

Anna Rogozińska-Pawelczyk

Zarządzanie różnorodnością – spojrzenie w przyszłość

Celem niniejszego opracowania jest ustalenie stanu wdrożenia zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach – finalistach konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”, biorących udział w panelu eksperckim poświęconym zarządzaniu różnorodnością*, zidentyfikowanie obszarów zarządzania różnorodnością oraz specyfiki zarządzania różnorodnością w prezentowanych organizacjach. Materiał empiryczny zawarty w niniejszym artykule zgromadzony został za pomocą jakościowej analizy treści panelu eksperckiego oraz analizy dokumentów i wyników ankiety konkursowej, a także raportów z audytów przeprowadzonych w ramach procedury konkursowej „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”.

Słowa kluczowe: różnorodność (*diversity*), zarządzanie różnorodnością (*diversity management*), konkurs z zakresu ZZL (*competition in the field of HRM*)

Wstęp

Zarządzanie różnorodnością (ZR) to podejście do zarządzania ludźmi w organizacji, którego celem jest budowanie i utrwalanie przyjaznego środowiska pracy dla pracowników poprzez dostrzeganie ich indywidualizmu i różnorodności wynikających z takich ich cech, jak: płeć, wiek, rasa, przynależność etniczna, niepełnosprawność i inne, o społecznym lub demograficznym charakterze (Sweeny, McFarlin, 1992, s. 23–40). Ponadto ZR odnosi się do dostrzegania różnic pomiędzy pracownikami oraz do świadomego rozwijania strategii, polityk i programów, które tworzą klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz realizacji celów organizacji (Urbaniak, 2014). Jak wskazują wyniki wielu badań, firmy podejmujące działania na rzecz różnorodności osiągają wyższe wyniki finansowe (Giscombe i wsp., 2011, Economist Intelligence Unit, 2014), tym samym wkraczając na wyższy poziom społeczny (Świstalski, 2008). Umiejętne ZR w miejscu pracy bywa także źródłem wymiernych korzyści dla przedsiębiorstw (Kirton, Greene, 2010, s. 2–3). Podjęcie działań związanych z wdrożeniem idei ZR ma istotny wpływ na wzrost zaangażowania pracowników

* Panel ekspercki odbył się 15 grudnia 2015 r. w pałacu Lubomirskich w Warszawie przy okazji seminarium pt: „Zarządzanie różnorodnością” zorganizowanego przez Zakład ZZL Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych (IPISS) w ramach realizacji projektu badawczego NCN pt.: „Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością”, nr umowy UMO-2012/07/B/HS4/03008.

oraz eliminowanie wielu niekorzystnych zjawisk, jak np.: niska produktywność kadry, niechęć do dzielenia się wiedzą, konflikty i napięcia społeczne czy wysoka fluktuacja personelu (Avery, McKay, 2010, s. 227–252). Koncepcja ta podkreśla konieczność akceptacji własnych słabości i wyjście ponad własne kompleksy (Partick, Kumar, 2012). Głównym celem ZR jest zatem stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każda zatrudniona osoba czuje się szanowana i doceniona, dzięki czemu może w pełni wykorzystywać swój potencjał intelektualny, co przyczynia się do sukcesu organizacji (Kaczmarek i wsp., 2009, s. 8).

Celem artykułu jest identyfikacja stanu wdrożenia i rozwiązań w zakresie ZR w organizacjach – laureatach XVI edycji konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”¹ oraz wskazanie głównych tendencji kształtowania ZR innym instytucjom działającym w warunkach polskich.

