



DOI: 10.18276/sip.2018.52/1-10

Anna Wieczorek-Szymańska*

Uniwersytet Szczeciński

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ W KSZTAŁTOWANIU EFEKTYWNOŚCI FINANSOWEJ ORGANIZACJI

Streszczenie

Celem artykułu jest określenie relacji pomiędzy zarządzaniem różnorodnością w organizacjach i ich efektywnością finansową. Opracowanie bazuje na przeglądzie literatury z bazy Web of Science Core Correlation. W wyniku przeprowadzonej analizy wskazano na istnienie opracowań dowodzących związku pomiędzy zarządzaniem różnorodnością i efektywnością finansową organizacji. Jednakże związek ten nie ma jednoznacznego charakteru – występują zarówno pozytywne, jak również negatywne konsekwencje różnorodności kadry dla efektywności organizacji. Ponadto uwypuklono moderujący wpływ rozmaitych elementów na charakter związku pomiędzy różnorodnością i efektywnością organizacji.

Słowa kluczowe: różnorodność, zarządzanie różnorodnością, efektywność finansowa

Wprowadzenie

Współczesne organizacje stają w obliczu szeregu wyzwań, których podłożem są trendy demograficzne i społeczne. Starzenie się społeczeństw, silne tendencje migracyjne, globalizacja to tylko niektóre zjawiska powodujące zmiany w strukturze rynku pracy, ale także w strukturze klientów. W związku z tym menedżerowie coraz częściej koordynują pracę heterogenicznych zespołów pracowników, dążąc do stworzenia oferty odpowiadającej potrzebom różnorodnych grup odbiorców. Stąd też

* Adres e-mail: anna.wieczorek-szymanska@usz.edu.pl.

rosnąca popularność koncepcji zarządzania różnorodnością. Jednocześnie badaczy i praktyków coraz bardziej interesują efekty wdrażania idei *diversity* w firmie.

Podejmując próbę włączenia się tę dyskusję, autorka artykułu dąży do określenia relacji pomiędzy zarządzaniem różnorodnością i efektywnością finansową. Celem opracowania jest analiza publikacji na temat związku pomiędzy zarządzaniem różnorodnością w organizacji a jej efektywnością finansową.

Artykuł opracowano na podstawie literatury. Dążąc do identyfikacji ważnych publikacji odnoszących się do analizowanej problematyki, wykorzystano bazę Web of Science Core Correlation. W celu wyszukania interesujących autorkę opracowań, posłużono się następującymi frazami w tytułach publikacji: *diversity management* oraz *financial performance*. Otrzymano w ten sposób jedynie cztery rekordy, dlatego też podjęto decyzję o rozszerzeniu zakresu wyszukiwania i zastąpiono frazę *financial performance* sformułowaniem *performance*. W sumie zidentyfikowano czterdzieści publikacji zawierających w tytule wspomniane frazy. Po lekturze abstraktów ostatecznie do analizy wybrano dziesięć artykułów (pozostałe odnosiły się do innych rodzajów efektywności organizacji).

1. Zarządzanie różnorodnością – podejście teoretyczne

Źródeł koncepcji zarządzania różnorodnością można upatrywać w działaniach amerykańskich organizacji, które w odpowiedzi na uchwaloną w USA w 1964 roku ustawę o prawach obywatelskich zaczęły wdrażać politykę równych szans – *Affirmative Action Policy* (AA) oraz *Equal Employment Opportunity* (EEO) (Wieczorek-Szymańska, 2017, s. 80).

Dziś zarządzanie różnorodnością przez wielu badaczy, ale także przez praktyków, traktowane jest jako istotny element strategii społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility*), jako że jednym z jego filarów jest zapobieganie przejawom i skutkom zjawiska dyskryminacji w pracy. Warto jednakże zauważyć, że strategiczne podejście do różnorodności w organizacji to więcej niż tylko przeciwdziałanie wykluczeniu. Działania podejmowane na rzecz wspierania przedstawicieli grup społecznych zagrożonych wykluczeniem to pewien fragment zarządzania różnorodnością. Shen, Chanda, D'Netto i Monga (2009) podkreślają, że strategiczne zarządzanie różnorodnością ma wyraźny biznesowy kontekst, podczas gdy działania organizacji na rzecz wyrównywania szans dyktowane są przede wszystkim chęcią przestrzegania przepisów prawa i istniejącą presją społeczną.

