

**Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie**

Dziedzina nauki: nauki społeczne  
Dyscyplina naukowa: nauki o zarządzaniu i jakości

**mgr Alicja Dudek**

**ANALIZA INKLUZYWNYCH ROZWIĄZAŃ  
STOSOWANYCH W ORGANIZACJACH W POLSCE**

Rozprawa doktorska

Promotor: dr hab. Urban Pauli, prof. UEK

Kraków, 2025

## Spis treści

<b>Wstęp</b>	<b>4</b>
<b>Rozdział 1. Zarządzanie różnorodnością jako obszar zarządzania kapitałem ludzkim..</b>	<b>9</b>
1.1. Przedmiot, zakres i cele zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach	10
1.2. Geneza zarządzania kapitałem ludzkim.....	13
1.3. Wymiary różnorodności pracowników, intersekcyjność, super-różnorodność ....	18
1.4. Geneza zarządzania różnorodnością na świecie .....	33
1.5. Kontekst polityczno-prawny, ekonomiczny i społeczny zarządzania kapitałem ludzkim i zarządzania różnorodnością w Polsce .....	47
<b>Rozdział 2. Organizacje inkluzywne jako odpowiedź na wyzwania współczesnego rynku pracy</b>	<b>58</b>
2.1. Wyzwania współczesnego rynku pracy .....	58
2.2. Ramy teoretyczne inkluzywności w kontekście wybranych koncepcji psychologicznych.....	61
2.3. Koncepcja inkluzywności w naukach o zarządzaniu.....	66
2.4. Komponenty organizacji inkluzywnych - przywództwo, praktyki, klimat.....	73
2.5. Korzyści wynikające z wdrożenia koncepcji organizacji inkluzywnej .....	87
2.6. Bariery we wdrażaniu rozwiązań inkluzywnych ze szczególnym uwzględnieniem polskiego kontekstu .....	92
<b>Rozdział 3. Metodyka badań</b>	<b>99</b>
3.1. Przesłanki wyboru tematyki badań .....	99
3.2. Zidentyfikowana luka badawcza .....	99
3.3. Uzasadnienie wyboru tematu badań .....	103
3.4. Cel badań i pytania badawcze.....	104
3.5. Opis procedury badawczej i zastosowanych narzędzi .....	106
<b>Rozdział 4. Prezentacja wyników badań</b>	<b>123</b>
4.1. Firma A .....	123
4.2. Firma B .....	133

4.3. Firma C .....	142
4.4. Firma D .....	149
4.5. Firma E .....	159
4.6. Firma F.....	168
<b>Rozdział 5. Model organizacji inkluzywnej w Polsce.....</b>	<b>174</b>
5.1. Wnioski z badań.....	174
5.2. Analiza komponentów modelu .....	183
5.3. Uwarunkowania i ograniczenia wdrożenia modelu .....	199
5.4. Rekomendacje dla organizacji .....	201
<b>Zakończenie .....</b>	<b>203</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>210</b>
<b>Spis tabel.....</b>	<b>238</b>
<b>Spis rysunków .....</b>	<b>239</b>
<b>Załącznik.....</b>	<b>241</b>

## Wstęp

Różnorodność, równość i inkluzywność (ang. *diversity, equity and inclusion, DEI*) to koncepcja, która zyskuje na znaczeniu zarówno w środowisku naukowym, jak i praktyce organizacyjnej. Staje się ona coraz ważniejsza ze względu na zmiany na rynku pracy zachodzące na wielu poziomach – globalnym, organizacyjnym oraz indywidualnym. Zmiany te sprawiają, że w miejscu pracy spotykają się osoby, które się od siebie znacznie różnią. Rodzi to przed osobami kierującymi organizacjami wyzwanie stworzenia warunków pracy pozwalających wszystkim ze sobą efektywnie współpracować mimo dzielących ich różnic. Stworzenie inkluzywnego środowiska pracy, umożliwiającego każdemu zaspokojenie potrzeby przynależności, pozwala na zapewnienie lepszej komunikacji, większej innowacyjności i na ograniczenie ilości konfliktów. Z tego powodu wiele organizacji zaczęło wprowadzać rozwiązania inkluzywne i realizuje je w sposób systematyczny.

Inicjatywy w obszarze DEI do tej pory powstawały głównie USA, Europie Zachodniej i Australii (Hilger i in., 2023). Kolonialna spuścizna sprawiła, że w tych krajach niezbędna była szybsza reakcja na coraz większą różnorodność osób pracowniczych (Greedharry i in., 2020). Tymczasem w Polsce, ze względu na uwarunkowania historyczne, polityczne i społeczne, przejmowanie wzorców zachodnich – przede wszystkim amerykańskich – w obszarze zarządzania nastąpiło dopiero po okresie przemian ustrojowych (Bielska i Tamborska, 2015). Ponieważ wiele korporacji transnarodowych opracowało już wtedy rozwiązania inkluzywne, otwieranie przez te organizacje oddziałów w Polsce, skutkowało transferem praktyk w obszarze DEI – z centrali do filii (Bielska i Tamborska, 2015). Jednak lokalne uwarunkowania sprawiają, że nie wszystkie opracowane za granicą praktyki przystają do polskich realiów biznesowych (Hilger i in., 2023). Transfer praktyk w obszarze DEI jest istotnym wyzwaniem, a ich skuteczna adaptacja może mieć pozytywny wpływ na dobrostan osób w organizacji oraz konkurencyjność przedsiębiorstw.

Z tego względu zachodzi potrzeba przeanalizowania rozwiązań inkluzywnych z perspektywy naukowej, w celu identyfikacji skutecznych praktyk, kluczowych zmiennych i zależności pomiędzy nimi. Wśród polskich badaczek i badaczy zagadnienie zarządzania różnorodnością (ZR) było badane częściej niż sama inkluzywność lub koncepcje te łączono. Przykładem łączenia tych pojęć może być model zarządzania różnorodnością i inkluzywnością w organizacji opracowany przez B.V. Szałko (2023). Zaczęto również publikować prace

poświęcone samej inkluzywności, np. aby określić, jaki wpływ ma ona na odporność organizacyjną (Winnicka-Wejs, 2024), zbadać koncepcję inkluzywnego przywództwa (Rogozińska-Pawelczyk i Sudolska, 2024) lub zidentyfikować wartości istotne z perspektywy tworzenia organizacji inkluzywnych (Rakowska i Cichorzewska, 2019).

Analiza literatury pozwoliła zidentyfikować znacznie więcej prac dotyczących różnorodności niż inkluzywności, co wskazuje na istotną lukę badawczą. Dotychczasowe opracowania dotyczące inkluzywności w miejscu pracy są fragmentaryczne i w dużej mierze mają charakter konceptualny lub skupiają się na wybranych aspektach problematyki, nie podejmując próby całościowego ujęcia zagadnienia w kontekście organizacji w Polsce. Brakuje kompleksowych analiz rozwiązań inkluzywnych stosowanych w praktyce oraz refleksji nad czynnikami wpływającymi na ich wdrażanie i skuteczność. Luka ta wynika również częściowo z faktu, iż organizacje w Polsce w ostatnich latach dopiero zaczynały tworzyć zintegrowane strategie, obejmujące różne inicjatywy mające na celu budowanie inkluzywnego środowiska pracy (Gross-Gołacka, 2025).

Niniejsza dysertacja stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, gdyż nie tylko identyfikuje konkretne praktyki inkluzywne stosowane w wybranych organizacjach, lecz także analizuje ich uwarunkowania oraz sposób rozumienia pojęcia „inkluzywność” przez osoby zaangażowane w ich wdrażanie. Tym samym praca wypełnia lukę badawczą dostarczając ugruntowanego empirycznie ujęcia inkluzywności w miejscu pracy w Polsce, co stanowi istotne uzupełnienie dotychczasowych opracowań. Proponowane w pracy rozwiązanie wnosi istotną wartość do dyskursu naukowego, a także może mieć zastosowanie w praktyce.

Dlatego też **celem badań** jest eksploracja inkluzywności w organizacjach w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem czynników kształtujących rozumienie pojęcia „inkluzywność” oraz podejmowanych praktyk inkluzywnych, co pozwoli na przedstawienie oryginalnego rozwiązania problemu naukowego. Aby osiągnąć to założenie wyznaczono trzy cele cząstkowe:

- **poznawczy:** zbadanie procesu tworzenia inkluzywnego środowiska pracy w organizacjach funkcjonujących w Polsce,
- **teoretyczny:** stworzenie modelu organizacji inkluzywnej, dopasowanego do specyfiki polskiego rynku pracy i obejmującego między innymi takie elementy, jak wartości organizacji, zaangażowane podmioty, praktyki oraz metody i narzędzia pomiaru skuteczności podejmowanych działań,
- **praktyczny:** opracowanie zaleceń dla organizacji działających w Polsce, które dążą do stworzenia inkluzywnego środowiska pracy.

Punktem wyjścia dla rozważań jest koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL), która pozwala uzasadnić szczególną rolę, jaką odgrywają pracowniczki i pracownicy organizacji. Spośród rozlicznych zagadnień związanych z ZKL, na szczególną uwagę zasługuje ZR, które pokazuje, jak kwestia różnych wymiarów tożsamości (takich jak płeć, wiek czy niepełnosprawność) w miejscu pracy była problematyzowana przez środowisko naukowe i biznesowe. Omówienie ZKL i ZR pozwala na ustalenie skąd wywodzi się podejście inkluzywne, które zdominowało od początku XXI w. dyskurs naukowy. Fundamentalnym założeniem inkluzywności jest konieczność stworzenia środowiska pracy, gdzie potrzeby przynależności i unikalności są zaspokojone (Chung i in., 2020). Najczęściej cel ten motywowany jest potrzebami biznesowymi, etyką oraz przepisami (Ortlieb i Sieben, 2013). Różnorodność motywów, złożoność uwarunkowań oraz szeroki wachlarz możliwych działań sprawiają, że nie ma jednej uniwersalnej metody stworzenia inkluzywnego miejsca pracy. Dlatego też zakres badań obejmuje sześć wybranych organizacji w Polsce, co pozwala na staranne przeanalizowanie konkretnych czynników, które wpływają na decyzje dotyczące DEI. Przyjęta metodyka ma charakter oryginalny na gruncie polskich analiz w tym obszarze: zastosowano zróżnicowane źródła co pozwoliło uchwycić zjawisko inkluzywności w sposób wielowymiarowy. Uwzględniono zarówno analizę danych zastanych (m.in. stron internetowych i raportów organizacji), jak i wywiady z osobami odpowiedzialnymi za działania w obszarze DEI, a także analizę forów internetowych, umożliwiającą do pewnego stopnia wgląd w perspektywy samych pracowników i pracowniczek. Takie podejście pozwala na analizę inkluzywności nie tylko na poziomie deklaratywnym, ale również przez pryzmat doświadczeń osób w organizacji, co umożliwia analizę perspektywy całej organizacji. W efekcie, przeprowadzono unikalne pod względem zastosowanych metod badanie obszaru, któremu nie poświęcano w literaturze naukowej dotychczas dostatecznej uwagi, a który może w przyszłości coraz istotniej wpływać na funkcjonowanie organizacji.

Rozprawa składa się z pięciu rozdziałów. Pierwszy z nich dotyczy ZR jako obszaru ZKL. Nakreślony jest w nim przedmiot, zakres i cele ZKL w organizacjach. W dalszej kolejności omówione są wymiary różnorodności, ewolucja tej koncepcji na świecie, jak również uwarunkowania ZKL i ZR w Polsce. Rozdział drugi poświęcony jest organizacjom inkluzywnym. Przedstawione jest znaczenie inkluzywności w zarządzaniu oraz tło teoretyczne. Następnie opisane są komponenty organizacji inkluzywnych, takie jak przywództwo inkluzywne, klimat inkluzywny czy też praktyki inkluzywne. Rozdział ten kończy opis możliwych rozwiązań inkluzywnych zidentyfikowanych w literaturze oraz korzyści i barier związanych z ich implementacją. Rozdział trzeci wyjaśnia metodykę badań własnych: zawiera

uzasadnienie badań, odwołujące się do zidentyfikowanej luki badawczej, cel badań i pytania badawcze oraz prezentuje opis procedury badawczej i zastosowanych narzędzi. Opisany jest proces zapraszania organizacji do udziału w badaniach, ostatecznego doboru sześciu przypadków oraz gromadzenia danych. To z kolei umożliwia przedstawienie w rozdziale czwartym wyników badań uzyskanych dzięki zastosowaniu metody wielokrotnego studium przypadku. Szczegółowe opisy przypadków dotyczą głównie zidentyfikowanych rozwiązań inkluzywnych oraz procesu ich wdrażania, jak również wpływu lokalnych uwarunkowań. Rozdział piąty, a więc ostatni, zawiera syntezę wyników badań. Zwieńczeniem pracy jest opracowanie modelu organizacji inkluzywnej, który został przedstawiony w rozdziale piątym oraz omówienie jego poszczególnych komponentów, takich jak motywacja, uwarunkowania lokalne oraz rozwiązania inkluzywne. Na koniec przedstawione są uwagi dotyczące ograniczeń wdrożenia modelu oraz rekomendacje dla organizacji. W zakończeniu przedstawione są główne wnioski i sugerowane kierunki dalszych badań w świetle rozwoju sytuacji politycznej na świecie.

Atutem rozprawy doktorskiej jest ukazanie, jak koncepcja inkluzywności, czyli tworzenie włączającego środowiska pracy może być realizowana przez różne organizacje. Opisane rozwiązania pokazują wachlarz istniejących podejść, ściśle powiązanych z takimi kluczowymi cechami jak branża czy rozmiar organizacji. Kolejną zaletą jest prezentacja i analiza trudno dostępnych danych. Badanie obejmowało również dane zastane, jednak kluczowym elementem było uzyskanie szczegółowych informacji pochodzących bezpośrednio od osób odpowiedzialnych za rozwiązania inkluzywne w organizacjach, co pozwalało na lepsze zrozumienie kolejnych etapów prowadzących do tworzenia inkluzywnego środowiska pracy. Pomimo, iż organizacje dotychczas chętnie chwaliły się zaangażowaniem w DEI, to w rzeczywistości niejednokrotnie nie są otwarte na współpracę o podłożu naukowym, która mogłoby wykazać np. brak skuteczności podejmowanych inicjatyw. Na istotność zagadnień związanych z ZKL i DEI wskazywali też pracownicy i pracowniczki we wpisach na platformie Gowork.pl. Pozwala to również sformułować sugestie dotyczące dalszych kierunków badań, które wymagają uzupełnienia obrazu rozwiązań inkluzywnych w organizacjach w Polsce z perspektywy wszystkich interesariuszy.

Podsumowując, rozprawa doktorska wzbogaca aktualną wiedzę o inkluzywności, przedstawiając, w jaki sposób organizacje w Polsce decydowały się na wdrażanie inicjatyw w obszarze DEI, identyfikując kluczowych aktorów tego procesu oraz rodzaje podejmowanych działań. Wnioski z tych badań mogą stanowić punkt wyjścia zarówno dla osób z biznesu,

rozważających zaprojektowanie strategii DEI, jak również osób ze świata nauki, chcących zbadać np. efektywność transferu praktyk w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim.

## **ROZDZIAŁ 1 ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ JAKO OBSZAR ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM**

ZKL odgrywa obecnie kluczową rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstw (Pocztowski, 2018). Dzieje się tak, ponieważ cechy takie jak wiedza czy umiejętności posiadane przez osoby w organizacjach, stanowią źródło przewagi konkurencyjnej (Warwas i in., 2018). W przeszłości wskazywano na decydującą rolę innych czynników, takich jak ziemia czy kapitał, które mogły przesądzić o sukcesie organizacji. Z czasem jednak kolejne rewolucje przemysłowe przyczyniły się do wzrostu znaczenia kapitału ludzkiego jako najważniejszego elementu. W efekcie innowacji w przemyśle włókienniczym, hutniczym i metalurgicznym ludzie zaczęli masowo migrować do miast i zatrudniać w nowopowstających fabrykach. Po raz pierwszy na tak dużą skalę zaczęły ze sobą współpracować osoby pochodzące z różnych środowisk i kręgów kulturowych (Pocztowski, 2018, s. 47).

Współczesne przekształcenia na rynku pracy sprawiają, że to właśnie różnorodność w miejscu pracy jest postrzegana jako atut (Rakowska, 2021, s. 22). Globalizacja, migracje, rozwój technologii i zmiany społeczne powodują, że niezbędne jest wielowymiarowe, intersekcyjne podejście do kwestii różnorodności. Dominujące w przeszłości podejście, w którym różnorodność ograniczała się do kwestii związanych z płcią, wiekiem czy pochodzeniem etnicznym, nie pozwalało na pełne zrozumienie złożonych kwestii dotyczących tożsamości. Różnice mogą również prowadzić do powstania konfliktów (van Knippenberg i in., 2004). Dlatego pracodawcy powinni wdrożyć rozwiązania odpowiadające na potrzeby osób w organizacji, aby sprostać wyzwaniom wynikającym z heterogeniczności zespołów pracowniczych i stworzyć środowisko sprzyjające współpracy. Dzięki temu możliwe staje się świadome inwestowanie w kapitał ludzki, a przez to uzyskanie korzyści wynikające ze zróżnicowania pracowniczek i pracowników (Metz i in., 2022).

Aby wyjaśnić ewolucję ZKL oraz wyodrębnić się ZR, w pierwszym rozdziale zostaną najpierw nakreślone kwestie dotyczące kapitału ludzkiego, takie jak historia tej koncepcji oraz kształtowanie kapitału ludzkiego. Następnie omówiona zostanie różnorodność w kontekście organizacyjnym i geneza koncepcji ZR, a na końcu – polskie uwarunkowania prawne, ekonomiczne i społeczne.

## **1.1. Przedmiot, zakres i cele zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach**

Celem tej części pracy jest uporządkowanie podstawowych informacji dotyczących kapitału ludzkiego. Ponieważ jest to złożone zagadnienie, niezbędne jest przedstawienie historii tego pojęcia, aby przybliżyć jego ewolucję na przestrzeni lat, zarówno w kontekście ekonomii jak i zarządzania. Następnym krokiem jest porównanie istniejących definicji oraz sformułowanie autorskiej definicji kapitału ludzkiego, wykorzystanej w pracy doktorskiej. W dalszej kolejności omówione są sposoby kształtowania kapitału ludzkiego, podejmowane zarówno przez państwo, jak i pracodawców. Na końcu opisane są obszary ZKL oraz pomiar skuteczności inwestycji.

W celu przedstawienia rozwoju koncepcji kapitału ludzkiego w kontekście ekonomicznym niezbędne jest cofnięcie się przynajmniej do XVIII w. Zaczęto wtedy w usystematyzowany sposób rozważać znaczenie człowieka w gospodarce (Jabłoński, 2021). Nawiązania do kapitału ludzkiego pojawiły się najpierw u A. Smitha, potem zagadnienie to zostało rozwinięta przez trzech badaczy uważanych za twórców teorii kapitału ludzkiego – T.W. Schultza, J. Mincera i G.S. Beckera. Następnie koncepcja kapitału ludzkiego rozwijała się w ramach nauk o zarządzaniu – najpierw szkoły naukowego zarządzania, a następnie klasycznej szkoły zarządzania.

Jedną z pierwszych prac w nurcie ekonomii klasycznej opublikował A. Smith. „Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów” stworzyły fundament dla ekonomicznego ujęcia kapitału ludzkiego. W myśli A. Smitha to wysiłek wkładany przez pracowników w wytworzenie towaru wyjaśniał koszty pracy. A. Smith dostrzegał też znaczenie zdolności, które człowiek może nabyć w drodze edukacji i pracy zawodowej, przede wszystkim ze względu na ich wpływ na wysokość wynagrodzeń (Jabłoński, 2021). Na gruncie ekonomii klasycznej rola człowieka w gospodarce była przede wszystkim rozważana w kontekście wartości, jaką mógł wytworzyć poprzez swoją pracę, a autorzy tworzący w tym nurcie (m.in. A. Smith, T. Malthus) skupiali się na znaczeniu czynników wytwórczych w postaci pracy i kapitału pieniężnego (Wronowska, 2012).

Klasyczne teorie ekonomiczne nie wyjaśniały jednak w pełni mechanizmu wzrostu gospodarczego, dlatego też zaczęto poszukiwać alternatywy. Ekonomiści zaobserwowali, że wzrost efektywności pracowników prowadzi do wyższych zarobków, a te z kolei przekładają się na wzrost gospodarczy (Warwas i in., 2018, s. 33). Przełom nastąpił w latach 60. XX w., gdy T.W. Schultz (1961, s. 2) zauważył, iż kapitał ludzki ma istotne znaczenie na poziomie

kraju. Stwierdził, że wiedza i umiejętności są w znacznym stopniu rezultatem inwestycji w szkolnictwo. Poprzez połączenie z innymi inwestycjami w kapitał ludzki (m.in. wydatkami na opiekę zdrowotną), dzięki efektowi synergii, przyczyniają się one do zwiększenia produktywności.

Zmiana postrzegania roli człowieka w gospodarce była przedmiotem wielu dyskusji. Z jednej strony proponowano utożsamienie wartości człowieka z wartością zdolności, które posiada. Z drugiej natomiast definiowano kapitał ludzki tak, jak każdy inny czynnik wykorzystywany w analizach ekonomicznych, pomijając jego szczególny charakter (Jabłoński, 2021). T.W. Schulz zdawał sobie sprawę, iż to w jaki sposób kapitał ludzki jest opisywany, może robić wrażenie uprzedmiotawiającego i sprowadzającego ludzi do ich potencjalnej użyteczności dla organizacji. Sformułowanie „inwestycja w ludzi” wzbudzało w niektórych sprzeciw ponieważ wywoływało skojarzenia z niewolnictwem (T.W. Schultz, 1961, p. 2). Dlatego też T.W. Schulz nawiązywał do podejścia A. Smitha, podkreślając znaczenie talentów rozwijanych przez ludzi, a także poszerzył rozumienie kapitału, uwzględniając – obok edukacji i doświadczenia zawodowego – również zdrowie.

Teoria kapitału ludzkiego była dalej rozwijana na poziomie mikroekonomicznym przez J. Mincera (1958) i G.S. Beckera (1962), dla których punktem wyjścia były różnice w dochodach indywidualnych. J. Mincer twierdził, że gdy ludzie decydują się na odsunięcie w czasie pracy zawodowej na rzecz szkolenia się, powinni być za to później proporcjonalnie wynagrodzeni. Druga zmienna – doświadczenie – rośnie z czasem i również powinna znaleźć odzwierciedlenie w zarobkach, które będą zwiększać się z upływem lat (Mincer, 1958, s. 301). Natomiast dla G.S. Beckera fundamentalny był wniosek, iż pracownicy inwestują w swoje szkolenie w pracy, ponieważ zwiększa to ich efektywność, co z kolei poprawia ich zarobki (Becker, 1962). Zauważył również, że inwestycje te mogą być poczynione przez samych pracowników, ale też ich rodziny oraz pracodawcę i zainicjował dyskusję o stopie zwrotu z inwestycji w edukację (Jabłoński, 2021).

W obszarze nauk o zarządzaniu, podobnie jak w ekonomii, zaczęto analizować rolę ludzi w organizacji. Wyzwania związane z podziałem pracy czy przywództwem były rozważane już w erze przedindustrialnej. Jednak teorie zmierzające do usystematyzowania tych kwestii pojawiły się dopiero na przełomie XIX i XX w. wraz z upowszechnieniem się szkoły naukowego zarządzania. Jej podwaliny stworzyli F.W. Taylor, F. Gilbreth, L. Gilbreth, i H.L. Gantt, a na gruncie polskim – K. Adamiecki. Przedstawiciele i przedstawicielki tej szkoły wskazywali na konieczność zwiększenia efektywności pracy. W tym celu postulowali

wykorzystanie pozytywnych bodźców finansowych i nagród, zamiast grożenia utratą pracy (Pocztowski, 2018, s. 17).

Dalszy rozwój nauk o zarządzaniu był coraz bardziej dynamiczny. W odpowiedzi na wydarzenia historyczne i zmieniającą się sytuację gospodarczą powstawały kolejne szkoły i nurty. Na przykład, przed upowszechnieniem koncepcji kapitału ludzkiego pracodawcy w USA i Europie skupiali się na kumulacji kapitału finansowego, inwestowaniu w nowe maszyny i stopniowemu wydłużaniu dnia pracy, aby maksymalizować zyski (Rosner, 1988). Tymczasem, w 1919 r. uchwalono Konstytucję Międzynarodowej organizacji Pracy, ustanawiającą 8 godzinny dzień pracy (Ostoj, 2018). Skrócenie czasu pracy doprowadziło to właścicieli przedsiębiorstw do poszukiwania alternatywnych metod osiągnięcia wartości dodatkowej. Odkryto już wówczas, że inwestycje w kapitał ludzki mogą podnieść jego jakość, a to z kolei może prowadzić do wzrostu wydajności pracy, dlatego też zaczęto coraz bardziej intensywnie poszukiwać reguł skutecznego zarządzania (Ostoj, 2018).

Po I wojnie światowej powstała klasyczna szkoła zarządzania. Przyczynili się do tego H. Fayol, M. Weber oraz Ch. Barnard, skupiając się na dalszej optymalizacji działania organizacji i podejmując próbę opracowania zasad dla osób kierujących organizacjami. Natomiast szkoła stosunków międzyludzkich, do której przedstawiciele zaliczany jest E. Mayo i F.J. Roethlisberger, wniosła w rozwój tej dziedziny odkrycia z obszaru psychologii i socjologii. Zaakcentowano znaczenie relacji pomiędzy osobami w organizacji, które mogą mieć kluczowy wpływ na efektywność (Pocztowski, 2018, s. 18). Ostatnią ze szkół, która powstała w pierwszej połowie XX w., była szkoła behawioralna. Opierała się na badaniach socjologicznych i psychologicznych, aby wyjaśnić przyczyny konfliktów pomiędzy jednostką a organizacją. Istotnym wkładem tej szkoły było podkreślenie konieczności połączenia celów indywidualnych oraz organizacyjnych.

Opisany powyżej początkowy rozwój koncepcji kapitału ludzkiego zarówno w obszarze ekonomii, jak i zarządzania, przyczynił się do lepszego zrozumienia roli człowieka w organizacji. Perspektywa ekonomiczna umożliwiła dostrzeżenie, jak duży wpływ na efektywność pracowników i pracowniczek (a pośrednio – także na ich dochody i wydatki konsumpcyjne) mają decyzje dotyczące zdrowia i edukacji. Z kolei rozwój kolejnych szkół zarządzania pozwolił na sformułowanie zasad skutecznego kierowania ludźmi w organizacji, motywowania oraz stwarzania przestrzeni sprzyjającej budowaniu relacji. Perspektywa nauk o zarządzaniu oraz perspektywa ekonomiczna są komplementarne. Ślady tego dualizmu będą widoczne również później, gdy zacznie rozwijać się koncepcja ZR – motywowana zarówno argumentami biznesowymi, jak i troską o dobrostan osób w miejscu pracy.

Ostatecznie współczesne rozumienie ujęcie kapitału ludzkiego opiera się na konsensusie, że jest on najistotniejszym zasobem przedsiębiorstwa. Wynika to z przejścia do gospodarki opartej na wiedzy (Dobija, 2004). Jest to jedna z istotniejszych zmian, które obecnie zachodzą w gospodarce, mająca swe źródło w większym zapotrzebowaniu na osoby zdolne do pracy kreatywnej i zdywersyfikowanej w warunkach niepewności (Warwas i in., 2018, s. 14). Tymczasem, czynnikiem produkcji, które były analizowane jako pierwszoplanowe w XVIII w. i XIX w. przypisuje się obecnie mniejsze znaczenie. W XXI w. to kapitał ludzki jest źródłem przewagi konkurencyjnej w zglobalizowanej gospodarce.

## 1.2. Geneza zarządzania kapitałem ludzkim

Zdefiniowanie tego, czym jest kapitał ludzki stanowiło wyzwanie dla ekonomistów w XX w., ponieważ pojęcia dotyczące funkcjonowania pracowników w organizacjach dopiero powstawały. Obecnie trudność związana ze zdefiniowaniem kapitału ludzkiego wynika z przeciwnego zjawiska, a konkretnie olbrzymiej liczby publikacji dotyczących tego obszaru. W pierwszych teoretycznych pracach, w których można doszukać się nawiązań do kapitału ludzkiego, najczęściej spotyka się takie określenia jak „siła robocza, praca ludzka, praca kwalifikowana, kapitał duchowy, żywy kapitał, wartość ekonomiczna ludzi” (Wronowska, 2012). Samo określenie kapitał ludzki zostało wprowadzone przez J. Mincera (1958) oraz G. Beckera (1962). Natomiast pierwszą definicję zaproponował T.W. Schultz (1981), pisząc, że kapitał ludzki to: „cechy nabywane przez populację, które mogą być rozwinięte poprzez odpowiednie inwestycje”.

Pojęcie kapitału ludzkiego stopniowo ewoluowało, a debaty na temat tego, czym jest kapitał ludzki trwały równolegle w wielu krajach, w związku z czym na przestrzeni lat powstało bardzo wiele, niejednokrotnie sprzecznych ze sobą definicji. Współcześnie podkreśla się przede wszystkim unikalną rolę, jaką ludzie odgrywają w organizacjach. Ze względu na zakres tematyczny tej pracy dokonano przeglądu definicji polskich badaczek i badaczy w tym zakresie.

Tabela 1.1 Definicje kapitału ludzkiego w polskiej literaturze

<b>Źródło</b>	<b>Definicja</b>
(Bratnicki i Strużyna, 2001, s. 72)	Kapitał ludzki jest również trójwymiarowy i obejmuje: a) kompetentność opisywaną wiedzą i umiejętnościami, b) motywację do wykorzystania wiedzy i umiejętności, c) zręczność intelektualną będącą zarówno możliwością transferowania wiedzy pomiędzy różnymi kontekstami, jak i potencjalną sprawnością innowacyjną służącą polepszeniu wiedzy i

	doskonaleniu przedsiębiorstwa, czyli możliwością wykorzystania oraz powiększenia wiedzy i umiejętności w praktycznym działaniu.
(Sokołowska, 2005, s. 17)	Kapitał ludzki można przedstawić jako kombinację następujących czynników: cechy wnoszone przez pracownika: inteligencja, zaangażowanie, energia, pozytywne nastawienie do życia, rzetelność, uczciwość, wiarygodność; zdolność pracownika do uczenia się: chłonność umysłu, wyobraźnia, zdolność analitycznego myślenia, kreatywność; motywacja pracownika do dzielenia się informacją i wiedzą: umiejętność pracy w zespole, dążenie do realizacji celów.
(Buchelt i in., 2014)	Kapitał ten jest zatem zdolnością człowieka do wykonywania pracy, która jest rozwijana i podtrzymywana od jego urodzenia dzięki opiece rodziców, kształceniu, opiece medycznej [...] Ogólnie rzecz ujmując, wspólnym komponentem różnorodnych ujęć kapitału ludzkiego jest zasób wiedzy i umiejętności.
(Woźniak i in., 2015)	W ogólnym ujęciu kapitał ludzki jest atrybutem jednostki ludzkiej. Obejmuje umiejętności, kompetencje i zdrowie pracowników, które determinują ich produktywność.
(Pocztowski, 2018, s. 298)	[...] ogół wrodzonych i nabytych właściwości (wiedza, zdolności, umiejętności, zdrowie, cechy osobowości, wartości) ucieleśnionych w ludziach, które są wykorzystywane i doskonalone w okresie aktywności zawodowej [...] Kapitał ludzki, którego istotą są również wspomniane powyżej cechy i właściwości ludzi a więc zarówno te realnie istniejące jak i te potencjalne, stanowiące źródło aktualnych i przyszłych przychodów i tworzenia wartości.
(Juchnowicz i in., 2018, s. 14)	Kapitał ludzki stanowią wartości niematerialne ucieleśnione w pracownikach, które są użyczane pracodawcy, na podstawie określonych stosunków pracy.
(Warwas i Sołtys, 2018)	Na kapitał ludzki składają się kompetencje i życiowa witalność, która jest wypadkową zdrowia.
(Francik i Kot-Radojewska, 2020)	Kapitał ludzki, który jest postrzegany jako najcenniejszy wśród wszystkich zasobów organizacji, jest też jedynym kapitałem, który posiada zdolność gromadzenia i korzystania z informacji, posiada wiedzę konieczną do sterowania elementami niematerialnymi organizacji w celu rozwiązywania problemów i poszukiwaniu innowacyjnych rozwiązań. [...] W końcu kapitał ludzki to kompetencje, zręczność intelektualna oraz motywacja personelu.
(Bartak i in., 2021, s. 39)	Kapitał ludzki jest atrybutem jednostki ludzkiej, na który składają się umiejętności i kompetencje pracowników istotne w działalności gospodarczej a także zdrowie, które zasadniczo wpływa na ich produktywność.

Zródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu

W świetle powyższych definicji można stwierdzić, że cechy takie, jak wiedza, umiejętności, postawy i zdrowie, warunkujące zdolność do wykonywania pracy, są nierozdzielnie związane z pracownikami. Można również wyciągnąć wniosek, że w polskiej literaturze kapitał ludzki określa się często syntetycznie jako połączenie nabytych zdolności,

które można rozwijać oraz zdrowia, przy jednoczesnym podkreśleniu wykorzystania ich do pracy zawodowej.

Pracownicy stają się użyteczni dla firm dzięki posiadanym cechom, które umożliwiają realizację celów organizacyjnych. Cechy te są postrzegane jako zasoby o określonej wartości – traktowane jako unikalny rodzaj kapitału, z którego można korzystać i w który warto inwestować, aby zwiększyć jego wartość. W odróżnieniu od zasobów finansowych i materialnych, zasoby ludzkie mają charakter podmiotowy. Kapitał ludzki jest niezbędny w organizacji, aby rozwijać kapitał intelektualny, strukturalny i relacyjny (Buchelt i in., 2014). Kapitał ludzki pozostaje pewną metaforyczną koncepcją, opartą na założeniu, że ludzie są zdolni do wytwarzania ekonomicznego zysku ze względu na posiadaną wiedzę, umiejętności i cechy oraz prezentowane postawy (Buchelt i in., 2014).

Od momentu wprowadzenia koncepcji kapitału ludzkiego do rozważań na temat gospodarki poszukiwano odpowiedzi na pytanie, jak należy nim zarządzać. W ten sposób powstał obszar o interdyscyplinarnym charakterze. Nie jest on ograniczony wyłącznie do dziedziny nauk społecznych, ale łączy się z naukami o zdrowiu czy naukami inżyniersko-technicznymi (Szambelańczyk, 2021). W ramach nauk społecznych szczególne znaczenie dla tego obszaru mają nauki o zarządzaniu i jakości, nauki socjologiczne, psychologia, ekonomia i finanse, nauki prawne oraz nauki o komunikacji społecznej i mediach. Od momentu wyłonienia się zagadnienia kapitału ludzkiego na przełomie XIX i XX w. postrzeganie roli pracowników ulegało zmianie (Pocztowski, 2018). Wprowadzano nowe pojęcia, m.in. zarządzanie kadrami, zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL), zarządzanie personelem, aż po zarządzanie kapitałem ludzkim (ZKL). Kolejne terminy odzwierciedlały zmianę podejścia do kwestii związanych z osobami zatrudnionymi w organizacji, a to dominujące obecnie jest wypadkową wielu czynników wewnątrz organizacji (jej strategii i struktury) oraz w jej otoczeniu (bliższym i dalszym) (Pocztowski, 2018).

Zgodnie z teorią kapitału ludzkiego, zatrudnienie odpowiednich osób oraz inwestowanie w rozwój kapitału ludzkiego ma decydujące znaczenie dla sukcesu firmy. Kluczowym aspektem tego procesu jest rozwijanie wiedzy, umiejętności i zaangażowania pracowników oraz pomiar efektywności podejmowanych działań. Inwestycje w kapitał ludzki mogą być realizowane zarówno przez jednostki, jak i państwo, instytucje ponadnarodowe czy organizacje.

Można wyróżnić trzy podstawowe cele inwestowania w kapitał ludzki: inwestycje restytucyjne, mające na celu odtworzenie zużywającego się kapitału ludzkiego, inwestycje rozwojowe, obliczone na dalszy wzrost tego kapitału oraz inwestycje zapobiegawcze,

przeciwdziałające przejściowemu oraz całkowitemu zużyciu kapitału ludzkiego (Wronowska, 2012). Aby osiągnąć te cele, państwo oraz jednostki mogą podejmować działania w następujących kategoriach:

- ochrona zdrowia i działania na rzecz wydłużenia życia,
- kształcenie dzieci i młodzieży w ramach systemu edukacji,
- szkolenia dorosłych w miejscu pracy oraz poza nią,
- dążenie do zdobycia lepszej pracy poprzez migracje i gromadzenie informacji o rynku pracy,
- badania i rozwój naukowy.

Oprócz wymienionych działań jako inwestycje w kapitał ludzki można też postrzegać wysiłek i energię całej rodziny oraz czas wolny przeznaczony na regenerację, jednakże są to kategorie, w których trudno o precyzyjne szacunki (Wronowska, 2012). Natomiast organizacje mogą inwestować kapitał ludzki w celu podniesienia wiedzy, umiejętności i zaangażowania poprzez nakłady m.in. na:

- szkolenia,
- zakup kursów e-learningowych i dostępu do platform szkoleniowych,
- udział w konferencjach, seminariach i sympozjach,
- sponsorowanie uzyskiwania certyfikatów i zaświadczeń,
- spotkania integracyjne,
- tworzenie nowoczesnych, ergonomicznych i przyjaznych biur,
- benefity.

Dodatkowo firmy dokonują inwestycji w kapitał organizacyjny, relacyjny, rzeczowy, finansowy (Pauli, 2017, s. 71). Kluczową rolę w rozwoju kapitału ludzkiego odgrywa edukacja – zarówno formalna, jak i nieformalna – rozpoczynająca się w dzieciństwie, kontynuowana przez cały cykl życia. Szczególnie istotny jest tu wkład pracodawców to oni najczęściej tworzą możliwości dalszego kształcenia poprzez szkolenia i inne formy wsparcia rozwojowego (OECD, b.d.). Aby jednak inwestycje te były skuteczne, niezbędne jest opracowanie metod ich pomiaru.

Pomiar kapitału ludzkiego stanowi wyzwanie o znacznym stopniu złożoności, ponieważ nie istnieje jedna powszechnie akceptowana jednostka, która mogłaby odzwierciedlać jego wartość, gdyż jest to konstrukt teoretyczny (Buchelt i in., 2014). Przy oszacowaniu kapitału ludzkiego na poziomie organizacji można zastosować wycenę wartości rynkowej lub ekonomiczną wartość (Łukasiewicz, 2009). Natomiast na poziomie całej gospodarki

wykorzystuje się do tego metody niefinansowe (współczynniki i wskaźniki) lub finansowe (z wykorzystaniem podejścia dochodowego lub kosztowego) (Buchelt i in., 2014).

W Polsce próby pomiaru kapitału ludzkiego na poziomie krajowym podejmuje Główny Urząd Statystyczny (GUS). GUS przedstawia regularnie w raportach zmiany, jakie zachodzą w wybranych obszarach (GUS, 2021b). Na poziomie globalnym robi to Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (ang. *Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD*). Definiuje ona kapitał ludzki jako „wiedzę, umiejętności, zdolności oraz inne właściwe jednostce atrybuty ułatwiające tworzenie osobistego, społecznego oraz ekonomicznego dobrostanu” (cyt. za *Kapitał ludzki w Polsce w latach 2016–2020*, 2021). W swoich raportach korzysta ze wskaźników jakościowych, kosztowych i dochodowych.

Z kolei Bank Światowy opracował Indeks Kapitału Ludzkiego (ang. *Human Capital Index, HCI*) (Bank Światowy, 2020). HCI bierze pod uwagę to, jaki kapitał ludzki może zgromadzić dziecko urodzone dzisiaj do czasu swoich 18 urodzin, przy uwzględnieniu uwarunkowań panujących w danym kraju w obszarze zdrowia i edukacji. W ostatnim raporcie, wskazuje się na negatywny wpływ pandemii Covid-19 i pogłębienie nierówności społecznych. Jednak sami autorzy i autorki zauważają, że narzędzie, jakim jest HCI ma swoje ograniczenia i nie obejmuje wszystkich kwestii mających znaczenie dla pomiaru kapitału ludzkiego. Jednym z głównych wniosków płynących z ostatniego raportu jest konieczność objęcia ochroną zdrowia marginalizowanych grup (Bank Światowy, 2020).

ZKL stanowi dziś kolejny etap ewolucji funkcji personalnej (Juchnowicz, 2014). ZKL opiera się na modelach, metodach i narzędziach, które wynikają z koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Główne obszary obejmują rekrutację i selekcję, rozwój i ocenę oraz wynagradzanie osób zatrudnionych w organizacji (Juchnowicz, 2007). W każdym z tych procesów organizacje powinny dążyć do rozwijania kapitału ludzkiego.

Już na etapie rekrutacji organizacje mogą aktywnie kształtować swój kapitał ludzki, dążąc do zatrudnienia najlepiej odpowiadających na potrzeby firmy osób. Dążenie do osiągnięcia tego celu może potencjalnie podnieść poziom różnorodności w zespole (Henderson, 2014). Drugi obszar – rozwój – polega na analizie potrzeb kompetencyjnych w organizacji, obejmując także szkolenia i ocenę ich efektywności (Juchnowicz, 2007). Ponieważ to właśnie szkolenia odgrywają szczególną rolę w kontekście inwestycji w kapitał ludzki, organizacje powinny opracować szkolenia spójne z wartościami organizacji. Ostatni obszar – wynagrodzenia – obejmuje takie działania, jak wartościowanie kompetencji, budowanie siatki płac czy też ustalanie zasad premiowania. Kwestie związane z indywidualnymi zarobkami były zagadnieniem, które oryginalnie zainspirowało ekonomistów do refleksji nad inwestycjami w

kapitał ludzki. Dlatego też system wynagrodzeń pozostaje ściśle powiązany z motywowaniem pracowników oraz inwestycjami w kapitał ludzki w organizacjach (Juchnowicz, 2007). Kształtowanie kapitału ludzkiego wymaga zrozumienia osób, które ten kapitał posiadają. Organizacje muszą uwzględnić rosnącą różnorodność w zespołach pracowniczych, aby skutecznie planować działania w tym obszarze. W gospodarce opartej na wiedzy przedsiębiorstwa, które dostrzegają potencjał różnorodności i umiejętnie nią zarządzają mają większe szanse na odniesienie sukcesu.

### **1.3. Wymiary różnorodności pracowników, intersekcjonalność, super-różnorodność**

Zagadnieniem fundamentalnym pozostaje identyfikacja cech, przez pryzmat których postrzega się jednostkę. Umożliwia to rozpoznanie potrzeb osób zatrudnionych w organizacji i dopasowanie wdrażanych rozwiązań do tych potrzeb oraz pozwala na monitorowanie zmian zachodzących w organizacji. Pozwala to również na przeprowadzenie badań, w których cechy te będą wykorzystane w analizie statystycznej jako zmienne, dzięki czemu możliwe jest zidentyfikowanie ich wpływu na badane zjawisko, np. poziom zaangażowania (Rakowska, 2021). Nie jest jednak możliwe przedstawienie zamkniętego katalogu cech, który będzie znajdował uniwersalne zastosowanie. Zestaw cech tworzących fundament tożsamości danej osoby zależy od wielu uwarunkowań, przede wszystkim miejsca i czasu w jakim dana osoba funkcjonuje (Hearn i Louvrier, 2015).

Różnorodność może być badana zarówno na poziomie mikro (jednostki), mezo (organizacje) i makro (szerszy kontekst społeczno-kulturowy) i w takiej kolejności jest ona analizowana w niniejszej dysertacji – od indywidualnych różnic i kwestii tożsamości jednostki, przez zarządzanie różnorodnymi pracownikami na poziomie organizacji, aż po szerszy kontekst, który wpływa na dwa wspomniane wcześniej poziomy.

#### **1.3.1. Znaczenie terminu „różnorodność” z perspektywy ZZL**

Termin różnorodność jest coraz częściej przywoływany w kontekście ZZL, dlatego też w literaturze podjęto wiele prób sformułowania definicji. Część autorek i autorów próbuje wskazać konkretne cechy, inni sugerują szersze ujęcie tego tematu. W wielu przypadkach nie określa się, czym jest sama różnorodność, tylko proponuje się od razu definicję ZR. Mimo to

w niniejszej dysertacji podjęto próbę zidentyfikowania aktualnego sposobu definiowania tego terminu w Polsce. Poniżej dokonano przeglądu wybranych definicji pojęcia różnorodność w kontekście organizacyjnym.

Tabela 1.2 Wybrane definicje pojęcia „różnorodność” z perspektywy organizacji

Źródło	Definicja
(Rogozińska-Pawełczyk, 2016, s. 22)	Głównymi źródłami różnorodności, zauważalnymi w życiu codziennym są: płeć, wiek, stan zdrowia dostrzegany przede wszystkim przez pryzmat niepełnosprawności, status rodzinny, styl życia, pochodzenie etniczne, wyznanie czy też przekonania polityczne. W miejscu pracy różnorodność to także różne kompetencje, stanowiska pracy, talenty, różne doświadczenia życiowe, różne doświadczenia zawodowe, staż pracy, forma, zakres i podstawa zatrudnienia oraz przynależność związkowa. [...] wartości i przekonań, stylów pracy, stylów uczenia się, stylów komunikacji i negocjacji, sposobów podejścia do zidentyfikowanych problemów, generowania nowych pomysłów, sposobów podejmowania decyzji oraz rozwiązywania konfliktów, poczucia czasu a także aspiracji zawodowych.
(Pocztowski, 2018, s. 92)	Różnorodność (diversity) – rozumiana jako rzeczywiste zróżnicowanie cech osób świadczących pracę lub jej poszukujących na rynku pracy – stanowi jedno z poważnych wyzwań w zarządzaniu zasobami ludzkimi, szczególnie w przedsiębiorstwach funkcjonujących na rynkach międzynarodowych.[...] Różnorodność [...] jest zjawiskiem wielowymiarowym, charakteryzującym się następującymi cechami: wiek, płeć, wykształcenie, sprawność fizyczna, rasa, narodowość, język, pochodzenie etniczne, poglądy religijne i polityczne, niepełnosprawność, sytuacja rodzinna, orientacja seksualna, postawy wobec pracy, cechy kulturowe, przekonania osobiste, zachowania w określonych sytuacjach, style kierowania.
(Gross-Gołacka, 2018, s. 51)	Możliwie najszerszy zbiór cech, uwzględniający wszystkie cechy odróżniające jedną osobę od drugiej i ich podobieństwa.
(Rakowska, 2021, s. 21)	Różnorodność, zwłaszcza dotycząca pracowników, powinna być postrzegana szeroko i wychodzić poza tradycyjne ramy, zróżnicowanie pracowników opiera się na dowolnym atrybucie bądź atrybutach jednostki.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury

Zaprezentowane definicje są właściwe dla szerszego ujęcia różnorodności, w którym dowolna cecha może stanowić o tym, że organizacja ma do czynienia z różnorodnością pracowników, jeśli cecha ta powoduje konieczność odmiennego podejścia do zarządzania. Zaletą takiego podejścia jest duża elastyczność. W sytuacji, w której jakiś wymiar różnorodności nie był wcześniej brany pod uwagę, istnieje przestrzeń, aby został uwzględniony w przyszłości, ponieważ definicja jest odpowiednio pojemna. Jednak zbyt szerokie

definiowanie różnorodności może sprawić, że pojęcie to straci swoje znaczenie i przestanie być użyteczne. Jeśli najdrobniejsze indywidualne różnice pomiędzy jednostkami wystarczą, aby określić grupę pracowników mianem różnorodnej, każda istniejąca grupa jest różnorodna i można nią zarządzać w takim samym sposób (Konrad, 2003). Takie podejście oznacza również unikanie konfrontowania się z wyzwaniami związanymi z systemowymi nierównościami kształtującymi obowiązujące normy, a organizacje pozbawiają się możliwości usunięcia przyczyn źródłowych (Brewis, 2019).

Z drugiej strony można spotkać węższe ujęcie różnorodności, zgodnie z którym pojęcie to odnosi się do zamkniętego katalogu cech. Takie rozumienie różnorodności odnosi się zazwyczaj do kategorii historycznie związanych z dyskryminacją, np. ze względu na płeć, rasę, pochodzenie etniczne, wiek czy niepełnosprawność. To podejście również nie jest wolne od wad: zbyt wąskie ujęcie i skupienie się tylko na jednym obszarze, np. różnorodności kulturowej lub płciowej nie pozwala na dostrzeżenie wszystkich powiązań pomiędzy różnymi aspektami tożsamości (Lutz, 2015).

Biorąc pod uwagę powyższe podejścia, w niniejszej dysertacji różnorodność pracowników jest definiowana jako istotne różnice występujących w grupie osób w ramach jednej organizacji, które mają znaczenie w kontekście kierowania tymi osobami. Znaczenie to wynika z uwarunkowań historycznych i aktualnych, wpływających na marginalizację niektórych grup. Wymiary różnorodności, istotne z punktu widzenia zarządzania, będą też zależały od organizacji i jej otoczenia, dlatego też przed każdą organizacją stoi wyzwanie w postaci konceptualizacji pojęcia różnorodności.

### **1.3.2. Tożsamość i różnorodność pracowników**

Używanie określenia „różnorodni pracownicy”, zwłaszcza w węższym ujęciu, gdzie odmiennosc wynika z zamkniętego katalogu przymiotów takich jak płeć czy pochodzenie etniczne wskazuje na istnienie przeciwstawnej koncepcji „jednorodnych pracowników” – a więc grupy, która będzie dzieliła ze sobą wszystkie istotne cechy. W XIX i XX w. taką domyślną, homogeniczną grupą byli biali, heteroseksualni mężczyźni w średnim wieku, którzy mieli decydujący wpływ na kształt kultury organizacyjnej (Hebl i in., 2020; Igboanugo i in., 2022; Noon, 2010). Jednak w ostatnich latach organizacje stają się coraz bardziej różnorodne. W miejscu pracy pojawia się coraz więcej kobiet, osób z różnych pokoleń, grup etnicznych i kręgów kulturowych czy mniejszości seksualnych (Hebl i in., 2020). Poniżej przybliżono

zmiany, które wpłynęły na rosnącą heterogeniczność osób zatrudnionych w Polsce: migracje, rozwój technologii, starzenie się społeczeństwa oraz globalizację. Analiza trendów w każdym z tych obszarów jednoznacznie wskazuje, że otoczenie, w którym funkcjonują organizacje, będzie coraz bardziej złożone. Dlatego też w następnej kolejności omówiono wyzywania związane z definiowaniem różnorodności w miejscu pracy oraz z tym, w jaki sposób intersekcyjność oraz superróżnorodność wpływają na ZZL.

Trendy kształtujące różnorodność osób w organizacjach to przede wszystkim globalizacja, migracje, starzenie się społeczeństwa, rozwój technologii. Pojęcie globalizacji odnosi się do procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw i coraz silniejszej integracji systemów finansowych na poziomie ponadnarodowym (Moczydłowski, 2023). Globalizacja przyczynia się nie tylko do zmian w sferze ekonomicznej, ale również społecznej czy kulturowej. Zanim postęp technologiczny umożliwił pracę zdalną, przyczynił się on do większej mobilności zarówno ludzi, jak i kapitału. Zmiany te sprawiły, że organizacje – w celu optymalizacji kosztów – przenosiły produkcję do innych krajów, co przyczyniło się do cyrkulacji zarówno pomysłów i bogactw naturalnych, jak i ludzi. Pandemia Covid-19 znacząco wpłynęła na międzynarodową działalność gospodarczą i pokazała, w jak dużym stopniu obecnie wszystkie elementy tego systemu są ze sobą powiązane (S. Kuknor i Bhattacharya, 2021). Konsekwencje zarówno globalizacji, jak i ostatniego kryzysu gospodarczego odczuły również organizacje działające w Polsce (Gorynia i Trąpczyński, 2022). Niezależnie od tego, jak globalizacja jest oceniana – jako pozytywne lub negatywne zjawisko – w dużym stopniu wpływa ona na to, że różnorodność w miejscu pracy będzie rosła (Amis i in., 2020).

Według danych GUS (2021) od momentu przystąpienia do Unii Europejskiej (UE), liczba Polek i Polaków na emigracji czasowej wzrosła ponad dwukrotnie i przekroczyła 2 mln w 2020 r., (od 2017 r. można zaobserwować niewielką tendencję spadkową). Saldo migracji zagranicznych na pobyt stały od 2016 r. utrzymuje się dodatnie, mimo znacznej liczby polskich obywateli, którzy wyemigrowali do Niemiec, Wielkiej Brytanii i Stanów Zjednoczonych (GUS, 2019). Część osób decyduje się na powrót do Polski lub decyzję taką podejmują ich dzieci. Oprócz osób o polskich korzeniach, imigrują osoby z Białorusi, Rosji i Wietnamu. Najliczniejszą grupę migrantów stanowią obywatele Ukrainy; dodatkowo między lutym a sierpniem 2022 r. granicę polsko-ukraińską przekroczyło ponad 5.5 mln osób uciekających przed skutkami rosyjskiej agresji, a pozostało na terytorium Polski ponad 1.2 mln ludzi (*Iluzhodźców z Ukrainy jest w Polsce*, 2022).

Głównym powodem migracji jest chęć podjęcia pracy za granicą (GUS, 2021a). Oprócz kwestii zarobkowych intensyfikacji ruchów migracyjnych sprzyja również większa dostępność

tanich lotów oraz rozwój technologiczny, pozwalający na kontakt z bliskimi na odległość. Na wzrost liczby cudzoziemców w Polsce wskazują również globalne trendy: w ciągu 20 lat szacunkowa liczba wszystkich migrantów wzrosła z 150 mln do 272 mln, co stanowi odpowiednio 2.8% i 3.5% światowej populacji (ONZ, 2020b).

Mimo napływu migrantów populacja Polski zmniejsza się ze względu na ubytek naturalny wynikający z rosnącej liczby zgonów oraz spadającej liczby urodzeń (GUS, 2019). Zgodnie z prognozami GUS Polska wkracza w długotrwały kryzys demograficzny. Współczynnik dzietności poniżej 2 nie gwarantuje zastępowalności pokoleń a aktualnie wynosi on 1.378 i spada z roku na rok (GUS, 2021c). Liczba zgonów będzie natomiast zwiększać się ze względu na rosnącą liczbę osób starszych i choroby cywilizacyjne, takie jak nowotwory i choroby układu krążenia (GUS, 2019). Równocześnie, ze względu na rozwój w dziedzinie medycyny, średnia długość życia rośnie, dlatego też dostępne dane statystyczne jednoznacznie wskazują, że proces starzenia się społeczeństwa będzie się coraz bardziej dynamiczny.

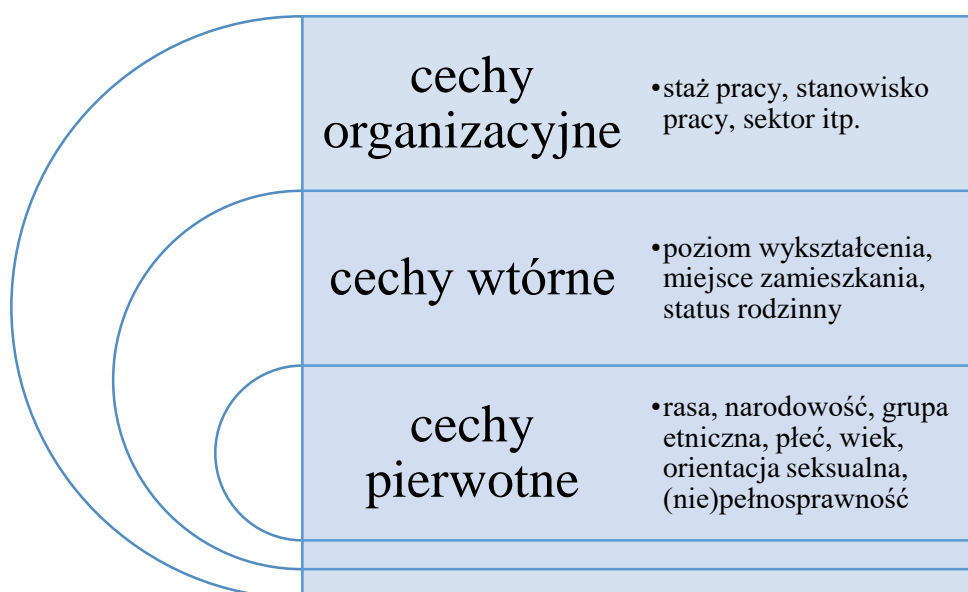
Na zmianę w środowisku pracy wpływają nie tylko przemiany społeczno-demograficzne, ale też nieustanny proces transformacji samej pracy: w jaki sposób i przez kogo jest ona wykonywana. Pandemia Covid-19 przyczyniła się do upowszechnienia pracy zdalnej, a raport firmy konsultingowej McKinsey wskazuje, że aż do 25% pracy mogłoby być wykonywane zdalnie (McKinsey, 2021). Taka forma pracy nie wymaga relokacji, więc liczba zespołów, w których współpracują ze sobą osoby z różnych krajów będzie się zwiększać. Przejście od pracy stacjonarnej w sztywno określonych godzinach do elastycznych rozwiązań pracy zdalnej, odejście od regularnego zatrudnienia do pracy przy konkretnych projektach, na zlecenie czy też u wielu różnych klientów – to kolejne zmiany, które ostatecznie przekładają się na większą różnorodność pracowników w organizacjach (Alfes i in., 2023).

Należy odnotować również zwiększenie poziomu zatrudnienia kobiet (Bronk, 2015), zmiany modeli kariery, aktywizację zawodową osób z niepełnosprawnością (Wojdyło-Preisner i Zawadzki, 2015) oraz przemiany społeczno-kulturowe, objawiające się m.in. większą liczbą osób identyfikujących się jako LGBT+ (Jones, 2022). B. Urbaniak (2014) wskazuje również na wewnętrzne przyczyny „wpływające na wprowadzenie paradygmatu różnorodności do zarządzania organizacją”, takie jak:

- umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstw,
- większą heterogeniczność interesariuszy,
- dążenie do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej,
- partycypację pracowniczą,

- rozpowszechnienie się koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

Organizacje w Polsce muszą przystosować się do rosnącej heterogeniczności interesariuszy zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Ponieważ miejsca pracy uległy wspomnianym przemianom na przestrzeni ostatnich dekad, pojawił się szereg wyzwań w obszarze zarządzania. Pierwszym z nich jest brak konsensusu co do tego, jakie aspekty tożsamości powinny być wyróżnione i jak można je uporządkować. Podział na cechy pierwotne, wtórne i organizacyjne jest jedną z najczęściej przywoływanych propozycji (Morawska-Wilkowska i in., 2009).



Rys. 1.1 Wymiary tożsamości

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury (Morawska-Wilkowska i in., 2009)

Alternatywny podział to cechy widoczne (płeć, wiek, rasa) i niewidoczne (religia, zawód, orientacja seksualna), jakkolwiek wiele cech może przynależeć do obydwu z tych kategorii: niepełnosprawność może być widoczna lub niewidoczna (Clair i in., 2005). Najbardziej szczegółowy sposób kategoryzacji zaproponował McGrath (2004) wyróżniając:

- podstawowe cechy demograficzne, mające największy wpływ doświadczenia danej osoby (wiek, rasa, płeć, orientacja seksualna, stan fizyczny, religia, edukacja),
- kompetencje (wiedza, umiejętności, możliwości),
- wartości, wierzenia i postawy,
- osobowość,
- cechy związane z organizacją (stanowisko, staż, sektor).

Klasa społeczna jest często pomijanym wymiarem tożsamości, jednak badacze podkreślają, że musi być brana pod uwagę (Healy, 2015). Co istotne, podczas gdy przepisy antidyskryminacyjne wprost odwołują się do takich wymiarów tożsamości jak płeć czy wiek, dyskryminacja ze względu na przynależność klasową jest ignorowana (Healy, 2015). Klasa społeczna odgrywa też olbrzymie znaczenie na etapie zdobywania kwalifikacji, które później kształtują możliwości rozwoju zawodowego. Badania OECD pokazują, że w przypadku studentów i studentek z nieuprzywilejowanych grup społecznych, którzy doskonale radzą sobie w szkole, szanse na ukończenie studiów są dużo mniejsze, niż w przypadku studentów i studentek z uprzywilejowanych grup społecznych, którzy mają słabe wyniki w szkole. Na tle wszystkich krajów uczestniczących w badaniu Polska wypada pod tym względem najgorzej (OECD, 2025). Pojawiają się też inne propozycje co do identyfikacji rodzajów różnorodności, które powinny być brane pod uwagę przez firmy, m.in. neuroróżnorodność (Wiater, 2022).

