

MAŁGORZATA BURZYŃSKA

MONIKA KŁOS

## ZASTOSOWANIE KONCEPCJI DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ W ZARZĄDZANIU RÓŻNORODNOŚCIĄ

*Artykuł został oparty na doświadczeniach i zainteresowaniach naukowych autorek. Przedmiotem treści jest zjawisko różnorodności i jego determinant, na czele z praktyką dzielenia się wiedzą. Z kolei celem jest próba zrozumienia dylematów związanych z definiowaniem różnorodności i przedstawienie koncepcji, która została kompleksowo opracowana i przetestowana w przedsięwzięciu innowacyjnym. W artykule wskazano obecne postrzeganie różnorodności na tle polityki różnych szans oraz opisano Model kształcenia przez całe życie, którego założenia mogą być wykorzystywane w rozwoju potencjału zasobów ludzkich w organizacji. Potwierdzają to zaprezentowane wyniki testowania koncepcji dzielenia się wiedzą wśród osób zróżnicowanych pod względem m.in. wieku i doświadczenia.*

### 1. Wstęp

Dlaczego przedsiębiorstwa powinny przejmować się problemem różnorodności? Dlatego, że dyskryminacja jest zabroniona? a z moralnego punktu widzenia jest czymś złym? Poza tymi bardzo ważnymi wskazaniem, obecnie pojawia się jeszcze ważniejszy aspekt – zróżnicowana siła robocza przyczynia się do zwiększenia efektywności organizacji. Od kilkunastu lat obserwujemy starzenia się społeczeństw. Prognozowane zmiany liczebności

populacji w wieku produkcyjnym będą mieć wpływ na sytuację na rynku pracy. W wielu krajach bogatych chcących utrzymać dotychczasowy poziom produkcji i zatrudnienia zacznie brakować rąk do pracy. Jeżeli różnorodność ma wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa – to na czym ono polega?

Temat dotyczący zarządzania różnorodnością traktowany jest w polskiej literaturze marginalnie. Duża luka poznawcza w temacie, brak świadomości menadżerów i przedsiębiorców, stereotypowe traktowanie polityki równych szans – czynniki te skłoniły autorki do zgłębiania tematu. Doświadczenie autorek w realizacji projektów unijnych w obszarze kształcenia ustawicznego pozwala za cel artykułu postawić analizę paradygmatów determinujących zarządzanie różnorodnością w stosunku do propagowanego kształcenie przez całe życie. LLL<sup>1</sup> wydaje się istotne, skoro w nowej perspektywie finansowej Unia Europejska poświęca mu dużo miejsca i środków.

## **2. Pojęcie „różnorodności”**

Dzięki członkostwu Polski w Unii Europejskiej masowa emigracja otwierająca się na kontakt z „innym” oraz fala kampanii społecznych z funduszy unijnych powodują, że jesteśmy teraz w Polsce w okresie odkrywania różnorodności na nowo. Rozwój różnorodności w wymiarze społecznym powinien determinować rozwój zarządzania różnorodnością w biznesie [5, 68].

Zrozumienie i branie pod uwagę występujących różnic pomaga organizacji wykorzystać wszystkie kompetencje, potencjał i zdolności tkwiące w zespole pracowników, a w rezultacie pozwala uzyskać lepsze efekty w zakresie jakości i wyników pracy, będących pochodną większego zaangażowania na rzecz realizowania celów organizacji [4].

Literatura tematu prezentuje wiele definicji pojęć: różnorodność oraz zarządzanie różnorodnością. Najbardziej znana klasyfikacja wyznaczników różnorodności wskazuje na [2, 235-251] :

