



## Lucja Waligóra

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi  
Studia doktoranckie  
lucja.waligora@gmail.com

# ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ W ORGANIZACJACH. PREZENTACJA WYBRANYCH PRAKTYK

**Streszczenie:** W artykule wskazano na znaczenie zarządzania różnorodnością we współczesnych organizacjach. Zwrócono uwagę na takie obszary zarządzania różnorodnością, jak wiek, płeć i niepełnosprawność w zagranicznych i krajowych firmach. Celem artykułu jest identyfikacja różnic we wdrażaniu i przebiegu działań z zakresu zarządzania różnorodnością w firmach działających w Polsce i w innych krajach europejskich.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie różnorodnością, dobre praktyki, biznes.

**JEL Classification:** M12, M14, M51, M54.

## Wprowadzenie

Różnorodność to wszystkie aspekty, w których ludzie się między sobą różnią. Wśród takich cech można wymienić: płeć, kolor skóry, pochodzenie narodowe oraz etniczne, stopień sprawności fizycznej, język, stan zdrowia, styl życia, wykształcenie, orientację seksualną [Leśniowska, Andrejczuk, 2016]. Zarządzanie różnorodnością w organizacji to zrozumienie, że różnice między ludźmi mogą się przyczynić do osiągnięcia korzyści przez firmy. Rolą organizacji jest opracowanie polityki zarządzania różnorodnością w taki sposób, aby efektywnie wykorzystać zróżnicowany potencjał pracowników.

W niniejszym artykule porównano inicjatywy z zakresu zarządzania różnorodnością w Polsce i za granicą. Działania firm w obszarze zarządzania różno-

rodnością służą zwiększeniu efektywności pracy pracowników, pozyskaniu nowych pracowników o wyjątkowych cechach, polepszeniu klimatu organizacyjnego, poprawie reputacji firmy i wzmocnieniu jej pozycji na rynku.

Celem artykułu jest identyfikacja różnic we wdrażaniu i przebiegu działań z zakresu zarządzania różnorodnością w firmach działających w Polsce i za granicą na podstawie literatury naukowej i przykładów z biznesu. Celem tego zestawienia było również zaprezentowanie, jak polscy przedsiębiorcy próbują wzorować się na zagranicznych firmach w zakresie zarządzania różnorodnością, szczególnie w obszarze wieku, płci i niepełnosprawności. Analizie podlegały inicjatywy zrealizowane w sześciu firmach krajowych i sześciu firmach zagranicznych. W artykule wykorzystano studium przypadków jako metodę badawczą tylko niektórych wybranych polskich i zagranicznych firm. Dokonano prezentacji stosowanych przez firmy działań z zakresu zarządzania różnorodnością.

## 1. Istota zarządzania różnorodnością w organizacjach

Zarządzanie różnorodnością jest problemem, który od dwóch dekad jest rozpatrywany przez naukowców [Bombiak, 2014]. W literaturze można znaleźć wiele definicji zarządzania różnorodnością [www 2]. Zarządzanie różnorodnością (*diversity management*) to podejście ukierunkowane na wykorzystanie potencjału tkwiącego w różnicach między pracownikami [Sznajder, 2013]. Są to działania zmierzające do prawidłowego wykorzystania zróżnicowanych cech pracowników w miejscu pracy [Wiktorska-Święcka, 2011]. Zarządzanie różnorodnością jest również definiowane jako strategia zarządzania personelem, która zakłada, że różnorodność w miejscu pracy jest jednym z kluczowych zasobów organizacji przyczyniającym się do jej rozwoju oraz realizacji celów biznesowych [Kondraciuk, 2014]. D.A. Thomas [2004] zdefiniował zarządzanie różnorodnością jako zagregowany efekt zarządzania zasobami ludzkimi, mający na celu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez przywództwo i pracę zespołową. Zarządzanie różnorodnością oznacza dostrzeganie różnic między ludźmi w organizacji i poza nią oraz świadome rozwijanie strategii, polityk i programów, które tworzą klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz organizacji [Anand, Winters, 2008]. B. Amershi i S. Holmes zdefiniowali zarządzanie różnorodnością jako model zarządzania, który pozwala organizacjom uzewnętrznić różnice między pracownikami, co powoduje, że organizacja rozwija i uczy się dzięki nim [Amershi i in., 2007]. Pozwala to na efektywne wykorzystanie puli talentów dostępnych na rynku pracy, ponieważ zakłada stworzenie

takich warunków instytucjonalnych w organizacji, w których każdy zatrudniony ma szansę na rozwój [Billing, Sundin, 2006].

Zarządzanie różnorodnością jest rozpatrywane na trzech poziomach tożsamości: pierwotnej, wtórnej i organizacyjnej [Billing, Sundin, 2006]. Do tożsamości pierwotnej zalicza się takie cechy, jak: płeć, wiek, sprawność fizyczna, orientacja seksualna, osobowość, rasa, pochodzenie, narodowość i język. Są to zatem elementy niejako tkwiące w każdym człowieku. Zarządzanie różnorodnością w kontekście tożsamości wtórnej cechuje miejsce zamieszkania, status materialny, dochody, wykształcenie, sytuacja rodzinna, wyznanie, wygląd, zainteresowania, kultura, styl życia, wartości, postawy, stan cywilny, dietność i religia. To elementy, na które człowiek ma wpływ, może je kreować. Poziom tożsamości organizacyjnej obejmuje: zajmowane stanowisko, charakter wykonywanej pracy, przynależność do organizacji, miejsce w strukturze organizacyjnej, posiadane uprawnienia zawodowe, zasady wynagrodzenia, zakres obowiązków zawodowych oraz staż pracy. Są to cechy niezależne od człowieka, wymagające dostosowania się do otoczenia. Tożsamość wtórna i organizacyjna mają związek z miejscem, jakie człowiek zajmuje w społeczeństwie – odnoszą się do ról i funkcji, które pełni w życiu prywatnym i zawodowym [Kwiatek, 2014].

