

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 350

**Sukces w zarządzaniu kadrami**

**Różnorodność w zarządzaniu**

**kapitałem ludzkim –**

**podejścia, metody, narzędzia**

Problemy zarządczo-psychologiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Agnieszka Fornalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Teresa Zielińska  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: K. Halina Kocur  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-497-4**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:  
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.  
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus.....	13
<b>Jolanta Bartkowiak-Stawska:</b> EVP na przykładzie Orange Polska S.A. ....	26
<b>Bogna Bartosz:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) z perspektywy pracowników.....	35
<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych .....	46
<b>Urszula Bukowska:</b> Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej.....	63
<b>Joanna Cewińska, Anna Krasnova:</b> Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia .....	73
<b>Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski:</b> Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników .....	82
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Strategiczne gry szkoleniowe jako narzędzie kształtowania kompetencji menedżerskich .....	93
<b>Katarzyna Durniat:</b> Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej.....	105
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych – raport z badań.....	115
<b>Katarzyna Gajek:</b> Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach....	127
<b>Milena Gojny-Zbierowska:</b> Postrzegane wsparcie organizacyjne. Analiza krytyczna.....	138
<b>Karolina Gonera:</b> Samodoskonalenie menedżera – korzyści dla organizacji	146
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Przywództwo organizacyjne drugiej dekady XXI wieku – szansa na budowanie kapitału ludzkiego w organizacji .....	156
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Pomiar skłonności zawodowych – zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów .....	166
<b>Dorota Kanafa-Chmielewska:</b> Uwarunkowania i konsekwencje politycznych zachowań organizacyjnych .....	179
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz:</b> Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników? .....	190
<b>Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa:</b> Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej.....	202
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Podejście humanistyczne i behawiorystyczne jako przejaw różnorodności w zarządzaniu ludźmi.....	211

<b>Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz:</b> Kobiety i mężczyźni w zespole – wartość czy wyzwanie .....	225
<b>Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka:</b> Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści .....	237
<b>Kamila Madeja-Bień:</b> Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji .....	251
<b>Martyna Michalak:</b> Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?.....	261
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji .....	272
<b>Monika Osyra:</b> Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....	283
<b>Aneta Pisarska:</b> Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia .....	290
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Wyznaczniki preferencji i skuteczności kierowniczych taktyk wpływu .....	300
<b>Marzena Pytel-Kopczyńska:</b> Psychospołeczne uwarunkowania zagrożeń w miejscu pracy w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego w placówkach ochrony zdrowia .....	314
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela:</b> Komunikacja interpersonalna na przykładzie instytucji pomocy społecznej .....	325
<b>Izabela Różańska-Bińczyk:</b> Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach .....	336
<b>Jagoda Stompór- Świdarska:</b> Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów.....	348
<b>Katarzyna Szelağowska-Rudzka:</b> Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania.....	360
<b>Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska:</b> Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach pracy.....	371
<b>Monika Wawer:</b> Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych .....	383
<b>Stanisław A. Witkowski:</b> Kulturowa percepcja niemieckich i polskich przywódców: więcej podobieństw czy różnic? .....	393
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska:</b> Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi.....	405

## Summaries

<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Attitudes of employers and managers to employ knowledge workers 65 plus.....	25
---	----

<b>Jolanta Bartkowiak-Stawska:</b> Creation of EVP on the example of Orange Poland S.A. ....	34
<b>Bogna Bartosz:</b> Corporate social responsibility (CSR) – from the perspective of employees .....	45
<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Measurement sense of job satisfaction. The results of the pilot study .....	62
<b>Urszula Bukowska:</b> Employees’ socialization in conditions of cultural diversity.....	72
<b>Joanna Cewińska, Anna Krasnova:</b> Gamification in development and education – threats and opportunities .....	81
<b>Malgorzata Chrupala-Pniak, Damian Grabowski:</b> Motivational and organizational predictors of employees commitment.....	92
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Strategic management games as a tool for developing managerial competency .....	104
<b>Katarzyna Durniat:</b> The education of human capital in the field of mobbing protection .....	114
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Managers response to subordinates feedback – research report .....	126
<b>Katarzyna Gajek:</b> Diversity management in Polish organizations .....	137
<b>Milena Gojny-Zbierowska:</b> Perceived organizational support. Critical approach .....	145
<b>Karolina Gonera:</b> Manager’s self-education – added value to organization..	155
<b>Lukasz Haromszeki:</b> Organizational leadership of the second decade of the 21st century – a chance to build a human capital in an organization.....	165
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Measurement of professional inclinations – the use of Vocational Picture Test .....	178
<b>Dorota Kanafa-Chmielewska:</b> Antecedents and consequences of political organizational behaviors. Theory and a research method .....	189
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz:</b> Does transformational leadership meet expectations of employees? .....	201
<b>Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa:</b> Ethos behaviours in the context of working life.....	209
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Humanistic and behavioural approach as a sign of diversity in human managing .....	224
<b>Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz:</b> Women and men in a team – the value or challenge .....	236
<b>Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka:</b> Diversity management at Lower Silesian enterprises – degree of implementation and benefits .....	250
<b>Kamila Madeja-Bień:</b> Modification of self-evaluation affected by selected auto-presentations.....	260

<b>Martyna Michalak:</b> Does the job engagement management require diversity procedures?.....	271
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Methods of assessing the efficacy of interventions in the organization in the field of occupational health psychology ...	282
<b>Monika Osyra:</b> Usability of the attitudes and behaviors of employees in the company's management.....	289
<b>Aneta Pisarska:</b> Diversity of factors determining employee motivation in the process of training.....	299
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Determinants for preferences and the effectiveness of managerial influence tactics.....	313
<b>Marzena Pytel-Kopczyńska:</b> Psychological and social conditions of the dangers in the workplace in the aspect of shaping human capital in the health-care entities.....	323
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela:</b> Interpersonal communication based on the example of social welfare institution.....	334
<b>Izabela Różańska-Bińczyk:</b> Role of non-pay ways of employees' motivation in contemporary organizations.....	347
<b>Jagoda Stompór-Świdorska:</b> Assessment of decision risk in key professional decisions of managers.....	359
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Range of the direct employees participation in decisional making process conditioned by the consultative style of management.....	370
<b>Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska:</b> Emotional exhaustion and cynicism as an example of professional problems of employees working in flexible forms.....	382
<b>Monika Wawer:</b> Internal communication in diversity management – results of empirical research.....	392
<b>Stanisław A. Witkowski:</b> Cultural perception a German leaders and a Polish leaders: more similarities or differences?.....	404
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska:</b> Generation “Z” in the labour market – the challenge for human resource management.....	415