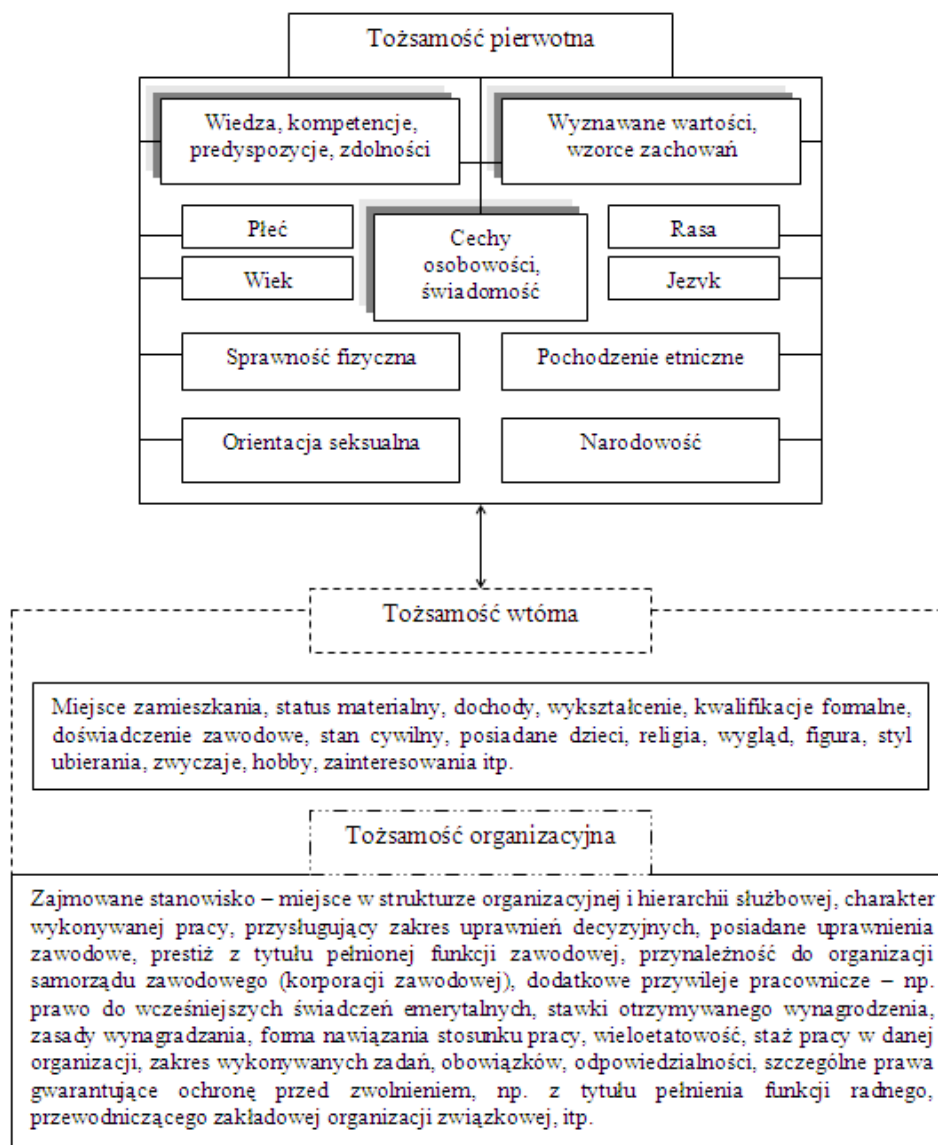
- a) wymiar podstawowy/pierwotny/wewnętrzny,
- b) wymiar wtórny/zewnętrzny,
- c) wymiar organizacyjny/środowiska pracy,

które wskazane są na schemacie 1.

---

<sup>1</sup> Z ang. Lifelong learning – uczenie się przez całe życie.

Schemat 1. Podstawowe wymiary różnorodności



Źródło: na podstawie: [1, s. 8]

Wzajemne interakcje i zależności pomiędzy powyższymi elementami wyznaczają obszar różnorodności w miejscu pracy.

Tożsamość pierwotna jest immanentną cechą i wyróżnikiem każdego człowieka, będąc pochodną zarówno cech psychofizycznych, posiadanego potencjału ale też system wartości. Cechy te są kształtowane w procesie socjalizacji, a kompetencje behawioralne ogrywają tu duże znaczenie. Kolejne dwie związane są przyjmowanymi przez człowieka rolami w grupach społecznych w jakich przychodzi mu żyć, funkcjonować. Warto zauważyć jednak, że zależności występujące między rolą społeczną, miejscem jej odgrywania nie są proste i zawsze logicznie pasujące. Obecny problemem wielu wykształconych ludzi (mimo potencjału) jest praca w zawodzie lub na stanowiskach, na których być nie powinni. W ten sposób kształtują się wzorce kulturowe, wizerunek organizacji, a także paradygmat jej wiarygodności. Tożsamość organizacyjna pozostaje pod silnym wpływem kultury organizacyjnej i jest zależna od wielu uwarunkowań organizacyjnych: atmosfera w miejscu pracy, możliwość awansu, jasny i konkretny zakres obowiązków, organizacja pracy (określony cel), elastyczny czas pracy, elastyczne miejsce pracy, komfort pracy, nowoczesność (sprzęt, infrastruktura), prestiż miejsca, bezpieczeństwo (pewność zatrudnienia), system wartości (tożsamy z systemem pracodawcy, szefa).