Skuteczne zarządzanie różnorodnością polega na uznawaniu odmienności i różnic indywidualnych pracowników oraz zapobieganiu sytuacjom, w których pracownicy są dyskryminowani z powodu swojej odmienności [Jamka, 2011]. Zarządzanie różnorodnością jest skuteczne wtedy, gdy jest przemyślaną strategią, odpowiednio wdrożoną [Wrench, 2007]. Różnorodność można zdefiniować jako „obosieczny miecz”, ponieważ może być zarówno barierą wydajności, jak i działalnością zwiększającą wartość [Kemper, Bader, Froese, 2016]. Głównym celem zarządzania różnorodnością jest tworzenie środowiska pracy o takich cechach, aby zatrudniona tam osoba czuła się szanowana i doceniana, dzięki czemu może w pełni wykorzystać swój potencjał intelektualny i przyczynić się do realizacji zadań w organizacji [Walczak, 2011]. Wśród innych celów zarządzania różnorodnością wymienia się: zapobieganie dyskryminacji, tworzenie odpowiednich warunków pracy, tworzenie warunków rozwoju, podnoszenie konkurencyjności, podnoszenie jakości, podnoszenie lojalności i zaangażowania pracowników, budowanie wizerunku przedsiębiorstwa [Walczak, 2011]. Korzyści z zarządzania różnorodnością to: umacnianie wartości kultury wewnątrzorganizacyjnej, wzmacnianie reputacji korporacji, wspomaganie zarządzania talentami, polepszanie motywacji i efektywności istniejącej kadry oraz zwiększanie innowacyjności pracowników [Kieżun, 2011]. Można zarządzać różnorodnością poprzez:

prowadzenie szkoleń dla pracowników, tworzenie planów różnorodności, stosowanie wskaźnika Diversity Index, tworzenie narzędzi budowy strategii personalnej, poprzez narzędzia controllingu personalnego [Kieżun, 2011].

## 2. Dobre praktyki w zakresie zarządzania różnorodnością w Polsce

W tabeli 1 zaprezentowano zestawienie firm działających w Polsce, w których z pozytywnym skutkiem wdrożono działania z zakresu zarządzania różnorodnością. Dokonano zestawienia inicjatyw zarządzania różnorodnością w sześciu firmach. Obszary zarządzania różnorodnością, jakie podlegały porównaniu, to: płeć, wiek oraz niepełnosprawność. Każda analizowana firma skupiła swoje działania głównie wokół jednego obszaru. Do analizy porównawczej zostały wybrane te przypadki, które cechowały się kompletnością informacji: firma, kraj, nazwa projektu, obszar zarządzania różnorodnością, rok, najważniejsze założenia. Odrzucono przypadki niekompletne lub też będące w stanie wdrażania bądź tylko przygotowania.

**Tabela 1.** Praktyki zarządzania różnorodnością w Polsce

	Firma	Kraj	Nazwa projektu	Główny obszar zarządzania różnorodnością	Rok rozpoczęcia projektu	Najważniejsze punkty
1	2	3	4	5	6	7
NIEPEŁNOSPRAWNOŚĆ	NUTRICIA	Polska	Insight Discovery	Wiek, niepełnosprawność	2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zakaz dyskryminacji partnerów biznesowych i pracowników</li> <li>Umożliwienie rozwoju kompetencji bez względu na ograniczenia</li> </ul>
	PROVIDENT POLSKA	Polska	Provident bez barier	Niepełnosprawność	2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>Szkolenia z zakresu współpracy z osobami niepełnosprawnymi</li> </ul>
WIEK	VATTENFALL HEAT POLAND S.A.	Polska	Ekspert Vattenfall	Wiek	2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>Przekazywanie wiedzy specjalistycznej młodym pracownikom</li> <li>Przydzielanie starszym pracownikom nowych zadań i funkcji</li> </ul>

cd. tabeli 1

1	2	3	4	5	6	7
	<b>ORANGE POLSKA</b>	Polska	Pracownie Orange	Wiek	2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ułatwienie pracy zawodowej osobom mieszkającym w małych miejscowościach</li> <li>• Wyrównanie szans na zdobycie wiedzy</li> <li>• Zwiększenie kompetencji z zakresu nowych technologii bez względu na wiek</li> </ul>
PLEĆ	<b>ACCENTURE POLSKA</b>	Polska	Kobiety Akcent	Płeć	2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zagwarantowanie pracującym w firmie kobietom jak najlepszych warunków rozwoju kariery</li> </ul>
	<b>CEMEX POLSKA</b>	Polska	Równość i różnorodność	Wiek, płeć, niepełnosprawność	2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ułatwienie kariery zawodowej kobietom</li> <li>• Wsparcie zawodowe dla rodziców, osób młodych, osób 50+, osób niepełnosprawnych</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Gryszko [2009]; Klonowska [2014]; Morawska-Wilkowska, Krajnik, Remisko [2009]; [www 1]; [www 3].

Inicjatywa polskiej wersji Karty Różnorodności została podjęta w 2010 r. przez Stowarzyszenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Karta Różnorodności w Polsce została podpisana przez takie firmy, jak: Aviva, British American Tobacco Polska, Danone, Deloitte Polska, Grupa Orbis, Grupa TP, Grupa Żywiec, Kompania Piwowarska, L'Oreal Polska, NUTRICIA, Provident Polska S.A., Totalizator Sportowy Sp. z o.o. oraz Unilever. Firmy decydujące się na implementację tego narzędzia działają na rzecz spójności i równości społecznej [www 2].

W NUTRICIA przy budowaniu zespołów wykorzystuje się metodologię Insight Discovery, która pozwala lepiej poznać pracowników, zrozumieć innych, a także docenić korzyści płynące z różnorodności. Różne osobowości, poglądy, punkty widzenia wzbogacają organizację. Celem inicjatyw związanych z zarządzaniem różnorodnością w NUTRICIA jest:

- przyciąganie i zatrzymywanie w organizacji najbardziej utalentowanych osób, skupiając się na ich potencjale rozwojowym i kompetencjach,
- tworzenie możliwości nabywania nowej wiedzy i umiejętności oraz budowania indywidualnej ścieżki rozwoju dla wszystkich pracowników,
- zapewnienie równego traktowania wszystkich partnerów biznesowych firmy.

