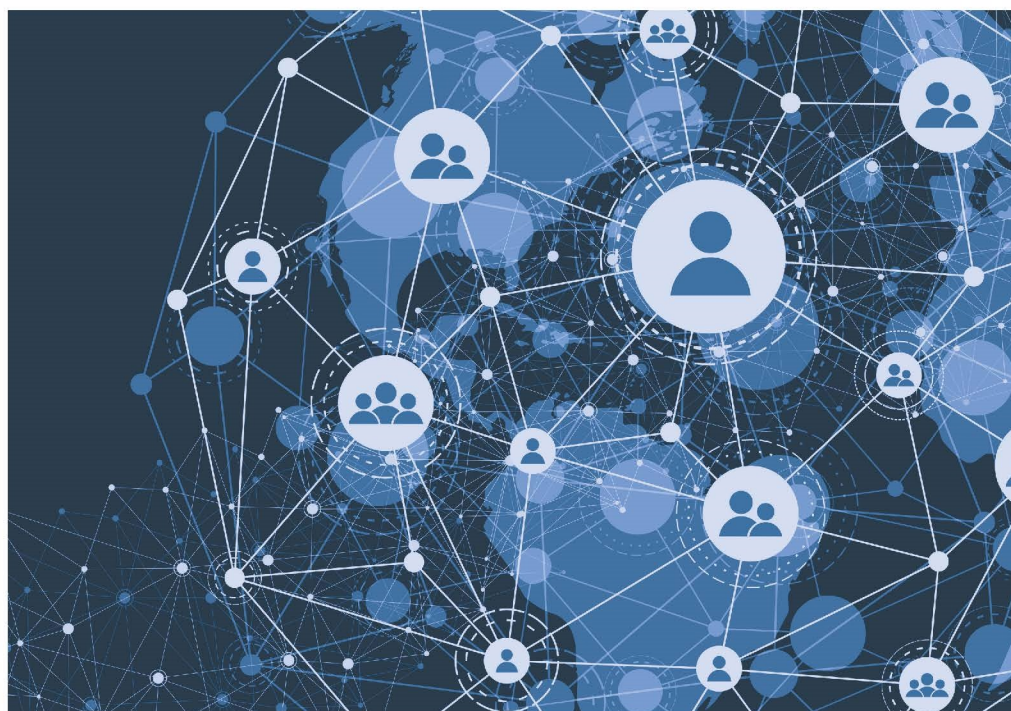


**Zarządzanie**

# **Kierowanie zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia**

Joanna Cewińska, Małgorzata Striker



# **Kierowanie zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia**



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

**Zarządzanie**

# **Kierowanie zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia**

Joanna Cewińska, Małgorzata Striker



**WYDAWNICTWO  
UNIwersytetu  
ŁÓDZKIEGO**

Łódź 2020

Joanna Cewińska, Małgorzata Striker – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

*Dagmara Lewicka*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Monika Borowczyk*

REDAKTOR

*Monika Poradecka*

SKŁAD I ŁAMANIE

*Mateusz Poradecki*

KOREKTA TECHNICZNA

*Wojciech Grzegorzcyk*

PROJEKT OKŁADKI

*Agencja Reklamowa efectoro.pl*

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/techdesign07

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Authors, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09645.19.0.K

Ark. druk. 9,5

ISBN 978-83-8220-323-3

e-ISBN 978-83-8220-324-0

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

[www.wydawnictwo.uni.lodz.pl](http://www.wydawnictwo.uni.lodz.pl)

e-mail: [ksiegarnia@uni.lodz.pl](mailto:ksiegarnia@uni.lodz.pl)

