

Sylwia Wiśniewska

Zarządzanie różnorodnością w kształtowaniu wizerunku pracodawcy

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 3 (13), 25-29

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Zarządzanie różnorodnością w kształtowaniu wizerunku pracodawcy / Diversity Management in Employer Branding

Adres do korespondencji:

e-mail: sylwia.wisniewska@uek.krakow.pl

ABSTRACT

The purpose of this article is to define the importance of diversity management in employer branding and the identification of good practices in this area undertaken by organizations recognized as the best employers in Poland. The paper presents theoretical aspects of employer branding. Discusses the essence of diversity management in the organization. Moreover, underlines the importance

of diversity management in employer branding. The article ends with analysis of activities in the field of diversity management undertaken by the organizations highlighted in competitions for the best employers. The study reviews the subject literature, applying a descriptive method and includes case studies.

KEY WORDS: EMPLOYER BRANDING; DIVERSITY; DIVERSITY MANAGEMENT; LABOUR MARKET; EMPLOYER; EMPLOYEE.

1. WPROWADZENIE

Przeobrażenia zachodzące na współczesnym rynku pracy, wśród których wskazać można m.in. skalę migracji zagranicznych, zmiany w charakterze relacji pomiędzy podmiotami stosunków pracy, czy zmiany struktury zatrudnienia będące następstwem procesów demograficznych, implikują wzrost znaczenia koncepcji zarządzania różnorodnością (ang. *Diversity Management*). Implementacja zarządzania różnorodnością pozwala na pełne wykorzystanie kapitału ludzkiego organizacji poprzez identyfikację, poszanowanie, docenienie i optymalne spożytkowanie w miejscu pracy różnorodności pracowników, umożliwiając realizację strategicznych celów organizacji, a także przyczyniając się do harmonizowania celów organizacji z celami pracowników. Co warto podkreślić, dzięki poszanowaniu i docenieniu różnic pomiędzy pracownikami, tworzone jest przyja-

zne środowisko pracy, stymulujące innowacyjność pracowników. Jest to niezwykle ważne w warunkach budowania gospodarki opartej na wiedzy, w której kapitał ludzki jest priorytetowym źródłem kreowania wartości organizacji. Równie istotne, w dobie walki o talenty, jest zbudowanie pozytywnego i spójnego wizerunku pracodawcy, który pozwala na pozyskanie i utrzymanie wartościowych, utalentowanych pracowników. Jednocześnie warto zaznaczyć, że zarządzanie różnorodnością należy do kluczowych procedur personalnych kształtujących wizerunek organizacji jako atrakcyjnego miejsca pracy. Celem niniejszego artykułu jest określenie znaczenia zarządzania różnorodnością w budowaniu wizerunku pracodawcy oraz identyfikacja dobrych praktyk w tym zakresie podejmowanych przez organizacje uznane za najlepszych pracodawców w Polsce.

2. ZNACZENIE ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ W BUDOWANIU POZYTYWNEGO I SPÓJNEGO WIZERUNKU PRACODAWCY

Termin „wizerunek” oznacza sposób postrzegania i przedstawiania danej osoby lub rzeczy (PWN, 2015: 1148). W nawiązaniu do powyższego znaczenia wizerunek pracodawcy można zdefiniować jako sposób postrzegania organizacji przez dotychczasowych i potencjalnych pracowników. Kształtowanie wizerunku organizacji jako atrakcyjnego miejsca pracy obejmuje zatem działania mające zarówno wymiar wewnętrzny – odnoszący się do aktualnych pracowników, jak i zewnętrzny – skierowany do potencjalnych kandydatów do pracy. Działania podejmowane w ramach kreowania wewnętrznego wizerunku pracodawcy mają na celu utrzymanie najlepszych pracowników (m.in. poprzez stworzenie możliwości rozwoju zawodowego czy przyjaznego środowiska pracy), a także budowanie i wzmacnianie zaangażowania obecnych pracowników w realizację celów organizacji. Działania dotyczące budowania zewnętrznego wizerunku pracodawcy ukierunkowane są na zachęcenie potencjalnych wartościowych i utalentowanych kandydatów do ubiegania się o zatrudnienie w danej organizacji.

