

**Beata Krawczyk-Bryłka\***

**Katarzyna Stankiewicz\*\***

Politechnika Gdańska

## PROCES TWORZENIA ZESPOŁÓW ZRÓŻNICOWANYCH JAKO ELEMENT ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

### STRESZCZENIE

Artykuł dotyczy problematyki zarządzania zespołami zróżnicowanymi pod względem płci i wieku w kontekście procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Skupiono się głównie na planowaniu zasobów i doborze pracowników i wskazano ich znaczenie dla zarządzania kapitałem ludzkim zespołów pracowniczych. Celem artykułu jest analiza uwzględniania zarządzania różnorodnością pod względem płci i wieku w planowaniu zasobów i w rekrutacji. Cel ten zrealizowano dzięki badaniom przeprowadzonym w grupie pracowników działów HR polskich przedsiębiorstw. Zaproponowano model wpływu tych etapów zarządzania zasobami ludzkimi na wzrost wartości potencjału zespołów zróżnicowanych i w konsekwencji możliwość korzystania z tego potencjału w kolejnych procesach zarządzania zasobami ludzkimi.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie różnorodnością, zespół zróżnicowany, planowanie personelu, rekrutacja

### Wprowadzenie

Współczesny rynek pracy, na który wpływają trendy dotyczące gospodarki, takie jak informatyzacja, wzrost znaczenia wiedzy, globalizacja czy zmiany demograficzne,

---

\* Adres e-mail: [bkrawczy@zie.pg.gda.pl](mailto:bkrawczy@zie.pg.gda.pl).

\*\* Adres e-mail: [kst@zie.pg.gda.pl](mailto:kst@zie.pg.gda.pl).

musi sprostać wielu wyzwaniom strukturalnym i jakościowym. Do najważniejszych należą: zaspokojenie potrzeb zawodowych społeczeństwa informacyjnego, przygotowanie pracowników do działania w warunkach konkurencyjności opartej na wiedzy i zarządzaniu różnorodnością<sup>1</sup>. Wyzwania te generują zmiany w procesach zarządzania zasobami ludzkimi, które reagując również na transformacje zachodzące w przedsiębiorstwach, ewaluują w koncepcję zarządzania kapitałem ludzkim. Pozwala ona traktować wartości reprezentowane przez pracowników jako źródło przyszłych dochodów firmy, co z kolei nakłada na organizacje obowiązek integrowania strategii zarządzania ludźmi ze strategią zarządzania organizacją i racjonalnego gospodarowania talentami pracowników<sup>2</sup>.

Ze względu na szczególnie silną presję, jaką na rynek pracy wywierają procesy demograficzne dotyczące wieku i płci pracowników<sup>3</sup>, w artykule przedstawiono wybrane elementy procesu zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w warunkach różnorodności zespołów pracowniczych pod względem tych dwóch czynników. Skoncentrowano się na dwóch etapach procesu ZZL, planowaniu zasobów i rekrutacji, gdyż już na etapie „wejścia” warunkują one efektywność pozostałych funkcji systemu zarządzania ludźmi<sup>4</sup>. Przyjęto założenie, że uwzględnianie w planowaniu zasobów i rekrutacji różnorodności pod względem płci i wieku decyduje, czy potencjał zespołów zróżnicowanych zostanie w pełni doceniony i wykorzystany w procesie tworzenia wartości biznesowej – na ile będzie on spostrzegany jako korzyść (korzystanie z zalet), na ile zaś jako trudność – wyzwanie (przełamywanie barier) w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Planowanie i rekrutacja to procesy, które pojawiają się również na skutek rozwoju firmy i monitorowania struktury zatrudnienia<sup>5</sup>, wobec tego powinny elastycznie reagować na efekty zarządzania różnorodnością w zespole czy organizacji i wynikać z oceny efektów pracy zespołów zróżnicowanych pod względem płci (ZPP) i zróżnicowanych pod względem wieku (ZPW) (rysunek 1).

<sup>1</sup> Z. Wiśniewski, A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 9–12.