tel. 42 665 58 63

# Spis treści

|                                                                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Wstęp</b>                                                                                                             | <b>7</b>   |
| <b>1. Różnorodność jako wyzwanie dla kierowników zespołów</b>                                                            | <b>11</b>  |
| 1.1. Różnorodność pracowników – interpretacja i zakres pojęcia                                                           | 11         |
| 1.2. Znaczenie różnorodności dla kierowania zespołami – przegląd badań                                                   | 16         |
| 1.3. Kierowanie zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia – założenia badawcze                                   | 26         |
| <b>2. Styl życia podwładnych a podejmowanie decyzji kierowniczych</b>                                                    | <b>37</b>  |
| 2.1. Funkcjonowanie zespołów zróżnicowanych ze względu na styl życia                                                     | 37         |
| 2.2. Uwzględnianie stylu życia przy podejmowaniu decyzji kierowniczych                                                   | 45         |
| 2.3. Podejmowanie wybranych decyzji kierowniczych z powodu stylu życia podwładnych                                       | 63         |
| <b>3. Ingerowanie kierowników w styl życia podwładnych</b>                                                               | <b>73</b>  |
| 3.1. Prawo kierownika do ingerowania w obszarach związanych ze zdrowym stylem życia i wyglądem zewnętrznym podwładnych   | 73         |
| 3.2. Prawo kierownika do ingerowania w obszary związane z aktywnością pozazawodową podwładnych                           | 85         |
| 3.3. Kluczowe determinanty opinii badanych na temat prawa kierownika do ingerowania w styl życia podwładnych             | 98         |
| <b>4. Wnioski z badań</b>                                                                                                | <b>107</b> |
| 4.1. Ogólna charakterystyka badanych i ich opinii na temat stylu życia jako czynnika determinującego decyzje kierownicze | 107        |
| 4.2. Omówienie wyników                                                                                                   | 111        |
| 4.3. Ograniczenia przyjętej metodyki i kierunki dalszych badań                                                           | 119        |
| <b>Zakończenie</b>                                                                                                       | <b>123</b> |
| <b>Bibliografia</b>                                                                                                      | <b>127</b> |
| <b>Załączniki</b>                                                                                                        | <b>133</b> |
| Załącznik 1. Fragment kwestionariusza ankiety skierowanej do kierowników                                                 | 133        |
| Załącznik 2. Fragment kwestionariusza ankiety skierowanej do pracowników                                                 | 137        |
| Załącznik 3. Charakterystyka badanych kierowników i pracowników                                                          | 140        |
| <b>Spis tabel</b>                                                                                                        | <b>143</b> |
| <b>Spis wykresów</b>                                                                                                     | <b>147</b> |

# Wstęp

Problematyka kierowania ludźmi jest szeroko omawiana w literaturze z zakresu zarządzania i wciąż aktualna. Badacze opisują różne aspekty pracy kierowniczej, zwracają uwagę na uwarunkowania realizacji procesu kierowania, na sposób wypełniania funkcji kierowniczych, w tym wykorzystanie rozmaitych metod i technik, oraz na kompetencje potrzebne do oddziaływania na ludzi.

Wielość i złożoność problemów i sytuacji, z jakimi mierzą się kierujący ludźmi, powoduje, że proces kierowania nie jest łatwy. Jak zauważa Wanda Błaszczyk (2005, s. 277–278), kierownicy muszą dokonywać trudnych wyborów, preferując określony kierunek zachowań lub określoną opcję działania. Owe wybory wymagają kalkulacji w kategoriach szans i zagrożeń, zalet i wad, strat i korzyści.

Jedną z ważnych kwestii, z którymi przyszło się dziś mierzyć kierownikom, jest zróżnicowanie pracowników i zespołów, które tworzą. Badacze z wielu krajów przekonują, że problem kierowania różnorodnością jest nie tylko niezwykle istotny, ale przede wszystkim trudny i złożony.

Termin *różnorodność* ma wiele znaczeń i jest powszechnie używany w wielu sferach życia, w tym przez naukowców reprezentujących różne dziedziny. Tematyka zróżnicowania jest jednym z kluczowych zagadnień we współczesnej literaturze z zakresu zarządzania, w szczególności zarządzania zasobami ludzkimi. Różnorodność ludzi jest faktem i dlatego uzasadnione jest analizowanie jej wpływu na rozmaite procesy organizacyjne.

Do niedawna większość badań koncentrowała się na jednym wymiarze różnorodności (np. wieku, płci), najczęściej cesze demograficznej. Dziś pojęcie to jest interpretowane szeroko, w odniesieniu do wielu wymiarów, pod względem których ludzie różnią się lub są podobni do siebie. Co więcej, termin *różnorodność* współcześnie wiązany jest ze świadomością indywidualnych właściwości ludzi, ich inności i heterogeniczności oraz akceptacją, szacunkiem, zrozumieniem, że każdy człowiek jest wyjątkowy.