Realizacja postawionego celu była możliwa dzięki badaniom jakościowym związanym z wykorzystaniem wywiadów bezpośrednich przeprowadzonych z kierownictwem departamentów zasobów ludzkich – laureatów XVI edycji konkursu, biorących udział w panelu eksperckim poświęconym ZR, analizy dokumentów wewnętrznych badanych firm, interpretacji wyników ankiety konkursowej oraz raportów z audytów przeprowadzonych w ramach procedury konkursowej. Realizacja założonego celu wymagała posiłkowania się metodą dedukcji. Badania przeprowadzono w czterech firmach, będących laureatami konkursu, które zakwalifikowały się do II etapu, przy jednoczesnym potwierdzeniu przez audytorów wysokiego poziomu rozwiązań w obszarze ZZL. Uznaniowy (nielosowy) dobór do badania pozwolił wybrać członków populacji o największym potencjale dostarczania wiarygodnych informacji. Zrealizowane badania miały zatem charakter idiograficzny, co oznacza, że wnioski dotyczą jedynie badanej populacji.

Przeprowadzona eksploracja empiryczna miała na celu znalezienie odpowiedzi na postawione problemy badawcze, które przybrały postać następujących pytań:

1. W których obszarach ZZL badane przedsiębiorstwa prowadzą działania związane z zarządzaniem różnorodnością?
2. Jakie instrumenty ZZL wykorzystują organizacje – laureaci konkursu – w celu realizacji polityki zarządzania różnorodnością?
3. Jakie trendy kształtują przyszłość zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach konkursowych?

1 Ogólnopolski konkurs „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” trwa nieprzerwanie od 1999 roku, a inicjatorem jego powołania był Instytut Pracy i Spraw Socjalnych. Konkurs skierowany jest zarówno do dużych, średnich, jak i do małych przedsiębiorstw działających na terenie Polski. Główną przesłanką konkursu jest przeprowadzenie kompleksowego badania ZZL w Polsce, połączonego z analizą zmian zachodzących w tej dziedzinie oraz upowszechnianie wiedzy o najlepszych praktykach ZZL w kraju.

Zarządzanie różnorodnością wśród czterech firm – laureatów konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”

Poniżej zaprezentowano specyfikę ZR czterech firm, pokrótce wskazano na podobieństwa i różnice zachodzące w podejściu do realizacji polityki ZR.

CEMEX Polska należy do krajowej czołówki producentów cementu, betonu i kruszyw. W swoich trzech zakładach cementowych, w blisko 40 wytwórniach betonu, 8 kopalniach kruszyw oraz w biurze korporacyjnym w Warszawie firma zatrudnia blisko 1200 osób. W CEMEX Polska opracowuje się różne receptury betonu.

Firma CEMEX Polska w 2014 roku opracowała i wdrożyła program ZR, któremu przypisuje znaczenie strategiczne. Równe traktowanie i różnorodność są postrzegane jako rozwiązania przynoszące firmie wymierne korzyści oraz wpływające na jej rozwój i innowacyjność. Podstawowym celem ZR jest wczesne reagowanie na zmieniającą się strukturę wieku pracowników i przeciwdziałanie przyszłym niedoborom młodej kadry. Założenia programu obejmują trzy kategorie różnorodności: różnorodność pokoleniową, pod względem płci i z punktu widzenia niepełnosprawności. W efekcie politykę różnorodności firma realizuje przede wszystkim poprzez: zarządzanie wiekiem, zarządzanie wynagrodzeniami kobiet i mężczyzn, wsparcie dla pracowników – rodziców, tworzenie miejsc pracy dla niepełnosprawnych, zachęcanie kobiet do rozwoju kariery zawodowej. Strategia różnorodności jest w CEMEX Polska wsparta szeroką akcją edukacyjną (jak dbać o różnorodny zespół, jakie są korzyści z różnorodności, wyzwania dla menedżerów). Wdrożono wiele programów nakierowanych na szczególne grupy pracowników (Pracownicy – Rodzice, Pracownicy w wieku 30-, Pracownicy w wieku 50+, Klub 50+, CEMEX Alumni, Program Wsparcia Kobiet).