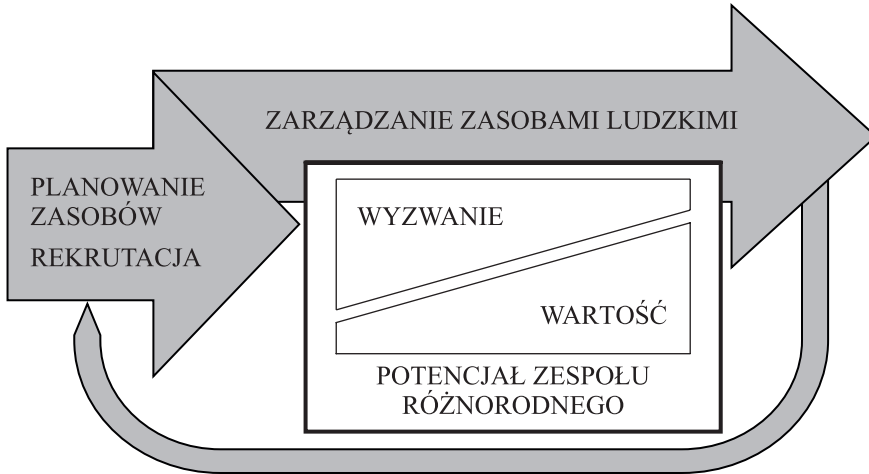
<sup>2</sup> T. Listwan, *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami*, w: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 23–25.

<sup>3</sup> S. Borkowska, *Presja demograficzna na rynek pracy i gospodarke – przypadek Polski*, w: Z. Wiśniewski, A. Poczowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 73.

<sup>4</sup> T. Listwan, *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami*, w: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami...*, s. 77.

<sup>5</sup> A. Sznajder, *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013, s. 52.

Rysunek 1. Znaczenie procesu planowania i rekrutacji zasobów dla wykorzystania potencjału zespołu różnorodnego



Źródło: opracowanie własne.

Celem artykułu jest analiza uwzględniania ZPP i ZPW w planowaniu zasobów i w rekrutacji. Powyższe cele zrealizowano na podstawie analizy literatury dotyczącej znaczenia różnorodności pod względem płci i wieku w procesie planowania zasobów i rekrutacji oraz badań własnych, którymi objęto 64 pracowników działów HR w przedsiębiorstwach działających na terenie Polski.

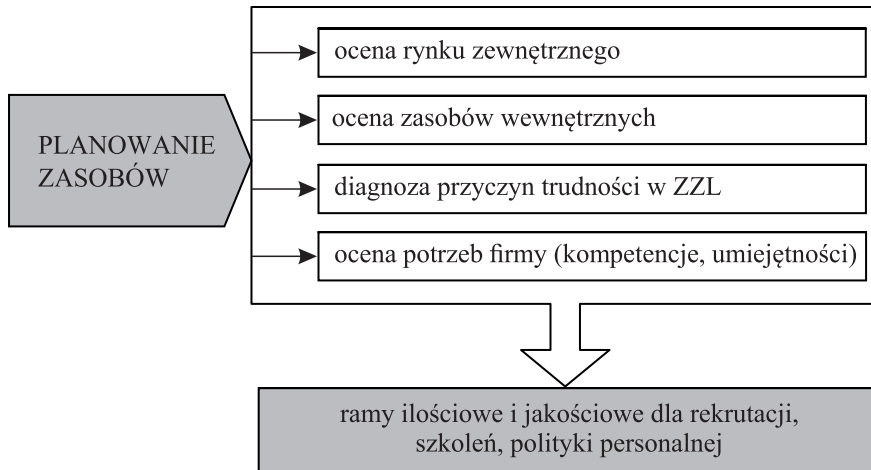
## 1. Planowanie zasobów w aspekcie różnorodności

Planowanie zatrudnienia to element strategii personalnej organizacji. Celem planowania zasobów jest zatrudnienie pracowników, których liczba i kwalifikacje są adekwatne do potrzeb organizacji<sup>6</sup> oraz stabilizacja personelu, czyli zatrzymanie tych, których kwalifikacje są dla firmy kluczowe<sup>7</sup>. Proces planowania powinien być dostosowany do zmian zachodzących w organizacji i obejmować cztery poziomy oceniające zaprezentowane na rysunku 2.

<sup>6</sup> J. Jasińska, *Planowanie kadr*, w: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami...*, s. 95.

<sup>7</sup> D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 102.

Rysunek 2. Model planowania zasobów ludzkich



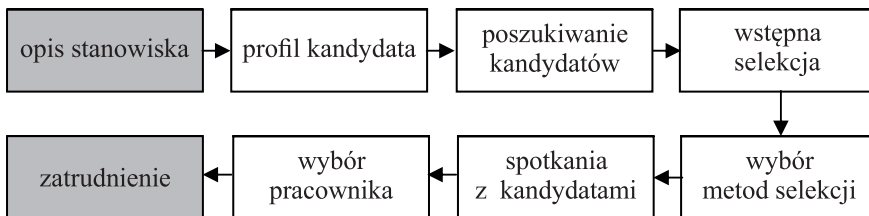
Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Lewicka, dz. cyt., s. 102.

