

D E B I U T Y S T U D E N C K I E

2023

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ W ORGANIZACJI – ISTOTA, ZNACZENIE, WYZWANIA

pod redakcją
Doroty Tenety



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2023

Recenzja

Agnieszka Sokołowska-Durkalec

Redakcja wydawnicza

Agata Wójcicka-Kołodziej

Korekta

Aleksandra Śliwka

Skład i łamanie

Małgorzata Myszowska

Projekt okładki

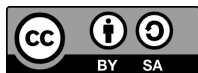
Beata Dębska

Na okładce wykorzystano zdjęcie z zasobów

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa

Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).

Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>



ISBN 978-83-67899-11-6 (wersja papierowa)

ISBN 978-83-67899-12-3 (wersja elektroniczna)

DOI: 10.15611/2023.12.3

Druk i oprawa: TOTEM

Maciej Krahel

e-mail: 185404@student.ue.wroc.pl

ORCID: 0009-0002-4700-8416

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Aleksandra Szlachcic

e-mail: 174736@student.ue.wroc.pl

ORCID: 0009-0005-6175-5778

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Zarządzanie różnorodnością w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu

DOI: 10.15611/2023.12.3.04

JEL Classification: M14

Streszczenie: Zarządzanie różnorodnością jest tematem ważnym i aktualnym dla organizacji komercyjnych, a także społecznych i publicznych. Tymczasem o ile w literaturze przedmiotu można znaleźć badania dotyczące realizacji tej koncepcji w biznesie, o tyle brakuje opracowań ukazujących podejście do zarządzania różnorodnością w innych typach organizacji. Głównym celem artykułu jest identyfikacja i ocena przejawów zarządzania różnorodnością w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Autorzy skupili się na analizie różnic w oparciu o tożsamość pierwotną, cechy, takie jak płeć, wiek i pochodzenie etniczne. W badaniach została zastosowana metoda studium przypadku. Mają one charakter jakościowy – przeprowadzone zostały za pomocą analizy strony internetowej badanej uczelni, jej dokumentacji organizacyjnej oraz wywiadów z pracownikami. Wynika z nich, że uczelnię cechuje otwartość na inne kultury, dbałość o równowagę płci i współpracę międzypokoleniową. Ma ona odpowiednie dokumenty strategiczne oraz jednostki organizacyjne odpowiedzialne za wdrażanie praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością.

Słowa kluczowe: zarządzanie różnorodnością, szkoła wyższa, Erasmus+

1. Wstęp

W ostatnim czasie zarządzanie różnorodnością jest wyzwaniem dla organizacji komercyjnych, publicznych i społecznych. Organizacja, jako pojęcie abstrakcyjne, jest bytem złożonym i trudno definiowalnym (Krzakiewicz i Cyfert, 2020). W literaturze przedmiotu określa się ją jako grupę ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów (Griffin, 2017), czy też przedsięwzięcie tworzone i realizowane przez ludzi, którzy współpracują ze sobą, wykonując określone cele (Kisielnicki, 2014). Termin „organizacja” pochodzi od greckiego słowa *organizo*. Oznacza ono tworzenie uporządkowanej całości. Natomiast „zarządzanie” definiowane jest jako zapewnianie warunków, by organizacja działała zgodnie z założeniami, czyli realizowała swoją misję, osiągała zgodne z nią

cele i zachowywała niezbędny poziom spójności umożliwiający przetrwanie (Kozłowski i Jemielniak, 2011).

Różnorodność może być rozumiana jako różnice pomiędzy ludźmi (Adamu, 2014; Pant i Vijava, 2015). Podstawowe kategorie stanowiące o odmienności można podzielić na trzy grupy: tożsamość pierwotną (płeć, wiek, predyspozycje itd.), wtórną (kompetencje, dochody itd.) i organizacyjną (miejsce zajmowane w strukturze organizacyjnej itd.) (Walczak, 2011).