### **3. Postrzeganie zarządzania różnorodnością przez paradygmat sprawiedliwości - czyli równych szans?**

Przesłanką do wprowadzenia polityki równych szans była polityka antydyskryminacyjna, jej wytyczne, narzędzia, które wprowadzają kolejne dyrektywy organów Unii Europejskiej. Pracodawcy starają się przestrzegać tych praw, aby unikać sal sądowych. Paradoksalnie motywacja ta wpłynęła na rozwój koncepcji zarządzania różnorodnością. Kolejnym impulsem były zmiany w strukturze zatrudnienia: wzrost liczby kobiet, większa tolerancja dla mniejszości etnicznych, wzrost zainteresowania utalentowanymi pracownikami. Zmiany te widoczne są we wszystkich krajach Europy, i wszystkie one stoją w obliczu zmian demograficznych, które determinują politykę zarządzania zasobami ludzkimi. Jednak zróżnicowanie to samo w sobie nie przyczyni się do podniesienia efektywności organizacji [7, 98]. Ten pożądany model zmiany wymaga transformacji nastawienia i postaw menadżerów. Głównie to właśnie oni postrzegają różnorodność przez pryzmat polityki równych szans, sprawiedliwego traktowania i przeprowadzania procesu rekrutacji zgodnie z wymogami ustawodawcy. Firmy tak prowadzone zwracają uwagę na procedury i wykorzystywanie władzy do wdrażania ogólnych dyrektyw, koncepcji. Równe traktowanie pracowników wywiera presję na nich przez

likwidowanie wszelkich istotnych różnic między nimi. Według paradygmatu sprawiedliwości (zamiast dyskryminacji) wszyscy są tacy sami, powinni być równo traktowani – co rodzi w znaczącym stopniu konformizm. Różnice między pozytywnym rozumieniem zarządzania różnorodnością a stereotypowym traktowaniem równych szans prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Różnice między zarządzaniem różnorodnością a polityką równych szans

Kryteria różnicowania	Zarządzanie różnorodnością	Polityka równych szans
cel	stworzenie warunków pracy zwiększających szansę rozwoju firmy i osiąganie wymiernych efektów biznesowych	przeciwdziałanie dyskryminacji zgodnie z regulacjami prawnymi
działanie	dedykowane wszystkim pracownikom firmy	dedykowane przede wszystkim wybranym grupom: kobiet, niepełnosprawnych, mniejszości etnicznych, osób starszych
obszar interwencji	kultura organizacyjna	procedury procesu zarządzania kapitałem ludzkim
główni aktorzy	wszyscy zatrudnieni w firmie	dział personalny/HR/ pion zsl

Źródło: na podstawie [5, 68.]

Zarządzanie różnorodnością łączy misję organizacji (przejawiającą się w strategii nastawionej na optymalne wykorzystanie potencjału świadome dobranej załogi), kulturę organizacyjną (sposoby myślenia i zachowania, komunikaty werbalne i niewerbalne, kultura nastawiona w szczególności na eliminowanie funkcjonujących stereotypów i uprzedzeń), pracowników (z ich różnorodnym potencjałem, umiejętnościami i wiedzą). Przez ograniczanie możliwości pracowników do wyrażania „różnic” związanych ze style wykonywania ich pracy, organizacja utrudnia sobie poznanie własnej strategii, zasobów.

Prawidłowo rozumiane zarządzanie różnorodnością nie ogranicza się tylko do stwarzania preferencyjnych warunków czy wyrównywania szans indywidualnych członków jakiejś grupy społecznej, ale przede wszystkim opiera się na założeniu, że szeroko rozumiana różnorodność podnosi jakość funkcjonowania całej organizacji i ma na nią pozytywny wpływ. Akcent przesunięty jest tym samym z jednostki na organizację lub firmę czy - szerzej ujmując - na całe społeczeństwo. U podstaw takiego myślenia leży założenie, że

różnorodność sama w sobie jest wartością, będąc czynnikiem podnoszącym jakość funkcjonowania danej zbiorowości [5, 8-9.]