**Teresa Kupczyk**

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu

**Anna Oleszkiewicz**

Uniwersytet Wrocławski

**Joanna Kubicka**

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu

---

## ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ W DOLNOŚLĄSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH – STAN WDROŻENIA I KORZYŚCI

---

**Streszczenie:** Celem niniejszego opracowania było ustalenie stanu wdrożenia zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach i wynikających z niego korzyści. Przy prowadzeniu badań posłużono się metodą studium literatury i sondażu diagnostycznego, wykorzystującego technikę ankiety. W opracowaniu przybliżono sposoby definiowania zarządzania różnorodnością, stan jego wdrożenia, a także przedstawiono poglądy na temat wynikających z niego korzyści. Badania empiryczne przeprowadzono w 2014 r. na próbie 247 przedstawicieli przedsiębiorstw z Dolnego Śląska. Były to badania ilościowo-jakościowe. Okazało się, że stan wdrożenia zarządzania różnorodnością w badanych przedsiębiorstwach jest niski, mimo iż ich pracownicy widzą taką potrzebę. Zarządzanie różnorodnością jest realizowane głównie w podstawowych obszarach, takich jak: wiek, płeć, status rodzinny i niepełnosprawność/stan zdrowia. Brakuje uwzględniania różnic wynikających z pochodzenia narodowego i etnicznego, różnic kulturowych, rasy, religii, a nawet talentów. Badania ujawniły, iż zarządzanie różnorodnością przynosi liczne korzyści.

**Słowa kluczowe:** różnorodność, zarządzanie różnorodnością, przedsiębiorstwo, korzyści.

DOI: 10.15611/pn.2014.350.21

### 1. Wstęp

Cechą współczesnych przedsiębiorstw, szczególnie w sytuacji ich umiędzynarodowienia, jest zróżnicowana struktura zatrudnienia, wynikająca nie tylko z płci, wieku, (nie)pełnosprawności, orientacji seksualnej, wykształcenia, posiadanych kompetencji, w tym talentów czy doświadczenia zawodowego, ale też pochodzenia narodo-

wego i etnicznego, rasy, religii, kultury, wartości, poglądów politycznych, aspiracji, przekonań, a także stylu pracy, uczenia się, komunikacji, negocjacji i rozwiązywania konfliktów. Sytuacja ta wymusza poszukiwanie nowatorskich rozwiązań w zarządzaniu kapitałem ludzkim, ukierunkowanych na różnorodność i korzyści, jakie może ono przynieść organizacji. Jednak analiza wyników badań z perspektywy wdrażania do praktyki biznesowej koncepcji zarządzania różnorodnością w polskich przedsiębiorstwach pokazuje, że jest to dopiero początkowy etap i z pewnością nie można go uznać za satysfakcjonujący [Komisja Europejska 2005; Gryszko 2009; Brdulak 2009; Mazur 2009; Wiktorska-Święcka (red.) 2011; Walczak 2011; Jamka 2011; Wziątek-Staśko 2012]. W obszarze tym można stwierdzić m.in. istnienie bariery związanej z brakiem przekonania kadry kierowniczej polskich przedsiębiorstw do korzystnych efektów dotyczących stosowania tych nowych rozwiązań. Tematyka ta w warunkach polskich jest jednak słabo rozpoznana i wymaga teoretycznej refleksji i naukowego wsparcia. Problematyka ta jest tak ważna, że bez zarządzania różnorodnością nie da się w pełni wydobyć potencjału tkwiącego w różnorodnym kapitale ludzkim, który to kapitał we współcześnie rozwijającej się gospodarce opartej na wiedzy i innowacjach stał się kluczowym czynnikiem rozwoju i sukcesów przedsiębiorstw. W konsekwencji tych rozważań zarysował się główny cel opracowania, polegający na zidentyfikowaniu stanu wdrożenia zarządzania różnorodnością w polskich przedsiębiorstwach, a także ustaleniu, czy i jakie przynosi ono korzyści. Przy prowadzeniu badań posłużono się metodą studium literatury i sondażu diagnostycznego, wykorzystującego technikę ankiety. Pozwoliło to na sformułowanie wniosków, w tym postulatycznych, oraz zaleceń dotyczących koniecznych zmian w zarządzaniu, ukierunkowanych na zarządzanie różnorodnością.

## 2. Terminologia

Zarządzanie różnorodnością nie jest pojęciem rozumianym jednoznacznie. Przegląd literatury przedmiotu pozwala na zestawienie różnorodnych ujęć w definiowaniu tego pojęcia, co pozwala rzucić nowe światło na jego istotę (tab. 1).

W prezentowanych w niniejszym opracowaniu badaniach empirycznych zarządzanie różnorodnością rozumiane było jako strategia zarządzania personelem, opierająca się na przekonaniu, że różnorodność personelu (wszystkie możliwe aspekty, pod względem których ludzie się od siebie różnią i są do siebie podobni) jest jednym z kluczowych zasobów organizacji, który w określonych warunkach może stać się źródłem korzyści biznesowych. Polega na uwzględnianiu i optymalizowaniu różnorodności w miejscu pracy z punktu widzenia np.: wieku, płci, (nie)pełnosprawności, wielokulturowości i orientacji seksualnej. Tworzy równe szanse dla wszystkich, stosuje elastyczny czas pracy, ułatwia godzenie życia zawodowego i prywatnego, wdraża kulturę organizacyjną realizującą standardy zarządzania różnorodnością, dobiera strukturę zatrudnienia oraz sposób rekrutacji, wynagradzania i rozwoju pracowników, z uwzględnieniem różnorodności.