Współcześnie w zarządzaniu różnorodnością dominujący staje się pogląd, że poprzez świadome kształtowanie zróżnicowanych zespołów pracowniczych można osiągnąć wyższą efektywność i innowacyjność pracy (Nowicka, 2013, s. 40). Jednocześnie Thomas Jr. (1991) podkreśla, że płeć czy wiek to nie jedyne czynniki różnicujące kadrę przedsiębiorstwa. Odmienne poglądy, styl pracy, doświadczenia czy kompetencje są także pochodną zaplecza kulturowego, etnicznego, orientacji seksualnej i wielu innych. Stąd w ramach zarządzania różnorodnością uwzględnia się proponowane przez J. Fazlagicia (2014) tak zwane pierwotne, wtórne i organizacyjne czynniki różnicujące grupy pracownicze. Do pierwszych należą rasa, orientacja seksualna, narodowość, wiek, niepełnosprawność. Wtórne czynniki to: stan cywilny, poziom wykształcenia, wartości i przekonania, klasa społeczna, status rodzinny, miejsce zamieszkania, religia, język. Zmienne organizacyjne to między innymi pozycja w hierarchii, forma zatrudnienia, sektor zatrudnienia czy staż pracy.

Taylor Cox (1993) podkreśla, że zarządzanie różnorodnością to rodzaj podejścia do gospodarowania kapitałem ludzkim, w ramach którego dąży się maksymalizowania potencjalnych korzyści i eliminowania potencjalnych zagrożeń wynikających z heterogeniczności kadry. W tym kontekście różnorodność staje się źródłem cennych, rzadkich, trudnych do imitacji i niesubstytucyjnych przewag konkurencyjnych na rynku (McMahan, Bell, Virick, 1998, s. 199).

2. Relacja pomiędzy zarządzaniem różnorodnością a efektywnością organizacji

Generalny postulat w ramach teorii zasobowej głosi, że istnieje pozytywna relacja pomiędzy różnorodnością w organizacji a jej efektywnością (Barney, 1991, s. 99–120). Zgodnie z poglądami Hambicka i Masona (1984) cechy demograficzne menedżerów i decydentów w firmie mogą mieć istotny wpływ na wydajność organizacji. Zakłada się, że doświadczenia, wyznawane wartości, a także profil osobowości menedżera silnie wpływają na jego interpretację sytuacji, w których się znajduje, a co za tym idzie, także na dokonywane wybory (Hambrick, 2007). Stąd zróżnicowane zespoły pracowników są w stanie lepiej odpowiadać na potrzeby rynku, lepiej go rozumiejąc. Heterogeniczny zespół gwarantuje szerszą perspektywę w analizie otoczenia przedsiębiorstwa poprzez zderzanie się różnych opinii i ocen czy alternatywnych poglądów. Ponadto grupy takie mogą także wykazywać się większym poziomem kreatywności i innowacyjności, co prowadzi do większej efektywności działania całej

organizacji (Adusei, Akomea, Poku, 2017). Według Cartera, Simkinsa i Simpsona (2003) większa różnorodność płciowa sprzyja także większej niezależności zespołów, ponieważ kobiety mają silniejszą skłonność do zadawania pytań, których nie zadają mężczyźni. Kobiety orientują się także częściej na wspieranie i utrzymywanie relacji, dlatego gdy więcej kobiet zajmuje stanowiska kierownicze, można spodziewać się pewnej poprawy klimatu organizacyjnego uczenia się i wydajności (Adusei i in., 2017).

Z drugiej strony dominuje silne przekonanie, że różnorodność w organizacji będzie zagrażała jej efektywności. Przy odmiennych opiniach członków zespołów wydłuża się proces podejmowania decyzji, rośnie ryzyko konfliktów, a co za tym idzie, obniżenia efektywności procesu podejmowania decyzji. W sektorach, gdzie szybkość działania decyduje o sukcesie rynkowym, wszystkie te czynniki mogą mieć znaczący wpływ na obniżenie efektywności, także finansowej, przedsiębiorstwa (Adusei i in., 2017).