### **W kierunku nowego paradygmatu – nauki i dzielenia się wiedzą**

W przedsiębiorstwach, które uprawiają właściwy z punktu widzenia teorii styl zarządzania i przewodzenia istnieje duża szansa na powstanie nowego paradygmatu (zorientowanego na dzielenie się wiedzą). Warunek: stworzenie pracownikom właściwych możliwości do wykorzystania w procesie logicznego tworzenia i myślenia różniących ich cech. W konsekwencji mogą wystąpić korzyści w kilku płaszczyznach:

- uczących się od siebie wzajemnie,
- organizacji uczącej się od pracowników,
- pracowników uczących się od organizacji.

Proces uczenia się od innych – proces dzielenia się wiedzą ma być oparty na różnorodności, gdyż właśnie różnice mają znacznie. Właściwa definicja różnorodności to taka, która zawiera zróżnicowane perspektywy członków poszczególnych zespołów i różne sposoby podejścia do pracy. W ten sposób pracownicy mogą wnieść w kulturę organizacji indywidualne talenty i mocniej się z nią utożsamiać. Wskaźnikiem nowego kierunku myślenia o zarządzaniu różnorodnością powinien być stopień, w jakim organizacja pozwala i dba, aby pracownicy korzystali ze swoich umiejętności i pomysłów, w celu podniesienia efektywności i motywacji – ważnych w biznesie.

Organizacje potrzebują paradygmatu, u podstaw którego znajdują się prawdziwe różnice pracowników, jako źródło indywidualnej i organizacyjnej efektywności. Aby pracownicy posiadali przekonanie, że ze względu na swoje różnice, a nie pomimo ich, są w jednym zespole. Główny kierunek zmiany upatruje się w zmianach w kulturze organizacyjnej, musi ona: wymagać od każdego jednakowo wysokich standardów oraz wyników, stymulować rozwój, zaspokajać potrzebę doceniania pracownika. Celem paradygmatu nauki jest umożliwienie stworzenia powiązania między różnorodnością kulturową i stylem pracy pracownika.

## **4. Koncepcja dzielenia się wiedzą jako determinanta zarządzania różnorodnością**

Zainteresowanie auterek zjawiskiem zarządzania różnorodnością w miejscu pracy stało się punktem wyjścia do stworzenia i wprowadzenia koncepcji dzielenia się wiedzą, opartej na elementach coachingu i mentoringu oraz pracy w parach, do kształcenia ustawicznego. Sprzyjało temu opracowanie nowego Modelu kształcenia przez całe życie (zwanego dalej Modelem), który

został wdrożony i przetestowany w formie innowacyjnego projektu unijnego w czterech szkołach wyższych [ 3, 5].

Realizacja koncepcji dzielenia się wiedzą przebiegała wielokierunkowo, ponieważ dotyczyła zarówno osób podejmujących kształcenie (uczestnicy zajęć uczyli się wzajemnie od siebie), jak i osób prowadzących kształcenie (wymiana wiedzy między przedstawicielami kadry dydaktycznej i kierowniczej uczelni, ale także w relacji uczestnik szkolenia-przedstawiciel kadry dydaktycznej uczelni). Z punktu widzenia prezentowanej w artykule tematyki analizie zostanie poddane dzielenie się wiedzą w zróżnicowanych parach uczestników szkoleń.

Ewaluacji dokonano na podstawie następujących metod badawczych: zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI), indywidualnych wywiadów telefonicznych (ITI) oraz ankiety elektronicznej (CAWI). W badaniach przeprowadzonych podczas fazy testowania Modelu wzięli udział uczestnicy szkoleń (40 osób w wieku 18-24 lata i 40 osób w wieku 25-64 lata) oraz przedstawiciele kadry kierowniczej (odpowiedzialni za prawidłowo zastosowanie Modelu) i dydaktycznej (odpowiedzialni za prowadzenie szkoleń) z czterech szkół wyższych. Badania przeprowadzono w okresie od września 2013 roku do maja 2014 roku w sposób bezpośredni.

Grupy dobrane do udziału w szkoleniach były zróżnicowane pod względem wieku, wykształcenia i doświadczenia zawodowego, co prezentuje wykres 1.