**Tabela 1.** Sposoby definiowania zarządzania różnorodnością – przegląd ujęć

Definicja zarządzania różnorodnością	Autorstwo/źródło
1	2
Dotyczy szerokiego zakresu zadań zarządzania ukierunkowanych na pracowników z różnych kultur.	[Cox, Blake 1991]
Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji uwzględniające najbardziej szeroko rozumiane różnice między nimi (widoczne i niewidoczne).	[Begeç 2013]
Koncepcja traktowania różnorodności jako czynnika rozwoju organizacji opiera się na dostrzeganiu, poszanowaniu i zaakceptowaniu różnic, jakie występują pomiędzy ludźmi. Stwarza takie środowisko 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.	[Brdulak 2009], [Kaczmarek i in. 2009], [Walczak 2011]
Strategia zarządzania personelem, która zakłada, że różnorodność jest jednym z kluczowych zasobów organizacji, przyczyniającym się do jej rozwoju, konkurencyjności i realizacji celów biznesowych.	[Gryszko 2009], [Walczak 2011], [Wiktorska-Święcka (red.) 2011], [Wziętek-Staśko 2012]
Jest to: <ul style="list-style-type: none"> <li>zarządzanie ludźmi z uwzględnieniem różnic indywidualnych;</li> <li>poszanowanie odmienności w miejscu pracy (z wyjątkiem zachowań, które nie są akceptowalne w organizacji);</li> <li>system wspierania, współistnienia i współpracy różnorodnych osób w organizacji ze względu na określone cechy, z poszanowaniem zasad.</li> </ul>	definicja Unii Europejskiej (cyt. za: [Komisja Europejska 2005])
Strategia zarządzania wiedzą i kapitałem ludzkim polegająca na świadomym pozyskiwaniu i wykorzystywaniu różnorodnej – nierzadko unikalnej – wiedzy, kompetencji i doświadczeń pracowników, zaakceptowaniu odmiennych tożsamości jednostek ludzkich oraz umiejętności harmonizowania indywidualnych potrzeb i oczekiwań członków danej organizacji z realizacją wspólnych celów.	[Walczak 2011]
Zarządzanie różnorodnością w sferze umiejętności i zdolności intelektualnych pracowników.	[Bassett-Jones 2005]
Angażowanie się kierownictwa w zmianę kultury organizacyjnej w taki sposób, aby umocnić i włączyć w rozwój organizacji wszystkich pracowników.	[Roosevelt 1991]
Koncepcja zarządzania wiedzą i talentami w organizacji, kładąca szczególny nacisk na wyrównywanie szans, przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, integrację pracowników oraz wymiar etyczno-moralny prowadzenia biznesu i społecznej odpowiedzialności. Zgodnie z tą koncepcją człowiek, jego potrzeby i potencjał intelektualny stają się centralnym punktem odniesienia dla dalszych działań podejmowanych przez organizację i są elementem kreowania kapitału intelektualnego organizacji.	[Walczak 2011]

Tabela 1, cd.

1	2
Sposób zarządzania polegający na aktywnym, świadomym i skierowanym w przyszłość rozwijaniu organizacji opartej na wartościach.	[Wiktorska-Święcka 2013], [Wziątek-Staśko 2012], [Begeć 2013]
Zarządzanie identyfikujące i odpowiadające na różnice występujące na poziomie indywidualnym, w mniejszym stopniu nawiązujące do przynależności grupowych. Z jednej strony koncepcja ta uwzględnia kwestię zysku organizacji, z drugiej natomiast orientuje się na potrzeby i oczekiwania wszystkich grup pracowniczych. W takim podejściu kluczowa okazuje się umiejętność identyfikacji faktycznych różnic występujących w miejscu pracy, rzetelnej ich analizy wykraczającej poza uproszczone i stereotypowe schematy myślowe oraz odpowiedniego zaprojektowania rozwiązań, które będą odpowiadać na realne potrzeby, nie wywołując konfliktów czy braku zrozumienia u osób, do których nie są adresowane.	[Sznajder 2013]
Zarządzanie organizacją, w której zapewnia się poczucie sprawiedliwości i równość szans wszystkim pracownikom w zakresie: dostępu do pracy, możliwości rozwoju zawodowego i awansu, wynagrodzenia, godzenia życia zawodowego i rodzinnego, ochrony przed dyskryminacją i molestowaniem.	[Rawłuszko 2008], [Klarsfeld (ed.) 2010], [Wiktorska-Święcka 2013], [Walczak 2011], [Kaczmarek i in. 2009], [Kupczyk 2008]
Sposób poszukiwania innowacyjnych rozwiązań zapewniających pozyskanie nowych klientów, a także przejaw adaptacji przedsiębiorstw do przeobrażeń zachodzących w otoczeniu.	[Walczak 2011]

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Stan wdrożenia i korzyści z zarządzania różnorodnością

W polskiej rzeczywistości biznesowej zarządzanie różnorodnością nadal jest rzadko stosowane [Gryszko 2009; Komisja Europejska 2005]. Szczególnie mało znane jest wśród małych i średnich przedsiębiorstw – MŚP, które nie korzystają z tego modelu. Widoczny jest brak wiedzy na ten temat zarówno wśród kadry kierowniczej, jak i wśród pracowników. Podejmowane działania skupiają się głównie na przeciwdziałaniu dyskryminacji, a nie na zarządzaniu różnorodnością jako modelem zarządzania przedsiębiorstwem [Rawłuszko 2008]. Według przeprowadzonego w 2008 r. w krajach Unii Europejskiej badania na temat dyskryminacji 52% respondentów uważa, że w Polsce powszechna jest dyskryminacja ze względu na orientację seksualną, 38% – ze względu na niepełnosprawność, 34% – ze względu na wiek, 27% – ze względu na przekonania religijne, 25% – ze względu na płeć, 28% – ze względu na pochodzenie etniczne. W ramach badania skupiono się także na opiniach na temat równych szans w środowisku pracy. Zapytano o to, jakie czynniki wpływają na nie-

