



Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae
Rok 21, Nr 1/2017, tom I
Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania
Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach

Efektywność i bezpieczeństwo gospodarowania

Sylwia Wiśniewska¹

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ W ROZWIJANIU ZATRUDNIALNOŚCI PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest wskazanie znaczenia zarządzania różnorodnością w rozwijaniu zatrudnialności pracowników w organizacji. W opracowaniu omówiono pojęcie zatrudnialności pracowników. Przedstawiono istotę różnorodności pracowniczej oraz zarządzania różnorodnością. Wskazano także korzyści płynące z wdrażania w praktyce gospodarczej koncepcji zarządzania różnorodnością. Dodatkowo dokonano analizy działań z zakresu zarządzania różnorodnością mających na celu rozwój zatrudnialności pracowników w organizacji. W artykule dokonano przeglądu literatury przedmiotu oraz zawarto studia przypadków CEMEX Polska oraz Banku Zachodniego WBK. W opracowaniu wykorzystano metodę opisową.

Słowa kluczowe: różnorodność, zarządzanie różnorodnością, zatrudnialność

Wprowadzenie

Środowisko pracy staje się współcześnie coraz bardziej zróżnicowane. Skutkuje to wzrostem zainteresowania koncepcją zarządzania różnorodnością zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków zarządzania zasobami ludzkimi. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że zarządzanie różnorodnością przyczynia się do tworzenia optymalnych warunków pracy, które wspierają możliwości wykorzystania różnorodności kapitału ludzkiego. Odgrywa to istotną rolę w warunkach kreowania gospodarki opartej na wiedzy, w ramach której kapitał ludzki traktowany jest jako kluczowe źródło tworzenia wartości danej organizacji. Co więcej, liczne zmiany zachodzące współcześnie na rynku pracy, przejawiające się m.in. we wzroście złożoności i dynamiki kariery zawodowej oraz niepewności zatrudnienia, implikują konieczność

¹ Dr Sylwia Wiśniewska, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

rozwijania zatrudnialności (*employability*) pracowników w organizacji. Warto odnotować, że wiele działań z zakresu zarządzania różnorodnością ukierunkowanych jest na rozwijanie zatrudnialności obecnych i potencjalnych pracowników zarówno na wewnętrznym, jak i zewnętrznym rynku pracy. W kontekście powyższych przesłanek celem niniejszego artykułu jest wskazanie znaczenia zarządzania różnorodnością w rozwijaniu zatrudnialności pracowników w organizacji. W opracowaniu dokonano przeglądu literatury przedmiotu oraz zawarto studia przypadków CEMEX Polska oraz Banku Zachodniego WBK. W artykule wykorzystano metodę opisową.

Zarządzanie różnorodnością a zatrudnialność

W literaturze z zakresu zarządzania brak jest jednoznacznych i powszechnie uznanych definicji pojęć zatrudnialność i zarządzanie różnorodnością. Trudność w analizie zarządzania różnorodnością w kontekście zatrudnialności stanowi mnogość interpretacji tych pojęć i brak usystematyzowanego podejścia w tym zakresie. Mimo że termin zatrudnialność w literaturze zagranicznej jest obecny od początku XX w.², to w polskiej literaturze przedmiotu jest stosowany stosunkowo krótko³. Różnorodne rozumienie pojęcia zatrudnialność, a także liczne ujęcia i konteksty analizowanej problematyki sprawiają, że w literaturze przedmiotu można wyróżnić trzy grupy definicji tego pojęcia: podstawowe, rozszerzone i szerokie (kompleksowe). Zgodnie z definicjami podstawowymi zatrudnialność stanowi predyspozycję jednostki ludzkiej do wykonywania danej pracy. Definicje rozszerzone określają zatrudnialność jako różne cechy indywidualne jednostki ludzkiej oddziałujące na jej pozycję na rynku pracy. Definicje szerokie z kolei ujmują zatrudnialność jako nie tylko różne cechy indywidualne jednostki ludzkiej, ale także czynniki kontekstualne, które wpływają na pozycję jednostki na rynku pracy⁴.

Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto definicję zatrudnialności sformułowaną w nurcie definicji kompleksowych, według której zatrudnialność oznacza zdolność do wejścia na rynek pracy, sprawne poruszanie się po nim oraz samozatrudnienie, wynikającą zarówno z czynników indywidualnych, jak i kontekstualnych. Zatrudnialność warunkowana jest bowiem wieloma czynnikami, do których zaliczyć można: popytowe, podażowe i mieszane (popytowo-podażowe). Co więcej, wśród czynników o charakterze podażowym istotne są nie tylko te indywidualne, ale także te organizacyjne⁵ (rysunek 1). Warto zaznaczyć, że mimo iż współcześnie podkreśla

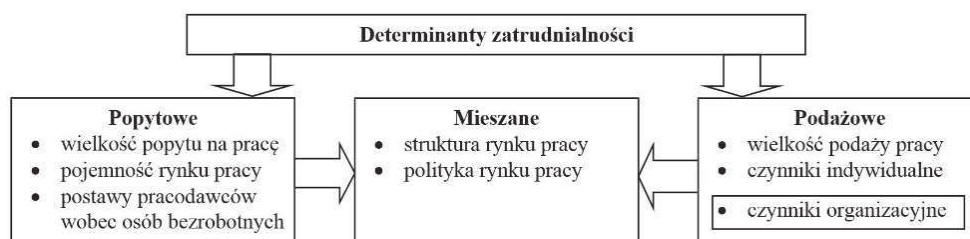
² W.H. Beveridge, *Unemployment: A Problem of Industry*, Longmans, Green and Co., London 1909, s. 215.

³ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 322.

⁴ A. de Grip, J. van Loo, J. Sanders, *The Industry Employability Index: Taking Account of Supply and Demand Characteristics*, "International Labour Review" 2004, Vol. 143, No. 3, s. 211-216; I. Marzec, *Uwarunkowania rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015, s. 24.

⁵ Szerzej na temat pojęcia, wymiarów i determinant zatrudnialności [w:] S. Wiśniewska, *Zatrudnialność – pojęcie, wymiary, determinanty*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty” 2015, nr 1 (35), s. 11-23.

się odpowiedzialność jednostki ludzkiej za kształtowanie własnej zatrudnialności, to w procesie tym ważną rolę odgrywają pracodawcy⁶.



Rysunek 1. Kluczowe determinanty zatrudnialności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Wiśniewska, *Zatrudnialność – pojęcie, wymiary, determinanty*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty” 2015, nr 1 (35), s. 20-21.

Determinanty organizacyjne obejmują przede wszystkim: zarządzanie różnorodnością (m.in. kulturową, płciową, pokoleniową i wieku), systemy: oceniania, motywowania i wynagradzania pracowników oraz zarządzania wiedzą, programy: praca zawodowa – życie osobiste, rozwoju kompetencji pracowniczych, świadczeń pracowniczych, zwolnień monitorowanych, a także stwarzanie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, czy też kulturę i klimat organizacyjny⁷.

Różnorodność pracownicza definiowana jest jako wszelkie aspekty, w których ludzie różnią się od siebie i są do siebie podobni. Odnosi się ona zarówno do czynników widocznych, jak i niewidocznych, wśród których wskazać można m.in. płeć, wiek, niepełnosprawność, pochodzenie etniczne, religię, status społeczny, stan cywilny, orientację seksualną czy osobowość. Różnorodność pracowniczą można zatem rozpatrywać w dwóch wymiarach: pierwotnym i wtórnym. Wymiar pierwotny obejmuje m.in.: rasę, narodowość, płeć i wiek. Z kolei wymiar wtórny odnosi się m.in. do: wykształcenia, stanu cywilnego czy statusu rodzinnego⁸. Podstawowym założeniem koncepcji zarządzania różnorodnością jest zapewnienie w miejscu pracy wszystkim pracownikom jednakowych możliwości w odniesieniu do zatrudnienia, rozwoju zawodowego, wynagrodzenia, czy też godzenia życia prywatnego z zawodowym⁹.

W niniejszym artykule przyjęto, że zarządzanie różnorodnością stanowi strategię zarządzania kapitałem ludzkim, która przyczynia się do wykorzystania w miejscu

⁶ Por. R.W. McQuaid, C. Lindsay, *The concept of employability*, “Urban Studies” 2005, Vol. 42, No. 2, s. 101.