Ważnym narzędziem do budowania różnorodności jest komunikacja wewnętrzna, która zapewnia transparentną i rzetelną informację wszystkim pracownikom. Działając w ten sposób, zwiększa się świadomość i zrozumienie znaczenia różnorodności oraz tworzy się warunki dla otwartego i tolerancyjnego miejsca pracy. Szczególną uwagę zwraca się na dialog pokoleń, wykorzystanie

potencjału pracowników 50+ oraz dba się o relacje z pracownikami niepełnosprawnymi [Leśniowska, Andrejczuk, 2016].

Provident jest firmą otwartą na zatrudnianie osób z różnych grup społecznych – młodych rodziców, absolwentów, niepełnosprawnych. W ramach projektu Provident bez barier firm zorganizowała i przeprowadziła cykl szkoleń dotyczący pracy i współpracy z osobami niepełnosprawnymi. Łącznie w szkoleniach wzięło udział ponad 70 osób z biura głównego. Spotkania były prowadzone przez niepełnosprawną stażystkę. Dzięki ćwiczeniom warsztatowym uczestnicy spotkania mieli okazję dowiedzieć się, z jakimi problemami spotykają się osoby niepełnosprawne. Otwarta atmosfera szkoleń dała uczestnikom praktyczne wskazówki, jak i kiedy zaoferować pomoc niepełnosprawnym [Morawska-Wilkowska, Krajnik, Remisko, 2009].

Vattenfall Heat Poland S.A. promuje mentoring oraz dzielenie się wiedzą w ramach programu Ekspert Vattenfall. Program ten jest adresowany do wysokiej klasy specjalistów z branży energetycznej, z których większość przekroczyła 50. rok życia. Eksperci biorą udział w warsztatach szkoleniowych, na których uczą się, jak przekazywać wiedzę młodszym pracownikom. Jest to szczególnie ważne w kontekście starzenia się załogi i odejść na emeryturę dużych grup pracowników, co z kolei powoduje konieczność sprawnego zastąpienia odchodzących pracowników osobami młodszymi, lecz już wykwalifikowanymi. Specyfika Vattenfall to długi proces przygotowania do pracy, zwłaszcza pracownika produkcji. Musi on się zapoznać z zasadami panującymi w tym dziale, ewentualnymi zagrożeniami, reagowaniem w sytuacjach awaryjnych. Taką wiedzę może przekazać tylko doświadczony i wieloletni pracownik, który doskonale zna procesy i urządzenia [Lisowska, Sznajder, 2013].

Pracownie Orange to program skierowany do mieszkańców niewielkich miast i wsi, który obejmował stworzenie multimedialnej świetlicy oraz pomoc w jej prowadzeniu. Fundacja Orange zadbała o wsparcie techniczne, a opiekunom świetlic zapewniono merytoryczne wsparcie w postaci szkoleń, tutoriali, webinarów i grantów przez pierwsze dwa lata ich aktywności. Docelowo Pracownie mają służyć mieszkańcom jako przestrzeń rozwoju cyfrowych kompetencji, wydarzeń kulturalnych, kursów, warsztatów i innych inicjatyw dostosowanych do potrzeb mieszkańców w każdym wieku. Dzięki świetlicom powiększyła się oferta bezpłatnych zajęć dla mieszkańców, a osoby z nich korzystające podniosły swoje umiejętności cyfrowe – szczególnie dzieci, młodzież i osoby starsze [Klonowska, 2014].

Kobiocy Akcent to skierowany do studentek autorski program edukacyjno-szkoleniowy stworzony i przeprowadzony przez firmę Accenture Polska. Pro-

gram, składający się z cyklu wykładów i warsztatów z zakresu konsultingu i umiejętności personalnych, został zainicjowany w 2008 r. na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Celem tego projektu było stopniowe zwiększanie liczby kobiet pracujących w konsultingu w Accenture w Polsce (obecnie kobiety stanowią 22% pracowników firmy). Program został opracowany przez dział PR i Marketingu Accenture w ścisłej współpracy z działem rekrutacji, w kobiecym-męskim zespole. Jednym z głównych założeń było prowadzenie wszystkich zajęć wyłącznie przez kobiety: ekspertki z firmy Accenture, menedżerki z firm będących klientami Accenture oraz czołowe specjalistki z dziedzin uzupełniających, m.in. z zakresu rozwoju i planowania kariery. Projekt wskazywał na korzyści biznesowe płynące z obecności kobiet w firmie, ze szczególnym uwzględnieniem działu konsultingu. Nazwa programu nawiązywała do funkcjonującego w firmie na poziomie globalnym wewnętrznego programu Accent on Women (Akcent na kobiety), którego celem jest zagwarantowanie pracującym w firmie kobietom jak najlepszych warunków rozwoju kariery. Nazwa nawiązuje także, wskazując na deklarowane wartości i wizję pozycji kobiet w firmie, do samej nazwy firmy, która jest skrótem hasła Accent on the Future (Akcent na przyszłość). Kobiety Akcent wyraźnie wspiera kształtowanie w komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej wizerunku Accenture jako firmy przyjaznej kobietom, co przynosi z jednej strony zainteresowanie studentek mających kontakt z programem pracą w konsultingu w Accenture, z drugiej strony, na poziomie wewnętrznym, przyczynia się do pogłębiania, dzięki wspólnej pracy w programie, integracji kobiet w Accenture i ich identyfikacji z firmą [Gryszko, 2009].