W kontekście tematu dysertacji czynnikiem decydującym o tym, czy dany wymiar powinien zostać uwzględniony jest to, czy z daną cechą wiąże się władza i dostęp do zasobów oraz historyczne uprzywilejowanie (Nkomo i in., 2019). Pozwala to na umieszczenie w lokalnym kontekście doświadczeń jednostek i spojrzenie na wyzwania związane z różnorodnością z perspektywy danego kraju. Należy jednak zaznaczyć, że ze względu na omówione powyżej czynniki wpływające na coraz większą różnorodność w miejscu pracy uwarunkowania występujące w innych krajach również będą miały pewien wpływ na dynamikę relacji w miejscu pracy.

Analiza pojęcia władzy w kontekście organizacyjnym jest złożonym wyzwaniem, ale na potrzeby dalszego wywodu jest ono rozumiane jako możliwość kształtowania losu swojego oraz innych osób, np. poprzez wpływanie na decyzje dotyczące rekrutacji, awansu czy wynagrodzenia. Można też zaobserwować rezultaty nierównego rozkładu władzy (w powyższym rozumieniu) w ramach organizacji, analizując m.in. stereotypy, charakterystykę osób na stanowiskach kierowniczych i ich zarobki, jak również wyzwania, z jakimi mierzą się w miejscu pracy. Poza praktyką organizacyjną należy również uwzględnić literaturę naukową z obszaru zarządzania.

Korzenie DEI sięgają kolonializmu, a więc okresu, gdy potęgi europejskie wykorzystywały swoją przewagę technologiczną do ludobójstwa i niewolenia innych narodów oraz bogacenia się ich kosztem. W efekcie, gdy w latach 50. i 60. XX w. trwała walka o prawa człowieka w USA, nie było wątpliwości, że w świetle prawa, ale również na gruncie ekonomicznym i społecznym istnieją grupy dyskryminowane. Podstawą tej dyskryminacji była

rasa, należy jednak zaznaczyć, że w procesie „urasowienia” różnych grup kolor skóry bądź pochodzenie wcale nie odgrywały decydującej roli (Wielgosz, 2021). Jak zauważa G. Heng: „rasa jest związana z powtarzającą się tendencją do wyznaczania granic pomiędzy ludźmi poprzez różnice, które są selektywnie uznawane za absolutne i fundamentalne, w celu nierównego rozdzielania stanowisk i władzy pomiędzy grupy ludzi” (O’Malley, 2023). Proces urasowienia dotknął np. Irlandczyków, którzy przez długi czas byli uważani za całkowicie odmienną – gorszą – rasę od Anglików (O’Malley, 2023) oraz chłopstwo w Polsce (Wielgosz, 2021).

Stąd też walka o prawa człowieka postawiła sobie za cel nie tylko zapewnienie równych szans, ale też akcję afirmatywną, aby naprawić szkody wyrządzone przez dyskryminację i marginalizację. Szybko jednak okazało się, że sama zmiana przepisów, gwarantujących równe traktowanie w miejscu pracy nie jest wystarczająca, aby zapewnić rzeczywistą równość. Dodatkowo, obecnie dyskryminacja jest subtelniejsza – prawo jest tworzone przez dominujące grupy i odzwierciedla ich interesy (Szarfenberg, 2007). Dlatego też – oprócz koncepcji równych szans – mówi się coraz częściej o równych wynikach (lub o „równym pożytku z praw”) (Böhm, 2018; Magni-Berton, 2019).

Ostatnim z istotnych elementów, który powinien zostać wzięty pod uwagę przy analizie kluczowych wymiarów tożsamości jest fakt, iż nawet osoby należące do najbardziej uprzywilejowanych grup społecznych mogą doświadczać wielu trudności lub dyskryminacji w pracy. Przegląd literatury poświęcony dyskryminacji ze względu na płeć, np. wśród pielęgniarek i pielęgniarzy, wskazuje, że przedstawiciele i przedstawicielki obydwu grup doświadczają dyskryminacji, która jednakże przybiera różne formy (Gauci i in., 2023). Mężczyźni wykonujący tę pracę wskazywali, że przydziela im się nieproporcjonalnie dużo zadań wymagających wysiłku fizycznego oraz traktuje się ich jako odpowiedzialnych za bezpieczeństwo. Dodatkowo większość z nich doświadczyła sytuacji, kiedy pacjentka odmówiła korzystania z usług pielęgniarza i domagała się pomocy pielęgniarki, co sprawiło, że byli oni wykluczani z pracy na oddziałach położniczych. Jednak nawet w zawodzie, w którym stanowią mniejszość, mężczyźni częściej doświadczają uprzywilejowanego traktowania. W przypadku pielęgniarzy przejawiało się to m.in. w mniejszej presji na przestrzeganie zasad i mniej skrupulatnym nadzorze nad ich pracą (Gauci i in., 2023).

Fundamentalnym kryterium przy wyborze relewantnych z punktu widzenia niniejszej pracy wymiarów tożsamości w Polsce jest istnienie barier i stereotypów, które stawiają określoną grupę w mniej korzystnej pozycji. Identyfikacja konkretnych negatywnych konsekwencji wynikających z czyjejs tożsamości w kontekście ZKL, zwłaszcza na etapie

rekrutacji, wynagrodzeń i rozwoju zawodowego, stanowi bowiem istotny czynnik, który nie powinien być pomijany w ramach ZR.

Dla stwierdzenia, czy płeć jest cechą mającą istotny wpływ na karierę zawodową, konieczna jest identyfikacja stereotypów, które oddziałują na pozycję kobiety w miejscu pracy oraz ich negatywnych konsekwencji. Przeprowadzone w Polsce badania potwierdzają, że media przyczyniają się do podtrzymywania stereotypów mówiących o tym, że kobiety cechuje m.in. „pasywność, zależność, łagodność, skromność, chwiejność, słabość, uczuciowość, wrażliwość” oraz że „kierują się uczuciem [...] są predestynowane do życia domowego” (Balczyńska-Kosman, 2018). Obowiązek zwalczania stereotypów dotyczących płci nakłada Konwencja ONZ w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji kobiet (Frańczak, 2016). Jednak, jak pokazują przytoczone poniżej wybrane statystyki, trudno mówić o równych efektach.

Udział kobiet w ogólnej liczbie zatrudnionych w Polsce od 2014 r. utrzymuje się na poziomie ok. 49%. (GUS, 2014). Odsetek kobiet na stanowiskach kierowniczych w Polsce wynosi 43% i jest to drugi najwyższy wynik w UE (*Polki przejmują biznesowe stery i wysokie stanowiska*, 2024). Tymczasem odsetek kobiet w zarządach i na najwyższych stanowiskach kierowniczych w największych spółkach giełdowych wynosi w Polsce 27,2%, a średnia w UE to 33,8% (Eurostat, 2023). Pokazuje to, że im wyższe stanowisko, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że obejmie je kobieta. Z kolei luka płacowa ze względu na płeć wynosi w Polsce 9,2%, a średnia w UE wynosi 12% (Europejski, 2020).

Ostatni element relewantny dla analizy, czy dana grupa jest uprzywilejowana czy też marginalizowana to literatura naukowa. Liczba kobiet w redakcjach czasopism naukowych z obszaru zarządzania systematycznie wzrastała na przestrzeni lat (Metz i Harzing, 2009, 2012). W Polsce w 5 wiodących czasopismach w tym obszarze ten odsetek wynosi 47%, co na tle zagranicznych czasopism jest dobrym wynikiem (Dudek, 2025a). Jednak analiza publikowanych treści wskazuje, że kwestia płci nie jest w zasadzie obecna w dyskursie naukowym. Jest to spójne z wynikami badań na temat doświadczeń akademikzek w Polsce, które wskazują, że kobiety często rezygnują z zabierania głosu z powodu lęku, braku poczucia sprawczości i obawy przed dyskryminacją, co dodatkowo wzmacnia ich niewidoczność w nauce (Lotfi Dehkharghani i in., 2024).

Podobną analizę można przeprowadzić w odniesieniu do innych grup, które doświadczają wykluczenia ze względu na jeden z wymiarów swojej tożsamości. Na podstawie kwerendy literatury zidentyfikowano następujące cechy istotne w kontekście funkcjonowania w miejscu pracy w Polsce: wiek, niepełnosprawność, rasa i pochodzenie etniczne, orientacja seksualna oraz klasa społeczna. Nie uwzględniono religii, która czasem pojawia się w tego typu

klasyfikacjach. Wiąże się to z faktem, że wybór wyznania jest dobrowolny, a rola religii w procesie konstruowania polskiej tożsamości jest coraz mniejsza (Karkowska, 2019). Szczegółowe uwarunkowania, które wpływają na niekorzystną sytuację różnych grup, zostały omówione w ostatniej części tego rozdziału.

Tabela 1.3 Zestawienie wybranych wymiarów różnorodności z przykładami uwarunkowań i współczesnych konsekwencji

Wymiar tożsamości	Uprzywilejowanie lub dyskryminacja – dostęp do zasobów i władzy	Przykład konsekwencji
Płeć	Stereotypowe przypisywanie ról kierowniczych mężczyznom (Rumińska-Zimny i Wejdner, 2023) Historyczne faworyzowanie mężczyzn w dostępie do rynku pracy (Świętochowska, 2018)	Segregacja pionowa z zawodach: niski odsetek kobiet w zarządach spółek giełdowych (Eurostat, 2023)
Wiek	Stereotypy przypisujące produktywność i elastyczność osobom młodym	Dyskryminacja na etapie rekrutacji: oferty pracy zawierają sformułowania wykluczające osoby starsze (np. „młody”, „dynamiczny”) (Baszczak i in., 2021)
Rasa/ pochodzenie etniczne	Brak świadomości rasizmu w Polsce (Balogun, 2020)	Ograniczona możliwość zgłaszania rasistowskich incydentów wynikająca z braku znajomości angielskiego wśród policjantów (Jaskulowski i Pawlak, 2020)
Orientacja seksualna	23% Polaków i Polek uważa, że homoseksualizm jest normalny (a 51% uważa, że „homoseksualizm jest wprawdzie odstępstwem od normy, lecz należy go tolerować”) (CBOS, 2021); Heteronormatywność - „Kierowanie się w kontaktach społecznych, normach społecznych i formalnoprawnych, wszechobecnym, odgórnym założeniem, że wszyscy ludzie są heteroseksualni” (Czeszejko-Sochacka, 2019)	Dyskryminacja na etapie rekrutacji: 25% osób nie akceptuje zatrudnienia osoby homoseksualnej, stawianie wyższych wymagań w porównaniu z innymi osobami kandydującymi na to samo stanowisko (Cewińska i Mizera-Pęczek, 2017)
Niepełnosprawność	Brak dostosowania polskiego systemu edukacji do potrzeb osób z niepełnosprawnością, przekładający się na problem z uzyskaniem wykształcenia niezbędnego do podjęcia pracy (Wojdyło-Preisner i Zawadzki, 2015)	Współczynnik aktywności zawodowej wynosi dla osób z niepełnosprawnością 34,2% vs. 58.5% dla całej badanej populacji (GUS, 2025; <i>Wyniki badania aktywności ekonomicznej ludności</i> , 2025)
Klasa społeczna	Transformacja ustrojowa przyniosła marginalizację klasy pracującej, zwłaszcza osób starszych i z terenów wiejskich (Binnie, 2014)	Klasa pracująca ma najniższy kapitał społeczny i najmniejsze sieci społeczne, co ogranicza możliwości zdobywania prestiżowych i specjalistycznych stanowisk (Cebula, 2022)

Zródło: opracowanie własne na podstawie literatury

Podsumowując, w zależności od wymiarów tożsamości, niektóre osoby w miejscu pracy obecnie nadal doświadczają marginalizowania ze względu na szereg uwarunkowań: „Ludzie ze zbiorowości marginalnych cieszą się mniejszą wolnością niż członkowie należący do grup dominujących. Różne służby zajmują się kontrolą i nadzorem nad tymi, którzy wydają się potencjalnym zagrożeniem dla wartości zawartych w kulturze grup dominujących. Kontrola i nadzór mają różne formy, a im bardziej zaawansowane są środki techniczne, tym większe są możliwości inwigilacji, a więc również naruszania prywatności i ograniczania wolności [...] Naznaczanie to atak na dobre imię i istotne wymiary tożsamości, który może być również wykorzystany jako uzasadnienie dalszych form przemocy i opresji, np. wzrost inwigilacji i nadzoru ze względu na przypisywane w stygmacie kryminalne skłonności, albo stosowanie technik uprzedmiotawiających ze względu na domniemaną w piętnie bezradność (np. osób niepełnosprawnych)” (Szarfenberg, 2007).

Wyzwaniem związanym z definiowaniem i badaniem różnorodności jest złożoność tożsamości, składającej się z wielu wpływających na siebie wzajemnie wymiarów. W celu uchwycenia tych zależności wprowadzono dwie koncepcje. Pierwszą z nich jest intersekcjonalność. Termin ten został wprowadzony do dyskursu naukowego przez K.W. Crenshaw (1989) w reakcji na długą tradycję traktowania płci oraz rasy jako kategorii wykluczających się wzajemnie w kontekście przepisów antydyskryminacyjnych. K.W. Crenshaw pokazuje w swojej pracy, jak jednowymiarowe traktowanie problemu dyskryminacji wymazuje doświadczenia czarnych kobiet, dyskryminowanych równocześnie z powodu swojej płci oraz rasy. Używając metafory skrzyżowania, K.W. Crenshaw (1989) ilustruje sprawę pięciu czarnych kobiet, które nie zostały zatrudnione ze względu na przecinające się osie dyskryminacji w czasach, gdy przepisy antydyskryminacyjne przewidywały ochronę wyłącznie ze względu na jeden rodzaj dyskryminacji. Feminizm drugiej fali był krytykowany za to, że w walce o prawa kobiet Afroamerykanki były pomijane ze względu na nieprzystawalność ich doświadczeń oraz doświadczeń białych kobiet z klasy średniej z Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych (Oleksy, 2014). Teoria intersekcjonalna zaczęła się cieszyć dużą popularnością i obejmować coraz szerszy zakres, aby wykazać powiązania pomiędzy różnymi kategoriami – nie tylko rasą i płcią, ale też wiekiem, płcią czy orientacją seksualną (Oleksy, 2014). Na przykład wymienione w tabeli 1.4 problemy dotyczące osoby z niepełnosprawnością sprawiają, że kobiety z niepełnosprawnością są w trudniejszej sytuacji na rynku pracy niż mężczyźni (Wojdyło-Preisner i Zawadzki, 2015). Intersekcjonalność może być stosowana jako teoria, na której oparte są badania dotyczących interakcji między płcią, rasą i klasą oraz jako

metoda pomagająca w wykrywaniu i analizowaniu nakładających się wymiarów nierówności, uwzględniająca różne perspektywy (Cho i in., 2013; Lutz, 2015).

Drugą koncepcją – super-różnorodność – została wprowadzona w 2007 r. przez S. Vertoveca. Kładzie ona nacisk na wewnętrzną różnorodność w ramach grup, które wcześniej były postrzegane jako homogeniczne, posiadające ustalone cechy monolitu. S. Vertovec (2007) zauważa, że mówiąc np. o osobach pochodzących z jednej grupy etnicznej, należy zauważyć to, jak różnią się między sobą jej członkowie i członkinie ze względu na swój status imigracyjny, wiek, płeć czy zawód. Z tego względu doświadczenie każdej jednostki w ramach takiej grupy jest unikalne i może drastycznie odbiegać od przeżyć innej osoby, należącej do tej samej grupy etnicznej. Dlatego też prowadzenie badań w obszarze ZR, powinno uwzględniać kompleksowość tożsamości, ponieważ uwzględnienie jednej zmiennej nie pozwala na stworzenie pełnego obrazu i ogranicza możliwość wnioskowania.

Intersekcjonalność i super-różnorodność są oparte na podobnym założeniu – tożsamość jest czymś złożonym i wielowymiarowym, a składające się na nią cechy wchodzi ze sobą w interakcje. Jednak intersekcjonalność wyrosła na gruncie czarnego feminizmu w USA i nie była używana do opisu innych aspektów tożsamości. Tymczasem w kontekście badania migrantów brakowało pojęcia oddającego różnorodność ich doświadczeń, która wynika z różnic pomiędzy migrantami należącymi do jednej grupy etnicznej. W przypadku super-różnorodności punktem wyjścia były doświadczenia migrantów w Europie, gdzie dyskusja dotycząca migrantów nie odwołuje się do kategorii rasowych, tak jak to ma często miejsce w USA, ale do mniejszości etnicznych (Vertovec, 2019).

Trzecim wyzwaniem w obszarze badań nad różnorodnością jest niestałość zidentyfikowanych cech. Ustalenie istotnych aspektów tożsamości mających kluczowy wpływ na doświadczenia jednostki wymaga:

- wykazania cech zasługujących na zaklasyfikowanie jako jeden z wymiarów różnorodności,
- zidentyfikowania jakie reakcje zachodzą pomiędzy różnymi wymiarami tożsamości.

Spełnienie tych wymogów nadal nie pozwala na sformułowanie definitywnej odpowiedzi na pytanie, co powinno być przedmiotem badań. Wynika to z faktu, iż przynależność do danej kategorii jest dużo bardziej nietrwała, niż często się przyjmuje na potrzeby badań. Zmiana grupy wiekowej, statusu cywilnego albo stanowiska pracy jest czymś spodziewanym, uwzględnianym w projektowanych badaniach, natomiast rosnąca grupa osób, które identyfikują się jako niebinarne (nieutożsamiające się z żadną płcią) albo o zmiennej

tożsamości płciowej (ang. *genderfluid*) jest sprzeczne z założeniem, że płeć jest czymś co nie ulega zmianie (Clair i in., 2018). Ze względu na globalizację, intensyfikację migracji oraz likwidację przepisów zakazujących małżeństw pomiędzy osobami przynależącymi do różnych ras, grup etnicznych bądź religii pojawiają się kolejne pokolenia, których tożsamość wymyka się tradycyjnym próbom kategoryzacji (Rakowska, 2021). Dlatego uzupełnieniem tradycyjnych kategorii mogą być tożsamości nienormatywne obejmujące osoby, które identyfikują się z więcej niż jedną grupą lub nie identyfikują się z żadną (Clair i in., 2018).

Wyzwania związane z różnorodnością stoją nie tylko przed badaczami, ale również przed organizacjami, które mogą mierzyć się z negatywnymi konsekwencjami, gdy pracownicy i pracowniczki mają poczucie, że są przypisani do niewłaściwej kategorii. Dlatego osoby na stanowiskach kierowniczych muszą dbać o rozwijanie odpowiednich kompetencji przede wszystkim świadomości różnorodności (Pauli i Purgał-Popiela, 2020). Rozwijanie umiejętności w tym obszarze, obejmujących komponenty afektywne, poznawcze i behawioralne, będzie warunkiem niezbędnym aby efektywnie zarządzać różnorodnością.

### 1.3.3. Zarządzanie różnorodnością – definicje

Mimo braku konsensusu dotyczącego pojęcia „różnorodność pracowników”, na gruncie nauk o zarządzaniu zostało sformułowane określenie „zarządzanie różnorodnością” pracowników. Przy próbach zdefiniowania „różnorodności” można było zaobserwować rozbieżności co do tego, jak szeroko należy rozpatrywać to zagadnienie i pojawiały się stanowcze propozycje uwzględnienia ograniczonego katalogu cech. Jednak na poziomie pojęcia „zarządzanie różnorodnością pracowników” większość autorek i autorów wybiera bardziej wieloznaczne i pojemne sformułowania, które zostawiają pewne pole do interpretacji, nie wskazując jednoznacznie, do jakich atrybutów ma się odnosić to zarządzanie.

Tabela 1.4 Wybrane definicje pojęcia „Zarządzanie różnorodnością pracowników”

Źródło	Definicja
(Wziatek-Staśko, 2012, s. 23)	Zarządzanie różnorodnością dotyczy przede wszystkim budowania świadomości i akceptacji różnic socjodemograficznych w organizacji oraz podejmowania działań pozwalających na wykorzystanie tych różnic w sposób korzystny dla organizacji. [...] Zarządzanie różnorodnością opiera się na ścisłym związku istniejącym pomiędzy personelem, kulturą organizacji i stopniem realizacji misji firmy [...] to pewnego rodzaju filozofia działania systemowego.

(Kopeć, 2014, s. 179)	Zarządzanie różnorodnością określić można jako podejście do różnorodności pracowników w wymiarze funkcjonalnym, instytucjonalnym, instrumentalnym oraz kulturowym, polegające na zastosowaniu różnego rodzaju działań, procedur, programów wobec różnorodności zatrudnionych tak, aby organizacja uzyskała w perspektywie dłuższego czasu przewagę konkurencyjną. Rozwiązania stosowane w tej kwestii powinny uwzględniać potrzeby identyfikowanych grup mniejszościowych oraz przeciwdziałać jakiegokolwiek dyskryminacji.
(Urbaniak, 2014, s. 64)	Istotą ZR jest wykorzystanie owych cech w celu optymalizowania korzyści organizacyjnych, szczególnie w ujęciu długofalowym i dzięki stosowaniu odpowiednich metod w różnych obszarach ZZZL.
(Wiśniewska, 2016a, s. 38)	Zarządzanie różnorodnością stanowi strategię zarządzania kapitałem ludzkim, która przyczynia się do wykorzystania w miejscu pracy potencjału zawartego w różnorodności kapitału ludzkiego danej organizacji. Obejmuje ono praktyki zarządzania kapitałem ludzkim oraz polityki i programy ukierunkowane na ich identyfikację, akceptację, poszanowanie, promowanie i docenienie wartości wynikających z 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.
(Pocztowski, 2018, s. 95)	Zarządzanie różnorodnością obejmuje procesy planowania, realizacji i kontroli w obszarze budowania świadomości strategicznej, doskonalenia struktur, procesów i narzędzi oraz kształtowania kultury organizacji w celu poszukiwania i wdrażania innowacyjnych rozwiązań ukierunkowanych na maksymalizację korzyści oraz ograniczanie ryzyk tkwiących w zróżnicowanym zatrudnieniu.
(Waligóra, 2018, s. 26)	Zarządzanie różnorodnością w organizacji to zrozumienie, że różnice między ludźmi mogą się przyczynić do osiągnięcia korzyści przez firmy.
(Gross-Gołacka, 2018, s. 56)	<p>Zarządzanie różnorodnością dotyczy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wykorzystania wszystkich dostępnych w organizacji talentów bez odwoływania się do etnocentryzmu i stereotypów,</li> <li>• W odniesieniu do grupy pracowników prowadzenia polityki na rzecz różnorodności, przyczyniającej się do wzrostu innowacyjności i twórczego działania, zmniejszenia braków kadry posiadającej określone umiejętności oraz poprawy jakości obsługi klienta,</li> <li>• W odniesieniu do działalności firmy dopasowania oferty do potrzeb różnych klientów oraz utrzymania się i zwiększania rynku,</li> <li>• W odniesieniu do strategii firmy uwzględniania potrzeb i oczekiwań zarówno w kontekście klientów indywidualnych, jak i pracowników oraz interesariuszy,</li> <li>• Podejścia poprzez zarządzanie strategiczne zorientowane na dostosowanie się organizacji do otoczenia</li> </ul>
(Leoński i in., 2020, s. 37)	Zarządzanie różnorodnością można interpretować jako zbiór działań i praktyk dążących do realizacji założonych celów przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu heterogeniczności pracowników. Zarządzanie różnorodnością umożliwia tworzenie miejsc pracy, w których wszyscy pracownicy, niezależnie od różnic demograficznych i społecznych czują się doceniani i szanowani.

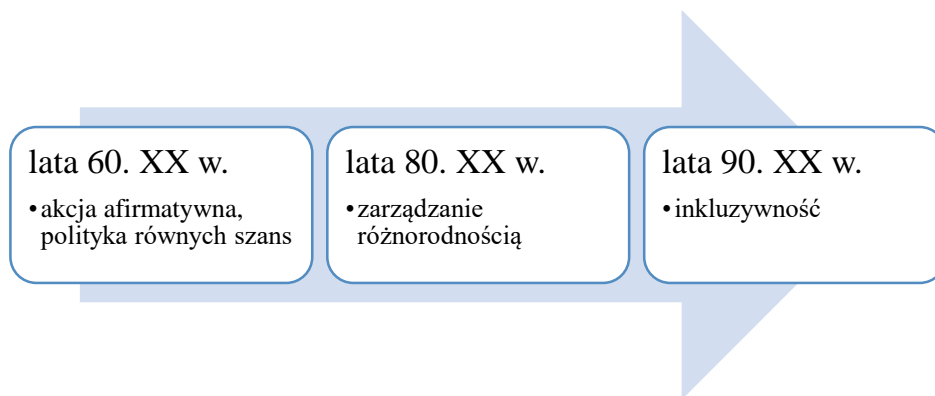
Zródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu

Zaprezentowane definicje jako nadrzędny cel ZR wskazują korzyści, jakie organizacja może osiągnąć dzięki temu, że zatrudnione osoby są różnorodne. Spośród wszystkich zebranych definicji jedynie S. Wiśniewska bezpośrednio odwołuje się do koncepcji kapitału ludzkiego, przedstawiając różnorodność jak cenny zasób, który należy do osób zatrudnionych i potencjalnie może być źródłem korzyści dla organizacji. Równocześnie zwraca ona uwagę na kompleksowość działań związanych z ZR – od identyfikacji aż po docenienie wartości, które wnoszą różnorodni pracownicy.

Podsumowując, różnorodność osób w organizacji jest faktem, jednak to, co konkretnie kryje się pod tym pojęciem organizacje muszą określić samodzielnie w odniesieniu do swoich potrzeb biznesowych i otoczenia zewnętrznego. Następnym etapem jest decyzja, jakiego rodzaju działania w ramach ZR są adekwatne. W świetle przytoczonych definicji można stwierdzić, że w ramach tej koncepcji mieszczą się zarówno działania o relatywnie ograniczonym zasięgu, jak i rozbudowane strategie obliczone na kształtowanie postaw i zachowań w organizacji. Wśród menedżerów i menedżerek może występować przekonanie, że zarządzanie różnorodnym zespołem jest trudniejsze niż zarządzanie zespołem jednorodnym (Boxenbaum, 2006; Lewicka i Wziętek-Staśko, 2009; Pamfilie, 2008). Obecnie zarówno badacze, jak i praktycy stoją na rozdrożu, próbując zdecydować, w jakim kierunku będzie zmierzało ZR (Nkomo i in., 2019). Dlatego też potrzebna jest analiza wszystkich zagadnień i wyzwań związanych z tym obszarem. W kolejnej części omówiony zostanie wpływ rozlicznych czynników, na ewolucję pojęcia ZR.

#### **1.4. Geneza zarządzania różnorodnością na świecie**

ZR to zagadnienie, którego korzenie sięgają dalej w przeszłość niż zazwyczaj się przyjmuje. Zgodnie z dominującą narracją, walka z segregacją rasową w Stanach Zjednoczonych w latach 60. XX w. przyczyniła się do powstania Ruchu Praw Obywatelskich, a to z kolei zaowocowało pierwszymi akcjami afirmatywnymi (ang. *affirmative actions*, AA) oraz polityką równych szans (ang. *equal employment opportunity*, EEO) (Jeliński, 2020). Następnym krokiem było sformułowanie koncepcji ZR, a później inkluzywności.



Rys. 1.2 Ewolucja podejścia do różnorodności – od akcji afirmatywnej do inkluzywności  
Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury

Jednak dopiero zarysowanie szerszego kontekstu historycznego pozwala rzucić światło na zupełnie współczesne dylematy dotyczące różnorodności pracowników. Epoka wielkich odkryć geograficznych zmieniła diametralnie sytuację na kilku kontynentach. Dla Europy oznaczała zakładanie nowych kolonii, z których czerpała ona zyski. Dla Afryki zaczął się okres przesiedlenia ludności na dużą skalę (wymuszonego lub dobrowolnego) oraz wyniszczenia narodów, środowisk i kultur (Greedharry i in., 2020). Dla Ameryki Północnej był to początek eksterminacji Pierwszych Narodów (ang. *First Nations*) i Pierwszych Amerykanów (ang. *First Americans*), którzy zajmowali wcześniej te tereny oraz wykorzystywanie niewolników przywiezionych z Afryki (Faria, 2015). Od samego początku kolonizatorzy zajmowali się identyfikowaniem różnic pomiędzy niewolnikami, aby stworzyć różne kategorie, a następnie systemy i procedury, które pozwoliłyby na jak najskuteczniejszą eksploatację (Greedharry i in., 2020). Dynamika władzy, która zaczęła się wtedy kształtować, nadal rzutuje na relacje międzyludzkie i wymaga uwzględnienia perspektywy postkolonialnej we współczesnych badaniach z obszaru zarządzania.

Imperia kolonialne sprowadzały niewolników i eksploatowały swoje terytoria zamorskie, pogłębiając dysproporcje w poziomie życia pomiędzy regionami i tworząc podwaliny współczesnych nierówności społecznych (Wilk-Jakubowski, 2017). Nierówności te wynikają nie tylko z historycznej przewagi ekonomicznej i militarnej krajów zachodnich, ale również z samego procesu tworzenia wiedzy, w ramach którego ustala się, co jest normą, a co od niej odbiega i staje się przedmiotem badań (Liu, 2020). Ponieważ badania dotyczące ZR były do tej pory prowadzone przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych oraz Europie Zachodniej, to właśnie normy ukształtowane w tych krajach miały największy wpływ na rozwój koncepcji i zdefiniowanie pojęć w tym obszarze (Adamson, 2020; Nkomo i in., 2019).

Na kształtowanie się obszaru badawczego obejmującego ZR miało wpływ wiele czynników, takich jak przemiany demograficzne, społeczne i kulturowe, jak również inicjatywy promowane przez różne grupy – z jednej strony organizacje walczące o równouprawnienie, a z drugiej- przez środowiska sprzeciwiające się tym postulatam. Na przestrzeni ponad 6 dekad, od lat 60., zmieniały się przesłanki ZR– począwszy od walki o prawa człowieka i usunięcie dyskryminujących przepisów, przez promowanie większej różnorodności etnicznej i kulturowej, aż po biznesowe podejście, w ramach którego w heterogenicznych zespołach upatrywano źródła przewagi konkurencyjnej.

Mimo wprowadzenia wielu przepisów mających zapobiegać dyskryminacji, w trzeciej dekadzie XXI w. problem nierówności nadal dotyczy wielu grup, wywołując negatywne skutki, takie jak: pogarszające się zdrowie fizyczne i psychiczne, rosnące uzależnienie od narkotyków, wyższy poziom inkarceracji i niższa mobilność społeczna (Healy, 2015). Organizacje nie istnieją w oderwaniu od społeczeństwa. Problemy, z którymi pracownicy i pracowniczki muszą sobie radzić w swoim życiu prywatnym wpływają też na to, jak wykonują swoje obowiązki zawodowe. Dlatego też nie można rozważać tożsamości osób w organizacji w oderwaniu od ich środowiska. Po przekroczeniu drzwi miejsca pracy nierówności nie tracą na znaczeniu – ich wpływ na tożsamość pracowników oraz dynamikę relacji w zespole nie słabnie.

W kolejnej części pracy przedstawiona została ewolucja ZR w USA, ponieważ przyjmuje się, że to właśnie tam narodziła się ta koncepcja. Następnie zaprezentowana została adaptacja ZR do europejskich warunków, początkowo w Europie Zachodniej, a potem w Polsce.

#### **1.4.1. Rozwój koncepcji zarządzania różnorodnością w USA**

Współczesne badania dotyczące ZR oraz inkluzywności mają swoje korzenie w przemianach społecznych i gospodarczych, które rozpoczęły się wraz z epoką wielkich odkryć geograficznych trwającej do początku XVII w. Szczególne znaczenie w tym kontekście miały: kolonizacja Ameryk oraz transatlantycki handel niewolnikami (Greedharry i in., 2020). Ekspansja europejskich potęg doprowadziła do wzbogacenia się kolonizatorów, masowych migracji i zagłady wielu społeczności.

Kolonialna spuścizna nadal wpływa na to jaki ma kształt współczesny świat. Dzieje się to zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i instytucjonalnym. W efekcie, ZR staje się nie

tylko jednym z wielu podejść do kierowania ludźmi w organizacji, ale też formą refleksji nad źródłami współczesnych nierówności (Greedharry i in., 2020).

Początków koncepcji ZR szuka się zazwyczaj w USA i w działaniach ruchu na rzecz praw obywatelskich, który rozwijał się w latach 50. i 60. ubiegłego wieku. Powstanie tego ruchu jest z kolei powiązane przede wszystkim z działalnością Martina Luthera Kinga. Organizacje walczące o desegregację, takie jak Krajowe Stowarzyszenie na Rzecz Popierania Ludności Kolorowej (ang. *National Association for the Advancement of Colored People, NAACP*) odniosły częściowy sukces i w 1964 w. przyjęto ustawę o prawach obywatelskich (ang. *Civil Rights Act*), która znosiła dyskryminację na podstawie rasy, koloru skóry, wyznania i pochodzenia.

XVI w.	• odkrycia geograficzne i początki kolonializmu
Lata 1861-1865	• wojna secesyjna
1865 r.	• zniesienie niewolnictwa (13. poprawka)
1896 r.	• uchwalenie przepisów dot. segregacji rasowej
przełom XIX i XXw.	• wielka emigracja do USA
1920 r.	• kobiety uzyskują prawa wyborcze
lata 50. XX w.	• Ruch Praw Obywatelskich, walka z segregacją rasową
1965 r.	• Ustawa o prawach obywatelskich

Rys. 1.3 Wydarzenia historyczne, które istotnie wpłynęły na rozwój koncepcji ZR w USA  
Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury (Healy, 2015)

Zanim wywalczone zmiany przepisów w latach 60. XX w. segregacja rasowa była usankcjonowana tzw. prawami Jima Crowa, które opierały się na orzeczeniu Sądu Najwyższego z 1896 r., wprowadzającego zasadę „równi, ale oddzielni”. Przepisy te z kolei zostały ustanowione po tym, jak południowe stany, walczące o utrzymanie instytucji niewolnictwa przegrały wojnę secesyjną w 1865 r., co ostatecznie doprowadziło do uchwalenia 13. poprawki do konstytucji znoszącej niewolnictwo.

Spółczesność amerykańska w XIX w. przechodziła olbrzymie zmiany w wyniku rewolucji przemysłowej. A. Y. Davies zauważa, że „industrializacja gospodarki prowadziła do erozji prestiżu kobiet, który dotąd opierał się na ich wytwórczej, absolutnie niezbędnej pracy

domowej [...]. Ideologiczną konsekwencją przemysłowego kapitalizmu było utrwalenie się tezy o podrzędności kobiet.” (A. Y. Davies, 2022, s. 52). Białe kobiety zaczęły posługiwać się analogią do niewolnictwa, by opisać swoją sytuację w małżeństwie i uargumentować potrzebę walki o emancypację. Z kolei działalność w organizacjach abolicjonistycznych pozwoliła kobietom na stworzenie przestrzeni, w której nie były tylko matkami i żonami, co dało im niezbędne doświadczenie, by walczyć później o własne prawa: zbierać fundusze, posługiwać się petycją, rozprowadzać ulotki (A. Y. Davies, 2022).

Działania na rzecz równości rasowej i równości płci były ze sobą powiązane. Organizacje feministyczne oraz organizacje walczące o zniesienie segregacji rasowej niejednokrotnie współpracowały ze sobą. Występowały jednak również konflikty pomiędzy przedstawicielkami i przedstawicielami tych nurtów. Mimo wielu pozytywnych przykładów współpracy, część osób sprzeciwiała się łączeniu kwestii płci i rasy, wskazując, że domaganie się równości dla obydwu grup zmniejsza szanse na sukces. Wielu białych mężczyzn sprzeciwiało się przyznaniu praw wyborczych kobietom, a część kobiecych aktywistek było rasistkami popierającymi segregację (A. Y. Davies, 2022). W rezultacie doszło do nieuniknionego konfliktu, ponieważ ustalenie, co powinno być priorytetem – prawa kobiet czy prawa czarnych – było wówczas niemożliwe do pogodzenia. Ostatecznie czarni mężczyźni uzyskali prawo do głosowania w 1870 r., a kobiety w 1920 r., ale intensywna walka o zniesienie segregacji rasowej trwała do drugiej połowy XX w.

Same przepisy znoszące segregację nie były wystarczające do wprowadzenia faktycznej równości, dlatego też zaczęto tworzyć regulacje mające naprawić błędy przeszłości poprzez akcje afirmatywne, które można zdefiniować jako „zespół środków wspierających zróżnicowaną i proporcjonalną reprezentację różnych grup społecznych w podziale dóbr i życiu publicznym” (Wiszowaty, 2016). Równocześnie promowano rozwiązania, które miały zapewnić równość szans w zatrudnieniu. Najpierw J.F. Kennedy w 1961 r. wydał zarządzenie, aby zapewnić równe traktowanie przy zamówieniach publicznych, a cztery lata później L. Johnson rozszerzył to zarządzenie o zamówienia realizowane na poziomie federalnym (Wiszowaty, 2016). Akcja afirmatywna była wykorzystywana m.in. na uniwersytetach, aby podczas rekrutacji przyjmować studentów z grup defaworyzowanych w celu wzbogacenia środowiska uczelnianego o różne perspektywy i doświadczenia.

Podejście do ZR zmieniało się na przestrzeni lat i oscylowało pomiędzy podejściem skupionym na tożsamości (ang. *identity-conscious*), np. akcją afirmatywną, a podejściem ignorującym tożsamość (ang. *identity-blind*). Akcja afirmatywna charakteryzuje się zapewnianiem dodatkowego wsparcia i możliwości grupom docelowym (Leslie, 2019). Na

drugim końcu skali znajduje się podejście mające zapewnić równe traktowanie wszystkich osób w organizacji, bez względu na to, czy w przeszłości te grupy były szczególnie defaworyzowane np. poprzez przepisy dotyczące segregacji rasowej. Podejście ignorujące tożsamość, nazywane też czasem daltonizmem (np. rasowym) podkreśla istotność merytokracji i typowe dla niego są praktyki uniemożliwiające określenie płci czy pochodzenia kandydatek i kandydatów poprzez usunięcie części danych z dokumentów, tak aby móc porównać wyłącznie kompetencje i doświadczenie w czasie rekrutacji (Leslie, 2019). Współcześnie, nadal brakuje konsensusu w tej materii – część osób uważa, że sprawiedliwe traktowanie oznacza inne podejście do grup, które były defaworyzowane i zamiast minimalizować różnice – należy je doceniać (Young, 2010). Poniżej zostały pokrótce przedstawione najczęściej pojawiające się argumenty w dyskusji nad tym, które podejście jest słuszne.

Podstawowe argumenty przeciwko akcjom afirmatywnym oraz późniejszym programom opierającym się na podobnym mechanizmie odnosiły się do tego, że pociągają za sobą szereg negatywnych konsekwencji. W swojej pracy M. Noon (2010) odnosi się do tych argumentów i zauważa, że w celu zwiększenia zatrudnienia osób z grup defaworyzowanych nie jest konieczne wprowadzenie wysokich parytetów, zamiast tego wystarczy wprowadzić np. system „tie-break”, polegający na tym, że dopiero gdy dwie osoby starające się o dane stanowisko są podobnie wykwalifikowane, kryterium decydującym będzie to, która z osób pochodzi z grupy niedostatecznie reprezentowanej w organizacji. Alternatywnym rozwiązaniem jest wprowadzenie wymogu zakładającego, że wszyscy kandydaci i kandydatki muszą spełnić minimalne kryteria, a później osoba odpowiedzialna za proces rekrutacji może wybrać tę osobę, która pochodzi z grupy marginalizowanej. Według osób przekonanych o obiektywności procesu rekrutacji i selekcji oraz bezstronności rekruterów pozytywna dyskryminacja jest problemem, ponieważ miałaby uniemożliwić wybranie najlepszej osoby na stanowisko. W rzeczywistości procesy związane z pozyskiwaniem pracowników zawierają subiektywne elementy, a osoby uczestniczące w tych procesach nie są wolne od uprzedzeń i błędów poznawczych właśnie wobec grup, które wcześniej były prawnie pozbawione możliwości ubiegania się o pracę.

Wśród argumentów przeciwko akcji afirmatywnej wskazuje, że może ona stanowić przeszkodę dla zasady merytokracji, czyli systemu, w którym awans społeczny i zawodowy opiera się wyłącznie na kompetencjach, osiągnięciach i zasługach jednostki (Noon, 2010). Badania prowadzone w Polsce na temat wynagrodzeń kobiet i mężczyzn przed i po transformacji systemowej sugerują jednak, że wartości i normy społeczne, np. dotyczące tradycyjnych ról kobiet i mężczyzn, są największą barierą dla merytokracji (Sawiński, 2017).

Kolejny argument przeciwko akcji afirmatywnej odnosi się do ryzyka wystąpienia efektu odwrotnego od zamierzonego, polegającego na przekonaniu, że osoby z grup marginalizowanych nie byłyby w stanie osiągnąć sukcesu bez preferencyjnych mechanizmów. Pogląd ten podzielają również niektórzy potencjalni beneficjenci, którzy sprzeciwiają się akcji afirmatywnej, wskazując, że jest ona stygmatyzująca i może generować więcej negatywnych konsekwencji niż korzyści (Noon, 2010). Zarzuty otrzymania pracy lub awansu niezasłużenie nie są jednak ograniczone wyłącznie do firm stosujących mechanizmy oparte na akcji afirmacyjnej, dlatego też nie powinno być to rozstrzygającym argumentem.

Ostatecznie wybór R. Reagana na prezydenta Stanów Zjednoczonych w 1980 r. oznaczał zwycięstwo przeciwników akcji afirmatywnej. Niedługo później prawicowy think-tank Hudson Institute opublikował raport „Workforce 2000”, w którym zawarto prognozę, że do 2000 r. na rynek pracy będzie wkraczało więcej kobiet i mniejszości etnicznych niż białych mężczyzn. Przewidywania te odbiły się szerokim echem wśród osób ze środowiska akademickiego oraz biznesowego i przyczyniły się do wprowadzenia do obiegu sformułowania „zarządzanie różnorodnością” (Lorbiecki i Jack, 2000). Prognozy, że to biali mężczyźni staną się mniejszością w miejscu pracy nie sprawdziły się – w Stanach Zjednoczonych jest to nadal grupa nadreprezentowana w prestiżowych, dobrze płatnych zawodach (Bloch i in., 2021; Ferguson i Koning, 2018; Glass i Cook, 2020; Ridgeway, 2011; Scarborough, 2020). Jednak koncepcja ZR zaczęła zyskiwać coraz większą popularność. W porównaniu z akcją afirmatywną była skierowana do szerszej grupy odbiorców i odbiorczyń – mężczyzn i kobiet w różnym wieku, różnych ras, klas społecznych, wyznań. Ponieważ jej adresatami mogli być niemal wszyscy, łatwiej było zdobyć szerokie poparcie niż w przypadku akcji afirmatywnej, która spotykała się z zarzutami „odwrotnej dyskryminacji” (Lorbiecki i Jack, 2000). W czerwcu 2023 r. Sąd Najwyższy USA zakwestionował możliwość uwzględniania rasy w procesach rekrutacyjnych na uniwersytety, co de facto oznacza koniec akcji afirmatywnej (Debusmann Jr, 2023).

Coraz częściej zaczęto posługiwać się również argumentem ekonomicznym na poparcie ZR. Koncepcja ta zaczęła być prezentowana jako sposób osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Coraz częściej używano sformułowania „business case for diversity” – wskazując wymierne korzyści finansowe wynikające z zatrudniania zróżnicowanych pracowników i pracowniczek (Lorbiecki i Jack, 2000). Potencjalne korzyści płynące z różnorodności wiążą się z coraz większą świadomością istotności inwestycji w kapitał ludzki. Mimo iż podkreślany jest podmiotowy charakter tego rodzaju kapitału, krytycy zauważają, iż nie sposób przeoczyć daleko idących podobieństw przy opisywaniu inwestowania w kapitał ludzki, zwłaszcza przez

przedsiębiorstwa z tym, jak opisuje się kapitał rzeczowy czy pieniężny, co wzbudza obawy o instrumentalne traktowanie pracowników – oraz ich różnorodności (Dye i Golnaraghi, 2015). Oprócz argumentów politycznych i ekonomicznych, wskazywano również na aspekty etyczne, a więc istnienie moralnego imperatywu, aby walczyć z dyskryminacją i promować rzeczywistą równość, ponieważ jest to słuszne i sprawiedliwe (Jack, 2015).

Pomimo postępujących zmian, również legislacyjnych, na rzecz równości, skutki dyskryminacji i segregacji pozostają widoczne. Osoby z grup defaworyzowanych są nadal nadreprezentowane w nieregulowanych zawodach oraz szarej strefie zatrudnienia – a więc tam, gdzie ochrona praw pracowniczych jest minimalna lub nie istnieje. Czyni je to szczególnie podatnymi na skutki kryzysów gospodarczych, które uderzają w te grupy w sposób nieproporcjonalny (Healy i Oikelome, 2011).

#### **1.4.2. Rozwój koncepcji zarządzania różnorodnością w Europie**

ZR pojawiło się w Europie w znacznym stopniu ze względu na ekspansję amerykańskich firm (Mazur-Wierzbička i in., 2022, s. 15). Spośród wszystkich europejskich krajów, koncepcja trafiła ta najbardziej podatny grunt w Wielkiej Brytanii, w dużej mierze ze względu na kolonialną przeszłość Imperium Brytyjskiego (Fiałkowska i Wiśniewski, 2009). Przyjęta w 1948 r. ustawa o obywatelstwie brytyjskim (ang. *British Nationality Act*) pozwoliła na osiedlenie się w Wielkiej Brytanii osobom z kolonii oraz państw należących do Wspólnoty Narodów. W następstwie wprowadzenia tych przepisów populacja migrantów w Wielkiej Brytanii dostrzegalnie zwiększyła się. Zamieszki na tle rasowym w Notting Hill w 1958 r. obnażyły napięcia pomiędzy różnymi grupami i przyczyniły się do przyjęcia regulacji kończących liberalną politykę imigracyjną, a następnie doprowadziły do sukcesywnego odbierania praw mieszkańcom byłych kolonii, zwłaszcza Indii i Pakistanu.

Uchwalona w 1965 r. ustawa o stosunkach rasowych miała zakończyć dyskryminację ze względu na rasę w miejscach publicznych, jednak wyzwania związane z integracją coraz bardziej różnorodnego społeczeństwa nie zniknęły i przez kolejne trzy dekady brytyjscy politycy podsycali ksenofobiczne nastroje. Przepisy antydyskryminacyjne nie były wystarczające, aby zapewnić dobre relacje osób przynależących do różnych grup etnicznych (Fiałkowska i Wiśniewski, 2009). Dopiero w okresie 1997-2010, w czasie rządów Partii Pracy, migracja zaczęła być przedstawiana w pozytywnym świetle i wzrosło zaangażowanie państwa w sprawy społeczne i inicjatywy na rzecz równości i inkluzywności (Healy, 2015). W latach

90. Ponownie nasilił się napływ migrantów, a w obliczu rosnącej konkurencji na rynku globalnym migracja zaczęła być postrzegana przede wszystkim przez pryzmat korzyści ekonomicznych i jako czynnik sprzyjający dynamicznemu rozwojowi gospodarstwu. Członkostwo w UE również miał istotny wpływ na kształt polityki wewnętrznej i dążenie do społecznego włączenia – mimo konsekwentnego sprzeciwu wobec wspólnej polityki w tym zakresie – aż do momentu opuszczenia UE.

W UE, kraje w których najwyższy procent populacji stanowią migranci to Szwecja i Norwegia (OECD, 2022). ZR i dążenie do społecznego włączenia i równości stało się priorytetem bardzo wcześnie w krajach skandynawskich. Odkąd raport na temat równości płci zaczął być publikowany przez Światowe Forum Ekonomiczne, kraje skandynawskie zajmują konsekwentnie najwyższe miejsca (OECD, 2023). Norwegia była pierwszym krajem, który wprowadził parytety w zarządach spółek publicznych w 2003 r. co stało się ważnym elementem w dyskusji na temat rzeczywistych konsekwencji takich działań – z jednej strony dostarczyło argumentów zwolennikom takich rozwiązań, pokazując, że parytety nie prowadzą do zatrudniania na stanowiska osób niekompetentnych (Eckbo i in., 2021). Z drugiej strony, pokazało również, że część firm wolała dokonać przekształcenia i zmienić formę prawną niż podporządkować się regulacjom (Seierstad i in., 2021). We wszystkich krajach skandynawskich, instytucje szkolnictwa wyższego były zobowiązane, aby przedstawić plan równości płci, prowadzono również bardzo dokładne statystyki na temat zajmowanych pozycji, wynagrodzeń i przyznawanego finansowania. Podobne rozwiązania zaczęły być dopiero niedawno wprowadzane w polskich uczelniach. Pozycja Danii, Norwegii i Szwecji jako liderów w obszarze ZR wydaje się niekwestionowana, mimo iż osiągnięcie pełnej równości jest nadal odległym celem (Kalpazidou Schmidt, 2019). Ze względu na zakres rozprawy doktorskiej, nie dokonano analizy polityk ZR we wszystkich krajach europejskich. Uwagę skoncentrowano na tych państwach, które odegrały kluczową rolę w rozwoju tej koncepcji i wywarły istotny wpływ na kształtowanie praktyk w obszarze ZR w Polsce.

### **1.4.3. Rozwój koncepcji zarządzania różnorodnością w Polsce**

W Polsce, przepisy dotyczące ZR wynikają z krajowego porządku prawnego oraz przepisów unijnych obowiązujących kraje członkowskie. Kwestie równego traktowania pracowników i pracowniczek są regulowane na podstawie dwóch głównych aktów prawnych. Po pierwsze, Konstytucja Rzeczypospolitej, w art. 32 stanowi, że: „Wszyscy są wobec prawa

równi. Wszyscy mają prawo do równego traktowania przez władze publiczne. Nikt nie może być dyskryminowany w życiu politycznym, społecznym lub gospodarczym z jakiegokolwiek przyczyny.” (Konstytucja RP, 1997). Po drugie, Kodeks Pracy, w rozdziale IIa stypuluje, że „pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, w szczególności bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony, zatrudnienie w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy” a w kolejnych rozdziałach zakazuje dyskryminacji i określa prawo do równego wynagrodzenia (Dz. U. z 1974 r.). Zakaz dyskryminacji i zasada równości są często przedstawiane jako tożsame, chociaż przepisy antidyskryminacyjne są czasami interpretowane jako mające węższy zakres (Podgórska-Ryka, 2015).

Natomiast spośród wszystkich przepisów unijnych, do równego traktowania odnosi się przede wszystkim Dyrektywa Rady 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 r. ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy. Należy podkreślić, że przepisy dotyczące równości opracowywane przez Komisję Europejską dotyczą różnych problemów związanych z równością ze względu na istotną rolę, jaką przypisano społecznemu włączeniu. W Europejskim filarze praw socjalnych, w rozdziale trzecim, zawarto najważniejsze zasady, na podstawie których formułowane są konkretne strategie mające na celu rozwiązanie problemu nierówności – w miejscu pracy i nie tylko. Kolejne dyrektywy rozszerzają też katalog grup objętych ochroną, np. poprzez uwzględnienie osób niebinarnych oraz odnotowuje się problem krzyżowania się osi dyskryminacji tzn. wynikającą z połączenia dyskryminacji ze względu na różne cechy np. płeć i religię, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną (Dz. Urz. UE 2023/970). Jest to jeden z niewielu aktów prawnych, które odnoszą się do koncepcji interseksjonalności i zwracają uwagę na szczególnie niekorzystną sytuację niektórych grup.

W 2017 r. Polska dokonała transpozycji dyrektywy 2014/95/UE, która dotyczy ujawniania informacji niefinansowych i dotyczących różnorodności w spółkach giełdowych spełniających określone kryteria – muszą one albo zastosować się do wprowadzonych regulacji albo wyjaśnić czemu tego nie robią (ang. *comply or explain*). Zwiększenie transparentności, ma sprzyjać równości poprzez mierzenie efektów działań w obszarze ZR oraz większej świadomości i dostrzeganiu wartości w różnorodności (Jaworska, 2016)

Warto zauważyć, że przynależność Polski do organizacji międzynarodowych nie rozpoczęła się wraz z przystąpieniem do UE. Ponieważ od 1945 r. Polska należy do ONZ i ratyfikowała szereg międzynarodowych przepisów, które miały na celu zapewnienie równości. Najpierw Powszechną Deklarację Praw Człowieka przyjętą przez Zgromadzenie Ogólne ONZ w dniu 1948 r., która jest uznawana za jedno z kluczowych osiągnięć w procesie ustanawiania ogólnego systemu ochrony praw człowieka (Podgórska-Ryka, 2015). Następnie, w 1958 r. Konwencję Ogólną MOP (nr 111) w sprawie dyskryminacji w zatrudnieniu i wykonywaniu zawodu i Konwencję w sprawie zwalczania dyskryminacji w dziedzinie oświaty w 1964 r.

Równość wobec prawa, należy rozważać zarówno w znaczeniu formalnym (nacisk jest położony na identyczne traktowanie, pomijając zróżnicowanie ludzi) lub materialnym (celem działania prawa jest doprowadzenie do faktycznej równości). Ponieważ w przypadku równości w znaczeniu materialnym, powinna się ona stać rezultatem działania prawa, osoby znajdujące się w różnej sytuacji (m.in. ze względu na uwarunkowania biologiczne czy historyczne) powinny być traktowane nie identycznie, ale tak aby spełnić wymóg sprawiedliwości.

Oprócz przepisów mających gwarantować równość wobec prawa, zarówno w ujęciu formalnym jak i materialnym, które zostały ostatecznie przyjęte, polski ustawodawca podejmował próby wprowadzenia przepisów, które zakończyły się fiaskiem i zostały odrzucone np. projekt ustawy o równym statusie kobiet i mężczyzn przygotowany na przełomie lat 2002 i 2003 r. Dopiero podjęcie kroków przez KE w sprawie naruszenia przepisów UE sprawiło, że w 2011 r. uchwalono Ustawę o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania (Kędziora i in., 2018).

Mimo implementowania do polskiego porządku prawnego kolejnych deklaracji i konwencji, wyzwania związane z dyskryminacją nie zostały rozwiązane, głównie ze względu na brak sankcji za naruszenie zakazu dyskryminacji. Nawet w przypadkach gdy odpowiednie sankcje są przewidziane, np. prawo do odszkodowania, liczba pozwów w sprawach o dyskryminacje jest bardzo niska, co wynika częściowo z niewiedzy na temat przepisów antydyskryminacyjnych (Kędziora i in., 2018). Warto również nadmienić, że przepisy nie chronią wszystkich marginalizowanych grup tak samo – dla wybranych grup powstały zupełnie odrębne akty prawne (np. kobiety), natomiast pozostałe grupy mogą liczyć na ochronę prawną na podstawie ogólnych przepisów antydyskryminacyjnych.

Ostatnia kwestia, która ma istotny wpływ na rozwój ZR w Polsce to kontekst kulturowy (Garcia i in., 2023). Ponieważ praktyki w wdrażanie z polskich oddziałach firm zagranicznych zostały opracowane w innym kontekście kulturowym, ich skuteczne przeniesienie na polski grunt może być dla niektórych organizacji wyzwaniem. Pośród badań dotyczących różnic

kulturowych, szczególnie miejsce zajmuje projekt GLOBE. W efekcie prowadzonych badań zidentyfikowano 10 kręgów kulturowych, na podstawie podobieństw poglądów dotyczących m.in. kultury i przywództwa. W Polsce (podobnie jak na Węgrzech czy Grecji) dominuje nastawienie na egalitaryzm i kolektywizm grupowy, umiarkowany poziom orientacji na człowieka i dystansu władzy oraz niska orientacja na człowieka (Grzesik, 2011).

Różnice pomiędzy poszczególnymi klastrami kulturowymi mają wpływ na ZR. Badania wskazują, że w krajach o wysokim egalitaryzmie indywidualne różnice mają mniejsze znaczenie w miejscu pracy. W efekcie kobiety powinny mieć większe szanse na równe traktowanie w pracy (Farndale i in., 2015). Z kolei na skuteczne ZR wiekową mają kraje, które cechuje niski kolektywizm grupowy i niski dystans do władzy. Dlatego w Polsce są bardziej sprzyjające warunki do wprowadzenia równości płci niż równego traktowania niezależnie od wieku.

#### **1.4.4. Korzyści płynące z zarządzania różnorodnością**

W kontekście kapitału ludzkiego, różnorodność pracowników i pracowniczek jest rozważana pod względem użyteczności dla organizacji, jako zasób, który może zapewnić przewagę konkurencyjną organizacji (Ortlieb i Sieben, 2013). Dlatego też najbardziej eksplorowanym obszarem w ramach ZR, są potencjalne korzyści dla organizacji. Mimo iż stopień do jakiego różnorodność może w pozytywny sposób wpłynąć na funkcjonowanie organizacji jest nadal przedmiotem dyskusji, wiele organizacji zdecydowało się na promowanie różnorodności. Zanim dyskusja na temat korzyści mogła się oprzeć o badania empiryczne, pierwszą, teoretyczną, pracę w tym obszarze, dotyczącą sześciu głównych potencjalnych korzyści przedstawił T. Cox (1991). W swojej pracy wymienia:

1. zmniejszenie kosztów – prawidłowo zintegrowani pracownicy i pracowniczki będą lepiej współpracować,
2. pozyskiwanie zasobów – firmy będą postrzegane jako bardziej atrakcyjni pracodawcy przed kobiety i mniejszości etniczne; im lepsza reputacja tym większa szansa na przyciągnięcie najlepszych kandydatów i kandydatek,
3. marketing – lepsze zrozumienie potrzeb klientów w innych krajach (lub we własnym kraju, ale wśród populacji, której do tej pory były ignorowane),
4. kreatywność – różne perspektywy oraz mniejszy nacisk na dopasowanie się do norm zwiększają poziom kreatywności,

5. rozwiązywanie problemów – heterogeniczne grupy podejmują lepsze decyzje ze względu na uwzględnienie różnych perspektyw i dokładniejszą analizę problemu,
6. elastyczność – większa elastyczność pozwoli organizacji na łatwiejsze dopasowanie się do zmian w otoczeniu i szybsze reagowanie.

Od lat 90. powstało wiele badań weryfikujących powyższe propozycje. Ponieważ zidentyfikowane liczne efekty zarządzania podjęto próbę uporządkowania ich uporządkowania i przypisania do poszczególnych kategorii. Jednym z możliwych kryteriów podziału jest charakter uzyskanych korzyści – ekonomiczny lub moralny (Lorbiecki i Jack, 2000). Alternatywna propozycja to podział ze względu na poziom występowania efektów: indywidualny (satysfakcja z pracy, rozwój kariery zawodowej), zespołowy (lepsze wyniki zespołu, zwłaszcza w przypadku zadań wymagających generowania oryginalnych rozwiązań) i organizacyjny (wyższy zwrot z kapitału, zyski) (E. Ng i Stephenson, 2015).

W polskiej literaturze, jedno z najobszerniejszych zestawień korzyści zaproponowała B. Urbaniak (2014), proponując zebranie ich w dwóch kategoriach: korzyści zewnętrzne i wewnętrzne.

Korzyści wewnętrzne to:

- „różnorodność zasobów pracy,
- wzrost motywacji i zaangażowania pracowników,
- wieloaspektowe kształtowanie pozytywnego klimatu pracy (stosunków międzyludzkich),
- wsparcie dla wartości i wzmocnienie kultury organizacyjnej,
- wsparcie dla polityki transparentności w zatrudnieniu,
- poprawa elastyczności organizacji,
- poprawa komunikacji wewnętrznej,
- więcej konsultacji przy podejmowaniu decyzji,
- poprawa sytuacji na lokalnym rynku pracy,
- wzrost puli kandydatów do pracy dający większe szanse na pozyskanie talentów,
- rozwój kapitału ludzkiego poprzez wzrost różnorodności wiedzy, umiejętności,
- wzrost kompetencji pracowników,
- poprawa kapitału intelektualnego,
- wzrost innowacyjności i kreatywności zespołów pracowniczych,

- mniejsze straty czasu i niższe koszty obsługi skarg pracowniczych oraz udziału w sprawach o naruszenie praw pracowniczych (spada liczba skarg pracowniczych),
- poprawa retencji pracowników poprzez zmniejszenie liczby odejść z pracy, w tym poprawa w zatrzymaniu talentów” (Urbaniak, 2014).