Posiadanie przez organizację pozytywnego i spójnego wizerunku pracodawcy na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy związane jest z wieloma korzyściami, wśród których wskazać można m.in.:

- przyciągnięcie i utrzymanie utalentowanych pracowników,
- skrócenie czasu wakowania stanowisk pracy,
- redukcję kosztów rekrutacji i selekcji pracowników,
- wzrost identyfikacji pracowników z wizją i misją organizacji,
- zwiększenie poziomu zaangażowania pracowników,
- wzrost motywacji pracowniczej,
- wzrost satysfakcji z pracy,
- poprawę relacji z klientami oraz partnerami biznesowymi,
- umocnienie marki przedsiębiorstwa,
- umocnienie marki dóbr i usług oferowanych przez przedsiębiorstwo.

Obecne uwarunkowania rynkowe oraz intensywność zmian technologicznych i organizacyjnych sprawiają, że kształtowanie pozytywnego i spójnego wizerunku pracodawcy wymaga wykorzystania różnorodnych narzędzi, zarówno klasycznych (*offline*), jak i internetowych

(*online*). Wśród narzędzi klasycznych wyróżnić można m.in.: programy szkoleniowe wspierające rozwój kariery zawodowej, programy adaptacyjne ukierunkowane na skuteczne wprowadzenie nowych pracowników do pracy, gry zespołowe pozwalające na poznanie warunków pracy, spotkania i wykłady prezentujące specyfikę pracy w danej organizacji, programy płatnych praktyk i staży, a także różne benefity, takie jak: bogaty pakiet socjalny, czy premie finansowe. Narzędzia internetowe obejmują z kolei m.in.: zakładkę „praca i kariera” na stronie internetowej organizacji, newsletter zawierający kluczowe sukcesy i projekty organizacji, gry interaktywne umożliwiające poznanie kultury pracy w danej organizacji, czy serwisy społecznościowe pozwalające na kreowanie i wzmacnianie relacji z dotychczasowymi i potencjalnymi pracownikami (Wiśniewska, 2013: 123-125).

Współcześnie wzrasta również znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility - CSR*) jako istotnego czynnika warunkującego wizerunek pracodawcy (Oczkowska, 2014: 665). Studia literatury przedmiotu wskazują, że do zbudowania wizerunku dobrego pracodawcy przyczynia się także zarządzanie różnorodnością (Bukowska, 2013: 75-81, Kopeć, 2013: 50-51, Kraczlą i Wziętek-Staśko, 2014: 327-330, Matuska i Sałek-Imińska, 2014: 78-80, Amaliyah, 2015: 180).

W literaturze ekonomicznej zarządzanie różnorodnością definiowane jest jako wykorzystywanie praktyk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w celu utrzymania lub zwiększenia zróżnicowania kapitału ludzkiego w określonych wymiarach, a także zagwarantowania, że zróżnicowanie kapitału ludzkiego nie utrudni lub nawet przyczyni się do realizacji celów danej organizacji (Olsen i Martins, 2012: 1169). Zarządzanie różnorodnością, mające na celu zapobieganie dyskryminacji ze względu na płeć, wiek, rasę i inne cechy, promuje szacunek dla różnic występujących między ludźmi oraz przyczynia się do wzrostu efektywności organizacyjnej (Brazzel, 2003: 51). W związku z tym współcześnie zarządzanie różnorodnością postrzegane jest jako źródło przewagi konkurencyjnej organizacji na rynku (Nakitare i Okibo, 2015: 15-32).

Zarządzanie różnorodnością pozwala na uzyskanie przez organizację wielu korzyści, także w zakresie kształtowania wizerunku pracodawcy. Poprzez identyfikację i docenianie różnic między pracownikami zarządzanie różnorodnością tworzy optymalne warunki pracy, dzięki czemu buduje wizerunek organizacji jako atrakcyjnego miejsca pracy. Różnorodność zespołów pracowniczych stwarza szerokie możliwości generowania i rozwijania innowacyjnych rozwiązań adekwatnych do zmieniają-

cych się potrzeb rynku oraz pozwala na elastyczne reagowanie na wyzwania otoczenia. Wśród wielorakich korzyści, które przynosi organizacji zarządzanie różnorodnością wskazać można również m.in.:

- ograniczenie nadmiernej fluktuacji pracowników,
- pozyskanie utalentowanych pracowników,
- sprawną adaptację nowo zatrudnionych pracowników,
- aktywizowanie potencjału twórczego pracowników,
- szybkie odpowiadanie na potrzeby rynku,
- budowanie i wzmacnianie dobrych relacji między pracownikami,
- poprawę pozycji konkurencyjnej (cf. Henry i Evans, 2007: 73-74, Kamal i Ferdousi, 2009: 159-160).

3. ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ W BUDOWANIU WIZERUNKU ORGANIZACJI JAKO ATRAKCYJNEGO MIEJSCA PRACY – DOBRE PRAKTYKI

Do organizacji uznanych za najlepszych pracodawców w Polsce należy ArcelorMittal Poland. Jest to jeden z najnowocześniejszych producentów stali w Europie, skupiający ok. 70% potencjału produkcyjnego polskiego przemysłu hutniczego. Firma ta została wielokrotnie nagrodzona w konkursach na najlepszych pracodawców. Otrzymała m.in. *Certyfikat Top Employers 2012 i 2013*, a także tytuły: *Solidny Pracodawca 2010*, *Odpowiedzialny Pracodawca – Lider HR 2012*, *Pracodawca Jutra 2014* oraz *Małopolski Pracodawca Przyjazny Rodzinie 2015* (<http://poland.arcelormittal.com>, 25.10.2015). Wyróżnienia te potwierdzają, że ArcelorMittal Poland stwarza swoim pracownikom doskonałe warunki pracy.

ArcelorMittal Poland buduje wizerunek dobrego pracodawcy wśród obecnych i potencjalnych pracowników m.in. poprzez wdrażanie programów wspierających poszanowanie i docenianie różnorodności. Firma ta jest sygnatariuszem Karty Różnorodności – międzynarodowej inicjatywy wspieranej przez Komisję Europejską, która obliguje swoich sygnatariuszy do przestrzegania zakazu dyskryminacji oraz podejmowania działań mających na celu kreowanie i promowanie różnorodności w miejscu pracy. Wypełniając założenia Karty ArcelorMittal Poland realizuje wiele przedsięwzięć wspierających różnorodność ze względu na kulturę i płeć. Różnorodności kulturowej dedykowane są szkolenia z zakresu współpracy z ludźmi z różnych krajów i kultur oraz warsztaty dotyczące nawiązywania relacji z obcokrajowcami i budowania pierwszego wrażenia.

W ramach wspierania różnorodności ze względu na płeć w ArcelorMittal Poland realizowane są trzy programy. Pierwszy z nich, *Women in Leadership*, adresowany jest do kobiet pełniących role menedżerskie. Jest to przedsięwzięcie o charakterze prorozwojowym, podczas którego odbywają się trzydniowe warsztaty, obejmujące wykłady motywacyjne, sesje rozwojowe i dyskusje panelowe. Celem kolejnego programu, *WEL@ArcelorMittal Poland*, jest poszerzenie pojmowania roli lidera oraz wzrost zaangażowania kobiet w podejmowanie decyzji biznesowych. Trzeci program, zatytułowany *Women Emerging in Leadership*, ma charakter globalny i skierowany jest do kobiet zatrudnionych poniżej poziomu menedżera. Ma on na celu wskazanie możliwości kształtowania kariery zawodowej, a także intensyfikację zaangażowania kobiet w proces podejmowania decyzji o charakterze biznesowym. W ramach tej inicjatywy realizowane są spotkania z „kobietami sukcesu” oraz warsztaty i sesje rozwojowe. Uczestniczki tego programu mogą również skorzystać ze szkoleń online (ArcelorMittal Poland, 2015: 61).