Cechą charakterystyczną polityki różnorodności firmy CEMEX Polska jest nastawienie na aktywizację różnych grup pracowników. Szczególne instrumenty i zachęcanie pracowników do aktywnego kształtowania swojej kariery, do zgłaszania pomysłów, wypowiedzania się i zgłaszania swoich uwag podczas spotkań z kierownictwem w istotny sposób kształtują aktywne postawy pracowników i budują ich zaangażowanie.

Orange Polska S.A. jest liderem na polskim rynku telefonii stacjonarnej, internetu i transmisji danych. Jako jedyny operator, oferuje kompleksowe rozwiązania telekomunikacyjne dostępne w całym kraju. W Orange Polska jest zatrudnionych około 14,5 tys. osób.

Firma przykłada dużą wagę do ZR i realizuje w tym obszarze liczne projekty. Intensywne formalne działania realizuje od 2013 roku. Jest nie tylko sygnatariuszem, ale też opiekunem Karty Różnorodności. ZR polega na tworzeniu kultury organizacyjnej, opartej na wzajemnym szacunku do różnic, jakie charakteryzują każdego

zatrudnionego. Wśród pracowników propaguje się wiedzę na ten temat, a w profilu kompetencji menedżera Orange Polska wpisane jest „zarządzanie różnorodnością”. Różnorodność jest pojmowana szeroko, nie tylko jako zarządzanie wiekiem, ale także wspieranie aktywności kobiet i osób niepełnosprawnych. Działaniem, na które warto zwrócić uwagę w procesie doboru, jest formalny obowiązek rekomendowania osób obojga płci na wszystkie stanowiska (osoby te muszą spełniać wymagania organizacji). Istotnym wyzwaniem jest promowanie aktywności zawodowej kobiet, ich rozwoju zawodowego i wzrostu liczby obejmowanych stanowisk kierowniczych.

Specyfika ZR w firmie Orange Polska polega na tworzeniu kultury organizacyjnej, opartej na wzajemnym szacunku do różnic. Globalna strategia Orange Polska zmieniła się w 2015 roku, a głównymi zadaniami polityki personalnej stało się budowanie odpowiednich postaw i zaangażowania pracowników, wspieranie wdrażanych zmian, budowa wizerunku pracodawcy niwelujących bariery społeczne i wzajemnym szacunku do siebie. Firma w swoich działaniach dba o równy dostęp do stanowisk, bez względu na płeć czy wiek, zwracając jednocześnie uwagę na promowanie aktywności zawodowej kobiet.

Capgemini Polska Sp. z o.o. jest globalną firmą oferującą usługi konsultingowe, technologie informatyczne i outsourcing. Firma obecna jest w 44 krajach i zatrudnia 125 tys. pracowników. W Polsce działa od 1996 roku, zatrudniając ponad 6 tys. pracowników w pięciu biurach: Warszawie, Krakowie, Katowicach, Opolu oraz Wrocławiu.

Capgemini Polska podpisało międzynarodową Kartę Różnorodności, która wymaga podjęcia celowych działań promujących różnorodność. W 2014 roku firma opracowała i wdrożyła politykę ZR, która jest również raportowana i dyskutowana na regularnych przeglądach kadry zarządzającej, w tym dyrektora centrum z szefem centrów na świecie. Polityka ZR w miejscu pracy obowiązuje na każdym etapie: począwszy od rekrutacji, poprzez zatrudnienie i wdrożenie, zarządzanie wynikami pracy i wynagradzaniem, rozwojem, a kończąc na odejściu z organizacji. Firma Capgemini Polska w swoich działaniach z zakresu ZR koncentruje się przede wszystkim na osobach niepełnosprawnych. Osobom z niepełnosprawnością zapewnia się wsparcie i pomoc w uzyskaniu orzeczenia oraz w codziennym funkcjonowaniu w pracy. W firmie stosuje się również poradnictwo na temat zarządzania pracą osoby z niepełnosprawnością. Prowadzona polityka ZR ma również przyczynić się do zwiększenia liczby kandydatów z niepełnosprawnością, którzy biorą udział w procesach rekrutacyjnych.