W związku z przedstawionymi powyżej opiniami istnieje potrzeba weryfikacji hipotezy o związku pomiędzy zarządzaniem różnorodnością w organizacji a efektywnością finansową. Stąd w niniejszym opracowaniu dokonano przeglądu wybranych badań na ten temat.

3. Przegląd wybranych badań nad wpływem zarządzania różnorodnością na wydajność finansową organizacji

W tabeli 1 zestawiono informacje o artykułach poddanych analizie.

Tabela 1. Wykaz publikacji poddanych analizie

Autorzy	Tytuł	Rodzaj badanych podmiotów	Czynniki różnicujące kadre	Sposób mierzenia efektywności finansowej
1	2	3	4	5
Boone, Hendriks	<i>Top Management Team Diversity and Firm Performance: Moderators of Functional-Background and Locus-of-Control Diversity</i>	Firmy sektora IT	Zaplecze funkcjonalne menedżera, poczucie umiejscowienia kontroli	ROS (<i>Return on Sales</i>)
Perkins, Fields	<i>Top Management Team Diversity and Performance of Christian Churches</i>	Kościóły	Wiek, staż pracy, postawy	<i>Balanced scorecard</i>

1	2	3	4	5
Talke, Salomo, Kock	<i>Top Management Team Diversity and Strategic Innovation Orientation: The Relationship and Consequences for Innovativeness and Performance</i>	Firmy sektorów: produkcji przemysłowej, wysokiej technologii, opieki zdrowotnej, produkcji żywności i napojów, motoryzacyjnego	Wykształcenie, doświadczenie (staż, obszar funkcjonalny i sektorowy)	Wskaźniki rynku kapitałowego
Richard, Kirby, Chadwick	<i>The Impact of Racial and Gender Diversity in Management on Financial Performance: How Participative Strategy Making Features Can Unleash a Diversity Advantage</i>	Firmy sektora usługowego	Rasa, płeć	ROA
Velte, Eulerich, van Uum	<i>Impact of Management Board Diversity on Corporate Performance</i>	Notowane na DAX30, TecDAX, MDAX, SDAX	Płeć, pochodzenie etniczne	Wskaźniki rynku kapitałowego
Opstrup, Villadsen	<i>The Right Mix? Gender Diversity in Top Management Teams and Financial Performance</i>	Publiczne organizacje na szczeblu samorządowym	Płeć	Przekroczenie budżetu gminy, wyniki operacyjne
Singal, Gerde	<i>Is Diversity Management Related to Financial Performance in Family Firms?</i>	Firmy rodzinne	Płeć, wiek	
Tanikawa, Jung	<i>Top Management Team (TMT) Tenure Diversity and Firm Performance Examining the Moderating Effect of TMT Average Age</i>	Firmy produkcyjne	Staż pracy, wiek	ROE, ROA
Tanikawa, Kim, Jung	<i>Top Management Team Diversity and Firm Performance: Exploring a Function of Age</i>	Firmy produkcyjne	Wiek	ROE, ROA
Adusei, Akomea, Poku	<i>Board and Management: Gender Diversity and Financial Performance of Microfinance Institutions</i>	Instytucje mikrofinansowe	Wiek, płeć	ROA, OSS (Operational Self-sufficiency)

Źródło: opracowanie własne.