Odpowiedzialność za właściwe interpretowanie różnorodności i zachowanie odpowiadające szerokiemu rozumieniu tego terminu spoczywa na nas wszystkich. W miejscu pracy przypisuje się ją w szczególności kierującym ludźmi. To oni – nasi szefowie – powinni dbać o kształtowanie środowiska pracy, w którym

podobieństwa i różnice między zatrudnionymi są cenione, wszyscy mogą realizować swoje potrzeby, w pełni wykorzystywać potencjał i zmaksymalizować swój wkład w strategiczne cele organizacji.

Analiza pozycji źródłowych wskazuje, że pewne aspekty różnorodności, takie jak wiek, płeć czy pochodzenie, są często opisywane w literaturze przedmiotu. Być może wynika to z faktu, że są one łatwo obserwowalne. Brakuje natomiast tekstów poświęconych problemom mniej oczywistym, różnicom lub podobieństwom, które nie jest łatwo uchwycić, między innymi stylowi życia.

Pojęcie *styl*, choć używane na co dzień, jest niejednoznaczne, niejednorodne i trudne do interpretacji. Na ogół używa się go w odniesieniu do sposobów funkcjonowania ludzi, do naszych codziennych praktyk. Realizując wybrany styl życia, spełniamy swoje potrzeby i oczekiwania, wyrażamy siebie. Styl życia może odróżniać nas od innych, ale może także stanowić o przynależności do pewnych grup społecznych. Jest niewątpliwie jednym z kryteriów różnorodności.

Jak wynika z przeprowadzonych przez nas studiów literaturowych, styl życia rzadko jest przedmiotem rozważań w kontekście procesu kierowania ludźmi; badacze częściej analizują zmienne społeczno-demograficzne i psychologiczne. Wyniki naszych badań wydają się zatem wypełniać zidentyfikowaną lukę i wpisują się w dyskusję na temat kierowania zróżnicowanymi zespołami.

Ponieważ niniejsza monografia stanowi kontynuację rozważań podjętych w książce pt. *Elementy stylu życia jako determinanty pracy w zespole* (Cewińska, Striker, 2020), również i w tym przypadku naszym celem jest uzasadnienie, iż style życia są kategorią, która ma znaczenie w procesie zarządzania zasobami ludzkimi i że badanie stylów życia i elementów, które je kształtują w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi, może dostarczyć interesujących i inspirujących wniosków.

Prezentowane opracowanie ma charakter empiryczny; przedstawiliśmy w nim głównie wyniki i wnioski z naszych badań.

W pierwszej części relacji z badań (Cewińska, Striker, 2020) potwierdziłyśmy, że styl życia nie jest kategorią postrzeganą jednoznacznie. Wykazałyśmy, iż determinuje on zachowania pracowników w miejscu pracy oraz że zróżnicowanie podwładnych pod jego względem przekłada się na wyniki pracy całego zespołu. Z kolei w tym opracowaniu staramy się udzielić odpowiedzi na następujące pytania:

- „Czy kierownicy, podejmując decyzje dotyczące swoich podwładnych, biorą pod uwagę ich styl życia?”,
- „Czy występuje przyzwolenie na ingerowanie kierowników w styl życia podwładnych?”,
- „Jakie cechy badanych wpływają na ich opinie w wyżej wymienionych kwestiach?”

- „Czy charakter pracy realizowanej przez zespół i wielkość zespołów determinują opinie badanych na temat kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia ich członków?”.

Niniejsza monografia ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z czterech rozdziałów. Zaproponowany przez nas układ treści wynika z tego, że prezentowana książka jest drugą z kolei pozycją poświęconą rozważaniom na temat stylu życia, choć tym razem w kontekście zróżnicowania zespołów i kierowania ludźmi.

W pierwszym rozdziale przedstawiliśmy rozważania na temat różnorodności pracowników. Przytoczyliśmy również poglądy innych autorów na temat znaczenia różnorodności zatrudnionych dla funkcjonowania zespołów i całych organizacji. Rozważania zawarte w tej części mają charakter przeglądowy i powstały na podstawie analizy publikacji poświęconych problematyce kierowania różnorodnością (*diversity management*). W końcowym fragmencie tego rozdziału omówiliśmy aspekty metodyczne badań. Wyjaśniliśmy, dlaczego sformułowaliśmy takie, a nie inne pytania badawcze i scharakteryzowaliśmy przebieg badania.