⁷ Por. S. Wiśniewska, *Zatrudnialność...*, s. 20-21.

⁸ P. Dike, *The Impact of Workplace Diversity on Organisations*, Degree Thesis, Degree Programme in International Business, 2013, s. 5, 14-15.

⁹ A. Rogozińska-Pawelczyk, *Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, nr 17(2), s. 27.

pracy potencjału zawartego w różnorodności kapitału ludzkiego danej organizacji. Obejmuje ono praktyki zarządzania kapitałem ludzkim oraz polityki i programy ukierunkowane na identyfikację, akceptację, poszanowanie, promowanie i docenienie wartości wynikających w różnorodności pracowniczej. Jego podstawę stanowi tworzenie przyjaznego środowiska pracy promującego wszelkie wymiary różnorodności pracowniczej oraz budowanie kultury organizacyjnej pozwalającej na czerpanie korzyści wynikających z tej różnorodności. Umożliwia ona także zapobieganie wszelkim przejawom dyskryminacji, a także kreowanie przez organizację równych szans na zatrudnienie, rozwój zawodowy oraz samorealizację, przyczyniając się jednocześnie do harmonizowania celów personalnych z biznesowymi¹⁰.

Wśród zasadniczych korzyści wynikających z zarządzania różnorodnością, które zdaniem autorki mogą pomagać w rozwijaniu zatrudnialności pracowników na współczesnym rynku pracy, wskazać można m.in. inspirowanie innowacyjnych pomysłów. Różnorodność wiedzy pracowników, ich umiejętności i nagromadzonych doświadczeń umożliwia przełamywanie sztywnych schematów myślowych, działań o charakterze rutynowym i proceduralnym. Stwarza także szansę na kreowanie innowacyjnych rozwiązań oraz doskonalenie kluczowych kompetencji, przyczyniając się do wzrostu wartości kapitału intelektualnego, a także do zwiększenia zatrudnialności pracowników na współczesnym rynku pracy. Pogłębianiu wiedzy, zdobywaniu nowych doświadczeń i rozwijaniu kompetencji przez pracowników sprzyja praca w różnorodnym środowisku, w tym w zróżnicowanych wiekowo zespołach¹¹. Stwarza ono bowiem szansę na kolektywne uczenie się i wymienianie się doświadczeniami w gronie utalentowanych pracowników. Co istotne, przyciąganie i zatrzymywanie w organizacji (w której ma miejsce zarządzanie różnorodnością) najwybitniejszych jednostek jest możliwe m.in. poprzez:

- umacnianie kultury organizacyjnej opartej na takich wartościach, jak: etyka w zarządzaniu, równość szans, zaufanie, co przekłada się na dobrą atmosferę w pracy,
- kreowanie pozytywnego wizerunku organizacji za pośrednictwem pracowników czerpiących satysfakcję z wykonywanych działań, szanowanych, niedyskryminowanych, wykonujących swoje obowiązki w przyjaznej atmosferze pracy,
- równe traktowanie w ramach procesu rekrutacji i selekcji oraz zwalczanie wszelkich znamion dyskryminacji w miejscu pracy, np. jasne i sprawiedliwe zasady wynagradzania, szerokie możliwości podnoszenia kompetencji pracowniczych, a także rozwoju i awansowania¹².

¹⁰ S. Wiśniewska, *Zarządzanie różnorodnością – studium przypadku AT&T*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2016, nr 1, s. 38.

¹¹ Osoby starsze, które posiadają bogatą wiedzę, doświadczenie zawodowe i autorytet mogą stanowić wzór do naśladowania dla młodszych współpracowników, a także cenne źródło wiedzy.

¹² W. Walczak, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor” 2011, nr 3 (40), s. 17-18.