W lutym 2013 r. jako pierwsza firma budowlana CEMEX Polska została sygnatariuszem Karty Różnorodności. Podpisanie Karty nieustannie mobilizuje do systematycznego zarządzania różnorodnością i wdrażania programów uwzględniających potrzeby różnych grup pracowników. Podejście CEMEX Polska do równości i różnorodności opisuje Polityka równego traktowania i zarządzania różnorodnością w miejscu pracy. Działania w ramach projektu Równość i różnorodność skupiają się na trzech głównych obszarach:

- różnorodności wiekowej, w ramach którego realizuje się inicjatywy dla trzech grup wiekowych: pracowników-rodziców (w przedziale wiekowym 30-50), pracowników w wieku 50+, pracowników poniżej 30. roku życia – w szczególności dla tych, którzy wchodzą na rynek pracy,
- różnorodności płci, gdzie wdraża się programy wspierające głównie kobiety w realizacji swojego potencjału zawodowego oraz działania pozwalające mężczyznom na lepsze realizowanie się w roli rodzica; dąży się do zapewnienia równowagi pomiędzy wynagrodzeniami kobiet i mężczyzn na tych samych poziomach zaszerogowania,

- przeciwdziałania wykluczeniu zawodowemu, gdzie skupia się przede wszystkim na rozwiązaniach wspierających pracowników z niepełnosprawnościami i tworzeniu szans na zatrudnienie w firmie osób z niepełnosprawnościami z rynku pracy [Klonowska, 2014].

### 3. Dobre praktyki w zakresie zarządzania różnorodnością w innych krajach Europy

W tabeli 2 zaprezentowano zestawienie projektów z zakresu zarządzania różnorodnością w firmach zagranicznych. Obszary zarządzania różnorodnością, jakie podlegały porównaniu, to: płeć, wiek oraz niepełnosprawność. Każda analizowana firma skupiła swoje działania wokół jednego obszaru. Do badania wybrano te przypadki, które cechowały się kompletnością informacji: firma, rok, nazwa projektu, obszar zarządzania różnorodnością, kraj, najważniejsze założenia. Odrzucono przypadki niekompletne lub też będące w stanie wdrażania bądź tylko przygotowania.

**Tabela 2.** Praktyki zarządzania różnorodnością w zagranicznych firmach

	Firma	Działalność, kraj	Nazwa projektu	Główny obszar zarządzania różnorodnością	Rok rozpoczęcia projektu	Najważniejsze punkty
1	2	3	4	5	6	7
NIEPEŁNOSPRAWNOŚĆ	ADDECO	Biuro karier i rekrutacji, Francja, Europa	Umiejętności i niepełnosprawność	Niepełnosprawność	1986, 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizacja programu w sześciu państwach członkowskich UE</li> <li>• Szkolenia dla całego personelu dotyczące zapobiegania dyskryminacji ze względu na niepełnosprawność</li> <li>• Doksztalcanie niepełnosprawnych celem zagwarantowania długotrwałego zatrudnienia</li> <li>• Zapewnienie pracy 9578 osobom niepełnosprawnym w całej Europie w 2004 r.</li> </ul>
	BERTELS MANN	Media, Niemcy, zasięg globalny	Troska o osoby niepełnosprawne – niwelowanie uprzedzeń	Niepełnosprawność	2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4,3% pracowników to niepełnosprawni, co prawie podwaja poziom z 2002 r.</li> <li>• Oferowanie pracy na całe życie dla utalentowanych niepełnosprawnych osób</li> <li>• Kampania reklamowa nt. niepełnosprawnych dociera do 52 mln widzów telewizyjnych w UE</li> </ul>



cd. tabeli 2

1	2	3	4	5	6	7
WIEK	DANFOSS	Części do urządzeń mechanicznych i elektronicznych, Dania	Różnorodność pod względem wieku	Wiek	2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podpisanie przez Danfoss Europejskiej Deklaracji Świata Biznesu przeciwko Izolacji (1995 r.)</li> <li>• Przyznanie dorocznej nagrody w zakresie zróżnicowania osób pod względem wieku za program o tej tematyce (2003 r.)</li> </ul>
	DEUTSCHE TELEKOM	Telekomunikacja, Niemcy	Różnorodność wiekowa	Wiek	1995, 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Powołanie menedżera ds. wieku</li> <li>• Działania marketingowe ukierunkowane na osoby po 50. roku życia</li> </ul>
PLEĆ	MICRO-SOFT	Informatyka, Anglia, zasięg globalny	Pracujący rodzic	Płeć	2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promowanie większej aktywności zawodowej rodziców, a szczególnie matek</li> </ul>
	PRICEWATERHOUSE COOPERS	Doradztwo, Europa, globalnie	PwC Gender Advisory Council	Płeć	2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwój zawodowy kobiet i ich promocja na wysokich stanowiskach</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Gryszko [2009]; Klonowska [2014]; Morawska-Wilkowska, Krajnik, Remisko [2009]; [www 1]; [www 3].

Inicjatywa Niepełnosprawność i umiejętności została podjęta w ramach Adecco najpierw we Francji w 1986 r. Jej celem było szczegółowe określenie i zapewnienie takich możliwości pracy, które odpowiadałyby osobom niepełnosprawnym, jednocześnie pomagając im w zdobywaniu doświadczenia, co zagwarantuje im długotrwałe zatrudnienie. W 2004 r. został utworzony zespół koordynacyjny ds. niepełnosprawności w biznesie na szczeblu międzynarodowym. Zapewniał przepływ know-how oraz promowanie osób niepełnosprawnych w głównych jednostkach Adecco. Kierownictwo i personel brali udział w wewnętrznych, obowiązkowych szkoleniach dotyczących zagadnień związanych z przeciwdziałaniem dyskryminacji ze względu na niepełnosprawność [Keil i in., 2005]. W 2004 r. firma zapewniła pracę 9578 niepełnosprawnym w całej Europie, co oznacza wzrost o 9% w porównaniu z 2003 r., a także przekroczenie własnych założeń. Inicjatywa Niepełnosprawność i umiejętności doprowadziła do zmiany o charakterze kulturowym i organizacyjnym w środowisku pierwotnie nieprzyjaznym, przełamując utarte stereotypy o osobach niepełnosprawnych w miejscu pracy [www 3].