Korzyści zewnętrzne:

- „poprawa obsługi zróżnicowanych klientów przez pracowników profilowanych do ich różnorodności,
- wzrost liczby potencjalnych klientów,
- poprawa reputacji organizacji (jako oferenta towarów i usług oraz jako pracodawcy),
- wzrost szans wejścia na nowe rynki zbytu,
- poprawa wizerunku organizacji wśród interesariuszy,
- większa elastyczność w stosunku do wyzwań zmiennego otoczenia,
- integracja społeczna grup zagrożonych wykluczeniem społecznym ze względu na wiek, niepełnosprawność itd.,
- korzyści rozwijanej społecznej odpowiedzialności biznesu” (Urbaniak, 2014).

W literaturze wskazuje się nie tylko korzyści płynące z ZR, ale również potencjalne zagrożenia wynikające z jego braku. Analiza wyników 271 organizacji założonych przez osoby należące do mniejszości, wskazuje że w miarę wzrostu jednorodności etnicznej w tych organizacjach, wyniki finansowe przedsiębiorstw pogarszają się, a ten efekt staje się bardziej wyraźny im dłużej firma istnieje na rynku (Blount i Smith, 2021).

W literaturze pojawiają się również badania, które nie potwierdzają pozytywnego wpływu samej obecności różnorodnych osób na funkcjonowanie organizacji (Kochan i in., 2003). Autorzy tych analiz wskazują, że chociaż sam fakt zatrudniania różnorodnych pracowników i pracowniczek nie generował automatycznie korzyści, to jeśli organizacja stworzy środowisko wspierające współpracę i wykorzystanie różnorodnych perspektyw, możliwe jest osiągnięcie pozytywnych efektów łączonych z ZR.

## **1.5. Kontekst polityczno-prawny, ekonomiczny i społeczny zarządzania kapitałem ludzkim i zarządzania różnorodnością w Polsce**

ZR w Polsce kształtowane jest przez współzależne uwarunkowania prawne, ekonomiczne i społeczne. Wprowadzenie zmian w jednym obszarze, jak np. uchwalenie przepisów antydyskryminacyjnych nie zapewnia automatycznie transformacji pozostałych obszarów. Nie wszystkim wymiarom różnorodności poświęca się też równą uwagę w literaturze naukowej i przepisach, co ogranicza częściowo możliwość szczegółowego omówienia poszczególnych kwestii. Mimo podjęto próbę przedstawienia zidentyfikowanych wcześniej w tym rozdziale 6 kluczowych wymiarów tożsamości z perspektywy polskich uwarunkowań. Kontekst polityczno-prawny stanowi punkt wyjścia dla tej analizy, ponieważ regulacje prawne, będąc fundamentem dla kształtowania polityk instytucji publicznych i prywatnych przedsiębiorstw, mogą stanowić skuteczne narzędzie wprowadzenia zmian. Ponadto umożliwiają określenie ewolucji nastrojów oraz norm społecznych, co uzasadnia ich najszersze omówienie spośród trzech wspomnianych obszarów. Celem kolejnego podrozdziału jest przedstawienie głównie polskiego kontekstu, jednakże względu na globalizację, niemożliwie jest całkowite uniknięcie odwołań do kontekstu międzynarodowego.

### **1.5.1. Płeć biologiczna i płęć społeczno-kulturowa**

Wymiar tożsamości, który jest najczęściej analizowany w kontekście ZR to płęć (E. S. Ng i Rumens, 2017). Coraz częściej analizuje się ten wymiar uwzględniając zarówno płęć biologiczną (ang. *sex*) oraz społeczno-kulturową (ang. *gender*), zwaną też tożsamością płciową (Leszczyńska i Dziuban, 2012; Suhomlinova i in., 2023; Wiśniewska, 2016b). Definicja płci opracowana przez Komisję Europejską określa, że są to społecznie skonstruowane atrybuty, role, czynności, odpowiedzialności i potrzeby związane w dużej mierze z byciem kobietą lub mężczyzną w danym społeczeństwie w określonym czasie (*Gender*, b.d.). Coraz częściej w literaturze spotyka się stanowisko, że płęć jest pewnym spektrum, a nie binarnym konstruktem (Desperak, 2013). Jednak ponieważ większość dostępnych statystyk przedstawia dane zagregowane tylko dla kobiet i mężczyzn, na nich skupia się poniższy podrozdział.

Mimo iż kobiety stanowią większość społeczeństwa, ponieważ na 100 mężczyzn przypada 107 kobiet (GUS, 2021c), w wielu wypadkach są uważane za grupę defaworyzowaną (Gross-Gołacka, 2018) i doświadczają dyskryminacji, rozumianej jako „prawnie

nieusprawiedliwione i nieuzasadnione obiektywnymi przyczynami nierówne traktowanie, które jest pogwałceniem podstawowych praw i wolności człowieka” (Podgórska-Ryka, 2015).

Kwestii równości płci poświęcono dużo uwagi w drugiej połowie XX w. tworząc szereg aktów prawa krajowego i międzynarodowego, które przyczyniły się do wzmocnienia sytuacji kobiet na rynku pracy. Pierwszym dokumentem, który należy wymienić jest Konwencja o prawach politycznych kobiet, ratyfikowana w 1954 r., nakładająca obowiązek przyznania biernych i czynnych praw wyborczych kobietom. Konwencja ta jednak nie wprowadzała żadnych konkretnych rozwiązań, które miałyby przyczynić się do gwarantowania tych praw i nie zapewniała prawa do zgromadzeń i zrzeszania się. W 1979 r. Zgromadzenie Ogólne ONZ uchwaliło Konwencję w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji kobiet, nazywaną „kartą praw kobiet”, która dopuszczała stosowanie tzw. „dyskryminacji pozytywnej, tzn. zastosowania tymczasowych środków specjalnych mających na celu przyspieszenie osiągnięcia faktycznej równości kobiet i mężczyzn” (Podgórska-Ryka, 2015).

Po dekadach deklaracji i konwencji przygotowywanych przez ONZ, które były następnie ratyfikowane przez Polskę i wprowadzane do krajowego porządku prawnego, rolę tą po części przejęła UE. Oprócz ogólnych przepisów zakazujących dyskryminacji ze względu na niepełnosprawność, wiek, orientację seksualną czy rasę, część regulacji skupia się wyłącznie na kwestii równości płci. Analiza efektywności tych rozwiązań i stosowania tych przepisów w praktyce przez sądy pokazuje wiele braków w tym procesie oraz nieproporcjonalnie niską liczbę roszczeń antydyskryminacyjnych w porównaniu ze skalą zjawiska w Polsce (Kędziora i in., 2018).

Dlatego też zarówno w Polsce jak i w Unii Europejskiej wdrażane są rozwiązania prawne, które skupiają się wyłącznie na równości płci. Jednym z proponowanych rozwiązań jest Strategia na rzecz równouprawnienia płci na lata 2020–2025, w ramach której podjęto takie kroki jak przyjęcie dyrektywy 2006/54/EC w zakresie przejrzystości wynagrodzeń i przyjęcie dyrektywy w sprawie równowagi płci w organach spółek. Transparentność wynagrodzeń jest kluczowa, aby zmniejszyć problem nierównych wynagrodzeń za tą samą pracę. W świetle nowych przepisów, pracodawcy nie będą mogli zobowiązywać osób w organizacji do zachowania tajemnicy na temat wysokości wynagrodzenia; ciężar dowodu w sprawach o nierówne wynagrodzenie zostanie przeniesiony na pracodawcę, a organizacje, w których luka płacowa wyniesie więcej niż 5% będą musiały dokonać ponownej oceny struktury wynagrodzeń (*Koniec luki płacowej między kobietami a mężczyznami i informacja o wynagrodzeniu*, 2023).

Takie działania są potrzebne, ponieważ jak wskazuje komunikat KE „żadne państwo członkowskie nie osiągnęło jednak celu, jakim jest pełne równouprawnienie płci, a postępy zachodzą wolno” (Komisja Europejska, 2023). Dyskusja nad wprowadzeniem regulacji dotyczącej organów spółek trwała 10 lat, ponieważ proponowane rozwiązanie wzbudzało sprzeciw u części decydentów. Nowe przepisy zwiększają szansę na zlikwidowanie szklanego sufitu, który sprawia, że kobiety na stanowiskach kierowniczych są niedostatecznie reprezentowane.

Prześledzenie przepisów dotyczących równości płci pozwala odnotować stopniową poprawę sytuacji kobiet, np. w latach 50. w wielu krajach kobiety nie wywalczyły sobie jeszcze praw wyborczych. Współcześnie natomiast jedyny kraj, w którym kobiety nie mają praw wyborczych to Watykan, ponieważ w Kolegium Kardynalskim, mogą zasiadać tylko mężczyźni (Majer, 2012). Z drugiej strony, nie każda zmiana przepisów automatycznie oznacza poprawę w zakresie równouprawnienia. Decyzja Trybunału Konstytucyjnego z 22 października z 2020 r., która wprowadzała niemal całkowity zakaz aborcji, wywołała masowe protesty w kraju (Dziuban i in., 2021). Wyrok ten jest sprzeczny z celem zrównoważonego rozwoju (ang. *Sustainable Development Goal, SDG*) dotyczącym równości płci, ponieważ prawa reprodukcyjne są uznane za jeden z element wspierających równość.

Również w sferze ekonomicznej występują nierówności pomiędzy kobietami, a mężczyznami. Mimo iż globalnie nierówności ekonomiczne pomiędzy krajami się zmniejszają, nierówności wewnątrz państw wykazują tendencję wzrostową (Chancel i in., 2022). Co więcej, kryzysy ekonomiczne sprawiają, że to grupy marginalizowane ponoszą nieproporcjonalnie dużo negatywnych skutków. Analiza skutków kryzysu finansowego, który rozpoczął się w 2007 r. pokazuje, że gdy czynniki, które mają zwiększać lukę płacową – niższy odsetek zatrudnionych kobiet, mniejsza liczba godzin przepracowanych kobiety – zmieniły się, nie wpłynęło to na zmniejszenie luki płacowej, wręcz przeciwnie, dysproporcje w stawce godzinowej brutto kobiet i mężczyzn pogłębiły się (Witkowska i Matuszewska-Janica, 2021). Również pandemia Covid-19 negatywnie wpłynęła na pogłębienie się nierówności: więcej kobiet oraz osób należących do mniejszości etnicznych straciło pracę, a jeśli pozostały zatrudnione, to zajmowały niskopłatne stanowiska, które równocześnie wiązały się z dużym ryzykiem zarażenia (Alon i in., 2021; Johnson, 2022). Dodatkowo, to właśnie te grupy najdotkliwiej odczuły problemy związane z gorszym dostępem do opieki medycznej (Martino i in., 2022; Mooi-Reci i Risman, 2021; Tai i in., 2021; Webb Hooper i in., 2020).

Kwestie społeczne są powiązane z uwarunkowaniami prawnymi i ekonomicznymi, dlatego trudno jest wyznaczyć pomiędzy nimi jasną granicę i przedstawiać te problemy w

oderwaniu od pełnego kontekstu. Dobrze ilustrują to konsekwencje ostatniego kryzysu, który najbardziej dotknął kobiety i mniejszości. Ponieważ w pandemii zamknęło się wiele takich instytucji publicznych jak żłobki i przedszkola (ONZ, 2020a), kobiety były bardziej obciążone nieodpłatną płacą opiekuńczą, co negatywnie odbijało się na ich możliwości poszukiwania pracy (Alon i in., 2021). Nawet jeśli mogły pracować zdalnie, odnotowały większy spadek produktywności, ponieważ to na nich spoczywało więcej obowiązków związanych z zajmowaniem się domem i dziećmi (Alon i in., 2021). Konsekwencje związane z utratą zdrowia i pracy były zakorzenione w długotrwałych nierównościach społecznych, odbijały się niekorzystnie na niezależności ekonomicznej wielu grup. Mimo to istnienie systemowej dyskryminacji oraz konieczność intersekcyjnej analizy nadal jest negowana (Fossum, 2023; Kotwas i Kubik, 2019).

Statystyki dotyczące luki płacowej zostały przedstawione w podrozdziale 1.2.2. poświęconym identyfikacji kluczowych wymiarów tożsamości. Wśród czynników, które wpływają na to, że kobiety zarabiają mniej należy wymienić duży odsetek kobiet pracujących zawodowo krócej, ze względu na ciężę i wychowaniem dzieci, pracę na część etatu oraz pracę w niskopłatnych zawodach, mimo iż są lepiej wykształcone (Leythienne i Pérez-Julián, 2021). Kobiety pracują częściej w sektorze publicznym, gdzie płace są niższe niż w sektorze prywatnym i rzadziej zajmują stanowiska kierownicze. Skorygowana luka płacowa, wynika więc zarówno z segregacji zawodowej, różnic w wykształceniu czy doświadczeniu jak i dyskryminacji i uprzedzeń skutkujących nierówną płacą za taką samą pracę (Leythienne i Pérez-Julián, 2021).

Według raportu NFZ, w Polsce prawie połowa dzieci przychodzi na świat przez cesarskie cięcie co jest bardzo wysokim wynikiem na tle Europy (NFZ, 2022). Wynika to z częściowo z braku dostępu do znieczulenia zewnątrzoponowego przy większości porodów (Pochrzęst-Motyczyńska, b.d.). Cesarskie cięcie wiąże się jednak z dużym ryzykiem wystąpienia komplikacji w czasie operacji, a czas rekonwalescencji jest znacznie dłuższy niż w przypadku porodów naturalnych (Jenabi i in., 2020). W ten sposób, brak dbałości o zachowanie standardów opieki okołoporodowej oraz brak dostatecznej liczby anestezjologów negatywnie odbija się na zdrowiu kobiet i odsuwa w czasie możliwość powrotu do pracy zawodowej.

Po urodzeniu dziecka obowiązek opieki nad nim spoczywa nadal zazwyczaj na kobiecie – w Polsce tylko 1% ojców korzystało z urlopu rodzicielskiego i 56% z ojcowskiego (Dązbłaż, 2022). Przejście od modelu rodziny wielopokoleniowej do rodziny nuklearnej i niewystarczająca liczba żłobków również przyczyniają się do utrzymywania się luki w

zatrudnieniu rodziców – a więc wskaźnika pokazującego jaka jest „różnica między wskaźnikiem zatrudnienia mężczyzn z najmłodszym dzieckiem do lat 6 a wskaźnikiem zatrudnienia kobiet z najmłodszym dzieckiem do lat 6” (Kelm, 2023). W efekcie, kobiety pozostają dłużej poza rynkiem pracy i jest im trudniej wrócić do swojej kariery zawodowej. Dodatkowo, programy takie jak 500+ przyczyniają się do mniejszej aktywności zawodowej kobiet (Sarnowska i in., 2020). Kobiety, które mimo wszystko wracają do pracy, mierzą się z „karą za macierzyństwo” (ang. *motherhood penalty*) objawiającą się głównie niższym wynagrodzeniem (Jędrzychowska i Poprawska, 2020; Kricheli-Katz, 2012). Mimo zmian wywołanych dostępem do antykoncepcji hormonalnej, dzięki którym kobiety mają większy wpływ na planowanie swojej kariery zawodowej, różnice w wynagrodzeniach pomiędzy mężczyznami i kobietami zaczynają się uwidaczniać w okresie w którym zakładają rodziny (Goldin i in., 2017; Goldin i Mitchell, 2017).

Kobiety pracujące w zawodach sfeminizowanych nadal funkcjonują w rzeczywistości stworzonej przez mężczyzn dla mężczyzn – czego przykładem może być język używany do opisywania stanowisk. Zgodnie z ustawą, jedyny dopuszczalny tytuł to zawodowy to lekarz, a nie lekarka, mimo iż 60% osób wykonujących ten zawód to kobiety (*Apel ORL w Warszawie do ministra zdrowia ws. wprowadzenia do obiegu prawnego terminu „lekarka”.*, b.d.). Miejsce pracy bywa nie tylko niedostosowane pod względem nazewnictwa, ale również na zupełnie podstawowym poziomie ogrzania pomieszczeń biurowych do komfortowej temperatury (Maykot i in., 2018; New i in., 2021).

Kobiety w miejscu pracy częściej niż mężczyźni doświadczają nieuprzejmości (ang. *workplace incivility*) ze względu na swoją płeć. Do tej pory w literaturze dotyczącej nieuprzejmości, brakowało konsensusu, czy osoby doświadczające niewłaściwych zachowań, interpretują je jako wynikające z przynależności do grup o słabszej pozycji (np. w związku z płcią). Ostatnie badania pokazują, że kobiety doświadczające nieuprzejmości ze strony mężczyzn przypisują to zachowanie uprzedzeniom płciowym i coraz częściej decydują się na konfrontację i raportowanie niewłaściwych zachowań (Lopez-Alvarez i in., 2024). Mikroagresje w miejscu pracy mają ma negatywne konsekwencje dla zdrowia psychicznego i fizycznego, niezależnie od intencji autorki bądź autora (Timming i in., 2023).

Nawet na najwyższym poziomie hierarchii organizacyjnej stereotypy wpływają na zarobki. Niektóre obszary, takie jak IT, często określane są jako typowo męskie, podczas gdy inne, takie jak HR, zwykle postrzegane są jako kobiece co wiąże się ze zjawiskiem segregacji zawodowej ze względu na płeć (Baszczak i in., 2021; Sarnowska i in., 2020; Zwiech, 2010). Obecność stereotypów płciowych na poziomie kierowniczym jest powiązana z różnicami w

wynagrodzeniach, gdzie funkcje tradycyjnie uważane za męskie wiążą się z wyższymi zarobkami. Dodatkowo, kobiety mają szansę na bardziej korzystne wynagrodzenie, kiedy zajmują stanowiska związane z obszarem stereotypowo przypisanym kobietom ponieważ występuje wtedy zgodność pomiędzy istniejącym stereotypem i płcią osoby zajmującej dane stanowisko (Diederich i in., 2024).

Mimo iż większość badań wskazuje na dyskryminację kobiet, należy odnotować również sytuacje, w których mężczyźni doświadczają dyskryminacji ze względu na płeć w miejscu pracy. Niewiele organizacji podejmuje działania mające ułatwić ojcom realizowanie się w roli opiekuńczej (np. poprzez tworzenie sieci pracowniczych dla ojców, lub organizowania wydarzeń dla ojców i ich dzieci) (Balan i in., 2023). Nawet jeśli elastyczne rozwiązania są dostępne dla rodziców w organizacji to normy społeczne zniechęcają do zaangażowania się w wychowanie swoich dzieci, ponieważ jest to sprzeczne z tym jaki powinien być „idealny pracownik” (Balan i in., 2023).

Podsumowując, niezależnie od uchwalonych przepisów i polityk społecznych realizowanych przez państwo, kluczowy wpływ na rzeczywistość mają indywidualne przekonania – w tym wypadku – na temat równości. Eurobarometr to projekt Komisji Europejskiej, mający za zadanie badanie opinii publicznej – w ostatnim raporcie dotyczącym równości opublikowanym w 2017 r. ponad 44% respondentów wskazało, że najważniejszą rolą kobiety jest zajmowanie się domem i rodziną a 43%, że najważniejszym zadaniem mężczyzny jest zarabianie pieniędzy (Komisja Europejska, 2017). Bez istotnych przemian społecznych, osiągnięcie równości nie jest możliwe.

Równocześnie, mimo iż w ramach ZR kwestia płci jest najczęściej badana, nadal pozostaje wiele obszarów dotyczących funkcjonowania kobiet, które powinny być eksplorowane w przyszłych badaniach np. szklany sufit oraz przeciwdziałanie dyskryminacji (Bugdol i Pokrzywa, 2019).

### **1.5.2. Wiek**

Zmiany demograficzne, które dotyczą Polskę oraz większość społeczeństw europejskich wiążą się z coraz większą różnorodnością wiekową w miejscu pracy – odsetek osób z najstarszych generacji rośnie, a równocześnie wydłuża się średnia długość życia. Zarządzanie multigeneracyjne wymaga od organizacji stworzenia warunków do współpracy osób w różnym wieku, którzy funkcjonują równocześnie na rynku pracy (Warwas i Sołtyś, 2018). Koncepcja pokoleń, zakładająca, że osoby w podobnym wieku, które wywodzą się z

jednego kręgu kulturowego mają zbliżone postawy, wartości i oczekiwania jest często przywoływana w kontekście ZR (Warwas i Sołtys, 2018). Jednakże, jak wskazuje M. North (2017), większe znaczenie niż przynależność pokoleniowa ma sam wiek osób w organizacji. Metaanaliza dotycząca satysfakcji z pracy oraz chęci zmiany pracy sugeruje, że nie ma jednoznacznych badań dowodzących, że różnice w tych obszarach wynikają z przynależności pokoleniowej (Costanza i in., 2012). Różnice pokoleniowe wpływają na zachowanie pracowniczek i pracowników, jeśli inni ludzie nadają im znaczenie, kierując się stereotypami. Wynika to częściowo z mechanizmu samospełniającej się przepowiedni oraz zjawiska zagrożenia stereotypem (ang. *stereotype threat*). Istniejące negatywne stereotypy na temat starszych pracowników wpływają faktycznie na zachowanie i wyniki jednostki (Kulik i in., 2016).

### **1.5.3. Niepełnosprawność**

Osoby z niepełnosprawnością są grupą, która doświadcza dyskryminacji i napotyka wiele barier w życiu zawodowym. W 2021 r. tylko 3.4% ogólnej liczby pracowników stanowiły osoby z niepełnosprawnością; większość z nich była zatrudniona w administracji i działalności wspierającej (np. firmy detektywistyczne i ochroniarskie oraz firmy sprzątające) (GUS, 2022). Według raportu GUS z 2021 r. 75.2% osób z niepełnosprawnością pracujących w średnich i dużych firmach, jest zatrudniona w sektorze prywatnym. Liczba zatrudnionych zwiększa się bardzo powoli, pomiędzy 2020 r. a 2021 r. nastąpił wzrost zaledwie o 1% (GUS, 2022).

Stosunkowo nowym obszarem w naukach o zarządzaniu i jakości jest neuroróżnorodność – najczęściej rozpatrywana w odniesieniu do spektrum autyzmu (Wiater, 2022). Jakkolwiek „uwarunkowania wynikające z budowy mózgu i funkcjonowania układu nerwowego, charakterystyczne dla autyzmu, stanowią naturalną wariację w obrębie gatunku ludzkiego” (Wiater, 2022) autyzm jest coraz częściej podstawą do wydania orzeczenia o niepełnosprawności. Ponad 50% dzieci na spektrum autyzmu, jest dodatkowo diagnozowanych z niepełnosprawnością intelektualną. W okresie swojej edukacji, osoby na spektrum mogą liczyć na dostosowanie w pewnym stopniu warunków do ich potrzeb, jednak po zakończeniu edukacji osoby dorosłe zazwyczaj nie otrzymują już żadnego wsparcia we wkroczeniu na ścieżkę zawodową (NIK, 2019). Ponieważ coraz większa liczba dzieci jest na spektrum autyzmu, ta grupa wkroczy na rynek pracy, który jest w dużej mierze niedostosowany do ich potrzeb.

Oprócz przepisów zabraniających dyskryminacji ze względu na niepełnosprawność, UE opracowała również dziesięcioletnią strategię na rzecz praw osób z niepełnosprawnościami, która podkreśla konieczność usunięcia barier w znalezieniu pracy. Strategia ma być realizowana do 2030 r. Jednym z kluczowych wyzwań jest wprowadzenie rozwiązania, dzięki któremu status osoby z niepełnosprawnością będzie rozpoznawany w innych krajach UE. Rozwiązaniem tego problemu ma być Europejska karta osoby z niepełnosprawnością – która aktualnie została wprowadzona w ośmiu krajach członkowskich i ma być wprowadzona ostatecznie wprowadzona we wszystkich państwach. Należy podkreślić, że osoby z niepełnosprawnością nie są jednolitą grupą i szczególnie narażone na dyskryminację są kobiety oraz uchodźcy (*Razem na rzecz praw. Strategia na rzecz osób z niepełnosprawnościami*, 2023). Państwa członkowskie UE podpisały i ratyfikowały również Konwencję ONZ o prawach osób z niepełnosprawnościami (UNCRPD), która, nakłada na każde państwo obowiązek zapewnienia osobom z niepełnosprawnościami „możliwość korzystania z praw człowieka i podstawowych wolności w taki sam sposób, jak wszyscy inni”.

Pionowa i pozioma segregacja zawodowa występuje również w przypadku pracowników z niepełnosprawnościami, którzy rzadziej zajmują stanowiska kierownicze i konkurują ze sobą wzajemnie o pracę w tych nielicznych zawodach, które są dostępne, co przyczynia się do spadku wynagrodzeń (Kalinowska-Sufinowicz, 2017). Mimo działań na rzecz aktywizacji osób z niepełnosprawnościami, doświadczają one dyskryminacji na rynku pracy ze względu na uprzedzenia pracodawców, współpracowników i klientów. Kampanie społeczne podnoszące świadomość na temat osób z niepełnosprawnościami wydają się wpływać pozytywnie na postawy Polek i Polaków jednak nadal poziom aktywności zawodowej jest niski, a szczególnie stygmatyzowane są osoby chore psychicznie (Kalinowska-Sufinowicz, 2017).

#### **1.5.4. Rasa i pochodzenie etniczne**

W Polsce pochodzenie etniczne i rasa są często pomijanym wymiarem tożsamości, ze względu na relatywną jednorodność społeczeństwa w tym zakresie. Argumenty na temat zasadności rasizmu, zostały obalone definitywnie w XX w. (Koterski, 2015). Jednak podobnie jak w przypadku różnorodności wiekowej, ponieważ ludzie kierują się negatywnymi stereotypami na temat różnych grup społecznych – również w miejscu pracy – te przekonania prowadzą do dyskryminacji rasowej. Przepięstwa z nienawiści rasowej pokazują, że stereotypy mają rzeczywiste konsekwencje. Obszerny raport pt. „Mowa nienawiści w

przestrzeni publicznej” przytacza szereg wypowiedzi, które m.in. kreują negatywny wizerunek pracowników o różnorodnym pochodzeniu etnicznym.

M. Kotwas i J. Kubik (2019), analizując takie wydarzenia jak „Różaniec do granic” podkreślają, że rasizm może być też zakorzeniony w religijno-nacjonalistycznych symbolach i rytuałach, które tworzą wykluczające definicje tożsamości narodowej. Tworzenie obrazu Polaków jako grupy jednorodnej, katolickiej i etnicznie polskiej, prowadzi do marginalizacji wszystkich grup, które nie wpisują się w ten opis. Mimo, że liczba osób o innym kolorze skóry, która urodziła się w Polsce i utożsamia się z nim powoli rośnie, wąskie postrzeganie polskiej tożsamości powoduje wykluczenie i nierówne traktowanie, również w miejscu pracy (Kotwas i Kubik, 2019).

### **1.5.5. Orientacja seksualna**

W 2022 r. na świecie istniało 68 państw, w których seks między osobami tej samej płci był przestępstwem, a 11 z nich przewidywało za taki czyn karę śmierci (Statista, 2022). Na ziemiach polskich stosunki homoseksualne były penalizowane w okresie zaborów przez ustawodawstwo karne państw zaborczych. Po odzyskaniu niepodległości podjęto prace nad unifikacją systemu prawnego, w tym ustawodawstwa karnego, czego efektem było przyjęcie Kodeksu karnego w 1932 r. W tym akcie prawnym seks pomiędzy osobami tej samej płci nie stanowił czynu zabronionego. Uwzględnienie tego kontekstu mogłoby sugerować, że Polska jest krajem przyjaznym dla mniejszości seksualnych. Jednak w rzeczywistości heteronormatywność – a więc uznawanie wyłącznie heteroseksualności za normę – nadal jest standardową postawą w Polsce, a sytuacja mniejszości seksualnych jest zła (Mizielińska, 2022; Mizielińska i in., 2023). Homofobia w Polsce jest wspierana przez instytucje państwowe, a grupa ta nie jest chroniona tak rozbudowanymi przepisami antydyskryminacyjnymi, jak np. kobiety lub osoby z niepełnosprawnościami. Dodatkowo sąd, a więc instytucja, która powinna umożliwić egzekwowanie prawa, jest miejscem gdzie standardowo dochodzi do dyskryminacji ze względu na orientację seksualną (Firlus, 2024). Doświadczenia osób LGBT+ w Polsce są w dużej mierze związane ze stygmatyzacją i marginalizacją, ponieważ przepisy często nie obejmują nieheteronormatywnych rodzin – wiąże się to z szeregiem trudności w życiu prywatnym i zawodowym (Mizielińska i Stasińska, 2019).

W literaturze naukowej pracownicy i pracowniczki LGBT+ są grupą, której poświęca się niewiele uwagi. Wynika to po części z braku przepisów chroniących tą grupę, co sprawia

że identyfikacja oraz reakcja na dyskryminację jest trudniejsza. Co więcej, mniejszości seksualne wolą zazwyczaj nie ujawniać swojej orientacji w miejscu pracy i udzielają odpowiedzi, które wydają się akceptowalne społecznie (Garg i Sangwan, 2021).

Organizacje międzynarodowe zaczęły wprowadzać polityki mające na celu wspieranie osób LGBT+, jednak ze względu na różną sytuację prawną oraz społeczną w różnych krajach nie jest możliwe wprowadzenie tych samych praktyk we wszystkich oddziałach zagranicznych. Dlatego wiele organizacji rezygnuje z wyrażania poparcia dla mniejszości seksualnych w krajach, w których mogłoby to zaszkodzić ich biznesowi (Röell i in., 2024). Mimo to organizacje mają dalej pewne możliwości w zakresie sojusznictwa, stwarzając sieci wsparcia lub przestrzeń do komunikacji, rozwijając programy mentoringowe, systemy pozwalające zgłaszać problemy, narzędzia do monitorowania postępu i prowadząc szkolenia. Organizacje mogą wprowadzać takie rozwiązania, nie komunikując ich na szerszą skalę (Röell i in., 2024).

#### **1.5.6. Klasa społeczna**

Klasy społeczne – określone ze względu na uzyskane wykształcenie, status zawodowy, wynagrodzenie oraz charakterystyczne postawy – od czasu transformacji ustrojowej mają coraz mniej egalitarną strukturę (Janicka i Słomczyński, 2014). Niektórzy wskazują, że klasa średnia – przedstawiana jako „awangarda gospodarcza i polityczna Polski lub jako szeroka baza demokratycznej większości” (Świrek, 2023) – zajęła miejsce klasy robotniczej w dyskursie publicznym (Janicka i Słomczyński, 2014). Zmiany podatkowe przedstawione w 2021 r. („Polski Ład”) ożywiły dyskusję o przynależności do klasy średniej: czy kryterium dochodowe jest wystarczające, czy też należy się skupić na cechach jakościowych (np. zaradność, przedsiębiorczość, wyznaczanie trendów konsumpcyjnych). Według innych ujęć, klasa średnia to niemal 50% społeczeństwa, grupa posiadająca symboliczną władzę, będąca liderem zmian społecznych – to przez pryzmat jej potrzeb, oceniane są decyzje władz m.in. dotyczące podatków.

Różnice klasowe od czasów transformacji ustrojowej przybierają na znaczeniu – zwłaszcza poglądy na rolę państwa i zakres w jakim powinna sprawować kontrolę różni się w zależności od przynależności do klasy. Robotnicy oraz rolnicy, stanowiący niższą klasę, która gorzej radzi sobie w kapitalizmie, oczekują większego zaangażowania państwa. Natomiast osoby sprawujące władzę, skupiają się przede wszystkim na potrzebach klasy średniej – której dobrze się odnajduje w systemie rynkowym (Janicka i Słomczyński, 2014). Z tego względu,

osoby, które najbardziej potrzebują wsparcia państwa, m.in. w zakresie ochrony pracowników, mają najmniejsze szanse aby uzyskać taką pomoc.

## **ROZDZIAŁ 2 ORGANIZACJE INKLUZYWNE JAKO ODPOWIEDŹ NA WYZWANIA WSPÓŁCZESNEGO RYNKU PRACY**

Poniższy rozdział dotyczy zmian zachodzących w środowisku pracy i związanej z tym rosnącej aktualności koncepcji inkluzywności. W pierwszej kolejności opisane są wyzwania związane z rynkiem pracy i teorie, które pozwoliły na sformułowanie koncepcji inkluzywności: teoria tożsamości społecznej, teoria optymalnej odrębności oraz teoria wymiany społecznej. W drugiej części rozdziału przedstawiono rozwój pojęcia „inkluzywność” na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości oraz podjęto próbę zdefiniowania czym jest organizacja inkluzywna i jej komponenty: przywództwo, praktyki i klimat. Na końcu omówione są korzyści i bariery związane z wdrażaniem rozwiązań inkluzywnych.

### **2.1. Wyzwania współczesnego rynku pracy**

W rozdziale pierwszym zostały opisane zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji – globalnie oraz lokalnie – powodujące rosnącą różnorodność obecnych i potencjalnych pracowników i pracowniczek. Natomiast w poniższym rozdziale opisane są zmiany zachodzące wewnątrz organizacji, których skutkiem jest coraz większa heterogeniczność zespołów. W efekcie organizacje stoją przed wyzwaniem nieustającej transformacji procesu pracy. Obecnie główne zmiany zachodzą w czterech obszarach:

- czasie i miejscu pracy,
- formie zatrudnienia,
- treści pracy,
- przydziale i organizacji pracy (Alfes i in., 2023).

W konsekwencji tych przekształceń, osoby na stanowiskach kierowniczych mają do czynienia z rosnącą różnorodność zespołów, co wymaga od nich elastyczności i umiejętności zarządzania zespołem w taki sposób, aby stworzyć inkluzywne środowisko pracy.

Pierwszy z wymienionych obszarów – czas i miejsce pracy – odnosi się do faktu, iż coraz mniej osób wykonuje swoje obowiązki w sztywno ustalonych godzinach z biura. Ponieważ osoby współpracujące w jednym zespole nie muszą fizycznie znajdować się w tym samym miejscu, coraz częściej zatrudniane są osoby pracujące zza granicy (Brouwer i Mariotti, 2023) czy osoby z niepełnosprawnością (Ameri i in., 2023). Praca zdalna może mieć wiele zalet

m.in. w postaci mniejszego wyczerpania emocjonalnego (Carls, 2023) i stresu związanego z wykonywaniem obowiązków zawodowych, jak i ogólnego lepszego samopoczucia (Fonner i Roloff, 2010), większej produktywności i lepszych rezultatów (Bloom i in., 2015; Tietze i Nadin, 2011) oraz wyższego poczucia autonomii i satysfakcji z pracy jak również wyższego zaangażowania (Gajendran i in., 2021).

Z drugiej strony, w przypadku braku odpowiedniego wsparcia ze strony przełożonej bądź przełożonego, osoby pracujące zdalnie mogą odczuwać większy stres, prowadzący do wypalenia zawodowego (Lacey i in., 2021). Większe ryzyko wystąpienia negatywnych konsekwencji pracy zdalnej występuje w sytuacji, gdy jest ona wprowadzona nagle, bez odpowiedniego przygotowania. Taka sytuacja miała miejsce na początku pandemii Covid-19, co tłumaczy dlaczego znaczna liczba artykułów badających skutki wprowadzenia telepracy wskazywała na przewagę wad takiego rozwiązania. Jakkolwiek metaanaliza badań dotyczących pracy zdalnej dowodzi przewagi pozytywnych skutków (Thevanesan i Weiss, 2023) należy odnotować, że rezultaty te odnoszą się głównie do mężczyzn. W przypadku kobiet, pracodawcy częściej zakładają, że kobiety pracujące z domu priorytetyzują obowiązki rodzinne, co przekłada się na ich niższe zarobki, gorsze wyniki ocen okresowych i mniejsze szanse na awans (Villamor i in., 2022).

Drugi obszar, w którym zachodzą istotne zmiany to formy zatrudnienia. Firmy coraz częściej korzystają z usług freelancerów, pracowników dorywczych oraz z takich form organizacji pracy jak praca na wezwanie, system pracy dzielonej, rotacja stanowisk czy leasing pracowniczy (Kudelko i Żmija, 2023). W konsekwencji w czasie swojej kariery zawodowej, jedna osoba ma styczność z dużo większą liczbą organizacji niż w przeszłości, a co za tym idzie dużo większą liczbą współpracowniczek i współpracowników (Alfes i in., 2023). Organizacje wdrażające elastyczne rozwiązania powinny mieć świadomość, że może to doprowadzić do zwiększenia różnorodności wśród pracowniczek i pracowników. Alternatywne formy zatrudnienia często stają się bowiem szansą na aktywność zawodową dla osób wykluczonych z tradycyjnych modeli pracy, na przykład z powodu niepełnosprawności, pochodzenia etnicznego czy orientacji seksualnej (Sannon i Cosley, 2022). Dla organizacji oznacza to, że nie mogą opracować tylko jednej, niezmiennej strategii, która odpowiadałaby na potrzeby osób zatrudnionych w organizacji, ponieważ ten stan ulega ciągłej zmianie. Zamiast tego pojawia się konieczność stworzenia środowiska, które będzie otwarte na różne grupy niezależnie od tego na jak długo i w jakim wymiarze ktoś dołącza do organizacji.

Trzeci obszar, w którym zachodzą zmiany to treść pracy. Niektóre z zadań realizowanych dotychczas przez ludzi, są przejmowane przez maszyny i – coraz częściej –

przez sztuczną inteligencję. Z jednej strony prowadzi to do likwidowania pewnych stanowisk, a z drugiej strony do tworzenia nowych. Ludzie są zastępowani w wykonywaniu niebezpiecznych zadań (Min i in., 2019), ale przede wszystkim tam gdzie potrzebna jest analiza dużej ilości danych lub czynności są powtarzalne i monotonne. Oznacza to, że pewne zawody są zagrożone przez rozwój technologii bardziej niż inne, a wśród nich znajdują się m.in. osoby wykonujące pracę biurową bądź administracyjną, ale również osoby odpowiedzialne za proces diagnostyczny, analizę dokumentów prawnych oraz pracujące w działach HR (Chelliah, 2017; Frey i Osborne, 2017).

Osoby, których praca jest zagrożona, muszą zainwestować w swój rozwój, aby zdobyć kompetencje potrzebne na nowych stanowiskach. Mimo iż to głównie pracownicy niskowyzkwalifikowani są zagrożeni utratą pracy, stanowią oni równocześnie grupę, dla której rozwijanie pożądaných kompetencji jest dla najtrudniejsze (Koster i Brunori, 2021). Dostęp do możliwości szkoleniowych jest silnie powiązany ze statusem społeczno-ekonomicznym, co oznacza, że ostatecznie automatyzacja przyczynia się do spadku przychodów i wzrostu bezrobocia grup historycznie dyskryminowanych, a w konsekwencji dalszego pogłębiania nierówności społecznych (Koster i Brunori, 2021).

Ostatni obszar, w którym zachodzą zmiany to przydział i organizacja pracy. Zhierarchizowane, sztywne struktury i stałe procesy organizacyjne są zastępowane zarządzaniem zwinnym czy partycypacyjnym, aby organizacje mogły lepiej dopasowywać się do potrzeb klientów i szybko zmieniającego się otoczenia. Osoby na stanowiskach kierowniczych są odpowiedzialne za poszukiwanie odpowiedniego stylu kierowania (np. przywództwa transformacyjnego) odpowiadającego na oczekiwania pracowników (Alrowwad i in., 2020). W tzw. gig economy coraz częściej proces wyznaczania pracy i delegowania obowiązków opiera się na algorytmach, a nie na decyzjach menedżerów, a z kolei w proces oceniania i przekazywania informacji zwrotnej zaangażowani zostają klienci (Alfes i in., 2023). Stosowanie w coraz szerszym zakresie metodyki zwinnej oznacza, że osoby zajmujące się jednym projektem muszą ściśle współpracować ze specjalistkami i specjalistami z wielu innych dziedzin (Alfes i in., 2023). W rezultacie, praca w zespole o ustalonym składzie staje się coraz rzadszym zjawiskiem. Dlatego też organizacje, muszą stworzyć inkluzywne środowisko, w którym kładzie się nacisk na otwartość i docenianie wkładu osób niezależnie od ich tożsamości, aby umożliwić efektywną współpracę.

Efektom opisaney powyżej transformacji procesu pracy jest rosnąca różnorodność pracowników i pracowniczek, ale też coraz większa alienacja, wynikająca z coraz krótszych i bardziej powierzchownych interakcji w miejscu pracy (Zdun, 2023). Firmy poszukują takiego

podejścia do zarządzania, który pozwoli sprostać tym wyzwaniom. Zarówno w środowisku akademickim jak i biznesowym, jako optymalne rozwiązanie wskazywana jest inkluzywność (Ashikali, 2019; S. C. Kuknor i Bhattacharya, 2022; Mor Barak, 2017). Koncepcja ta rozwijana była w oparciu o szereg teorii psychologicznych, opisanych w kolejnej części dysertacji.

## **2.2. Ramy teoretyczne inkluzywności w kontekście wybranych koncepcji psychologicznych**

Badania dotyczące inkluzywności osadzone są w różnych ramach teoretycznych. Najczęściej do wyjaśnienia zachodzących procesów wykorzystywano teorie zaczerpnięte z psychologii społecznej (teorie tożsamości społecznej, stygmatyzacji, stereotypy), tłumaczące zachowania na poziomie indywidualnym (Ghosh i in., 2023; Nkomo i in., 2019). Nieliczne badania odwołują się do socjologicznych teorii np. krytycznej czy feministycznej (Nkomo i in., 2019). Wśród teorii przywoływanych najczęściej w kontekście inkluzywności, należy wskazać teorię tożsamości społecznej i autokategoryzacji, teorię optymalnej odrębności i teorię wymiany społecznej.

### **2.2.1. Teoria tożsamości społecznej i autokategoryzacji**

Teoria tożsamości społecznej (ang. *social identity theory*, SIT), opisana oryginalnie przez H. Tajfela (1974) i rozbudowana wspólnie z J.C. Turnerem (1979), to próba wyjaśnienia relacji wewnątrz grupy i dynamiki konfliktów. Dalszym jej rozwinięciem jest teoria autokategoryzacji (ang. *self-categorization theory*, SCT) (Turner i in., 1987) opisująca proces identyfikowania się jednostki z grupą na podstawie jej określonych cech i swojej własnej tożsamości społecznej, która podlega zmianom (Brown, 2022). Tożsamość społeczna to „ta część obrazu siebie jednostki, która wywodzi się z wiedzy o przynależności do grupy (lub grup) społecznej wraz z wartością lub znaczeniem emocjonalnym przywiązanym do tego członkostwa” (Tajfel, 1978). Eksperymenty, które umożliwiły sformułowanie badaczom tej teorii pokazywały, że jednostki faworyzują własną grupę i dążą do tego, aby poprawić sytuację i wizerunek grupy, do której należą (Scheepers i Ellemers, 2019). Nawet osoby, które są arbitralnie przypisywane do grupy, z której członkami nic ich nie łączy, zaczynają się czuć częścią tej grupy i stają się to elementem ich tożsamości społecznej. Ponieważ brakuje im informacji o statusie tej grupy, podejmują takie działania, które zapewnią, że ich grupa się

pozytywnie wyróżni na tle innych, bowiem wpływa to pozytywnie na ich samoocenę (Scheepers i Ellemers, 2019). Odpowiedzialny jest za to mechanizm autokategoryzacji – tzn. procesu identyfikowania się z grupą przez jednostkę, a następnie porównywania swojej grupy z pozostałymi.

Teoria tożsamości społecznej jest często przywoływana w kontekście inkluzywności (Borghouts van de Pas Irmgard i Freese, 2017), ponieważ badania pokazują, że poprzez rozszerzenie grupy, utworzenie nowej wspólnej tożsamości i znalezienie takiego aspektu, który będzie wszystkich łączył, możliwe jest obniżenie ryzyka konfliktu wewnątrz grupy – pomiędzy osobami, które wcześniej identyfikowały się jako członkowie dwóch różnych grup. Osłabia to również mechanizm prowadzący do faworyzowania własnej grupy (Scheepers i Ellemers, 2019). W zależności od aktualnych doświadczeń uaktywniają się różne aspekty tożsamości społecznej – na pierwszy plan może wysunąć się np. płeć albo pochodzenie etniczne. Ponieważ ludzie dążą do tego, aby ich własna, indywidualna ocena była pozytywna, będą dążyć również do identyfikowania się z wysoko ocenianą grupą, a grupy do których nie należą, będą oceniać niżej (Pasikowski, 2016). Przynależność do grup ocenianych negatywnie – a często dzieje się tak w przypadku stygmatyzowanych mniejszości w miejscu pracy – pociąga za sobą niską samoocenę i negatywnie rzutuje na postrzeganie swojej tożsamości społecznej (Scheepers i Ellemers, 2019). Autokategoryzowanie może być źródłem stresu, negatywnie wpływać na zdrowie psychiczne i fizyczne jednostki oraz relacje wewnątrz grupy (Ellemers i in., 2004; Haslam i in., 2005). Ponieważ ludzie są członkami wielu grup społecznych, ich tożsamości są kombinacją wszystkich tych elementów, przekładających się na unikalne doświadczenie.

Dla organizacji chcących budować inkluzywne środowisko pracy teoria tożsamości społecznej może być pomocna w tworzeniu warunków do współpracy dla różnorodnych zespołów. W przypadku grup, których członkowie pochodzą z różnych środowisk kluczowe dla sukcesu zespołu jest wytworzenie jednej, nadrzędnej tożsamości zespołowej, z którą wszystkie osoby będą się identyfikowali. W przeciwnym wypadku, poprzez mechanizm autokategoryzacji, w zespole wytworzą się mniejsze, rywalizujące ze sobą grupy, powstałe na podstawie jednej cechy (np. przynależności do określonej płci czy grupy etnicznej) defaworyzujące inne grupy. W procesie tworzenia jednej organizacyjnej tożsamości nie można ignorować cech różnicujących pracowników i należy podkreślić, dlaczego są one cennym wkładem (Scheepers i Ellemers, 2019). Aby to było możliwe, firmy muszą sprawić, że identyfikowanie się z organizacją było pozytywnym doświadczeniem, co pozwoli na stworzenie organizacji składających się ludzi, których łączy jeden nadrzędny cel (Scheepers i Ellemers, 2019).

Istotnym elementem tej teorii jest kwestia zagrożenia tożsamości społecznej – sytuacja, w której jednostki są przekonane o tym, że przynależą do grupy nisko ocenianej. Na przykład, osoby niebinarne w środowisku pracy często nie czują się akceptowane, kiedy próbują wyrazić swoją tożsamość płciową (Felix i in., 2023). Doświadczenie takiego zagrożenia ma negatywne konsekwencje w postaci m.in. wypalenia zawodowego i niskiego zaangażowania (Burrows i in., 2022). Zagrożenie tożsamości może być związane z błędnym przyporządkowaniem jednostki do danej grupy (Clair i in., 2018). Jeszcze większe prawdopodobieństwo wystąpienia takiego zagrożenia istnieje w przypadku osób, które nie pasują do kategorii tradycyjnie przywoływanych w dyskusji nad różnorodnością.

W odpowiedzi na zmiany zachodzące w obszarze tożsamości, zaproponowano kategorie mające uzupełnić tradycyjny podział (Clair i in., 2018). Kategorie te są stworzone wokół cech demograficznych, takich jak płeć biologiczna i kulturowa czy pochodzenie etniczne i mają ilustrować alternatywę dla dotychczasowego ujęcia, w którym można było jednoznacznie i na stałe przyporządkować jednostkę do jednej grupy. Rozszerzone ujęcie tożsamości uwzględnia:

- wielość wewnątrz kategorii (identyfikowanie się więcej niż z jedną grupą w ramach kategorii),
- mobilność wewnątrz kategorii (zmiana z jednej na drugą grupę w ramach kategorii),
- niepewność wewnątrz kategorii (brak możliwości jednoznacznego utożsamienia się z jakąkolwiek grupą w ramach kategorii),
- bycie poza wszystkimi kategoriami (przekonanie, że nie należy się do żadnej z grup w ramach kategorii).

Te dodatkowe kategorie umożliwiają zrozumienie złożonych i unikalnych doświadczeń jednostek, które nie pasują do tradycyjnych grup. W ramach teorii tożsamości społecznej, mechanizm autokategoryzacji zakłada, że jednostka automatycznie jest w stanie utożsamić się z jedną grupą. Jednak istnieją jednostki, dla których ten proces nie jest oczywisty – dotyczy to zarówno osób, które nie mają dostatecznej liczby informacji np. nie znają swoich biologicznych rodziców i historii swojej rodziny, ale też osób, których historia jest zbyt złożona, np. dorastających w wielu miejscach na świecie, w rodzinie składającej się z członków z różnych grup etnicznych. Utożsamienie się w takiej sytuacji tylko z jedną grupą może wydawać się nietrafne. Istnieją też osoby, które odrzucają wszystkie typy grup w ramach danej kategorii, podważają zasadność stosowania kategorii i postrzegają je jako zbędne szufladkowanie, które nie buduje w żaden sposób ich tożsamości (Clair i in., 2018).

Podsumowując, teoria tożsamości społecznej wyjaśnia, skąd biorą się konflikty na tle tożsamości w miejscu pracy i równocześnie proponuje potencjalne rozwiązanie tego problemu. Teoria ta uzasadnia również, czemu nie jest możliwe całkowite odrzucenie w miejscu kwestii związanych z tożsamością, w związku z tym wdrażanie inkluzywnych rozwiązań, staje się warunkiem koniecznym efektywnej współpracy.

### 2.2.2. Teoria optymalnej odrębności

Druga teoria przywoływana w kontekście inkluzywności to teoria optymalnej odrębności (ang. *optimal distinctiveness theory*, ODT) (Canlas i Williams, 2022; Jansen i in., 2014; Shore i in., 2011). M. Brewer (1991) opisała w swojej teorii dwie przeciwstawne potrzeby, a więc z jednej strony pragnienie przynależności do grupy, a z drugiej chęć wyróżnienia się.

Zgodnie z teorią optymalnej odrębności, ludzie są napędzani równoczesnym dążeniem do odrębności i włączenia. Powodzi to do sytuacji, w których w dużych, inkluzywnych grupach, jednostki będą zmotywowane do podkreślenia swojej odrębności, natomiast gdy potrzeby dotyczące unikalności są nadmiernie zaspokajane, będą bardziej skłonne do poszukiwania przynależności w grupie. W efekcie, ludzie będą się najsilniej utożsamiali z grupami, gdzie udaje się zachować optymalny balans między włączeniem, a odrębnością.

W celu osiągnięcia tej równowagi na poziomie grupowym, jednostki mogą podejmować szereg działań, w ramach których identyfikują się z:

- mniej liczną grupą (np. fani mniej popularnego artysty),
- częścią pewnej grupy (np. ze swoim zespołem, nie z całą firmą),
- grupą, która odróżnia się od głównego nurtu (np. bardziej rygorystyczny odłam religii), nawet jeśli ta odrębność wiąże się z niższym statusem,
- własną wyobrażoną wersją danej grupy (np. mocniejsze stereotypizowanie grupy).

Wszystkie te techniki pozwalają jednostce poczuć, że przynależy do grupy, a z drugiej strony, że nadal zachowuje pewną odrębność. Natomiast na poziomie indywidualnym, jednostki mogą wykorzystać następujące mechanizmy:

- skupienie się na swojej roli w grupie (poczucie przynależności wynika z przekonania, że ma wkład w funkcjonowanie i osiągnięcie celów przez grupę),

- identyfikowanie się z grupą, która opiera się na indywidualizmie (np. mocne utożsamianie się z zachodnioeuropejskimi wartościami, gdzie indywidualizm jest wysoko ceniony),
- postrzeganie siebie jako lojalnej osoby, przynależącej do grupy, która cechuje się silnym nonkonformizmem, równocześnie przypisując większości członków wysoki poziom konformizmu,
- znajdując inną cechę charakteryzującą grupę i postrzegając siebie jako ponadprzeciętne ucieleśnienie tego zachowania lub cechy („Istnieje tylko jedna możliwość wyrażenia siebie jako odmiennego od innych, nie naruszając zgodności z normami społecznymi, a mianowicie poprzez twierdzenie, że jest się bardziej zgodnym z tymi normami niż inni.” (Hornsey i Jetten, 2004)).

Podsumowując, podczas gdy SIT dotyczy przede wszystkim dążenia do identyfikowania się z grupą i decyzją, z którą grupą się utożsamiać, ODT wyjaśnia, że jednostki dążąc do bycia częścią grupy, szukają sposobów, aby równocześnie zaspokoić swoją potrzebę odrębności. Pokazuje to, że te teorie nie są sprzeczne, ale raczej uzupełniają się wzajemnie. Mimo iż możliwość wyboru grupy jest z reguły ograniczona w kontekście zawodowym, jednostka nadal ma możliwość kształtowania do pewnego stopnia tego jak postrzega grupę i jak postrzega samą siebie w kontekście tej grupy.

### **2.2.3. Teoria wymiany społecznej**

Teoria wymiany społecznej (ang. *social exchange theory*, SET), to koncepcja, której fundamentem jest założenie, że ludzie dokonują pomiędzy sobą wymiany, ponieważ czują, że powinni odwzajemnić dobre traktowanie, którego doświadczają, a to z kolei prowadzi do rozwinięcia więzi i stabilnej społeczności (Bizri, 2018). Wymiana ta może odnosić się zarówno do sfery ekonomicznej jak i społecznej. Podczas gdy kwestie np. wynagrodzenia są zazwyczaj jasno określone w umowie, zobowiązania natury społecznej pozostają często niesprecyzowane (Shah i in., 2021). Teoria ta jest często przywoływana by wyjaśnić mechanizm działania przywództwa inkluzywnego (Choi i in., 2015; Mansoor i in., 2021; Qi i Liu, 2017; Veli Korkmaz i in., 2022). Osoby na stanowiskach kierowniczych, które są otwarte i dostępne dla swoich podwładnych sprawiają, że osoby w organizacji są z nią mocniej związane i bardziej zadowolone ze swojej pracy (Vakira i in., 2022). Aby być postrzeganym jako inkluzywny

przywódca bądź przywódczyni, konieczne jest zbudowanie przeświadczenia, że pracownicy zawsze mogą liczyć na pomoc (Vakira i in., 2022).

W oparciu o teorię wymiany społecznej przeprowadzono szereg badań analizujących, w jaki sposób budowanie organizacji inkluzywnej wpływa na zachowania pracowników i pracowniczek. Wśród zidentyfikowanych mechanizmów szczególną uwagę zwraca pozytywny wpływ klimatu inkluzywnego na zaangażowanie afektywne, co z kolei sprzyja występowaniu organizacyjnych zachowań obywatelskich (Bizri, 2018). Autorka badania podkreśla jednak, że niektóre inicjatywy w obszarze DEI, które z perspektywy organizacji będą dążeniem do stworzenia inkluzywnego środowiska pracy – a więc czegoś ponadprzeciętnego – mogą być odebrane jako absolutne minimum, gwarantujące brak nierównego traktowania. W takiej sytuacji pracownicy nie są bardziej skłoni do zachowań obywatelskich (Bizri, 2018). Dlatego kluczowe jest aby organizacja podejmowała działania, które w percepcji osób zatrudnionych w niej wiązałyby się z jakimiś dodatkowymi korzyściami dla nich lub społeczności, do której należą (Jerónimo i in., 2022). Dopiero wtedy mogą się czuć zobligowani, aby odwzajemnić się i zrobić coś, co wykracza poza ich zakres obowiązków lub pracować w sposób, który przewyższy oczekiwania pracodawcy (Shah i in., 2021). Osoby, które czują się wspierane przez swoją organizację, są bardziej zdeterminowane, aby pomóc w osiągnięciu celów firmy, pracując tak efektywnie jak to możliwe i wspierając jej rozwój. Niezbędnym warunkiem jest jednak zaspokojenie potrzeb osób zatrudnionych w zakresie przynależności i akceptacji (Côté i in., 2021).

### **2.3. Koncepcja inkluzywności w naukach o zarządzaniu**

Kwestie tożsamości i różnorodności, analizowane z różnych perspektyw w ramach wielu dyscyplin naukowych, znalazły również odzwierciedlenie w naukach o zarządzaniu i jakości. W odpowiedzi na wyzwania związane z rosnącą różnorodnością w miejscu pracy, podjęto próbę wypracowania nowej wizji organizacji – organizacji inkluzywnej. Badania wskazują, że w inkluzywnych organizacjach heterogeniczne zespoły bardzo efektywnie współpracują, co przekłada się na takie efekty jak m.in. lepsza atmosfera w firmie, poprawa wizerunku i lojalności pracowników i pracowniczek (Gross-Gołacka, 2018), większe zyski (Faracik, 2020), pozyskiwanie i zatrzymywanie utalentowanych osób (Olejniczak-Szuster, 2022) czy wyższy poziom zaangażowania (Stachowska, 2020).

Równocześnie jednak w różnorodnych zespołach zidentyfikowano problemy związane z komunikacją i współpracą, nie występujące w przypadku homogenicznych zespołów (van Knippenberg i in., 2004). Konflikty w heterogenicznych zespołach wiążą się z różnicami, które wywołują nieporozumienia i konfrontacje, czego rezultatem są mniejsze szanse na rozwój kariery zawodowej osób należących do mniejszości, a to z kolei przekłada się na wyższą rotację (Hofhuis i in., 2014). Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jak można zminimalizować problemy i zmaksymalizować korzyści rosnącej różnorodności doprowadziło do sformułowania koncepcji inkluzywności (Tavakoli, 2015).

W ramach dziedziny nauk społecznych, obok nauk o zarządzaniu i jakości wyróżnia się również ekonomię i finanse – jest to druga dyscyplina naukowa, która w coraz szerszym zakresie wykorzystuje koncepcję inkluzywności. Zwłaszcza w ostatnich latach, w związku z pogłębiającym się rozwarstwieniem dochodowym, coraz częściej postuluje się dążenie do gospodarki inkluzywnej (Zelek, 2022). Jakkolwiek przedmiotem dysertacji są rozwiązania inkluzywne stosowane przez poszczególne organizacje, nie można analizować funkcjonowania firm w oderwaniu od ich wpływu na całą gospodarkę. Oznacza to również, że potencjalne korzyści jak i bariery związane z wdrażaniem rozwiązań inkluzywnych należy rozważać w szerszym ujęciu, uwzględniając nie tylko perspektywę pracownika i pracodawcy, ale całego społeczeństwa.

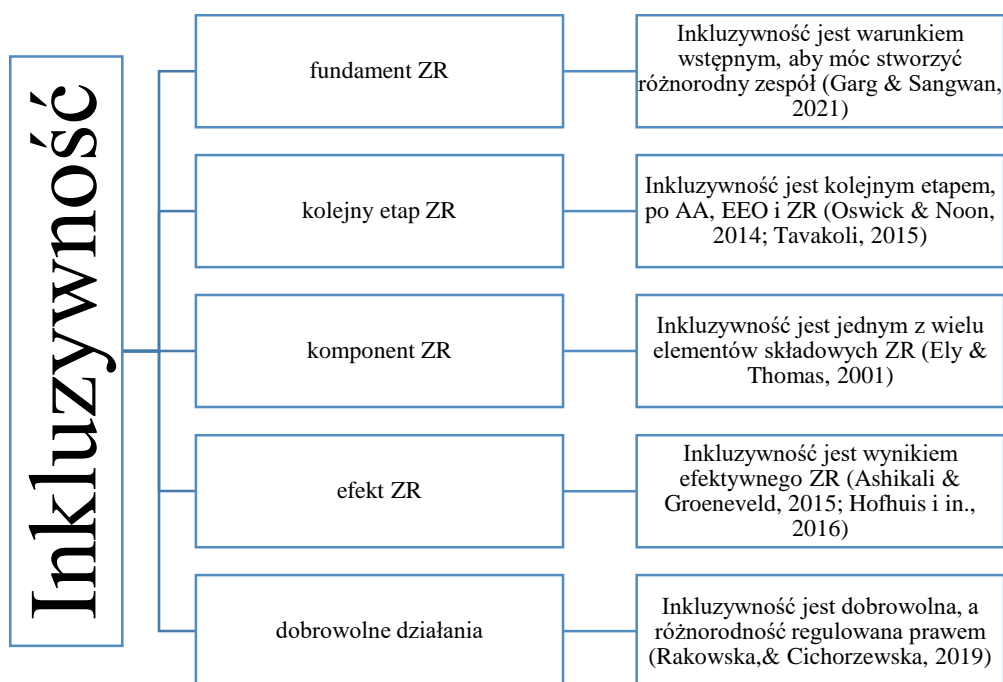
### **2.3.1. Zarządzanie różnorodnością a inkluzywność**

ZR jest obecne w literaturze naukowej od kilku dekad – od 1987 r. liczba artykułów naukowych na ten temat zaczęła gwałtownie wzrastać (Edelman i in., 2001). Dużo później zyskała popularność koncepcja inkluzywności, dlatego też liczba publikacji podejmujących ten temat jest mniejsza. Według jednego z przeglądów literatury, w latach 1970-2009 opublikowano 13896 tekstów w obszarze DEI, z czego 54% dotyczyło różnorodności, a 13% inkluzywności (Oswick i Noon, 2014). W drugiej dekadzie XXI w. liczba publikacji dotyczących inkluzywności zaczęła sukcesywnie rosnąć. Jako punkt zwrotny w zachodnim dyskursie dotyczącym ZR, autorzy przeglądu wskazują 2010, ze względu na gwałtowny wzrost publikacji na temat inkluzywności (Oswick i Noon, 2014).