korzyść kandydata podczas rekrutacji. 45% respondentów wskazało wiek, 45% pochodzenie etniczne, 41% niepełnosprawność, 22% wyznanie, 21% płeć, 19% orientację seksualną [Discrimination 2008]. Wśród firm, które nie wprowadziły jeszcze u siebie polityki różnorodności, 20% respondentów uznało za problematyczne brak wiedzy i świadomości w zakresie praktyk związanych z różnorodnością. W niemal 70% firm wdrażających lub realizujących politykę różnorodności nie powiodło się regularne monitorowanie jej oddziaływania. 20% firm uznało mierzenie rezultatów różnorodności za duże wyzwanie [Branka, Zielińska 2008]. Jedynie 17% uczestników sondażu EBTP, zarówno realizujących politykę różnorodności, jak i tych, którzy jej jeszcze nie wdrożyli, za największe wyzwanie w promowaniu różnorodności uznało walkę z postawami i zachowaniami dyskryminacyjnymi [Branka, Zielińska 2008]. Dla porównania: w USA szacuje się, że 75% największych koncernów posiada programy zarządzania różnorodnością [The Business Case... 2005].

Trzeba jednak przyznać, iż w Polsce przeprowadzono niewiele badań pozwalających dokonać diagnozy w kwestii rzeczywistego wdrożenia zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach. Co ważne, brakuje wśród pracodawców świadomości na temat korzyści płynących z różnorodności, szczególnie wśród MŚP [Continuing the Diversity... 2008], mimo iż w zachodniej, ale i w polskiej literaturze powszechną akceptację zyskuje pogląd, że różnorodność pracowników może być źródłem wymiernych korzyści dla współczesnych organizacji [Prasad, Mills 1997; Ely, Foldy 2003; Karton, Greene 2005; Rawłuszko 2008; Gryszko 2009; Kirton, Greene 2010; Acting Pro(e)quality 2007]. Do głównych korzyści wynikających z zarządzania różnorodnością zalicza się:

- Równe traktowanie w zatrudnieniu oraz zwalczanie wszelkich form i przejawów dyskryminacji (przejrzyste i sprawiedliwe zasady wynagradzania, dostępność szkoleń, możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych, rozwoju i awansu w organizacji), co przyczynia się do redukcji kosztów związanych z fluktuacją kadr i absencją pracowników [Nielsen, Nelson (eds.) 2005; Wrench 2007; Lisowska (red.) 2007; Kupczyk 2009; Klarsfeld (ed.) 2010].
- Zwiększanie adaptacyjności do zmieniającego się otoczenia rynkowego – różnorodny zespół pracowników umożliwia lepsze rozpoznanie oczekiwań różnych grup klientów, a firma może dzięki temu łatwiej im sprostać [Walczak 2011].
- Wzrost efektywności organizacyjnej [Cox, Blake 1991].
- Łatwiejsza rekrutacja i selekcja pracowników, w tym talentów [Brdulak 2009].
- Większa wartość przedsiębiorstwa [Jamka 2011].
- Lepszy rozwój pracowników i awanse [Brdulak 2009].
- Lepsze wykorzystanie kompetencji, w tym kierowniczych, w organizacji [Kupczyk 2013].
- Większa kreatywność i innowacyjność [Bassett-Jones 2005; Walczak 2011].
- Wyższy poziom etyki [Paliszkievicz 2013] i społecznej odpowiedzialności biznesu [Biuletyn ABC... 2013].
- Wzrost przewagi konkurencyjnej [Roosevelt 1991].

- Satysfakcja z pracy [Pitts 2009].
- Lepsze zarządzanie wiedzą i procesem organizacyjnego uczenia się w przedsiębiorstwie [Kaczmarek, Walczak 2009; Walczak 2011].
- Wyższa jakość funkcjonowania danej zbiorowości [Durska 2009].
- Lepsze relacje z klientem (lepsza znajomość rynku, poprawne jego rozumienie, reagowanie na potrzeby klientów, rozbudowa bazy klientów, zdobywanie nowych rynków, poszerzanie oferty produktów i usług, pozyskiwanie nowych dostawców) [*Biuletyn ABC...* 2013].
- Zwiększona motywacja pracowników [Wziętek-Staśko 2012; *Biuletyn ABC...* 2013].
- Bardziej skuteczne zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie/większa elastyczność w dostosowaniu się do zmian w otoczeniu organizacji [Walczak 2011].
- Szybszy rozwój organizacji [Brdulak 2009; Kaczmarek i in. 2009; Walczak 2011].
- Przestrzeganie prawa antydyskryminacyjnego, co ma bezpośredni wpływ na mniejszą liczbę procesów sądowych [Rawłuszko 2008].
- Większe korzyści biznesowe [Karton, Greene 2005; za: Gryszko 2009] i sukces organizacji [*Acting Pro(e)quality* 2007; Kaczmarek i in. 2009].

#### 4. Cel badań, problemy badawcze, hipotezy, metodyka

Celem głównym badań empirycznych było zidentyfikowanie stanu wdrożenia zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach, a także ustalenie, czy i jakie przynosi ono korzyści, na podstawie opinii przedstawicieli przedsiębiorstw zlokalizowanych w regionie Dolnego Śląska. Dodatkowym celem badań było rozpoznanie występujących różnic w opiniach badanych przy uwzględnieniu takich kryteriów, jak: szczebel zarządzania, płeć i wiek. Przeprowadzona eksploracja empiryczna miała na celu znalezienie odpowiedzi na postawione problemy badawcze, które przybrały postać następujących pytań:

P1. Czy w opinii pracowników zarządza się różnorodnością w ich przedsiębiorstwach?

P2. Czy pracownicy przedsiębiorstw widzą potrzebę zarządzania różnorodnością?

P3. W których obszarach w opinii pracowników zatrudniające ich przedsiębiorstwa prowadzą działania związane z zarządzaniem różnorodnością?

P4. Jakie problemy w opinii pracowników przedsiębiorstw wynikają z wdrożenia zarządzania różnorodnością?