Każdy z wymienionych etapów wprost odnosi się do różnorodności pod względem płci i wieku. Ocena rynku zewnętrznego obejmuje analizę sytuacji demograficznej na rynku pracy, potencjału starszych i młodszych uczestników tego rynku, kobiet i mężczyzn dla danej branży, sektora czy regionu. Warto uwzględnić tu wymogi prawa pracy nakładające obowiązki na pracodawcę zatrudniającego kobiety, młode matki czy też programy rządowe i unijne wspierające zatrudnianie młodych absolwentów czy osób 50+. Kolejny etap, czyli ocena zasobów wewnętrznych, powinna dotyczyć wartości i zagrożeń związanych z funkcjonowaniem zatrudnionych pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem ich wieku czy płci, konsekwencji tworzenia zróżnicowanych zespołów. Z kolei diagnoza utrudnień na płaszczyźnie zarządzania ludźmi w organizacji to również identyfikacja barier komunikacyjnych i różnic w stylu pracy pomiędzy pracownikami z różnych grup wiekowych. Natomiast analiza potrzebnych dla rozwoju organizacji kompetencji i umiejętności powinna odnosić się między innymi do prognozowania sytuacji kadrowych, wynikających z zatrudniania osób w określonym wieku (na przykład planów emerytalnych) czy też w określonym etapie kariery zawodowej (plany rozwoju i kariery dla młodych pracowników, programy mentorskie dla osób dojrzałych).

## 2. Różnorodność w procesie rekrutacji

Proces rekrutacji jest szczególnie silnie narażony na negatywne konsekwencje niesprawiedliwego traktowania kandydatów i dyskryminacji ze względu na różne kryteria<sup>8</sup>. Rekrutacja wrażliwa na różnorodność to świadome działania podejmowane przez organizację w celu zwiększania reprezentacji określonych grup społecznych w grupie zatrudnionych pracowników<sup>9</sup>. Warto przyjrzeć się takim aktywnościom w kontekście kolejnych etapów rekrutacji, które przedstawiono na rysunku 3.

Rysunek 3. Etapy procesu rekrutacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Suchar, *Rekrutacja i selekcja personelu*, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 2–3.

Poniżej przedstawiono przykładowe działania, które mogą służyć równemu traktowaniu kandydatów<sup>10</sup>:

1. Tworząc opis stanowiska, należy zwrócić uwagę na jego nazwę (np. sekretarka, sekretarz) i warunki zatrudnienia z uwzględnieniem elastyczności czasu pracy, dyspozycyjności, by udostępnić stanowisko dla różnych pracowników.
2. W opisie profilu kandydata warto ustalić zakres kluczowych kompetencji jako obowiązujący niezależnie od płci czy wieku, koncentrować się na kompetencjach (wiedza, doświadczenia), a nie na kwalifikacjach (świadectwa), przemyśleć realistyczne wymogi dotyczące wieku maksymalnego, minimalnego oraz czy i jak określać preferencje dotyczące płci zatrudnionego.

<sup>8</sup> D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 91–98.

<sup>9</sup> A. Sznajder, dz. cyt., s. 59.

<sup>10</sup> Tamże, s. 58–65; J. Liwiński, U. Sztanderska, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Rekrutacja i selekcja*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010, s. 10–14.