Zarządzanie różnorodnością (*diversity management*) polega zatem na podejściu ukierunkowanym na wykorzystanie potencjału tkwiącego w różnicach między pracownikami (Sznajder, 2013). Powinno ono zmierzać do prawidłowego spożytkowania wielorakich cech ludzi zatrudnionych w danym miejscu pracy (Wiktorska-Święcka, 2011), co kojarzone bywa na ogół z przeciwdziałaniem dyskryminacji (Durska, 2009). Dla D.A. Thomasa (2004) zarządzanie różnorodnością stanowi zagregowany efekt zarządzania zasobami ludzkimi, mający na celu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez przywództwo i pracę zespołową. Wśród głównych korzyści przypisywanych implementacji tego podejścia w organizacji wymienia się wzrost wiedzy kulturowej i lepsze rozumienie otoczenia (Antonio, 2001), zwiększenie zaangażowania intelektualnego i postęp w rozwoju osobistym (Umbach i Kuh, 2006), krytyczne myślenie (Gurin i in., 2002), rozwój umiejętności patrzenia z innej perspektywy (Gottfredson i in., 2008), a także niwelowanie stereotypów i etnocentryzmu (Milem, 2003).

Niniejsze opracowanie poświęcono zarządzaniu różnorodnością w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu (UEW). Celem badań była identyfikacja i ocena przejawów zarządzania różnorodnością w badanym podmiocie. Autorzy skupili się na analizie różnic w oparciu o tożsamość pierwotną. Badania zostały przeprowadzone przy wykorzystaniu metody jakościowej, jaką jest studium przypadku. Miały pomóc odpowiedzieć na następujące pytania badawcze:

1. Jakie strategie, procedury, praktyki związane z zarządzaniem różnorodnością zostały wdrożone w UEW?
2. W jaki sposób przejawia się różnorodność wśród osób studiujących oraz w strukturze zatrudnienia w UEW?
3. Czy uczelnia tworzy przyjazną przestrzeń dla różnorodności (dla studentów i pracowników)?

Autorów do podjęcia prezentowanej tematyki zmotywował brak badań odnoszących się do zarządzania różnorodnością w polskich szkołach wyższych. Istnieje wiele publikacji na temat zarządzania różnorodnością we współczesnych organizacjach i przedsiębiorstwach, ale wciąż jest deficyt publikacji dotyczących polskich uniwersytetów.

Badania pokazują, że zarządzanie różnorodnością staje się istotną przewagą konkurencyjną we współczesnej gospodarce (Jagoda, 2016). Stąd podjęty w artykule temat jest szczególnie istotny z uwagi na specyfikę i rolę szkół wyższych.

2. Metody i narzędzia badawcze

Podstawową metodę naukową wykorzystaną podczas badań empirycznych stanowi metoda jakościowa, jaką jest studium przypadku. Wybór tej metody wynika z faktu, że zarządzanie różnorodnością nie jest obszernie omawiane przez literaturę, a temat badawczy jest aktualny. Badacze podjęli się przedstawienia zjawiska różnorodności w UEW. W celu stworzenia studium przypadku autorzy zastosowali metodę badań wspomagającą, którą był wywiad ustrukturyzowany, przeprowadzony w oparciu o przygotowany odpowiednio wcześniej scenariusz. Był on anonimowy, bezpośredni i pogłębiony, co zapewniło obiektywne, rzetelne oraz trafne wyniki (Chełpa, 2002). Przeprowadzono go z pracownikami UEW. Specyfika obszaru zainteresowań i obowiązków zawodowych osób biorących udział w badaniu pomogła w ujęciu różnorodności w sposób wielowymiarowy. Z jednej strony zostały przekazane rzetelne informacje na temat płci i wieku, a z drugiej – odnośnie do integracji międzynarodowej i liczby osób z zagranicy podejmujących studia na uczelni.