P5. Jakie korzyści w opinii pracowników przedsiębiorstw wynikają z zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach?

W fazie preparacji badań empirycznych przyjęto hipotezy polegające na stwierdzeniu, że:

H1. Stan wdrożenia zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach w Polsce jest niski.

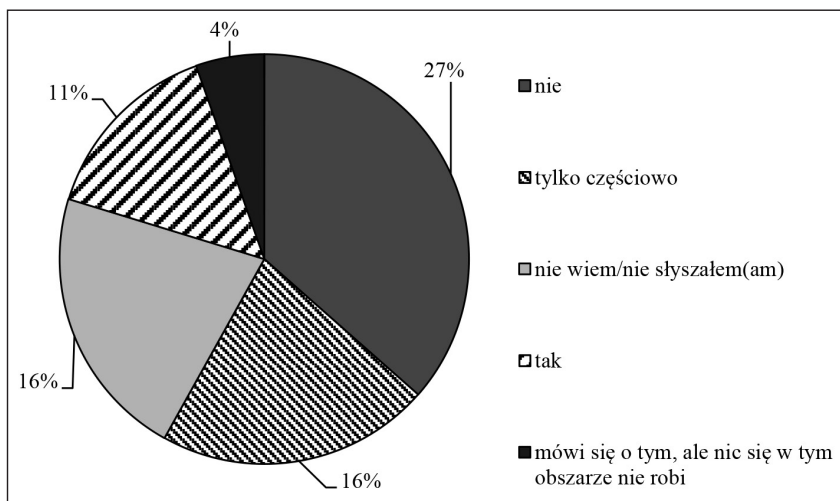
H2. Wdrożenie koncepcji zarządzania polegającej na zarządzaniu różnorodnością przynosi liczne korzyści.

Głównym przedmiotem badań był zatem stan wdrożenia zarządzania różnorodnością i wynikające z niego korzyści, podmiotem zaś pracownicy przedsiębiorstw z Dolnego Śląska. W celu weryfikacji postawionych hipotez w 2014 r. przeprowadzono postępowanie badawcze ilościowo-jakościowe. Posłużono się metodą sondażu diagnostycznego, wykorzystującego technikę kwestionariusza ankiety. Była ona skonstruowana tak, że respondenci mogli dokonać wyboru spośród zaproponowanych możliwości lub wskazać własne propozycje. Do badania zastosowano dobór celowy, na który zdecydowano się nie tylko ze względu na cele badań, ale przede wszystkim ze względu na możliwości badawcze. Dobór celowy zdaniem M. Hammersleya i P. Atkinsona dzięki zawężeniu liczby badanych przypadków i minimalizowaniu różnic między nimi pozwala wyeksponować i lepiej rozpoznać zjawiska czy procesy będące przedmiotem badania. Uznaniowy (nielosowy) dobór osób do badania pozwala wybrać członków populacji o największym potencjale dostarczania wiarygodnych informacji. Zrealizowane badania miały zatem charakter idiograficzny, co oznacza, że wnioski dotyczą tylko badanej populacji. W badaniach, mających charakter anonimowy, uczestniczyło dobrowolnie 247 osób będących pracownikami przedsiębiorstw z Dolnego Śląska, z czego 50% stanowiły kobiety, 38% mężczyźni, a 12% nie podało swojej płci. 20% stanowiła kadra kierownicza, a 44% to osoby niepełniące funkcji kierowniczych. Pozostałe 36% badanych nie podało informacji co do zajmowanego stanowiska. Dominującą grupę wśród respondentów stanowiły osoby w wieku do 35 lat (57%). Osób w wieku 36-50 lat było 25%. Najmniej liczną grupę (4%) stanowiły osoby w wieku powyżej 50 lat. Do opracowania wyników wykorzystano statystykę opisową.

## **5. Stan wdrożenia i korzyści z zarządzania różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – wyniki badań**

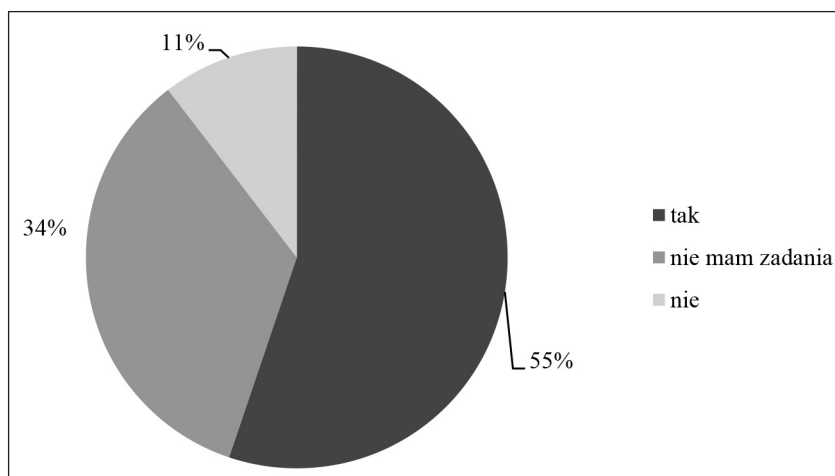
Prezentację uzyskanych rezultatów badawczych rozpocznie analiza wyników, obrazująca stan wdrożenia koncepcji zarządzania polegającej na zarządzaniu różnorodnością. Zapytano badanych, czy w ich przedsiębiorstwach zarządza się różnorodnością. Okazało się, że zaledwie 11% potwierdziło, iż w ich przedsiębiorstwach zarządza się różnorodnością, a 16% zadeklarowało, że tylko częściowo. Wyników tych nie można uznać za zadowalające. Spośród objętych badaniami aż 27% odpowiedziało, że nie zarządza się różnorodnością w ich przedsiębiorstwach, 16% nie wiedziało nic na ten temat ani nigdy nie słyszało o tym w swoich przedsiębiorstwach, 4% stwierdziło, iż mówi się o tym, ale nic się w tym obszarze nie robi (rys. 1).