Do grona najlepszych pracodawców należy również Orange Polska – dostawca usług telekomunikacyjnych, funkcjonujący we wszystkich segmentach rynku telekomunikacyjnego oraz dysponujący największą w Polsce infrastrukturą techniczną, która wspiera świadczenie usług telefonii mobilnej, stacjonarnej i przesyłu danych. Firma Orange Polska jest laureatem wielu konkursów na najlepszych pracodawców. Otrzymała m.in. *Bursztynową Statuetkę w XV edycji konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi*, tytuł *Solidny Pracodawca 2013*, czy certyfikaty: *HR Najwyższej Jakości*, *Top Employers Polska 2015* oraz *Top Employers Europe 2015* (<http://www.raportcsropl.pl>, 27.10.2015).

Firma ta jest sygnatariuszem i opiekunem Karty Różnorodności w Polsce. Angażuje się w stworzenie *Stowarzyszenia European Professional Women's Network Warsaw*, którego ideą jest promowanie zasady równości kobiet i mężczyzn, m.in. w zakresie równości szans na poszczególnych etapach kariery zawodowej. Aktywnie uczestniczy w opracowywaniu wskaźnika *Diversity Index*, służącego do oceny zarządzania różnorodnością w organizacji, a także sama wzięła udział w tym badaniu. Współpracuje ponadto z wybitnymi ekspertami i znawcami problematyki różnorodności w ramach *Platformy Wymiany Wiedzy i Doświadczeń*, która funkcjonuje przy Komisji Europejskiej.

W Orange Polska priorytetowe znaczenie odgrywa kreowanie kultury organizacyjnej opartej na szacunku dla różnic występujących między ludźmi, którego podstawę stanowi edukacja i propagowanie wśród pracowników

wiedzy na temat różnorodności. Co warto podkreślić, zarządzanie różnorodnością jest wpisane w ocenę kompetencji menedżerów. Do menedżerów skierowane są również obowiązkowe e-szkolenia z zakresu zapobiegania dyskryminacji i kształtowania przyjaznego środowiska pracy. W celu zapewnienia równego dostępu do stanowisk pracy bez względu na płeć, w procedurze zatrudnienia zawarto specjalną klauzulę o obowiązkowym rekomendowaniu kandydatury obojga płci na wszystkie stanowiska. Zagadnienia dotyczące różnorodności zawarte są w Kodeksie Etyki, który określa procedury zgłaszania nieprawidłowości związanych z dyskryminacją.

W ramach zarządzania różnorodnością w Orange Polska kreowana jest przyjazna atmosfera pracy uwzględniająca potrzeby osób niepełnosprawnych, którym dedykowany jest program *Zdrowie na TAK*. Inicjatywa ta pozwala pracownikom z niepełnosprawnością na korzystanie z dodatkowego pakietu usług medycznych w LUX MED. Co więcej, pracownicy z orzeczoną niepełnosprawnością mogą wystąpić o przyznanie pakietu adaptacyjnego, a uzyskane środki finansowe przeznaczyć na zakup sprzętu rehabilitacyjnego czy udział w turnusie rehabilitacyjnym (<http://www.raportcsropl.pl>, 27.10.2015).

Do organizacji wyróżnionych w konkursach na najlepszych pracodawców należy także CEMEX Polska, który jest laureatem XIV i XV edycji *Konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi*, zdobywając w 2013 r. *Certyfikat Profesjonalne ZZL*, a w 2014 r. *Bursztynową Statuetkę*. Firma uzyskała również *Certyfikat Top Employers 2012*. CEMEX Polska, stanowiąca część międzynarodowego koncernu CEMEX S.A.B. de C.V., jest jednym z czołowych producentów cementu, betonu towarowego i kruszywu w Polsce (<http://www.cemex.pl>, 03.11.2015).

CEMEX Polska jako pierwsza firma budowlana w Polsce została sygnatariuszem Karty Różnorodności. W ramach zarządzania różnorodnością firma wdraża wiele programów ukierunkowanych na potrzeby różnych grup pracowniczych. Stanowisko CEMEX Polska w sprawie różnorodności charakteryzuje *Polityka równego traktowania i zarządzania różnorodnością w miejscu pracy*, która ogniskuje się wokół trzech zasadniczych obszarów:

- różnorodności wiekowej, w ramach którego podejmowane są przedsięwzięcia skierowane do trzech grup wiekowych: pracowników poniżej 30 roku życia (zwłaszcza do tych, którzy wchodzi na rynek pracy), pracowników będących rodzicami (w wieku 30-50 lat) oraz pracowników w wieku powyżej 50 roku życia,