Pogłębionej analizie została poddana zawartość strony internetowej uczelni oraz jej dokumentacja organizacyjna, w szczególności Strategia 2030. Dzięki uzyskanemu materiałowi z metod wspomagających możliwe było stworzenie opisowego studium przypadku, które przedstawia zjawisko oraz kontekst omawianego problemu badawczego. Badania przeprowadzono w kwietniu i czerwcu 2023 roku.

3. Wyniki badań

3.1. Ogólna charakterystyka Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Wrocławski Uniwersytet Ekonomiczny to jedna z najstarszych wyższych szkół ekonomicznych w Polsce. Został założony 6 marca 1947 roku. Prekursorem UEW była Wyższa Szkoła Handlowa (WSH), która powstała z inicjatywy i jako własność Towarzystwa Popierania Nauk Ekonomiczno-Handlowych. Kadre stanowili wtedy głównie wykładowcy Uniwersytetu Jana Kazimierza i Akademii Handlu Zagranicznego we Lwowie oraz Uniwersytetu Stefana Batorego w Wilnie. W 1950 roku WSH zostało przekształcone w Wyższą Szkołę Ekonomiczną (WSE), a ta w 1974 roku w Akademię Ekonomiczną im. Oskara Langego. Następnie w 2008 roku Sejm RP przyjął Ustawę o zmianie nazwy uczelni na Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

Misją UEW jest „być wiodącym ośrodkiem twórczej myśli i kształcenia ekonomicznego w naszym regionie Europy”. Uczelnia szczyli się tym, że kreuje ekspertów i liderów biznesu, tworząc środowisko rozwoju wiedzy, umiejętności i kompetencji przyszłości. Podejmowanie działań dla zrównoważonego rozwoju w poczuciu społecznej i etycznej odpowiedzialności, bycie podmiotem przyjaznym pracownikom, studentom i absolwentom oraz otwartym na całe swoje otoczenie stanowi rdzeń wizji tejże uczelni (UEW, b.d.).

W ostatnim czasie instytucje zajmujące się nauką, jakością kształcenia oraz prawami człowieka bardzo mocno sygnalizują potrzebę wprowadzania na uczelniach działań równościowych i antydyskryminacyjnych. UEW nie pozostaje w tej sytuacji bierny, o czym świadczą podjęte inicjatywy. I tak, w listopadzie 2017 r. uczelnia podpisała Deklarację społecznej odpowiedzialności uczelni i tym samym zobowiązała się do upowszechniania idei równości, różnorodności, tolerancji, respektowania i ochrony praw człowieka w odniesieniu do całej społeczności akademickiej i jej otoczenia. W 2020 roku przyjęła Kodeks etyki nauczyciela akademickiego, w którym określono wartości etyczne i zasady postępowania kadry akademickiej. Z kolei w listopadzie 2021 roku został powołany Zespół ds. równości i przeciwdziałania dyskryminacji. Jego głównym celem jest inicjowanie i realizacja działań określonych w deklaracji z 2017 roku.

Istotnym wydarzeniem w kontekście wprowadzania mechanizmów zarządzania różnorodnością było podpisanie przez Jego Magnificencję prof. dra hab. Andrzeja Kaletę i prorektorów w dniu 11 kwietnia 2022 roku Karty Różnorodności. Sygnowanie tego dokumentu było międzynarodową inicjatywą zrealizowaną w 26 krajach Unii Europejskiej, Karta została przyjęta w Polsce już w 2012 roku, a jej koordynacją zajmuje się stowarzyszenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu z Warszawy. Stając się sygnatariuszem Karty, UEW zobowiązał się do tworzenia i promocji rozwiązań służących zapewnieniu różnorodności w środowisku pracy i nauki, podejmowania działań na rzecz spójności i równości społecznej, przeciwdziałania dyskryminacji, zjawiskom mobbingu i molestowania na uczelni, prowadzenia dialogu z osobami zatrudnionymi na temat przyjętej polityki zarządzania różnorodnością oraz corocznego raportowania na temat podjętych działań i ich rezultatów. Podpisanie Karty Różnorodności to przejaw urzeczywistnienia kluczowych wartości uczelni, takich jak: wspólnota, prawda, wolność, odpowiedzialność, nowoczesność, doskonałość i przedsiębiorczość. To wyraz aspiracji do stania się uniwersytetem zrównoważonej przyszłości.