Boone i Hendriks (2009) badają, jak trzy zmienne – zachowanie oparte na współdziałaniu, wymiana informacji i decentralizacja podejmowania decyzji – modyfikują wpływ zróżnicowania zespołów kadry menedżerskiej najwyższego szczebla na efektywność finansową organizacji. Zróżnicowanie analizowane jest w odniesieniu do specjalizacji funkcjonalnej menedżerów oraz poczucia umiejscowienia kontroli. Autorzy badania stawiają tezę, że pierwszy z czynników ma potencjał

do podnoszenia jakości decyzji i efektywności firmy, a drugi może wywoływać konflikty w relacjach i jest w rezultacie szkodliwy dla efektywności organizacji. W wyniku przeprowadzonych analiz pokazują, że zachowanie oparte na współdziałaniu i wymiana informacji są niezbędnymi warunkami do czerpania korzyści ze zróżnicowania specjalizacji funkcjonalnej menedżerów, ale nie ma znaczenia dla zróżnicowania w umiejscowieniu kontroli. Z kolei zdecentralizowany proces decyzyjny zwiększa efektywność zróżnicowanych funkcjonalnie zespołów i wzmacnia negatywne konsekwencje różnorodności w poczuciu umiejscowienia kontroli na wyniki firmy.

Z kolei Talke, Salomo, Kock (2010) dowodzą, że zróżnicowanie zespołów kadry menedżerskiej najwyższego szczebla, mierzone jako heterogeniczność w poziomie wykształcenia, rodzaju specjalizacji (funkcjonalnej i sektorowej) i doświadczenia zawodowego, ma silny pozytywny wpływ na innowacyjną orientację firmy. Silna proaktywna strategia skupiona na potrzebach klienta i nowoczesnych technologiach prowadzi do stworzenia portfolio innowacyjnych, zaawansowanych technologicznie produktów, co podnosi efektywność finansową organizacji (rosną sprzedaż i zyski organizacji).

Następnie Richard, Kirby i Chadwick (2013) analizują wpływ rasowej i płciowej różnorodności w zarządzaniu na efektywność finansową organizacji przy moderującym oddziaływaniu partycypacji pracowników w tworzeniu strategii. Według autorów badania partycypacja wzmacnia pozytywną relację, która istnieje pomiędzy zróżnicowaniem rasowym a efektywnością finansową. Z kolei zarządzanie zróżnicowaniem płciowym wpływa pozytywnie na efektywność finansową tylko, jeśli partycypacja pracowników w tworzeniu strategii jest wysoka. Gdy partycypacja jest niska, zróżnicowanie płciowe w zarządzaniu wpływa negatywnie na efektywność.

Velte, Eulerich i van Uum (2014) podejmują problematykę ekonomicznych efektów różnorodności płciowej i etnicznej członków zarządu organizacji. Co ciekawe, badacze wskazują głównie negatywne skutki tego zróżnicowania dla efektywności finansowej firmy.

Natomiast Opstrup i Villadsen (2015) dowodzą, że zróżnicowanie płciowe w zespołach kadry menedżerskiej najwyższego szczebla skutkuje wyższym poziomem efektywności finansowej organizacji, ale tylko w tych podmiotach, gdzie struktura zarządzania zorientowana jest na pracę zespołową także pomiędzy poszczególnymi komórkami funkcjonalnymi. Warto jednakże nadmienić, że badania te odnoszą się do specyficznych podmiotów, ponieważ prowadzone były w jednostkach samorządowych (gminach).

Perkins i Fields (2010) także poddali analizie podmioty niekomercyjne (Kościoły chrześcijańskie). Podkreślali w swoich wynikach, że zróżnicowanie zespołów kadry menedżerskiej najwyższego szczebla może mieć odmienny wpływ w organizacjach non profit niż w przypadku organizacji komercyjnych.

Również Singal i Gerde (2015) koncentrują swoje zainteresowania na bardzo specyficznych podmiotach, czyli firmach rodzinnych. Badania pokazują, że firmy rodzinne wypadają gorzej niż firmy nierodzinne pod względem wskaźników różnorodności. Interesujące jest jednak to, że słabsze praktyki zarządzania różnorodnością firm rodzinnych mogą przyczynić się do ich solidnych wyników finansowych.