- różnorodności płci, w ramach którego realizowane są programy wspierające kobiety w wykorzystaniu swojego potencjału zawodowego, a mężczyznom umożliwiające lepsze wypełnianie roli rodzica, a także zapewniające równe wynagradzanie kobiet i mężczyzn na tych samych poziomach zaszczerowania i równy dostęp do dodatkowych świadczeń,
- przeciwdziałaniu wykluczeniu zawodowemu, w ramach którego wdrażane są rozwiązania wspierające pracowników niepełnosprawnych oraz mające na celu zwiększenie szans na zatrudnienie w firmie osób z niepełnosprawnością (CEMEX, 2015: 35).

Wśród kluczowych przedsięwzięć wspierających różnorodność w CEMEX Polska wyróżnić należy program adresowany do stażystów, zatytułowany *Professionals in Development*, pozwalający na zdefiniowanie precyzyjnych celów rozwojowych oraz ambitnych zadań, a także poznanie firmy m.in. poprzez warsztaty realizowane przez doświadczonych pracowników i wizyty studyjne. Co warto podkreślić, częścią tego programu jest *CEMEX Alumni*, w ramach którego emerytowani pracownicy pełnią rolę mentorów dla stażystów, dzieląc się swoją wiedzą i doświadczeniem.

Do pracowników w wieku 30-50 lat, będących rodzicami, adresowany jest program świadczeń *Twoja Rodzina*, którego celem jest wsparcie w zachowaniu równowagi pomiędzy pracą a życiem rodzinnym. Wśród świadczeń, które są dostępne w tym programie wyróżnić warto m.in. premię „becikową”, dodatkowe urlopy, rodzinne pakiety medyczne, a także ubezpieczenia na życie dla współmałżonka lub partnera.

Wiele inicjatyw z zakresu zarządzania różnorodnością skierowanych jest do pracowników, którzy ukończyli 50 lat. Należą do nich e-szkolenia rozwojowe oraz dodatkowe świadczenia, zwłaszcza w obszarze dbania o zdrowie. Interesujące przedsięwzięcie stanowi *Klub 50+*, który stwarza możliwość dzielenia się wiedzą i doświadczeniem. Członkowie *Klubu* mają możliwość uczestniczenia w różnych programach, dzięki którym mogą uzyskać dofinansowanie wybranego projektu rozwojowego. Planowane jest również wdrożenie e-szkoleń z zakresu rozwoju osobistego skierowanych do pracowników powyżej 50 roku życia, a także dotyczących zarządzania pokoleniowego adresowanych do ich przełożonych.

Do najnowszych inicjatyw CEMEX Polska należy tworzone Forum Kobiet CEMEX. Jego powstanie poprzedzono realizacją ankiety elektronicznej oraz serią paneli dyskusyjnych, których celem było rozpoznanie potrzeb kobiet oraz ustalenie priorytetów Forum. W działaniach

tych wzięła udział połowa kobiet zatrudnionych w firmie (CEMEX, 2015: 36).

4. PODSUMOWANIE

Laureaci konkursów na najlepszych pracodawców to organizacje, dla których budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy jest priorytetem. Współczesne wyzwania rynku pracy implikują konieczność wykorzystania w procesie kształtowania wizerunku pracodawcy różnorodnych instrumentów. Dlatego wiele organizacji wizerunek dobrego pracodawcy kreuje m.in. poprzez implementację programów wspierających różnorodność w miejscu pracy. Rozważania teoretyczne i studia przypadku zawarte w niniejszym artykule wskazują, że zarządzanie różnorodnością poprzez promowanie szacunku dla różnic występujących między ludźmi, zapobieganie wszelkim przejawom dyskryminacji, stwarzanie równych szans na zatrudnienie, rozwój zawodowy i samorealizację, wsparcie w zachowaniu równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym, a także kreowanie przyjaznej atmosfery pracy buduje wizerunek organizacji jako atrakcyjnego miejsca pracy. Zaprezentowane działania można uznać za dobre praktyki, które warto

upowszechniać. Praktyki te mogą stanowić wzorce postępowania dla innych organizacji, przyczyniając się do szerszej implementacji koncepcji zarządzania różnorodnością w praktyce gospodarczej.