3.2. Różnorodność w obszarze płci, wieku i pochodzenia etnicznego

Aktualnie na uczelni studiuje 8817 studentów (dane z 31 grudnia 2022 roku). Udział kobiet w tej liczbie kształtuje się na poziomie 58%. Studenci kształcą się na osiemnastu kierunkach. Najwięcej z nich uczy na kierunkach finanse i rachunkowość (1482 adeptów), zarządzanie (1315) oraz zarządzanie i inżynieria produkcji (1196).

Pracownikami UEW są nauczyciele akademicki oraz niebędący nimi. Całkowita liczba zatrudnionych na dzień 31 grudnia 2022 roku to 1074 osoby, w tym 696 kobiet i 378 mężczyzn. Nauczycielami akademickimi jest 530 osób, w tym 55% to kobiety. Mają etaty na stanowiskach dydaktycznych, badawczych i badawczo-dydaktycznych. Najliczniejszą grupę pracowników niebędących nauczycielami akademickimi stanowią osoby pełniące obowiązki w administracji (352 osoby), obsłudze (81) i bibliotece (55). W każdej z tych trzech grup jest większy udział kobiet niż mężczyzn.

Uniwersytet może się pochwalić efektywną współpracą między młodymi i starszymi nauczycielami akademickimi. Co ciekawe, łatwiej współpracuje się pokoleniom, które nie następują jedno po drugim. Jest między nimi mniej nieporozumień niż między pokoleniem milenium a pokoleniem Z. Podyktowane jest to tłem socjologicznym i zasadą zmiany pokoleń (Hysa, 2016). Taka sytuacja sprzyja wymianie doświadczeń oraz poszerzeniu horyzontów każdego pokolenia. Młodzi pracownicy mogą podzielić się swoim postrzeganiem świata i znajomością rzeczywistości technologicznej, natomiast starsi nauczyciele mają do zaoferowania kapitał relacyjny oraz bogate doświadczenia w prowadzeniu badań naukowych.

Wrocławska uczelnia jest mało zróżnicowana pod względem kulturowym. Wyglądem sporadycznie się odznaczają tylko studenci z programu Erasmus+ oraz nauczyciele języka chińskiego i japońskiego, którzy przyjeżdżają do Wrocławia w ramach umów bilateralnych. Narzędziem zmiany tego stanu rzeczy ma być wdrożona Strategia 2030. W ramach realizacji tej inicjatywy podejmowane są działania, które podnoszą rangę UEW na arenie międzynarodowej i wpływają na wzrost różnorodności uczelni, głównie w aspekcie międzynarodowym.

Warto wspomnieć, że dość mała liczba obcokrajowców na UEW nie jest czymś wyjątkowym na tle innych uczelni ekonomicznych w Polsce. Większość z nich w wysokim stopniu jest monokulturowa. Wyjątek stanowią studenci z Ukrainy i Białorusi, którzy z powodu wojny licznie uczą się na polskich uniwersytetach. Najczęściej biegle posługują się oni językiem polskim.

Inicjatywą, która najbardziej wspiera UEW w aspekcie różnorodności kulturowej, jest program Erasmus+. Obejmuje on nie tylko studentów, ale także wykładowców. Wspólne przeprowadzanie badań i zajęć dydaktycznych wzbogaca uczestniczące w nim jednostki w wielu wymiarach. W kategorii wymiany międzynarodowej wyróżnia się umowy bilateralne oraz Erasmus+. Dzięki umowom bilateralnym prowadzone są zajęcia dydaktyczne dla studentów z języka japońskiego i chińskiego. Z uwagi na rosnące zainteresowanie na świecie kulturą azjatycką zajęcia te cieszą się dużym powodzeniem.