Wykres 1. Sytuacja zawodowa uczestników szkoleń



Źródło: ankieta CAVI (N=80 uczestników) [6, s.28]

Jak wskazano na wykresie 1. w grupie osób w wieku 18-24 lata prawie 60% stanowili studenci, a 38% osoby pracujące. Natomiast w grupie osób, które

<sup>2</sup> Było to pytanie jednokrotnego wyboru, z tego względu, respondenci, którzy zaznaczyli, iż są na emeryturze, nie mogli jednocześnie zaznaczyć, iż są słuchaczami Uniwersytet Trzeciego Wieku. W rzeczywistości, taka sytuacja miała miejsce.

przekroczyły „tradycyjny wiek studencki” tylko 7% stanowili studenci, 15% emeryci/renciści, a ponad trzy czwarte (78%) stanowiły osoby pracujące.

Za podstawowe kryterium doboru par w trakcie prowadzenia badań przyjęto ich wiek (co stanowiło jedno z podstawowych założeń Modelu). Połączono w ten sposób osoby w tradycyjnym wieku studenckim (18-24 lata) z osobami, które go przekroczyły (25+). Jednocześnie wzięto pod uwagę także różnicę w zakresie sytuacji zawodowej oraz w poziomie kompetencji, ocenioną na podstawie badania Narzędziem do diagnozowania luk kompetencyjnych (aplikacja informatyczna). Jego zastosowanie pozwoliło na określenie poziomu wiedzy i umiejętności uczestników szkoleń w zakresie zgodnym z tematyką bloków szkoleniowych ujętych w projekcie. Możliwość zidentyfikowania luk kompetencyjnych była punktem wyjścia zarówno do określenia potrzeb szkoleniowych uczestników jak i do tworzenia programów zajęć, które stały się odpowiedzią na te potrzeby. Warto podkreślić, że uświadomienie uczestnikom posiadanych luk w kompetencjach wiązało się bezpośrednio ze stworzeniem możliwości ich zniwelowania poprzez wzmacnianie ich własnego potencjału, zachodzące dzięki dzieleniu się wiedzą z innymi.

W Modelu przyjęto zatem, że pary będą zróżnicowane pod względem wieku, sytuacji zawodowej oraz poziomu wiedzy i umiejętności. W zależności od decyzji osób prowadzących szkolenia (przedstawiciele kadry dydaktycznej uczelni) uczestnicy pracowali w stałych parach, zmieniano osoby w parach a także w części ćwiczeń łączono ich w kilkuosobowe zespoły. Potrzebę zmiany składu par podkreśla opinia dydaktyka „*przywiązanie do jednej pary to ograniczenie spektrum uczenia się, a przy zmianach mamy możliwość sprawdzenia się w różnych relacjach.*” [8, 29].

Większość badanych uczestników pozytywnie oceniła pracę w parach, co prezentuje Wykres 2.

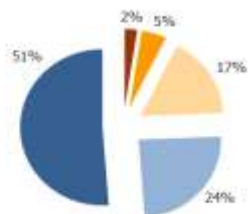
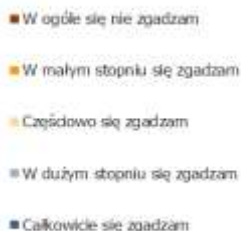
Wykres 2. Odpowiadała mi praca w parze z osoba w innym wieku podczas zajęć.

#### Uczestnicy w wieku 18-24 lata



N=40

#### Uczestnicy w wieku 25-64 lata



N=40

Źródło: ankieta CAVI (N=80 uczestników) [6, s.31]



Znaczna większość badanych (85% uczestników w wieku 18-24 lata i 75% w wieku 25-64 lata) wskazała, że praca z osobą w innym wieku była dla nich odpowiednia. Co więcej aż trzy czwarte osób „starszych” i dwie trzecie osób „młodszych” zadeklarowało, że nauczyli się więcej dzięki zastosowaniu pracy w parach niż gdyby uczyli się samodzielnie.