W rozdziale drugim krótko scharakteryzowaliśmy badaną przez nas społeczność: tysiąc dwóch kierowników i tysiąc pracowników. Informacje na temat respondentów zamieściliśmy w tabelach stanowiących załączniki do książki. W kolejnych fragmentach tego rozdziału przedstawiliśmy opinie uczestników badania na temat uwzględniania bądź niewuwzględniania elementów stylu życia podwładnych przy podejmowaniu decyzji przez kierowników.

Rozdział trzeci poświęciliśmy prezentacji opinii osób badanych na temat prawa kierowników do ingerowania w styl życia podwładnych. W rozdziale czwartym zawarliśmy wnioski z naszych badań, ograniczenia przyjętego sposobu badania i pytania, jakie nasunęły nam się po analizie zebranego materiału empirycznego, a które wyznaczają kierunki dalszych poszukiwań w zakresie problematyki poruszonej w monografii. Zakończenie stanowi ogólne podsumowanie rozważań podjętych w tej książce.

Zachęcając czytelnika do zapoznania się z naszą monografią, chcemy podkreślić, że ze względu na to, iż styl życia jest relatywnie rzadko opisywany w literaturze z zakresu zarządzania, w kontekście zróżnicowania zespołów i kryterium podejmowania decyzji kierowniczych, prezentowane przez nas wyniki badań mają charakter badań wstępnych, służących rozpoznaniu problematyki i ewentualnemu ukierunkowaniu dalszych pogłębionych poszukiwań.

# 1. Różnorodność jako wyzwanie dla kierowników zespołów

## 1.1. Różnorodność pracowników – interpretacja i zakres pojęcia

Słowo *różnorodność* używane jest w wielu kontekstach: do określenia zróżnicowania czegoś, różnokierunkowości, wielowątkowości, wielorakości, w kontekście częstych zmian, jako synonim bogactwa. W zależności od kontekstu termin ten można zastępować synonimami, między innymi takimi jak: *interdyscyplinarność, niejednorodność, różnorodność, różnorodność, różnorodność, różnorodność, wieloaspektowość, dyferencjacja, wielowymiarowość, mnogość, odmiennność, mozaika, wielokształtność, wielość, niejednorodność, heterogeniczność, kolaż, mieszanka, konglomerat, panoptikum, spektrum, zbiór, zestaw, zlepek*.

Pojęcie *różnorodność* można używać, charakteryzując poszczególne osoby oraz grupy. Każdy człowiek stanowi swoistą kompozycję rozmaitych właściwości, cech osobowych, umiejętności, wiedzy, zachowań, postaw, poglądów, wartości, oczekiwań. Ten zbiór indywidualnych atrybutów sprawia, że jednostki różnią się od siebie. Mogą być podobne pod pewnymi względami, ale nie ma dwóch identycznych osób. Te indywidualności tworzą grupy i zespoły, które można określić jako niejednolite z uwagi na rozmaite kryteria. Można też poszukiwać ich cech wspólnych i wskazywać stopień i zakres podobieństwa.

Omawiany termin zaczął być stosowany na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku, co wiązało się z wprowadzeniem w Stanach Zjednoczonych przepisów zapewniających równe szanse zatrudnienia osobom różnej płci, rasy i pochodzenia etnicznego oraz z opublikowaniem raportu Hudson Institute na temat zmieniającej się siły roboczej (Roberson, Ryan, Ragins, 2017, s. 484). Dziś słowo *różnorodność* jest używane w literaturze z zakresu zarządzania w odniesieniu do zasobów ludzkich organizacji. Choć autorzy publikacji zwracają uwagę na ewolucję posługiwania się tym pojęciem, w większości są zgodni, że różnorodność można zdefiniować jako „mieszankę” ludzi o różnych tożsamościach w tym samym systemie

społecznym (Seymen, 2006, s. 297). Owe tożsamości wynikają z tego, że jednostki różnią się pod względem płci, wieku, rasy, pochodzenia geograficznego i etnicznego, zawodu, wykształcenia, zdolności fizycznych i poznawczych, języka, stylu życia, przekonań, pochodzenia kulturowego, statusu ekonomicznego, stażu w organizacjach, preferencji płciowych.