Znaczenie zarządzania różnorodnością w rozwijaniu zatrudnialności pracowników¹³

Zarządzanie różnorodnością jest elementem odpowiedzialnego podejścia do pracowników w CEMEX Polska, które przyczynia się do rozwijania ich zatrudnialności. W 2013 r. CEMEX Polska jako pierwsza firma budowlana została sygnatariuszem polskiej Karty Różnorodności, rozpoczynając tym samym sformalizowane zarządzanie różnorodnością. W ramach tej organizacji polityki wynagradzania, świadczeń socjalnych czy rozwoju zawodowego uwzględniają różnorodne potrzeby i kontekst życiowy poszczególnych grup pracowniczych. CEMEX Polska zobowiązuje do tego „Polityka równego traktowania i zarządzania różnorodnością w miejscu pracy”. Wśród firmowych postulatów równości i różnorodności są takie, jak:

- wspieranie pracowników, którzy spełniają się również jako rodzice,
- zarządzanie wiekiem,
- motywowanie kobiet do rozwijania kariery zawodowej,
- gwarantowanie równości wynagrodzeń kobiet i mężczyzn zatrudnionych na równorzędnych stanowiskach,
- tworzenie miejsc pracy dla osób z niepełnosprawnościami.

W latach 2015-2016 w CEMEX Polska przygotowano i wdrożono „Politykę przeciwdziałania dyskryminacji, molestowaniu i mobbingowi w miejscu pracy”. Jej wdrażanie wiązało się z przeprowadzeniem w ramach organizacji m.in. kampanii edukacyjnej pod hasłem „Szanuję – współpracuję – NIE dyskryminuję”, a także licznych szkoleń w formie stacjonarnej i e-learningowej, które adresowane były do pracowników i ich przełożonych. Wśród kluczowych działań, jakie podjęto w CEMEX Polska w latach 2015-2016 w obszarze równości i różnorodności warto wskazać „Forum Kobiet CEMEX”. Zostało ono powołane przez trzy członkinie zarządu firmy, które aktualnie tworzą Radę Programową Forum i współpracują z Zespołem Koordynacyjnym Forum. Zespół ten koordynuje działanie sieci regionalnych lidererek. Kluczowe cele Forum to wspieranie kobiet zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym, promowanie istotności roli kobiet w organizacji, a także budowanie samoświadomości rozwojowej kobiet. Realizacji tych celów służą programy rozwojowe i inspiracyjne, networking oraz wymiana doświadczeń. Obecnie Forum to zrzesza blisko 100 kobiet – pracowników CEMEX Polska.

W CEMEX Polska działa „Klub 50+” ukierunkowany na wspieranie wszechstronnego rozwoju pracowników, którzy ukończyli pięćdziesiąty rok życia. Jego członkowie mieli przykładowo okazję uczestniczyć w warsztatach dotyczących technik pamięciowych, uczenia się oraz możliwości rozwoju osobistego.

Kolejne ważne w kontekście zarządzania różnorodnością i zwiększania zatrudnialności pracowników działania zrealizowane w Cemex Polska to dołączenie do Europejskiego Sojuszu na rzecz Przygotowania Zawodowego – EAfA (European Alliance for Apprenticeships). EAfA to inicjatywa Komisji Europejskiej mająca na

¹³ Analizę przygotowano na podstawie: CEMEX Polska, *Raport zrównoważonego rozwoju 2015/2016*, <http://raportypoleczne.pl/>, (28.10.2017); Bank Zachodni WBK, *Raport Odpowiedzialnego Biznesu 2016*, <https://raport.bzwbk.pl/roznorodnosc.html>, (28.10.2017).

celu to podnoszenie jakości staży i praktyk zawodowych w Europie. Przystąpienie CEMEX Polska do EAfA wiąże się ze zobowiązaniem do utrzymania wysokiej jakości praktyk i staży realizowanych pod marką „Professionals In Development”. Jest to istotne w kontekście kształtowania zatrudnialności inicjacyjnej, ponieważ młodzi ludzie właśnie poprzez staże i praktyki mają okazję zdobyć pierwsze doświadczenia zawodowe, które determinują poziom ich zatrudnialności.

CEMEX Polska kooperuje z uczelniami wyższymi i promuje swoje oferty pracy wśród studentów. W 2015 r. przedstawiciele firmy uczestniczyli w sześciu targach pracy w całej Polsce. Ponadto pracownicy CEMEX w ramach „Absolvent Talent Days” gościli na uczelniach w Warszawie, Łodzi i Krakowie. W Częstochowie prezentowali również oferty zatrudnienia podczas targów Powiatowego Urzędu Pracy. Co więcej, zorganizowali w Warszawie warsztat pod hasłem „Patent na karierę, czyli sukces na murbeton”, który poprowadził Prezes CEMEX Polska – Marcelo Catalá.