Inicjatywa wdrożona przez Bertelsmann Troska o osoby niepełnosprawne – niwelowanie uprzedzeń miała na celu poprawę świadomości zarówno w skali wewnętrznej, jak i zewnętrznej w zakresie niepełnosprawności w miejscu pracy, tym samym zapewniając wsparcie swoim niepełnosprawnym pracownikom

w Niemczech. Największe znaczenie miała dyskusja panelowa w 2003 r., nadawana na żywo za pomocą środków masowego przekazu dla wszystkich pracowników niemieckich firmy Bertelsmann. Dyskusja ta była szansą na wyrażenie swojej opinii na temat propozycji firmy w zakresie jej inicjatyw dotyczących niepełnosprawnych. Od tego czasu Bertelsmann wykorzystywał swoją pozycję jako firma w sposób kreatywny pośrednicząca w krzewieniu świadomości dotyczącej umiejętności i możliwości osób niepełnosprawnych. Firma wprowadziła także zmiany w zakresie form wspierania niepełnosprawnych pracowników. Pomoce te obejmują wózek inwalidzki, który pozwala osobom o ograniczonej sprawności ruchowej na wstawanie, oraz samochód, który umożliwia mobilność bez konieczności opuszczania wózka. Te udogodnienia poprawiły komfort i podniosły wydajność pracowników niepełnosprawnych, a także ich przywiązanie do firmy. Dodatkowo Bertelsmann prowadzi politykę kadrową, która zapewnia równy dostęp niepełnosprawnych do obsady wakujących stanowisk w obrębie jednostek w Niemczech [www 3].

Z powodu zmian demograficznych i starzenia się kadr firma Danfoss została zainspirowana do przeprowadzenia programu dotyczącego wieku zatrudnionych pod hasłem Doksztalcanie ustawiczne i rozwój bez względu na wiek. Wszyscy zatrudnieni w wieku powyżej 55 lat mieli możliwość skorzystania z dobrowolnego programu, który stanowi część corocznych konsultacji w zakresie rozwoju oraz oceny kadr i bazuje na tworzeniu wartości i wzajemnej adaptacji. Obejmuje on szeroki zakres działań i środków, takich jak: element polityki działu kadr, poradnik dotyczący zróżnicowania wiekowego osób, zarządzanie obiegiem informacji, wytyczne i poszerzone kompetencje, konsultacje z zakresu rozwoju kadr, spotkania zapoznawcze dla pracowników i ich małżonków oraz rozwój i szkolenie indywidualne [www 3].

Deutsche Telekom w 2004 r. podjął działania na rzecz polityki różnorodności. Różnorodność pod względem wieku stanowi jeden z podstawowych aspektów, na których koncentruje się omawiana polityka. W szczególności dotyczy to podnoszenia się przeciętnego wieku osób zatrudnianych (obecnie wynosi on 42 lata). Wynikające z tej sytuacji wyzwania sprawiły, że Deutsche Telekom stał się założycielem i członkiem Inicjatywy Nowej Jakości Pracy (*New Quality of Work Initiative* – INQA). Jest to projekt, który ma na celu przygotowywanie przyszłościowych rozwiązań służących zaspokojeniu potrzeb rynku pracy. Do jednych z nich należy zapewnienie zatrudnienia osobom w wieku powyżej pięćdziesięciu lat. Równolegle do tej inicjatywy Deutsche Telekom sponsoruje bezpłatne kursy internetowe dla osób powyżej 50. roku życia. Ostatnio firma powołała menedżera

ds. wieku, którego zadaniem jest prowadzenie ścisłej współpracy z zespołem ds. zróżnicowania grup i kontynuowanie strategii różnorodności wiekowej [www 3].

Pracujący rodzic to program w firmie Microsoft, którego celem jest wsparcie pracowników w godzeniu obowiązków zawodowych z życiem prywatnym. Został wdrożony od 2007 r. Głównym jego celem jest zwiększenie efektywności pracy poprzez stworzenie szerokiego dostępu do elastycznych form czasu i miejsca pracy, ze szczególnym uwzględnieniem rodziców dzieci do 14. roku życia oraz kobiet w ciąży i osiągnięcie dzięki temu większej różnorodności zespołu ze względu na płeć, wiek oraz stan cywilny i rodzinny. Początkowo dział HR skierował program jedynie do pracujących mam, z czasem jednak zarząd firmy zdecydował o włączeniu do programu również ojców. Nazwa programu została wówczas zmieniona z Pracująca mama na Pracujący rodzic. Kobietom w ciąży oraz osobom opiekującym się dzieckiem do 6. miesiąca życia umożliwia się m.in. indywidualny rozkład czasu pracy, wykonywanie części pracy w domu, obniżenie dziennego wymiaru czasu pracy do 6 godzin dziennie oraz zmniejszenie zakresu obowiązków. W trakcie przebywania na urlopie osoba opiekująca się dzieckiem ma pełną możliwość korzystania z narzędzi pracy, np. samochodu, laptopa, telefonu i dostępu do sieci firmowej. Możliwość indywidualnego rozkładu czasu pracy mają także wszystkie osoby opiekujące się dziećmi do 14. roku życia. Planowana jest ewaluacja programu, której celem jest m.in. wskazanie przyczyn braku udziału mężczyzn w programie. Podkreśla się, że działania na rzecz ułatwiania godzenia życia zawodowego z prywatnym przyczyniają się do zwiększenia zatrudnienia kobiet w firmie (obecnie 25%), zwiększenia udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych (obecnie 20%) oraz podniesienia średniej wieku osób pracujących w firmie (obecnie 34 lata), a tym samym zwiększenia efektywności pracy i innowacyjności zespołów [Gryszko, 2009].