Cechą charakterystyczną polityki różnorodności Capgemini Polska jest, oprócz jej formalnego i strategicznego charakteru, promocja zatrudniania osób z niepełnosprawnością i przeciwdziałanie dyskryminacji tej grupy społecznej wśród ogółu zatrudnionych.

Sitech Sp. z o.o. jest spółką należącą do koncernu Volkswagena. Założona w 1998 roku w Polkowicach, specjalizuje się w produkcji metalowych stelaży siedzisk samochodowych do wybranych modeli samochodów. W 2013 roku liczba zatrudnionych pracowników wynosiła 1569, natomiast w 2014 – 1638 osób.

Sitech deklaruje, że w sposób niesformalizowany realizuje ZR. W firmie zatrudnieni są przede ludzie młodzi (średnia wieku 35 lat) i to właśnie oni są adresatami programów i przedsięwzięć z tego zakresu. Spółka głównie skupia się na realizacji polityki równych szans w zatrudnianiu, przeciwdziałaniu występowania negatywnych zjawisk w tym obszarze. Działania i decyzje personalne uzależnione są od wyników pracy i poziomu kompetencji pracownika. Sitech wykazuje się dużym poszanowaniem dla różnorodności wynikającej ze stopnia sprawności fizycznej. W stosunku do osób niepełnosprawnych przygotował wiele dogodnych rozwiązań, jeśli chodzi o: czas pracy, przerwy w pracy, dodatkowe urlopy wypoczynkowe dla osób ze znacznym lub umiarkowanym stopniem niepełnosprawności, prawo do korzystania ze zwolnienia z pracy dla osób ze znacznym lub umiarkowanym stopniem niepełnosprawności. Sitech, w odpowiedzi na trendy demograficzne, starzenie się społeczeństw/pracowników, opracowuje *Księgę zarządzania wiekiem*, co świadczy o świadomości firmy co do nadchodzących problemów.

W Sitech ważnym stopniem nieformalnego zaawansowania podejścia do różnorodności jest demograficzne monitorowanie i prognozowanie przyjęć do firmy. Zapewnienie różnorodności pokoleniowej z jednej strony zabezpiecza przed starzeniem się kadr, które dość często staje się firmach zauważane, a z drugiej – sprzyja odświeżeniu i wzajemnemu uczeniu się.

Obszary ZZL związane z zarządzaniem różnorodnością oraz stosowane instrumentarium

Istotna staje się odpowiedź na pytanie dotyczące powodów wdrożenia polityki ZR oraz wykorzystania w tym kontekście różnorodnych metod i narzędzi polityki personalnej. Jednym z głównych powodów, dla których cztery analizowane firmy wprowadzają i stosują politykę ZR, jest zwiększenie możliwości dostępu do szerszej grupy potencjalnych pracowników oraz możliwość pozyskania i utrzymania dobrze wykwalifikowanej kadry wywodzącej się z różnych środowisk.

Przedsiębiorstwa Orange Polska, Capgemini Polska są sygnatariuszami polskiej Karty Różnorodności, która jest międzynarodowym dokumentem promującym politykę równych szans w zatrudnieniu oraz sprzyjającym różnorodności w miejscu pracy. Organizacje decydujące się na implementację tego narzędzia wyrażają gotowość firmy do zaangażowania wszystkich osób zatrudnionych oraz partnerów biznesowych

i społecznych w ZR, działają na rzecz spójności i równości społecznej. Ponadto firma Orange Polska jest opiekunem Karty Różnorodności w Polsce. W sposób wyraźny eksponuje ona zagadnienia różnorodności najczęściej w odniesieniu do wartości firmy, wśród których wymienia optymalne wykorzystanie różnych doświadczeń, talentów, możliwości pracowników, a także zaufanie i swobodną wymianę myśli. Różnorodność w Orange Polska i Capgemini Polska jest raportowana i dyskutowana na regularnych zebraniach zarządu i kadry zarządzającej, co istotnie wyróżnia je spośród pozostałych firm.