3. Procedury poszukiwania kandydatów nie mogą być dyskryminujące poprzez dobór nośnika informacji o stanowisku pracy (Internet, typ czasopisma); forma ogłoszenia nie powinna ograniczać dostępności dla grupy wiekowej lub płciowej poprzez załączony obraz lub sformułowane wymagania (na przykład „do pracy w młodym zespole”), treść ogłoszenia może wprost zachęcać do udziału różnych grup w rekrutacji.
4. Wstępna selekcja powinna opierać się na poszukiwaniu w aplikacji informacji o kompetencjach, nie o wieku czy płci. Można rozważyć zastosowanie formularzy aplikacyjnych pozbawionych informacji identyfikujących płeć czy wiek.
5. Wybrane metody selekcji powinny być dostępne dla każdego kandydata (na przykład odpowiednia wielkość czcionki, opisy zadań AC bez elementów dyskryminacji) i powinny być dopasowane do kluczowych kompetencji wymaganych na stanowisku.
6. Spotkania z kandydatami powinny odbywać się według określonego scenariusza, bez względu na wiek i płeć kandydata; zakazy dotyczące zadawania pytań o życie osobiste kandydata powinny być respektowane niezależnie od typu rozmówcy.
7. Komisja rekrutacyjna powinna również być zróżnicowana i przeszkolona w zakresie unikania stereotypizacji i równego traktowania kandydatów.
8. Jeśli rekrutacja odbywa się poprzez pośrednika (agencja doradztwa personalnego, agencja pracy tymczasowej itp.), jego stosunek wobec różnorodności powinien być zgodny z wartościami organizacji i sprawdzony.
9. Decyzja o wyborze określonego kandydata nie powinna być obciążona stereotypami, powinna opierać się na obiektywnych metodach oceny i jednokowych kryteriach.
10. Warunki zatrudnienia powinny być zależne od zakresu zadań i kompetencji kandydata, uwzględniać potrzeby kandydatów różnej płci i wieku, ale jednocześnie równo traktować ich pod względem wynagrodzenia czy możliwości rozwoju, sformułowanie warunków pracy musi respektować prawa grup wiekowych czy też kobiet wynikające z przepisów prawa pracy.

Uwzględnianie różnorodności pod względem płci i wieku w procesie rekrutacji powinno opierać się na świadomym podejściu rekrutującego do dwóch problemów: dopasowania kryteriów płci i wieku do wymagań stanowiska pracy i przestrzegania zasad o niedyskryminowaniu kandydatów ze względu na płeć lub wiek.

### 3. Uwzględnianie różnorodności pod względem płci i wieku w procesach ZZL – wyniki badań własnych

Celem przeprowadzonych badań było sprawdzenie, czy w firmach, w których respondenci realizują zadania z zakresu ZZL, uwzględnia się różnorodność pod względem płci i wieku na etapie planowania personelu i rekrutacji, tak aby ułatwić wykorzystywanie potencjału różnorodności na kolejnych etapach zarządzania ludźmi.

W badaniu kwestionariuszowym wzięły udział 64 osoby reprezentujące 60 organizacji, w tym 46 kobiet i 18 mężczyzn. Większość, bo 70% badanych, była w wieku 25–34 lat, 24% badanych w wieku 34–44 lat, a pozostali badani (6%) powyżej 45 lat. Zdecydowana większość (78%) spośród wszystkich badanych to pracownicy firm i organizacji z kapitałem polskim, pozostali 22% to pracownicy firm i organizacji z kapitałem zagranicznym (głównie z sektora MSP).

Respondenci poproszeni zostali między innymi o odpowiedź na pytania, czy w ich organizacjach w trakcie planowania zasobów ludzkich oraz planowania ścieżek kariery uwzględnia się przyszłe zróżnicowanie zespołów ze względu na płeć lub wiek<sup>11</sup>. Wyniki przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Uwzględnianie zespołów zróżnicowanych ze względu na płeć i wiek w trakcie procesu planowania zasobów oraz planowania ścieżek kariery (%)

		Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak
Planowanie zasobów	uwzględnienie płci	16	36	26	14	8
	uwzględnienie wieku	11	39	17	22	11
Planowanie ścieżek kariery	uwzględnienie płci	19	34	30	11	6
	uwzględnienie wieku	8	31	23	28	10

Źródło: opracowanie własne.

<sup>11</sup> W każdym z obszarów, planowanie zasobów ludzkich oraz planowanie ścieżek kariery, utworzono osobne pytania dotyczące wieku i płci.