PricewaterhouseCoopers jest na poziomie globalnym zaangażowana w wiele programów mających na celu wyrównywanie szans. Została m.in. stworzona specjalna komisja Gender Advisory Council, która w strukturze podlega bezpośrednio prezesowi PricewaterhouseCoopers. Pokazuje to, że kwestia równoprawienia jest jednym z priorytetów firmy w zakresie zarządzania personelem. Firma jest strategicznym partnerem the Women's Forum for Economy & Society, które zostało stworzone dla rozwoju zawodowego kobiet i ich promocji na wysokie stanowiska, gdzie będą mogły reprezentować interesy innych kobiet [Morawska-Wilkowska, Krajnik, Remisko, 2009]. W 2007 r. PricewaterhouseCoopers zdobył też nagrodę Catalyst Award Winner przyznaną organizacjom, które wyróżniają się w dziedzinie wspierania kobiet w biznesie. Oferowane jest wsparcie kobiet w okresie ciąży i po urlopie macierzyńskim. Istnieje także możliwość

elastycznego trybu pracy – zmniejszenie wymiaru godzin albo częściowa praca z domu przy dodatkowym wsparciu technicznym (komórka, laptop, dostęp do Internetu). Ważne są też udogodnienia dla kobiet, które wracają do pracy po przerwie. Kwestia łączenia sfery rodzinnej i zawodowej dotyczy przecież też i mężczyzn, i tutaj firma jest równie elastyczna, czy to jeśli chodzi o urlop dla młodego taty, czy modyfikację obowiązków i zaangażowania czasowego. Bezpośrednie zaangażowanie zarządu firmy w prace zespołu Gender Advisory Council przekłada się na podniesienie rangi tematu w oczach pracowników firmy oraz zwiększenie zaangażowania kadry kierowniczej wszystkich szczebli w działania w tym obszarze. Powołanie zespołu do spraw zarządzania różnorodnością usprawniło komunikację z pracownikami firmy w tym zakresie [Gryszko, 2009].

#### **4. Analiza porównawcza praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością w Polsce i za granicą**

W niniejszym punkcie dokonano zestawienia programów realizowanych w sześciu firmach działających w Polsce i w sześciu firmach zagranicznych. Cechy zarządzania różnorodnością, jakie podlegały porównaniu, to: płeć, wiek oraz niepełnosprawność. Każda analizowana firma skupiła swoje działania wokół jednego obszaru. Płeć, wiek i niepełnosprawność to te obszary zarządzania różnorodnością, które najczęściej są podawane jako obszary problematyczne w firmach [Gryszko, 2009]. Problem niepełnosprawności był poruszany w programach realizowanych w Polsce w firmach: Nutricia i Provident Polska, z kolei na świecie w Addeco i Bertelsmann. Zarządzanie wiekiem w Polsce było omawiane w Vattenfall Heat Poland S.A. i Orange Polska, a na świecie w Danfoss, Deutsche Telekom. Programy dotyczące równouprawnienia płci były wdrażane w Polsce w Accenture Polska i CEMEX Polska, a w firmach europejskich w Microsoft i PricewaterhouseCoopers. Struktura analizowanych firm zagranicznych jest podobna: są duże, mają dużą liczbę pracowników, posiadają kilka oddziałów, mają ugruntowaną pozycję na rynku. Firmy polskie są mniejsze, zatrudniają mniejszą liczbę pracowników i obszar ich działania jest mniejszy.

Programy dotyczące zarządzania różnorodnością na świecie są wdrażane od dwóch dekad. Natomiast w polskich firmach zarządzanie różnorodnością zostało wprowadzone w 2010 r., czyli po podpisaniu przez polskie firmy Karty Różnorodności. Można zauważyć, że polskie firmy wzorują się na rozwiązaniach wdrażanych w krajach Europy Zachodniej.

W obszarze zarządzania różnorodnością, jakim jest niepełnosprawność, firma Nutricia dbała o relacje z osobami niepełnosprawnymi. Oprócz niepełnosprawności był też poruszany problem zarządzania wiekiem wśród pracowników z wieloletnim doświadczeniem. Natomiast Provident Polska skupiał swoje działania na szkoleniach dotyczących pracy z osobami niepełnosprawnymi. W tych wydarzeniach brały udział osoby w pełni zdrowe oraz osoby niepełnosprawne. Przekazywano wiedzę, jak można odpowiednio pomóc osobie niepełnosprawnej. Z kolei zarządzanie różnorodnością w obszarze niepełnosprawności w firmach zagranicznych było realizowane przez więcej aktywnych działań. W firmie Adecco i Bertelsmann w sposób aktywny zapewniało się osobom niepełnosprawnym odpowiednie wyposażenie miejsca pracy, prawidłowy przepływ wiedzy, odpowiednią komunikację z tymi osobami. Zwiększano udział tych osób w działaniach firmy. W firmie Bertelsmann wspierano osoby niepełnosprawne w miejscu ich pracy. Dążono również do wzrostu zatrudnienia osób niepełnosprawnych w firmie. Zasadnicza różnica w zarządzaniu w obszarze niepełnosprawności polegała na prowadzonych działaniach. Firmy z krajów europejskich angażowały większość swoich pracowników w działania aktywne, np. zakup wózków inwalidzkich lub odpowiednio dostosowanego do osób niepełnosprawnych samochodu. Natomiast działania w Polsce były pasywne – prowadzenie dyskusji lub warsztatów z zakresu odpowiedniej komunikacji z osobami niepełnosprawnymi.

Zarządzanie wiekiem w Polsce było realizowane w Vattenfall Heat Poland S.A. i Orange Polska. Firma Vattenfall Heat Poland S.A. prowadziła program szkoleniowy dla wieloletnich pracowników, aby efektywnie dzielili się oni swoją wiedzą z młodszymi pracownikami. Osoby starsze, wieloletni pracownicy, uzyskiwali tym samym nową funkcję w firmie i stawali się mentorami dla młodszych pracowników. Firma Orange Polska poprzez swój projekt Pracownie Orange kształtowała u osób bardzo młodych i starszych umiejętności technologiczne. Orange wyposażył świetlice multimedialne w odpowiedni sprzęt i zapewnił odpowiednie wsparcie merytoryczne dla osób korzystających z tych świetlic, bez względu na wiek użytkowników. W firmie zagranicznej Danfoss zorganizowano całoroczny cykl szkoleniowy dla pracowników starszych, aby zadbać o ich rozwój mimo wieku. Takie działania na pewno zwiększyły motywację i zaangażowanie pracowników do pracy i rozwoju. Również firma Deutsche Telekom w swoich działaniach bardziej nakierowała się na rozwój dotychczasowej wiedzy i umiejętności pracowników mimo ich wieku. Wprowadzono m.in. szkolenia internetowe. Można dostrzec wyraźną różnicę w podejściu do zarządzania wiekiem w firmach krajowych i zagranicznych. Firmy zagraniczne

skupiały swoje działania na tym, aby nadal rozwijać umiejętności pracowników starszych, umożliwić im dalszą ścieżkę rozwoju, natomiast firmy polskie koncentrowały się na przygotowywaniu osób starszych do przekazania wiedzy pracownikom młodszym.