W ramach wymiany studenckiej Erasmus+ więcej studentów przyjeżdża w semestrze zimowym niż letnim. Średnio w pierwszej połowie roku akademickiego na UEW jest około 230 cudzoziemców, a w letnim około 150. Są to osoby głównie z Hiszpanii, Niemiec, Włoch, Portugalii i Francji. Co ciekawe, polscy studenci wyjeżdżający za granicę wybierają najczęściej te kraje, z których najwięcej studentów wybiera Wrocław. Wyjątkiem jest Turcja, skąd przybywa średnio 15% stypendystów Erasmusa, ale studenci UEW tak licznie nie wybierają Turcji jako swojego celu. Co trzeci student Erasmus+ pochodzi z Hiszpanii. Około 33% polskich studentów wybiera Hiszpanię jako kraj, do którego najchętniej jedzie.

Warto wspomnieć, że istnieje też grupa „free riderów”, którzy przyjeżdżają studiować na UEW. Ponoszą wówczas opłatę wysokości ok. 500 euro i uczestniczą w zajęciach, zazwyczaj w języku angielskim, wraz ze studentami Erasmus+.

W ofercie uczelni dla przyjezdnych studentów znajduje się ponad 60 kursów. Są one prowadzone w języku angielskim dla rezydentów miejscowych i z wymiany, co daje niepowtarzalną okazję do integracji, poznania różnych sposobów nauki oraz poszerzenia horyzontów.

Opisane wyżej praktyki dotyczą głównie słuchaczy studiów licencjackich i magisterskich. Problematiczne zostają studia trzeciego stopnia – doktoranckie. Dzieje się tak, ponieważ obecnie Szkoła Doktorska UEW prowadzi zajęcia tylko w języku polskim, co uniemożliwia studentom z zagranicy podjęcie dalszej edukacji na uczelni. Władze są tego świadome i podejmują odpowiednie kroki, aby w przyszłości także zdobycie stopnia doktorskiego było dostępne dla obcokrajowców. Warto zaznaczyć, iż osoby kształcące się w Szkole Doktorskiej mają możliwość uczestniczenia w wyjazdach zagranicznych w ramach pracy badawczej.

Podczas wymiany studenckiej Erasmus+ co roku UEW przyjmuje ok. 400 studentów. Dodatkowo w każdym roku przyjeżdża kilka osób z Chin i Japonii, aby prowadzić kursy języka chińskiego i japońskiego. Reasumując, należy stwierdzić, że badania pokazują, że diagnozowana uczelnia obecnie nie jest różnorodna pod względem kulturowym, ale podejmowane są odpowiednie działania, aby w przyszłości to zmienić.

4. Dyskusja

Różnorodność można rozpatrywać w wielu wymiarach. W niniejszym opracowaniu opisano różnorodność na UEW, postrzeganą poprzez pryzmat trzech wybranych cech, a mianowicie płci, wieku i kraju pochodzenia.

Jeśli chodzi o płeć, to wśród osób zarówno studiujących, jak i zatrudnionych dominują kobiety. Placówki edukacyjne od wielu lat są sfeminizowane, więc nie stanowiło to zaskoczenia.

Zdecydowaną korzyścią z realizowania programu Erasmus+ na badanej uczelni jest to, że część zajęć, na które uczęszczają cudzoziemcy, odbywa się w ramach zwykłych zajęć anglojęzycznych. Praktyka ta pomaga w integracji studentów. W adaptacji osobom z zagranicy pomagają Erasmus Student Network (ESN) – organizacja studencka organizująca i umilająca studentom wymianę Erasmus, oraz Centrum Współpracy Międzynarodowej (CWM). Biuro CWM organizuje dni adaptacyjne dla studentów oraz pomaga im ze sprawami administracyjnymi i nie tylko. Jest to niezwykle cenne, ponieważ każda wymiana studencka wiąże się z dużą niepewnością i stresem.