Mimo obszernej literatury, dylematem pozostaje ustalenie relacji inkluzywności i ZR. Część badaczek i badaczy wskazuje, iż inkluzywność jest następnym krokiem w obszarze ZR. Postuluję, że inkluzywność jest kolejną koncepcją, zbudowaną na bazie wcześniejszych idei:

akcji afirmatywnych, równych szans, aż po ZR w drugiej połowie XX w (Oswick i Noon, 2014; Tavakoli, 2015). Argumenty za tym, aby uznać inkluzywność za nowe podejście opierają się na tym, że różnorodność opisywała pewien stan (istniejący lub docelowy), natomiast inkluzywność wskazuje na proces, poprzez który ten stan może być osiągnięty, zorganizowany i podtrzymany (Brewis, 2019). Inni sugerują, że w ramach ZR można zidentyfikować zestaw praktyk i określić je mianem inkluzywnych wskazując, że inkluzywność jest częścią szerszej kategorii, jaką jest ZR (Ely i Thomas, 2001). W literaturze można spotkać również stanowisko, że inkluzywność jest wynikiem ZR (Ashikali i Groeneveld, 2015; Hofhuis i in., 2016) jak również przeciwstawne poglądy mówiące, że dopiero stworzenie inkluzywnej kultury organizacyjnej i klimatu, w którym osoby pochodzące z różnych środowisk czują się akceptowane, będzie sprzyjało budowaniu heterogenicznego zespołu (Garg i Sangwan, 2021). Niektórzy autorzy, odwołując się do pojęcia różnorodności (np. klimatu różnorodności) rozumieją pod tym pojęciem zagadnienia bliższe inkluzywności, jak np. J. Hofhuis, który definiuje klimat różnorodności jako owartość i docenianie różnic (Hofhuis i in., 2016).

ZR w dużej mierze skupiało się na przyciągnięciu kobiet i mniejszości etnicznych do organizacji, a praktyki inkluzywne miały opierać się na działaniach mających zapewnić równy dostęp do procesu decyzyjnego, zasobów i możliwości awansu (Shore i in., 2018). Dodatkowo, ponieważ przez długi czas organizacje koncentrowały się na korzyściach płynących z różnorodności, zaniedbano kwestię ewentualnych problemów oraz wykluczenia – włączenie wszystkich osób było pewnym założeniem, które nie zostało wyrażone wprost i dopiero konflikty w heterogenicznych zespołach obnażyły tę słabość (Roberson, 2006). Przy założeniu, że koncepcje różnorodności i inkluzywności są odrębne, wskazuje się, że mogą być postrzegane raczej jako kolejna iteracja postaw uwzględniających tożsamość mniejszości oraz postaw ignorujących tożsamość (Jonasson i in., 2018; Roberson, 2006).



Rys. 2.1 Wybrane konceptualizacje relacji pomiędzy ZR a inkluzywnością  
Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury

Opisana powyżej próba ustalenia relacji pomiędzy koncepcją ZR, a inkluzywnością opiera się głównie o publikacje teoretyczne. Badania empiryczne sugerują natomiast, że wiele organizacji posiadających wcześniejsze doświadczenia w ZR, uzupełnia je o praktyki inkluzywne, traktując inkluzywność jako kolejny komponent, który pozwoli na bardziej efektywną współpracę, a nie zastąpi zupełnie poprzedniej strategii (Tavakoli, 2015). Dzieje się tak, ponieważ organizacje uświadamiają sobie, że różnorodność nie jest krótkotrwałym trendem, a działania, które były podejmowane dotychczas w ramach ZR, nie są wystarczające (Sabharwal, 2014). W niektórych przypadkach, mimo iż organizacje zaczynają mówić o inkluzywności, jest to zabieg pozorny – w rzeczywistości praktyki nie uległy zmianie (Nkomo, 2014). Wielu badaczy i badaczek jest zgodnych, że różnorodność i inkluzywność są współzależne.

Należy nadmienić, że w literaturze pojawiają się głosy, że być może zamiast terminu inkluzywność bardziej adekwatny byłby inny, powiązany koncept. Przedstawiono szereg alternatywnych propozycji, m.in. zastąpienie określenia inkluzywność terminem klimat różnorodności (ang. *diversity climate*), definiowany jako klimat sprzyjający otwartości na indywidualne różnice (Hofhuis i in., 2014) lub inkluzywne zarządzanie różnorodnością (ang. *inclusive diversity management*) (Lauring, 2013). Jednakże określenie inkluzywność, wydaje się być optymalne, ponieważ z jednej strony zwięźle przekazuje znaczenie (otwartość i nastawienie na włączenie), a z drugiej strony zaznacza odrębność od wcześniejszych koncepcji

(co nie byłoby oczywiste w przypadku wybrania terminu takiego jak inkluzywne zarządzanie różnorodnością).

Konieczność wprowadzenia nowej koncepcji, jaką jest inkluzywność, była uargumentowana na wiele sposobów. Jednym z nich był fakt, że wcześniejsza koncepcja – ZR – w oczach wielu naukowczyń i naukowców była problematyczna. Popularne przez długi czas pojęcie różnorodności kulturowej było wielokrotnie krytykowane, głównie przez badaczki i badaczy feministycznych oraz teoretyczki i teoretyków postkolonialnych, ze względu na fakt iż przedstawiało różnorodność w bardzo wąskim ujęciu: przedmiot (a nie podmiot), którym należy zarządzać, w oderwaniu od doświadczenia dyskryminacji bądź wykluczenia (Ahmed, 2007). Pojęcie różnorodności było łatwiejsze do zaakceptowania i używania niż wcześniejsze „równość” i „równouprawienie” m.in. dlatego, że termin „równość” od razu nasuwa skojarzenia z porażką wszystkich dotychczasowych inicjatyw, odległym momentem osiągnięcia założonych celów, oraz silnym sprzeciwem wobec programów promujących równe szanse (Ahmed, 2007).

To, co wcześniej przyczyniło się do zastąpienia „równouprawienia” przez pojęcie „różnorodność” (i ZR) może również stać się przyczyną podważenia idei inkluzywności – zmęczenie tym terminem, jego wszechobecnością oraz tym, że podobnie jak równość, od razu wywołuje świadomość braku sukcesu w tym zakresie. Pojawianie się nowego terminu może być szansą, aby zyskać nowe poparcie dla swoich działań oraz uniknąć zirykowania wywołanego słowem, które jest nadużywane. Może też zwiększyć szansę na pozytywny odbiór inicjatyw, zarówno u osób, które je projektują, jak i są ich odbiorcami i odbiorczyniami (Ahmed, 2007).

Podsumowując rozważania na temat relacji pomiędzy obydwoma koncepcjami, należy zaznaczyć, że chociaż inkluzywność i ZR są zdecydowanie odrębnymi konstruktami, poprzez utrwalenie sformułowania „różnorodność i inkluzywność” (ang. *diversity & inclusion, D&I*) oraz „różnorodność, równość i inkluzywność” (ang. *diversity, equity & inclusion, DEI*) nieuniknione są sytuacje, w których możliwe jest tylko łączne analizowanie zagadnień w tym obszarze – jako pewnego monolitu (Garg i Sangwan, 2021).

### **2.3.2. Geneza pojęcia inkluzywność**

Istnieje wiele propozycji jak należy definiować inkluzywność. Zdecydowana większość autorów i autorek jednak jest zgodna co do tego, że inkluzywność wiąże się ze stopniem

włączenia jednostki w organizacji oraz poczuciem danej osoby, że przynależy do swojego miejsca pracy. B.M. Ferdman (2013) za fundament uznaje zjawisko psychologiczne, jakim jest indywidualne odczucie inkluzywności. Czynniki umożliwiające to odczucie to: relacje z innymi osobami w środowisku pracy (na tym samym szczeblu oraz z przełożonymi), własna postawa i zachowania oraz wartości i procesy. Ze względu na wszystkie te zmienne, inkluzywność może być rozpatrywana jako zachowania, doświadczenia jednostki lub grupy, zestawy praktyk czy też podejście do kierowania ludźmi – dlatego też wykształcają się różne nurty i obszary w ramach inkluzywności takie jak przywództwo, praktyki, klimat czy kultura inkluzywna (Ferdman, 2013).

Jedną z pierwszych osób badających inkluzywność była M. Mor Barak, która zaproponowała koncepcję kontinuum z inkluzywnością (włączeniem) na jednym końcu i ekskluzywnością (wykluczeniem) na drugim (Mor Barak, 2017). Natomiast jedną z kluczowych publikacji w tym obszarze pozostaje artykuł L. Shore (2011), w którym przedstawia ona wstępną koncepcję organizacji inkluzywnej (Garg i Sangwan, 2021). Punktem wyjścia dla L. Shore była teoria optymalnej odrębności, w oparciu o którą zbudowała swoją koncepcję organizacji inkluzywnej, w której jednostki mogą zaspokoić równocześnie swoją potrzebę przynależności oraz unikalności. Kontynuując badania w tym obszarze, L. Shore rozwinęła swoją koncepcję, zgodnie z którą praktyki i procesy inkluzywne stanowią rdzeń modelu na wszystkich poziomach organizacji i są widoczne we wszystkich innych aspektach takich jak klimat, praktyki, postrzeganie organizacji, przywództwo i praca zespołowa (Shore i in., 2018). Aby stworzyć organizację inkluzywną, osoby na stanowiskach kierowniczych muszą zarówno podejmować działania zapobiegające wykluczeniu, jak i traktować wszystkich w taki sposób, żeby czuli się włączeni (Shore i in., 2018).

W poniższej tabeli przedstawiono definicje inkluzywności, wybrane w oparciu o systematyczny przegląd literatury z lat 2010-2017 (Garg i Sangwan, 2021), oraz uzupełnione również o późniejsze definicje z lat 2018-2022.

Tabela 2.1 Wybrane definicje inkluzywności w zarządzaniu kapitałem ludzkim

<b>Źródło</b>	<b>Definicja</b>
(Roberson, 2006, s. 217)	Inkluzywność to usunięcie przeszkód stojących na drodze do pełnego uczestniczenia i wnoszenia wkładu osobom zatrudnionym w organizacji.
(Lirio i in., 2008, s. 443)	Inkluzywność przejawia się w takich zachowaniach jak wywoływanie i docenianie wkładu od wszystkich osób zatrudnionych jako części codziennego życia.
(Shore i in., 2011, s. 1256)	Inkluzywność to stopień, w jakim osoba zatrudniona w organizacji postrzega się jako cenionego członka lub członkinię poprzez bycie traktowaną w sposób który zaspokaja potrzebę przynależności i unikalności.

(Jansen i in., 2014)	Inkluzywność jest dwuwymiarową koncepcją definiowaną przez dwa wymiary – przynależność i autentyczność. Każdy z komponentów dzieli się na kolejne dwa elementy: przynależność na przynależność do grupy i uczucie do grupy (ang. <i>group affection</i> ) a autentyczność - na przestrzeń i wartość autentyczności.
(Sabharwal, 2014)	Inkluzywność jest widoczna w trzech obszarach: zobowiązaniu najwyższych szczebli kierowniczych do stwarzania inkluzywnego środowiska, wpływie osób w organizacji na podejmowane decyzje, równe i sprawiedliwe traktowanie ze strony osób na stanowiskach menedżerskich.
(Nkomo, 2014, s. 585)	Inkluzywność to ostatecznie sposób bycia dla jednostek, grup, organizacji i społeczeństw. Wymaga ona głębokiego zrozumienia oczywistych dla nas sposobów, w jakie organizacje i społeczeństwa tworzą wykluczenie oraz tego, w jaki sposób jednostki internalizują reakcje na osoby o odmiennych cechach.
(Mor Barak, 2017, s. 155)	Inkluzywność to indywidualne poczucie bycia częścią systemu organizacyjnego zarówno w procesach formalnych, takich jak dostęp do informacji i kanały podejmowania decyzji, jak i w procesach nieformalnych.
(Shore i in., 2018)	Inkluzywność oznacza równe szanse dla członków marginalizowanych grup, aby uczestniczyć i mieć wkład w działalność w organizacji, równocześnie zapewniając takie szanse pozostałym osobom oraz aby wspierać osoby zatrudnione w ich wysiłkach, aby w pełni angażować się na wszystkich poziomach organizacji, pozostając autentycznymi.
(Bendl i in., 2022, s. 3)	Inkluzywność odnosi się do organizacji, w której każda osoba czuje się jej częścią i faktycznie do niej przynależy.
(Nishii i Leroy, 2022, s. 686)	Inkluzywność oznacza zapewnienie, że wszyscy – niezależnie od swojego pochodzenia – mogą być w pełni sobą w pracy, mieć poczucie przynależności i są w pełni doceniani za to, co mają do zaoferowania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu oraz przeglądu literatury (Garg i Sangwan, 2021)

Elementem wspólnym w zebranych powyżej definicjach, jest konieczność stworzenia takich warunków w organizacji, aby żadna osoba nie ponosiła negatywnych konsekwencji, ze względu na to, że się różni od pozostałych osób, ale by była w każdym obszarze traktowana tak samo jak inni – bez konieczności dopasowywania, zmieniania lub ukrywania aspektów swojej tożsamości aby upodobnić się do dominującej grupy.

## **2.4. Komponenty organizacji inkluzywnych – przywództwo, praktyki, klimat**

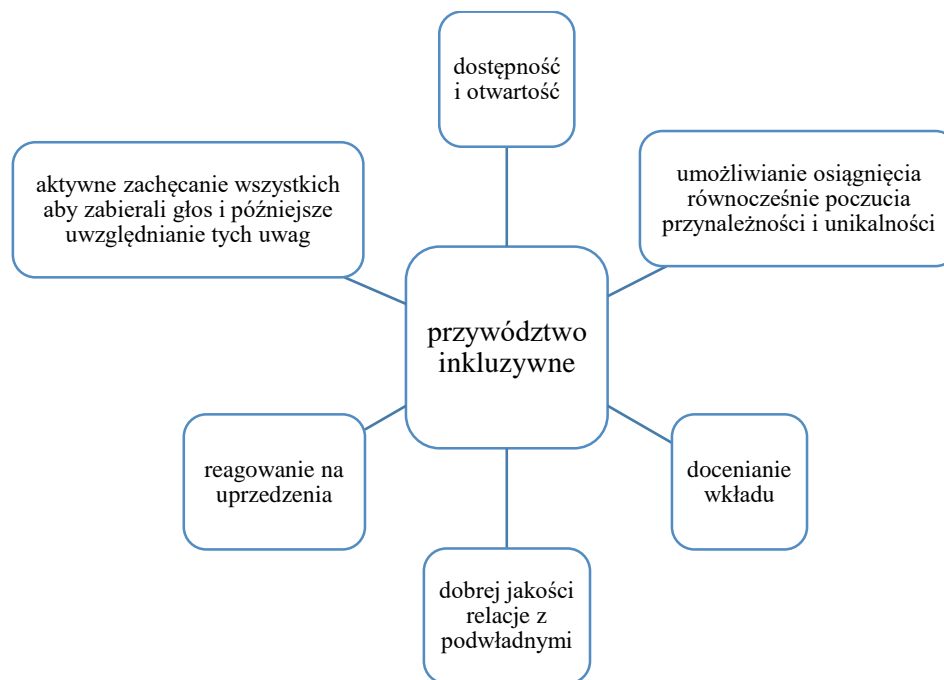
Inkluzywność jest celem, do którego organizacje dążą za pomocą różnych środków. Szczególną rolę we wdrażaniu praktyk inkluzywnych odgrywają osoby na stanowiskach kierowniczych. Weryfikacja, czy cel ten udało się osiągnąć, wymaga odwołania się do opinii osób w organizacji, ponieważ to ich percepcja działań organizacji ma decydujące znaczenie (Nishii i Leroy, 2022). Problemem jest brak konsensusu, komu należy zadać pytanie, czy organizacja jest inkluzywna – czy wszystkim pracownikom, czy też osobom, które z różnych względów wcześniej były powstrzymywane przed pełnym włączeniem się w życie organizacji (Brewis, 2019). Dlatego istotna jest całościowa analiza obejmująca różne elementy np. dotycząca inkluzywnego klimatu. W związku z tym, poniżej przedstawiono trzy główne komponenty koncepcji organizacji inkluzywnych: przywództwo, praktyki oraz klimat.

### **2.4.1. Przywództwo inkluzywne**

Liderki i liderzy odgrywają kluczową rolę w tworzeniu organizacji inkluzywnej. Z tego powodu przywództwo inkluzywne cieszyło się szczególnym zainteresowaniem badaczek i badaczy, co w konsekwencji doprowadziło do wykształcenia się odrębnego nurtu badawczego. Większość badań w tym obszarze dotyczy potencjalnych korzyści oraz identyfikacji mediatorów i moderatorów, kształtujących relacje pomiędzy przywództwem inkluzywnym i jego konsekwencjami. Natomiast istnieje niewiele prac dotyczących tego jak osoby na stanowiskach kierowniczych mogą dążyć do osiągnięcia inkluzywnego stylu przywództwa (S. C. Kuknor i Bhattacharya, 2022; Veli Korkmaz i in., 2022).

Przywództwo inkluzywne to termin wprowadzony przez I. Nembhard i A.C. Edmondson (2006, s. 947), które zdefiniowały je jako „słowa i czyny lidera lub liderów, które wskazują na zaproszenie i docenienie wkładu podwładnych [...] inkluzywność oznacza starania liderów, aby włączyć innych do dyskusji i procesu decyzyjnego”. Jest ono jednym z rodzajów przywództwa, które zaczęło być eksplorowane w ostatniej dekadzie jako jeden z typów przywództwa relacyjnego „wyrażającego się otwartością i dostępnością lidera” (Carmeli i in., 2010, s. 250). Odnosi się ono przede wszystkim do interakcji pomiędzy osobami o różnym statusie i posiadanej władzy oraz wiąże się z przekraczaniem tych różnic (Nembhard i

Edmondson, 2006). Na poniższym rysunku przedstawiono wybrane cechy przywództwa inkluzywnego, opisane w literaturze.



Rys. 2.2 Zachowania charakterystyczne dla przywództwa inkluzywnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury (Amin i in., 2018; Carmeli i in., 2010; Nembhard i Edmondson, 2006; Shore i Chung, 2021; Ye i in., 2019)

L.H. Nishii (2022) na podstawie dotychczasowych badań zaproponowała wielopoziomowy model przywództwa inkluzywnego. Wskazuje ona, że tego typu przywództwo wymaga pełnego zaangażowania w ciągły proces przewartościowania relacji w miejscu pracy, dokonywania refleksji dotyczących interakcji i wyciągania wniosków, aby jak najlepiej odpowiadać na dynamicznie zmieniającą się sytuację. Ponieważ przywództwo inkluzywne musi być dopasowane do kontekstu, trudno opracować jednolitą listę umiejętności lub zachowań, która będzie adekwatna w każdej organizacji – zamiast tego konieczna jest ciągła adaptacja w oparciu o podstawową wartość, jaką jest włączenie.

Działania powinny być realizowane na wszystkich trzech poziomach: indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym, aby osiągnąć założone cele dotyczące inkluzywności (Veli Korkmaz i in., 2022). Na poziomie indywidualnym osoba na stanowisku kierowniczym powinna skupić się na budowaniu relacji w oparciu o zachowania wywołujące uczucie przynależności, unikalności, autonomii i kompetentności, np. kultywowanie wspólnej tożsamości w zespole i zachęcanie do udziału w procesie decyzyjnym (Nishii i Leroy, 2022). Promowanie inkluzywności nie może oznaczać jednak neutralności lub traktowania wszystkich osób w taki sam sposób, ponieważ nie uwzględnia to istniejących społecznych różnic i może

utrzucać wykluczenie. Poprzez podtrzymywanie status quo, narzuconego przez dominującą grupę, wymaga się od mniejszości, aby dopasowały się do obowiązującej normy (Nishii i Leroy, 2022). Na poziomie zespołowym głównym wyzwaniem jest kształtowanie procesów i wyników w taki sposób, aby równocześnie ograniczać negatywne zjawiska i promować zachowania włączające poprzez ustalenie i egzekwowanie norm dotyczących różnorodności i relacji pomiędzy osobami w zespole (Nishii i Leroy, 2022). Na poziomie organizacyjnym, włączenie powinno być widoczne w dystrybucji władzy, zasobów i szans – poprzez projektowanie strategii z uwzględnieniem inkluzywności i rozliczanie z jej odpowiedniego wykonania.

Aby osoba na stanowisku kierowniczym była w stanie podejmować efektywne działania na poziomie indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym niezbędne jest uzyskanie odpowiednich kompetencji. Jest to możliwe poprzez zwiększanie samoświadomości, zdobywanie wiedzy odnośnie tożsamości innych oraz strategii ZR. Proces ten nie może być powierzchowny – niezbędna jest otwartość na transformacyjne uczenie się, obejmujące refleksję nad swoimi własnymi doświadczeniami, wartościami i przekonaniem (Nishii i Leroy, 2022). Na organizacji spoczywa obowiązek wspierania menedżerów i menedżerek w tym procesie – zwłaszcza działy HR powinny uwzględnić kwestie dotyczące inkluzywności w planach rozwoju zawodowego, szkoleniach i ewaluacji (Veli Korkmaz i in., 2022). Osoby na stanowiskach kierowniczych powinny również pracować nad swoją charyzmą, aby zwiększyć poziom identyfikowania się pracowników, a równocześnie działać na rzecz obniżenia dystansu władzy, poprzez budowanie kultury organizacyjnej, której fundamentem jest równość (Guo i in., 2022).

W literaturze podjęto szereg prób stworzenia narzędzia, które pozwalałoby na pomiar poziomu przywództwa inkluzywnego. I.M. Nembhard (2006), która zaproponowała koncepcję przywództwa inkluzywnego, stworzyła również narzędzie na potrzeby swojego badania (adaptując część pytań z wcześniejszej pracy S.M. Shortell i in., opublikowanej w 1991 r.), jednak pytania te miały zastosowanie wyłącznie w kontekście medycznym. Kolejne narzędzie (Carmeli i in., 2010) bardziej uniwersalne, obejmowało trzy wymiary: otwartość, dostępność i dyspozycyjność. Bazowało ono na skali zawierającej 9 stwierdzeń i było wykorzystywane później również przez innych badaczy i badaczki (Qi i Liu, 2017). Alternatywną propozycję przedstawiła A. Ashikali (Ashikali, 2019), konstruując skalę opierającą się na dwóch obszarach: kognitywnym (stymulowanie wymiany, wykorzystanie i uczenie się w oparciu o różnorodność zespołu) i afektywnym (umożliwianie pełnego uczestnictwa wszystkich osób w zespole). Jednak dopiero A.A. Al-Atwi (2021) podjął próbę stworzenia narzędzia, które

obejmowałyby większą ilość komponentów przywództwa inkluzywnego i było ściśle powiązane z ODT, na której L. Shore oparła wcześniej swój model organizacji inkluzywnej. Zaproponowana przez nią skala składała się z 25 stwierdzeń, odwołujących się do zachowań wspierających poczucie przynależności (wspieranie osób w zespole, zapewnianie sprawiedliwości i równości, uczestnictwo w procesie decyzyjnym) oraz poczucie unikalności (docenienie różnorodnego wkładu i wspieranie pełnego zaangażowania osób w zespole) (Al-Atwi i Al-Hassani, 2021).

Skala przywództwa inkluzywnego jest bardzo użytecznym narzędziem nie tylko ze względu na to że proponuje bardziej rozbudowaną koncepcję – opierającą się na pięciu głównych obszarach – ale również dlatego, że wskazuje przykłady konkretnych zachowań w różnych sytuacjach, które pomagają w budowaniu inkluzywnego środowiska pracy. Stwierdzenia wykorzystane w tej skali odwołują się również do sytuacji potencjalnie konfliktowych pokazując, że przywództwo inkluzywne jest szczególnie ważne w momentach kryzysowych. Główny wniosek, jaki można wyciągnąć z tego narzędzia jest taki, że tworzenie inkluzywnego środowiska pracy, to ciągle kwestionowanie status quo, wymagające szczerego zainteresowania, determinacji i zaakceptowania, że częścią procesu jest dyskomfort i sprzeciw.

W Polsce przywództwo inkluzywne było badane w kontekście jego wpływu na zachowania proaktywne w pracy (Rogozińska-Pawelczyk i Sudolska, 2024). Badania przeprowadzone z udziałem 6751 osób zatrudnionych w organizacjach pozarządowych sugerują, że przywództwo inkluzywne ma bezpośredni, pozytywny wpływ na zachowania proaktywne, a także, że istnieje pośredni wpływ kontraktu psychologicznego. Natomiast na podstawie innych badań prowadzonych w Polsce ustalono, że przywództwo inkluzywne wiąże się z umiejętnością „łączenia pracowników w zespołach i kreowaniem między nimi partnerstwa” (Rzepka i Bańkowski, 2024).

Podsumowując, **przywództwo inkluzywne należy zdefiniować jako elastyczny styl zarządzania pracownikami i pracowniczkami, nakierowany na systemowe zmiany na wszystkich poziomach w organizacji, w efekcie których percepcja przynależności i akceptacji jest tak samo wysoka u wszystkich osób, niezależnie od ich tożsamości.** Przywództwo inkluzywne to styl zarządzania wymagający intensywnej pracy nad swoimi kompetencjami i nieustannym doskonaleniu podejmowanych działań, dostosowanych do potrzeb i oczekiwań podwładnych. Mimo wyzwań wiążących się z tym procesem, potencjalne korzyści ujawniają się w wielu obszarach i czynią z przywództwa inkluzywnego istotny element sukcesu organizacji.

### 2.4.2. Praktyki inkluzywne

W organizacji inkluzywnej, osiągnięcie celu jakim jest włączenie wszystkich osób wymaga podjęcia różnorodnych i szeroko zakrojonych działań w wielu obszarach, a dużą odpowiedzialność za projektowanie procesów organizacji w duchu inkluzywności ponoszą osoby na stanowiskach kierowniczych (Avery i McKay, 2010). W literaturze podejmowane są próby usystematyzowania propozycji praktyk inkluzywnych – według grupy docelowej albo procesu do którego się one odnoszą. Przy opracowywaniu praktyk inkluzywnych, często punktem wyjścia są działania zaprojektowane wcześniej w kontekście ZR, które są wzbogacane lub aktualizowane (Boehm i in., 2014).

Praktyki inkluzywne w każdej organizacji będą wyglądały inaczej ze względu na uwarunkowania w jakich firmy funkcjonują. Poniższy przegląd praktyk inkluzywnych jest próbą zidentyfikowania praktyk wymienianych w tekstach naukowych – zarówno tych teoretycznych jak i empirycznych. Ze względu na to, iż poszczególne grupy, które historycznie były dyskryminowane w środowisku pracy, mają różne potrzeby to część z opracowanych praktyk będzie odpowiadała na ich konkretne potrzeby. Inne praktyki będą miały bardziej uniwersalny charakter. W tabeli 2.2 zebrano przykłady praktyk inkluzywnych posegregowane ze względu na grupę docelową. Mimo iż w rozdziale pierwszym zidentyfikowano przynależność klasową jako istotny wymiar tożsamości, to nie udało się zidentyfikować żadnych przykładów praktyk powiązanych z klasą społeczną.

Tabela 2.2 Przykłady praktyk inkluzywnych

Wymiar do którego odnoszą się praktyki	Praktyki
Płeć biologiczna i płeć społeczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwiększanie świadomości na temat sojusznictwa i jego form.</li> <li>• Ustalenie zasad dotyczących ubioru, absencji i życia rodzinnego, uwzględniające różnorodność tożsamości płciowych</li> <li>• Zwiększanie świadomości na temat rozpoznawania swojego przywileju i sprawiedliwości społecznej.</li> <li>• Uwzględnienie w ocenie wyników płci osób ocenianych i oceniających aby zidentyfikować ewentualne uprzedzenia.</li> <li>• Wsparcie pracowników przechodzących proces tranzycji – pogłębienia wiedzy oraz wprowadzenia większej elastyczności i otwartości.</li> <li>• Wprowadzanie elastycznych rozwiązań dla rodziców</li> <li>• Stworzenie zapisów dotyczących polityki rodzinnej, oraz zachęcanie do korzystania z istniejących rozwiązań</li> <li>• Tworzenie sieci pracowniczych będących wsparciem dla różnych grup (np. ojców)</li> <li>• Opracowywanie ścieżek rozwoju dla kobiet i wspieranie ich awansu na najwyższe stanowiska kierownicze.</li> <li>• Zarządzania talentami wrażliwe na różnice związane z płcią: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sprawdzenie czy talent jest opisany tylko cechami stereotypowo przypisywanymi tylko mężczyznom</li> <li>○ Zdefiniowanie talentu w sposób, który obejmuje cechy stereotypowo przypisywane mężczyznom i kobietom</li> <li>○ Planowanie rozwoju talentu i zarządzania karierą w sposób, który nie zakłada tylko awansu pionowego</li> <li>○ Rozwój talentu wiąże się nie tylko z umiejętnościami technicznymi ale również interpersonalnymi</li> <li>○ W procesie wybierania osób do programu, uczestniczą zarówno mężczyźni i kobiety</li> <li>○ Kryteria wyboru osób do takiego programu i proces oceny jest transparentny</li> </ul> </li> </ul>
Niepełnosprawność	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostosowanie ścieżki rozwoju zawodowego – wsparcie w budowaniu kariery zawodowej w taki sposób aby była dopasowana do preferowanego stylu życia.</li> <li>• Rozpoznanie przepisów dotyczących niepełnosprawności w danym kraju i dopasowanie praktyk stosowanych w oddziałach globalnych firm do lokalnych uwarunkowań.</li> <li>• Unikanie skupienia się wyłącznie na widocznych aspektach np. dostosowanie biura tylko pod względem fizycznych barier.</li> <li>• Budowanie świadomości o tym, że natura niepełnosprawności może z czasem ulegać zmianie lub objawiać się epizodycznie.</li> <li>• Budowanie świadomości o tym, że niektóre formy niepełnosprawności mogą być niewidoczne .</li> <li>• Projektowanie procesu rekrutacyjnego w sposób gwarantujący dostępność.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikacja na temat potrzeb i oczekiwań pracowników oraz gromadzenie wiedzy na temat dostępnych sposobów zwiększania dostępności.</li> <li>• Uwzględnienie różnych wymiarów tożsamości osób z niepełnosprawnościami i interakcji w jakie ze sobą wchodzi i jakie potrzeby z tego wynikają.</li> <li>• Zbadanie potrzeb konkretnych osób zatrudnionych w firmie i stworzenie rozwiązań w odpowiedzi na indywidualne potrzeby.</li> <li>• Zbudowanie poczucia sprawiedliwości organizacyjnej.</li> <li>• Wprowadzenie szkoleń podnoszących świadomość na temat niepełnosprawności.</li> <li>• Zapewnienie opieki mentora, zwłaszcza w pierwszych etapach.</li> <li>• Pracodawca skupia się na wynikach pracy a nie na niepełnosprawności.</li> <li>• Pracodawca oferuje uzasadnione udogodnienia/dostosowania.</li> <li>• Pracodawca oferuje elastyczne benefity np. w formie kafeterii.</li> <li>• Pracodawca bierze pod uwagę dopasowanie człowiek-praca przy wyznaczaniu zadań.</li> <li>• Organizacja uwzględnia osoby z niepełnosprawnościami w rozmowach na temat tworzonych udogodnień.</li> <li>• Organizacja oferuje staże i praktyki, które dają perspektywę stałego zatrudnienia.</li> <li>• Osoby przełożone mają kompetencje aby nadzorować oraz przekazywać informację zwrotną osobom z niepełnosprawnościami.</li> <li>• Działania aby zwiększyć partycypację osób z niepełnosprawnościami i poprawić jakość ich doświadczeń: szkolenia dla pracodawców podnoszące świadomość na temat wsparcia oferowanego przez rząd, dostępnych zasobów, tworzenie sieci kontaktów wspierających rekrutację.</li> <li>• Wykorzystanie nowych technologii np. symulatorów niepełnosprawności sensorycznych i motorycznych aby podnieść świadomość na temat istniejących barier.</li> </ul>
Wiek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Polityka rekrutacji inkluzywna wobec wszystkich grup wiekowych wieku (Boehm i in., 2014)</li> <li>• Dostęp do szkoleń wieku.</li> <li>• Zarządzanie karierą zawodową i awansami bez względu na wiek – zapewnienie takich samych szans w tym zakresie wszystkim grupom wiekowym wieku.</li> <li>• Edukowanie kadry kierowniczej na temat zarządzania pracownikami należącymi do różnych grup wiekowych wieku.</li> <li>• Promowanie klimatu inkluzywności wobec wszystkich grup wiekowych wieku.</li> <li>• Zwiększanie świadomości na temat korzyści płynących z praktyk inkluzywnych dla wszystkich grup wiekowych wieku.</li> <li>• Stworzenie środowiska, w którym osoby starsze chcą się uczyć od młodszych: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ dostarczenie okazji do interakcji i współpracy np. poprzez projekty międzyzespołowe,</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ organizowanie projektów mentoringowych, w których młodsze osoby wcielają się w role menterek i mentorów,</li> <li>○ organizowanie szkoleń uświadamiających młodsze osoby w obszarze uczenia się osób starszych.</li> </ul>
Rasa/ etniczna grupa	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Potwierdzenie przez osoby zatrudnione w organizacji (aktualnie lub w przeszłości), należące do mniejszości, że jest ona inkluzywna.</li> <li>● Rekomendowanie mentorów przez osoby należące do mniejszości.</li> <li>● Używanie właściwych imion i zwracanie uwagi na prawidłową wymowę.</li> <li>● Mikrointerwencje – przeciwdziałanie mikroagresjom: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ uczynienie niewidocznego widocznym,</li> <li>○ rozbrojenie mikroagresji,</li> <li>○ edukacja sprawcy,</li> <li>○ poszukiwanie zewnętrznego wsparcia lub poparcia.</li> </ul> </li> </ul>
Orientacja seksualna	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Organizowanie wydarzeń podnoszących świadomość na temat osób LGBT+ np. w miesiącu dumy.</li> <li>● Przygotowanie przewodników na temat komunikacji.</li> <li>● Oferowanie benefitów dopasowanych do różnych sytuacji życiowych, nie tylko dla rodzin heteronormatywnych.</li> <li>● Tworzenie sieci pracowniczych.</li> <li>● Badanie potrzeb mniejszości seksualnych w organizacji.</li> <li>● Wdrażanie formalnych polityk i praktyk mających na celu podkreślenie inkluzywności osób LGBT+.</li> <li>● Zostawienie wyboru w zakresie zapraszania na wydarzenia firmowe osoby towarzyszącej – np. może być to małżonek ale też przyjaciel.</li> <li>● Tworzenie toalet bez podziału na płeć.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Balan i in., 2023; Beatty i in., 2019; Boehm i in., 2014; Bonaccio i in., 2020; Borghouts van de Pas Irmgard i Freese, 2017; Bourke, 2020; Burrows i in., 2022; Cunningham, 2015; Fasbender i Gerpott, 2021; Fernando i in., 2020; Festing i in., 2015; Fletcher i Marvell, 2021; Gilbride i in., 2003; Gloor i in., 2020; Hennekam i Köllen, 2023; Houtenville i Kalargyrou, 2012; Kostrzewa i Felski, 2023; Pennesi, 2017; Ravazzani i in., 2021; Robinson, 2000; Schur i in., 2009; Sue i in., 2019; Suhomlinova i in., 2023; Ulusoy i in., 2016; ZBP, 2024)

Analiza przykładów praktyk inkluzywnych zebranych w tabeli 2.2 pokazuje, że nawet jeśli praktyki są skierowane do określonej grupy, to nadal są formułowane na pewnym poziomie ogólności – np. organizacja może opracować działania, aby pracownicy z niepełnosprawnościami byli włączeni, ale nie oznacza to, że jest to homogeniczna grupa i jedno rozwiązanie będzie odpowiadało wszystkim jej członkom (Beatty i in., 2019).

Elementem wspólnym, zidentyfikowanym w przypadku praktyk inkluzywnych skierowanych do różnych grup są szkolenia. W tworzeniu organizacji inkluzywnej pomagają szkolenia jeśli są odpowiednio zaprojektowane i odpowiednio wdrożone (Cheng i in., 2019). Szkolenia pomagają edukować osoby w organizacji na temat uprzedzeń, ich konsekwencji oraz działań podejmowanych przez organizację w obszarze DEI. Ponieważ samo szkolenie na temat uprzedzeń, może je paradoksalnie wzmocnić, kluczowe jest, aby zawrzeć również strategie pozwalające przeciwdziałać temu procesowi (Cheng i in., 2019). Osoby podejmujące decyzje personalne, zarówno na etapie rekrutacji jak i oceniania pracowników, powinny raportować, jakich strategii używają, aby zredukować wpływ uprzedzeń (Hall i in., 2019). Istotne jest również rozwinięcie umiejętności reagowania na defensywną postawę osób uczestniczących w szkoleniu, które mogą kwestionować występowanie dyskryminacji, wpływ stereotypów i uprzedzeń na podejmowane przez nie decyzje oraz negować doświadczenia innych osób. Istotne jest również wyznaczenie konkretnych celów, określenie kto jest odpowiedzialny za ich realizację oraz zapewnienie zasobów niezbędnych do realizacji tych celów np. budżetu.

Wśród praktyk wspierających budowanie inkluzywnego środowiska pracy wskazuje się również takie działania jak stworzenie przestrzeni dla interakcji pomiędzy członkami różnych grup (np. poprzez wydarzenia integracyjne), organizowanie grup wsparcia dla osób należących do grup niedostatecznie reprezentowanych, dbałość o inkluzywny język w komunikacji i projektowanie procesów, aby ograniczyć podejmowanie arbitralnych decyzji (Onyeador i in., 2021). Prawidłowe przeprowadzenie szkolenia jest dużym wyzwaniem, a badania pokazują szereg często popełnianych błędów (takich jak brak analizy potrzeb szkoleniowych, brak jasno wyznaczonych celów, poprzestawanie na aktywnościach mających na celu tylko podnoszenie świadomości, brak pogłębionej ewaluacji skuteczności szkolenia, brak wsparcia osób na stanowiskach kierowniczych), które ostatecznie nie tylko ograniczają efektywność szkolenia, ale też negatywnie rzutują na pozostałe inicjatywy w tym obszarze (Hite i Mc Donald, 2006).

Niektóre ze zidentyfikowanych praktyk, mają bardziej uniwersalny charakter – w tabeli 2.2 sojusznictwo (ang. *allyship*) jest wspomniane w kontekście płci, natomiast nie jest to jedyny obszar, w którym ta koncepcja ma zastosowanie. Badania pokazują, że sojusznictwo odgrywa istotną rolę we wspieraniu mniejszości (Fletcher i Marvell, 2021). Sojusznictwo to praktyka zazwyczaj przypisywana tym, którzy zajmują jedną lub więcej pozycji niebędących mniejszością, sugerująca aktywne wsparcie i obronę dla stygmatyzowanej mniejszości

(Fletcher i Marvell, 2021). Przykłady zachowań, które mogą być uznane za sojusznictwo to dostrzeganie swojego uprzywilejowania, reagowanie na dyskryminujące wypowiedzi skierowane do innych i stawanie w obronie osób, które nie mogą lub nie chcą się konfrontować z wykluczającym traktowaniem (Fletcher i Marvell, 2021).

Sieci pracownicze (ang. *employee resource groups*, ERG) stają się narzędziem, które może budować inkluzywność w organizacji, przede wszystkim poprzez zaspokajanie potrzeby docenienia i przynależności do różnych grup (Cenkci i in., 2019; Derven, 2014). Sieci pracownicze zrzeszają osoby o wspólnych zainteresowaniach, ale również tożsamościach i przyczyniają się do tworzenia społeczności wewnątrz organizacji, która jest dla członków i członkiń źródłem wsparcia i okazją do networkingu oraz mentoringu. Badania pokazują, że osoby należące do różnych sieci pracowniczych (dla Afroamerykanów, kobiet, osób z niepełnosprawnościami, młodych profesjonalistów, LGBT+) uważają, że ich organizacje są bardziej inkluzywne (Cenkci i in., 2019).

Wśród praktyk, które nie muszą być skierowane do konkretnej grupy należy wskazać m.in. konstruowanie wskaźników w organizacji, które pozwalają ocenić postępy w obszarze DEI np. reprezentacja różnych grup na każdym szczeblu, poziom zróżnicowania wynagrodzenia ze względu na płeć, liczba osób, które odbyły szkolenia w obszarze DEI (Derven, 2014). Wśród działań skierowanych do zewnętrznych interesariuszy wymienia się korzystanie z usług dostawców, którzy należą do mniejszości czy wspieranie finansowe organizacji pozarządowych i ich inicjatyw (Derven, 2014).

Interesującym uzupełnieniem badań empirycznych prowadzonych zazwyczaj w przedsiębiorstwach międzynarodowych mogą być badania etnograficzne prowadzone w oparciu o obserwacje spektaklu tanecznego oraz serii warsztatów w Belgii. Pozwoliły one na zidentyfikowanie trzech rodzajów praktyk zwiększających inkluzywność: „mieszania”, „odwracania” i „potwierdzania” (Janssens i Steyaert, 2020). Pierwsza z nich odnosi się do łączenia osób, które się od siebie różnią wokół wspólnego celu. Ponieważ obecność wielu osób, postrzeganych jako „obce” pozwalała na wyzwolenie jednostek z oczekiwań dotyczących konkretnej grupy wiekowej czy etnicznej, do której przynależały, zachodzące interakcje nie powielają asymetrii władzy towarzyszącej zazwyczaj kontaktom między osobami z tych grup. Drugi proces – odwracanie – był zogniskowany wokół podważania stereotypów poprzez przypisanie odwrotnych niż zazwyczaj ról i podkreślenie indywidualnych różnic. Ostatnia praktyka odnosiła się do podtrzymywania ciągłego eksperymentowania i testowania nowych ról i zachowań w nowych środowiskach (Janssens i Steyaert, 2020). Wnioski z badań pozwoliły na sformułowanie tezy, że dominuje nurt nadmiernego skupienia na pojedynczych osobach – będących podmiotami praktyk inkluzywnych – zamiast pochylenia się nad relacjami i systemowym ujęciem inkluzywności. M. Janssens i C. Steyaert wskazują, że analizowaną

jednostką powinny być praktyki, a nie osoby (Dobusch, 2021). Autorki sugerują, że praktyki zaobserwowane w kontekście spektaklu tanecznego, powinny być inspiracją dla organizacji, które powinny zwracać uwagę na powiązania pomiędzy wdrażanymi praktykami i poszukiwać niekonwencjonalnych rozwiązań. Może to umożliwić podważenie istniejącego porządku społecznego bez polegania wyłącznie na kopiowaniu rozwiązań stosowanych w innych firmach (Janssens i Zanoni, 2021).

Większość badań poświęconych praktykom inkluzywnym, dotyczy działań podejmowanych wobec osób zatrudnionych przez organizację. Tymczasem, A. Winnicka-Wejs (2024) proponuje rozszerzenie tego ujęcia, o analizę praktyk skierowanych do wszystkich interesariuszy tzn. nie tylko osób zatrudnionych ale też klientów i dostawców. Wśród możliwych działań wymieniono m.in. otwartość na różnorodnych klientów i klientki oraz adaptowanie się do ich potrzeb.

Organizacje coraz częściej deklarują chęć wdrażania inkluzywnych praktyk, jednakże nie mają dostatecznej wiedzy w tym obszarze. Mimo iż część badań dotyczących DEI jest wykorzystywana przez osoby zatrudnione w organizacjach, które szukają badań potwierdzających skuteczność praktyk DEI, G. Healy (2015) wskazuje na problem hermetyczności świata nauki. Często wnioski płynące z przeprowadzonych badań cyrkulują wyłącznie w środowisku akademickim, bez wpływu na to co się dzieje w praktyce. Autorka postuluje większe zaangażowanie w propagowanie wyników badań poza środowiskiem naukowym (Healy, 2015). Zwłaszcza w Polsce, gdzie koncepcja inkluzywności pojawiła się później organizacje nie tworzą np. map interesariuszy, co pokazuje nadal niską świadomość firm w tym obszarze (Maj, 2020).

Niezależnie od wszystkich podjętych działań, osiągnięcie pełnego włączenia, pozostaje wyzwaniem. Pojawia się tendencja aby wszystkie przypadki dyskryminacji i niewłaściwych zachowań zrzucić na karb nieświadomych uprzedzeń, dystansując się od popełnionego błędu bądź uznać, że samo odbycie szkolenia z obszaru DEI oznacza rozwiązanie problemu (Möller i in., 2023). Tymczasem konieczne jest zaakceptowanie pewnego poziomu dyskomfortu lub przyznania się do popełnionego błędu. H. Liu (2018) zarzuca osobom zajmującym się DEI, że obecnie oryginalne koncepcje zostały w dużej mierze pozbawione swojego radykalnego charakteru i są sprowadzone do roli „narzędzia służącego katalogowaniu i komodyfikacji różnic”. Dlatego też aby praktyki inkluzywne były skuteczne, nie mogą poprzestawać na „psychologizowaniu nierówności” przedstawiając uprzedzenia jako „zły nawyk” (Möller i in., 2023). Taka narracja opiera się na przypisaniu odpowiedzialności za zmiany wyłącznie jednostkom, co marginalizuje strukturalne źródła nierówności.

### 2.4.3. Klimat inkluzywny

Omówione powyżej koncepcje przywództwa i praktyk inkluzywnych zorientowane są na podniesienie poziomu inkluzywności w organizacji poprzez podejmowanie konkretnych działań. Uzupełnieniem tych dwóch konstruktów jest klimat inkluzywny, który jest pojęciem bardziej abstrakcyjnym, odnoszącym się od odczuć i relacji niż zestaw praktyk inkluzywnych oraz zachowania przywódcy inkluzywnego.

Klimat organizacyjny jest definiowany w literaturze jako wspólna percepcja formalnych oraz nieformalnych polityk, praktyk i procedur w odniesieniu do określonego celu, którym może być np. inkluzywność (Nishii i Rich, 2013). Kluczowym elementem tej definicji jest wspólność – a więc podkreślenie, że wszystkie osoby muszą postrzegać organizację jako inkluzywną, nie tylko członkowie uprzywilejowanych grup. Aby osoby w organizacji mogły mieć poczucie włączenia, niezbędne jest stworzenie klimatu gdzie „różnorodne jednostki mają szansę być sobą i są traktowane jako należące do zespołu a równocześnie, jest przestrzeń na to aby uczyć się od siebie nawzajem i wykorzystywać istniejące różnice” (Ashikali i in., 2020).

Według L.H. Nishi i R. Richa (2013), klimat inkluzywny składa się z praktyk organizacyjnych, które informują o tym co jest doceniane i nagradzane, interakcji pomiędzy osobami w organizacji, dzięki którym powstaje wspólne rozumienie i percepcja środowiska pracy oraz obiektywnych uwarunkowań pracy, takich jak normy i polityki, które ograniczają podejmowane decyzje i inne zachowania. Fundamentem, od którego należy zacząć budowanie organizacji inkluzywnej jest zapewnienie równości i sprawiedliwości. Organizacje muszą aktywnie przeciwdziałać przekładaniu się uprzedzeń i nierówności poza organizacją na relacje w miejscu pracy. Aby osiągnąć ten cel, niezbędne jest wprowadzanie transparentnych zasad, które ograniczają arbitralne decyzje podejmowane na bazie stereotypów dotyczących różnych grup. Niektóre z podejmowanych działań, mogą się nie różnić od wcześniejszych praktyk ZR skupionych np. rekrutowaniu z określonych grup czy programów mentoringowych skierowanych do kobiet i mniejszości. Jednak klimat inkluzywny, wymaga aby podejmowane działania dotyczyły wszystkich, niezależnie od ich statusu. Dlatego oprócz doraźnych działań skierowanych do grup niedoreprezentowanych, organizacje powinny dążyć do rozwiązań gwarantujących sprawiedliwość na każdym etapie – od rekrutacji, przez wynagrodzenia i awanse aż po równe możliwości rozwoju. Dzięki temu, wszystkie osoby będą miały poczucie, że pracują w organizacji, która traktuje ich sprawiedliwie.

Na podstawie, jaką jest równość i sprawiedliwość, organizacje muszą zbudować zintegrowaną społeczność, w której każda osoba będzie mogła wyrażać siebie. Zgodność między tym jak ktoś postrzega sam siebie oraz tą wersją siebie, którą pokazuje w pracy skutkuje wyższym poczuciem inkluzywności (Nishii i Rich, 2013). Ostatni element klimatu

inkluzywnego odnosi się do mechanizmów zapewniających inkluzywny proces decyzyjny. Przykłady działań, które zwiększają szansę na wysłuchanie pomysłów od różnych grup pracowniczych to stworzenie wielu kanałów komunikacji w górę (ang. *upward communication*) do osób na stanowiskach kierowniczych, konsekwentne pozyskiwanie nieformalnej informacji zwrotnej, otwartość na alternatywne pomysły na temat organizowania pracy i faktyczne wykorzystanie i wdrożenie zgłaszanych sugestii (Nishii i Rich, 2013).

Podobnie jak w przypadku przywództwa inkluzywnego, podjęto próby stworzenia narzędzia umożliwiającego pomiar klimatu inkluzywnego. Według przeglądu literatury na temat konstruktów takich jak klimat inkluzywny, klimat dla inkluzywności czy klimat różnorodności zidentyfikowano 13 miar (Park i in., 2023). Autorki i autorzy zaproponowali różne ujęcia tego na jakim poziomie mierzona jest inkluzywność (indywidualnym, grupowym, przywódczym czy na organizacyjnym), które wymiary są uwzględnione (np. sprawiedliwość, unikalność i przynależność) i do jakiej koncepcji się odnosi (inkluzywności, różnorodności czy obydwu). W większości przypadków klimat dla inkluzywności jest częściej mierzony na poziomie grupy, a klimat dla różnorodności mierzony jest na poziomie organizacyjnym. Miary klimatu inkluzywnego częściej obejmowały takie wymiary jak unikalność i przynależność, podczas gdy miary klimatu różnorodności uwzględniały przede wszystkim sprawiedliwość i różnorodne formy wsparcia (Park i in., 2023).

Najbardziej wszechstronną miarą klimatu inkluzywnego jest narzędzie zaproponowane przez L.H. Nishii (2013), ponieważ obejmuje zarówno różnorodność (praktyki zapewniające równość) oraz inkluzywność (uczestnictwo w procesie decyzyjnym) badane na trzech poziomach: grupowym, przywódczym i organizacyjnym (Park i in., 2023). Zaproponowana przez nią miara składa się z 31 stwierdzeń, które są oceniane na skali 1-5 i obejmują takie obszary jak: podstawy sprawiedliwych praktyk zatrudnienia, integrowanie różnic i włączenie w proces decyzyjny.

Pierwszy obszar odnosi się do stworzenia równych warunków – tak aby wszystkie osoby miały przekonanie że dystrybucja zasobów jest uczciwa i nikt nie jest faworyzowany ze względu na swoją tożsamość. Integrowanie różnic wiąże się z otwartością na różnice oraz ich pełnym docenieniem. Oznacza to, że nikt nie musi dopasowywać swojej tożsamości do reszty grupy, a tym samym zaspokaja swoją potrzebę odrębności. Natomiast udział w podejmowaniu decyzji oznacza, że aktywnie poszukuje się nowych pomysłów i perspektyw oraz, że zostają one faktycznie później wykorzystane. Uznanie unikalnego wkładu jednostki za przydany przekłada się na poczucie przynależności do zespołu i bycia docenianym.

Natomiast bardziej aktualnym i zwięzłym narzędziem jest skala zaproponowana przez T. Ashikali, S. Groeneveld i B. Kuipers (2020) składająca się z 8 stwierdzeń, dotyczących takich wymiarów jak integrowanie różnic i uczestnictwo w procesie decyzyjnym.

Tabela 2.3 Skala klimatu inkluzywnego

Integrowanie różnic	Mój zespół ma bezpieczne środowisko pracy, w którym każda osoba może być w pełni sobą.
	Mój zespół docenia równowagę pomiędzy życiem osobistym i zawodowym innych osób.
	Osoby w moim zespole są cenione za to jakimi są ludźmi, nie tylko ze względu na wykonywaną pracę.
	W moim zespole, wszystkie osoby dzielą się tym jakimi są ludźmi i uczą się o sobie nawzajem.
	W moim zespole, wszystkie osoby dostrzegają i doceniają różnice pomiędzy sobą.
Włączenie w proces decyzyjny	W moim zespole aktywnie oczekuje się opinii każdej osoby.
	W moim zespole, pomysły dotyczące usprawnienia pracy są traktowane poważnie, niezależnie od tego od kogo pochodzą.
	W moim zespole, perspektywa każdej osoby jest wykorzystywana aby usprawnić pracę.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Ashikali i in., 2020)

Również polskie badaczki J. Szydło, M. Czerniawska, A. Rzepka wraz z B.A. Bernabe Alonso Fariñasem (2023) skonstruowały Skalę Inkluzywnego Zarządzania, umożliwiającą ocenienie poziomu włączenia w kontekście zarządzania przedstawicielami różnych kultur. Narzędzie to składa się z 21 stwierdzeń przyporządkowanych do trzech wymiarów: kognitywnego, afektywnego i behawioralnego. Głównym wnioskiem z przeprowadzonych badań jest to, że organizacje w Polsce, w drugim i trzecim wymiarze prezentują etnorelatywizm. Natomiast w wymiarze kognitywnym organizacje znajdują się w etapie przejściowym pomiędzy etnocentrycznym, a etnorelatywistycznym, co pokazuje, że potrzebne jest pogłębienie wiedzy, umiejętności i postaw osób na stanowiskach kierowniczych w zakresie ZR pod względem kulturowym zespołami.

Badania wskazują, że przywództwo inkluzywne moderuje relację pomiędzy klimatem inkluzywnym w różnorodnych zespołach. Większa różnorodność w zespole nie przekłada się automatycznie na klimat inkluzywny – dopiero dzięki przywództwu inkluzywnemu wszystkie osoby w zespole czują, że ich wkład jest doceniany (Ashikali i in., 2020). Również badania M. Mor Barak (2016) pokazują, że samo zwiększenie reprezentacji osób należących do różnych mniejszości nie jest optymalnym sposobem zarządzania kapitałem ludzki. Dopiero praktyki przyczyniające się do stworzenia klimatu inkluzywnego można powiązać z pozytywnymi skutkami. Stworzenie klimatu inkluzywnego, jest kluczowe dla organizacji, które chcą ograniczyć rotację pracowników, a zwłaszcza utratę utalentowanych jednostek, które w gospodarce opartej na wiedzy odgrywają szczególną rolę w sukcesie organizacji (Nishii, 2013). Dodatkowo, to właśnie klimat inkluzywny umożliwia wymianę informacji w zróżnicowanych zespołach, co może zaowocować wyższym poziomem kreatywności (Shore i in., 2018).

Podsumowując, to właśnie klimat inkluzywny powinien być punktem wyjścia dla organizacji (Russen i Dawson, 2024). Organizacje muszą najpierw zadbać o stworzenie środowiska pracy, w którym doceniane są różne perspektywy a dopiero później wrócić do takich praktyk ZR, jak rekrutacja skupiona na grupach niedoreprezentowanych. Warunkiem niezbędnym, jest aby kultura organizacyjna opierała się na wartościach takich jak równość i sprawiedliwość i możliwe było zbudowanie organizacji, w której pracownicy mogą zaspokoić swoją potrzebę odrębności oraz przynależności. Dzięki dążeniu do stworzenia organizacji inkluzywnej, firmy będą mogły zaobserwować szereg korzyści, omówionych szczegółowo w następnej części.

## **2.5. Korzyści wynikające z wdrożenia koncepcji organizacji inkluzywnej**

Podstawową motywacją organizacji podejmujących działania w obszarze DEI są potencjalne korzyści płynące z owocnej współpracy różnorodnych osób. Liczne badania pozwoliły na zidentyfikowanie szeregu pozytywnych konsekwencji zarówno dla pracowników i pracowniczek, jak i organizacji oraz dla interesariuszy zewnętrznych. W ramach prac przygotowawczych do tworzenia niniejszej dysertacji, przeprowadzono systematyczny przegląd literatury na temat korzyści płynących z dążenia do stworzenia organizacji inkluzywnej obejmujący lata 1989-2021. Istotne jest podkreślenie, że tym co odróżnia ten przegląd od pozostałych przeglądów literatury jest skupienie na efektach inkluzywności – będącej rezultatem dodatkowych działań podejmowanych przez organizację – a nie na samego faktu istnienia różnorodnego zespołu. Przegląd obejmował dwie bazy danych (Scopus oraz Web of Science) i teksty w języku angielskim. Wyniki tego przeglądu przedstawiono w poniższym fragmencie, podejmując próbę uporządkowania wniosków poprzez przedstawienie osobno korzyści indywidualnych, organizacyjnych oraz interesariuszy zewnętrznych. Ze względu na dynamiczny rozwój badań dotyczących DEI, konieczne było włączenie wyników badań, które zostały opublikowane już po przeprowadzonym przeglądzie literatury, aby zaprezentować aktualny stan wiedzy.

### **2.5.1. Korzyści z perspektywy pracowników i pracowniczek**

Ustalenie, czy organizacja odnosi sukcesy w budowaniu organizacji inkluzywnej, zależy w dużej mierze od tego, czy w percepcji osób w organizacji ich środowisko jest faktycznie inkluzywne. Na poziomie indywidualnym, można zidentyfikować m.in. takie skutki, jak: lepsze poczucie własnej wartości i szacunek do siebie (Bozani i in., 2020; S. Kuknor i

Bhattacharya, 2021), lepszą odporność psychiczną i dopasowanie do pracy (ang. *work adjustment*) (S. E. Davies i in., 2019), mniejszy stres (Jonasson i in., 2018). Badania sugerują również, że ogólny dobrostan osób w organizacji inkluzywnej jest lepszy (Nguyen i in., 2019), odnotowuje się również wyższy stopień dopasowania osoba-praca (ang. *person-job fit, P-J fit*) (Nguyen i in., 2019).

Inkluzywność, poprzez zaspokajanie poczucia przynależności, wpływa pozytywnie na nastrój, satysfakcję z pracy, zaufanie interpersonalne i konflikt wewnątrz grupy, a dzięki zaspokojeniu potrzeby autentyczności poprawia kreatywność, wyniki grupy i uczenie się (Jansen i in., 2014). W przypadku grup szczególnie narażonych na dyskryminację, np. osób transpłciowych, inkluzywność jest kluczowa dla ich dobrostanu – odnotowano jej pozytywny związek z zaangażowaniem w pracę i zadowoleniem z życia (Fletcher i Marvell, 2021). Z kolei osoby z niepełnosprawnością postrzegają organizacje inkluzywne jako atrakcyjne miejsce pracy i chętniej aplikują oraz są bardziej zmotywowane i zaangażowane (Thomas i in., 2021).

### **2.5.2. Korzyści z perspektywy organizacji**

Niektóre z korzyści wymienionych na poziomie indywidualnym, można również postrzegać jako korzyści na poziomie organizacyjnym. Na przykład większe zaangażowanie osób w organizacji może zwiększać ich satysfakcję z pracy, co jest korzyścią dla jednostek (Krekel i in., 2019). Może też jednak pozytywnie wpływać na ich wydajność, co jest istotniejsze z perspektywy organizacyjnej. Zidentyfikowane korzyści, które może odnieść organizacja łączą się z osiągnięciem lepszych wyników przez firmę (Adisa i in., 2019) – ten rezultat może być interpretowany na różne sposoby, np. jako wyższa wartość firmy, wydajność czy zyskowność (Pichler i in., 2018; Tavakoli, 2015).