Wyniki przeprowadzonych badań skłaniają do stwierdzenia, że stan wdrożenia zarządzania różnorodnością w badanych przedsiębiorstwach jest niski, mimo iż 55% badanych pracowników widzi taką potrzebę (rys. 2).



**Rys. 1.** Odpowiedzi badanych na pytanie: Czy w Pana/i przedsiębiorstwie zarządza się różnorodnością? (N=247)

Źródło: opracowanie własne.

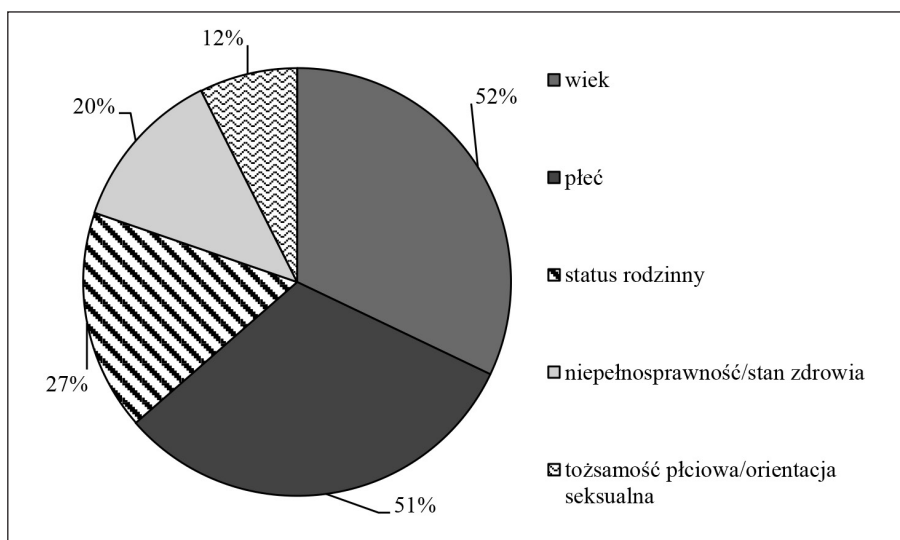


**Rys. 2.** Opinia badanych na temat potrzeby zarządzania różnorodnością w ich przedsiębiorstwach (N=247)

Źródło: opracowanie własne.

Zapytano respondentów, w jakich obszarach ich organizacja prowadzi działania związane z zarządzaniem różnorodnością. Wyniki ujawniły, że głównie w obszarze wieku (52%), płci (51%), statusu rodzinnego (27%) i niepełnosprawności/stanu zdrowia (20%) – rys. 3.

W omawianym przypadku zaistniała sytuację można zinterpretować w ten sposób, że w badanych przedsiębiorstwach dostrzega się tylko podstawowe różnice pomiędzy członkami organizacji, a nie dostrzega się takich np., jak: pochodzenie narodowe i etniczne, różnice kulturowe, rasa, religia, talenty. Może to ograniczać równe szanse takich osób, ich poczucie wartości, przynależności i negatywnie wpływać na wykorzystanie tkwiącego w nich potencjału.



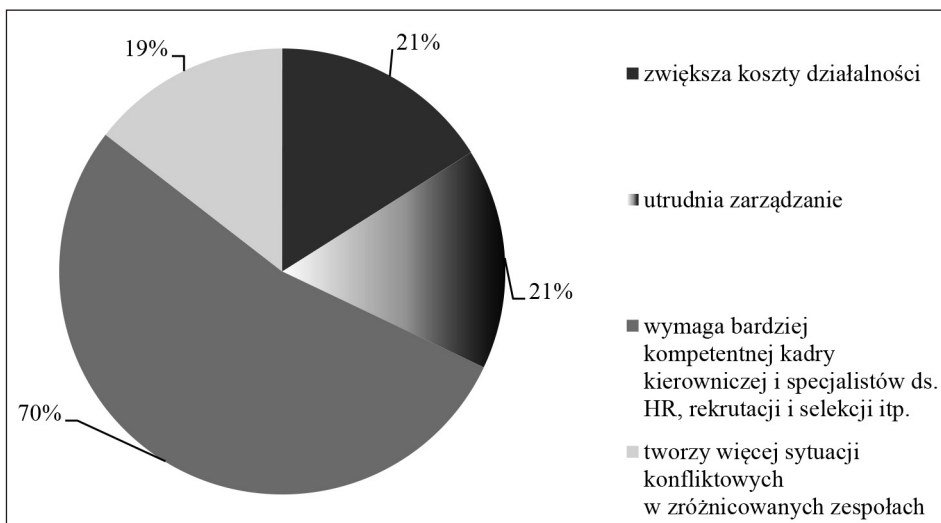
**Rys. 3.** Opinia badanych na temat obszarów, w których prowadzone są w ich przedsiębiorstwach działania związane z zarządzaniem różnorodnością (N=247)

Źródło: opracowanie własne.

W badaniach udało się ustalić problemy, jakie zdaniem badanych wynikają z wdrożenia zarządzania różnorodnością. Okazało się, że wymaga ono bardziej kompetentnej kadry kierowniczej i specjalistów ds. HR, rekrutacji i selekcji itp. Uważało tak 70% badanych. Może to oznaczać, iż barierą wdrażania zarządzania różnorodnością są braki kompetencyjne kadry zajmującej się obsługą kapitału ludzkiego i zarządzaniem nim. W opinii badanych zarządzanie różnorodnością podwyższa wymagania względem kadry kierowniczej (21%) i zwiększa koszty działalności (21%), a także tworzy więcej sytuacji konfliktowych w zróżnicowanych zespołach (19%) – rys. 4.

Zapytano też badanych, jakie korzyści wynikają z zarządzania różnorodnością. Wskazali ich wiele. Do najważniejszych zaliczyli: zwiększenie zaangażowania i motywacji pracowników (57% wskazań), zwiększone możliwości rekrutowania personelu, w tym łatwiejsze pozyskanie i szersze wykorzystanie w organizacji utalentowanych pracowników (talentów) – 49%, zwiększenie lojalności pracowników





**Rys. 4.** Opinia badanych na temat obszarów, w których prowadzone są w ich przedsiębiorstwach działania związane z zarządzaniem różnorodnością (N=247)

Źródło: opracowanie własne.