Sujin Horwitz i Irwin Horwitz (2007, s. 990) zwracają uwagę, że rozmaite klasyfikacje różnorodności pojawiały się w pracach naukowców, którzy dla potrzeb swoich badań przyjmowali różne założenia i conceptualizacje różnorodności. Na przykład w pracach Susan E. Jackson, Karen E. May i Kristiny Whitney (1995) mowa o łatwo wykrywalnej i mniej obserwowalnej różnorodnością zespołów. Ta pierwsza obejmuje właściwości biodemograficzne, a druga zdolności, zasoby poznawcze i cechy osobowe. Z kolei L.H. Pelled (za Horwitz, Horwitz, 2007) odnosi się w rozważaniach do dwóch poziomów: widoczności i powiązania z pracą. W jej modelu powiązanie zawodowe zostało zdefiniowane jako stopień, w jakim atrybut odzwierciedla doświadczenie, umiejętności lub perspektywy związane z realizacją zadań. Natomiast David A. Harrison, Kenneth H. Price i Myrtle P. Bell (za Horwitz, Horwitz, 2007), badając wpływ różnorodności na integrację społeczną w zespołach, odnosili się do poziomu demograficznego i głębokiego różnorodności. Pierwszy z nich nazwali różnorodnością „na poziomie powierzchni” i przypisali do niego różnice wśród członków zespołu w bezpośrednio obserwowalnych cechach biologicznych, takich jak wiek, płeć i rasa, pochodzenie etniczne. Do „różnorodności na głębokim poziomie” zaliczyli różnice w postawach, przekonaniach i wartościach członków, czyli atrybuty, których nie można łatwo wykryć, ale które ujawniają się z czasem dzięki interakcjom uczestników zespołów.

Frances Milliken i Luis Martins (1996, s. 403–404) analizowali opinie różnych badaczy i na ich podstawie zaproponowali dwa sposoby kategoryzacji różnorodności: jedną z kategorii stanowią obserwowalne lub łatwo wykrywalne atrybuty, takie jak: rasa, pochodzenie etniczne, wiek lub płeć, a drugą mniej widoczne atrybuty: wykształcenie, zdolności techniczne, stanowisko zajmowane w organizacji, cechy osobowości lub wartości. Zdaniem autorów różnica między powyższymi kategoriami polega na tym, że szczególnie prawdopodobne jest, iż „widoczne” atrybuty wywołują reakcje wynikające bezpośrednio z uprzedzeń lub stereotypów. Poza tym te dwa rodzaje różnorodności nie wykluczają się wzajemnie. Na przykład różnice etniczne mogą być związane z różnicami w poziomie wykształcenia czy deklarowanymi wartościami.

O dwóch kategoriach różnorodności wspominają Horwitz i Horwitz (2007, s. 991). Pierwsza obejmuje cechy biodemograficzne, a druga związane z zadaniami. Różnorodność biologiczno-demograficzna reprezentuje wrodzone cechy jednostki, które są natychmiast obserwowalne (np. wiek, płeć, rasa, pochodzenie etniczne).

Różnorodność związana z zadaniami jest efektem zdobywania wiedzy, wykształcenia czy piastowania stanowiska w organizacji. Są to zatem właściwości człowieka, które czynią go bardziej zaangażowanym w realizację zadań zawodowych niż atrybuty stanowiące o różnorodności pierwszego typu.

Marilyn Loden i Judy B. Rosener (za Rijamampianina, Carmichael, 2005, s. 109) definiują różnorodność jako coś, co odróżnia jedną grupę ludzi od innych w ramach dwóch wymiarów. Pierwszy z nich obejmuje podstawowe kryteria zróżnicowania, wywierające pierwotny wpływ na naszą tożsamość, czyli: płeć, pochodzenie etniczne, rasę, orientację seksualną, wiek oraz zdolności umysłowe lub fizyczne. Drugi wymiar stanowią cechy wtórne, mniej widoczne i wywierające bardziej zmienny wpływ na tożsamość osobistą jednostek. Należą do nich: wykształcenie, położenie geograficzne, religia, pierwszy język, status rodzinny, styl pracy, doświadczenie zawodowe, doświadczenie wojskowe, miejsce w strukturze organizacji, poziom dochodu, styl komunikacji (Rijamampianina, Carmichael, 2005, s. 109).