Jednym z najczęściej raportowanych efektów inkluzywności jest większa kreatywność osób w organizacji, przejawiająca się w nowych pomysłach, propozycjach ulepszeń i wyższej innowacyjności (Bannay i in., 2020; Javed i in., 2019; Nguyen i in., 2019; Zhong i in., 2022). Badania pokazują, że inkluzywność wpływa w korzystny sposób na zachowania obywatelskie (Adisa i in., 2019; S. Kuknor i Bhattacharya, 2021), zaangażowanie (Goswami i Goswami, 2018; Jonasson i in., 2018; Tavakoli, 2015) oraz sposób, w jaki pracownicy wykonują swoje obowiązki, reagują na zmiany w miejscu pracy i inicjują ulepszenia (Al-Atwi i Al-Hassani, 2021). Stworzenie inkluzywnego środowiska znacząco zmniejsza też rotację, co przekłada się na niższe koszty, jakie musi ponieść organizacja (Cech i Rothwell, 2020; S. E. Davies i in., 2019; Sabharwal i in., 2019). W literaturze wskazuje się również na takie korzyści jak zachęty finansowe dla pracodawców w postaci dofinansowania od instytucji państwowych w przypadku zatrudniania osób z niepełnosprawnością (Borghouts van de Pas Irmgard i Freese,

2017). Część wymienionych korzyści jest uzależniona od większej liczby czynników niż sama inkluzywność. Na przykład korzyści związane z wartością firmy i jej zyskownością wynikające z polityk wspierających osoby LGBT+ mogą wystąpić pod warunkiem iż organizacja działa w branży innowacyjnej (skupionej na badaniach i rozwoju) (Pichler i in., 2018).

Odrębną grupę stanowią korzyści wynikające bezpośrednio z przywództwa inkluzywnego, które jest pozytywnie skorelowane m.in. z innowacyjnym zachowaniem w pracy, a bezpieczeństwo psychologiczne jest mediatorem w tej zależności (Carmeli i in., 2010; Javed i in., 2019). Przywództwo inkluzywne sprzyja również wyciąganiu wniosków z porażek, co w długim okresie przekłada się na lepsze wyniki firmy (Hirak i in., 2012). Badania wskazują też, że dostępność psychologiczna, otwartość na doświadczenia i nastawienie promocyjne (zgodnie z teorią ukierunkowania E. Tory Higginsa) są kluczowymi mechanizmami, poprzez które przywództwo inkluzywne wpływa na przedsiębiorczość wewnętrzną (Ramati-Navon i in., 2022). Dodatkowo istnieje zależność pomiędzy przywództwem inkluzywnym, a zabieraniem głosu na poziomie indywidualnym oraz wynikami zespołu, mediowana przez klimat etyczny; przywództwo inkluzywne sprzyja zabieraniu głosu (proponowaniu nowych rozwiązań lub otwarte wskazanie na problem) i dzięki temu wyniki zespołu są lepsze (Qi i Liu, 2017). Kolejne badania tej zależności ujawniają, że mediującym czynnikiem jest utożsamianie się z osobą na stanowisku kierowniczym, a czynnikiem osłabiającym ten wpływ jest dystans władzy (Guo i in., 2022). Przywództwo inkluzywne wpływa również pozytywnie na zaangażowanie pracowników, ta zależność jest mediowana przez zaangażowanie afektywne i kreatywność (Choi i in., 2015). Przywództwo inkluzywne ma również pozytywny wpływ na związek między różnorodnością etniczno-kulturową zespołu, a klimatem inkluzywnym (Ashikali i in., 2020).

### **2.5.3. Korzyści z perspektywy interesariuszy zewnętrznych**

Efekty budowania organizacji inkluzywnej można analizować z trzech perspektyw: osób zatrudnionych w organizacji, samej organizacji oraz interesariuszy zewnętrznych. Coraz więcej firm, które wdrażają strategie inkluzywności, uwzględnia również koncepcję zrównoważonego rozwoju (ang. *corporate social responsibility*, *CSR*) obejmującą właśnie interesariuszy zewnętrznych. Świadczy to o rosnącej świadomości wpływu, jaki organizacje wywierają na swoje otoczenie oraz o wzrastających oczekiwaniach dotyczących troski firm o lokalne społeczności i środowisko. Najbardziej wpływowe organizacje mogą również kształtować otoczenie zewnętrzne, m.in. poprzez popieranie przepisów, które sprzyjają poprawie sytuacji grup marginalizowanych, takich jak osoby LGBT+ (Mills Cox, 2025).

Jedną z najczęściej wskazywanych korzyści w kontekście rosnącej różnorodności jest większa kreatywność i innowacyjność – opracowanie nowych rozwiązań może wiązać się nie

tylko z większymi zyskami producenta, ale również dostarczeniem społeczeństwu nowych narzędzi usprawniających życie (Shusterman i Veres, 2023; Topcu i in., 2023). Rezultatem inicjatyw w obszarze DEI powinno być również zapobieganie wykluczeniu konsumenckiemu (Burgiel-Szewc i Zrałek, 2022). Szkolenia w obszarze DEI – zwłaszcza w branży hotelarsko-gastronomicznej – mogą przynieść korzyść w postaci mniejszej ilości stresujących sytuacji dla klientów i klientek (Jin i in., 2023). Natomiast w branży turystycznej, poszerzenie oferty o rozwiązania dostosowane do grup defaworyzowanych np. migrantów i osób starszych, przyczynia się do upodmiotowienia klientek i klientów i ich lepszego włączenia społecznego (Plichta, 2023). Dążenie do inkluzywności w organizacjach, może też pomóc we włączeniu społeczno-ekonomicznym migrantów, co staje się coraz poważniejszym wyzwaniem (Brzozowski i Sikorska, 2023).

Działania mające pomóc w zbudowaniu organizacji inkluzywnej, opierają się zazwyczaj na identyfikowaniu nieświadomych uprzedzeń i stereotypów oraz budowaniu otwartości na różnice. Inicjatywy DEI takie jak np. szkolenia oraz konieczność współpracy w różnorodnych zespołach mają potencjał, aby wpłynąć na postawy nie tylko w kontekście pracy zawodowej, ale również w życiu prywatnym i przyczynić się do zbudowania bardziej tolerancyjnego społeczeństwa.

Oprócz korzyści wynikających z budowania inkluzywnej organizacji, część badań wskazuje również na negatywne konsekwencje związane z brakiem inkluzywności. Koszty wykluczenia są w pierwszej kolejności odczuwane przez jednostkę (poprzez m.in. wypalenie zawodowe, doświadczenie dyskryminacji, wykluczenie społeczne), a długoterminowo przez całe społeczeństwo. Zjawiska takie jak wypalenie czy dyskryminacja generują również koszty na poziomie państwa – szczególnie w obszarze ochrony zdrowia i sądownictwa. Natomiast inkluzywność, która przyczynia się do wyższego dobrostanu i niższego stresu, oznacza korzyść w postaci niższych kosztów leczenia finansowanego przez państwa. Analogicznie, zapewnienie równego traktowania w firmie i włączającego klimatu, będzie wiązało się z mniejszą ilością pozwów dotyczących mobbingu i dyskryminacji. Inkluzywne środowisko pracy, dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, prowadzi też do wyższego wskaźnika aktywności zawodowej i włączenia społecznego tej grupy. Wzrost zatrudnienia nie powinien być jednak jedynym celem w tym obszarze. Jak wskazuje T. Masłyk (2023), jeszcze ważniejszy jest poziom satysfakcji z pracy, który powinien być taki sam dla każdej z grup.

Tabela 2.4 Przykłady korzyści wynikających z wdrożenia rozwiązań inkluzywnych

<b>Beneficjenci i beneficjentki</b>	<b>Przykłady korzyści</b>
Osoby w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lepsze poczucie własnej wartości</li> <li>• większy szacunek do siebie</li> <li>• lepszą odporność psychiczną</li> <li>• lepsze dopasowanie do pracy</li> <li>• mniejszy stres</li> <li>• wyższy ogólny dobrostan</li> <li>• wyższy stopień dopasowania osoba-praca</li> <li>• lepszy nastrój</li> <li>• wyższa satysfakcja z pracy</li> <li>• większe zaufanie interpersonalne</li> <li>• mniejszy konflikt wewnątrz grupy</li> <li>• większa kreatywność</li> <li>• sprawniejszy proces uczenia się</li> <li>• większe zaangażowanie</li> <li>• wyższa motywacja</li> </ul>
Organizacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lepsze wyniki firmy</li> <li>• wyższa wydajność</li> <li>• wyższa wartość firmy</li> <li>• więcej innowacji i propozycji ulepszeń</li> <li>• częstsze zachowania obywatelskie</li> <li>• większe zaangażowanie</li> <li>• niższa rotacja</li> <li>• dofinansowanie od instytucji państwowych w przypadku zatrudniania osób z niepełnosprawnością</li> <li>• uczenie się na porażkach</li> <li>• przedsiębiorczość wewnętrzna</li> <li>• większa skłonność do zabierania głosu</li> </ul>
Otoczenie zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Państwo: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ niższe koszty ochrony zdrowia</li> <li>○ niższe koszty sądownictwa</li> <li>○ poprawa wskaźnika aktywności zawodowej marginalizowanych grup</li> </ul> </li> <li>• Społeczeństwo: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ niższy poziom wykluczenia np. konsumenckiego</li> <li>○ lepsze włączenie i integracja grup marginalizowanych m.in. migrantów</li> <li>○ większa świadomość różnorodności i tolerancyjność</li> <li>○ innowacje</li> </ul> </li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury (Adisa i in., 2019; Al-Atwi i Al-Hassani, 2021; Ashikali i in., 2020; Bal-Domańska, 2023; Bannay i in., 2020; Borghouts van de Pas Irmgard i Freese, 2017; Bozani i in., 2020; Brzozowski i Sikorska, 2023; Burgiel-Szewc i Zralek, 2022; Carmeli i in., 2010; Cech i Rothwell, 2020; Choi i in., 2015; S. E. Davies i in., 2019; Fletcher i Marvell, 2021; Goswami i Goswami, 2018; Guo i in., 2022; Hirak i in., 2012; Jansen i in., 2014; Javed i in., 2019; Jin i in., 2023; Jonasson i in., 2018; Kowalczyk-Anioł i in., 2021; S. Kuknor i Bhattacharya, 2021; Masłyk, 2023; Nguyen i in., 2019; Pichler i in., 2018; Plichta, 2023; Qi i Liu, 2017; Ramati-Navon i in., 2022; Sabharwal i in., 2019; Shusterman i Veres, 2023; Śledzik i in., 2023; Tavakoli, 2015; Thomas i in., 2021; Topcu i in., 2023; Zhong i in., 2022)

Podsumowując, zdecydowaną większość korzyści zidentyfikowano w badaniach prowadzonych w Europie Zachodniej oraz w USA, należy jednak odnotować, że zaczęły się też

pojawiać pierwsze badania prezentujące korzyści, zaobserwowane w organizacjach działających w Polsce. Zidentyfikowane korzyści są zbieżne z tym, co zaobserwowano w innych krajach – inkluzywność pozytywnie wpływa na satysfakcję z pracy (Maj, 2023) oraz niesie ze sobą ogólną korzyść, jaką jest unikanie patologii zarządzania (Kamińska, 2015).

## **2.6. Bariery we wdrażaniu rozwiązań inkluzywnych ze szczególnym uwzględnieniem polskiego kontekstu**

Bariery we wdrażaniu rozwiązań inkluzywnych występują na wielu etapach, poziomach i wynikają z różnych przyczyn. Poniższy podrozdział jest próbą usystematyzowania przeszkód, jakie mogą wystąpić w organizacji dążącej do stworzenia inkluzywnego środowiska pracy. Przedstawione są również okoliczności, które mogą wpłynąć na to, że podjęte w tym obszarze działania przyniosą efekty odmienne od zamierzonych – zamiast zwiększyć inkluzywność, mogą prowadzić do wykluczania (Bendl i in., 2022). Bariery te można rozważać z perspektywy indywidualnej (osobistych przekonań i uprzedzeń), organizacyjnej (istniejące procesy i praktyki, kultura organizacyjna) i ponadorganizacyjnej (lokalne uwarunkowania).

### **2.6.1. Bariery indywidualne**

Wśród barier stojących na drodze do pełnego włączenia wszystkich osób w organizacji, najczęściej wymienia się stereotypy i uprzedzenia (Gross-Gołacka, 2018). Indywidualne postawy mogą wynikać z nieświadomych uprzedzeń, ale również z całkowicie celowego działania przeciwko praktykom inkluzywnym.

Stereotypy to przekonania lub oczekiwania na temat cech charakterystycznych określonych grup społecznych (Duguid i Thomas-Hunt, 2015). Wpływają one negatywnie nie tylko na zachowanie pracodawców, ale również na osoby należące do mniejszości. Zagrożenie stereotypem (ang. *stereotype threat*) – lęk, że osoba potwierdzi poprzez swoje zachowanie negatywny stereotyp na temat grupy, do której należy – obniża zaangażowanie, ambicje zawodowe i otwartość na informację zwrotną oraz prowadzi do gorszych wyników (Casad i Bryant, 2016).

Posługiwanie się stereotypami, które często zawierają negatywne elementy oceny i nie mają oparcia w rzeczywistości, zostało ograniczone częściowo przez przepisy antidyskryminacyjne i szkolenia w obszarze DEI (Onyeador i in., 2021). Mimo to osoby w organizacjach, które deklarują poparcie dla równości, nadal często w swym zachowaniu wobec określonych grup kierują się stereotypami. Wynika to m.in. z istnienia nieświadomych uprzedzeń (ang. *implicit bias*) – skojarzeń na temat określonych grup, które są automatycznie

aktywowane i wpływają na podejmowane decyzje i postawy wobec tych grup (Onyeador i in., 2021). Coraz częściej wskazuje się właśnie na nieuświadomione uprzedzenia jako przyczynę, dla której organizacje nie mogą osiągnąć pełnego włączenia, pomimo wszystkich działań mających zapobiegać kierowaniu się stereotypami (Onyeador i in., 2021). Rozwiązaniem tego problemu miało być wykorzystanie w większym zakresie sztucznej inteligencji, np. w procesie rekrutacji i selekcji. Badania pokazują jednak, że sztuczna inteligencja powieliła błędy i uprzedzenia swoich twórców (Dastin, 2022; Peng i in., 2022; Silberg i Manyika, 2019).

Organizacje podejmują inicjatywy mające pokazać, że są inkluzywne niejednokrotnie prowadzi to jednak do ujawnienia zjawiska tokenizmu. Kampanie informacyjne, które są realizowane są pod hasłem „reprezentacja ma znaczenie” opierają się na przekonaniu, że członkowie mniejszości powinni być jak najbardziej widoczni w materiałach marketingowych. Ten zabieg może jednak przynieść efekt odwrotny od zamierzonego, ponieważ przedstawiciele i przedstawicielki mniejszości mają poczucie, że spoczywa na nich ciężar reprezentowania całej grupy. Niejednokrotnie osoby te nie chcą też być sprowadzone tylko do jednego wymiaru swojej tożsamości lub postrzegania swojej różnorodności jako kompetencji. Taka polityka organizacji może prowadzić do tego, że osoby należące do mniejszości będą czuły, że nie są docenione za swój profesjonalizm, co z kolei sprzyja wzrostowi napięć i konfliktów pomiędzy członkami organizacji (Johansson i in., 2023).

Napięcia wynikają również z jawnego sprzeciwu wobec zmiany status quo ze strony osób, które stanowią większość, z obawy przed utratą przywilejów wynikających z przynależności do grupy dominującej (Crosby i in., 2003). Źródła takiej postawy można dopatrywać się w przekonaniu o zagrożeniu dostępu do zasobów i możliwości, niepokoju związanego ze zmianą kultury, pojawieniem się nowych wartości i oczekiwań oraz koniecznością zmierzenia się ze świadomością, że przynależy się do grupy podtrzymującej nierówności i czerpiącej z tego korzyści (Iyer, 2022). Badania pokazują, że wzrost liczby mężczyzn w radach nadzorczy (zwłaszcza tych mężczyzn, którzy są członkami w wielu tego typu organach) prowadzi do istotnego ograniczenia różnorodności tych gremiów oraz utrudnia kobietom dostęp do najwyższych stanowisk decyzyjnych (Huang i in., 2020). Co więcej, im lepszymi osiągnięciami i kompetencjami mogą się pochwalić kandydatki, tym częściej spotykają się one z oporem ze strony dotychczasowych członków. Wynika to częściowo z niepokoju na tle redystrybucji zysków wiążących się z zajmowaną pozycją (Huang i in., 2020). W sytuacji niskiej reprezentacji kobiet i innych grup mniejszościowych na najwyższych szczeblach organizacyjnych, osoby na stanowiskach kierowniczych często sięgają po stereotypowe uzasadnienia, tłumacząc brak różnorodności rzekomo niższą produktywnością lub brakiem chętnych, mimo iż istnieją liczne badania podważające tego typu argumenty

(Garbat, 2013). Ilustruje to ostatnią barierą na poziomie indywidualnym, mianowicie niechęć do przyznania, że istnieje problem z brakiem inkluzywności.

### 2.6.2. Bariery organizacyjne

Na poziomie organizacyjnym, bariery we wdrażaniu praktyk inkluzywnych wynikają niejednokrotnie ze sposobu realizowania procesów związanych z ZZL oraz z planowania tych procesów bez priorytetyzowania włączenia. W wielu organizacjach nadal brakuje osoby, która byłaby odpowiedzialna za działania w obszarze DEI, a jeśli jest ona wyznaczona, to nie ma wystarczających środków lub doświadczenia, aby osiągnąć założone cele (Fields i in., 2022).

Nierówności społeczne znajdują odzwierciedlenie w sposobie funkcjonowania organizacji (Amis i in., 2020). W literaturze zidentyfikowano szereg praktyk, które pokazują jak organizacje – zamiast tworzyć inkluzywne środowisko – przyczyniają się do utrwalenia nierówności. Takie problemy mogą wystąpić w ramach każdej z funkcji personalnych – od rekrutacji i selekcji, przez wynagradzanie i ocenianie, aż po zwolnienia. Mimo iż błędy te nierzadko wynikają z indywidualnych przekonań i uprzedzeń, należy je rozważyć na poziomie barier organizacyjnych, ponieważ kształtują procesy obejmujące całą firmę i pokazują brak rozwiązań, które mogłyby przeciwdziałać wpływowi indywidualnych uprzedzeń na funkcjonowanie organizacji.

Pierwszy etap, a więc rekrutacja i selekcja jest kluczowy, ponieważ wtedy zapadają decyzje o tym, kto będzie tworzył organizację. Źródłem wykluczających praktyk na tym etapie są trzy zjawiska: wybieranie osób, które są najbardziej podobne do osoby rekrutującej pod względem wyglądu i stylu życia, korzystanie z niewłaściwych narzędzi rekrutacyjnych oraz nadmierne poleganie na nieformalnej sieci kontaktów (Almeida i in., 2015; Rivera, 2012). Badania pokazują, że osoby dokonujące analizy dokumentów, a także przeprowadzające później rozmowy kwalifikacyjne, mają tendencję do kierowania się uprzedzeniami, a nie określonymi kryteriami ustalonymi na etapie planowania zatrudnienia. W efekcie, osoby które są innej rasy (Moore i in., 2023) lub płci (Cole i in., 2004; van den Brink i in., 2006) niż osoby rekrutujące mają mniejsze szanse, aby przejść do kolejnego etapu. Drugi problem to nadmierne zaufanie do narzędzi stosowanych w procesie rekrutacji i selekcji (w tym sztucznej inteligencji) i przekonanie, że nowe technologie gwarantują podjęcie obiektywnej decyzji (Kelan, 2023). Ostatnie zjawisko, które może przyczynić się do zawężenia grupy potencjalnych kandydatów i kandydatek, a w konsekwencji do wykluczenia kobiet lub mniejszości to ograniczenie technik rekrutacyjnych do networkingu (Shubeck i in., 2020).

Drugi proces to zarządzanie karierą, w tym podejmowanie decyzji dotyczących awansów. Na wyższych szczeblach kierowniczych, w radach nadzorczych i zarządach liczba

kobiet i mniejszości jest nieproporcjonalnie niska stosunku do kompozycji reszty zatrudnionych osób (Komisja Europejska, 2023). Wynika to m.in. z braku mentoringu lub jego nieodpowiedniej jakości (Fox i Schuhmann, 2001; McDonald i Westphal, 2013; Packard, 2003; Portillo i in., 2022; Yu i Lee, 2019). Podobnie jak w przypadku procesu rekrutacji i selekcji, osiągnięcia danej osoby oraz możliwości rozwoju zawodowego powinny być oceniane według przejrzystych kryteriów, jednak w rzeczywistości często decyzję dotyczącą awansu przesądza płeć lub stan cywilny danej osoby (Yang i Aldrich, 2014).

Trzeci proces – zarządzanie wynagrodzeniami – również może okazać się barierą w tworzeniu organizacji inkluzywnej gdy osoby należące do mniejszości nie są sprawiedliwie wynagradzane za swoją pracę (Laurison i Friedman, 2016). Niższe zarobki kobiet i mniejszości mogą być odnotowane na poziomie organizacji, ale występują one również na poziomie całych branż. Badania pokazują, że w sektorach, w których pracuje więcej kobiet, płace są niższe, a gdy zaczynają one pracować na stanowiskach, na których do tej pory większość stanowili mężczyźni, prowadzi to do spadku wynagrodzeń (Levanon i in., 2009). Luka płacowa i jej przyczyny zostały szczegółowo omówione w pierwszym rozdziale. W kontekście barier organizacyjnych, należy odnotować brak mechanizmów przeciwdziałających jej występowaniu.

Reasumując, ZZL, które nie uwzględnia DEI, prowadzi do podtrzymywania status quo i zakorzenionych w nim nierówności (Avery i McKay, 2010). W wielu firmach z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, brak odpowiednich działań może wynikać z faktu, że dział HR, który mógłby opracować praktyki inkluzywne jest niewielki i nie ma możliwości opracowania rozbudowanej polityki w tym zakresie (Borghouts van de Pas Irmgard i Freese, 2017). Co więcej, same działy HR mają ograniczoną możliwość wpływania na procesy zachodzące w organizacji oraz egzekwowania działań opracowanych przez osoby odpowiedzialne za DEI. Dodatkowo, jeśli komórka ds. DEI jest podporządkowana działowi HR, traci ona w dużej mierze swoją sprawczość i niezależność (Hays-Thomas i Bendick, 2013).

Istnieje jednak coraz więcej organizacji, zwłaszcza operujących na skalę globalną, które dążą do stworzenia inkluzywnego środowiska pracy. W takiej sytuacji bariery organizacyjne mogą się wiązać z brakiem wiedzy i doświadczenia w zakresie projektowania i wdrażania praktyk inkluzywnych (Saba i in., 2021). Po drugie, złożoność zadania i brak natychmiastowych, konkretnych korzyści może prowadzić do braku zainteresowania kadry kierowniczej tym obszarem (Saba i in., 2021). Stworzenie odrębnej jednostki w strukturach organizacji, która jest odpowiedzialna za DEI, może też prowadzić do zaniku zbiorowego poczucia odpowiedzialności: jeśli konkretna jednostka dba o różnorodność, pozostali pracownicy i pracowniczki już nie muszą podejmować inicjatywy w tym zakresie (Ahmed, 2007). Kolejną barierą mogą być spory dotyczące tego na jakiej grupie należy skupić działania

(Dorion, 2023). Aby przyjąć zindywidualizowane podejście i móc opracować praktyki odpowiadające na konkretne potrzeby osób w organizacji, potrzebne jest zgromadzenie wrażliwych danych np. dotyczących orientacji seksualnej – wiele osób nie chce udostępniać takich informacji, a same organizacje nie chcą ich gromadzić, aby nie narazić się później na zarzuty o dyskryminację (Hays-Thomas i Bendick, 2013).

Same struktury organizacyjne również mogą być barierą we wdrażaniu rozwiązań inkluzywnych, jeśli kultywowana jest w nich wykluczająca kultura organizacyjna. Dzieje się tak, gdy archetyp idealnego pracownika nie jest aktualizowany, co przekłada się na negatywne postrzeganie osób niepasujących do tego wizerunku (Amis i in., 2020). Na przykład, nawet jeśli kobiety ubiegają się o pracę w sektorach zdominowanych przez mężczyzn i przewyciężą uprzedzenia w trakcie procesu rekrutacji i selekcji, ich kompetencje są podważane, a ich pozycja marginalizowana co rodzi większe prawdopodobieństwo, że zrezygnują z pracy w niesprzyjającym im środowisku (Cardador, 2017).

Istotną barierą jest obawa przed bojkotem konsumenckim w przypadku źle zaplanowanych i przeprowadzonych działań, które miały na celu zbudować wizerunek organizacji inkluzywnej. Z tym ryzykiem mierzą się nie tylko organizacje transnarodowe, które chciałyby ponownie wykorzystać jedną kampanię marketingową w różnych krajach, ale też polskie firmy, które bezrefleksyjnie kopiuje zagraniczne rozwiązania w zakresie DEI. Przykładem tego drugiego scenariusza może być sprawa polskiej firmy LOT, która w 2014 r. postanowiła swój przekaz reklamowy skierować do osób LGBT+, umieszczając tęcza flagę i slogan na swojej stronie internetowej. Firma najpierw została skrytykowana za podjęcie takiego kroku, a po tym, jak wycofała się i zmieniła hasło reklamowe na takie, które mówiło o „miejscach przyjaznych wszystkim”, musiała się zmierzyć z kolejną falą krytyki (Bielska i Tamborska, 2015).

Mogą również występować bariery wynikające z języka używanego w wewnętrznej komunikacji. Badania sugerują, że wprowadzenie wymogu posługiwania się wyłącznie językiem angielskim, może prowadzić do podniesienia poziomu stresu. Zamiast podnieść poczucie inkluzji – przez to że wszyscy mogą zrozumieć wiadomości – decyzja taka wzbudziła sprzeciw osób posługujących się lokalnym językiem, które nagle musiały się posługiwać wyłącznie językiem obcym dla nich – angielskim (Jonasson i in., 2018).

### **2.6.3. Bariery ponadorganizacyjne**

Na poziomie ponadorganizacyjnym istotną barierą we wdrażaniu rozwiązań inkluzywnych są różnice kulturowe oraz legislacyjne, które wymuszają konieczność dostosowywania praktyk do lokalnych warunków (Egan i Bendick, 2003). W przypadku krajów

należących do Unii Europejskiej, należy uwzględnić nie tylko przepisy krajowe, ale również regulacje unijne i międzynarodowe (Egan i Bendick, 2003).

Próbie usystematyzowania różnic kulturowych i ich wpływu na organizacje międzynarodowe podjęto w ramach projektu GLOBE. Zgodnie z jego wynikami Polska – zaliczana do klastra Europy Wschodniej – cechuje się umiarkowanym dystansem do władzy. Może to stanowić barierą w budowaniu organizacji inkluzywnej, ponieważ nierówne traktowanie, zwłaszcza na wyższych szczeblach hierarchii jest społecznie akceptowane. Narzędzia typowe dla kultur egalitarnych, takie jak ocena 360 stopni może wywoływać dyskomfort u podwładnych (Farndale i in., 2015).

Inne cechy charakterystyczne dla klastra Europy Wschodniej, takie jak silny kolektywizm grupowy również mogą utrudniać wdrażanie rozwiązań inkluzywnych. W społeczeństwach o wysokim poziomie kolektywizmu osoby silniej identyfikują się z własną grupą (np. płcią) co może ograniczać otwartość na interakcje międzygrupowe (Farndale i in., 2015). Również tradycyjny podział ról społecznych obecny w niektórych kulturach wpływa na skuteczność poszczególnych działań – np. inicjatywy na rzecz zwiększenia kobiet na stanowiskach kierowniczych, skuteczne w kulturach egalitarnych, będą miały odwrotny skutek w krajach gdzie istnieje tradycyjny podział ról społecznych (Hoobler i in., 2018; Post i Byron, 2015). Analiza uwarunkowań kulturowych w Polsce przez pryzmat projektu GLOBE częściowo wyjaśnia, dlaczego aktywność polskich firm w tym zakresie do niedawna była marginalna, a globalne firmy, które wdrażają praktyki inkluzywne w oddziałach w innych krajach, nie robią tego w Polsce (Bielska i Tamborska, 2015).

Dodatkową barierą są różnice w odbiorze zagadnień DEI. W wielu wypadkach tematy te są postrzegane jako abstrakcyjne, drażliwe lub nieistotne – szczególnie gdy dotyczą cech demograficznych na tle których powstają kontrowersje np. rasa czy orientacja seksualna (Hays-Thomas i Bendick, 2013). Przykładowo, badania pokazują, że próby przeniesienia rozwiązań opracowanych np. we Francji, nie są dobrze odbierane w polskich oddziałach i są znacznie modyfikowane, aby dopasować ich treść do lokalnego kontekstu (Hamza-Orlinska, 2017).

Organizacje, mimo konieczności dostosowania się do lokalnych uwarunkowań, posiadają również możliwość wpływania na otoczenie społeczne. Poprzez działania takie jak lobbying, kampanie społeczne czy kształtowanie zachowań konsumenckich, mogą one aktywnie współtworzyć rzeczywistość, w której funkcjonują (Bielska i Tamborska, 2015). Nie bez znaczenia pozostają także czynniki ekonomiczne – nawet globalne organizacje nie są zupełnie odporne na kryzysy ekonomiczne, które mogą powodować ograniczenie środków na programy DEI (Borghouts van de Pas Irmgard i Freese, 2017). Podsumowując, każda organizacja stoi przed wyzwaniem jakim jest dopasowanie optymalnej strategii DEI, a punktem wyjścia musi być ustalenie jakie bariery mogą wystąpić oraz jak można je rozwiązać.

Tabela 2.5 Przykłady barier w obszarze DEI

Poziom	Przykłady barier
Poziom indywidualny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stereotypy</li> <li>• Uprzedzenia</li> <li>• Nadmiar oczekiwań w stosunku do grup defaworyzowanych</li> <li>• Podważanie kompetencji osób należących do mniejszości</li> <li>• Obawa przed utratą uprzywilejowanej pozycji, dostępu do zasobów i możliwości rozwoju przez grupy dominujące</li> <li>• Opór przed zmianami</li> <li>• Niechęć do zaakceptowania faktu, że czerpie się korzyści ze statusu quo</li> </ul>
Poziom organizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak transparentnych polityk i procesów, szczególnie w obszarze ZZL</li> <li>• Brak priorytetyzowania DEI</li> <li>• Brak eksperckiej wiedzy w obszarze DEI</li> <li>• Brak budżetu</li> <li>• Nie integrowanie wartości DEI ze strategią biznesową</li> <li>• Rozmiar organizacji</li> <li>• Niedostateczna sprawczość osób odpowiedzialnych za DEI</li> <li>• Brak rozpoznania potrzeb osób w organizacji i dostosowania wprowadzanych rozwiązań</li> <li>• Trudności z mierzeniem efektywności inwestycji w obszarze DEI</li> <li>• Tokenizm</li> </ul>
Poziom ponadorganizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przepisy</li> <li>• Kultura</li> <li>• Społeczna percepcja DEI</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury (Ahmed, 2007; Almeida i in., 2015; Amis i in., 2020; Avery i McKay, 2010; Bielska i Tamborska, 2015; Borghouts van de Pas Irmgard i Freese, 2017; Cardador, 2017; Casad i Bryant, 2016; Chen i in., 2020; Cole i in., 2004; Crosby i in., 2003; Dastin, 2022; Dorion, 2023; Duguid i Thomas-Hunt, 2015; Egan i Bendick, 2003; Farndale i in., 2015; Fox i Schuhmann, 2001; Garbat, 2013; Hays-Thomas i Bendick, 2013; Hoobler i in., 2018; Iyer, 2022; Johansson i in., 2023; Jonasson i in., 2018; Kelan, 2023; Laurison i Friedman, 2016; Leslie, 2019; Levanon i in., 2009; McDonald i Westphal, 2013; Moore i in., 2023; Onyeador i in., 2021; Peng i in., 2022; Post i Byron, 2015; Rivera, 2012; Saba i in., 2021; Shubeck i in., 2020; van den Brink i in., 2006; Yang i Aldrich, 2014)

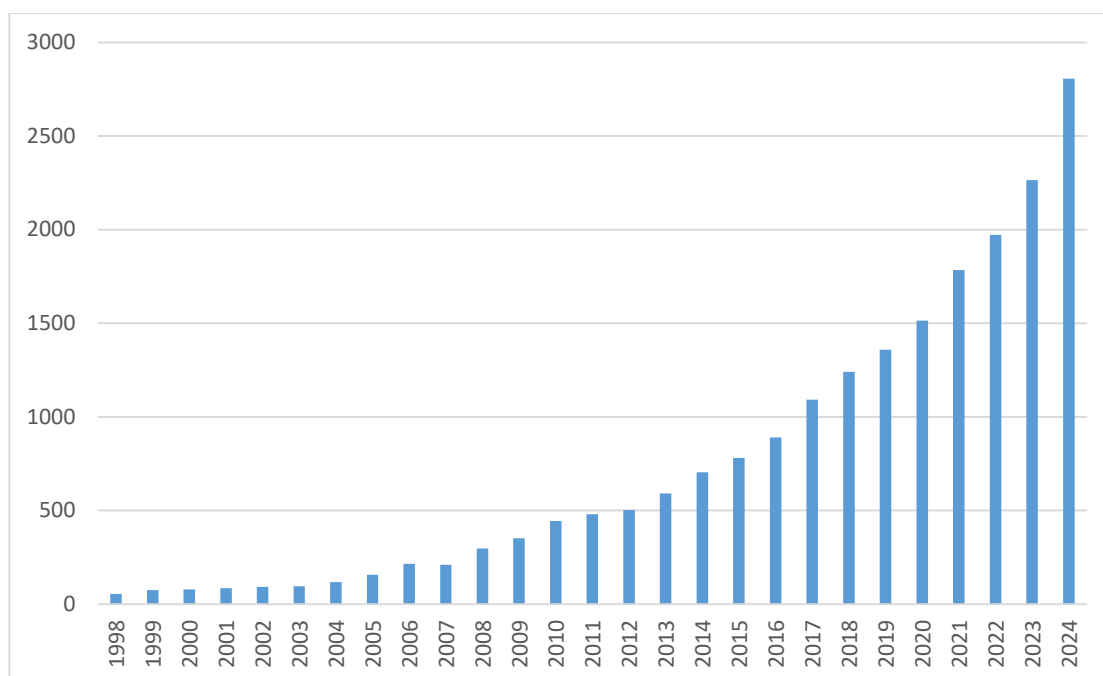
## **ROZDZIAŁ 3 METODYKA BADAŃ**

### **3.1. Przesłanki wyboru tematyki badań**

Organizacje funkcjonują w coraz bardziej złożonym i dynamicznie zmieniającym się środowisku. Rosnąca różnorodność pracowników i pracowniczek jest jednym z wyzwań, przed którym stoją organizacje na całym świecie. Analiza obecnych trendów społecznych, kulturowych, technologicznych i ekonomicznych pozwala wnioskować, że w przyszłości kwestie te będą odgrywać jeszcze większą rolę. Dlatego też zarówno osoby ze świata nauki, jak i biznesu poszukują optymalnego podejścia do ZR. Jako klucz do sukcesu w zarządzaniu pracownikami o wysokim poziomie zróżnicowania często wskazywana jest inkluzywność. W Polsce również obserwuje się rosnącą heterogeniczność zespołów pracowniczych, co wymusza poszukiwanie nowych, adekwatnych do tych zmian strategii zarządzania. Do tej pory powstała ograniczona liczba prac dotyczących organizacji inkluzywnych uwzględniających polski, lokalny kontekst i uwarunkowania (Gross-Gołacka, 2018; Mazur, 2009; Rakowska, 2021; Rogozińska-Pawełczyk, 2016; Rogozińska-Pawełczyk i Sudolska, 2024; Strzelczak, 2019; Waligóra, 2018, 2024; Warwas, 2019; Warwas i Sołtys, 2018; Wiater, 2022; Winnicka-Wejs, 2024). Dlatego też celem zrealizowanych badań było ustalenie, jak inkluzywność jest rozumiana i praktykowana w organizacjach w Polsce.

### **3.2. Zidentyfikowana luka badawcza**

Analiza trendów publikacyjnych w obszarze inkluzywności (Zob. Rys 3.1) wskazuje na aktualność i rosnące zainteresowanie tym tematem w środowisku naukowym. Po pierwsze, sama liczba artykułów naukowych sugeruje istotność zagadnień związanych z DEI. W bazie danych Web of Science w latach 1998-2024 odnotowano 21269 publikacji, po zawężeniu wyszukiwania do kategorii „nauki społeczne”, „biznes, zarządzanie i księgowość”, „psychologia”, „ekonomia, ekonometria i finanse”. Wybór 1998 roku jako cezurę czasowej wynikał z tego, że wtedy ukazała się praca M. Mor Barak, która w dużej mierze odpowiada za upowszechnienie się koncepcji inkluzywności. Przez pierwszą dekadę obszar ten charakteryzował się niewielką liczbą publikacji. Jednak w latach 2008-2024 zaobserwowano dynamiczny wzrost liczby artykułów naukowych poświęconych problematyce inkluzywności, co pokazuje rosnące znaczenie tego obszaru badawczego.



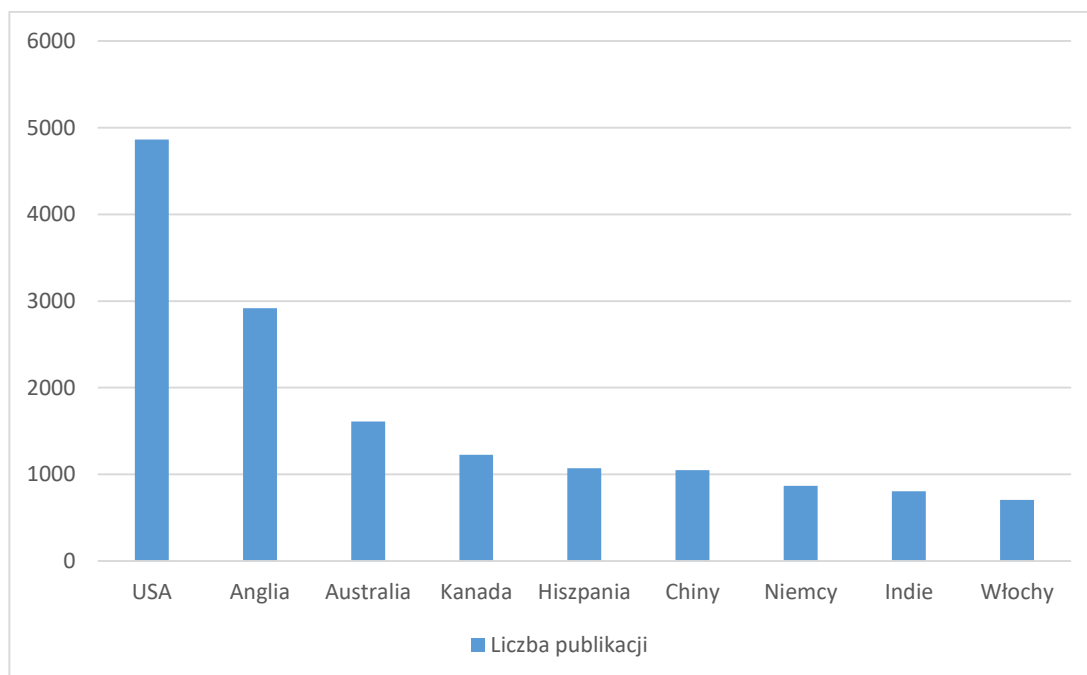
Rys. 3.1 Liczba publikacji dotyczących inkluzywności w latach 1989-2024 w bazie Web of Science  
Źródło: Web of science [dostęp 05.06.2025]

Po drugie, analiza tematów poruszanych przez trzy wiodące czasopisma (według rankingu <https://www.scimagojr.com/>: są to *Academy of Management Annals*, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* i *Organization Science*) w latach 2018-2022 w kategorii „zachowania organizacyjne i zarządzanie zasobami ludzkim” potwierdza, iż środowisko akademickie dostrzega, iż jest to kluczowy obszar (Avery i in., 2022; Bunderson i Van Der Vegt, 2018; Hebl i in., 2020; Martins i Sohn, 2022; Phillips i in., 2022; Roberson, 2019). Rosnąca liczba badań prowadzi z kolei do konieczności przeprowadzania systematycznych przeglądów literatury poświęconych inkluzywności i pokrewnym koncepcjom, aby uporządkować nowopowstającą wiedzę (Randel, 2023; Shore i in., 2018).

Po trzecie, wydania specjalne wiodących czasopism są regularnie poświęcane kwestiom związanym z rosnącym zróżnicowaniem osób zatrudnionych (Fernandez-Mateo i Kaplan, 2018; *Inclusion, Diversity, and Discrimination; Virtual Issue*, 2019; Nishii, 2022; van Berkel i in., 2017). Prestiżowe wydawnictwa naukowe (m.in. Oxford University Press, Wiley) publikują monografie poświęcone DEI (Bardhan i Gower, 2022; Bendl i in., 2015a; Ferdman i Deane, 2013; Klarsfeld i Booyesen, 2013; Roberson, 2014).

Po czwarte, literatura poświęcona praktykom inkluzywnym jest zdominowana przez badania oraz koncepcje powstające w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie, Australii i Europie Zachodniej (Bendl i in., 2015b; Pringle i Strachan, 2015). Analiza liczby publikacji indeksowanych w bazie Web of Science z podziałem na kraje pokazuje olbrzymią dysproporcję pomiędzy liczbą artykułów publikowanych w Stanach Zjednoczonych, Anglii Australii i Kanadzie, a tekstami publikowanymi w innych regionach (Zob. Rys. 3.2). Autorzy i autorki z czterech wymienionych krajów odpowiadają za większość prac w tym obszarze. Dlatego też

niezbędne jest wzbogacenie literatury o badania uwzględniający kontekst kolejnych krajów – również Polski (Farndale i in., 2015). Wynika to z faktu, że lokalne uwarunkowania mają olbrzymi wpływ na kształt procesów ZKL (Mayrhofer i in., 2024).



Rys. 3.2 Kraje, o najwyższej liczbie publikacji naukowych w obszarze inkluzywności w latach 1998-2024  
Źródło: Web of science [dostęp 05.06.2025]

Miejsce publikacji ma również znaczenie w świetle teorii władzy M. Foucault (1980), która podkreśla, że władza nierozzerwalnie wiąże się z wiedzą. Proces powstawania nowej wiedzy, sposób przedstawiania odkryć i teorii, język używany do opisywania rzeczywistości, kategorie utworzone w celu uporządkowania badanego obszaru – innymi słowy, dominujący dyskurs – ma wpływ na to, kto ma władzę (Ahonen i in., 2014). To właśnie proces tworzenia wiedzy, która ma służyć podtrzymaniu władzy, przesądza o tym, co jest uznane za normę i punkt odniesienia, a co jest obiektem badań, wymagającym opisanego, skwantyfikowania i skategoryzowania. W ramach nurtu krytycznego podważa się dominującą narrację (dotyczącą możliwości ZR w organizacjach w oderwaniu od istniejących struktur władzy) oraz przekonania o istnieniu grup „nieróżnorodnych” (Ahonen i in., 2014). Dlatego istotne jest, aby poszerzyć dyskurs i uwzględnić kontekst, który będzie miał decydujący wpływ na to, jak będzie rozumiana różnorodność (Ahonen i in., 2014).

W przeglądach literatury podkreślana jest konieczność prowadzenia dalszych badań w obszarze inkluzywności, zarówno w celu rozwinięcia teorii, jak i eksplorowania praktycznych zagadnień umożliwiających większe włączenie społeczne (Beatty i in., 2019; Randel, 2023). Istniejące badania wskazują, że dostosowanie praktyk do lokalnych uwarunkowań jest warunkiem koniecznym, aby praktyki inkluzywne były skuteczne (Derven, 2014). W literaturze naukowej zauważa się też niedostateczny poziom informacji dotyczący praktyk inkluzywnych opartych na wynikach badań empirycznych. Najczęściej działania podejmowane w

organizacjach opierają się na osobistym doświadczeniu i przekonaniach osób odpowiedzialnych za to zadanie oraz kopiowaniu rozwiązań konkurencji (Hays-Thomas i Bendick, 2013). Praktyki opisywane w książkach czy prasie branżowej opierają się zazwyczaj na generalizacjach i trudno je odnieść do konkretnych uwarunkowań organizacyjnych (Hays-Thomas i Bendick, 2013).

Wskazuje się również na potrzebę prowadzenia badań o szerszym spektrum, nie skupiających się np. wyłącznie na samych praktykach, ale raczej powiązaniach praktyk z pozostałymi elementami, takimi jak przywództwo czy kultura organizacyjna, aby stworzyć pełny obraz organizacji inkluzywnej (Kossek i in., 2006). Dodatkowo analiza szarej literatury (takiej jak prasa branżowa i raporty), pokazuje, że rośnie świadomość potrzeby wprowadzania inkluzywnych rozwiązań i korzyści płynących z takich działań (Blanche, 2022; Brook i in., 2019; Deloitte, 2022; HRstandard, 2022; Instytut Humanites, 2022; Inżynierowie i inżynierki nowej generacji w branży motoryzacyjnej, 2022; Jawor-Joniewicz i Lisowska, 2022).

Trendy międzynarodowe zarówno w świecie naukowym jak i biznesowym wpływają również na to co się dzieje w Polsce. Ze względu na swoją pozycję Polska ma potencjał aby nie tylko przejmować rozwiązania opracowane za granicą ale również samodzielnie kształtować dalszy kierunek zmian. Polska jest piątym krajem pod względem liczby ludności i szóstą największą gospodarką w UE (The World Bank, 2023). Jest krajem o niskiej stopie bezrobocia, ale spadającej liczbie urodzeń, co prowadzi do niedoboru talentów – wyzwania, z którymi mierzą się również inne europejskie kraje (Festing i in., 2015). Jednak, aby zacząć wpływać na trendy w obszarze DEI, niezbędne jest określenie aktualnych uwarunkowań oraz ich wpływu na skuteczność rozwiązań inkluzywnych.

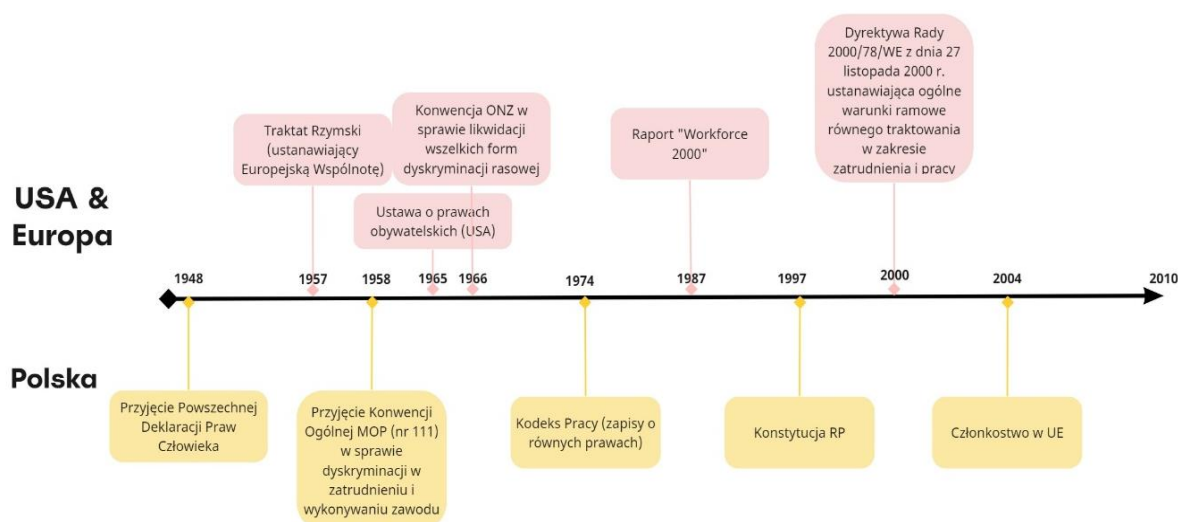
Podsumowując, istnieje luka badawcza dotycząca rozumienia i wdrażania inkluzywności w organizacjach w Polsce. Analiza globalnych i lokalnych trendów wskazuje, iż różnorodność pracowników, nawet jeśli nie była wyzwaniem dla polskich organizacji dotychczas, stanie się nim w przyszłości. Różnorodni pracownicy i pracowniczki, w których ucieleśnione są wiedza, umiejętności i postawy kluczowe dla uzyskania przewagi konkurencyjnej przez organizacje, wymagają umiejętnego zarządzania (Shore i in., 2011). Literatura przedmiotu wskazuje, że to właśnie inkluzywność jest niezbędnym warunkiem, aby organizacje mogły czerpać korzyści z różnorodności (Buengeler i in., 2018). Ponieważ koncepcja inkluzywności była rozwijana głównie w USA, UK, Australii i Europie Zachodniej, należy zweryfikować jak jest ona rozumiana w innych kulturach i uwzględnić wpływ lokalnego kontekstu.

### 3.3. Uzasadnienie wyboru tematu badań

Rosnące zróżnicowanie pracowników stało się wyzwaniem dla rodzimych organizacji znacznie później niż w krajach Europy Zachodniej oraz Stanach Zjednoczonych, dlatego w Polsce ten obszar nie jest dostatecznie zbadany. Gdy w latach 50. i 60. w Stanach Zjednoczonych rozwijał się ruch na rzecz praw obywatelskich, w Polsce w tym samym czasie odbudowywano kraj zniszczony wojną. W wyniku II wojny światowej doszło również do ujednoczenia struktury wyznaniowej i etnicznej społeczeństwa.

W dwóch kolejnych dekadach w USA wprowadzono akcje afirmatywne (ang. *Affirmative action*, AA) oraz politykę równych szans (ang. *Equal employment opportunity*, EEO), opierające się programach skierowanych do grup marginalizowanych w przeszłości (Healy, 2015). W tym samym czasie w Polskiej Rzeczpospolitej Ludowej trwały intensywne migracje wewnętrzne, głównie ze wsi do miast, przy równoczesnym ograniczeniu migracji zagranicznych (Stola, 2015). Dopiero globalne i lokalne procesy na przełomie XX i XXI w. sprawiły, że z izolowanego kraju z bloku wschodniego Polska stała się demokratycznym państwem o otwartych granicach, będącym członkiem UE.

UE wdrażając koncepcję spójności politycznej i inkluzywności od lat 90. XX w. ustanowiła szereg przepisów i strategii, aby sprostać wyzwaniom gospodarczym i społecznym, implementowanych później przez kraje członkowskie, w tym Polskę (Murzyn, 2018). Oprócz transpozycji unijnych przepisów antidyskryminacyjnych, w Polsce równe traktowanie jest gwarantowane przez Konstytucję (art. 32 i 33).



Rys. 3.3 Wybrane wydarzenia w Europie, USA i W Polsce wpływające na rozwój koncepcji ZR  
Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury

Szczegółowa geneza koncepcji, począwszy od akcji afirmatywnych, aż po organizacje inkluzywne została przedstawiona w poprzednich dwóch rozdziałach. Zestawienie procesów

zachodzących w Europie Zachodniej oraz USA z wydarzeniami w Polsce pokazuje, że zagadnienia związane z równością w kontekście pracy zawodowej, pojawiły się w dyskursie społecznym i prawnym w podobnym okresie. Jednak znaczenie różnorodności pracowników było nieporównywalnie większe w USA i Wielkiej Brytanii ze względu na ich kolonialną przeszłość, dlatego też duża część teorii i pojęć została zaczerpnięta wprost z anglojęzycznych prac badawczych, a nie wypracowana przez polskich badaczy i badaczki.

Konsekwencją jest tendencja do używania w Polsce jednego, zbiorczego pojęcia „zarządzania różnorodnością” dla określenia wszystkich nurtów i koncepcji badawczych, które zostały wypracowane w tym obszarze na całym świecie. Dlatego też autorki i autorzy, którzy próbują ukazać odrębność koncepcji inkluzywności od ZR, stają przed dylematem wybrania najlepszego tłumaczenia, dla angielskiego słowa „inclusive”. W pracach naukowych podejmujących ten temat spotyka się zarówno bliższe angielskiemu oryginałowi słowo „inkluzywny” (Fuller i in., 2022; Gross-Gołacka, 2018) jak też „włączający” (Leoński i in., 2020; Warwas, 2019). W części prac natomiast te określenia i ich pochodne używane są zamiennie (Faracik, 2020; Przytuła, 2020). Brak ustalenia ujednoczonego nazewnictwa pokazuje, że w dalszym ciągu kwestie związane z ZR w Polsce i uwzględnienie specyfiki naszego kraju nie są odpowiednio zbadane. W literaturze wskazuje się na potrzebę pogłębienia wiedzy w tym obszarze (Rakowska, 2021, s. 251).

Prognozy dotyczące tego jak będzie się zmieniać środowisko pracy pokazują, że kwestie różnorodności pozostaną kluczowe dla organizacji (Saurin i in., 2008). Dlatego niezbędne jest szersze spojrzenie na to jak różne aspekty tożsamości wchodzą ze sobą w interakcje, kreując unikalne doświadczenie jednostki. Ta złożoność jest pomijana przez większość badaczek i badaczy – najczęściej ze wszystkich potencjalnych cech różnicujących osoby w organizacji jest badana płeć, w oderwaniu od pozostałych wymiarów tożsamości (Hoobler i in., 2018). Tymczasem, pozostałe uwarunkowania mogą odgrywać kluczową rolę w realizacji potencjalnych korzyści wynikających z różnorodności, w związku z czym konieczne jest ich staranne zbadanie.

### **3.4. Cel badań i pytania badawcze**

Problem badawczy dotyczy działań mających na celu stworzenia inkluzywnego środowiska pracy, podejmowanych przez organizacje w Polsce w obliczu rosnącej różnorodności pracowników. Podjęcie tego tematu jest uzasadnione szeregiem zmian, które symultanicznie przekształcają otoczenie w jakim funkcjonują organizacje w Polsce. Oprócz omówionych wcześniej trendów demograficznych, migracyjnych i społecznych, które wpływają na zwiększanie się różnorodności w miejscu pracy, modyfikacji ulegają również

podejścia do zarządzania. Nowe koncepcje i praktyki w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim przenikają do Polski m.in. za pośrednictwem bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Organizacje coraz częściej wzorują się na rozwiązaniach stosowanych za granicą, czego przykładem jest tworzenie takich stanowisk jak menedżer ds. różnorodności lub całych zespołów odpowiadających za DEI. Potrzebę realizacji badań nad inkluzywnością uzasadnia również ograniczona liczba publikacji dotyczących oceny adekwatności proponowanych rozwiązań do sytuacji w Polsce. Wybór obszaru został również podyktowany dostępnością danych empirycznych, co pozostaje istotne z perspektywy badaczki z Polski, mającej ułatwiony dostęp do lokalnych organizacji. Ponadto zauważalna jest znacząca dysproporcja w dotychczasowych badaniach koncentrujących się głównie na krajach anglosaskich, podczas gry kontekst Polski pozostaje w dużej mierze niedostatecznie rozpoznany.

W tytule pracy zostało użyte sformułowanie „inkluzywne rozwiązania”, aby zasygnalizować jak najszersze ujęcie działań podejmowanych w celu podniesienia poziomu inkluzywności. Odnosi się ono zarówno do praktyk inkluzywnych, a więc konkretnych i powtarzalnych czynności przedsięwziętych w związku z dążeniem do inkluzywności, często wdrażanych odgórnie, jak również innych inicjatyw i polityk, których efektem może być m.in. inkluzywność. Jednak w celach i pytaniach badawczych zastosowano sformułowanie „praktyki inkluzywne” ponieważ ten termin funkcjonuje w literaturze przedmiotu, co pozwala wykazać, w jaki sposób niniejsza praca wpisuje się w istniejący dorobek naukowy.

**Główny cel badań:** eksploracja inkluzywności w organizacjach w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem czynników kształtujących rozumienie pojęcia inkluzywność oraz podejmowanych praktyk inkluzywnych.

Na potrzeby realizacji głównego celu wyznaczono następujące cele szczegółowe:

**Cel poznawczy:** Zbadanie procesu tworzenia inkluzywnego środowiska pracy w organizacjach funkcjonujących w Polsce.

**Cel teoretyczny:** Stworzenie modelu organizacji inkluzywnej, dopasowanego do specyfiki polskiego rynku pracy, obejmującego między innymi takie elementy jak wartości organizacji, zaangażowane podmioty, praktyki oraz metody i narzędzia pomiaru skuteczności podejmowanych działań.

**Cel praktyczny:** Opracowanie zaleceń dla organizacji działających w Polsce, które dążą do stworzenia inkluzywnego środowiska pracy.

**Główne pytanie badawcze:** Jakie działania są podejmowane przez wybrane organizacje w Polsce w celu stworzenia inkluzywnego środowiska pracy?

**Pytania szczegółowe:**

- Jak inkluzywność jest definiowana przez pracowników organizacji?
- Jakie praktyki inkluzywne są realizowane w organizacji?
- Jaką rolę w procesie opracowywania praktyk inkluzywnych odgrywają osoby na stanowiskach kierowniczych?
- W jaki sposób są przygotowywane i wdrażane polityki oraz procedury, które mają na celu stworzenie inkluzywnego środowiska pracy?
- Do jakich grup skierowane są działania, mające na celu stworzenie inkluzywnego środowiska pracy?
- Jakie i w jaki sposób uwarunkowania lokalne w Polsce wpływają na proces i specyfikę praktyk inkluzywnych?
- Jak jest monitorowana skuteczność podejmowanych działań, które mają na celu stworzenie inkluzywnego środowiska pracy?

**3.5. Opis procedury badawczej i zastosowanych narzędzi**

Przegląd literatury pozwolił na zidentyfikowanie luki badawczej, a ta z kolei pomogła określić cel pracy i pytania badawcze. Zidentyfikowanie obszaru badawczego oraz uwzględnienie charakterystyki badanego zjawiska stało się przesłanką do rozważań na temat stosownej perspektywy badawczej, która pozwoliłaby na dostateczne zgłębienie wybranego zagadnienia.

Początkowo, badania w obszarze organizacji inkluzywnych przeprowadzane były zgodnie z paradygmatem pozytywistycznym – wymiary tożsamości danej osoby, były traktowane jako dodatkowe, niezależne zmienne (Pringle i Strachan, 2015). Podejmowano próby zidentyfikowania najbardziej efektywnych praktyk i zmierzenia ich efektów organizacyjnych. Zastosowanie metod ilościowych miało zwiększyć wiarygodność wniosków płynących z badań dotyczących inkluzywności, tak aby na podstawie zebranych danych możliwe było podejmowanie decyzji biznesowych. Jednak złożoność kwestii tożsamości oraz indywidualnych doświadczeń sprawia, że uchwycenie pełnego obrazu i dostrzeżenie wszystkich zależności wymaga wyjścia poza metody ilościowe, na co wskazuje też część badaczy (Pringle i Strachan, 2015). Jakościowe badania nad różnorodnością zaczęto przeprowadzać z wykorzystaniem perspektyw i teorii z innych dyscyplin, głównie socjologii (Bendl i in., 2009; Özbilgin i Tatli, 2011). Pośród zagadnień, które wymagają dalszych badań przy użyciu metod innych niż ilościowe wymienia się m.in. perspektywę praktyków (Veli Korkmaz i in., 2022) oraz wpływ lokalnego kontekstu (Shore i in., 2018).

### 3.5.1. Uzasadnienie wyboru studium przypadku

Ponieważ metody ilościowe nie pozwoliłyby na osiągnięcie celu niniejszej dysertacji i sformułowanie odpowiedzi na pytania badawcze, dokonano przeglądu metod jakościowych i wybrano wielokrotne studium przypadku z wykorzystaniem mieszanych technik badawczych (analiza danych zastanych, wywiady). Za wyborem studium przypadku przemawiał fakt, iż jest to metoda, która pozwala na zbadanie współczesnego zjawiska (przypadku) z uwzględnieniem rzeczywistego kontekstu, zwłaszcza gdy granice pomiędzy przypadkiem, a jego kontekstem są nieostre (Yin, 2015). Badane zjawisko – rozwiązania inkluzywne – ma krótką historię i jest silnie uzależnione od lokalnego kontekstu, a równocześnie brakuje informacji jak uwarunkowania w Polsce wpływają na potrzeby i oczekiwania osób w organizacji.

Studium przypadku jest często stosowane w naukach społecznych, a więc również w naukach o zarządzaniu i jakości, które należą do tej dziedziny (Yin, 2015). Kluczowe odkrycia w tym obszarze, które pozwoliły na sformułowanie teorii stanowiących fundament nauk o zarządzaniu, zostały dokonane właśnie przy wykorzystaniu studium przypadku przez takich autorów jak H. Fayol czy E. Mayo (Czakon, 2015). Studium przypadku jest określane jako strategia badawcza, która pozwala na opisanie, zrozumienie oraz dokonanie prognoz oraz ewentualne kontrolowanie badanego obiektu (Sousa, 2010). Natomiast R. Lenart-Gansiniec i Ł. Sułkowski określają studium przypadku jako „jedną z jakościowych metod badawczych, które są zorientowane na zrozumienie sytuacji, natury określonego zjawiska, procesu lub zdarzenia oraz określenie kierunku zależności między konstruktami teoretycznymi” (Sułkowski i Lenart-Gansiniec, 2021, s. 352). Wyróżnia się trzy główne cele, które można osiągnąć dzięki studium przypadku:

- cel teoriiwórczy,
- testowanie teorii,
- orientacja praktyczna („zrozumienie okoliczności i ścieżek decyzyjnych konkretnych decydentów”) (Czakon, 2015).