Na podstawie opinii uczestników można ocenić przydatność szkoleń realizowanych w ramach Modelu w kontekście ich zmian świadomościowych dotyczących współdziałania z innymi. Przede wszystkim podkreślili oni konieczność poszerzenia tradycyjnych sposobów nauczania/uczenia się poprzez zastosowanie uczenia się we współpracy i dzielenia się wiedzą w różnowiekowych grupach. Współpraca na płaszczyźnie międzypokoleniowej została oceniona jako podstawa wzajemnego zrozumienia: „*uświadomiłem sobie jak różnie mogą myśleć inne pokolenia; młode osoby wykazały się ciekawym spojrzeniem na wiele kwestii; od osób starszych można uzyskać wiele cennych i rzetelnych informacji*”. Jednocześnie uczestnicy podkreślali także, że motywuje ich ona do dalszego rozwoju, przede wszystkim do pojęcia dalszej edukacji (*nigdy nie poprzestanę na tym etapie nauki*), konkretnych działań przedsiębiorczych lub przedsięwzięć (*zorganizuję takie spotkania; myślę o założeniu własnej działalności gospodarczej; to wyjątkowa wiedza, która zmieniła moje spojrzenia na organizację i zarządzanie projektami*). Dodatkowo, badani docenili wartość uczenia się w grupie zróżnicowanej pod względem doświadczenia zawodowego i posiadanych kwalifikacji (*można nauczyć się od drugiej osoby a samemu także być mentorem*). Warto przytoczyć wybrane odpowiedzi respondentów na pytanie „Czy Pan/Pani uświadomił/a sobie, czego nauczył/a się od innych uczestników podczas uczenia się we współpracy”, np.

- *podstawą udanej współpracy jest wzajemny szacunek,*
- *świeżego spojrzenia na poruszane zagadnienia,*
- *pracy w grupie zróżnicowanej wiekiem,*
- *że nauka nigdy się nie kończy i każdy wiek jest dobry,*
- *dobrze rozmawiać z ludźmi, którzy mogą nam doradzać,*
- *nauczyłam się współpracy w grupie a szczególnie ze starszymi co wydawało mi się, że nie jest łatwe,*
- *uświadomiłem sobie jak różnie mogą myśleć inne pokolenia,*
- *młode osoby wykazały się ciekawym spojrzeniem na wiele kwestii,*
- *od osób starszych można uzyskać wiele cennych i rzetelnych informacji* [źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań].

Dzielenie się wiedzą miało charakter dwustronny, stąd w opinii przedstawiciela kadry kierowniczej jednej z uczelni testujących Model, korzyści mogły odnieść zarówno „*osoby, które niedługo będą poszukiwać swojego miejsca na rynku pracy i osoby, które mają różnorodne doświadczenia zawodowe – [...] wymiana doświadczeń jest ogromna i może umożliwić przyjęcie każdej*

z osób nowego punktu widzenia, także w kontekście zmian pokoleniowych” [8, 24]. Osoby prowadzące szkolenia także pozytywnie oceniły wartość zastosowania pracy w zróżnicowanych pod względem wieku, doświadczenia zawodowego oraz różnic w poziomie wiedzy i umiejętności parach. Ich zdaniem uczestnicy szybko pokonali bariery wynikające z różnic, byli wobec siebie otwarci, z dużym zaangażowaniem dzieli się wiedzą i korzystali z doświadczeń innych [8, 24]. Na podkreślenie zasługuje także przekonanie uczestników szkolenia, że prezentowana tematyka (zwłaszcza ze ścieżki rozwoju osobistego) stanowiła dla nich wartość bezpośrednią<sup>3</sup>

Na podstawie wyników testowania omawianego Modelu [8,9] można wskazać następujące korzyści uzyskane przez uczestników szkolenia:

- wymiana doświadczeń z osobami w różnym wieku,
- możliwość lepszego zrozumienia wybranych zagadnień poprzez spojrzenie z perspektywy osoby o innych doświadczeniach zawodowych i innym poziomie wiedzy i umiejętności,
- okazja do aktywności, kontaktu z innymi (szczególnie dla osób 50+, nieaktywnych zawodowo),
- nabycie umiejętności radzenia sobie w różnych sytuacjach w życiu zawodowym i osobistym,
- rozwinięcie mocnych stron i poznanie siebie z innej strony,
- możliwość dwukierunkowego dzielenia się wiedzą,
- pokonywanie barier językowych i poznawczych wynikających z różnic w wieku, doświadczeniu i wykształceniu.