Na podstawie analizy wyników można stwierdzić, że bardzo często zróżnicowanie ze względu na płeć i wiek nie jest uwzględniane podczas procesu planowania zarówno zasobów, jak i ścieżek kariery pracowniczej. Zagregowane wyniki „zdecydowanie nie” i „raczej nie” dla odpowiedzi dotyczącej uwzględniania płci w trakcie procesu planowania zasobów wynoszą 52%, a w przypadku uwzględniania wieku 50%. Podobnie kształtują się one przy uwzględnianiu płci w trakcie planowania ścieżek kariery (zagregowane wyniki „zdecydowanie nie” i „raczej nie” 53%). Warto jednak zauważyć, że wyniki uwzględniające wiek jako czynnik brany pod uwagę przy planowaniu ścieżek kariery pracowników różnią się od pozostałych. W tym przypadku zagregowane wyniki dla odpowiedzi „zdecydowanie nie” i „raczej nie” wynoszą 39%. Co prawda jest to nadal wynik dość wysoki, jednak niższy od wcześniej przedstawionych. Dodatkowo dalsza analiza odpowiedzi pozwala stwierdzić istnienie pewnych różnic w wynikach dotyczących uwzględniania płci oraz wieku. Zagregowane wyniki dla odpowiedzi „raczej tak” oraz „zdecydowanie tak” wskazują, że wiek jest nieco częściej niż płeć uwzględniany w obszarze planowania zasobów (wiek 33%, płeć 22%) oraz zdecydowanie częściej w obszarze planowania ścieżek kariery (wiek 38%, płeć 17%). Trudno na tym etapie badań stwierdzić, czy wynika to ze świadomego wdrażania działań związanych z zarządzaniem wiekiem, czy może raczej postrzegania wieku jako cechy ograniczającej możliwości rozwojowe. Odpowiedź na to pytanie wymaga dalszych badań.

Warto natomiast zwrócić uwagę na stosunkowo wysoki procent odpowiedzi „trudno powiedzieć” we wszystkich pytaniach. Takie wskazania ze strony osób mających w swoich organizacjach odpowiadać za zarządzanie kapitałem ludzkim może być interpretowane jako odpowiedź negatywna, a jednocześnie może świadczyć o niskiej świadomości znaczenia takich działań dla organizacji.

Kolejne dwa pytania badawcze dotyczyły uwzględniania płci i wieku w trakcie procesu rekrutacji kandydatów do pracy w celu umożliwiania budowania zespołów zróżnicowanych ze względu na te cechy. Pytania te brzmiały: „Czy w trakcie rekrutacji w twojej organizacji zwraca się uwagę na dobór kandydatów umożliwiający budowanie zespołów zróżnicowanych ze względu na płeć/wiek?”. Wyniki uzyskanych odpowiedzi przedstawiono w tabeli 2.



Tabela 2. Uwzględnienie płci i wieku w procesie rekrutacji (%)

	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak
Uwzględnienie płci	11	39	24	17	9
Uwzględnienie wieku	8	39	24	23	6

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku obu pytań mniej niż 30% odpowiedzi (zagregowane wyniki „raczej tak” i „zdecydowanie tak”) wskazywało na uwzględnianie kwestii płci i wieku już na etapie procesu rekrutacji w celu umożliwiania budowania zespołów zróżnicowanych. Natomiast odpowiedzi negatywne (zagregowane wyniki „zdecydowanie nie” i „raczej nie”) wskazało 50% badanych w przypadku uwzględniania płci oraz 47% badanych w przypadku uwzględniania wieku. Wydaje się jednak, że w przypadku procesu rekrutacji pewna powściągliwość w podkreślaniu doboru pracowników pod względem płci i wieku, skutkująca tak wysokimi negatywnymi wynikami, może być wyjaśniona między innymi błędnym rozumieniem zasad chroniących przed dyskryminacją ze względu na wymienione cechy, co – jak wykazano w powyżej cytowanych badaniach<sup>12</sup> – jest największą trudnością we wdrażaniu zarządzania różnorodnością w organizacjach. Taką interpretację potwierdzać mogą odpowiedzi na pytania: „Czy w procesie rekrutacji w twojej organizacji przestrzega się zasad chroniących przed dyskryminacją ze względu na wiek?” i „Czy w procesie rekrutacji w twojej organizacji przestrzega się zasad chroniących przed dyskryminacją ze względu na płeć?”, przedstawione w tabeli 3.

Tabela 3. Przestrzeganie w rekrutacji zasad chroniących przed dyskryminacją (%)

	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak
Ze względu na płeć	5	11	15	25	44
Ze względu na wiek	5	12	14	39	30

Źródło: opracowanie własne.

<sup>12</sup> A. Sznajder, dz. cyt., s. 59.

W przypadku obu pytań, pierwszym uwzględniającym płeć oraz drugim uwzględniającym wiek, badani zdecydowanie potwierdzili, że w ich organizacjach przestrzega się zasad chroniących przed dyskryminacją ze względu na płeć lub wiek. W przypadku obu pytań zagregowane wyniki odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak” wynoszą 69% wszystkich wskazań.