(45%) i dobrą atmosferę w pracy (37%). 27% badanych zwróciło też uwagę na takie korzyści, jak: zwiększenie zainteresowania pracą w danym przedsiębiorstwie ekspertów, którzy mogli doświadczyć dyskryminacji w innym miejscu pracy, umacnianie wartości kultury wewnątrzorganizacyjnej (równość szans, wzajemne zaufanie, etyka zarządzania) i poszerzanie wiedzy, wzbogacanie doświadczeń i rozwijanie kompetencji pracowników (tab. 2.).

**Tabela 2.** Opinia badanych na temat korzyści, jakie wynikają z zarządzania różnorodnością (N=247)

Korzyści, jakie wynikają z zarządzania różnorodnością	Procent wskazań
1	2
Zwiększenie zaangażowania i motywacji pracowników	57
Zwiększone możliwości rekrutowania personelu – łatwiejsze pozyskanie i szersze wykorzystanie w organizacji utalentowanych pracowników (talentów)	49
Zwiększenie lojalności pracowników	45
Dobra atmosfera	37
Kreowanie pozytywnego wizerunku i wiarygodności organizacji	28
Zwiększenie zainteresowania pracą w danym przedsiębiorstwie ekspertów, którzy mogli doświadczyć dyskryminacji w innym miejscu pracy	27



1	2
Umacnianie wartości kultury wewnątrzorganizacyjnej (równość szans, wzajemne zaufanie, etyka zarządzania)	27
Poszerzanie wiedzy, wzbogacanie doświadczeń i rozwijanie kompetencji pracowników	27
Zmniejszenie fluktuacji i absencji pracowników (redukcja związanych z tym kosztów)	26
Szersze myślenie (różne punkty widzenia)	25
Poprawa jakości rozwiązywania problemów	21
Lepsze zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie	19
Lepsza znajomość rynku, poprawne jego rozumienie, reagowanie na potrzeby klientów	18
Wzrost elastyczności organizacji	15
Zdobywanie nowych rynków	15
Efektywne wykorzystanie możliwości i oczekiwań otoczenia	15
Rozbudowa bazy klientów	14
Przestrzeganie prawa antydyskryminacyjnego, co ma bezpośredni wpływ na mniejszą liczbę procesów sądowych	13
Poszerzanie oferty produktów i usług	8
Pozyskiwanie nowych dostawców	6

Źródło: opracowanie własne.

Nieco mniejsza grupa respondentów, choć też znacząca, dostrzegła i inne korzyści, które można by uznać za kluczowe dla przedsiębiorstw. Należą do nich: zmniejszenie fluktuacji i absencji pracowników (redukcja związanych z tym kosztów), szersze myślenie (różne punkty widzenia), poprawa jakości rozwiązywania problemów, lepsze zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie, lepsza znajomość rynku, poprawne jego rozumienie, reagowanie na potrzeby klientów czy wzrost elastyczności organizacji (tab. 2).

## 6. Wnioski z badań

Badania ujawniły, iż stan wdrożenia zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach jest niski, chociaż badani widzą taką potrzebę. Niestety, zarządzanie różnorodnością jest realizowane głównie w podstawowych obszarach, takich jak: wiek, płeć, status rodzinny i niepełnosprawność/stan zdrowia. Brakuje uwzględniania różnic wynikających z pochodzenia narodowego i etnicznego, różnic kulturowych, rasy, religii, a nawet talentów. Co optymistyczne, badani pracownicy dostrzegają liczne korzyści z wdrażania zarządzania różnorodnością, co pozwala mieć nadzieję na jego szybsze upowszechnianie w przedsiębiorstwach. Okazało się, że zarządzanie

różnorodnością nie przynosi jedynie korzyści. Według badanych wymaga bardziej kompetentnej kadry kierowniczej i specjalistów ds. HR, rekrutacji i selekcji, zwiększa koszty działalności, a także tworzy więcej sytuacji konfliktowych w zróżnicowanych zespołach.

Przeprowadzone badania nasuwają jeszcze kilka wniosków postulatywnych. Należy częściej upowszechniać dobre praktyki w obszarze zarządzania różnorodnością, jak i wynikające 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.

## 7. Zakończenie

Cel niniejszego opracowania, tj. zidentyfikowanie stanu wdrożenia zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach i wynikających z niego korzyści, udało się zrealizować. Zaprezentowane w artykule wyniki oraz wnioski z badań empirycznych pozwalają uznać przyjęte hipotezy 1 i 2 za prawdziwe. Stan wdrożenia zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach w Polsce jest niski, choć wdrożenie to przynosi liczne korzyści. Konieczna jest zatem kontynuacja działań na tym polu. Wymagać to jednak będzie: eliminowania w organizacji uprzedzeń i stereotypów, likwidacji wszelkich nierówności, upowszechnienia prawa polskiego i Unii Europejskiej w tym obszarze, programów szkoleniowych podwyższających kompetencje kadry kierowniczej w kwestii zarządzania różnorodnością oraz narzędzi umożliwiających rzetelną i obiektywną ocenę organizacji z uwzględnieniem perspektywy zarządzania różnorodnością. Konieczna wydaje się kontynuacja badań, szczególnie w obszarze barier wdrażania zarządzania różnorodnością, wskaźników pozwalających mierzyć stan tego wdrożenia i luki kompetencyjnej w tym obszarze u kadry kierowniczej i pracowników działów HR. Autorki opracowania żywią nadzieję, iż wyniki podjętych badań i wyciągnięte na ich podstawie wnioski pozwolą przekonać kadrę kierowniczą i specjalistów zajmujących się kapitałem ludzkim w organizacjach do szybszego wdrożenia koncepcji zarządzania, polegającej na zarządzaniu różnorodnością.