## 5. Podsumowanie

Na podstawie wyników badań, przeprowadzonych w okresie testowania Modelu można przyjąć ogólne wnioski, które potwierdzają efektywność i innowacyjność dzielenia się wiedzą i pracy w zróżnicowanych parach:

- dzielenie się wiedzą zwiększa efektywność uczenia się – zgodnie z opiniami uczestników cenne było tworzenie czegoś nowego, wspólne ustalanie rozwiązań, negocjowanie odpowiedzi, a także ich przekonanie, że posiadana wiedza i doświadczenie (wynikające z różnicy wieku, wykształcenia i doświadczenia zawodowego) mogą być użyteczne,

---

<sup>3</sup> na pytanie *Które treści szkoleń udało się już Pani/Panu zastosować ?* zawarte w ankiecie zbierającej opinie uczestników o szkoleniach udzielano następujących odpowiedzi: sposoby radzenia sobie ze stresem, metody zachowań asertywnych, zasady skutecznej komunikacji, wiedza z zakresu prowadzenia działalności przez Internet, wiedza na temat wypalenia zawodowego, wiedza psychologiczna, zarządzanie zmianą.

- praca w parach sprzyja rozwojowi umiejętności społecznych, ponieważ jest oparta na *budowaniu relacji między uczestnikami, dzięki dużej ilości interakcji*,  
- wykorzystanie koncepcji dzielenia się wiedzą i pracy w parach w kształceniu ustawicznym może być symulacją zjawisk zachodzących w środowisku pracy. *Zróznicowana pod względem wieku, wykształcenia i doświadczeń grupa studencka (element diversity) jest bardzo podobna do środowiska pracy, gdzie również współpracuje się z różnymi osobami, a więc udział w tak prowadzonych zajęciach dla młodszych uczestników może stanowić pewien rodzaj treningu przed wejściem na rynek pracy* [9 , 32].

Należy jednak podkreślić, że zagadnienie dzielenia się wiedzą z wykorzystaniem pracy w zróżnicowanych parach wymaga z pewnością dalszych badań.

## Literatura

- [1] Arredondo P., *Successful Diversity Management Initiatives: A blueprint for planning and implementation*, Sage Publications Ltd., Londyn, 1996.
- [2] *Australian Center for International Business Model For Diversity Management: Adding Value Through HRM 2001 produced for the Department of Immigration and Multicultural and Indigenous Affairs in Cooperation with the Australian Centre for International Business*, "The International Journal of Human Resource Management" ,Vol. 20, No. 2, February 2009.
- [3] Burzyńska M., Kłos M., *Perspektywy kształcenia ustawicznego w uczelni. Dobre praktyki projektu*, Wyd. WSB, Piła, 2014.
- [4] Diversity, [www.diversity.com](http://www.diversity.com), (05.05.2011).
- [5] Durska M. , *Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia*, „Kobieta i biznes” 2009, 1-4.
- [6] Kłos M., *Zarządzanie różnorodnością a imperatyw zarządzania pokoleniami* [w:] *ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE*, pod. red. J. Lewandowskiego, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 52, Łódź 2013.
- [7] Kłos M., *Wpływ talentów na potencjał rozwoju przedsiębiorstwa* [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa*, pod. red. J. Skalika, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- [8] PrePost Consulting Alicja Zajączkowska, 2014a, *Raport nr 2 z ewaluacji okresowej wstępnej wersji produktu finalnego pt. „Model kształcenia przez całe życie oparty na koncepcji dzielenia się wiedzą i adaptacji coachingu i mentoringu na gruncie edukacji ustawicznej”*.
- [9] PrePost Consulting Alicja Zajączkowska 2014b, *Raport końcowy z ewaluacji wstępnej wersji produktu finalnego pt. „Model kształcenia przez całe życie*

---

*oparty na koncepcji dzielenia się wiedzą i adaptacji coachingu i mentoringu na gruncie edukacji ustawicznej”.*

### **Summary**

*This article is based on experience and scientific interests of authors. Diversity phenomenon, its determinants led by the practice of knowledge sharing are the subject of this thesis. The aim is the attempt to understand the dilemmas associated with defining diversity and representation of concept, that was comprehensively developed and tested in innovative project. The article indicates the current perception of the diversity against the policy of equal opportunities and describes the model of lifelong learning, that assumptions can be used in development of HR potential in the enterprises. It is evidenced by presented the results of testing the concept of sharing knowledge among diverse people in terms of, among others, their age and experience.*

**Opublikowane w: Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Łódzka, 2015, tom 60, s. 23-33.**