Kolejne pytania badawcze brzmiały: „Czy w twojej organizacji zachęca się do tworzenia zespołów zróżnicowanych pod względem płci/wieku?” oraz: „Czy w twojej organizacji prowadzi się działania ułatwiające pracę w zespołach zróżnicowanych pod względem płci/wieku?”. Wyniki otrzymanych odpowiedzi przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Wspieranie tworzenia i pracy zespołów zróżnicowanych (%)

	Zespoły zróżnicowane pod względem	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak
Zachęcanie	płci	10	34	17	30	10
	wieku	8	36	14	28	14
Ułatwianie	płci	17	31	22	24	6
	wieku	16	33	18	28	5

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie otrzymanych wyników można stwierdzić, że w przypadku pytania dotyczącego zachęcania do tworzenia zespołów zróżnicowanych pod względem płci lub wieku wyniki odpowiedzi rozkładają się równomiernie. Około 40% badanych potwierdza podejmowanie takich działań w swojej organizacji (zagregowane wyniki „raczej tak” i „zdecydowanie tak”), jak i temu zaprzecza (zagregowane wyniki „raczej nie” i „zdecydowanie nie”). Dodatkowo około 14%–17% badanych nie potrafi odpowiedzieć na tak sformułowane pytanie.

W przypadku pytania o działania podejmowane w organizacji dla ułatwienia budowania tych zespołów wyniki są nieco bardziej zróżnicowane. Fakt istnienia takich działań w swojej organizacji potwierdza mniej, bo około 30% badanych (zagregowane wyniki „raczej tak” i „zdecydowanie tak”). Natomiast prawie połowa respondentów (48%) wskazała odpowiedź „raczej nie” lub „zdecydowanie nie”.

Powyższe wyniki mogą wskazywać, że w organizacjach reprezentowanych przez respondentów stosunkowo częściej zachęca się do tworzenia takich zespołów niż podejmuje się konkretne działania ułatwiające ich tworzenie.

## Podsumowanie

Uzyskane wyniki pozwalają stwierdzić, że w organizacjach reprezentowanych przez respondentów zaangażowanych w zarządzanie w nich zasobami ludzkimi:

- rzadko podejmuje się działania mające na celu ułatwienie tworzenia zespołów zróżnicowanych pod względem płci lub wieku,
- wiek jest częściej niż płeć brany pod uwagę w trakcie wszystkich objętych badaniem działań, mogących wpłynąć na tworzenie zespołów zróżnicowanych pod względem płci lub wieku,
- w badanych organizacjach częściej zachęca się do budowania takich zespołów niż podejmuje konkretne działania to ułatwiające,
- podkreśla się przestrzeganie zasad chroniących przed dyskryminacją.

Wydaje się, że właśnie obawa przed łamaniem zasad antydyskryminacyjnych może być czynnikiem hamującym wdrażanie zarządzania różnorodnością. Tym bardziej niezbędne jest upowszechnianie tej idei opierające się z jednej strony na wykazywaniu pozytywnych efektów zarządzania różnorodnością, takich jak: podwyższanie efektywności poprzez wzajemne uczenie się i generowanie innowacyjności lub zwiększenie zdolności adaptacyjnej organizacji<sup>13</sup>, z drugiej zaś na prezentowaniu praktycznych sposobów jej wdrażania także poprzez rozpowszechnianie doświadczeń „dobrych praktyk”.

## Literatura

- Borkowska S., *Presja demograficzna na rynek pracy i gospodarke – przypadek Polski*, w: Z. Wiśniewski, A. Pochtowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Jasińska J., *Planowanie kadr*, w: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.

<sup>13</sup> A. Sznajder, dz. cyt., s. 12–13.

- Listwan T., *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami*, w: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Listwan T., *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami*, w: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Liwiński J., Sztanderska U., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Rekrutacja i selekcja*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010.
- Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Suchar M., *Rekrutacja i selekcja personelu*, C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Sznajder A. *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013.
- Wiśniewski Z., Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

## DIVERSITY TEAMS COMPOSITION AS THE ELEMENT O HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

### Abstract

The article concerns the issue of diversity team management in terms of age and gender in the context of human resource management processes. The authors focused on the early stages of this process: human resource planning and recruitment which seems to be crucial for the human resource management. The results of the research are presented that shows the HR departments employees' opinions about respecting gender and age diversity in their companies' personnel management practices. The model of the impact of human resource planning and recruitment on personnel management is presented to emphasize their importance for diverse teams potential increase and usage.

*Translated by Beata Krawczyk-Brylka*

**Keywords:** diversity management, diversity teams, staff planning, recruitment

**JEL Codes:** D23, J24, M12, M14, O15