Richard L. Daft (za Seymen, 2006, s. 297–298) również analizuje różnorodność, biorąc pod uwagę dwa jej wymiary – podstawowy i wtórny. Do wymiaru podstawowego zalicza rasę, pochodzenie etniczne, płeć, zdolności fizyczne lub poznawcze, tj. cechy wrodzone lub mające wpływ na jednostki w ciągu całego ich życia. Nazywa je elementami kształtującymi perspektywy lub autoportrety jednostek. Na wymiar wtórny składają się cechy, które jednostki nabywają później, w trakcie całego życia, i które, w odróżnieniu od tych z wymiaru podstawowego, są zmienne (Seymen, 2006, s. 298). Wydają się one mniej skuteczne w porównaniu z cechami z podstawowego wymiaru i mają wpływ na tożsamość i podejście jednostki, a jednocześnie odzwierciedlają to, jak osoby są postrzegane przez innych. Są to między innymi: przekonania, stan cywilny, język, status społeczno-ekonomiczny, poziom wykształcenia.

Patricia Arredondo (1996, s. 8) dodaje do wymiaru pierwotnego kulturę, klasę społeczną i język, a do wymiaru wtórnego stan zdrowia i zainteresowania rekreacyjne. Uwzględnia także trzeciorzędny wymiar, który obejmuje przeżywane okoliczności (momenty) historyczne.

Jak twierdzą Rasoava Rijamampianina i Teresa Carmichael (2005, s. 109), nieskończoność wymiarów różnorodności przywodzi na myśl analogię góry lodowej. Rasa, pochodzenie etniczne, płeć, wiek i niepełnosprawność stanowią niewielką, wystającą ponad powierzchnię część góry lodowej i są podstawą wielu przepisów antydyskryminacyjnych na świecie. Wymiary wtórne, takie jak religia, kultura i orientacja polityczna, są mniej oczywiste i ujawniane z czasem – leżą tuż pod powierzchnią. Wymiary trzeciorzędowe często stanowią rdzeń indywidualnej tożsamości jednostki i leżą głębiej pod powierzchnią. Tworzą one prawdziwą esencję różnorodności. Co więcej, wspomniane cechy i wymiary nie wyczerpują listy możliwych kryteriów, które powodują, że ludzie różnią się od siebie.

Rijamampianina i Carmichael (2005, s. 110) proponują szersze spojrzenie na różnorodność – nie tylko przez pryzmat różnic, ale i podobieństw ludzi tworzących określone zbiorowości. Owe podobieństwa i różnice wynikają z cech, które można ująć w trzy wymiary. Wymiar podstawowy obejmuje rasę, pochodzenie etniczne, płeć, wiek, niepełnosprawność. Na wymiar wtórny składają się: religia, kultura, orientacja seksualna, sposób myślenia, pochodzenie geograficzne, status rodziny, styl życia, status ekonomiczny, orientacja polityczna, doświadczenie zawodowe, edukacja, język, narodowość. Właściwości te są bardziej plastyczne i wiele z nich może zmieniać się w czasie. Z kolei wymiar trzeciorzędowy stanowią: wierzenia, założenia, postrzeganie, postawy, uczucia, wartości, normy grupowe. Wymienieni badacze podkreślają, iż różnorodność ma wiele wymiarów. Mogą się one przenikać i w konsekwencji tworzyć unikalne syntezy profili ludzkich, złożone zarówno z różnic, jak i podobieństw. Wymiary te wpływają na siebie, pojawiają się w różny sposób, w różnych kontekstach, środowiskach i okolicznościach, co komplikuje ich analizę i zarządzanie nimi. Wymiary te nie są statyczne, mają charakter dynamiczny, czego skutkiem jest to, że koncepcja różnorodności i kierowanie zespołami zróżnicowanymi pod względem rozmaitych kryteriów stają się bardziej złożone.

Patricia Kreitz (2007, s. 2) zwraca uwagę, że różnorodność jest koncepcją ewoluującą. Jej zdaniem wielu badaczy pod pojęciem tym rozumie każdą znaczącą, jawną i ukrytą cechę (właściwość), która odróżnia jedną osobę od drugiej. Zdaniem wspomnianej autorki naukowcy przypisują cechy różnorodności do czterech wymiarów, do których zaliczają osobowość (np. cechy osobowości, umiejętności i zdolności), wymiar wewnętrzny (np. płeć, rasa, pochodzenie etniczne, poziom inteligencji, orientacja seksualna), czynniki zewnętrzne (np. kultura, narodowość, religia, stan cywilny lub rodzicielski) i organizacyjne (np. stanowisko, dział, związek zawodowy).