Tanikawa i Jung (2016) skupiają swoje rozważania nad wpływem zróżnicowania stażu pracy wśród członków kadry menedżerskiej najwyższego szczebla na finansową efektywność (mierzoną wskaźnikami ROE i ROA). Dodatkowo analizie poddają moderujący efekt średniej wieku członków zespołów topmanagementu. Z przeprowadzonych badań wynika, że zróżnicowanie ze względu na staż miało negatywny i znaczący wpływ na ROE, ale nie na ROA. Co więcej, wyniki wskazywały również, że negatywny związek między zróżnicowaniem długości stażu członków kadry najwyższego szczebla a wydajnością firmy został złagodzony przez zatrudnianie w swoich strukturach starszych menedżerów. Jednocześnie zróżnicowanie zespołów kadry topmenedżerów ze względu na wiek miało negatywny i znaczący na poziom ROE, ale nie na ROA. W tym przypadku także uwidoczniony został niwelujący wpływ starszego wieku menedżerów (Tanikawa, Kim, Jung, 2017).

Wreszcie Adusei, Akomea i Poku (2017) stwierdzają, że zróżnicowanie wieku członków zarządu jest negatywnie i istotnie powiązane z wynikami finansowymi firmy. Podobnie zarządzanie różnorodnością płci jest negatywnie, choć słabo związane z efektywnością finansową. Autorzy dowodzą, iż jest procentowy próg zróżnicowania członków zarządu firmy, powyżej którego nie obserwuje się już korzyści wynikającej z różnorodności. Istnieje ryzyko, że firmy, w których ponad 50% członków zarządu stanowią kobiety i jednocześnie ponad 50% stanowisk w zespołach menedżerskich piastowanych jest przez kobiety, narażone są na większe prawdopodobieństwo spadku wyników finansowych.

Podsumowanie

Przegląd wybranych wyników badań dowodzi, że wielu autorów podejmuje problematykę związku pomiędzy zróżnicowaniem kadry, a także zarządzaniem różno-

rodnością i efektywnością finansową przedsiębiorstwa. Jednakże warto podkreślić, że przeanalizowane opracowania wskazują, że związek ten nie jest jednoznaczny. Autorzy przedstawiają wyniki potwierdzające zarówno pozytywny wpływ różnorodności na efektywność finansową, jak i wpływ negatywny. Ponadto wiele badań ukazuje moderujące oddziaływanie rozmaitych elementów na charakter związku pomiędzy różnorodnością i efektywnością organizacji. Istotnymi zjawiskami są na przykład współpraca, wymiana informacji w zespołach, decentralizacja podejmowania decyzji i struktura zarządzania, partycypacja w budowaniu strategii czy typ podmiotu.

Należy także podkreślić, że badacze odnoszą się do rozmaitych wymiarów zarządzania różnorodnością w organizacjach. Analizowany jest zarówno wpływ pierwotnych czynników, takich jak płeć, wiek, pochodzenie etniczne, na efektywność finansową organizacji, ale także wtórnych, na przykład poziomu edukacji, i organizacyjnych, czyli: zróżnicowania zaplecza funkcjonalnego, doświadczenia, sektora działania, stażu pracy. Odmiennie bywa także mierzona efektywność finansowa. Wynika to między innymi ze specyfiki podmiotów poddawanych badaniu.

Artykuł oparto na przeglądzie tylko wybranych publikacji z bazy WOS, dlatego istnieje konieczność pogłębienia analiz z wykorzystaniem innych baz, a także pozycji książkowych.

Literatura

- Adusei, M., Akomea, S.Y., Poku, K. (2017). Board and Management Gender Diversity and Financial Performance of Microfinance Institutions. *Cogent Business & Management*, 4 (1). Pobrane z: <https://www.cogentoa.com/article/10.1080/23311975.2017.1360030.pdf> (30.03.2018).
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108.
- Boone, C., Hendriks, W. (2009). Top Management Team Diversity and Firm Performance: Moderators of Functional-Background and Locus-of-Control Diversity. *Management Science*, 55 (2), 165–180. DOI: 10.1287/mnsc.1080.0899.
- Carter, D.A., Simkins, B.J., Simpson, W.G. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *The Financial Review*, 38, 33–53. DOI: 10.1111/fire.2003.38.issue-1.
- Fazłagić, J. (2014). Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą. *E-Meteor*, 1 (53). Pobrane z: <http://www.e-meteor.edu.pl/artukul/index/numer/53/id/1078> (30.03.2018).
- Hambrick, D.C., Mason, P.A. (1984). Upper Echelons: The Organization as Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 6 (2), 193–206. Pobrane