Wdrażanie programów wspierających poszanowanie i docenianie różnorodności w miejscu pracy buduje wizerunek organizacji społecznie odpowiedzialnej, dzięki czemu także przyczynia się do kształtowania pozytywnego i spójnego wizerunku pracodawcy. Co ważne podkreślenia, zarządzanie różnorodnością przynosi korzyści zarówno pracownikom, jak i organizacji, w której są zatrudnieni. Przyczynia się do kreowania środowiska pracy sprzyjającego wykorzystaniu potencjału tkwiącego w różnicach występujących między ludźmi, umożliwiając realizację celów nie tylko pracowników, ale także organizacji. Rozważania zawarte w niniejszym artykule stanowią podstawę do wskazania kierunku dalszych badań związanych z zarządzaniem różnorodnością. Dotyczy on analizy wpływu działań z zakresu zarządzania różnorodnością na zatrudnialność na współczesnym rynku pracy.

LITERATURA

1. Amaliyah. (2015). *The importance of workplace diversity management*, „International Journal of Sciences: Basic and Applied Research”, vol. 17, nr 2, s. 175-182.
2. ArcelorMittal Poland (2014, 2015). *Raport Zrównoważonego Rozwoju ArcelorMittal Poland* <corporate.arcelormittal.com/~/media/Files/A/ArcelorMittal/sdr-2015/country-reports/AMPoland_SustainabilityReport_2014_PL.pdf>, 15-28.10.2015.
3. Brazzel, M. (2003). *Historical and theoretical roots of diversity management*, in: *Handbook of diversity management: Beyond awareness to competency based learning*, ed. D.L. Plummer, Lanham.
4. Bukowska, U. (2013). *Prokobiecość w kształtowaniu wizerunku pracodawcy*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty” nr 4, s. 71-83.
5. CEMEX Polska. *Raport zrównoważonego rozwoju CEMEX Polska 2013-2014*, 2015, <<http://www.cemex.pl/raport-zrownowazonego-rozwoju-2013-2014.aspx>>, 17-28.10.2015.
6. Henry, O., Evans, A.J. (2007). *Critical review of literature on workforce diversity*, „African Journal of Business Management”, s. 72-76. <<http://www.cemex.pl>>, 03.11.2015.
7. <<http://poland.arcelormittal.com>>, 25.10.2015.
8. <<http://www.raportcsropl.pl>>, 27.10.2015.
9. Kamal, Y., Ferdousi, M.M. (2009). *Managing diversity at workplace: A case study of hp*, „ASA University Review”, vol. 3, nr 2, s. 157-170.
10. Kopeć, J. (2013). *Procedury personalne kształtujące wizerunek pracodawcy*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty” nr 4, s. 41-53.
11. Kraczla, M. (2014). *Wziątek-Staśko A., Karta różnorodności narzędziem doskonalenia wizerunku organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 2, s. 321-331.
12. Matuska, E., Sałek-Imińska, A. (2014). *Diversity management as employer branding strategy*, „Human Resources Management and Ergonomics” nr 2, s. 72-87.
13. Nakitare, C.N., Okibo, W. (2015). *Effect of employer diversity management on competitive advantage: A case of commercial banks in Kisii Town*, „International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship”, vol. 2, nr 1, s. 15-32.
14. Oczkowska, R. (2014). *Spółeczna odpowiedzialność biznesu a kształtowanie wizerunku pracodawcy*, w: *Marketing w 25-leciu gospodarki rynkowej w Polsce*, red. A. Czubała, P. Hadrian i J.W. Wiktor, Warszawa.
15. Olsen, J.E., Martins, L.L. (2012). *Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 33, nr 8, s. 1168-87.
16. *Wielki słownik wyrazów obcych PWN*, red. M. Bańko (2014). Warszawa: PWN.
17. Wiśniewska, S. (2013). *Budowanie wizerunku pracodawcy – studium przypadku Skanska S.A.*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, nr 4, s. 115-127.