Na szczególną uwagę w analizowanych firmach zasługuje współpraca z osobami niepełnosprawnymi – w firmie Sitech stworzono specjalny model wspierania rekrutacji osób niepełnosprawnych. Ponadto ZR opiera się w firmach na wzajemnym szacunku do różnic. Firmy zaawansowane w tym kierunku działań (Orange) propagują wiedzę na ten temat wśród pracowników, wpisując w profil kompetencji menedżerów „zarządzanie różnorodnością”. W analizowanych firmach profil pracownika zmienił się tak, by zwiększała się różnorodność w ramach organizacji, np. poprzez wymaganie od kandydatów: otwartości, znajomości więcej niż jednego języka, doświadczenia międzykulturowego, wrażliwości ekologicznej, czy przekonania do zasady równych szans. W szczególności firmy o wielonarodowej strukturze zatrudnienia (Orange Polska, Capgemini Polska) starają się zwiększać swoje globalne zdolności zarządzania poprzez inicjatywy nakierowane na pozyskanie i utrzymanie zróżnicowanych pracowników kompetentnych kulturowo, którzy potrafią pracować niezależnie od różnic narodowych, językowych i kulturowych.

Z zaobserwowanych tendencji w badanych firmach konkursowych polityka różnorodności realizowana jest przede wszystkim w pięciu obszarach wskazanych w tabeli 1.

Tabela 1. Główne obszary oddziaływania zarządzania różnorodnością w omawianych firmach

Obszary oddziaływania	Zastosowane metody i narzędzia
Kobiety – mężczyźni	Realizowanie indywidualnych ścieżek kariery, równe wynagrodzenia, uczestnictwo w kierowaniu firmą, wyzwalanie postaw proaktywnych.
Wiek pracowników	Zapewnienie różnorodności pokoleniowej, zabezpieczenie przed starzeniem się kadr (zarządzanie wiekiem), wzajemne uczenie się od siebie.
Niepełnosprawni	Tworzenie miejsc pracy (włączające miejsca pracy).
Różnice międzykulturowe	Zwiększanie świadomości i umiejętności pokonywania barier.
Rodzicielstwo lub opieka nad innymi osobami zależnymi	Udzielane wsparcie dla pracowników – rodziców, opiekunów osób zależnych.

Źródło: opracowanie własne

Ważnym stopniem zaawansowania podejścia do różnorodności jest monitorowanie i regulowanie pozycji kobiet w firmie (parytety płci na różnych poziomach zarządzania przedsiębiorstwem). Firmy dość często rozpatrują płęć w kontekście ścieżki kariery, równości wynagrodzeń i uczestnictwa kobiet szczególnie w kierowaniu firmą. Potwierdzeniem stosowania takich zasad jest analiza demograficzna przyjęć.

Praktyk biznesu z firmy Sitech podkreśla, że kierownictwo zauważa już proces starzenia się kadry. Dzięki zapewnieniu różnorodności pokoleniowej zostanie utrzymany wysoki poziom efektywności pracy oraz płynności zatrudnienia, a w efekcie stałość realizowanych procesów biznesowych.

Wśród obszarów oddziaływania ZR we wszystkich analizowanych firmach znalazła się także grupa niepełnosprawnych. Istotną kwestią dla badanych firm jest tworzenie miejsc pracy dla niepełnosprawnych, tzw. włączające miejsce pracy. Mocną stroną kultury organizacyjnej tych firm jest tworzenie atmosfery akceptowania „odmienności” jako pozytywnej wartości samej w sobie.

Charakterystyczne jest, że w firmach konkursowych poszanowanie różnorodności pracowników to zasada głęboko zakorzeniona w kulturze organizacyjnej. Staje się ono przedmiotem ciągłej uwagi i monitorowania, a także tematem szkoleń i warsztatów, skierowanych zarówno do kadry zarządzającej, jak i szeregowych pracowników. Wszystkie badane firmy prowadzą bardzo poważne kampanie informacyjne, przeciwdziałające zjawiskom nielegalnym w miejscu pracy oraz budujące świadomość znaczenia zapewnienia różnorodności w miejscu pracy.