Takie zaimplementowane narzędzia, jak Deklaracja społecznej odpowiedzialności uczelni, Karta różnorodności, Kodeks etyki nauczyciela akademickiego, Strategia 2030 pomagają osiągnąć wyższą różnorodność społeczności akademickiej UEW. Jest to znaczące przedsięwzięcie uczelni, ponieważ badania pokazują, że implementacja strategii dotyczących różnorodności przynosi wiele korzyści w perspektywie długoterminowej (Nadiv i Kuna, 2020).

W ramach programu Erasmus+ uczelnia oferuje studentom i pracownikom szereg możliwości rozwoju. Obecnie ma 232 podpisane umowy z uczelniami partnerskimi o wymianie Erasmus+. Istnieje możliwość wyjazdu również w ramach umów bilateralnych.

Powszechna jest współpraca pomiędzy młodszymi i starszymi nauczycielami akademickimi. Niesie to ze sobą szereg korzyści dla uczelni. Dzielenie się wiedzą, doświadczeniem i spojrzeniem na świat wzbogaca wykładowców i przekłada się na uatrakcyjnienie zajęć dydaktycznych.

Należy się spodziewać, że UEW dalej będzie kultywować dobre praktyki związane z zarządzaniem różnorodnością, promować wymianę studencką i wyjazdy pracownicze w ramach programu Erasmus+, jak też pielęgnować współpracę międzypokoleniową. Obecnie jest to szczególnie istotne, ponieważ zbiór dobrych praktyk zarządzania różnorodnością wpisuje się w koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility*), która to stanowi ważny nurt rozwijania się współczesnej gospodarki (Kwiatek, 2014).

5. Zakończenie

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu cechuje otwartość na inne kultury, dbałość o równowagę płci i współpracę międzypokoleniową. Ma on odpowiednie dokumenty strategiczne oraz jednostki organizacyjne odpowiedzialne za wdrażanie praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością. Śmiało można zaryzykować stwierdzenie, że badana uczelnia tworzy przyjazną przestrzeń dla różnorodności i w perspektywie kilku lat może stać się prawdziwie różnorodną uczelnią. Przeprowadzone przez autorów badania dały odpowiedzi na postawione przez nich pytania badawcze. Przedstawione w pracy strategie, procedury i praktyki związane z zarządzaniem różnorodnością zostały wdrożone na uczelni. Oprócz tego opisano sposób przejawiania się różnorodności wśród osób studiujących oraz w strukturze zatrudnienia na uczelni. Autorom udało się ustalić, iż wrocławski Uniwersytet Ekonomiczny tworzy przyjazną przestrzeń dla różnorodności, a także zidentyfikować i ocenić przejawy zarządzania różnorodnością na uczelni.

Zrealizowane badania nie były wolne od ograniczeń, a najważniejszym z nich była zawężona próba badawcza w zrealizowanych badaniach empirycznych. Liczba przeprowadzonych wywiadów może wskazywać na inne wyniki niż badania podjęte na większej grupie badawczej. Autorzy nie są doświadczonymi badaczami, a wybrane studium przypadku może być oceniane jako jednorodne. W związku z tym warto, aby w przyszłych badaniach dotyczących podjętego tematu uwzględnić większą grupę badawczą bądź użyć metod badań ilościowych w celu potwierdzenia uzyskanych w tym artykule wyników.