Rozwijaniu zatrudnialności pracowników CEMEX Polska sprzyja nieustannie prowadzony dialog kadry kierowniczej z pracownikami, który pozwala na lepsze poznanie potrzeb osób zatrudnianych, np. tych związanych z rozwojem osobistym. „Sesje Otwartego Dialogu” odbywały się w sześciu regionach Polski, gromadząc każdorazowo ok. 900 pracowników. Wiodącym tematem sesji w 2015 r. była nowa wizja i wartości CEMEX. Ponadto w ramach sesji omawiane były bieżące wydarzenia i plany strategiczne. Podczas wszystkich spotkań pracownicy mieli czas na otwartą dyskusję, a także zadawanie zarządowi pytań. Najczęściej zadawane pytania dotyczyły kwestii bezpieczeństwa i higieny pracy oraz firmowych inwestycji. O aktywności pracowników w czasie sesji świadczy to, że w 2015 r. zadali oni zarządowi 186 pytań, a w 2016 r. 131 pytań.

W CEMEX Polska przyjęto zobowiązanie, że w latach 2017-2018 będą rozbudowywane programy dla kobiet mających potencjał do rozwoju kariery w kierunku stanowisk kierowniczych. Ponadto dla pracowników w wieku 50+ planowana jest realizacja tematycznych warsztatów rozwojowych z obszaru edukacji finansowej. W kolejnych latach kontynuowany ma być dialog z pracownikami. Spotkania będą organizowane w sześciu wybranych lokalizacjach co najmniej raz w roku.

Związek pomiędzy zarządzaniem różnorodnością a wzrostem zatrudnialności pracowników widoczny jest również na przykładzie Banku Zachodniego WBK. Bank ten przystąpił do grona sygnatariuszy Karty Różnorodności. Poszanowanie różnorodności jest wpisane w wewnętrzne kodeksy i regulacje firmy. Przede wszystkim stanowi ono jednak integralny element firmowej kultury organizacyjnej opartej na następujących wartościach: „Przyjazny, Rzetelny, Dla Ciebie”.

W firmie tworzy się środowisko pracy¹⁴, w którym wszyscy mają równe szanse, a każdy pracownik może liczyć na szacunek i akceptację. Firmowe zasady poszanowania różnorodności i równych szans są zapisane m.in. w Polityce Banku

¹⁴ Odpowiedzialność za kreowanie środowiska pracy, w którym szanuje się godność pracowników i nie dopuszcza się do nadużyć, spoczywa na menedżerach i jest wpisana w ich model kompetencyjny. Aby pomóc kadry kierowniczej w tworzeniu takiego środowiska w Banku Zachodnim WBK przygotowano szkolenia, uwzględniające m.in. tematykę zmian pokoleniowych. Do udziału w szkoleniach e-learningowych z etyki i różnorodności zobligowani są wszyscy pracownicy.

Zachodniego WBK dotyczącej przestrzegania praw człowieka, Generalnym Kodeksie Postępowania, a także w Polityce Banku Zachodniego WBK dotyczącej zrównoważonego rozwoju. W ramach tej ostatniej polityki przyjęto dwa cele:

- 1) poszanowanie różnorodności – zakaz jakiegokolwiek dyskryminacji, np. ze względu na płeć, rasę, wiek, pochodzenie,
- 2) wspieranie równych szans pracowników oraz dążenie do osiągnięcia zrównoważonej reprezentacji kobiet i mężczyzn – dotyczy to wszystkich funkcji i zakresów obowiązków.

Kluczowe osiągnięcia firmy w zakresie zarządzania różnorodnością i zapewniania równości szans w 2016 r. to:

- opracowanie spójnej polityki „Szacunek i godność” opisującej fundamenty kultury organizacyjnej,
- uporządkowanie ścieżki zgłaszania naruszeń,
- wdrożenie nowej Polityki Zrównoważonego Rozwoju oraz Polityki dotyczącej Praw Człowieka,
- zainicjowanie prac nad wdrożeniem ścieżek karier i rozwoju,
- wprowadzenie zmian w regulaminie pracy pod kątem wdrożenia różnych systemów i rozkładów czasu pracy w zależności od specyfiki jednostki organizacyjnej,
- wdrożenie Polityki Wynagrodzeń, która oparta jest na jasnych i przejrzystych kryteriach, niezależnych od płci, wieku czy narodowości.