Ostatnim, mocno zarysowanym głównie w firmach CEMEX i Sitech, obszarem jest pomoc różnym grupom pracowniczym w wypełnianiu ich obowiązków prywatnych, domowych, oferując różnego rodzaju pomoc materialną i pozamaterialną związaną m.in. z elastycznym czasem pracy.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa – laureaci XVI edycji konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” eksponują problematykę ZR oraz wiążą ją z wartościami i kulturą organizacji. Należy jednak stwierdzić, że ZR nie jest jeszcze bardzo zaawansowaną praktyką. Konieczna jest zatem kontynuacja działań na tym polu w aspektach: eliminowania w organizacji uprzedzeń i stereotypów, likwidacji wszelkich nierówności, upowszechnienia prawa w tym obszarze, programów szkoleniowych podwyższających kompetencje kadry kierowniczej oraz narzędzi umożliwiających rzetelną i obiektywną ocenę organizacji z uwzględnieniem perspektywy zarządzania różnorodnością.

Aby osiągnąć trwały wzrost gospodarczy, firmy muszą umiejętnie zarządzać i wykorzystywać w pełni potencjał wynikający z różnorodności. W tym celu niezbędne jest dalsze konsekwentne realizowanie polityki ZR i jej integracja na trzech poziomach jednocześnie: osobistym, międzyludzkim i organizacyjnym, co ułatwia wprowadzanie zmian w całej organizacji. Wskazane jest także dalsze upowszechnianie dobrych praktyk w obszarze ZR, jak i wynikających z niego korzyści wśród przedsiębiorstw, w tym kadry kierowniczej i pracowników. Należałoby włączyć do działań operacyjnych w obrębie zarządzania organizacją na różnych szczeblach prace związane z promocją oraz szkoleniem w obszarze metodyki wdrażania zarządzania różnorodnością, jego monitorowania, wskaźników, barier i korzyści dla organizacji i pracowników.

W ramach przeprowadzonej analizy można wyłonić kilka trendów kształtujących przyszłość zarządzania różnorodnością w polskich przedsiębiorstwach. Jednym z nich jest preferencja w częstszym rekrutowaniu kobiet na specjalistyczne stanowiska pracy. Przykładem jest firma Orange Polska z branży nowoczesnych technologii, która zaczęła wdrażać programy mające przyciągnąć i zatrzymać w firmie kobiety (np. rozbudowane programy z zakresu godzenia życia zawodowego z rodzinnym) oraz kierować się w działaniach rekrutacyjnych do kobiet.

Kolejnym pod względem częstotliwości występowania trendem do wdrażania zarządzania różnorodnością jest potrzeba zahamowania odpływu talentów z firmy oraz zatrzymania w firmie doświadczonych, przeszkolonych pracowników (Sitech). W ramach tego obszaru mieści się też potrzeba redukcji kosztów dzięki zmniejszonej rotacji kadr (koszty rekrutacji, szkoleń i wdrożenia do pracy).

Zaobserwowanym kierunkiem we wdrażaniu zarządzania różnorodnością jest potrzeba kształtowania wizerunku „otwartego na różnorodność pracodawcy” (CEMEX). ZR jest traktowane często jako element ocieplający wizerunek, co przy krytycznym wizerunku sektora biznesu w społeczeństwie, może mieć istotne znaczenie.

Pojawia się również tendencja do posiadania w zespołach bardzo różnych ludzi, także tych niepełnosprawnych, i powierzeniu im takiej przestrzeni, w której każdy maksymalnie wykorzysta swój indywidualny talent. Okazuje się, że powszechnie firmy – głównie Capgemini Polska – doceniają różnorodny zespół pod względem wieku, płci i kompetencji. Uważają, że właśnie ta różnorodność jest inspirująca, sprzyja innowacyjności, kreatywności, efektywności i przekłada się na dużą korzyść dla firmy.