Interpretując pojęcie różnorodności w kontekście miejsca pracy, warto wspomnieć o jeszcze jednej koncepcji różnicowania grup organizacyjnych – autorstwa Pfeffera (za Milliken, Martins, 1996, s. 404). Uznał on, że takim kryterium może być przynależność do kohorty organizacyjnej. Argumentował, że ludzie, którzy dołączają do organizacji (zespołów) w określonym czasie, mogą rozwijać podobne zestawy umiejętności i podobne wzorce identyfikacji oraz komunikacji.

Jak twierdzą Daan van Knippenberg, Carsten De Dreu i Astrid Homan (2004, s. 1008), różnorodność odnosi się do niemal nieskończonej liczby wymiarów, od wieku do narodowości, od pochodzenia religijnego do tła funkcjonalnego, od umiejętności zadaniowych do umiejętności relacyjnych oraz od preferencji politycznych do preferencji seksualnych. Wymiary te obejmują łatwo wykrywalne atrybuty, takie jak: płeć, wiek, pochodzenie etniczne oraz te mniej widoczne cechy, bardziej związane z pracą, jak wykształcenie czy stanowisko. Co więcej, różnorodność można

interpretować w odniesieniu do wielu wymiarów, ale może ona dotyczyć również różnic między jednostkami w odniesieniu do dowolnego atrybutu, który w przekonaniu ludzi te różnice „generuje”.

Katarzyna Klimkiewicz zauważa, iż:

[...] stwierdzenie, że ludzie pracujący w przedsiębiorstwie różnią się od siebie pod wieloma względami, nie jest nowe, jednakże świadomość tych różnic oraz ich konsekwencji dla funkcjonowania organizacji nabrała znaczenia dopiero w ostatnich kilkunastu latach (Klimkiewicz, 2010, s. 95).

Opisując społeczne środowisko organizacji, współcześnie zwraca się uwagę na jego niejednorodność. W miejscach pracy spotykają się bowiem ludzie w różnym wieku, pochodzący z różnych krajów, z odmiennych kręgów kulturowych, mający rozmaite przekonania i systemy wartości, charakteryzujący się różnymi predyspozycjami psychofizycznymi, aspiracjami, doświadczeniami. Dyskusja na temat różnorodności jest ważna ze względu na wzrost zróżnicowania zespołów w ciągu ostatnich dekad, ale i dlatego, że to zróżnicowanie będzie coraz większe w nadchodzących latach (van Knippenberg, Schippers, 2007, s. 516).

W literaturze przedmiotu wskazuje się różne powody zainteresowania kwestią różnorodności w organizacjach (Woźniakowski, 2005, s. 290; Klimkiewicz, 2010, s. 95; Jamka, 2011, s. 233–234). Niewątpliwie znaczenie mają zmiany demograficzne – szybko rosnąca liczba ludności, zróżnicowany przyrost naturalny, którego konsekwencjami są: przeludnienie niektórych regionów świata, ruchy migracyjne i starzenie się społeczeństw. Na skutek globalizacji zwiększają się możliwości przestrzenne pozyskiwania pracowników, następuje przepływ siły roboczej z kraju do kraju, przez co zwiększa się stopień zróżnicowania osób zatrudnianych w firmach.

Kolejnym czynnikiem wzrostu zainteresowania różnorodnością jest ewolucja ról społecznych kobiet i mężczyzn. Coraz więcej pań decyduje się na realizację aspiracji zawodowych, a nie wyłącznie na aktywność w życiu rodzinnym. Kobiety wykonują zawody tradycyjnie uznawane za domenę mężczyzn, a panowie wybierają prace stereotypowo przypisywane kobietom. Znaczenie różnorodności zwiększa się również, ponieważ zmienia się pozycja grup mniejszościowych, które coraz częściej domagają się równego traktowania w miejscu pracy oraz życiu społecznym. Większej wagi nabierają różnice między przedstawicielami różnych pokoleń, których reprezentanci spotykają się w pracy.

Organizacje przekształcają się, ich struktury stają się bardziej elastyczne, oparte są na tymczasowych zespołach projektowych. Wykorzystanie w takich warunkach technologii IT i ICT sprzyja tworzeniu wielokulturowych zespołów wirtualnych,