- z: <http://www.wiggo.com/mgmt8510/Readings/Readings11/hambrick1984amr.pdf> (30.03.2018).
- Hambick, D.C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *The Academy of Management Review*, 32 (2), 334–343. Pobrane z: <https://www.jstor.org/stable/20159303> (30.03.2018).
- McMahan, G., Bell, M.P., Virick, M. (1998). Strategic Human Resources Management: Employee Involvement, Diversity, and International Issues. *Human Resources Management Review*, 3, 193–214.
- Nowicka, A.D. (2013). Zarządzanie różnorodnością – czyli jak efektywnie wykorzystać w zespole różnice międzyludzkie. *Bank Wspólnych Sił. Magazyn grupy BPS*, 1, 40–41.
- Opstrup, N., Villadsen, A.R. (2015). The Right Mix? Gender Diversity in Top Management Teams and Financial Performance. *Public Administration Review*, 75 (2), 291–301. DOI: 10.1111/puar.12310.
- Perkins, D.C., Fields, D. (2010). Top Management Team Diversity and Performance of Christian Churches. *Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly*, 39 (5), 825–843. DOI: 10.1177/0899764009340230.
- Richard, O.C., Kirby, S.L., Chadwick, K. (2013). The Impact of Racial and Gender Diversity in Management on Financial Performance: How Participative Strategy Making Features Can Unleash a Diversity Advantage. *International Journal Of Human Resource Management*, 24 (13), 2571–2582. DOI: 10.1080/09585192.2012.744335.
- Shen, J., Chanda, A., D’Netto, B., Monga, M. (2009). Managing Diversity Through Human Resources Management: An International Perspective and Conceptual Framework. *The International Journal of Human Resources Management*, 20, 235–251.
- Singal, M., Gerde, V.W. (2015). Is Diversity Management Related to Financial Performance in Family Firms? *Family Business Review*, 28 (3), 243–259. DOI: 10.1177/0894486514566012.
- Talke, K., Salomo, S., Kock, A. (2011). Top Management Team Diversity and Strategic Innovation Orientation: The Relationship and Consequences for Innovativeness and Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 28 (6), 819–832. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2011.00851.x.
- Tanikawa, T., Jung, Y. (2016). Top Management Team (TMT) Tenure Diversity and Firm Performance Examining the Moderating Effect of TMT Average Age. *International Journal Of Organizational Analysis*, 24 (3), 454–470. DOI: 10.1108/IJOA-02-2014-0739.
- Tanikawa, T., Kim, S., Jung, Y. (2017). Top Management Team Diversity and Firm Performance: Exploring a Function of Age. *Team Performance Management*, 23 (3–4), 156–170. DOI: 10.1108/TPM-06-2016-0027.
- Taylor Cox, J. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Thomas, R.R. (1991). *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of your Total Work Force by Managing Diversity*. New York: Amacom.

- Velte, P., Eulerich, M., van Uum, C. (2014). Impact of Management Board Diversity on Corporate Performance. *Betriebswirtschaftliche Forschung Und Praxis*, 66 (6), 581–601.
- Wieczorek-Szymańska, A. (2017). Organizational Maturity in Diversity Management. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 4 (1), 79–91.

DIVERSITY MANAGEMENT IN CREATION OF ORGANIZATIONAL FINANCIAL PERFORMANCE

ABSTRACT

The aim of the article is to describe the relationship between diversity management in organization and its financial performance. The paper is based on the literature review. The research sample includes the quality papers retrieved from the Web of Science Core Collection database. As a result of the analysis, the hypothesis about the existence of a relationship between the diversity management and the financial performance of the organization has been positively verified. However the relationship is not clear, as authors present research both on negative and on positive consequences of diversity management for financial performance. In addition, the moderating influence of various elements on the nature of the relationship between the diversity and efficiency of the organization has been emphasized.

Translated by Anna Wieczorek-Szymańska

Keywords: diversity, diversity management, financial performance

JEL Code: M54