Literatura

- Adamu, A. Y. (2015). Effects of Government Policies, Strategies, and the Political System on Intergroup Relations among University Students in Ethiopia. *The International Journal of Community Diversity*, 14(4), 1-10. DOI: 10.18848/2327-0004
- Antonio, A. L. (2001). Diversity and the Influence of Friendship Groups in College. *The Review of Higher Education*, 25(1), 63-89. DOI: 10.1353.2001.0013
- Chepa, S. (2002). Metody badań problematyki kadrowej. W: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*. C.H. Beck.
- Durska, M. (2009). Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia. *Kobieta i Biznes*, (8-9). DOI: 10.33119.2009.142
- Gottfredson, N. C., Panter, A. T., Daye, C. E., Allen, W. A., Wightman, L. F. i Deo, M. E. (2008). Does Diversity at Undergraduate Institutions Influence Student Outcomes? *Journal of Diversity in Higher Education*, 1(2), 80-94. DOI: 10.1037/1938-8926.1.2.80
- Griffin, R. W. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gurin, P., Day, E., Gurin, G. i Hurtado, S. (2002). Diversity and Higher Education: Theory and Impact on Educational Outcomes. *Harvard Educational Review*, 72(3), 330-366. DOI: 10.17763
- Hysa, B. (2016). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (97), 385-398.
- Jagoda, A. (2016). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a organizacja czasu i miejsca pracy pracowników. *Marketing i Rynek*, (3[CD]).
- Kisielnicki, J. (2004). *Zarządzanie organizacją*. Wyższa Szkoła Handlu i Prawa.
- Koźmiński, A. K. i Jemielniak, D. (2011). *Zarządzanie od podstaw*. Wolters Kluwer.
- Krzakiewicz, K. i Cyfert, S. (2020). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Kwiatkiewicz, A. (2014). Społeczna odpowiedzialność a różnorodność w organizacjach. *Studia Ekonomiczne*, 180(2), 152-162.
- Milem, J. F., Chang, M., Witt, D., Jones, J. i Hakuta, K. (red.). (2003). *The Educational Benefits of Diversity: Evidence from Multiple Sectors. Compelling Interest: Examining the Evidence on Racial Dynamics in Higher Education*. Stanford University Press.
- Nadiv, R. i Kuna, S. (2020). Diversity Management as Navigation through Organizational Paradoxes. *Equality, Diversity and Inclusion*, 39(4), 355-377. <https://doi.org/10.1108/EDI-12-2018-0236>
- Pant, J. J. i Vijaya, V. (2015). Challenges in Diversity Management: A Case Study of MediHealth Systems. *South Asian Journal of Management*, 22(1), 159-186.
- Sznajder, A. (2013). *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*. Wydawnictwo W&B.
- Thomas, D. A. (2004). Diversity as Strategy. *Harvard Business Review*, 82(9).
- Umbach, P. D. i Kuh, G. D. (2016). Student Experiences with Diversity at Liberal Arts Colleges: Another Claim for Distinctiveness. *The Journal of Higher Education*, 77(1), 169-192. DOI: 10.1080/00221546.2006.11778923
- Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu [UEW]. (b.d.) Pobrano z <https://www.ue.wroc.pl/uczelnia/>
- Walczak, W. (2011). Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji. *E-mentor*, 3(40).
- Wiktorska-Święcka, A. (2011). *Zainwestuj w różnorodność. Logiczna decyzja biznesowa dla Dolnego Śląska. Opracowanie strategii zarządzania różnorodnością*. Agencja Rozwoju Innowacji.

Diversity Management at Wrocław University of Economics and Business – Research Results

Abstract: Diversity management is an important and current topic, both for commercial, social, and public organisations. However, while the literature contains studies on the implementation of the concept in business, there is a lack of studies showing diversity management approaches in other types of organisations. The main aim of this paper is to identify and assess the manifestations of diversity management at Wrocław University of Economics and Business. The authors focused on analysing differences based on primary identity, characteristics such as gender, age, and ethnicity. A case study method was used in the research. The research is qualitative in nature and was conducted by means of an analysis of the website of the university under study, its organisational documentation, and interviews with employees. The research shows that the Wrocław University of Economics and Business is characterised by openness to other cultures, attention to gender balance and intergenerational cooperation. It has adequate strategic documents and organisational units responsible for implementing diversity management practices.

Keywords: diversity management, higher education institution, Erasmus+