Zarządzanie różnorodnością w obszarze płci było realizowane w Polsce w Accenture Polska. Ta firma wyszła ze swoją inicjatywą do innych organizacji, m.in. do uczelni wyższych. Przedstawicielki firmy prowadziły dyskusję i realizowały szkolenia na uczelni, głównie dla studentek. Prezentowały korzyści płynące z zatrudniania kobiet w organizacji oraz przedstawiały sylwetki niektórych kobiet pracujących w firmie na wyższych stanowiskach. Natomiast firma CEMEX realizowała zadania we wszystkich trzech obszarach zarządzania różnorodnością. Wspierała rozwój zawodowy kobiet w firmie, a oprócz tego monitorowała poziom wynagrodzenia kobiet i mężczyzn na tych samych stanowiskach. Firma Microsoft prowadziła dynamiczne działania zwiększające aktywność zawodową mężczyzn i kobiet. Umożliwiła elastyczne formy pracy dla kobiet w okresie ciąży i wychowania dzieci. Stwarzała również możliwość dostosowania rodzaju i zakresu swoich obowiązków do aktualnej sytuacji. Efektem takich działań była zwiększona liczba kobiet pracujących w tej firmie. Podobne działania prowadziła firma PricewaterhouseCoopers. Również w tym obszarze są widoczne znaczne różnice między zarządzaniem różnorodnością w obszarze płci w Polsce i na świecie. W Polsce firmy skupiały się bardziej na pasywnym promowaniu zwiększenia zatrudnienia kobiet w firmie. To firmy zagraniczne wdrażały konkretne działania, aby zwiększyć udział kobiet w strukturze firmy. Zapewniano kobietom odpowiednie warunki i czas pracy. Umożliwiano łączenie zatrudnienia z życiem prywatnym. Zarządzanie różnorodnością w obszarze płci w firmach zagranicznych było bardziej nakierowane na opiekę socjalną rodziców pracujących i możliwość rozwoju zawodowego połączonego z życiem rodzinnym.

Coraz więcej firm docenia korzyści płynące z implikacji zarządzania różnorodnością. Przejawia się to chociażby w poszukiwaniu pracowników wśród osób, które są zagrożone wykluczeniem na rynku pracy, zwłaszcza wśród osób niepełnosprawnych. W firmach coraz częściej poszukuje się elastycznych metod współpracy dla osób z czasowo ograniczoną dyspozycyjnością, np. rodziców małych dzieci czy osób starszych. Do dobrych praktyk firm w zakresie zarządzania różnorodnością należy posiadanie procedur antydyskryminacyjnych w firmie.

## Podsumowanie

Zarządzanie różnorodnością jest przemyślaną strategią zakładającą, że rozwój firmy oraz realizacja jej celów biznesowych będą skuteczniejsze, jeśli dostrzeże się i wykorzysta różne doświadczenia oraz potrzeby występujące w organizacji i w jej otoczeniu. W zachodniej literaturze powszechną akceptację zyskuje pogląd, że odpowiednio zarządzana różnorodność pracowników może być źródłem wymiernych korzyści dla współczesnych organizacji.

Analiza przykładów zastosowania zarządzania różnorodnością w praktyce gospodarczej, w obszarze niepełnosprawności, wieku i płci, pozwoliła wskazać na znaczące rozbieżności między wdrażanymi działaniami w firmach zagranicznych i polskich. Z analizy przykładów podanych działań wynika, że zarządzanie różnorodnością jest trendem, kierunkiem rozwoju, nowym obszarem badań w firmach skupiających swoją działalność w Polsce, ponieważ projekty w tym obszarze są realizowane dopiero od 2010 r. Z kolei w firmach działających za granicą praktyki z zakresu zarządzania różnorodnością są prowadzone od 1986 r. Oznacza to, że zarządzanie różnorodnością jest koncepcją znaną i wdrażaną od wielu lat przez zagraniczne korporacje. Zagraniczne organizacje częściej wykazują zainteresowanie nowymi koncepcjami zarządzania organizacją, m.in. zarządzaniem różnorodnością lub propagowaniem działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.

W obszarze niepełnosprawności firmy z krajów europejskich angażowały większość swoich pracowników w działania aktywne, a w Polsce skupiały się na działaniach pasywnych, czyli na prowadzeniu dyskusji lub warsztatów dotyczących problemu niepełnosprawności. W obszarze zarządzania wiekiem firmy zagraniczne skupiały swoje działania na tym, aby nadal rozwijać umiejętności i wiedzę pracowników starszych. Natomiast firmy krajowe skupiały się na przygotowywaniu osób starszych do pełnienia funkcji mentora. W przypadku zarządzania różnorodnością z uwzględnieniem płci firmy polskie prowadziły pasywne promowanie zwiększenia zatrudnienia kobiet w firmie. Jeśli natomiast chodzi o firmy zagraniczne, to można zauważyć akcentowanie przeprowadzonych działań na zwiększenie udziału kobiet w strukturze zatrudnienia.

Działania w zakresie zarządzania różnorodnością w firmach zagranicznych są tak bardzo zaawansowane, że można przedstawiać efekty tych działań dla organizacji. W Polsce praktyki z zakresu zarządzania różnorodnością dopiero są wdrażane, dlatego też nie można zaprezentować jeszcze ich efektów. Firmy zagraniczne wskazują rozwiązania, jakie polskie organizacje mogą wdrażać w zakresie zarządzania różnorodnością. Należy jednak pamiętać, że w niniejszym artykule dokonano prezentacji tylko wybranych przykładów z praktyki, nie można więc generalizować procesu zarządzania różnorodnością w kraju i za granicą.