Duża rola, jaką odgrywają uwarunkowania (m.in. demograficzne, gospodarcze, kulturowe, instytucjonalne) sprawia, że stosując studium przypadku (na etapie planowania badań) przyjmuje się, że wpływ okoliczności na proces badawczy jest niemożliwy do przewidzenia i dlatego też procedura badawcza nie jest liniowa. Złożoność kontekstu wymaga, aby prowadzenie badań opierało się na cyklicznym powracaniu do wcześniejszych etapów, aby uzupełnić braki, które wyłoniły się w późniejszym procesie (Czakon, 2015). B. Glinka i W. Czakon (2021, s. 58) proponują następującą procedurę prowadzenia studium przypadku:

- uzasadnienie teoretyczne,
- dobór przypadków,

- opracowanie narzędzi gromadzenia danych,
- prowadzenie badań terenowych,
- kodowanie i analizowanie danych,
- kształtowanie uogólnień,
- konfrontacja z literaturą,
- zamknięcie badania – uogólnienie.

Teoretyczne uzasadnienie oparto na trzech kluczowych argumentach, wskazujących na warunki, w których zastosowanie studium przypadku jest metodologicznie najbardziej adekwatne. (Yin, 2015).

Po pierwsze, główne pytania badawcze zaczynają się od słów „jak” lub „dlaczego” – w przypadku niniejszej dysertacji, główne pytanie badawcze brzmi: „Jakie działania są podejmowane przez wybrane organizacje w Polsce w celu stworzenia inkluzywnego środowiska pracy?”. Pytania dodatkowe dotyczą tego jak organizacje rozumieją inkluzywność i jak budują inkluzywne środowisko pracy, dlaczego podejmują różne decyzje w tym obszarze.

Drugą okolicznością, jest niewielki wpływ autorki bądź autora na fakty behawioralne. Rosnąca różnorodność oznacza, że w miejscu pracy pojawiają się osoby o różnych tożsamościach, identyfikujące się z różnymi grupami. Tożsamość ludzka jest wielowymiarowa – podobnie jak proces zarządzania kapitałem ludzkim, na który wpływa wiele zmiennych. Dlatego niemożliwe jest wyizolowanie tylko jednej lub dwóch zmiennych i przeprowadzenie eksperymentu w warunkach laboratoryjnych, aby zidentyfikować optymalne praktyki inkluzywne.

Trzecia kwestia dotyczy czasu występowania badanego zjawiska – DEI jest niewątpliwie współczesną koncepcją, w przeciwieństwie do poprzedzających ją np. AA. W przypadku AA, nie sposób nie uwzględnić ich historycznego znaczenia, natomiast w przypadku DEI, cały czas wdrażane są nowe praktyki i rozwiązania, aby odpowiadać na różnorodne potrzeby osób w organizacji. Nie można też prowadzić badań na inkluzywnością wyłącznie w oparciu o analizę dokumentów archiwalnych. Można natomiast przeprowadzić wywiady z osobami zaangażowanymi bezpośrednio w tworzenie praktyk inkluzywnych. Studium przypadku użyteczne zwłaszcza do badania zjawiska we wczesnym momencie jego występowania (Czakon, 2015, s. 190). Z powyższych argumentów można wysnuć wniosek, że studium przypadku jest właściwą metodą, aby obserwować zachodzące obecnie procesy w obszarze DEI.

W literaturze czasami wskazuje się, że studium przypadku jest odpowiednie tylko na etapie eksploracji danego obszaru. W rzeczywistości studium przypadku może być z powodzeniem stosowane zarówno do opisywania jak i wyjaśniania zjawisk (Yin, 2015). Niewielka liczba badań dotyczących inkluzywności w polskim kontekście wskazuje na

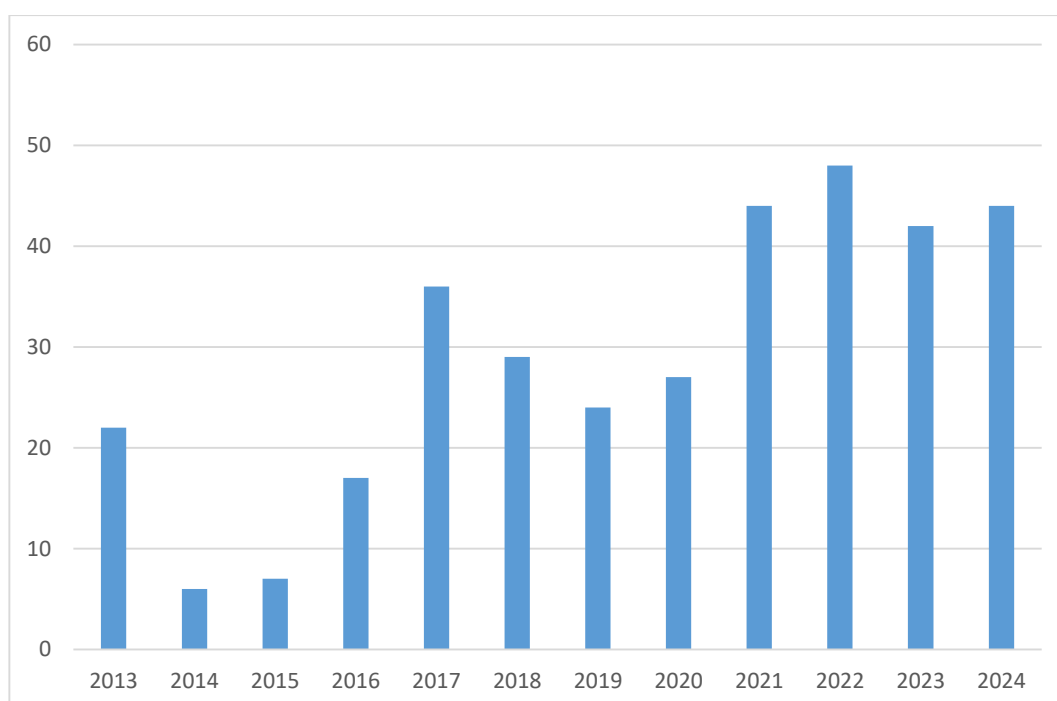
potrzebę pogłębionej analizy tego zjawiska. W związku z tym wybór studium przypadku jako metody badawczej umożliwia szczegółowe zrozumienie zarówno rosnącej różnorodności w organizacjach, jak i ich odpowiedzi w postaci działań na rzecz tworzenia inkluzywnego środowiska pracy. Jako jedną z często przywoływanych wad studium przypadku jest brak możliwości uogólnienia wniosków (Yin, 2015). R.K. Yin (2015) podkreśla jednak, że studium przypadku pozwala na generalizacje w odniesieniu do teorii, a nie na ekstrapolowaniu na podstawie analizy statystycznej. Biorąc pod uwagę fakt, że można zakładać, że różnorodność w miejscu pracy będzie w przyszłości jeszcze większa, niezbędne jest zrozumienie kontekstu i procesów leżących u podstaw tworzenia inkluzywnego środowiska pracy co byłoby niemożliwe przy zastosowaniu wyłącznie metod ilościowych.

R.K. Yin (2015) wskazuje, że na początkowym etapie projektowanie studium przypadku, przydatne jest również określenie pięciu komponentów projektu badawczego: pytań badawczych, założeń badawczych, jednostki analizy, logicznego połączenia uzyskanych danych z pytaniami i propozycjami oraz kryteriów, za pomocą których zostaną ocenione wnioski. Pytania badawcze zostały sformułowane w taki sposób, aby umożliwić dogłębne zbadanie i zrozumienie procesów, wpływających na sposób, w jaki organizacje w Polsce dążą do stworzenia inkluzywnego środowiska pracy.

Założenia badawcze są punktem wyjścia, który pozwala określić jaki obszar dokładnie będzie eksplorowany i jak cel ma zostać osiągnięty, co pozwala na dobór właściwych metod i podjęcie decyzji o wyborze procedury badawczej. Podstawowym założeniem jest to, iż organizacje działające w Polsce podejmują inicjatywy w obszarze DEI, które mają sprawić, aby wszystkie osoby w organizacji mogły zaspokoić swoje potrzeby przynależności oraz odrębności oraz czuły, że są doceniane. Dodatkowo przyjmuje się, że organizacje dążą do tego ze względu na próbę uzyskania korzyści wynikających z różnorodnych zespołów oraz, aby zapewnić zgodność z obowiązującymi przepisami. Organizacje zmierzają do wyznaczonego celu na różne sposoby m.in. prowadząc działania edukacyjne oraz dostosowując istniejące procesy tak, aby były bardziej inkluzywne, przy uwzględnieniu polskiej specyfiki.

Przypadek powinien zostać wybrany w taki sposób, aby umożliwić jak najlepsze zrozumienie badanego zjawiska. „Przez przypadek należy rozumieć pojedynczy obiekt badawczy, rozpoznany ze względu na określony cel, usytuowany w konkretnym czasie i miejscu, z uwzględnieniem właściwych mu okoliczności, badany z wykorzystaniem wielu technik gromadzenia i analizy danych” (Czakon, 2015, s. 190). Przypadkiem może być „zdarzenie, lub podmiot inny niż osoba” (Yin, 2015, s. 63). Badać można różne zagadnienia – od pojedynczej decyzji, przez proces, który przebiega w organizacji aż po całe klastry (Czakon, 2015, s. 191).

W świetle powyższych definicji, wybrano 6 przypadków będących organizacjami stosującymi rozwiązania inkluzywne i prowadzące działalność w Polsce. Analiza objęła wszelkie działania związane z DEI jakie w latach 2022-2024 realizowały organizacje. Okres trzech lat został wybrany ze względu na dynamiczny wzrost zainteresowania tym obszarem uwidaczniający się m.in. w liczbie organizacji zostających sygnatariuszami Karty Różnorodności. Dodatkowo zaprojektowanie, wdrożenie i ocenienie efektów rozwiązań inkluzywnych wymaga czasu i przyjęcie węższych ram czasowych mogłyby uniemożliwić analizę całego procesu od początku do końca (Babbie, 2008, s. 334).



Rys. 3.4 Liczba organizacji, które podpisały Kartę Różnorodności w latach 2012-2024

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/sygnatariusze-karty/> [dostęp 18.05.2025]

Aby przeprowadzić analizę rozwiązań inkluzywnych, konieczne jest precyzyjne zdefiniowanie składowych tych rozwiązań oraz czynników determinujących ich ostateczną formę. W związku z tym potrzebne jest zbadanie wartości organizacyjnych, które stanowią podstawę przyjmowanych polityk i praktyk. To właśnie te elementy kształtują relacje interpersonalne w organizacji oraz wpływają na sposób realizacji idei inkluzywności (Jackson i in., 2014; Jackson i Schuler, 1995).

Czwarty element projektu badawczego wg R.K. Yina (2015) odnosi się do łączenia danych z założeniami. Główną techniką analityczną jest budowanie eksplanacji, a więc określanie związków przyczynowych. Natomiast ostatni element – kryteria interpretacji wyników studium przypadku – polega na przedstawieniu alternatywnych uzyskanych wyników oraz odniesienie się do nich. Konkurencyjne wyjaśnienia powinny być sformułowane już na

etapie projektowania studium przypadku, aby niezbędne dane, które pozwolą na ich odrzucenie zostały zgromadzone.

Zgodnie z procedurą studium przypadku zaproponowaną przez B. Glinkę i W. Czakona (2021, s. 58), po uzasadnieniu teoretycznym, należy dokonać wyboru przypadków. Zasadniczą cechą studium przypadku jest ograniczenie uwagi do konkretnego przykładu. Dlatego też w niniejszej dysertacji uwaga ta jest ograniczona do 6 organizacji, w których podjęto działania zmierzające do stworzenia inkluzywnego środowiska pracy. Sposób funkcjonowania organizacji – w tym zarządzania kapitałem ludzkim – zależy od szeregu uwarunkowań, które mają decydujący wpływ na kształt praktyk i procesów w organizacji, również w obszarze DEI.

Analiza rozwiązań inkluzywnych wymaga podejścia holistycznego aby zidentyfikować wszystkie czynniki oraz ich wpływ na proces tworzenia inkluzywnego środowiska pracy. Inkluzywność nie powstaje w efekcie jednej zmiany, a często zagadnienia związane z DEI są badane fragmentarycznie np. tylko w odniesieniu do procesu rekrutacji i selekcji (Kelan, 2023; Shubeck i in., 2020). Dodatkowo, badania dotyczące ZKL pokazują, że otoczenie ma kluczowy wpływ na kształtowanie procesów w organizacji (Mayrhofer i in., 2024). Należy uwzględnić zarówno otoczenie zewnętrzne (krajowe i globalne) oraz wewnętrzną charakterystykę organizacji (rozmiar, branża, poziom umiędzynarodowienia) (Mayrhofer i in., 2024). Dlatego też przy wyborze organizacji kierowano się takimi cechami jak to, czy działa w Polsce, w jakiej branży prowadzi działalność, ile zatrudnia osób oraz czy jest to organizacja z kapitałem zagranicznym, aby wybrać różnorodne firmy. Ponadto, zastosowanie metody jaką jest studium przypadku, wymaga dostępu do dużej ilości danych oraz współpracy organizacji, która ma się stać przedmiotem badań. Dlatego też kluczowym czynnikiem decydującym o doborze organizacji, jest dostęp do materiału źródłowego – możliwość przeprowadzania wywiadów czy analizowania dokumentów.

Przy zastosowaniu studium przypadku ocena jakości prowadzonych badań zależy od kilku elementów, takich jak wewnętrzna i zewnętrzna trafność teoretyczna oraz rzetelność (Yin, 2015). Trafność teoretyczna wymaga precyzyjnego zdefiniowania czym jest inkluzywność, będąca przedmiotem badań. Inkluzywność jest zjawiskiem, którego istnienie można zbadać analizując z jednej strony deklaracje dotyczące jej wartości i strategii, rozwiązania inkluzywne, które wdraża aby zapewnić włączenie wszystkich osób oraz perspektywę osób, na których funkcjonowanie te działania wpływają. Aby zapewnić trafność teoretyczną w tym przypadku, niezbędne jest wykorzystanie wielu źródeł informacji. Wartości i strategia organizacji zostały zidentyfikowane na podstawie danych zastanych takich jak raporty oraz inne treści zamieszczane na stronach internetowych. Działania podejmowane przez organizację zostały zidentyfikowane na podstawie wywiadów z osobami odpowiedzialnymi za rozwiązania inkluzywne. Natomiast perspektywę pozostałych osób zbadano analizując opinie zamieszczone

o organizacjach na platformie Gowork.pl. Trafność wewnętrzna, ma szczególne znaczenie przy testowaniu hipotez i wykluczeniu wpływu innych czynników na zmienną zależną, a więc nie ma zastosowania w niniejszych badaniach. Trafność zewnętrzna wiąże się z możliwością odnoszenia wniosków wyciągniętych z konkretnego studium przypadku do innych przypadków, a rzetelność odnosi się do możliwości powtórzenia badania, przede wszystkim zebrania danych (Ćwiklicki i Pilch, 2018). Aby zapewnić rzetelność szczegółowo opisano procedurę gromadzenia danych zastosowaną w badaniach.

### 3.5.2. Dobór przypadków

Wykorzystano metodę wielokrotnych przypadków, zwaną również metodą rozszerzonych przypadków lub porównawczym studium przypadku, ponieważ część badaczy uważa ją za rzetelniejszą (Eisenhardt i Graebner, 2007, ss. 25–32), pozwalającą na lepsze przetestowanie teorii i uogólnienie wniosków od pojedynczego studium przypadku. Dodatkowo możliwe jest zestawienie wyników z różnych organizacji. W przypadku wielokrotnego studium przypadku, należy zastosować logikę replikacji charakterystyczną dla wielokrotnych eksperymentów. Replikacja powinna albo prowadzić do osiągnięcia podobnych rezultatów (replikacja literalna) lub odmiennych, ale wynikających z uprzednio dokonanych modyfikacji (replikacja teoretyczna). Dobór przypadków powinien opierać się na przeciwieństwach tzn. wyselekcjonowaniu jak najbardziej podobnych albo najbardziej odmiennych obiektów badań. W przypadku wielokrotnego studium przypadku badania prowadzone w każdej z poszczególnych organizacji (np. sondaże) nie są sumowane – można je odnieść tylko osobno dla każdego przypadku.

W rozprawie zastosowano podejście właściwe dla replikacji teoretycznej, wybierając różnorodne organizacje, pod względem takim jak branża, pochodzenie kapitału czy lokalizacja polskiego oddziału bądź oddziałów. Jedynym wyjątkiem jest rozmiar przedsiębiorstwa, który również ma istotny wpływ na funkcjonowanie organizacji. Jest jednym z podstawowych kryteriów używanych do kategoryzowania organizacji – zazwyczaj rozumianym jako liczba zatrudnionych osób (lub roczne obroty oraz całkowity bilans roczny). Wyróżnia się:

- mikro przedsiębiorstwa zatrudniające poniżej dziesięciu osób,
- małe przedsiębiorstwa zatrudniające poniżej 50 osób,
- średnie przedsiębiorstwa zatrudniające poniżej 250 osób,
- duże przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 250 osób.

W dużych organizacjach działy HR są zazwyczaj rozbudowane, zatrudniają wiele osób oraz mają więcej zasobów do dyspozycji. Natomiast w MŚP, czasami nie ma oddzielnych działów HR lub obsługa tych procesów jest zlecona firmom zewnętrznym. Może to oznaczać,

że trudniej zidentyfikować praktyki inkluzywne w MŚP. Nie oznacza to, że takie organizacje nie mogą tworzyć inkluzywnego miejsca pracy. Brak sformalizowanych struktur może być wręcz czynnikiem sprzyjającym bardziej elastycznemu podchodzeniu do inkluzywnych rozwiązań i łatwiejszemu osiągnięciu poczucia wspólnoty i przynależności w organizacji. Dodatkowo, w Polsce w 2021 r. liczba aktywnych przedsiębiorstw wyniosła ponad 2 mln (GUS, 2023), natomiast firm z kapitałem zagranicznym było 22 204. Prawie 80% wszystkich przedsiębiorstw to małe firmy zatrudniające mniej niż 50 osób. Jakkolwiek duże przedsiębiorstwa (powyżej 250 osób zatrudnionych) stanowią tylko 7,6% , to były miejscem pracy dla 76,9% ogółu pracujących osób.. Ostatecznie, ze względu na ograniczone możliwości dotarcia do MŚP oraz potrzebę późniejszej identyfikacji konkretnych praktyk i rozwiązań, w badaniu zdecydowano się na wybór dużych przedsiębiorstw. W rezultacie pod względem rozmiaru organizacje nie różnią się od siebie znacznie.

Jednym z najważniejszych elementów globalizacji jest działalność korporacji transnarodowych (KTN) poprzez zakładanie filii za granicą. Często motywem jest obniżenie kosztów, poprzez przeniesienie części procesów lub produkcji do m.in. krajów Europy Środkowej i Wschodniej. Założenie filii zagranicznej, wiąże się z ulokowaniem części aktywów w innym państwie głównie poprzez bezpośrednie inwestycje zagraniczne. M. Gorynia (2013) definiuje KTN jako „przedsiębiorstwo będące spółką akcyjną lub posiadające inną formę prawną, składające się ze spółki matki (centrali) i jednej lub większej liczby filii zagranicznych [...] Filia zagraniczna (spółka córka) to przedsiębiorstwo będące spółką akcyjną lub posiadające inną formę prawną, w którym inwestor, będący rezydentem innego kraju, posiada udziały pozwalające mu na długotrwałą zdolność do zarządzania tym przedsiębiorstwem”. Założenie filii zagranicznej wiąże się z transferem środków finansowych i rozwiązań technologicznych oraz przede wszystkim metod zarządzania – również kapitałem ludzkim. Organizacje mogą zdecydować o wysokim poziomie centralizacji lub alternatywnie, pozostawić dużo autonomii i przestrzeni, aby dopasować procesy do lokalnych uwarunkowań (Gorynia i Samelak, 2013).

Statystyki jednoznacznie wskazują, że globalnie liczba filii zagranicznych rośnie, a wiele KTN decyduje się otworzyć swoje oddziały właśnie w Polsce (ONZ, 2023). Z tego względu, na potrzeby badań wybrano cztery organizacje, które rozpoczynały działalność w Polsce jako filie KTN. Dzięki temu możliwe było zidentyfikowanie rozwiązań w obszarze DEI, które zostały przeniesione do oddziału w ramach transferu metod zarządzania z centrali oraz dostosowane do lokalnych uwarunkowań. Ponieważ KTN często mają siedziby w USA lub w Europie Zachodniej, gdzie inicjatywy DEI mają dłuższą historię, jest bardziej prawdopodobne, iż wypracowane wcześniej rozwiązania będą wdrażane również w zagranicznych filiach.

Oprócz tego wybrano dwie organizacje, które rozpoczynały działalność jako Polskie organizacje, a dopiero później zostały włączone do portfolio międzynarodowych funduszy.

W celu identyfikacji firm do badań przeprowadzono szeroko zakrojoną próbę skontaktowania się z organizacjami, w których istniały przesłanki dotyczące wdrażania rozwiązań inkluzywnych. Działania miały te na celu dotarcie do podmiotów aktywnie realizujących inicjatywy mające pomóc w stworzeniu inkluzywnego miejsca pracy. Dlatego też w pierwszej kolejności skontaktowano się z wybranymi organizacjami będącymi sygnatariuszami Karty Różnorodności, które spełniały omówione powyżej kryteria. Skontaktowano się również z Diversity Hub, organizacją, która prowadzi działalność konsultingową i szkoleniową w obszarze DEI od ponad 10 lat. W następnej kolejności zidentyfikowano wydarzenia, w ramach których poruszano zagadnienia związane z DEI np. Targi Pracy Beyond Labels. Są to targi skierowane do osób transpłciowych i skontaktowano się z przedstawicielami firm, które uczestniczyły w wydarzeniu. Zaproszenie do udziału w badaniach wysłano również do wybranych organizacji z rankingu Najlepsi Pracodawcy 2024. Na końcu skontaktowano się z Lożą Business Centre Club i Związkiem przedsiębiorców i pracodawców z prośbą o przekazanie zaproszenia do udziału w badaniach organizacjom zrzeszonym w ramach tych podmiotów. Spośród wszystkich zaproszonych organizacji 6 wyraziło zgodę na udział w badaniach.

### 3.5.3. Opracowanie narzędzi gromadzenia danych

Trzeci etap to opracowanie narzędzi gromadzenia danych, co wymagało operacjonalizacji pytań badawczych (zob. tabela 3.1). Aby osiągnąć cele założone w pracy konieczne było:

- zbadanie danych zastanych (w postaci publicznie dostępnych dokumentów, wewnętrznych dokumentów i treści na stronach internetowych),
- przeprowadzenie wywiadów z osobami odpowiedzialnymi za rozwiązania inkluzywne w organizacjach,
- analiza komentarzy zamieszczonych na platformie Gowork.pl.

Tabela 3.1 Operacjonalizacja pytań badawczych

Pytania badawcze	Źródło informacji	Pytania szczegółowe/zakres informacji
Jak inkluzywność jest definiowana przez pracowników organizacji?	Analiza dokumentów	Procedury/polityki w obszarze DEI Treści publikowane na stronie internetowej
	Wywiady	Rozumienie pojęć w obszarze DEI przez osoby na stanowiskach kierowniczych/ związanych z ZKL

Jaką rolę w procesie opracowywania praktyk inkluzywnych odgrywają osoby na stanowiskach kierowniczych?	Analiza dokumentów	Struktura organizacyjna – zidentyfikowanie stanowisk odpowiedzialnych za DEI i ustalenie ich miejsca w strukturze oraz powiązań
	Wywiady	Ocena stopnia zaangażowania kadry zarządzającej w inicjatywy DEI
W jaki sposób są przygotowywane i wdrażane polityki i procedury, które mają na celu stworzenie inkluzywnego środowiska pracy?	Analiza dokumentów	Formalne zasady współpracy oraz wykorzystywane narzędzia/procesy Identyfikacja osób odpowiedzialnych Częstotliwość aktualizowania dokumentów
	Wywiady	Opis postępowania w związku z przygotowanymi politykami i procesami Identyfikacja barier Identyfikacja czynników wpływających na opracowywane polityki i procedury
Do jakich grup skierowane są działania, mające na celu stworzenie inkluzywnego środowiska pracy?	Analiza dokumentów	Struktura zatrudnienia Identyfikacja grup do których skierowane są poszczególne programy Zapisy dotyczące równości w regulaminach wynagrodzeń
	Wywiady	Analiza potrzeb osób w organizacji
Jakie i w jaki sposób uwarunkowania lokalne w Polsce wpływają na proces i specyfikę praktyk inkluzywnych?	Analiza dokumentów	Identyfikacja partnerów strategicznych i zakres współpracy
	Wywiady	Ocena współpracy z interesariuszami Ocena wpływu otoczenia zewnętrznego
Jak jest monitorowana skuteczność podejmowanych działań, które mają na celu stworzenie inkluzywnego środowiska pracy?	Analiza dokumentów	Narzędzia do oceny postępu Kryteria oceny skuteczności
	Wywiady	Ocena efektywności podejmowanych działań Identyfikacja barier

Źródło: opracowanie własne

W badanych organizacjach punktem wyjścia była analiza raportów z danymi niefinansowymi, w których poruszano również kwestie związane z DEI, innych publicznie dostępnych dokumentów dotyczących DEI oraz treści zamieszczonych na stronach internetowych organizacji. Pozwoliło to na ustalenie czy organizacja publikuje treści związane z DEI takie jak np. definicja inkluzywności, zidentyfikowanie przykładów praktyk inkluzywnych oraz ewentualną identyfikację odrębnej komórki odpowiedzialnej za DEI. Głównym wyzwaniem na tym etapie było zidentyfikowanie, które informacje odnoszą się do organizacji na poziomie globalnym, a które do badanego podmiotu, czyli wyłącznie części firmy działającej w Polsce. Gromadzenie danych na tym etapie obejmowało następujące informacje:

- Czy dostępny jest raport zawierający dane niefinansowe?

- Czy dostępne są dokumenty bezpośrednio związane z DEI np. polityka ZR?
- Czy na stronie internetowej znajdują się treści odwołujące się do DEI?
- Czy dostępne są informacje o strukturze organizacyjnej i czy jest wskazana odrębna komórka odpowiedzialna za DEI?

Następnym krokiem było przygotowanie kwestionariusza wywiadu. O wyborze typu wywiadu (ustrukturyzowany) decydowała konieczność uzyskania szczegółowych informacji dotyczących inkluzywnych rozwiązań. Biorąc pod uwagę brak ujednoliconej terminologii w Polsce w tym obszarze, aby zapewnić spójność i jednolite rozumienie pytań, niezbędne było zachowanie określonego porządku, który pozwolił na rozróżnienie między różnymi zagadnieniami (np. ZR vs. inkluzywność). Kwestionariusz wywiadu zostały opracowane na podstawie przeglądu literatury oraz narzędzi opracowanych przez m.in. Unię Europejską (<https://eudiversity2024.eu/pl/unijne-narzedzie-samooceny-roznorodnosci/>).

Do wywiadu zaproszono osoby zatrudnione w działach personalnych, odpowiedzialne za rozwiązania inkluzywne oraz ogólne procesy ZKL. W większości z organizacji przeprowadzono po 1 wywiadzie, w przypadku C przeprowadzono 2 wywiady. W wywiadach zostały poruszone następujące zagadnienia:

- wartości organizacji
- polityki i procedury w obszarze DEI
- osoby zaangażowane w inicjatywy DEI
- rozwiązania inkluzywne w odniesieniu do procesów ZKL
- wpływ otoczenia organizacji na podejmowane inicjatywy
- identyfikacja barier i korzyści związanych z DEI.

W dwóch firmach, na podstawie wywiadów, zidentyfikowano przykłady praktyk inkluzywnych, które następnie zostały uwzględnione w kwestionariuszu ankiety, aby osoby zatrudnione w tych organizacjach mogły ocenić ich adekwatność. Kwestionariusz ankiety zawierał też pytania dotyczące tego jak rozumiana jest inkluzywność i jak oceniane jest przywództwo inkluzywne. Ponieważ jednak liczba odpowiedzi uzyskanych w tych dwóch przypadkach była bardzo niska i nie została wykorzystana w analizie, proces opracowania kwestionariusza ankiety nie został opisany w rozprawie.

#### **3.5.4. Prowadzenie badań – zebranie danych**

W badaniach, gdzie jednostką analizy jest zbiorowość np. organizacja, dane powinny być pozyskiwane z różnych źródeł (Yin, 2015, s. 123). R.K. Yin wymienia sześć głównych typów: dokumenty, zapisy archiwalne, wywiady, obserwacje bezpośrednie, obserwacje uczestniczące i artefakty fizyczne. Wskazuje on również, że na temat organizacji można

pozyskać dane od jednostki (poprzez wywiady) oraz od organizacji (poprzez dokumenty takie jak polityka personalna czy uzyskiwane wyniki). Jednak indywidualne osoby nie mogą być jedynym źródłem informacji, na podstawie których formułowane są później wnioski. Wielokrotne studium przypadku może się opierać np. o wywiad z osobą z badanej organizacji, roczne raporty, zawartość strony internetowej firmy, ale też lokalną prasę (Vissak i Francioni, 2020).

Dlatego też na etapie doboru przypadków, wszystkie organizacje zostały zapytane o możliwość udostępnienia szeregowym pracownikom kwestionariusza ankiety. Początkowo 3 organizacje wyraziły zgodę. W przypadku C, po udostępnieniu ankiety uzupełniło ją 10 osób, a w przypadku F – 6 osób, dlatego ich wyniki nie są uwzględnione w niniejszej dysertacji. W przypadku E, po kilku miesiącach rozmów i przesłaniu kwestionariusza do akceptacji ostatecznie organizacja podjęła decyzję, że nie będzie udostępniać go osobom w organizacji. W związku z tym możliwość uzyskania różnych perspektyw na rozwiązania inkluzywne stosowane w organizacji była ograniczona. Aby jednak zyskać punkt odniesienia dla wywiadów oraz dokumentów, wykorzystano opinie zamieszczone na platformie Gowork.pl.

Systematyczny proces identyfikacji dokumentów jest fundamentalnym etapem w studium przypadku i powinien poprzedzać kolejne kroki. Gromadzenie danych trwało od października 2024 do kwietnia 2025. Pierwszy etap pozwolił na zidentyfikowanie szeregu dokumentów, głównie w postaci kodeksów etycznych i raportów CSR zawierających wyjaśnienia, jak dana organizacja postrzega DEI oraz jakie działania podejmuje w tym zakresie jak również komunikatów i sprawozdań z wydarzeń związanych z DEI.

Wywiady są jednym z najważniejszych źródeł w studium przypadku (Yin, 2015, s. 142). Dlatego też kolejnym krokiem było przeprowadzenie wywiadów z 7 osobami. Firma C zaproponowała przeprowadzenie rozmów z dwiema osobami, ponieważ jedna z nich znajdowała się na wysokim stanowisku i mogła udzielić informacji na temat tego jak kieruje inicjatywami w obszarze DEI w całej firmie. Natomiast druga osoba, na stanowisku specjalisty w dziale HR mogła podzielić się bezpośrednim doświadczeniem związanym z koordynowaniem jednego z projektów, co pozwoliło na uzyskanie pełniejszego obrazu procesu wdrażania rozwiązań inkluzywnych. Wywiady z firmami A, B, C, D, E i F odbyły się na platformie MS Teams, która umożliwia zapisanie automatyczne stworzenie transkrypcji rozmowy. Ze względu na problemy techniczne część transkrypcji z pierwszego wywiadu z firmą C nie została prawidłowo zapisana i została odtworzona na podstawie notatek. W przypadku firmy D, pierwsza część rozmowy odbyła się przez telefon i nie została zarejestrowana, ale przygotowano w jej trakcie notatki, które zostały wykorzystane w późniejszej analizie. Natomiast zasadnicza część wywiadu odbyła się za pomocą MS Teams, co pozwoliło na automatyczne wygenerowanie transkrypcji. W przypadku firmy F wywiad

odbył się przez MS Teams, ale nie została stworzona transkrypcja rozmowy i późniejsza analiza została przygotowana na podstawie notatek. Wywiady trwały ok. 1.5h.

Wątpliwości może wzbudzać fakt, że w większości przypadków (poza firmą C) wywiady zostały przeprowadzone tylko z jedną osobą. Jednakże, ze względu na specyfikę tematu, który dla wielu osób w organizacji jest zupełnie obcy, a rozwiązania inkluzywne są przygotowywane przez wąskie grono osób, wywiad z jedną osobą był wystarczający aby uzyskać komplet informacji na temat tego jak organizacja dąży do tworzenia inkluzywnego środowiska pracy.

Ostatnim etapem była próba zbadania perspektywy pracowników oraz osób ubiegających się pracę w wybranych organizacjach. Wykorzystano do tego opinie zamieszczone na portalu Gowork.pl. Jest to platforma, na której można zamieszczać oferty pracy, jak również zostawić opinie o pracodawcach. Z tego względu jest wykorzystywany przez polskie badaczki i badaczy jako źródło informacji na temat employer branding (Grzesiuk i Wawer, 2018; Winnicka-Wejs, 2015) czy analizy dyskursu medycznego (Zabielska, 2023). W badaniach dotyczących opinii pracowników (pozyskanych z platformy Glassdoor) potwierdzono, że organizacje, które opublikowały deklaracje dot. różnorodności były postrzegane – i oceniane – jako bardziej inkluzywne przez pracowniczki i pracowników (Wang i in., 2023). Ponadto, im bardziej konkretne były te deklaracje (np. odwołujące się do systemowego rasizmu) tym bardziej inkluzywne w oczach pracowników i pracowniczek były te organizacje. W innym badaniu, analizującym treść opinii zamieszczonych na platformie Glassdoor, pracownicy postrzegali pozytywnie organizacje, gdzie rada nadzorcza była różnorodna i wyżej oceniali kulturę organizacyjną w takich firmach (Cai i in., 2022). Badania te udowadniają, że opinie pracowników zamieszczone na platformach typu Gowork.pl czy Glassdoor są wiarygodnym źródłem informacji i mogą być przydatne w zrozumieniu percepcji rozwiązań inkluzywnych takich jak publikacja deklaracji dot. DEI.

Ponadto, rozwiązanie to było adekwatne ponieważ wszystkie z badanych firm zatrudniają ponad 300 osób, co oznacza, że każda z badanych firm jest dostatecznie duża aby mieć profil Gowork.pl. W badaniach, w których osoby pracujące w danej organizacji weryfikowały opinie zamieszczone na Gowork.pl, potwierdzono, że odzwierciedlają one doświadczenia osób zatrudnionych (Winnicka-Wejs, 2015). Wybrano zakres od stycznia 2022 do grudnia 2024, zgodnie z określonymi na początku ramami czasowymi badania. Podsumowanie etapu gromadzenia danych zostało przedstawione w tabeli 3.2.

Tabela 3.2 Gromadzenie danych

<b>Metoda badawcza</b>	<b>Wielokrotne studium przypadku</b>		
Źródła informacji	Analiza danych zastanych	Wywiady częściowo ustrukturyzowane	Opinie zamieszczone na platformie Gowork.pl
Zakres podmiotowy	6 firm podejmujące działania w obszarze DEI, które działają na terenie Polski	7 osób pracujących w wybranych organizacjach, odpowiedzialnymi za kwestie DEI w organizacji, zajmującymi stanowiska takie jak: specjalista ds. komunikacji i operacji, kierownik ds. rekrutacji i rozwoju, dyrektor personalny, specjalista ds. rekrutacji, specjalista ds. komunikacji wewnętrznej.	Przypadek A: n=42 Przypadek B: n=660 Przypadek C: n=49 Przypadek D: n=bd Przypadek E: n=82 Przypadek F: n=20
Zakres przedmiotowy	Raport niefinansowe, wybrane treści na stronach internetowych	Wywiady (n=7) dotyczące definiowania inkluzywności, procesu inicjowania i wdrażania rozwiązań inkluzywnych, osób zaangażowanych w ten proces oraz wpływu uwarunkowań lokalnych	Opinie dotyczące warunków pracy w organizacji, procesów ZKL, problemów organizacyjnych, relacji międzyludzkich

Źródło: opracowanie własne

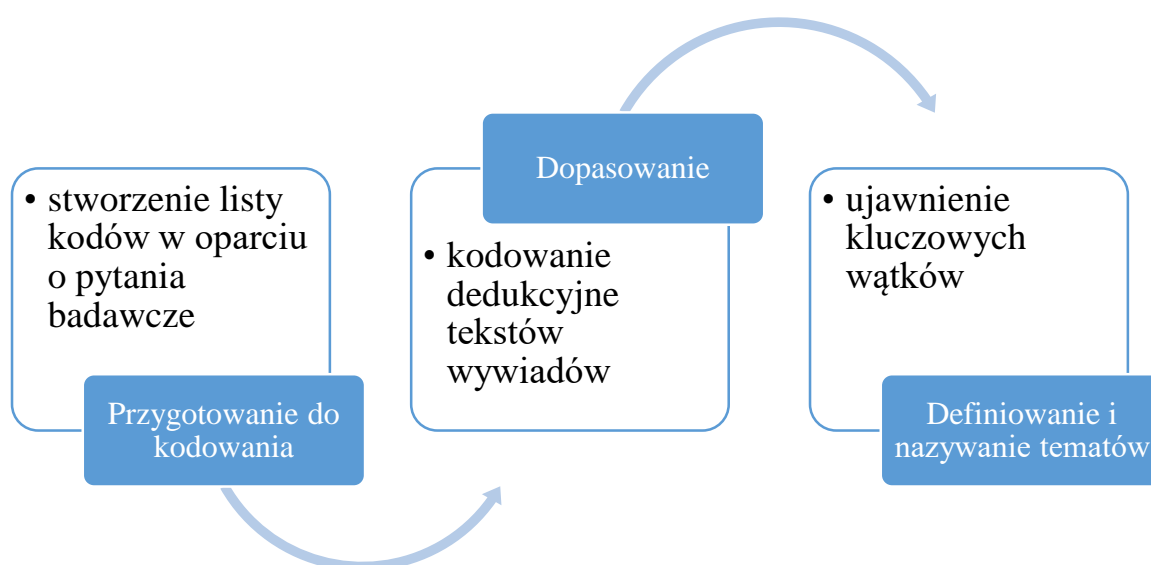
### 3.5.5. Analiza danych

Zgromadzone dane obejmowały zarówno dane uzyskane w czasie wywiadów jak też informacje dostępne na stronach internetowych firm. Dlatego też niezbędne było przygotowanie danych do analizy. Ponieważ wywiady były prowadzone zdalnie transkrypcja została wygenerowana automatycznie. To rozwiązanie jest szybsze niż samodzielne spisanie wywiadu, natomiast wymaga skorygowania tekstu (Glinka i Czakon, 2021, s. 123). Transkrypcja wymagała poprawy głównie ze względu na fakt, że wywiady były prowadzone w języku polskim, jednak wszystkie osoby udzielające wywiadów wtręcały angielskie sformułowania, które były zniekształcane w zapisie. Ponieważ można wybrać tylko jeden język, w którym jest tworzona transkrypcja, program zapisywał podobnie brzmiące słowo polskie zamiast prawidłowej frazy w języku angielskim. W procesie korekty transkrypcji, poprawiono te błędy w oparciu o nagrania. W materiale, który był wykorzystany do kodowania podjęto próbę odwzorowania słowo w słowo, aby uzyskać jak najlepszy materiał do interpretacji. Mimo iż wywiady były częściowo ustrukturyzowane, duża część wypowiedzi miała swobodny charakter, z powtórzeniami i dygresjami. Dlatego też w cytowanych

fragmentach usunięto wyrazy, które utrudniały zrozumienie sedna wypowiedzi – np. słowo, które zostało kilkakrotnie powtórzone.

Na etapie gromadzenia danych, zidentyfikowano miejsca na stronach internetowych badanych firm, na których pojawiały się odniesienia do DEI np. strona główna oraz zakładki takie jak „o nas”, „kariera”, „nasze wartości”. Przygotowanie tych materiałów do analizy polegało na zebraniu wszystkich relewantnych fragmentów w jedną całość i przekonwertowaniu zawartości tych stron internetowych do plików PDF.

W literaturze wskazuje się kodowanie danych jakościowych jako jedną z najbardziej uniwersalnych metod analizy tego typu danych (Glinka i Czakon, 2021, s. 125). Dzięki temu procesowi, możliwe jest przejście od zgromadzonych danych do bardziej abstrakcyjnego interpretowania i rozumienia badanego zagadnienia co umożliwi sformułowanie wniosków płynących z prac badawczych. Wszystkie materiały zostały wprowadzone do Nvivo, a następnie zakodowane. Lista kodów obejmowała 9 głównych kategorii opracowanych a priori na podstawie pytań szczegółowych: definicje, praktyki, kierownictwo, lokalne uwarunkowania, skuteczność, procedury i polityki, bariery, charakterystyka respondenta oraz opis firmy. Użyto również pomocniczego kodu dotyczącego strony internetowej, aby zebrać w jednym miejscu wszystkie istotne treści zidentyfikowane w materiałach pozyskanych ze stron internetowych. Pozwoliło to na wstępne uporządkowanie informacji, aby w następnym kroku szukać wyłaniających się wzorów i powiązań pomiędzy badanymi zagadnieniami. Tak przetworzone informacje, razem z notatkami pisаныmi w trakcie zbierania danych umożliwiły zbudowanie szczegółowych opisów przypadków.



Rys. 3.5 Proces kodowania dedukcyjnego danych zgromadzonych w trakcie wywiadów oraz pozyskanych ze stron internetowych  
Źródło: opracowanie własne

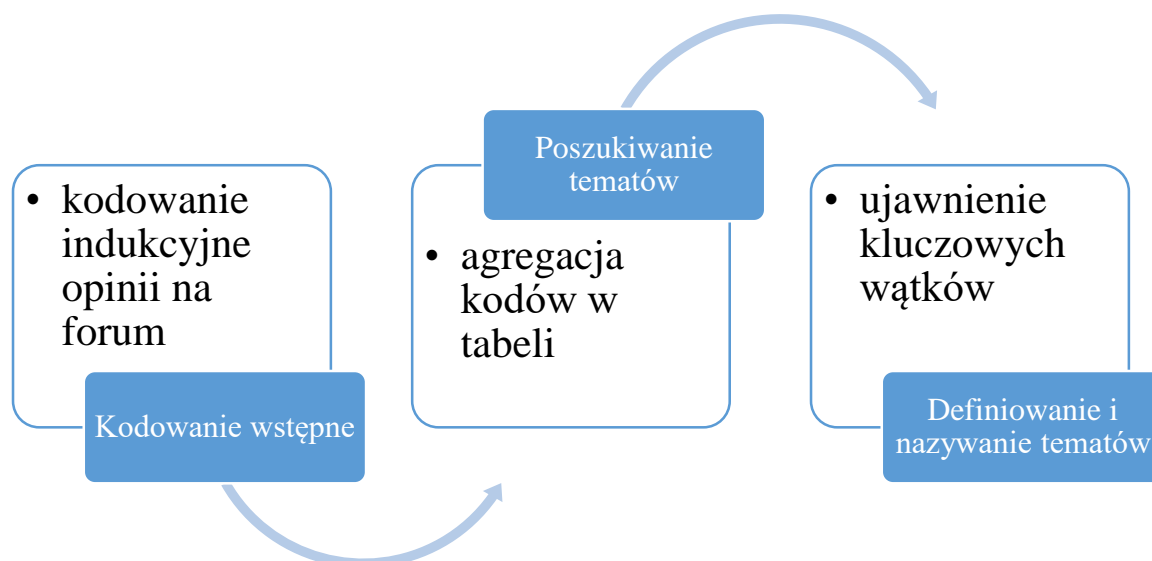
W analizie opinii z portalu Gowork.pl zastosowano z kolei kodowanie indukcyjne, co pozwoliło na otwartość na różne wątki (Saldaña, 2013, s. 100). W przeciwieństwie do wywiadów, które były skupione wyłącznie na kwestiach ściśle związanych z tematem rozprawy, opinie w ograniczonym stopniu odnosiły się do DEI. Wynikało to z dwóch głównych powodów.

Po pierwsze, opinie na portalu często zostawiają osoby aplikujące o pracę, które nie mają doświadczenia w danej organizacji, co utrudnia odniesienie się do stosowanych przez nią rozwiązań inkluzywnych. Po drugie, w badanych firmach, rozwiązania inkluzywne nie angażowały wszystkich osób. Często przybierały formę wydarzeń, w których uczestniczyły tylko osoby zainteresowane. W efekcie, istniało wysokie prawdopodobieństwo, że opinie pochodziły od osób niezainteresowanych DEI lub nieświadomych wdrażanych rozwiązań.

Co istotne, w analizie jakościowej sama liczba wystąpień danego kodu nie jest kluczowym wskaźnikiem, świadczącym o znaczeniu kodu. Nawet rzadziej pojawiające się kody mogą odgrywać istotną rolę w interpretacji (Saldaña, 2013, s. 227). Ze względu na te okoliczności, zastosowanie kodowania otwartego, bez wstępnej listy kodów, okazało się adekwatne do badań eksploracyjnych. Pozwoliło ono uchwycić szeroki zakres zagadnień poruszanych na forum i uniknąć ograniczeń wynikających z narzucenia wcześniej określonych kategorii.

Wybrano kodowanie wiersz po wierszu ponieważ analizowane wypowiedzi są często bardzo krótkie, czasami jednozdaniowe. B. Glinka i W. Czakon wskazują, że jest to jedna z okoliczności, gdzie ten typ kodowania, a nawet kodowanie słowo po słowie, pozwala na odnalezienie znaczenia w krótkich wypowiedziach (Glinka i Czakon, 2021, s. 132). Dodatkowo, ze względu na stosunkowo niewielką liczbę opinii, aby zidentyfikować wszystkie kwestie, które zostały poruszone we wpisie konieczne było przeanalizowanie wierszy, a nie całych akapitów.

Po pierwszym etapie wszystkie kody zostały zmapowane. J. Saldaña (2013, s. 198) wskazuje, że organizowanie kodów pierwszego rzędu w kategorii pozwala na uporządkowanie informacji, a w kolejnym kroku, wyłonienie wątków tematycznych.



Rys. 3.6 Proces kodowania indukcyjnego

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując, opisana procedura badawcza pozwoliła na zgromadzenie danych oraz ich późniejszą analizę, dzięki którym możliwe było przygotowanie opisów poszczególnych przypadków w kolejnym rozdziale.

## ROZDZIAŁ 4 PREZENTACJA WYNIKÓW BADAŃ

W czwartym rozdziale przedstawione są wyniki badań dotyczące wybranych 6 przypadków. Etap gromadzenia danych przebiegał w analogiczny sposób w każdym z nich, a opisy bazują na analizie trzech źródeł danych zastanych (publikowanych przez samą organizację, opiniach na jej temat zamieszczonych na portalu Gowork.pl) oraz danych pozyskanych z wywiadów. Jednak zakres i jakość uzyskanych danych się różnił. Dlatego mimo iż opisy przypadków są ustrukturyzowane w jeden określony sposób, tak aby udzielić odpowiedzi na szczegółowe pytania badawcze, ilość materiału do analizy była różna. Na przykład, część organizacji publikowała na swoich stronach internetowych bardzo dużo informacji na temat DEI, opisując obszernie wdrażane rozwiązania inkluzywne. Wśród wybranych przypadków były też takie, gdzie te informacje były bardzo ograniczone. Z tego względu pomiędzy opisami można dostrzec pewne różnice.

Charakterystyka każdego badanego przypadku zawiera następujące informacje:

1. Ogólny opis
2. Treści zamieszczone na stronie internetowej organizacji
3. Rozumienie inkluzywności
4. Stosowane praktyki inkluzywne
5. Rola osób na stanowiskach kierowniczych
6. Przygotowywanie i wdrażanie polityk oraz procedur
7. Wpływ lokalnych uwarunkowań
8. Opinie zamieszczone na forum

Na podstawie uzyskanych danych, stworzono możliwie jak najbardziej szczegółowe opisy, aby można było zidentyfikować przyczyny decyzji podejmowanych przez organizacje oraz czynniki mające wpływ na kwestie związane z DEI. Informacje te pomogły stworzyć model organizacji inkluzywnej, opisany w kolejnym rozdziale.

### 4.1. Firma A

Podstawowe informacje o firmie:

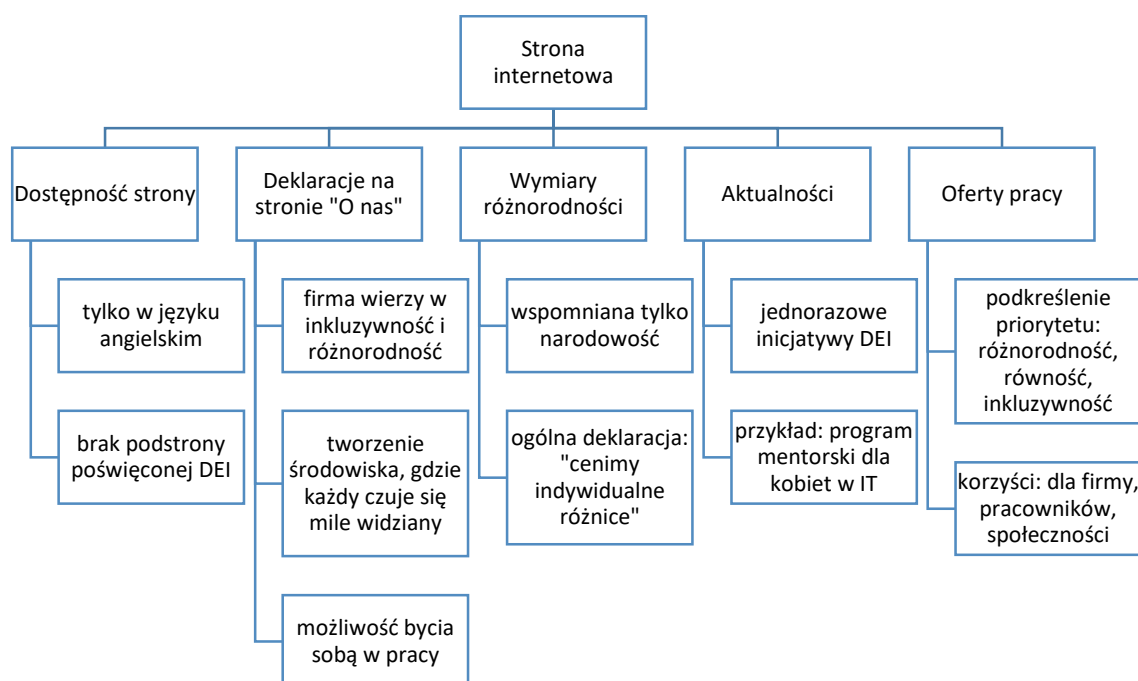
- Struktura właścicielska: polski oddział firmy zagranicznej
- Wielkość zatrudnienia: 300
- Branża: IT
- Okres działalności: ~10 lat

### 4.1.1. Charakterystyka organizacji

Pierwszy badany przypadek, to oddział IT zagranicznej firmy działający w Polsce od ponad 10 lat. Działalność polskiego oddziału jest skupiona na obsłudze całej organizacji, globalnie. Firma niedawno przeszła proces fuzji, co sprawia że priorytetem jest integracja dwóch biznesów. Organizacja zatrudnia osoby z niemal 20 krajów, 78% zatrudnionych stanowią mężczyźni, średnia wieku wynosi 34 lata a na stanowiskach kierowniczych 30% to kobiety. Na poziomie globalnym, do zarządu firmy pierwsza kobieta dołączyła dwa lata temu.

### 4.1.2. Strona internetowa

Analiza strony internetowej pozwala zidentyfikować szereg odwołań do DEI, wskazujących iż jest to integralna wartość organizacji. Nie ma natomiast dostępnych żadnych raportów, które w systematyczny sposób omawiałyby podejmowane działania i mierzyły ich efektywność. Firma nie publikuje również innych dokumentów dotyczących polityk ZR. Ponieważ oferty pracy zamieszczone na stronie są w języku angielskim, zachowanie neutralnego języka jest łatwe, w przeciwieństwie do ofert w języku polskim.



Rys. 4.1 Analiza danych zastanych – przypadek A  
Źródło: opracowanie własne

### 4.1.3. Rozumienie inkluzywności

Firma nie sformułowała własnej definicji inkluzywności czy różnorodności. Mimo iż pojęcie to pojawia się na stronie internetowej, nie ma informacji jak jest ono dokładnie

rozumiane. Natomiast firma podjęła próbę zrozumienia jakie wymiary różnorodności są najbardziej istotne z punktu widzenia zarządzania: *Tak, mieliśmy nawet szczerze mówiąc, to było już chyba 2 lata temu, mieliśmy takie warsztaty design thinking, które skupiały się na tym aspekcie powiedzmy, międzykulturowym naszej firmy. To zidentyfikowaliśmy jako trochę wyróżnik, trochę specyfikę naszej organizacji, bo jak na dosyć niewielką skalę w jakiej działamy mamy dosyć zróżnicowaną grupę jeśli chodzi o miejsca pochodzenia naszych pracowników, bo to jest koło 20 krajów.*

#### 4.1.4. Stosowane praktyki inkluzywne

Firma podejmuje próby wdrażania inkluzywnych rozwiązań dostosowanych do aktualnych wydarzeń i potrzeb lokalnej społeczności jak również wynikające z inicjatyw prowadzonych na poziomie globalnym. Wśród inicjatyw lokalnych, które miały miejsce na przestrzeni ostatnich dwóch lat należy wymienić:

1. Warsztaty design thinking przeprowadzone aby zrozumieć zróżnicowanie etniczne i kulturowe wewnątrz organizacji,
2. Stworzenie nieformalnej grupy Women's Network, która spotyka się cyklicznie i organizuje różne wydarzenia związane m.in. z kwestią kobiet w branży IT np. przerwy w karierze związanej z założeniem rodziny; spotkania polegające na dzieleniu się dobrymi praktykami. Rola liderki sieci pracowniczej jest rotacyjna,
3. Programy mentoringowe dla kobiet,
4. Sesja poświęcona depresji u mężczyzn,
5. Organizowanie opieki dla dzieci w trakcie organizowanych wydarzeń,
6. Wydarzenie edukacyjne z okazji świąt żydowskich we współpracy z Centrum Społeczności Żydowskiej,
7. Szkolenia międzykulturowe,
8. Stworzenie biblioteczki „międzykulturowej”, gdzie osoby z różnych krajów mogą dodać do księgozbioru pozycje, które mogą pomóc innym lepiej poznać ich kraj,
9. Dostosowanie przestrzeni biurowej do potrzeb osób neuroróżnorodnych (np. strefa cichej pracy),
10. Udział w konferencji IT i poruszenie kwestii niepełnosprawności – przygotowanie odpowiednich materiałów na stoisko,
11. Udział w Business Run 2024, którego celem jest pomoc osobom z niepełnosprawnościami,
12. Doraźna pomoc materialna dla hostelu dla „osób uchodźczych LGBT+”

13. Zorganizowanie pikniku z okazji Europejskiego Miesiąca Różnorodności, na który były zaproszone m.in. również osoby uchodźcze z Ukrainy,
14. Możliwość pracy zdalnej oraz elastyczne godziny pracy.

Oprócz tego, firma podejmuje działania mające na celu lepsze wzajemne poznanie osób w organizacji poprzez przydzielanie buddiesgo i organizowanie wspólnych wycieczek dla nowych osób. Jakkolwiek nie są to działania bezpośrednio związane z DEI, przyczyniają się do lepszej integracji. Dzięki temu mogą się przełożyć na stworzenie środowiska pracy, w którym wszystkie osoby czują się włączone. Firma również jest zaangażowana w inicjatywy z obszaru DEI skierowane do wybranych grup w otoczeniu organizacji. Dzieje się to np. poprzez udostępnienie przestrzeni biurowej grupom uchodźców z Ukrainy (głównie dzieciom oraz osobom starszym) oraz podejmowanie inicjatyw w celu zintegrowania ich z pracownikami.

Na poziomie globalnym podejmowane są różne inicjatywy dotyczące DEI, głównie jednak zogniskowane wokół kwestii narodowościowych i etnicznych. Istnieje m.in. grupa pracownicza zajmująca się kwestiami etnicznymi i w jej ramach odbyły się dyskusje z okazji Miesiąca Dziedzictwa Azji Południowo-Wschodniej (ESEA Heritage Month). Firma prowadzi również regularne sesje podnoszące świadomość na temat krajów, w których ma biura.

W polskim oddziale używa się języka angielskiego do komunikacji, więc firma nie dostrzega potrzeby dodatkowych zmian lub szkoleń związanych z inkluzywnym językiem.

Analiza inkluzywnych rozwiązań z perspektywy funkcji personalnej prowadzi do wniosku, że praktycznie nie ma praktyk zintegrowanych na stałe z takimi procesami jak rekrutacja czy wynagrodzenia. Dodatkowo firma podkreśla, że ze względu na wysoki stopień maskulinizacji branży, zwiększenie liczby rekrutowanych kobiet jest dużym wyzwaniem. W obszarze szkoleń i rozwoju pracowniczego, firma stawia na podniesienie świadomości w kwestiach etnicznych i kulturowych. Oferta szkoleniowa jest jednak przede wszystkim dostosowana do potrzeb biznesowych (np. rozpoczęcie współpracy z zagraniczną firmą) oraz pracowniczych (w odpowiedzi na zgłoszone zapotrzebowanie). W zakresie zarządzania karierą zawodową, firma deklaruje, że dąży do zwiększenia liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych, ale nie ma konkretnych planów lub wyznaczonego celu.

Podsumowując podejmowane działania są skierowane do wybranych grup takich jak kobiety, mężczyźni, rodzice, osoby z niepełnosprawnością, osoby należące do mniejszości etnicznych, seksualnych i religijnych jak również inicjatywy skierowane do wszystkich, niezależnie od tożsamości.

#### 4.1.5. Rola osób na stanowiskach kierowniczych

Szef polskiego oddziału nie tylko deklaruje poparcie dla inicjatyw DEI ale sam również uczestniczy w tych wydarzeniach np. w warsztatach dotyczących różnych narodowości: *mimo że trwały one powiedzmy 16 godzin to jakby znalazł na to czas. Myślę, że to o czymś świadczy.* Wszystkie inicjatywy są najpierw konsultowane z nim. Proces podejmowania decyzji nie jest sformalizowany, często uwzględnia burzę mózgów ale ostateczne decyzje są podejmowane przez szefa polskiego oddziału.

W organizacji nie ma osobnego stanowiska związanego z obszarem DEI. Osoby zaangażowane w inicjatywy DEI realizują je dodatkowo, ponieważ nie wynikają one z ich obowiązków służbowych. Osoby odpowiedzialne za ten temat pracują głównie w dziale HR oraz w dziale operacyjnym i współpracują przy realizowaniu kolejnych inicjatyw. Zazwyczaj zaangażowanych jest od 2 do 8 osób W dziale operacyjnym jest zatrudniona również osoba odpowiedzialna za wellbeing osób zatrudnionych w organizacji, której obowiązki częściowo obejmują inicjatywy DEI.

#### 4.1.6. Przygotowywanie i wdrażanie polityk oraz procedur

Niewielki rozmiar firmy powoduje brak sformalizowanych procedur, budżetu lub stanowiska w obszarze DEI. Firma nie tworzy żadnych dokumentów ani raportów, odnoszących się do kwestii DEI i nie planuje tego zmieniać. Nie jest również zobowiązana do raportowania danych pozafinansowych i nie przygotowuje tego typu sprawozdań. Firma nie planuje tworzenia procedur ani strategii DEI, ponieważ ze względu na jej niewielki rozmiar, formalizacja tego typu aktywności nie jest postrzegana jako coś przydatnego. Jednak niewielki rozmiar jest również pewnym ograniczeniem, ze względu na małą skalę możliwych działań.

Firma zaczęła intensywniej podejmować działania w obszarze DEI ok. 3 lata temu. Brak sformalizowanych zasad dotyczących informowania o wydarzeniach lub zgłaszania oddolnych pomysłów, powoduje, że trzeba się kontaktować z szefem biura oraz działem operacyjnym. Część inicjatyw wychodzi od osób na stanowiskach szeregowych (m.in. stworzenie biblioteczki międzykulturowej, niektóre szkolenia), część od kadry menedżerskiej średniego szczebla (np. skupienie się na niepełnosprawności w czasie udziału w konferencji), a jeszcze inne są rozwijane przez organizację na poziomie globalnym (niektóre sieci pracownicze, część szkoleń): *jeśli chodzi o ten wątek płci, no to, to była inicjatywa oddolna, nieformalna, która cały czas działa, jeśli chodzi o wątek narodowościowy to wyszło bodajże od działu HR.* Do firmy zgłaszają się również organizacje pozarządowe z propozycjami wspólnych działań.