## Literatura

- Acting Pro(e)quality Quality Standards for Gender Equality and Diversity Training in the EU*, 2007, United Nations Development Programme, Warszawa, [http://www.berlin-divercity.de/diwiki/images/2/2a/Brochure\\_wg4.pdf](http://www.berlin-divercity.de/diwiki/images/2/2a/Brochure_wg4.pdf) (27.10.2013).
- Bassett-Jones N., 2005, *The paradox of diversity management, creativity and innovation*, *Creativity and Innovation Management*, no. 14(2), s. 169-175, doi:10.1111/j.1467-8691.00337.x.
- Begeç S., 2013, *Effective diversity management initiatives*, *International Review of Management and Marketing*, no. 3(2), s. 63-74.

- Biuletyn ABC zarządzania różnorodnością*, 2013, Wrocław, [www.spolecznoscdiversity.pl/aktualnosci.php/358](http://www.spolecznoscdiversity.pl/aktualnosci.php/358) (27.10.2013).
- Branka M., Zielińska H., 2008, *Zarządzanie różnorodnością*, materiały dla osób uczestniczących w Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, [www.ideazmiany.pl](http://www.ideazmiany.pl) (27.10.2013).
- Brdulak H. 2009, *Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy*, Kobieta i Biznes, nr 1-4, s. 1-7.
- Continuing the Diversity Journey. Business Practices, Perspectives and Benefits*, 2008, European Commission.
- Cox T.H., Blake S., 1991, *Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness*, The Executive, vol. 5, no. 3, s. 45-56.
- Discrimination in European Union: Perceptions, Experiences and Attitudes*, 2008, European Union, [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/eb\\_special\\_en.htm](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb_special_en.htm) (27.10.2013).
- Durska M., 2009, *Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia*, Kobieta i Biznes, nr 1-4, s. 8-9.
- Ely R.J., Foldy E.G., 2003, *Diversity: overview*, [w:] Ely R.J., Foldy E.G., Scully M.A. (eds.), *Reader in Gender*, Work and Organization, Blackwell Publishing, Oxford.
- Gryszko M., 2009, *Raport z zarządzania różnorodnością w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, s. 25-28.
- Jamka B., 2011, *Wartości a model biznesowy zarządzania różnorodnością*, Master of Business Administration, no. 6(113), s. 65-75.
- Kaczmarek B., Walczak W., 2009, *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach – ujęcie multidyscyplinarne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kaczmarek P., Krajnik A., Morawska-Witkowska A., Remisko B.R., Wolsa M., 2009, *Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, s. 8.
- Karton G., Greene A.M., 2005, *The Dynamics of Managing Diversity: A Critical Approach* (2nd ed.), Elsevier Butterworth-Heinemann, Boston, MA.
- Kirton G., Greene A.M., 2010, *The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Klarsfeld (ed.), 2010, *International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*, Edward Elgar Publishing Inc., Northampton.
- Komisja Europejska, 2005, *Różnorodność w firmach – dobre praktyki w miejscu pracy. Podstawowe prawa i przeciwdziałanie dyskryminacji*, Bruksela.
- Kupczyk T., 2008, *Kobiety w zarządzaniu – równe prawa i kompetencje, nierówne szanse*, [w:] Pancer-Cybulska E. (red.), *Gospodarka społeczna w Europie*, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław.
- Kupczyk T., 2009, *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław.
- Kupczyk T., 2013, *Kompetencje kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa.
- Lisowska E. (red.), 2007, *Gender Index: Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, EQUAL, UNDP, Warszawa.
- Mazur B., 2009, *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok.
- Nielsen L.B., Nelson R.L. (eds.), 2005, *Handbook of Employment Discrimination Research: Rights and Realities*, Springer, Dordrecht.
- Paliszkiewicz J., 2013, *Zaufanie w zarządzaniu*, PWN, Warszawa.
- Pitts D., 2009, *Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. Federal Agencies*, Public Administration Review, no. 69(2), s. 328-338, doi:10.1111/j.1540-6210.2008.01977.x.
- Prasad P., Mills A.J., 1997, *From showcase to shadow: Understanding the dilemmas of managing workplace diversity*, [w:] Prasad P., Mills A.J. (eds.), *Managing the Organizational Melting Pot. Dilemmas of Managing Workplace Diversity*, Thousand Oaks.
- Rawłuszko M., 2008, *Zarządzanie różnorodnością a przeciwdziałanie dyskryminacji*, [w:] *Podręcznik trenerski. Zarządzanie firmą równych szans*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa, s. 21-22.

- Roosevelt R.T. Jr., 1991, *Beyond Race and Gender*, Amacom, New York.
- Sznajder A., 2013, *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa.
- The Business Case for Diversity. Good Practices in the Work Place*, 2005, European Union.
- Walczak W., 2011, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, e-mentor, nr 3(40), <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/40/id/840> (27.10.2013).
- Wiktorska-Święcka A. (red.), 2011, *Zainwestuj w różnorodność. Logiczna decyzja biznesowa dla rozwoju Dolnego Śląska*, Oficyna Wydawnicza ATUT, Wrocław.
- Wiktorska-Święcka A., 2013, *Płeć kulturowa a współpraca kobiet i mężczyzn w zarządzaniu z perspektywy koncepcji zarządzania różnorodnością*, [w:] Kupczyk T. (red.), *Kobiety i mężczyźni w zarządzaniu – korzyści, problemy, dobre praktyki, propozycje zmian*, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław.
- Wrench J., 2007, *Diversity Management and Discrimination*, Ashgate Publishing Ltd, Aldershot.
- Wziętek-Staško A., 2012, *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa.

## **DIVERSITY MANAGEMENT AT LOWER SILESIAN ENTERPRISES – DEGREE OF IMPLEMENTATION AND BENEFITS**

**Summary:** The objective of the present paper is to assess the degree of implementation of diversity management at enterprises and the resultant benefits. It describes different forms of definitions of diversity management, as well as opinions on benefits it brings. It also presents the results of quantitative-qualitative questionnaire research held in 2014 on a sample of 248 representatives of enterprises from Lower Silesia. It revealed that diversity management was implemented in the studied enterprises to a small extent, even though their employees perceived it as needed, and also that the implementation of this management concept brought multiple benefits.

**Keywords:** diversity management, enterprises, benefits from implementation of a concept.