## Literatura

- Amershi B., Holmes S., Jablonski H., Keil M., Lüthi E., Matoba K. (2007), *Poradnik szkoleniowy: zarządzanie różnorodnością*, Anti-Discrimination and Diversity Training VT/ 2006/009, International Society for Diversity Management, Komisja Europejska, <http://sfrs.pl> (dostęp: 24.04.2017).
- Anand R., Winters M.A. (2008), *Retrospective View of Corporate Diversity Training from 1964 to the Present*, "Academy of Management Learning and Education", Vol. 7, No 3.
- Arredondo P. (1996), *Successful Diversity Management Initiatives: A Blueprint for Planning and Implementation*, Sage Publications Ltd., London.
- Billing Y.D., Sundin E. (2006), *Form Managing Equality to Managing Diversity: A Critical Scandinavian Perspective on Gender and Workplace Diversity* [w:] A.M. Konrad, P. Prasad, J.K. Pringle (eds.), *Handbook of Workplace Diversity*, SAGE Publications, London.
- Bombiak E. (2014), *Zarządzanie różnorodnością – wyzwaniem dla współczesnych menedżerów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, seria: „Administracja i Zarządzanie”, nr 102.
- Durska M. (2009), *Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia*, „Kobieta i Biznes” 2009, nr 1-4, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Gospodarki Światowej, Warszawa.
- Gryszko M. (2009), *Zarządzanie różnorodnością w Polsce*, [http://ngoteka.pl/bitstream/handle/item/54/Zarządzanie\\_roznorodnoscia\\_w\\_Polsce\\_FOB.pdf?sequence=1](http://ngoteka.pl/bitstream/handle/item/54/Zarządzanie_roznorodnoscia_w_Polsce_FOB.pdf?sequence=1) (dostęp: 10.04.2017).
- Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Keil M., Amershi B., Holmes S., Jablonski H., Lüthi E. (2005), *Poradnik szkoleniowy. Zarządzanie różnorodnością. Antidiscrimination and Diversity Training VT/2006/009*, Komisja Europejska.
- Kemper L.E., Bader A.K., Froese F.J. (2016), *Diversity Management in Ageing Societies: A Comparative Study of Germany and Japan*, "Management Revue", Vol. 27, Iss. 1|2.
- Kieżun W. (2011), *Państwo sprawne i życzliwe* [w:] Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 4, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Klarsfeld A., red. (2010), *International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*, Edward Elgar Publishing Inc., Northampton.
- Klonowska M. (2014), *Zarządzanie różnorodnością – prawo i praktyka*, „Analiza Tematyczna”, nr 1, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, [http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/04/Analiza-tematyczna\\_Zarz%C4%85dzanie%C3%B3](http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/04/Analiza-tematyczna_Zarz%C4%85dzanie%C3%B3)



- C5%bcnorodno%C5%9Bci%C4%85-%E2%80%93-prawo-i-praktyka-.pdf (dostęp: 10.04.2017).
- Kondraciuk J. (2014), *Promowanie i zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy*, <http://info.mergeto.pl/2014/09/promowanie-i-zarzadzanie-roznorodnoscia-w-miejscu-pracy/> (dostęp: 8.04.2017).
- Kwiatek A. (2014), *Spoleczna odpowiedzialność a różnorodność w organizacji*, <http://www.ue.katowice.pl/> (dostęp: 30.03.2017).
- Leśniowska E., Andrejczuk M. (2016), *Łączy nas różnorodność. Przewodnik po Karcie Różnorodności*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu Warszawa, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/> (dostęp: 31.03.2017).
- Lisowska E., Sznajder A. (2013), *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy*, Raport z I edycji Barometru Różnorodności, Warszawa, <http://www.diversityindex.pl/> (dostęp: 10.04.2017).
- Mazur K., *Diversity management, czyli zarządzanie różnorodnością*, Projekt „Siła wiedzy”, <http://www.sila-wiedzy.pl/index.php/sia-wiedzy/nauki-humanistyczne> (dostęp: 10.04.2017).
- Morawska-Wilkowska A., Krajnik A., Remisko B.R. (2009), *Firma – różnorodność, zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, [http://www.sob.edu.pl/wp-content/downloads/broszura\\_roznorodnosc.pdf](http://www.sob.edu.pl/wp-content/downloads/broszura_roznorodnosc.pdf) (dostęp: 10.04.2017).
- Rawłuszko M. (2008), *Zarządzanie różnorodnością a przeciwdziałanie dyskryminacji* [w:] *Podręcznik trenerski. Zarządzanie Firmą Równych Szans*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa.
- Sznajder A. (2013), *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, W&B, Warszawa.
- Thomas D.A. (2004), *Diversity as Strategy*, “Harvard Business Review”, Vol. 82, No. 9.
- Thomas D., Ely E. (1996), *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*, “Harvard Business Review”, Vol. 74, No. 5.
- Walczak W. (2011), *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor”, nr 3(40).
- Wiktorska-Święcka A. (2011), *Zainwestuj w różnorodność. Logiczna decyzja biznesowa dla Dolnego Śląska. Opracowanie strategii zarządzania różnorodnością*, Agencja Rozwoju Innowacji, Wrocław.
- Wrench J. (2007), *Diversity Management and Discrimination*, Ashgate Publishing Ltd., Aldershot.
- [www 1] *Forum Odpowiedzialnego Biznesu* (2009), <http://odpowiedzialnybiznes.pl/> (dostęp: 10.04.2017).
- [www 2] *Karta Różnorodności* (2016), <http://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosc/dokument/> (dostęp: 31.12.2016).
- [www 3] *Różnorodność w firmach – dobre praktyki w miejscu pracy* (2005), Komisja Europejska, [https://rownosc.info/media/uploads/roznorodnosc\\_w\\_firmach.pdf](https://rownosc.info/media/uploads/roznorodnosc_w_firmach.pdf) (dostęp: 10.04.2017).

**MANAGING DIVERSITY IN ORGANIZATIONS.  
PRESENTATION OF SELECTED PRACTICES**

**Summary:** The article points to the importance of managing diversity in contemporary organizations. Attention has been paid to such areas of diversity management as age, gender and disability in foreign and domestic companies. The purpose of this publication is to identify differences in the implementation and progress of diversity management activities in companies operating in Poland and abroad.

**Keywords:** diversity management, good practices, business.