Polski oddział, będąc częścią globalnego przedsiębiorstwa z brytyjskimi korzeniami, wdraża inkluzywne rozwiązania dostosowane do specyfiki rynku brytyjskiego. Dlatego też firma jest skupiona na różnicach międzykulturowych i stworzeniu inkluzywnego miejsca pracy dla osób z różnych krajów – w tym temacie jest najwięcej działań i są one najbardziej ustrukturyzowane. Firma zbiera podstawowe dane na temat różnorodności osób w organizacji, którymi dysponuje dział HR tzn. wiek, płeć, kraj pochodzenia. Ze względu na fakt, że w oddziale jest bardzo duża różnorodność etniczna i kulturowa, oraz ze względu na brytyjskie korzenie firmy to właśnie inicjatywy skierowane do osób, które się przenieśli do Polski z zagranicy są najbardziej rozbudowane.

W przypadku większości inicjatyw nie jest wyznaczany konkretny cel i nie są podejmowane próby oceny ich efektywności. Firma monitoruje ogólny poziom zaangażowania pracowników co miesiąc. Jest to również okazja aby odnieść się do podejmowanych inicjatyw i często sływiają pozytywne komentarze. Dodatkowo, wydarzenia związane z DEI są też okazją do budowania wizerunku inkluzywnego pracodawcy: *są teraz z tego też pewne profity dla organizacji, bo na przykład ostatnie spotkanie odbyło się u nas w firmie. Więc też my mogliśmy opowiedzieć o naszych inicjatywach, które tutaj podejmujemy wewnętrznie, tej grupie osób, która była zaskoczona.* Firma jest nadal na etapie eksperymentowania i wdrażania nowych działań, zwłaszcza takich, które nie wymagają dużego budżetu lub czasu.

#### 4.1.7. Wpływ lokalnych uwarunkowań

Kluczowe lokalne uwarunkowania, które w opinii osoby udzielającej wywiadu wpływają na proces i specyfikę inkluzywnych rozwiązań to:

- Czynniki kulturowe i społeczne – stosunkowo konserwatywna kultura biznesowa przyczynia się do marginalizowania DEI, zwłaszcza przez osoby na stanowiskach kierowniczych. Część inicjatyw np. wywieszenie tęczowej flagi przez sąsiednią organizację z okazji miesiąca dumy spotyka się z negatywną reakcją. Dodatkowo takie praktyki są często postrzegane jako przeniesione wprost z zagranicy, nieistotne w Polsce, co również wzbudza sprzeciw: *Dyskutowaliśmy teraz o tygodniu czy miesiącu dziedzictwa krajów z Azji Południowo-Wschodniej i Wschodniej. Są to mniejszości, które są mikroskopijnie reprezentowane w naszym kraju. Może oprócz Wietnamczyków w tym momencie. Więc czasami powiedzmy, brak tutaj jakiegoś powiązania między naszymi realiami w Polsce, a tą praktyką biznesową.*
- Zróżnicowanie regionalne – Kraków wyróżnia się jako miejsce otwarte na różnorodność ze względu na międzynarodowe środowisko pracy.

- Dynamika zmian społecznych – Polska przechodzi zmiany społeczne, zwłaszcza ze względu na rosnącą wielokulturowość. Zwłaszcza branża IT jest bardzo umiędzynarodowiona i zatrudnia wiele osób, które mają zagraniczne doświadczenia i oczekują, że kwestie DEI będą rozwijane w firmie.
- Brak współpracy międzysektorowej – ponieważ nadal jest to relatywnie nowy temat w Polsce brakuje wiedzy eksperckiej. Dodatkowo brakuje efektywnej współpracy między organizacjami pozarządowymi a sektorem biznesowym. Mimo że są pozytywne wyjątki, takie jak Diversity Hub, większość firm i NGO nie potrafi skutecznie komunikować się i współpracować, a także brakuje stabilnego finansowania tych inicjatyw.
- Brak prestiżu pracy społecznej – W porównaniu do krajów anglosaskich, praca społeczna w Polsce nie przynosi tak dużego prestiżu, co hamuje jej rozwój. Tam osoby pracujące w dużych korporacjach angażują się w wolontariat, co przynosi wymierne korzyści organizacjom pozarządowym, w Polsce tego brakuje: *Brakuje stabilnej, długofalowej współpracy, stabilnego finansowania ze strony biznesu i czegoś, co by nazwał dystrybucją prestiżu. Nie wiem jak to inaczej nazwać. We wszystkich krajach, na które wpłynęła kultura anglosaska praca społeczna jest czymś, z czego wynika duży społeczny prestiż. Moje doświadczenie jest czymś, z czego wynika duży społeczny prestiż. Moje doświadczenie jest takie, że pracowałam z wieloma osobami, które w pewnym momencie swojej kariery <Ok, zarobiłem/zarobiłam wystarczająco dużo. Wystarczy że mój partner/partnerka przynosi pieniądze do domu i ja teraz zajmę się pracą, która co prawda nie przyniesie mi ani dolara, ale będzie to budowanie mojego kapitału społecznego i naszego domowego soft power> I to były osoby, które przynosiły do organizacji całego trzeciego sektora swoje kontakty, darczyńców, pieniądze i umiejętności i profesjonalizm i procedury i procesy z dużych organizacji. To oliwiło te tryby, budowało mosty. Jeszcze nie ma tego [w Polsce]. A tam działa to na taką skalę, że absolutne rekiny biznesu mogą po prostu spędzać czas na takim merytorycznym wolontariacie, pomagając jakimś absolutnie małą organizacją po prostu i ucząc je takie takich rzeczy, na które te organizacje by nigdy nie wpadły. To jest zupełnie nie do przecenienia. Oczywiście też taka wymiana wiedzy na tych dojrzałych rynkach jest też bardziej sformalizowana, są organizacje, które zajmują się, aby udrożnić te kanały komunikacji między tymi 2 światami. Więc myślę, że to są gdzieś takie rzeczy, których jeszcze u nas nie ma.*

- Zmiany na scenie politycznej – mają pośredni wpływ na obszar DEI, ponieważ wyniki wyborów mogą wpłynąć na sytuację organizacji pozarządowych związanych z DEI.

Wśród innych czynników kształtujących wdrażane rozwiązania inkluzywne, duże znaczenie ma branża. Z jednej strony, jest ona silnie zmaskulinizowana, co utrudnia m.in. zwiększenie reprezentacji kobiet. Z drugiej strony w branży IT jest duża różnorodność etniczna i kulturowa. Dodatkowo, ponieważ opisywany przypadek dotyczy oddziału firmy zagranicznej, wiąże się to z większym umiędzynarodowieniem oraz podnoszeniem świadomości na tematy związane z DEI. Ponieważ polski oddział należy do globalnej firmy, jest silny przepływ informacji m.in. na temat tego jakie tematy należy podejmować również w Polsce, ze względu na oczekiwania siedziby głównej. Ponadto, aktualne wydarzenia takie jak inwazja na Ukrainę ale też przechodzenie procesu fuzji wpływają na to jakie działania są podejmowane i jaki jest ich priorytet.

- Osobiste doświadczenia – były związane głównie z życiem i pracą za granicą oraz własnym doświadczeniem trudności z dopasowaniem się do odmiennej kultury, które uwrażliwiły na te wyzwania osobę, która udzielała wywiadu. Duży wpływ na podniesienie świadomości w obszarze DEI miała również praca zawodowa małżonka, ponieważ osoba ta szkoli z zakresu komunikacji międzykulturowej.
- Zmieniające się przepisy – były ostatnim czynnikiem wskazanym przez respondenta. Na przykład wdrożenie ustawy o sygnalistach było dyskutowane na poziomie UE od kilku lat. Dlatego też organizacje antycypujące nowe obowiązki wynikające z ustawy, mogły już zacząć przygotowania. W badanej organizacji istnieje kanał do anonimowych zgłoszeń zarządzany przez podmiot zewnętrzny. Natomiast proces zgłaszania konfliktów czy nieodpowiedniego języka jest zazwyczaj rozwiązywany w mniej sformalizowany sposób

Wśród czynników, które wpływają na podejmowane inicjatywy należy wymienić również śledzenie aktualnych trendów. Obecnie firma zaczęła rozpoznawać zagadnienia związane z neuro różnorodnością w kontekście rekrutacji i planuje podjąć w przyszłości inicjatywy w z tym związane.



<ul style="list-style-type: none"> <li>Elastyczność zależy od zespołu</li> <li>Wymogi co do przychodzenia do biura zależą od zespołu</li> </ul>		Znaczenie indywidualnych zachowań
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sprawny HR</li> <li>Promowanie marki i krakowskiego oddziału</li> </ul>	Pozytywna rola działu HR	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Celem przychodzenia do biura jest kontakt</li> <li>Dobre opinie o współpracownikach</li> <li>Późne przyjście do pracy oznacza brak kontaktu z innymi</li> </ul> <p>Puste biuro jest bez sensu</p>	Rola kontaktów międzyludzkich	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Chęć aplikowania zależy od stawki</li> <li>Dobre zarobki</li> <li>Niskie podwyżki</li> <li>Niskie zarobki</li> <li>Podwyżki – zależą od przykładania się</li> </ul>	Zarobki	Warunki pracy
<ul style="list-style-type: none"> <li>Firma preferuje uop</li> <li>Praca zdalna nowe przepisy</li> <li>Przestrzeganie przepisów (dyżury)</li> </ul>	Zgodność z przepisami	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Potrzeba miejsca parkingowego</li> </ul>	Dostosowanie i dostępność	

Zródło: opracowanie własne

Osoby zamieszczające opinie nie odnoszą się bezpośrednio do zagadnień DEI, nie definiują wprost czym np. jest inkluzywność. Brak komentarzy wskazuje na to, że jest niska świadomość wdrażanych rozwiązań inkluzywnych albo, że działania opisane w wywiadach nie są na tyle istotne, aby odnieść się do nich w komentarzach. Bardzo dużo miejsca zajmują kwestie takie jak zarobki, od których zależy decyzja o aplikowaniu na stanowisku bądź pozostaniu w organizacji. Inkluzywne rozwiązania takie jak szkolenia i webinary mające na celu podniesienie świadomości nie są poruszane. Niemniej jednak można zidentyfikować zarówno elementy (oceniane pozytywnie i negatywnie), które mogą być uważane za rozwiązania inkluzywne takie jak np. możliwość pracy hybrydowej. Autor jednego z wpisów zauważa, że mimo wprowadzenia tzw. „nowego ładu” bardziej opłacalne podpisanie jest umowy o pracę, co może być uznane za inkluzywne rozwiązanie, dające większą stabilność zatrudnienia (FOB, 2024). Wśród opinii można znaleźć również informacje o tym, że bardzo dużo zależy osoby na stanowisku lidera bądź liderki zespołu. Z jednej strony może to wskazywać na bardziej zindywidualizowane podejście osób na stanowisku kierowniczym, które są elastyczne i gotowe wprowadzić rozwiązania odpowiadające indywidualnym potrzebom. Z drugiej strony wskazuje to na brak systemowych rozwiązań, gdzie rozwiązania inkluzywne byłyby wpisane na stałe do polityk i procedur organizacji. Potwierdza to wnioski płynące z wywiadu, gdzie relatywnie niewielki rozmiar organizacji i brak zbyt wielu procedur był wielokrotnie podkreślany.

## 4.2. Firma B

Podstawowe informacje o firmie:

- Forma organizacyjna: polska firma
- Wielkość zatrudnienia: 800
- Branża: dobra szybkozbywalne
- Okres działalności: ~12 lat

### 4.2.1. Charakterystyka organizacji

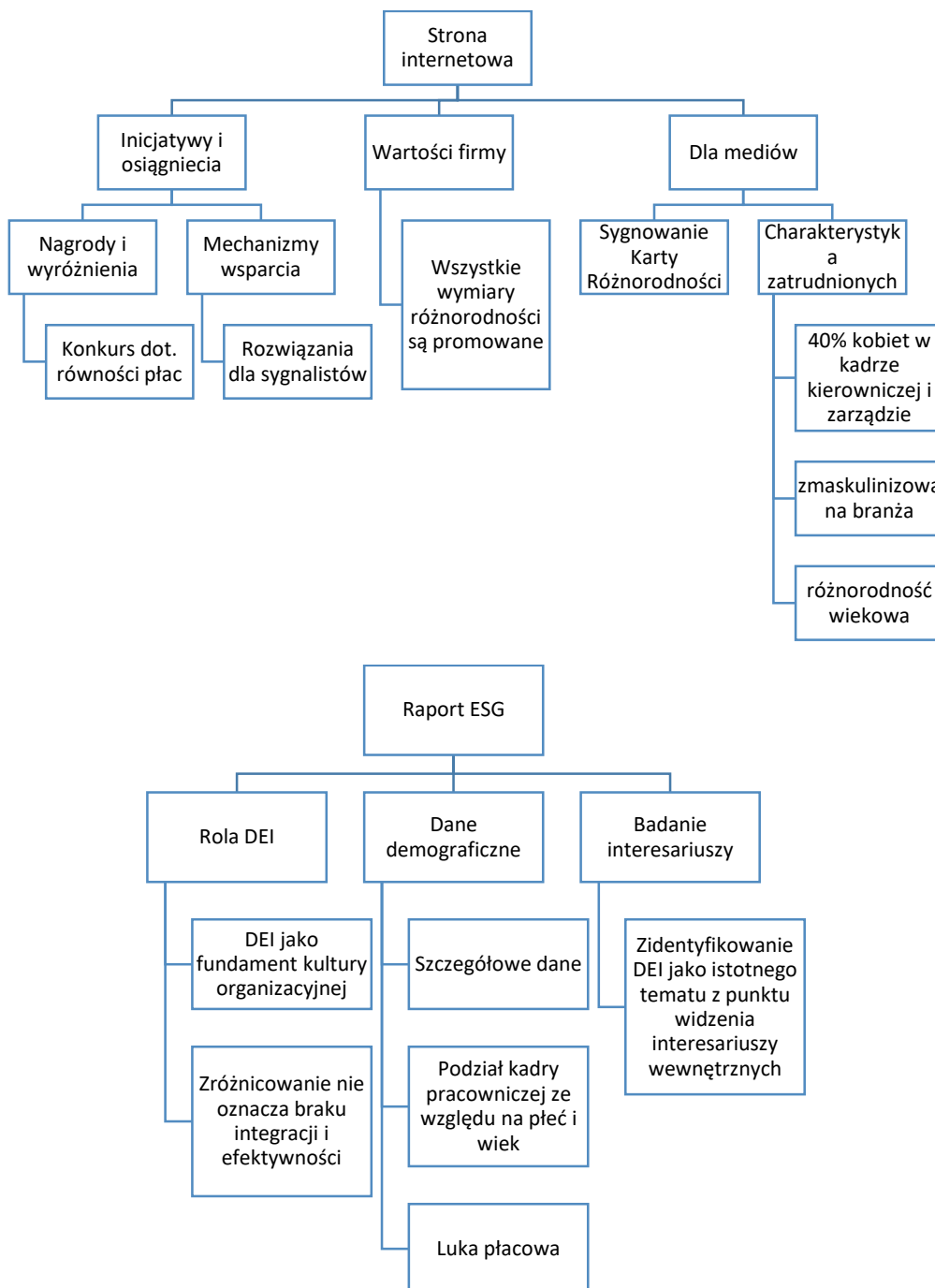
Drugi badany przypadek to polska firma z branży dóbr szybkozbywalnych (FMCG), zatrudniająca ok. 800 osób w zakładzie produkcyjnym oraz blisko 40 osób w biurze w jednym z dużych miast. Firma znajduje się w portfolio globalnego funduszu, ale ma dużą samodzielność i swobodę działania. Firma działa od ok. 12 lat w obecnym kształcie, jednak jej początki sięgają XIX w. Firma zaczęła w ostatnim okresie intensyfikować działania w obszarze DEI, natomiast podkreśla, że nie chce wdrażać inicjatyw, które nie są dostosowane do ich potrzeb, tylko dlatego, że inne firmy w to obecnie inwestują. Jednym z przykładów takich inicjatyw są programy skierowane do obcokrajowców, które nie mają zastosowania w organizacji ze względu na charakterystykę osób zatrudnionych.

Firma dąży do tego aby inicjatywy DEI nie zatrzymywały się na etapie zgodności z przepisami, natomiast kwestie związane z monitorowaniem i zbieraniem danych wynikają głównie z wymagań wprowadzonych przez nowe przepisy. Firma zdaje sobie sprawę, że inicjatywy DEI łączą się często z ESG i CSR. Ogólnym efektem wszystkich inicjatyw DEI ma być stworzenie miejsca pracy sprzyjającego wzajemnemu szacunkowi i dialogowi. Jednakże, jest to bardzo ambitne zadanie i firma nie zdecydowała się na wybranie jednego jasno sformułowanego celu czy punktu docelowego, skupia się raczej na wskazaniu kierunku rozwoju. Aktualnie priorytetem jest dostarczenie większej ilości wiedzy na temat DEI w pracy.

### 4.2.2. Strona internetowa

Strona internetowa zawiera bardzo dużo materiałów dotyczących DEI, zamieszczonych w różnych sekcjach. Opublikowano również szereg dokumentów i raport, w których pojawiają się odniesienia do tych kwestii. Wśród tych dokumentów można wymienić politykę praw człowieka, w której znajduje się deklaracja, że firma promuje, respektuje i szanuje różnorodność oraz, że jest ona postrzegana jako wartość. W dokumencie tym wymienione są również konkretne wymiary różnorodności: wiek, pochodzenie, narodowość, orientacja

seksualna, poglądy, religia oraz wyznanie. W kodeksie etyki z kolei więcej miejsca jest poświęcone na omówienie w jaki sposób firma reaguje na działania wykluczające m.in. mobbing i dyskryminację.



Rys. 4.3 Analiza danych zastanych – przypadek B  
Źródło: opracowanie własne

### 4.2.3. Rozumienie inkluzywności

Firma postanowiła zaprosić grupę osób z organizacji do udziału w warsztatach dotyczących DEI. Pierwszym punktem warsztatów było zdefiniowanie czym jest różnorodność. Wnioski wskazują, że różnorodność jest rozumiana bardzo szeroko, jako nie tylko różnice, które widać na zewnątrz, ale również te, których nie widać np. wychowanie, otoczenie i inne

czynniki kształtujące tożsamość. Kolejna konkluzja z warsztatów dotyczyła tego do jakiej równości dąży firma oraz, że jest to sprawiedliwość (ang. equity) a nie równość rozumiana jako „wszystkim po równo”. *Uczestnicy warsztatu odzwierciedlili naszą strukturę organizacyjną, pod kątem wieku, stażu pracy, pełnionej roli, działu, w którym się pracuje czy narodowości. Była to niesamowita okazja na wymianę perspektyw, jak również do tego, aby osoby, które na co dzień się nie znają, miały okazję do wypracowania czegoś ważnego wspólnie i do bliższego poznania się.*

Inkluzywność jest rozumiana jako coś co powinno obejmować wszystkich, co przekłada się na to, że podejmowane inicjatywy zawsze mają na celu uwzględnienie wszystkich osób w organizacji. Równocześnie różnorodność, mimo bardziej zniuansowanego podejścia w materiałach opublikowanych na stronie internetowej i ustaleniach poczynionych na warsztatach często w codziennym funkcjonowaniu jest sprowadzana do dychotomicznego podziału na widzialne i niewidzialne wymiary tożsamości.

#### **4.2.4. Stosowane praktyki inkluzywne**

Inicjatywy w obszarze DEI zaczęły się od podnoszenia świadomości na tematy związane z zarządzaniem pokoleniami a następnie zakres poruszanych tematów został poszerzony. Informacje edukacyjne są umieszczane w wewnętrznej gazecie, która ukazuje się 2-3 razy do roku. Wśród pierwszych inicjatyw było przygotowanie prezentacji dla zarządu i najwyższego kierownictwa aby pokazać istotność tematu i zdobyć poparcie dla kolejnych inicjatyw. Odkąd firma zaczęła podejmować więcej inicjatyw w obszarze DEI, przeprowadzono następujące projekty:

1. utworzenie grupy projektowej DEI
2. wewnętrzne warsztaty przeprowadzone aby zidentyfikować obszary, które wymagają wdrożenia inicjatyw DEI oraz ustalenia ich zakresu.,
3. movember & różowy październik – uruchomiono równocześnie różowo-niebieską akcją aby zwrócić uwagę na zdrowie zarówno kobiet jak i mężczyzn,
4. szkolenia dla kadry menedżerskiej – 3 webinary realizowane przez zewnętrzną konsultantkę dot. różnorodności, nieświadomych uprzedzeń, włączającego podejmowania decyzji oraz sprawiedliwej oceny wyników pracy i potencjału. W webinarach uczestniczyła bardzo różnorodna grupa. Podsumowaniem warsztatów był raport, wskazujący na jakich obszarach należy się skupić.
5. wymóg zapoznania się z kodeksem etyki i innymi dokumentami (które dotyczą m.in. równego traktowania) wobec wszystkich dołączających do organizacji osób,
6. szkolenie dotyczące dyskryminacji,

7. zostanie sygnatariuszem Karty Różnorodności.

Dodatkowo dzięki inicjatywie grupy projektowej DEI powstały dwie inicjatywy, które łączyły życie zawodowe i prywatne, aby przedstawić różne oblicza różnorodności:

- wspólna książka kucharska, z przepisami nadesłanymi przez osoby w organizacji, aby pokazać różnorodne smaki przygotowana z okazji Dnia Różnorodności w maju
- wspólny przewodnik turystyczny, do którego wszyscy mogą nadesłać propozycje interesujących wycieczek i przedstawić swoje rekomendacje.

Firma planuje również już kolejne działania polegające m.in. na wykorzystaniu istniejącego w firmie wewnętrznego komunikatora, aby na kanale poświęconym różnorodności dzielić się informacjami DEI i zachęcać do angażowania się w inicjatywy związane z tym obszarem. *Chcemy mówić o DEI, dzielić się wiedzą w postaci mikrolearningu, ale także stworzyć miejsce, gdzie każdy z nas może tą wiedzą się podzielić, może zaangażować się w proponowane inicjatywy.*

Analiza inkluzywnych rozwiązań z perspektywy funkcji personalnej prowadzi do wniosku, że rozwiązania inkluzywne są coraz bardziej zintegrowane z procesami HR. Firma pracuje nad podnoszeniem świadomości w tym zakresie np. na podstawie realizowanych procesów rekrutacyjnych. Wskazuje się, że różnorodność może być bardzo cenna oraz żeby zachowywać otwartość w procesie rekrutacyjnym, jeśli kandydatka lub kandydat mają inne zdanie albo inny sposób rozwiązania zadania. Na etapie podsumowania procesu rekrutacji, zwraca się uwagę, że osoby, które się zatrudnia nie muszą być podobne do tych, które już są w zespole. Pokazuje to docenienie różnorodnych perspektyw. Jest to również dowodem, że firma posiada już pewną świadomość na temat uprzedzeń i stereotypów, które mogą się przyczyniać do preferencyjnego traktowania osób, które są podobne do tych już należących do organizacji (Dietz i in., 2015).

Przy ocenie okresowej firma wykorzystuje model kompetencyjny w którym uwzględnione są również zachowania inkluzywne. Szkolenia są przygotowywane w odpowiedzi na wyniki rocznej oceny, na podstawie wyników i informacji zwrotnej od osób przełożonych. W ocenie osoby udzielającej wywiadu, w zakresie szkoleń również można wskazać na dążenie do inkluzywności, ponieważ plany rozwojowe są omawiane i ustalane w dużej mierze w indywidualny sposób, aby odpowiedzieć na potrzeby jednostki. Jednym z przygotowanych szkoleń było to dotyczące dyskryminacji. Zostało przygotowane wewnętrznie przez firmę i starannie zaprojektowano je jako wyczerpujące źródło informacji, tak aby można było do niego wrócić i zapoznać się z treścią.

Podsumowując, rozwiązania inkluzywne są ukierunkowane na objęcie wszystkich osób w organizacji. Celem jest stworzenie warunków umożliwiających lepsze poznanie się osób,

które ze sobą współpracują. Ze względu na to, że osoby w firmie pracują w różnych lokalizacjach w Polsce, priorytetem jest stworzenie okazji do lepszego zrozumienia innych. Nie ma rozwiązań skierowanych wyłącznie do wybranych grup np. tylko kobiet. Jeśli niezbędne jest wprowadzenie zmian lub udogodnień dla konkretnej osoby np. ze względu na niepełnosprawność, sytuacje takie są rozpatrywane indywidualnie. Przyjęto podejście zgodnie z którym wszystkie różnice indywidualne są uznawane za istotne, ale ta różnorodność jest czymś pozytywnym co umożliwia tworzenie rozwiązań, które mają być skierowane do wszystkich.

#### **4.2.5. Rola osób na stanowiskach kierowniczych**

Osoby na stanowiskach kierowniczych aktywnie uczestniczą w inicjatywach DEI oraz inicjują niektóre z nich np. podpisanie Karty Różnorodności. Dział HR zaczął swoje działania związane z DEI od przygotowania prezentacji na ten temat dla zarządu i kadry kierowniczej, aby przedstawić szczegóły oraz istotność tematu. Ponieważ nie istnieje osoby budżet DEI, zarząd akceptuje budżet HR, w którym są uwzględnione również wydatki na inicjatywy DEI. Zarząd wyznacza również ogólny kierunek i przy tworzeniu planów na kolejny rok podkreśla konieczność uwzględnienia zadań związanych z DEI. Dodatkowo, na cyklicznych spotkaniach kierowniczych DEI jest stałym punktem w ramach którego przedstawiane są planowane inicjatywy.

#### **4.2.6. Przygotowywanie i wdrażanie polityk oraz procedur**

Za koordynowanie działań dotyczących DEI w firmie odpowiada dział HR, ponieważ nie ma odrębnego stanowiska. Firma przygotowuje ramowy plan działania na dany rok. Kwestie związane z DEI są rozproszone po różnych dokumentach, przede wszystkim są uwzględnione w kodeksie etyki, firma ma również politykę antydyskryminacyjną w której podkreślone jest promowanie różnorodności, natomiast nie ma osobnego dokumentu dotyczącego wyłączenia DEI.

W ostatnich miesiącach przeprowadzono oprócz stworzenia grupy projektowej DEI, do której współtworzenia zaproszono wszystkie osoby w organizacji. Obecnie liczy ona ok. 10 osób z różnych działów, spotyka się zwykle raz w miesiącu. Na spotkaniach przedstawiane jest podsumowanie tego co każdy zrobił oraz planowanie kolejnych kroków np. tematu artykułu w newsletterze. Rolę koordynatorki tej grupy pełni osoba na z obszaru HR. Za każdą inicjatywę odpowiada inna osoba, dzięki czemu zwiększa się rozpoznawalność danej osoby w organizacji. Dodatkowo dzięki temu, że rozwiązania inkluzywne są kojarzone z poszczególnymi osobami

tworzy się wrażenie, że nie jest to anonimowy projekt pozbawiony duszy ale raczej inicjatywa, w którą ktoś włożył dużo pracy. Pomaga to również w podnoszeniu świadomości w organizacji, do jakich osób można się zgłaszać z własnymi sugestiami.

Aby ułatwić ten proces, został stworzony kanał na wewnętrznym komunikatorze, za pomocą którego każdy pracownik może zgłosić propozycje, lub przyłączyć się do istniejącej inicjatywy. Pomysły i informację zwrotną pracownicy i pracowniczki mogą też przekazać m.in. na kwartalnych spotkaniach, gdzie DEI jest stałym elementem planu. Regularne spotkania są też okazją, żeby stworzyć przestrzeń do dyskusji, nawet jeśli nie ma od razu gotowych odpowiedzi.

Inicjatywy DEI zaczęły się od kwestii związanych z zarządzaniem pokoleniami a konkretnie od pojawienia się w firmie nowej grupy – pokolenia Z. Firma na każdy rok planuje konkretne działania oraz to co chce w ich ramach osiągnąć. Do współpracy zapraszane są osoby z różnych działów, aby lepiej zrozumieć potrzeby we wszystkich obszarach. Dodatkowo firma śledzi trendy w tym obszarze i praktyki wdrażane przez inne firmy.

W trakcie spotkań grupy roboczej skupionej wokół DEI, okazało się, że wypracowanie spójnej strategii odpowiadającej na potrzeby wszystkich osób w organizacji jest wyzwaniem.

Wszystkie inicjatywy są projektowane w taki sposób, aby uniknąć kontrowersji lub sprzeciwu, który wywołują inicjatywy skierowane do jednej grupy. Komunikacja wokół rozwiązań inkluzywnych jest planowana w taki sposób, żeby przede wszystkim nie dopuścić do sytuacji, gdzie ktoś może się poczuć wykluczony lub, że podejmowana działania nie mają do niego odniesienia. Sprawia to, że niektóre osoby w organizacji kwestionują zasadność podejmowania tych zagadnień w polskiej firmie. Z drugiej jednak strony, inne firmy bywają też źródłem inspiracji dla praktyk inkluzywnych. Przynależność polskiej firmy do zagranicznego podmiotu może pozwalać na uczenie się od funduszu oraz innych firm które należą do portfolio.

Istotny wpływ na przygotowanie rozwiązań inkluzywnych miało również zostanie sygnatariuszem Karty Różnorodności. Stało się to okazją do podsumowania co się wydarzyło w ciągu roku i co trzeba zrobić w kolejnym. Innym momentem weryfikacji inicjatyw DEI jest ankieta satysfakcji, która pomaga w ocenie progresu. Jeszcze jednym źródłem informacji i inspiracji są rozmowy z odchodzącymi osobami, które dzielą się czasem spostrzeżeniami na temat wyzwań.

Badanie satysfakcji pracowników odbywa się raz na 1,5 roku i obejmuje również kwestie związane z DEI. Nie wszyscy decydują się na podzielenie się swoimi opiniami – może to sugerować z jednej strony przekonanie, że opinie wyrażone w ankiecie nie mają wpływu na rzeczywistość lub niski poziom zaangażowania w inkluzywne rozwiązania. Wyniki ankiety wskazały jednak m.in. wartości, które były postrzegane jako kluczowe, a wśród nich szacunek

i współpracę. Wyniki ankiety wskazały również na potrzebę pochylenia się nad różnorodnością pokoleniową. Jednym ze skutków ankiety było również większe zwrócenie uwagi na proces onboardingu. Nie było jednak wśród odpowiedzi kwestii bezpośrednio związanych z pożądanymi praktykami inkluzywnymi. Organizacja uwzględnia też kwestie dotyczące zachowań inkluzywnych m.in. przy ocenie okresowej.

Organizacja monitoruje jednak zmiany przepisów m.in. dotyczące obecności kobiet w zarządzie aby zapewnić zgodność z przepisami. Firma bierze też z sukcesami udział w różnych konkursach, które można postrzegać jako sposób na monitorowanie skuteczności np. Lidl Fair Pay. Ostatni bodziec aby zebrać i przeanalizować wybrane dane to podpisanie Karty Różnorodności, ponieważ bycie sygnatariuszem łączy się z określonymi zobowiązaniami w zakresie śledzenia postępów.

#### **4.2.7. Wpływ lokalnych uwarunkowań**

Lokalne uwarunkowania są ściśle powiązane z lokalizacją – zupełnie inne potrzeby są w dużych miastach typu Warszawa (zwłaszcza ze strony osób pracujących w korporacji) a inne w zakładach produkcyjnych położonych w mniejszych miejscowościach.

Wśród innych uwarunkowań można wymienić:

- normy społeczne – wychowanie i pewne przyzwyczajenia wiążą się z tym, że wiele osób nie było edukowanych w zakresie różnorodności i zmiana mentalności jest długotrwałym procesem. Dlatego kluczowe znaczenie mają stopniowe działania, codziennie zbliżające do możliwości stworzenia inkluzywnego środowiska pracy,
- segregacja płciowa na rynku pracy – na etapie rekrutacji, zdarzają się sytuacje pokazujące, że nadal obecne są stereotypy dotyczące podziału zawodów na „kobiece” i „męskie”. Świadczą o tym np. pytania od kandydatek: „Czy jest praca dla kobiet?” co sugeruje, że pewne stanowiska np. na produkcji są postrzegane jako zarezerwowane dla mężczyzn. Pytania te zderzają się z nastawieniem osób rekrutujących, które podkreślają, że chcą oceniać osoby kandydujące na podstawie kompetencji i doświadczenia.
- dążenie do zgodności z przepisami np. wynikającymi z wdrażanych dyrektyw w Polsce.



Tabela 4.2 Proces kodowania opinii – przypadek B

Przykłady kodów pierwszego rzędu	Kody drugiego rzędu	Kluczowe wątki
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak klimatyzacji</li> <li>• Brak szacunku</li> <li>• System zmianowy</li> <li>• Onboarding i stopniowe wdrożenie</li> </ul>	Warunki pracy	Realia pracy
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bony na święta</li> <li>• Ubezpieczenie</li> <li>• Niskie wynagrodzenie</li> <li>• Zadowolające wynagrodzenie</li> </ul>	Wynagrodzenie i benefity	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przestrzeganie przepisów</li> <li>• Wprowadzenie kar finansowych</li> </ul>	Przepisy i polityki	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krytyka wyższych szczebli</li> <li>• Firma niszczy środowisko</li> </ul>	Krytyka firmy	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pytanie o przedłużenie umowy</li> <li>• Pytanie o stanowiska</li> <li>• Pytanie o rekrutację</li> </ul>	Pytania o zatrudnienie	Transparentność i rozwój zawodowy
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spełnienie kryteriów przy rekrutacji</li> <li>• Intencja aplikowania o pracę</li> <li>• Intencja pozostania w firmie</li> </ul>	Rekrutacja i rozwój zawodowy	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krytyka innego forumowicza</li> <li>• Forum jako wartościowe źródło informacji</li> </ul>	Interakcje na forum	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na sukces firmy pracują wszyscy</li> <li>• Dobra atmosfera</li> <li>• Znaczenie atmosfery</li> </ul>	Atmosfera	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobry kontakt z przełożonymi</li> <li>• Potrzeba lepszej komunikacji</li> <li>• Fajny zespół</li> </ul>	Komunikacja	Relacje międzyludzkie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pytania o różnorodność wiekową</li> <li>• Pytanie o obcokrajowców</li> <li>• Komentarz do wyglądu kobiet</li> <li>• Dyskryminacja się zmniejsza</li> </ul>	Różnorodność	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Polecenie firmy</li> <li>• Pozytywna ocena firmy</li> </ul>	Pozytywne opinie	

Zródło: opracowanie własne

Podsumowując, zidentyfikowane przez organizację wyzwania to przede wszystkim niska świadomość na temat DEI w społeczeństwie, a więc również wśród osób pracowniczych, co kształtuje normy społeczne dotyczące tego jak różnorodność jest postrzegana. W odpowiedzi na te uwarunkowania, firma priorytetyzuje działania, które mają na celu podniesienie świadomości na temat DEI. Organizacja w efekcie podejmowanych inicjatyw, które mają być skierowane do wszystkich osób tworzy lepsze warunki, aby poznały się osoby, które ze sobą współpracują, co jest adekwatnym działaniem również w świetle opinii zamieszczonych na Gowork.pl, które przykładają dużą uwagę do relacji międzyludzkich.

### **4.3. Firma C**

Podstawowe informacje o firmie:

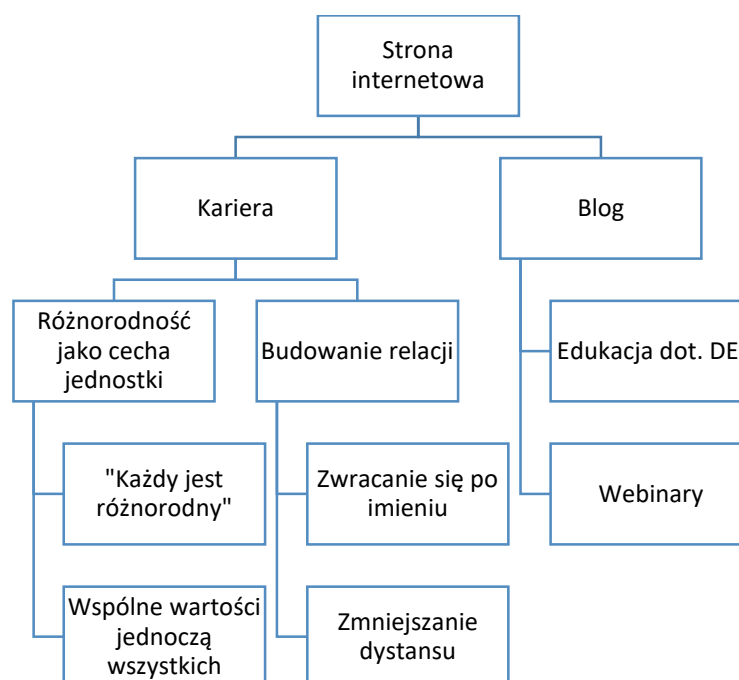
- Struktura właścicielska: polska firma
- Wielkość zatrudnienia: 700
- Branża: IT
- Okres działalności: ~25 lat

#### **4.3.1. Charakterystyka organizacji**

Trzeci przypadek to polska firma działająca w branży IT od lat 90, zatrudniająca ok. 750 osób, o krajowym zasięgu działania, której główną grupę klientów stanowią MŚP. Od kilku lat znajduje się w portfelu amerykańskiego funduszu, a wcześniej należała do brytyjskiego funduszu. W zarządzie nie ma żadnej kobiety, w zespole zarządzającym tzn. na stanowiskach dyrektorskich 50% stanowią kobiety, na pozostałych stanowiskach menedżerskich kobiety stanowią ok. 40%.

#### **4.3.2. Strona internetowa**

Na stronie firmy można znaleźć wiele merytorycznych materiałów dotyczących koncepcji DEI, łącznie z definicjami kluczowych pojęć. Firma nie publikuje raportów ani innych dokumentów, w których omówiono by polityki DEI. W zakładce „Kariera” i w samych ogłoszeniach o pracę brak jednak informacji związanych z DEI, a nazwy stanowisk są podane tylko w męskim rodzaju.



Rys. 4.5 Analiza danych zastanych – przypadek C  
Źródło: opracowanie własne

### 4.3.3. Rozumienie inkluzywności

Organizacja jasno definiuje pojęcia z obszaru DEI. Zgodnie z zamieszczonymi informacjami różnorodność jest rozumiana bardzo szeroko, jako wszelkie różnice, które mogą występować pomiędzy ludźmi, a zwłaszcza płeć, wiek, narodowość, język, rasa, pochodzenie etniczne, religia, status społeczno-ekonomiczny. Oprócz zdefiniowania pojęć, organizacja wskazuje też na pozytywne skutki DEI takie jak większa kreatywność, innowacyjność i skuteczność w rozwiązywaniu problemów. Na stronie opisane są wartości i działania, które sprzyjają tworzeniu inkluzywnego środowiska pracy, a więc takiego, w którym każdy czuje się doceniony, szanowany i ma możliwość aktywnego uczestnictwa w życiu organizacji. W rezultacie, osoby w organizacji powinny mieć takie same szanse na rozwój i możliwość partycypacji w procesie decyzyjnym.

### 4.3.4. Stosowane praktyki inkluzywne

Praktyki DEI są skierowane przede wszystkim do osób z niepełnosprawnością oraz kobiet. Obowiązujące wszystkich zasady pracy zdalnej są bardzo elastyczne. Oprócz tego organizacja zapewnia możliwość zgłaszania niewłaściwych zachowań – do przełożonych, bezpośrednio do działu HR lub do zewnętrznej kancelarii.

Wśród rozwiązań inkluzywnych, które zostały wprowadzone w ostatnim czasie znalazły się:

- współpraca z Uniwersytetem Sukcesu – opłacenie stypendiów dla młodych kobiet w ramach programu skierowanego do osób w trudnej sytuacji życiowej (np. mających za sobą doświadczenie dorastania w domu dziecka),
- mentoring IT girls – współpraca z zewnętrzną fundacją, w ramach której, osoby w organizacji zgłosiły się aby zostać ich mentorami,
- sprawny staż – współpraca i zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami na staż.

Organizacja uczestniczyła jeden raz w Sprawnym Stażu we współpracy z Ergo Hestią. Jest to program dla osób studenckich i absolwenckich z niepełnosprawnościami, które mogą uczestniczyć w płatnych stażach w przedsiębiorstwach z całej Polski. Decyzję o udziale w programie stażowym podjęła dyrektorka działu HR, a na kolejnych etapach za koordynowanie współpracy pomiędzy Ergo Hestią, a organizacją odpowiadała jedna specjalistka ds. rekrutacji.

### **Przygotowanie do udziału w tej inicjatywie**

Ergo Hestia zapewniała wsparcie organizacyjne i merytoryczne, a po stronie organizacji niezbędne było przygotowanie materiałów, takich jak zakresy obowiązków i role dla stażystów. Zadanie to zostało zrealizowane przez zespół rekrutacyjny we współpracy z menedżerami. Kluczowe było zaangażowanie menedżerów, którzy czuli się gotowi na współpracę z osobami z niepełnosprawnościami. Organizacja dostosowała stanowiska pracy do specyfiki różnych niepełnosprawności, uwzględniając takie aspekty jak mobilność czy potrzeba izolacji od bodźców.

Następnie Ergo Hestia zorganizowała szkolenia dla pracowników firmy, które obejmowały informacje o różnych rodzajach niepełnosprawności i ich wpływie na codzienną pracę oraz wskazówki dotyczące komunikacji z osobami z niepełnosprawnościami, z naciskiem na normalizację relacji i unikanie stereotypów: *Dźwięki, światła, to co dla nas jest codziennością, a dla niektórych mogłoby być wyzwaniem, więc też uświadomienie sobie pewnych kwestii przygotowało nas nie tylko do etapu rozmów z tymi kandydatami – na co zwracać uwagę – ale także później do tego procesu zatrudnienia ich.*

Firma otrzymała pulę kandydatów i kandydatek od Fundacji, a rozmowy rekrutacyjne odbywały się zdalnie. Rekrutacja skupiała się na aspektach miękkich, takich jak oczekiwania i preferencje kandydatów, aby zapewnić jak najlepsze dopasowanie do stanowiska. W procesie rekrutacyjnym brano pod uwagę zarówno zainteresowania kandydatów, jak i możliwości organizacyjne firmy. Firma umożliwiła pracę zdalną dla osób, które tego potrzebowały, oraz zapewniła odpowiednie warunki w biurze, takie jak cicha przestrzeń do pracy. Firma była przygotowana również na ewentualne wyzwania, które mogły się pojawić w trakcie tej inicjatywy. Ostatecznie spośród osób przyjętych na staż jedna osoba nie wywiązywała się ze

swoich obowiązków zawodowych, ale było to powiązane z faktem zatrudnienia w ramach Sprawnego Stażu. W tej sytuacji rozmowy z osobą na stażu przeprowadzili bezpośredni przełożony, HR biznes partner odpowiedzialny za dany obszar oraz osoba koordynująca współpracę.

### **Rezultaty programu**

W ramach programu przyjęto kilka osób na staż, w tym osoby pracujące wyłącznie zdalnie. Po zakończeniu stażu, kilka osób zostało zatrudnionych na stałe. Proces pozwolił firmie zdobyć doświadczenie w zatrudnianiu i wspieraniu osób z niepełnosprawnościami, co zostało ocenione jako wyzwanie, ale również wartościowe doświadczenie rozwojowe. Firma wykazała się dużą elastycznością i zaangażowaniem w realizację programu, co przyczyniło się do stworzenia bardziej inkluzywnego środowiska pracy. Ergo Hestia przygotowała też statystyki na koniec współpracy, aby podsumować cały proces. Ze swojej strony organizacja również przeanalizowała proces, aby zidentyfikować co było przyczyną, że w kilku wypadkach osoby nie sprawdziły się na stanowisku. Mimo iż nie było negatywnej reakcji na udział w tej inicjatywie, pojawiły się pewne obawy. Związane były głównie z możliwością popełnienia jakiegoś błędu, ze względu na brak doświadczenia w relacjach z osobami z niepełnosprawnością: *Mówiłam, że właśnie powinniśmy traktować te osoby normalnie, tak jak nas. Ale wiadomo, osoba się zastanawia co może powiedzieć czasami, czego może nie powiedzieć, żeby nie popełnić błędu.*

Efektem udziału w tej inicjatywie było podniesienie świadomości na temat zatrudniania osób z niepełnosprawnością. Dodatkowo, udział w Sprawnym Stażu był postrzegany również pozytywnie z perspektywy employer brandingu. Obie strony wyniosły korzyści z tej współpracy. Również osoba odpowiedzialna za koordynację tej współpracy miała pozytywne odczucia: *Na pewno to jest fajne doświadczenie, które uważam, że zostanie ze mną na jeszcze długo, ale tak jak mówię ja bardzo dobrze wspominam ten projekt i tą współpracę. Więc mam nadzieję, że jeszcze kiedyś będę miała okazję z nimi współpracować.*

Najważniejszym rezultatem udziału w Sprawnym Stażu było pokazanie, że organizacja rzeczywiście dba o tworzenie inkluzywnej kultury organizacyjnej i możliwość pokazania konkretnych działań, które podejmuje – zarówno osobom z wewnątrz i zewnątrz organizacji.

#### **4.3.5. Rola osób na stanowiskach kierowniczych**

Osoby w zarządzie firmy nie są zaangażowane w inicjatywy DEI, zadania te realizowane są przez kilka osób w dziale HR z dyrektorem personalną na czele. Osoby te nie mają uwzględnionych w zakresie obowiązków aktywności związanych z DEI, raczej pokrewne tematy np. podnoszenie retencji. Te zadania spoczywają głównie na HRBP.

Dyrektorka personalna jest inicjatorką wielu inicjatyw w tym obszarze – m.in. aktywizacji osób z niepełnosprawnością. Wynika to zarówno z osobistych doświadczeń jak i udziału w programie mentoringowym (mentor był osobą z zewnętrznej organizacji). Mentoring miał na celu pomóc zidentyfikować sposób włączenia osób z niepełnosprawnością w miejscu pracy. Decyzja o skupieniu się na tej grupie, wynikała również z przekonania, że jest to mniej kontrowersyjna kwestia niż np. włączenie mniejszości seksualnych.

Kluczowe znaczenie ma wsparcie osób na wyższych szczeblach kierowniczych: *Mi się wydaje, że to jakby zawsze wszystko w organizacji... przesadzam, nie zawsze, ale często – idzie jakby z góry i jeśli jest na górze ktoś, kto mówi cały czas, że to jest ważne, że to jest fajne, że to gdzieś tam nas buduje na przyszłość i tak dalej, to no to będzie w firmie, a jeśli tego nie ma, no to oddolne inicjatywy pracowników mogą być i super. Ale jak to się nie przebije, gdzieś tam do góry, no to małe szanse, że trwale zostanie.* Druga kluczowa grupa, której wsparcie jest niezbędne to osoby na stanowiskach średniego szczebla. To właśnie one pokazują jakie zachowania są akceptowalne i uczą podwładnych komunikować się odpowiednio.

#### **4.3.6. Przygotowywanie i wdrażanie polityk oraz procedur**

Praktyki inkluzywne są inicjowane przez osoby zaangażowane w kwestie DEI w ramach działu HR. Zazwyczaj nie są zgłaszane w ramach oddolnej inicjatywy. Osoby w organizacji często zgłaszają różne propozycje np. związane z wellbeingiem czy stresem, ale do tej pory nie zgłaszały potrzeby zorganizowania niczego związanego z DEI. Firma kontynuuje wdrażanie rozwiązań inkluzywnych ze względu na przekonanie, że to właśnie takie małe kroki i stopniowe działania wpłyną ostatecznie na kulturę organizacyjną i przyczynią się do stworzenia bardziej inkluzywnego środowiska pracy.

Nie ma osobnego budżetu, dlatego inicjatywy są finansowane z budżetu działu personalnego lub np. z pieniędzy przeznaczonych na employer branding. Organizacja nie ma odrębnych dokumentów dotyczących DEI, kwestie związane z DEI są uwzględnione w kodeksie etyki, który nie został udostępniony.

Firma nie ma sprecyzowanych celów dla obszaru DEI. Obecnie monitoruje wskaźniki związane z reprezentacją płci na stanowiskach i luką płacową. Inne obszary, które nie są związane bezpośrednio z DEI, ale pozwalają wskazać kierunek działań, to m.in. analiza rotacji i retencji pracowników, wskazująca iż pokolenie Z, bardzo szybko rezygnuje z pracy w organizacji. Firma zbiera i analizuje informację zwrotną po wdrożeniu różnych rozwiązań inkluzywnych.

Wyzwaniem jest informowanie nowych osób w organizacji o inkluzywności, ponieważ na proces onbordingu jest przeznaczony ograniczony czas. Indywidualne osoby podejmują

inicjatywę, żeby nowozatrudniona osoba miała pełniejszy obraz kultury organizacyjnej i podejmowanych inicjatyw, jednak nie jest to standard.

Inną barierą były pojedyncze głosy sprzeciwu zgłaszane przez mężczyzn skarżących się, że za dużo inicjatyw skierowanych jest do kobiet. W tym przypadku firma odpowiedziała, że zarówno w całej branży (IT) jak i w tej konkretnej organizacji kobiety dalej stanowią mniejszość, dlatego działania skierowane do kobiet są nadal zasadne.

Część kwestii związanych z inkluzywnością ma bardzo doraźny charakter i dopiero w momencie, w którym jest to niezbędne firma reaguje na dane wyzwanie. Tak właśnie przebiegał proces rekrutacji osoby transpłciowej i wyzwania związanego z rozbieżnością pomiędzy wybranym imieniem a tym w dokumentach. Było to wyzwanie dla organizacji, ponieważ w różnych systemach i aplikacjach, które są wykorzystywane w firmie różnice w imionach stanowiły problem. Ponieważ nie było wcześniej żadnego szkolenia, ta sytuacja wymagała od indywidualnych osób w organizacji, aby zdobyły więcej informacji w tym obszarze. Głównie w proces ten zaangażowana była osoba na stanowisku HRBP a ostateczną decyzję podejmowała dyrektorka HR. Doświadczenie to z perspektywy organizacji przebiegło pozytywnie, proces rekrutacji zakończył się decyzją o zatrudnieniu osoby a zespół zaangażowany w ten proces czuje się lepiej przygotowany na podobne sytuacje w przyszłości. Podkreślono, że główny czynnik, który pozwolił na sprawną reakcję to elastyczne podejście, dzięki któremu można było dostosować cały proces oraz wyciągnąć wnioski na przyszłość. Dodatkowo, dostrzeżono, że nawet osoby należące do tej samej grupy wymagają indywidualnego podejścia a co za tym idzie nie każda sytuacja jest taka sama i wymaga dopasowania do danej osoby.

#### **4.3.7. Wpływ lokalnych uwarunkowań**

Lokalne uwarunkowania nie sprzyjają działaniom związanym z DEI: *my jesteśmy bardzo homogenicznym społeczeństwem i my tak naprawdę z wieloma problemami dotyczącymi różnorodności, w ogóle nie mamy i nie będziemy mieć pewnie przez najbliższy czas do czynienia.* Ponieważ firma nabyła w ostatnim czasie spółkę w kraju w Europie Wschodniej, na tym tle Polska prezentuje się jako mniej mizoginistyczny kraj. Jednak szowinizm dalej pozostaje dużym wyzwaniem: *Kobiety nie mają szans wejść w jakieś wyższe struktury. Po prostu – bo nie. Jakby ciężko mi powiedzieć nawet dlaczego. I obserwuję takie organizacje, które mają od lat zespół zarządzający, składające się tylko z mężczyzn.*

Wśród zmian społecznych można wymienić również malejącą rolę religii. Pewne zagadnienia są nadal polaryzujące, dlatego bezpieczniej jest zacząć od kwestii np. dostępności dla osób z niepełnosprawnością.

Ponieważ w Polsce po pandemii Covid-19 nadal wiele firm oferuje możliwość pracy zdalnej, bardzo silnie wpłynęło to na kulturę organizacyjną oraz rozluźnienie więzi pomiędzy osobami w organizacji. Ponieważ ludzie praktycznie nie przychodzą do biura, nie mają przez to okazji opowiadać o swoim życiu prywatnym. W rezultacie wszyscy o sobie wiedzą coraz mniej.

Duże znaczenie ma kapitał firmy: *jeśli firma się otarła o jakieś tam zachodnie jakby standardy, to jest to dla nich bardzo naturalne i takie normalne, że no że my nie jesteśmy płciami w miejscu pracy. My jesteśmy po prostu tym, co dowozimy – pracownikami. Tyle. Liczy się to jak pracuje i jaką wnoszą do firmy wartość. Ale myślę, że w takich polskich własnościowych przedsiębiorstwach to wciąż jest trochę ekstrapolacja poglądów właściciela, które są różne. [...] ale też nie chcę być niesprawiedliwa, bo jest na pewno bardzo wielu polskich przedsiębiorców, którzy tak kształtują swoje firmy, że one są właśnie bardzo fajne, inkluzywne i takie otwarte.*

Fakt, że firma w przeszłości należała do struktur brytyjskiej organizacji, miał znaczący wpływ na kulturę organizacyjną. W tamtym okresie pojawiały się naciski z brytyjskiej strony, żeby zorganizować wydarzenie z okazji miesiąca dumy, które z kolei spotkały się ze sprzeciwem w polskim oddziale.

#### 4.3.8. Opinie zamieszczone na forum



Rys. 4.6 Chmura słów – przypadek C  
Źródło: opracowanie własne

Na platformie zamieszczono 49 opinii w wybranym okresie. Po przeanalizowaniu opinii głównym wątkiem jaki został zidentyfikowany były problemy strukturalne. Mimo iż w ramach niektórych kodów drugiego rzędu, pojawiały się zarówno pozytywne jak i negatywne opinie np. w odniesieniu do rozwoju zawodowego, to znacznie więcej kategorii składało się wyłącznie z negatywnych wpisów np. wynagrodzenie, gdzie odnotowano niski poziom wynagrodzenia jak również brak podwyżek. Innym przykładem jest obszar rekrutacji, która w opinii wielu osób

trwała zbyt długo, w trakcie rozmów kwalifikacyjnych nie można było uzyskać wyczerpujących informacji a po jej zakończeniu nie było informacji zwrotnej. Dodatkowo, mimo iż jest to portal gdzie można zamieszczać opinie o pracodawcy, niezadowoleni klienci również zostawili wpisy.

Tabela 4.3 Proces kodowania opinii – przypadek C

Wybrane kody pierwszego rzędu	Kody drugiego rzędu	Kluczowe wątki
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak odpowiednich podwyżek</li> <li>• Niskie wynagrodzenie</li> </ul>	Wynagrodzenie	Problemy strukturalne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak możliwości rozwoju</li> <li>• Dobre miejsce dla doświadczonych i niedoświadczonych osób</li> </ul>	Rozwój zawodowy	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieprofesjonalna rekrutacja</li> <li>• Mało kandydatów aplikuje</li> </ul>	Rekrutacja	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemy użytkownika lub klienta</li> </ul>	Problemy klientów	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak wspólnych wyjść – pogorszenie atmosfery</li> <li>• Pracownicy z długim stażem – zawiść</li> <li>• Pasjonaci w firmie</li> </ul>	Atmosfera	Relacje międzyludzkie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niekompetentne kierownictwo</li> <li>• Menedżer nie zna się na pracy zespołu</li> <li>• Kierownictwo niższego szczebla – pozytywna opinia</li> </ul>	Relacje z kierownictwem	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak otwartości na krytykę</li> <li>• Brak reakcji na zgłoszenie nieprawidłowości</li> </ul>	Komunikacja	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmiana na gorsze po pojawieniu się nowego inwestora</li> <li>• Zmiana właściciela pomogła</li> </ul>	Zmiany w firmie	Warunki pracy
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praca zdalna</li> <li>• Samodzielna praca</li> </ul>	Autonomia	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pytanie o charakterystykę pracy</li> <li>• Pytanie o wynagrodzenie</li> </ul>	Pytania o warunki	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odradzenie miejsca pracy</li> <li>• Zadowolenie z pracy w firmie</li> </ul>	Opinie o warunkach	

Źródło: opracowanie własne

#### 4.4. Firma D

Podstawowe informacje o firmie:

- Struktura właścicielska: polski oddział firmy zagranicznej
- Wielkość zatrudnienia: 1800
- Branża: energetyczna
- Okres działalności: ~20 lat

#### **4.4.1. Charakterystyka firmy**

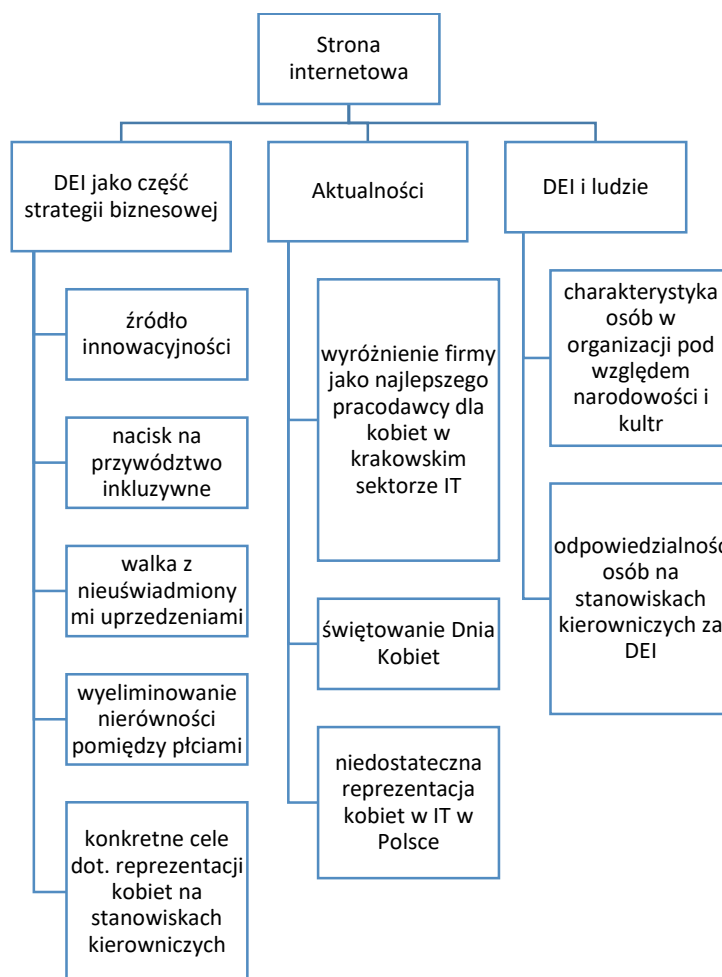
Firma D jest globalną organizacją składającą się z wielu spółek, działającą w takich branżach jak: IT, energetyka, kolej czy sprzęt medyczny. Krakowski oddział funkcjonuje w branży energetycznej zatrudniając ponad 1800 osób. Firma ma strukturę macierzową dlatego wiele zadań wymaga zaangażowania osób z różnych poziomów i funkcji.

Kierunek działania w kwestiach DEI jest wyznaczany na poziomie globalnym, razem z nadrzędnymi celami i wartościami organizacji. Obowiązują one wszystkie oddziały firmy i pomagają w podjęciu decyzji na poziomie poszczególnych oddziałów, jakie praktyki należy wdrażać. Jednak przepływ informacji nie jest tylko jednostronny – inicjatywy, które zostały wymyślane w oddziale krakowskim są prezentowane na poziomie globalnym jako dobre praktyki. Inspirują również inne oddziały w Polsce. W efekcie, krakowski oddział nie tylko wdraża inicjatywy DEI opracowane na poziomie globalnym, ale ma też możliwość wychodzenia z inicjatywą, o ile jest ona zgodna z nadrzędnymi wartościami i celami całej organizacji. Organizacja ma wiele postulatów, które dotyczą m.in. wspierania kobiet i dlatego podejmowane są próby, aby wcielić te postulaty w życie i zachować spójność.

Ze względu na branżę w jakiej działa organizacja, skupioną wokół przemysłu i technologii firma działa na pewnych swoich osobnych zasadach, które skutkują tym, że pewne rozwiązania np. wprowadzenie wytycznych dot. neutralnego języka wydają się trudne.

#### **4.4.2. Strona internetowa**

Firma nie ma osobnej strony dla krakowskiego oddziału, można znaleźć podstronę dla Polski. Zamieszczono na niej raport w języku angielskim dotyczący zrównoważonego rozwoju, który podejmuje kwestie DEI. Organizacja przywołuje różnorodność w wielu miejscach na stronie internetowej, głównie w odniesieniu do zrównoważonego rozwoju. W zakładce „O nas” znajduje się link do podstrony dot. DEI ale prowadzi do pustej strony.