W dużo większym stopniu może w niedalekiej przyszłości pojawić się także przekonanie do poprawy atmosfery pracy. Może to być dokonane poprzez świadome stosowanie instrumentów ZZL dopasowanych do specyfiki różnych grup pracowników, tak aby wszyscy czuli się docenieni i spełnieni.

Literatura

- Avery D. R., McKay P. F. (2010), Doing diversity right: An empirically based approach to effective diversity management, *International Review of Industrial and Organization Psychology*, nr 25.
- Economist Intelligence Unit (2014), *Values-based diversity. The challenges and strengths of many, A report from the Economist Intelligence Unit*, The Economist Intelligence Unit Limited 2014.
- Giscombe K., Agin M., Deva V. (2011), *Building Trust Between Managers and Diverse Women Direct Reports: Recommendations for Human Resources Departments, Managers, and Individuals*, New York, Catalyst.
- Kaczmarek P., Krajnik A., Morawska-Witkowska A., Roch Remisko B., Wolsa M. (2009), *Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Warszawa, Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Kirton G., Greene A. M. (2010), *The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach*, Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Patrick H., Kumar V. (2012), *Managing Workplace diversity: Issues and Challenges*, SAGE Open.
- Sweeney P. D., McFarlin D. B. (1993), Workers' evaluations of the „ends” and the „means”: An examination of four models of distributive and procedural justice, *Organization Behavior and Human Decision Processes*, nr 55.
- Świstalski W. (2008), *Nauka, zasoby wiedzy, teoria innowacyjności a wzrost gospodarczy*, Zielona Góra, Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sznajder A. (2013), *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, Warszawa, Konfederacja Lewiatan.
- Urbaniak B. (2014), Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3/4.
- Wiktorska-Święcka A. (2011), *Zainwestuj w różnorodność. Logiczna decyzja biznesowa dla Dolnego Śląska. Opracowanie strategii zarządzania różnorodnością*. Wrocław, Agencja Rozwoju Innowacji.

Diversity Management: A Look into the Future

Summary

The aim of this study is to determine the state of implementation of diversity management in companies that are finalists in the Human Resource Management Leader Competition and participants in a panel of experts devoted to diversity management*, as well as the identification of areas of diversity management and the specifics of diversity management in the presented organizations. Empirical materials contained in this article were collected using qualitative analyses of the results of the panel of experts as well as an analysis of documents and competition questionnaire results, including audit reports stemming from Human Resource Management Leader Competition procedures.

* The panel of experts met on December 15, 2015 in the Lubomirski Palace in Warsaw as a part of the “Diversity Management” Seminar organized by the HRM Department of the Institute of Labor and Social Studies within the framework of the National Scientific Center “Shaping Employee Commitment in the Context of Diversity Management” Project, Contract No. UMO–2012/07/B/HS4/03008.

A n n a R o g o z i ń s k a-P a w e ł c z y k – doktor nauk ekonomicznych, psycholog, ekonomista, doradca zawodowy, trener, specjalista w zakresie zarządzania kadrami, konsultant ds. rozwoju kompetencji pracowników. Adiunkt w Zakładzie Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Instytucie Pracy Spraw Socjalnych w Warszawie. Adiunkt w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego. Opiekunka Studenckiego Koła Naukowego, „HRM”, działającego na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym UŁ. Organizatorka corocznych obozów naukowych oraz sesji warsztatowych z praktykami organizowanych dla studentów z Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Ekspert zewnętrzny, koordynator i realizator kilku projektów badawczych NCN oraz finansowanych z środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Autorka i współautorka kilkudziesięciu publikacji z zakresu *Human Resource Management, High Performance Work Systems, Work Life Balance, Psychological contract*.