Na 2017 r. w Banku Zachodnim WBK przyjęto następujące cele związane z zarządzaniem różnorodnością:

- dołączenie do inicjatywy – Karta Różnorodności (cel zrealizowany 24 maja 2017 r.),
- edukowanie i budowanie świadomości z zakresu różnorodności oraz wyrównywania szans (w tym stworzenie zintegrowanego planu komunikacji obejmującego zarząd, menedżerów i pracowników),
- przeprowadzenie pilotażu i przygotowanie do wdrożenia elektronicznego narzędzia umożliwiającego ewidencjonowanie czasu pracy.

Podsumowanie

W dobie zmian zachodzących na współczesnym rynku pracy, zarządzanie różnorodnością w kontekście kształtowania zatrudnialności pracowników zaliczyć można do istotnych wyzwań stojących przed kierującymi organizacjami. Zawarte w niniejszym artykule studia przypadków CEMEX Polska i Banku Zachodniego WBK wskazują, że organizacje te podejmują wiele działań z zakresu zarządzania różnorodnością na rzecz etycznego traktowania pracowników, kreowania szerokich możliwości rozwoju kompetencji pracowniczych, samorealizacji i awansowania, kształtowania bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, a także godzenia pracy zawodowej z życiem osobistym, przyczyniając się do rozwijania zatrudnialności swoich pracowników. Na podstawie przeprowadzonej analizy można zatem stwierdzić, że implementacja koncepcji zarządzania różnorodnością w praktyce gospodarczej przyczynia się do

rozwijania zatrudnialności pracowników na współczesnym rynku pracy. Co więcej, działania z zakresu zarządzania różnorodnością podejmowane przez CEMEX Polska i Bank Zachodni WBK można uznać za dobre praktyki, które warto propagować. Praktyki te mogą stanowić wzorce postępowania dla innych organizacji, przyczyniając się do szerszego wdrażania tej koncepcji w polskich organizacjach. Zasadne wydaje się także popularyzowanie korzyści wynikających ze skutecznej implementacji tych praktyk.

Bibliografia

- Bank Zachodni WBK, *Raport Odpowiedzialnego Biznesu 2016*, <https://raport.bzwbk.pl/roznorodnosc.html>, (28.10.2017).
- Beveridge W.H., *Unemployment: A Problem of Industry*, Longmans, Green and Co., London 1909.
- CEMEX Polska, *Raport zrównoważonego rozwoju 2015/2016*, <http://raportyspoleczne.pl/>, (28.10.2017).
- de Grip A., van Loo J., Sanders J., *The Industry Employability Index: Taking Account of Supply and Demand Characteristics*, "International Labour Review" 2004, Vol. 143, No. 3.
- Dike P., *The Impact of Workplace Diversity on Organisations*, Degree Thesis, Degree Programme in International Business, 2013.
- Marzec I., *Uwarunkowania rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015.
- McQuaid R.W., Lindsay C., *The concept of employability*, "Urban Studies" 2005, Vol. 42, No. 2.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.
- Rogozińska-Pawelczyk A., *Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, nr 17(2).
- Walczak W., *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor” 2011, nr 3 (40).
- Wiśniewska S., *Zarządzanie różnorodnością – studium przypadku AT&T*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2016, nr 1.
- Wiśniewska S., *Zatrudnialność – pojęcie, wymiary, determinanty*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty” 2015, nr 1 (35).

Abstract

Diversity management in developing the employability of workers in an organisation

The aim of this article is to indicate the importance of diversity management in developing the employability of workers in an organisation. The article discusses the concept of employability. It presents the essence of workplace diversity and diversity management. It also shows benefits of implementing of diversity management in business practice. Moreover, it analyses activities in the field of diversity management aimed at developing the employability of workers in an organisation. The study reviews the subject literature and the case studies of CEMEX Poland and Bank Zachodni WBK. The study used the descriptive method.

Keywords: diversity, diversity management, employability, workers