Rys. 4.7 Analiza danych zastanych – przypadek D  
Źródło: opracowanie własne

#### 4.4.3. Rozumienie inkluzywności

Firma wprost definiuje DEI w swoich dokumentach. Inkluzywność jest określona jako działanie, które sprawia, że wszyscy czują się docenieni oraz widzą, że mogą mieć wkład w funkcjonowanie organizacji. Inkluzywność oznacza otwartą, empatyczną kulturę, w której jest przestrzeń na wyrażanie siebie bez obaw o negatywne konsekwencje i wszyscy czują bezpieczeństwo psychologiczne. W wywiadzie podkreślono, że DEI to: *wartość, którą my się możemy dzielić, a nie jako coś, co tam sobie chowamy gdzieś.*

Kwestie związane z DEI są również dyskutowane wewnątrz firmy: *Wywiazała się ciekawa dyskusja à propos tolerancji – gdzie jest tolerancja, gdzie ona się kończy, gdzie się zaczyna, kogo denerwują np. feminitywy, używanie zaimków czy to jest przesada, czy nie. Więc takie wewnętrzne dyskusje nam się też uruchamiają wokół tego tematu.*

Ponieważ inkluzywność jest definiowana na poziomie globalnym, dlatego w organizacji, praktyki DEI przebiegają dwutorowo – z jednej strony wynikają z tego co jest ustalona na poziomie globalnym a z drugiej strony z lokalnych (krakowskich inicjatyw).

#### 4.4.4. Stosowane praktyki inkluzywne

Wszystkie rozwiązania inkluzywne zbudowane są na strategii DEI obowiązującej całą organizację i opierającą się na 4 filarach. Strategia ta jest określona na poziomie globalnym, ale obowiązuje również na poziomie lokalnym.

Część praktyk jest skierowana do wszystkich osób w organizacji, np. praca zdalna, elastyczne godziny pracy, inicjatywy dotyczące dobrostanu i zdrowia psychicznego. Inne przykładem może być planowana inicjatywa dotycząca prezentowania informacji na temat różnych mniejszości kulturowych i narodowych przez przedstawicielkę lub przedstawiciela danej grupy. Dzięki temu, osoby w organizacji mają okazję aby się lepiej poznać i zrozumieć innych. Dodatkowym celem tej inicjatywy jest też pokazanie, do kogo można się zwrócić w kwestiach związanych z DEI. Niektóre zespoły już indywidualnie podejmowały podobne inicjatywy, we własnym gronie, tak aby np. osoba z danego kraju opowiedziała o kulturze czy przyniosła tradycyjne jedzenie. Takie inicjatywy są postrzegane pozytywnie, pokazywane na wewnętrznych kanałach firmowych, aby inspirować innych menedżerów do zorganizowania takich przedsięwzięć, żeby zbudować wspólną tożsamość w zespole i lepsze wzajemne zrozumienie.

Firma dba również w pewnym zakresie o inkluzywny język m.in. w ogłoszeniach o pracę. Osoba udzielająca wywiadu podkreśla jak ważne jest sygnalizowanie osobom z działu HR wykluczającego języka oraz potrzeba zachowania spójności pomiędzy deklaracjami organizacji dot. równości a tym jak napisane są ogłoszenia o pracę: *Natomiast ja zwracam uwagę na to, że na przykład nie piszemy tylko do facetów, albo że ludzie, którzy mogą aplikować tam o [...] jakąś licencję na jakieś narzędzie, to nie są tylko mężczyźni, a czasami z tych komunikatów mogłoby tak wybrzmiewać. [...] Mimo wszystko dalej zdarzają się sytuacje wskazujące na rozbieżności w różnych warstwach. Miałam okazję pracować z zespołem employer brandingowym robiącym kampanię outdoorową w Łodzi i zwróciłam uwagę na to, że super, że jest kobieta i mężczyzna na zdjęciu natomiast komunikat jest po polsku, stricte skierowany do mężczyzn i moja rekomendacja jest taka, żeby go otworzyć i uspołnić tym, co pokazuje obrazek, bo inaczej będzie bez sensu.*

Oprócz tego w ostatnich miesiącach miały miejsce takie inicjatywy jak:

1. stworzenie grupy roboczej mającej na celu wdrażanie DEI w praktyczny sposób na poziomie lokalnym,
2. stworzenie grupy wpierającej nie tylko osoby z niepełnosprawnością ale też osoby opiekujące się nimi (na poziomie globalnym),

3. program power plus dla absolwentów i absolwentek dołączających do organizacji,
4. bloki tematyczne DEI: co kwartał organizowane są działania skupione na określonym obszarze (np. ostatnio było to wsparcie dla osób z niepełnosprawnościami – demonstracja w biurze, jak się funkcjonuje z różnymi niepełnosprawnościami),
5. webinary: spotkania z ekspertami i przedstawicielami mniejszości, dzielenie się wiedzą i praktycznymi rozwiązaniami np. wystąpienie osoby z ubytkiem słuchu, rozmowa o men's allyship (męskie sojusznictwo),
6. szkolenia m.in. w przełamywaniu podświadomych uprzedzeń,
7. program rozwoju talentów dla kobiet,
8. mentoring dla kobiet,
9. globalna sieć pracownicza dla kobiet,
10. uczestniczenie w wydarzeniach takich jak konferencja Women in Tech,
11. warsztaty: współpraca z zewnętrznymi organizacjami, umożliwiająca doświadczenie życia osób starszych, osób z autyzmem lub na wózku inwalidzkim,
12. uczestnictwo w Poland Business Run,
13. webinary z okazji miesiąca dumy,
14. wyznaczenie konkretnych celów w zakresie reprezentacji.

Firma formułuje również plany na przyszłość – m.in przeprowadzenie audytu we współpracy z Diversity Hub oraz zaplanowanie bloku tematycznego dotyczącego neuroróżnorodności.

Podsumowując, rozwiązania inkluzywne są skierowane do następujących grup: kobiety, mężczyźni, osoby z niepełnosprawnościami i ich otoczenie, osoby starsze, najmłodszy pracownicy mniejszości seksualne i osoby w trudnej sytuacji zdrowotnej lub życiowej. Inicjatywy skierowane do kobiet są zapisane w globalnej strategii DEI, natomiast na poziomie lokalnym: *mam wrażenie, że temat równouprawnienia kobiet w ogóle nie funkcjonuje w bieżącej strukturze – bo może idealizuję – natomiast mam wrażenie, że on po prostu nie musi funkcjonować, że on nie musi być na tapecie, że on jest podskórnie już na zasadzie podtrzymania pewnego pułapu, który został wypracowany, czyli właśnie na przykład tego, żeby konsekwentnie się komunikować uwzględniając wszystkich, a nie tylko pisać po męsku.*

#### **4.4.5. Rola osób na stanowiskach kierowniczych**

Inkluzywność jest postrzegana jako odpowiedzialność każdego menedżera i menedżerki, która powinna być brana pod uwagę przy podejmowaniu decyzji, m.in. związanych z zatrudnieniem. Jest to również element oceny rocznej wyższej kadry menedżerskiej. W praktyce inkluzywność oznacza wsparcie dla osób o różnym pochodzeniu, stanie zdrowia czy sytuacji życiowej oraz tworzenie przestrzeni do współpracy i dzielenia się doświadczeniami w zróżnicowanych grupach.

Osoby na stanowiskach kierowniczych są angażowane w webinary i wydarzenia, dzielą się swoimi doświadczeniami oraz podejmują decyzje w duchu DEI. Odgrywają również istotną rolę w sytuacji, gdy osoba w organizacji chce się zaangażować w dodatkowe działania na rzecz DEI. Często podejmowane inicjatywy nie wynikają bezpośrednio z obowiązków na danym stanowisku ale odbywają się w standardowych godzinach pracy. Dlatego potrzebna jest akceptacja osoby przełożonej, która będzie wyrażała zgodę i zachęcała aby część czasu pracy przeznaczyć na tego typu aktywności, tak długo jak ktoś wywiązuje się ze swoich podstawowych obowiązków. Możliwości angażowania się w DEI zależą też od tego czy ktoś jest zatrudniony bezpośrednio w organizacji czy na kontrakcie.

#### **4.4.6. Przygotowywanie i wdrażanie polityk oraz procedur**

Polityki i procedury są opracowywane na poziomie globalnym i lokalnie adaptowane w Krakowie. Treści przygotowane przez globalny zespół DEI są wdrażane i uzupełniane przez lokalny zespół CSR, który inicjuje działania oraz wspiera pracowników w organizacji własnych projektów. Propozycje pracowników są analizowane pod kątem zgodności z możliwościami firmy i wspierane przez dedykowaną osobę. Krakowski oddział cały czas rozwija procesy związane z DEI, niedawno została wypracowana procedura zgłaszania pomysłów w tym obszarze. W jej ramach propozycje wychodzące od osób zatrudnionych w organizacji są dyskutowane, szuka się dla nich miejsca w istniejącym harmonogramie. Jeśli nie jest możliwe, aby cała organizacja włączyła się w daną inicjatywę, to często pomaga się w jej nagłośnieniu. Odpowiednia osoba pomaga sformułować apel o pomoc a równocześnie, ponieważ informacja o takim projekcie jest przekazana wewnątrz organizacji, legitymizuje ona takie działanie upowszechniając informację na ten temat.

Jest wiele tematów, które są podejmowane globalnie, lub zgłaszane przez osoby w organizacji. Takich pomysłów jest więcej niż oddział w Krakowie ma możliwość zrealizować. Dlatego też w procesie przygotowywania planu działań w obszarze DEI firma skupia się na kilku wybranych zagadnieniach. Na przykład, w ostatnim czasie tematem, któremu poświęcono

dużo uwagi był dobrostan pracowniczy i kwestie związane ze zdrowiem psychicznym. Ponieważ mniejszości są często narażone na dużo wyższy stres niż członkowie grup dominujących, tego typu działania z jednej strony niewątpliwie mogą być uznane za praktyki inkluzywne, przyczyniające się do stworzenia bardziej włączającego środowiska pracy. Z drugiej strony, jest to przykład praktyki, która może być skierowana do wszystkich i również osoby należące do grup dominujących mogą zyskać na jej wprowadzeniu.

Istotną barierą jest istnienie zbyt wielu tematów, które potencjalnie mogłyby zostać podjęte w kontekście DEI. Wymaga to od organizacji priorytetyzacji i skupienia się na kilku wybranych obszarach. Omówione praktyki są bardzo rozległe, w wielu przypadkach zająłoby się z kwestiami employer brandingu albo CSR. Często, oprócz inicjatyw skierowanych do różnych grup w organizacji, równocześnie wymieniane są zbiórki dla schronisk i różnego rodzaju działalność na rzecz ochrony środowiska czy dzieci. Czasami, mimo iż ktoś zgłasza chęć zajmowania się konkretnym zagadnieniem lub wprowadzenia rozwiązania na poziomie całej firmy, spotyka się z odmową. W efekcie, możliwe są tylko doraźne interwencje lub praca nad podnoszeniem świadomości osób w organizacji, jakie zachowania byłyby bardziej inkluzywne: *pamiętam taki moment, kiedy dołączyłam do organizacji. Mamy takie spotkania całego zespołu do wszystkich i był taki odruch wśród liderów, że wszyscy mówili <hi guys>, czy tam <hello guys> i ja w którymś momencie po takim spotkaniu, ponieważ mamy takie sesje podsumowujące, powiedziałam, że słuchajcie, mam świadomość, że to jest zwyczajowe, natomiast ja proponuję mówić <halo> albo <dear all>.*

Do tej pory to zespół CSR odpowiadał za inicjatywy DEI, przy wsparciu np. globalnej dyrektora ds. DEI. Obecnie tworzy się nieformalny zespół, który będzie poświęcony temu tematowi w 100% i będzie się składał z osób z różnych działów. Pomysł tworzenia się tego zespołu pojawił się po raz pierwszy w nieformalnych rozmowach osób, które wcześniej już były zaangażowane w takie inicjatywy. Grupa powstaje aby efektywniej odpowiadać na potrzeby globalnej organizacji, ponieważ to ona nadaje pewien rytm w obszarze DEI. Grupa ta również ma rozwiązać problem, wynikający z rozmiaru organizacji i przepływu informacji tzn. ze względu na duży rozmiar firmy, informacje o pewnych inicjatywach podejmowanych na poziomie globalnym przychodzą na tyle późno, że trudno się włączyć w nie na poziomie lokalnym. Ze względu na rozmiar krakowskiego oddziału, nie jest możliwa natychmiastowa reakcja, ponieważ wymaga to koordynacji pracy różnych osób oraz zatwierdzenia wybranej ścieżki. W rezultacie możliwość udziału w pewnych działaniach przepada. Jest to negatywne zjawisko z globalnego punktu widzenia, ponieważ znika szansa na pokazanie czegoś nowego lokalnej społeczności, podniesienie kompetencji, ekspozycję na nowe doświadczenia. Dodatkowo poszczególne oddziały nie mają możliwości zainspirować reszty organizacji swoimi działaniami.

Działania inkluzywne wynikają również z bardziej doraźnych interwencji. Osoby, które mają taką możliwość wykorzystują swoją pozycję, aby we własnym obszarze wprowadzać takie zmiany: *W momencie, kiedy ja zwróciłam na to uwagę, pokazałam kilka konkretnych przykładów, to rzeczywiście to zaskoczyło. I w tym momencie, kiedy my mamy szansę, bo my korzystamy z tego, że rekomendując nasze wsparcie mamy okazję tłumaczyć i zwracać uwagę na pewne rzeczy.*

Podsumowując, zespół CSR planuje tematyczne kwartały lokalnie uwzględniając również to co się dzieje na poziomie globalnym. Ponieważ jest to globalna firma o wielu oddziałach, reakcja na pewne trendy nie jest tak szybka jak w przypadku mniejszych firm: *To nie jest startup, który [...] wyłapuje wszystkie możliwe nowinki.* Dlatego też powstanie lokalnej grupy związanej z DEI ma pomóc z tym problemem.

Organizacja monitoruje skuteczność rozwiązań inkluzywnych poprzez:

- ankietę pracowniczą, gdzie bada satysfakcję i zaangażowanie pracowników, w tym realizację założeń DEI przez menedżerów.
- regularne spotkania: kwartalne i roczne podsumowania działań DEI, podczas których omawiane są sukcesy i wyzwania,
- oceny roczne menedżerów: uwzględniają stopień realizacji założeń DEI w ich pracy.

Wszystkie podejmowane w obszarze DEI działania mają być spójne z celami firmowymi. Dlatego każdej inicjatywie przyświecają w zasadzie te same cele i wartości, wynikające z tych nadrzędnych – organizacyjnych. Dodatkowo, dobrą okazją do uzyskania informacji zwrotnej na temat podejmowanych działań są spotkania globalnego zespołu, ponieważ zdarza się, że prezentacja z przeprowadzonych działań spotyka się z bardzo dobrym przyjęciem i jest inspiracją dla innych oddziałów.

Inny sposób monitorowania skuteczności podejmowanych działań to zdobywanie nagród w różnych rankingach. W zeszłym roku na tle krakowskich organizacji, firma zajęła wysokie miejsce w rankingu ze względu na wysoki wskaźnik zatrudnienia kobiet. Jest to o tyle ważne, że: *kobiety wybierając miejsce pracy też biorą to pod uwagę.*

#### **4.4.7. Wpływ lokalnych uwarunkowań**

Mimo, że firma działa w Polsce, komunikacja odbywa się głównie w języku angielskim. Jest to język, w którym ze względów gramatycznych łatwiej jest posługiwać się neutralnymi określeniami np. stanowisk. Ponieważ część społeczeństwa jest negatywnie nastawiona do inkluzywnego języka (np. femintywów), korzystanie z angielskiego pozwala równocześnie na uniknięcie konfrontacji przy jednoczesnym zwiększeniu użycia neutralnego języka, spójnego z

wartościami DEI. Lokalne uwarunkowania w tym zakresie wpływają też na to, że nie ma formalnych wytycznych dotyczących języka. Czasami młodsze pokolenie nie czuje potrzeby używania feminatywów, co może wynikać z faktu, że z jednej strony nie napotykały istotnych barier w tym zakresie w miejscu pracy a równocześnie obserwują określone postawy w miejscu pracy: *Kierowniczka jest zniechęconym określeniem w nomenklaturze organizacyjnej, gdzie dyrektorka jeszcze ewentualnie, ale wysoko postawione kobiety mówią o sobie 'dyrektor operacyjna' na przykład, a nie 'dyrektorka operacyjna', kierowniczka bardzo ciężko. [...] Jest takie dążenie do tego, żeby wszędzie stosować angielskie wersje ról, czego ja unikam, bo uważam, że w polskim powinno być polskie, natomiast rzeczywiście, feminatywy polskich wersjach czasami ciężko przechodzą.*

Ogólnie, w Polsce czynnik, który wpływa na DEI to tendencja do skupiania się na negatywnych kwestiach np. na awansie kobiet bez odpowiednich kompetencji na wysokie stanowiska. Takie działania zamiast poprawić reprezentację, przyczyniają się do kompromitacji wartości DEI. Brakuje odpowiedniego przygotowania do pełnienia różnych ról, również tych na najwyższych stanowiskach. Nawet jeśli kobieta wypracowała sobie awans, brakuje często wsparcia i programów mentorskich. Równocześnie, praca w obszarze DEI wymaga dużego wyczucia, aby większość np. mężczyźni nie poczuli, że coś tracą w związku z podejmowanymi inicjatywami. Podobnie wygląda kwestia parytetów, które są polaryzującym zjawiskiem i często są krytykowane nie tylko przez mężczyzn ale i same kobiety: *Natomiast też denerwuje mnie to, że wstawiane są kobiety właśnie w różne role. Jakoś tak to termicznie, że po prostu się tam wtyka, żeby były. No i myślę, że to jest bardzo trudne dla wszystkich zaangażowanych i dla tych kobiet, którymi wtedy organizacje się posługują. Ale też dla osób, które muszą w takim zespole z nieodpowiednim menedżerem czy przełożonym/przełożoną działać. Tak, tak mi się wydaje. No tak to widzę. Natomiast to, co my staramy się robić, to tworzyć programy wspierające od początku do końca – mamy programy wspierające menedżerów w procesie zmiany mamy tak zwany new manager onboarding i to jest szeroko zakrojony program, który tak jak osoby, które wchodzi do naszej organizacji, przechodzą przez taki trening.*

Natomiast w badanej organizacji, w odpowiedzi na lokalne uwarunkowania, a zwłaszcza brak przygotowania kobiet do ról liderek, już na etapie rekrutacji są wdrożone programy rozwojowe dla osób na stanowiskach menedżerskich pomagające w rozwijaniu niezbędnych kompetencji. Dodatkowo na tle innych firm z branży firma ma wysoki wskaźnik zatrudnienia kobiet. W krakowskim oddziale, przyjmuje się, że równość płci została w zasadzie osiągnięta, dlatego też kwestie równouprawnienia płci nie są priorytetem. Inne obszary, na które w Polsce zwraca się uwagę to różnorodność wiekowa, kulturowa i neuroróżnorodność. Przy rekrutacji istotne są kompetencje, firma nie kieruje rekrutacji do określonych grup.

Zamiast tego firma dąży do tego aby ogłoszenia o pracę były sformułowane w sposób nie wykluczający żadnych grup.

Inne uwarunkowania lokalne, które wpływają na rozwiązania inkluzywne to normy społeczne: *to też było dla mnie ciekawe i tę naukę wzięłam sobie do serca wchodząc w temat pride. W tym roku wydawało mi się, że to jest temat, który jest już kompletnie przezroczysty, że on jest już neutralny, oswojony, a okazało się, że wcale nie. Więc ciekawe, że jednak jesteśmy bardzo różnorodną grupą, pod każdym względem, też światopoglądowym.*

W przypadku mniejszości religijnych, organizacja nie ma specjalnych rozwiązań dla wybranych grup. Zamiast tego, wybiera rozwiązanie obejmujące jak najszerszą grupę tzn. w grudniu są wysyłane życzenia świąteczne a nie np. bożonarodzeniowe, ze względu na fakt, że w tym okresie kilka wyznań ma swoje święta.

#### 4.4.8. Opinie zamieszczone na forum



Rys. 4.8 Chmura słów – przypadek D  
Źródło: opracowanie własne

Na platformie zamieszczono 70 opinii w wybranym okresie, a firma ma ocenę 2.6/5 na podstawie 34 ocen. Niestety, należy zaznaczyć mylne utożsamianie dwóch podmiotów na forum dotyczącym tylko jednego z nich. W odpowiedzi na zamieszczanie komentarzy nie dotyczących danej spółki pojawiło się kilka wpisów od przedstawicieli działu HR. W tych wpisach próbowano ustosunkować się do zarzutów lub zaznaczyć, że dany komentarz nie dotyczy właściwej spółki. Mimo podejmowania prób oraz zamieszczenia apelu do administratora strony na przestrzeni całego badanego okresu na forum jednej spółki pojawiały się opinie dotyczące dwóch lub trzech różnych spółek z jednej grupy kapitałowej. Oznacza to dużo mniejszą wiarygodność opinii o firmie, jak również wskazuje na problem z przejrzystością

struktur korporacyjnych w ramach całej grupy kapitałowej. Można było jednak zidentyfikować kilka opinii jednoznacznie dotyczących badanego przypadku.

Najciekawszym wpisem w kontekście przedmiotu badań tej dysertacji jest wypowiedź dotycząca wdrożenia unijnej dyrektywy o przejrzystości wynagrodzeń. Osoba autorska wskazuje na potencjalne wyzwania związane z monitorowaniem parytetów płciowych w różnych działach organizacji i pyta czy kwestia ta została podniesiona przez zarząd organizacji. Zaproszenie do dyskusji pozostaje jednak bez odpowiedzi. Może to wskazywać, że tylko nieliczni mają świadomość potrzeby wprowadzania rozwiązań inkluzywnych oraz mają oczekiwania wobec pracodawców.

Wśród pozostałych wpisów dotyczących badanego przypadku podniesiono następujące kwestie:

- brak profesjonalizmu w trakcie rekrutacji – objawiający się długim czasem oczekiwania na odpowiedź lub brakiem informacji zwrotnej co przekładało się na poczucie traktowania bez szacunku,
- mikrozarządzanie – nadmierna kontrola ze strony osób na stanowiskach kierowniczych i narzucanie sztywnych godzin pracy, co prowadziło do presji i stresu
- brak transparentności i nierówne traktowanie – skargi dotyczą niespójnego egzekwowania zasad dotyczących pracy w biurze oraz braku wsparcia i docenienia ze strony osób na stanowiskach kierowniczych

Podsumowując, sposób prowadzenia rekrutacji świadczy o tym, że firma nie dba o stworzenie procesu, który byłby ustandaryzowany i transparentny. Dodatkowo opisane elementy kultury organizacyjnej mogą sprzyjać wykluczeniu.

## **4.5. Firma E**

Podstawowe informacje o firmie:

- Struktura właścicielska: polski oddział firmy zagranicznej
- Wielkość zatrudnienia: 500
- Branża: suplementy diety
- Okres działalności: ~15 lat

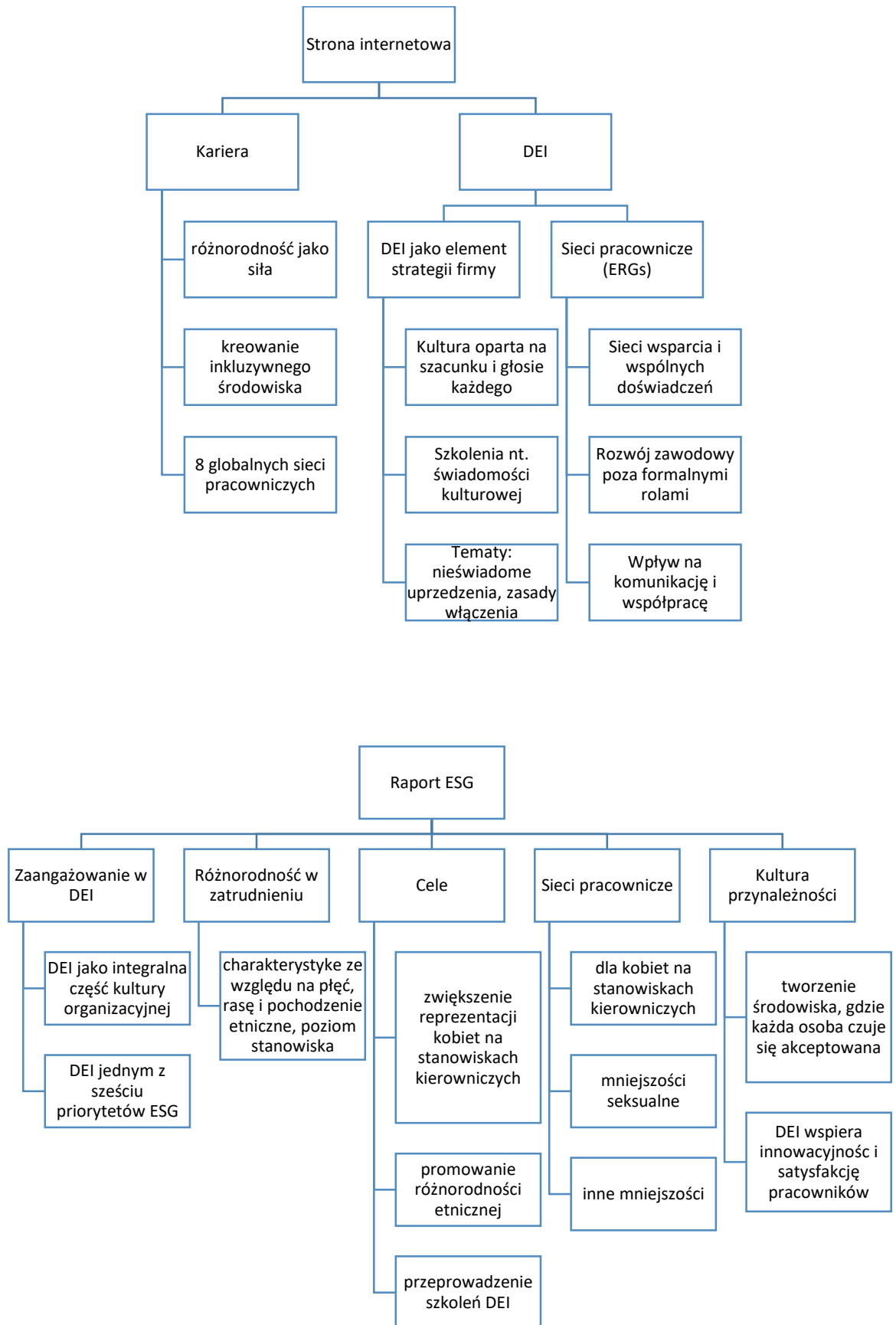
#### **4.5.1. Charakterystyka firmy**

Firma E to polski oddział amerykańskiej organizacji z branży wellness, zajmującej się głównie produkcją suplementów. Polski oddział funkcjonuje na zasadzie centrum usług wspólnych (ang. *shared service center*) i znajdują się w nim następujące działy: finanse, operacje oraz centrum obsługi klienta.

Głównym celem organizacji jest podnoszenie świadomości na tematy związane z DEI. Nie ma jednak szeroko zakrojonych inicjatyw lub strategii DEI zintegrowanej z procesami HR ponad to, co wynika z obowiązujących przepisów. Istnieją pewne bariery lub formalne ograniczenia, ale firma zachęca osoby na stanowiskach kierowniczych aby byli jak najbardziej elastyczni i empatyczni. Duże znaczenie przy planowaniu inkluzywnych rozwiązań miała charakterystyka osób zatrudnionych – w firmie ok. 70% stanowią kobiety. Firma zatrudnia osoby pochodzące z wielu różnych kultur i grup etnicznych.

#### **4.5.2. Strona internetowa**

Firma na swojej polskiej stronie internetowej nie zamieszcza zbyt wielu informacji na temat DEI. Można znaleźć dwie wzmianki, które stanowią bezpośrednie nawiązanie do DEI. Jedna dotyczy zdobycia wyróżnienia w rankingu najlepszych pracodawców w Ameryce pod względem różnorodności wg. Forbesa. Druga dotyczy tego ile osób w organizacji przynależy do mniejszości. Ta druga informacja również dotyczy USA. Dostępny jest raport na temat zrównoważonego rozwoju w języku angielskim. Dodatkowo, link prowadzący do podstrony „Kariery” przenosi użytkownika do strony w języku angielskim, gdzie kwestie DEI są szerzej omówione oraz gdzie można znaleźć kolejny link do strony poświęconej wyłącznie DEI na poziomie globalnym.



Rys. 4.9 Analiza danych zastanych – przypadek E  
Źródło: opracowanie własne

### 4.5.3. Rozumienie inkluzywności

Osoba udzielająca wywiadu definiuje inkluzywność i różnorodność w następujący sposób: *inkluzywność to jest stworzenie takiego środowiska – no tu mówimy o miejscu pracy, ale generalnie to może nie wiem, funkcjonować w szkole, w sąsiedztwie, mieście, muzeum, gdziekolwiek w świecie. Ale tworzenie takiego środowiska, takich warunków, żeby każda osoba mogła się jakby czuć włączona, zaproszona, nie wiem, w pełni skorzystać z jakiejś oferty wykorzystać swój potencjał. Jak mówię każda osoba, no to faktycznie mam w tym kontekście inkluzywność... No, włącza mi się myślenie też o tej różnorodności, czyli jakby, no każdy człowiek wnosi swoje najróżniejsze cechy, też wynikające z naszego pochodzenia. No mnóstwo jest tych cech różnicujących. Niezależnie od tego jakby z czym wchodzimy, czujemy się... czujemy, że jesteśmy włączeni na równych prawach.*

### 4.5.4. Stosowane praktyki inkluzywne

Organizacja skupia się przede wszystkim na przekazywaniu wiedzy z obszaru DEI: *Postawiliśmy, myślę na budowanie świadomości i edukacji.* Realizuje ten cel organizując regularne spotkania. W ostatnim czasie podjęto następujące działania:

1. lunch & learn – spotkania zwykle raz w miesiącu – w porze lunchu, na których zaproszone ekspertki i eksperci przybliżają wybrane zagadnienie a następnie odpowiadają na pytania. Do tej pory poruszono takie tematy jak inkluzywny język (w tym kwestie zaimków), zdrowie psychiczne i neuroróżnorodność,
2. świętowanie miesiąca dumy, m.in. zamówienie tęczyowych smyczy: *Prosta bardzo rzecz, faktycznie sporo osób teraz z nimi chodzi, ale dla mnie on jakby nie są symbolem, tylko tego, że jesteśmy inkluzywni wobec osób LGBT, tylko są też takim sygnałem, że w ogóle to jest miejsce gdzie chcemy faktycznie włączać niezależnie od tego właśnie z czym wchodzi [do organizacji],*
3. pokaz filmów krótkometrażowych związanych z mniejszościami seksualnymi – w trakcie miesiąca dumy w biurze, w godzinach pracy były 3 sesje, w ramach których wyświetlano filmy a po nich następowała krótka dyskusja,
4. utworzenie sieci pracowniczej na początku 2024 r.
5. dostęp do szkoleń z nieuświadomionych uprzedzeń,
6. wellness hours – 15h rocznie, które można wykorzystać w małych blokach na swoje prywatne sprawy,
7. praca zdalna – każda osoba w organizacji ma 2 dni w tygodniu pracy zdalnej + 24 dni pracy okazjonalnej,

8. praca z za granicę – do 30 dni w roku, co jest szczególnie cenne dla osób z za granicę, które mogą wrócić do swojego kraju pochodzenia (w przypadku osób spoza UE) a osoby posiadające paszport kraju należącego do UE, w dowolnym kraju w UE,
9. częściowo elastyczne godziny pracy – z zastrzeżeniem, że należy rozpocząć pracę między 8 a 10,
10. ogłoszenia publikowane są po angielsku, co pomaga w używaniu neutralnego języka, który nie będzie nikogo wykluczał, natomiast nie ma wytycznych, aby w taki sposób formułować ogłoszenia o pracę aby były tak samo atrakcyjne dla kobiet i mężczyzn,
11. dodatkowo organizacja stara się wdrożyć inkluzywne rozwiązania, na których mogliby skorzystać wszyscy, lepiej się poznając i pogłębiając relacje. Przykładem takiego rozwiązania są liczne spotkania integracyjne – związane z wydarzeniami charytatywnymi lub różnymi świętami (halloween, mikołajki, dzień dawcy szpiku kostnego) oraz organizowanie szkoleń dla osób z różnych działów, aby stworzyć dodatkową okazję do poznania innych.

Organizacja nie przygotowuje rozwiązań inkluzywnych skierowanych do kobiet, ponieważ stanowią ok. 70% wszystkich zatrudnionych osób i zajmują dużą część stanowisk kierowniczych: *ta proporcja tam się niewiele zmienia jak idziemy w górę. To znaczy być może to nie jest 70% ale ciągle przewaga kobiet.[...] pewnie by trzeba taki program wtedy dla facetów zrobić, ale jakoś tak się nie wydaje... Ja nie mam takiego poczucia, żebyśmy teraz mieli w tym świecie powiedzieć, że teraz zajmujemy się biednymi chłopakami, których mamy tutaj tak mało i będziemy ich w stronę leadershipu jakoś specjalnie dopingować. No nie wiem. Mam wrażenie, że to mogłoby być jakoś ryzykowne i niewłaściwe tak że nie zidentyfikowaliśmy po prostu takiej grupy, którą jakby dodatkowo właśnie należało takim programem mentoringowym wesprzeć.*

W obszarze wynagrodzeń organizacja przygotowuje się do nowych przepisów, które będą wymagały bardzo dokładnego monitorowania danych. Do tej pory organizacja brała co roku udział w badaniu przygotowanym przez zewnętrzną organizację, które pokazały, że luka płacowa jest niewielka.

#### **4.5.5. Rola osób na stanowiskach kierowniczych**

Rozwiązania inkluzywne zaczęły być planowane w usystematyzowany sposób na początku 2024 r. z inicjatywy osoby na stanowisku dyrektor HR. Od samego początku było istotne aby uwzględnić różne perspektywy: *Budowanie tego inkluzywnego miejsca pracy to nie może być takie, tylko że tutaj pracodawca się zastanawia i ten menedżment teraz nie wiem,*

*podejmuje jakieś akcje tylko zaprosiliśmy też pracowników do tego, żeby jakby do rozmowy na ten temat, przekazania ich perspektywy.*

Osoba na stanowisku dyrektora krakowskiego oddziału wspiera rozwiązania inkluzywne, uczestniczyła również w pierwszych warsztatach, które miały pomóc wyznaczyć kierunek. Inne osoby z kadry kierowniczej również wykazują zainteresowanie DEI: *Leadership team też mam poczucie, że interesuje się wątkami związanymi z różnorodnością. Oni chyba trochę inne tematy podrzucają, które są z ich perspektywy istotne, na przykład są wątki pokoleniowe, międzypokoleniowe i tym się pewnie też zajmiemy w tym roku.*

#### **4.5.6. Przygotowywanie i wdrażanie polityk oraz procedur**

Osoba, która zainicjowała działania DEI, objęła stanowisko dyrektora HR niecałe 2 lata temu. Po dołączeniu do organizacji zauważyła, że brakuje świadomości na temat inkluzywności. Było to dla niej zaskakujące, biorąc pod uwagę jak różnorodne były osoby w organizacji: *Nie mamy jakichś sygnałów, by pracownicy wskazywali, że – ja też nie wylapałam niczego, co byłoby jakieś wykluczające, ale czułam, że to jest po prostu temat, o którym trzeba rozmawiać, trzeba budować świadomość [...] i uwzględniać potrzeby wszystkich członków zespołu.* Inspiracją dla wdrażania rozwiązań inkluzywnych była też poprzednia praca, w której zatrudnianie i awansowanie kobiet było wyzwaniem oraz równocześnie warunkiem niezbędnym dalszego rozwoju firmy.

Na pierwszych warsztatach pojawiło się ponad 20 osób zainteresowanych tematem DEI. Spotkanie rozpoczęło się od dyskusji jaki jest aktualny poziom inkluzywności w organizacji. Następnym krokiem była burza mózgów na temat tego co można zmienić lub wprowadzić do organizacji. Głównym wnioskiem była potrzeba stworzenia programu ambasadorów DEI i sieci pracowniczej poświęconej DEI: *Grupa robocza, która miała ten program zbudować trochę się stała po prostu taką grupą ambasadorską, która to grupa jest powiedzmy ciałem, które decyduje o tym, jakie tematy bierzemy na tapetę, co się dzieje na tych sesjach informacyjnych.* Zidentyfikowano dwa wątki, na których się skoncentrowano: neuroróżnorodność i społeczność LGBT. W skład grupy roboczej wchodziły osoby z różnych działów, ale najliczniejszą reprezentację ma dział obsługi klientów, który jest też najbardziej zróżnicowany pod względem narodowościowym. Grupa składa się z szeregowych pracowniczek i pracowników, osób na stanowiskach kierowniczych aż po jedną osobę na najwyższym szczeblu kierowniczym w oddziale krakowskim.

W procesie tworzenia sieci pracowniczej, uznano wsparcie przełożonych za domyślne: *Nikt nie zaprotestował.* Udział w spotkaniach grupy, które odbywają się w godzinach pracy wymagał aprobaty, zwłaszcza w przypadku osób z działu obsługi klienta, ponieważ nie mogą

one opuścić stanowiska pracy na dłuższy czas bez uprzedniego uzgodnienia tego. Mimo iż grupa nie ma osobnego budżetu, do tej pory nie stanowiło to przeszkody: *znajdowaliśmy na to pieniądze – wykrajaliśmy na te działania pieniądze z budżetu szkoleniowego [...] wszystkie te działania [...] to była szeroko rozumiana edukacja.*

W pierwszym roku działalności grupy, nie wyłoniono formalnie jednej osoby do kierowania. Natomiast domyślnie tą rolę pełniła osoba na stanowisku dyrektor HR, która zainicjowała jej powstanie. Na kolejny rok, wyznaczono po raz pierwszy oficjalnie osobę do kierowania działalnością grupy.

Każda sesja informacyjna (*lunch&learn*) jest otwarta, co oznacza, że nie trzeba się na nią zapisywać wcześniej – ma to na celu ułatwienie dołączenia w dogodnym momencie wszystkim osobom. Organizatorzy zachęcają jednak do wcześniejszego potwierdzenia, aby oszacować liczbę osób uczestniczących w sesji i zamówić odpowiedni catering na lunch. Wybranie pory lunchu na sesje jest celowe, ponieważ pozwala to uczestniczyć również osobom z działu obsługi klienta. Ten dział ma określone godziny pracy i opuszczenie stanowiska aby uczestniczyć w godzinnym spotkaniu wymaga aprobaty osoby przełożonej i uwzględnienia tego w grafiku – jest to najłatwiejsze do zrobienia właśnie w porze lunchu. W czasie dyskusji nad formułą tych sesji rozważano nagrywanie spotkań lub ich transmitowanie, jednak ostatecznie zdecydowano, że skupienie się na wyłącznie na osobistym udziale pomaga w zbudowaniu społeczności wokół tego tematu.

Sesje informacyjne mają być wznowione w kolejnym roku i tym razem pojawiły się plany udostępnienia przed spotkaniami pudełka na pytania i sugestie. Z jednej strony może być to kolejny kanał zgłaszania propozycji i kolejnych tematów a z drugiej strony przestrzeń dla tych, którzy: *chcieli zwrócić po prostu uwagę – ktoś, kto byłby nie wiem rozgoryczony jakąś sytuacją, którą by uznał jako nie wiem nierówną... Wyobrażam sobie, może się kiedyś zdarzyć taki liścik, tak w takiej skrzynce.*

Główną barierą w rozwijaniu rozwiązań inkluzywnych jest brak czasu. Drugą barierą jest problem z uzyskaniem danych, na podstawie których, można by zaplanować działania. Jest to częściowo rezultat pierwszego ograniczenia – ze względu na brak czasu, mało osób uzupełnia ankiety. Kiedy ankiety są rozpowszechniane na poziomie globalnym, to ich wyniki nie trafiają później do poszczególnych oddziałów.

Natomiast sytuacje sprzeciwu wobec podejmowanych inicjatyw do tej pory były bardzo rzadkie: *kiedy robiliśmy pride month to pojedyncze... Ale bardzo pojedynczo... Jakieś głosy: „To właściwie po co o tym w organizacji rozmawiać?” I to bardziej w takiej anonimowej ankiecie, jak pytaliśmy, czy brałeś udział, czy ci się podobało, jeśli nie brałeś, to dlaczego nie brałeś? Bo nie było takich protestów wprost.*

Kolejnym wyzwaniem było też podejmowanie tematów związanych z rasą: *rodzaj bariery czy naszego braku też kompetencji [...] Temat się zaczął od jednej czarnoskórej koleżanki, która mówiła, że może by się tym zająć, jak to jest być czarnym człowiekiem, czarnoskórą osobą w Krakowie, już nawet niekoniecznie u nas w organizacji, ale jak się żyje osobie o innym kolorze skóry, a zwłaszcza czarnoskórym, właśnie w Polsce. Ponieważ w amerykańskim oddziale sieci pracownice działają dużo dłużej, to polski oddział postanowił się skonsultować: to naprowadzanie potem się sprowadziło do tego, że „Może jednak nie idźcie od razu bezpośrednio w ten temat. Może zajmijcie się jednak różnicami powiedzmy, narodowościowymi, że ludzie z różnego z różnych zakątków świata, jakby nie róbcie teraz focus on a few black people in the office [tłum. Skupienia na kilku czarnych osobach w organizacji]”.*

Nadrzędnym celem rozwiązań inkluzywnych jest osiągnięcie sytuacji, w której bardzo różnorodne osoby, które już pracują w organizacji będą polecać tę organizację jako dobre miejsce do pracy, gdzie mają poczucie przynależności. Alternatywnym miernikiem sukcesu są regularne ankiety – w tym badania pracownicze – gdzie pojawia się anonimowa informacja zwrotna o tym, że pracownicy dostrzegają inicjatywy DEI.

#### **4.5.7. Wpływ lokalnych uwarunkowań**

Lokalne uwarunkowania wpływają głównie na strukturę zatrudnienia. Ponieważ w Krakowie mieszkają osoby z różnych krajów, to struktura zatrudnienia odzwierciedla te trendy. W Krakowie otoczenie sprawia, że łatwiej jest zajmować się DEI bo to otwarte i różnorodne miasto.

W skali całego kraju, kwestie związane z DEI są polaryzujące: *Na przykład to, że się zajęliśmy w zeszłym roku pride, to myślę, że my czuliśmy, że... Jeszcze ten środek zeszłego roku, czerwiec zeszłego roku, to jeszcze jakby ciągle klimat... Nie wiem, czy był taki całkiem sprzyjający, jakby mieliśmy takie poczucie, pewnie też to jest głos w jakiejś dyskusji no ale jakby stanięcie po jakiejś stronie, no po prostu jakimś konflikcie, który się dzieje w tym społeczeństwie, czy powiedzmy na tej politycznej arenie. I tym istotniejsze się nam wydało pewne wyrażenie jakiegoś poparcia po prostu powiedzenie, że może w Polsce słyszycie różne głosy. Może, słyszycie, że jest jakoś w tym kraju nietolerancyjnie, ale to tu jest to bezpieczne miejsce. Jesteście chciani.*



Pojawiły się zarzuty że firma usuwa krytyczne posty, jednak na całym forum nadal przeważają posty krytyczne. Co ciekawe, o tym, że sytuacja w firmie od pewnego czasu się pogarsza piszą osoby przed dwoma laty oraz przed kilku miesiącami.

Tabela 4.4 Proces kodowania opinii – przypadek E

Wybrane kody pierwszego rzędu	Kody drugiego rzędu	Kluczowe wątki
<ul style="list-style-type: none"> <li>Odrzucenie wspólnych wartości i prób budowania społeczności</li> <li>Ksenofobiczna menedżerka</li> <li>Bezpośredni, proaktywni ludzie niemile widziani</li> <li>DEI</li> </ul>	Kultura organizacyjna i atmosfera pracy	Kultura organizacyjna i styl zarządzania
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nieobecny menedżer</li> <li>Kierownictwo ignoruje problemy</li> </ul>	Zarządzanie przywództwo	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Intencja odejścia</li> <li>Zadowolenie</li> <li>Stopniowe pogarszanie sytuacji w firmie</li> </ul>	Warunki pracy i satysfakcja	Doświadczenia pracowników i warunki pracy
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rotacja</li> <li>Zwolnienia</li> </ul>	Stabilność zatrudnienia i rotacja	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Efektywność pracy z domu</li> <li>Przymus bycia 3 dni w biurze</li> </ul>	Praca zdalna i hybrydowa	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Błędne decyzje dotyczące przeniesienia procesów</li> <li>Brak uwzględnienia lokalnych uwarunkowań</li> </ul>	Zarządzanie zmianą	Polityka i strategia firmy
<ul style="list-style-type: none"> <li>Troska o reputację firmy</li> <li>Krytyka produktu</li> </ul>	Komunikacja zewnętrzna	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Awansowanie tylko ludzi z zewnątrz</li> <li>Brak możliwości rozwoju</li> </ul>	Rekrutacja i rozwój	Procesy HR
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pytanie o firmę, warunki, problemy</li> <li>Pytanie o powrót do biura</li> </ul>	Pytania i oczekiwania	

Źródło: opracowanie własne

## 4.6. Firma F

Podstawowe informacje o firmie:

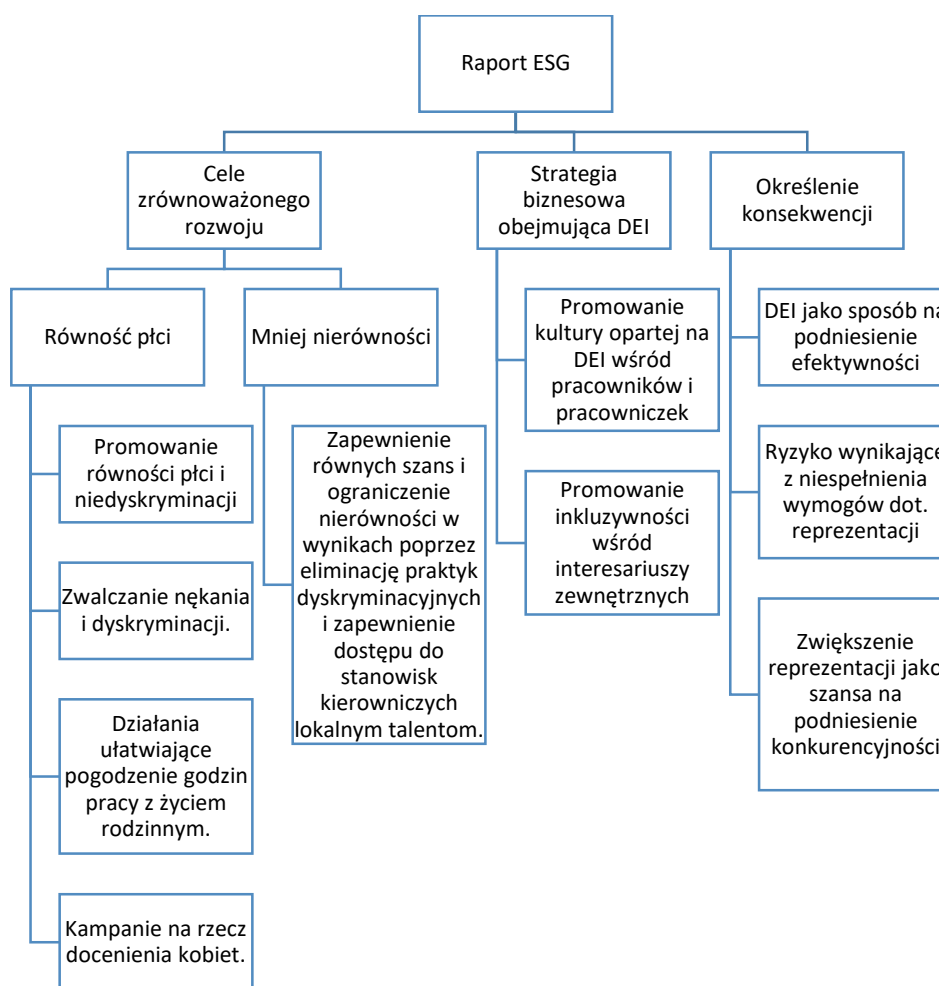
- Struktura właścicielska: polski oddział firmy zagranicznej
- Wielkość zatrudnienia: 800
- Branża: budowlana
- Okres działalności: ~28 lat

#### **4.6.1. Charakterystyka firmy**

Firma F działa w branży budowlanej. Firma rozpoczęła działalność w Polsce w latach 90. i w kolejnych latach przejęła kilka innych firm działających w tej branży. W ostatnim czasie na mocy umowy zawartej z dotychczasowym właścicielem została przejęta przez inną, zagraniczną firmę. Zmiana ta miała negatywny wpływ na podejmowane w obszarze DEI inicjatywy. Po pierwsze dlatego, że proces przejęcia był traktowany priorytetowo. Po drugie dlatego, że nie było już możliwości współpracy w ramach istniejących wcześniej globalnych struktur, a nowy właściciel nie miał takich struktur. Organizacja zidentyfikowała dwa aspekty różnorodności, które mają największe znaczenie, ze względu na specyfikę branży. Są to niepełnosprawność i neuroróżnorodność – to właśnie w tym obszarze skupiają się rozwiązania inkluzywne.

#### **4.6.2. Strona internetowa**

Na stronie internetowej znajduje się jedno odniesienie do DEI. Opisując wartości zrównoważonego rozwoju firma informuje, że wspiera różnorodność w miejscu pracy m.in. poprzez zatrudnianie kobiet aby stworzyć inkluzywne środowisko pracy, równocześnie zaznaczając, że dąży do zapewnienia właściwych warunków pracy dla wszystkich osób w organizacji. Organizacja nie używa feminatywów w ofertach pracy. Na obecnej stronie nie ma również żadnych raportów ani innych dokumentów, które odnosiłyby się do DEI. Ponieważ jednak wcześniej, przed sprzedażą, polski oddział funkcjonował w ramach struktur innej organizacji, zostały przeanalizowane raporty publikowane przez dotychczasowego właściciela.



Rys. 4.11 Analiza danych zastanych – przypadek F  
Źródło: opracowanie własne

### 4.6.3. Rozumienie inkluzywności

Inkluzywność jest postrzegana jako proces dzięki któremu różnorodne osoby w organizacji są akceptowane i wspierane. Organizacja podkreśla w swoich wewnętrznych materiałach, że dąży do zbudowania kultury organizacyjnej gdzie fundamentem jest szacunek oraz akceptowanie różnorodności. Szczególnie istotnymi aspektami różnorodności są dla organizacji niepełnosprawność oraz neuroróżnorodność. Inne wymiary, które zostały dostrzeżone przez organizację to orientacja seksualna, wiek, płeć, niepełnosprawność, pochodzenie etniczne i narodowość, natomiast organizacja podkreśla, że nie jest to zamknięty katalog. Organizacja dba również o podniesienie świadomości na temat tego, że niepełnosprawność nie musi być widoczna.

W materiałach wewnętrznych organizacji, największy nacisk położony jest na różne aspekty różnorodności, a zagadnienie to jest przedstawione jako powiązane z ESG. Natomiast w raporcie ESG inkluzywność jest przywołana głównie w kontekście migrantów i osób z niepełnosprawnością. Pojawia się jednak również wzmianka o tym, że niektóre grupy są bardziej narażone na ryzyko w zależności od lokalnego kontekstu. Dotyczy to np. kobiet, które

mogą doświadczać przemocy i nękania na tle kulturowym bądź religijnym. Organizacja promuje DEI, aby zwiększyć konkurencyjność, zadbać o zgodność z przepisami a także poprawić dobrostan pracowniczy.

#### **4.6.4. Stosowane praktyki inkluzywne**

Organizacja wdraża rozwiązania inkluzywne w takich obszarach jak:

1. programy wspierające osoby z niepełnosprawnościami – działania podnoszące świadomość w tym obszarze, tak aby wszystkie osoby wiedziały na jakie wsparcie i benefity mogą liczyć, w przypadku np. ujawnienia posiadanego orzeczenia; oprócz tego firma oferuje priorytetowe rozpatrywanie wniosków o miejsce parkingowe, dodatkowy pakiet usług w prywatnej ochronie zdrowia i dodatkowe środki finansowe do wykorzystania na cele zdrowotne,
2. programy wspierające zdrowie psychiczne – skoncentrowane na prewencji i szkoleniu pracowników i pracowniczek, aby umieli rozpoznawać niepokojące sygnały i wiedzieli jak reagować,
3. szkolenia dotyczące zatrudniania osób neuroatypowych – dotyczące rekrutacji osób z spektrum autyzmu, tworzenia dopasowanych do indywidualnych potrzeb ścieżek kariery oraz efektywnej komunikacji z osobami neuroróżnorodnymi.
4. szkolenia dotyczące współpracy z osobami neuroatypowymi dla menedżerów,
5. program mentoringowy dla kobiet – ze względu na specyfikę branży – zdominowaną przez mężczyzn – podejmowane są działania mające na celu wspieranie kobiet w organizacji,
6. identyfikacja wyzwań stojących przed kobietami – ankieta przygotowana na poziomie globalnym aby rozpoznać problemy w zmaskulinizowanej branży.

Ze względu na fakt, iż badana organizacja należała przez długi czas do globalnej firmy, istniały duże przeszkody we wprowadzeniu jednolitych rozwiązań inkluzywnych np. dla mniejszości seksualnych. Wynikało to z faktu iż firma prowadzi również działalność w krajach gdzie np. homoseksualizm jest karany śmiercią.

#### **4.6.5. Rola osób na stanowiskach kierowniczych**

Osoby na stanowiskach kierowniczych pełnią kluczową rolę w inicjowaniu i opracowywaniu praktyk inkluzywnych. To ze względu na ich zaangażowanie możliwe było wprowadzenie szkoleń i procedur dotyczących zatrudniania osób neuroatypowych. Innym

przykładem jest wsparcie w przeprowadzeniu globalnej ankiety czy udział w globalnych inicjatywach, aby zidentyfikować wyzwania stojące przed kobietami.

#### **4.6.6. Przygotowywanie i wdrażanie polityk oraz procedur**

Do momentu zmiany właściciela polityki DEI były często opracowywane na wzór istniejących już w innych krajach rozwiązań. Organizacja monitoruje zmiany zachodzące w otoczeniu, takie jak nowe przepisy wynikające z unijnej strategii równości płci czy zmiany społeczne i demograficzne, które wiążą się z większą świadomością na temat istotności zdrowia psychicznego. Regularnie współpracuje też z zewnętrznymi ekspertami aby wprowadzić skuteczne rozwiązania. Na przykład szkolenie dotyczące zarządzania talentami osób neuroróżnorodnych, skierowane do osób odpowiedzialnych za rekrutację było prowadzone przez zewnętrzną firmę. Firma była również gospodarzem wydarzeń z obszaru DEI, na które były zaproszone osoby eksperckie z różnych uczelni oraz instytucji. Pozwoliło to na stworzenie unikalnej przestrzeni do wymiany doświadczeń oraz omówienie kwestii związanych z neuroróżnorodnością w kontekście akademickim i zawodowym.

Firma podejmuje działania mające na celu zapewnienie weryfikacji skuteczności podejmowanych działań, poprzez regularne raportowanie w zakresie równości płac oraz analizę efektywności szkoleń. Dodatkowo gromadzi również informacje na temat tego ile osób korzysta z rozwiązań inkluzywnych np. z rozszerzonego pakietu opieki medycznej.

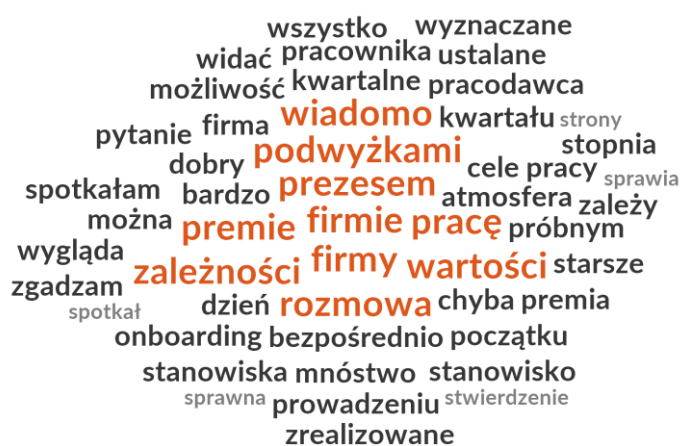
#### **4.6.7. Lokalne uwarunkowania**

Specyfika polskiego rynku pracy w sektorze budowlanym sprawia, że kobiety napotykają trudności wynikające w dużej mierze z konieczności relokacji. Ze względu na normy społeczne, trudno jest pogodzić posiadanie rodziny z pracą, ponieważ obowiązki zawodowe oznaczają, że trzeba pracować przy projekcie oddalonym o kilkaset kilometrów od domu, czasami przez kilka dni pod rząd. Alternatywą jest relokowanie się z całą rodziną. Obecnie dyskutuje się o możliwości uelastycznienia czasu pracy, m.in. po to aby ułatwić kobietom rozwój w tej branży. Istniejące przepisy dotyczące m.in. urlopów czy pracy zdalnej dla rodziców wymagają wprowadzenia odpowiednich rozwiązań w organizacji.

Ponieważ DEI jest w Polsce dalej relatywnie nowym zagadnieniem, organizacja podejmuje działania skupione na podniesieniu świadomości np. na temat tego komu przysługuje orzeczenie o niepełnosprawności. Dbą w tym zakresie przede wszystkim o zgodność z przepisami tzn. zapewnienie odpowiedniego czasu pracy, możliwości wykorzystania dodatkowego urlopu wypoczynkowego i dostosowanie miejsca pracy do potrzeb

we współpracy z pracownikiem BHP. Oprócz spełnienia wymogów wynikających z istniejących przepisów firma oferuje wsparcie w postaci dodatkowego pakietu finansowego do wykorzystania na cele zdrowotne oraz większy zakres usług w prywatnej ochronie zdrowia. Biorąc pod uwagę bardzo długi czas oczekiwania do niektórych specjalistów i specjalistek w przypadku publicznej ochrony zdrowia, jest to rozwiązanie dopasowane do polskiego kontekstu.

#### 4.6.8. Opinie zamieszczone na forum



Rys. 4.12 Chmura słów – przypadek F  
Źródło: opracowanie własne

W wybranym okresie doszło do sprzedaży części spółki i zmiany właściciela. Opinie z lat 2022-2023 pochodzą z profilu firmy, która w 2024 r. została przejęta. Natomiast opinie z 2024 r. pochodzą już z profilu nowego właściciela, który przejął działalność firmy w Polsce. W efekcie zidentyfikowano tylko 20 wpisów z całego tego okresu. W związku z tym poniżej znajduje się ogólny opis wątków, które pojawiały się w komentarza, ponieważ nie ma dostatecznej ilości materiału, żeby przeprowadzić standardowe kodowanie.

Wśród zamieszczonych wpisów kilkakrotnie powtórzyły się pytania o atmosferę i relacje pomiędzy osobami w organizacji. Pytano również o warunki finansowe i rekrutację. Na pytania dotyczące obowiązujących godzin pracy oraz dostępnych benefitów odpowiedziała sama firma. Na forum można było znaleźć zarówno wpisy dotyczące pozytywnych doświadczeń w czasie rekrutacji oraz ogólnej dobrej opinii o firmie jak również uwagi dotyczące wewnętrznych konfliktów. Interesującym zagadnieniem, które zostało poruszone już po sprzedaży części spółki, były wartości firmy. W odpowiedzi na wpis mówiący o wartościach omawianych w czasie onboarding, druga osoba wyraziła zainteresowanie i poprosiła o więcej informacji na temat wartości firmy. Ta wymiana zdań pokazuje, że nie tylko kwestie związane z zarobkami i atmosferą są istotne dla niektórych pracowników.

## ROZDZIAŁ 5 MODEL ORGANIZACJI INKLUZYWNEJ W POLSCE

W poniższym rozdziale zaprezentowane są wnioski z analizy sześciu przypadków. Syntetyczne przedstawienie wyników analiz, umożliwia lepsze zrozumienie procesu tworzenia inkluzywnego środowiska pracy w organizacjach funkcjonujących w Polsce, co stanowiło pierwszy, poznawczy cel pracy. Następnie, przedstawiony jest model organizacji inkluzywnej, obejmujący m.in. takie elementy jak wartości organizacji, zaangażowane podmioty i rozwiązania inkluzywne. Każdy z komponentów modelu został omówiony w odniesieniu do zebranego materiału empirycznego. Opracowanie takiego modelu stanowiło cel teoretyczny pracy. W dalszej kolejności, przedstawione są uwarunkowania i ograniczenia wdrożenia modelu. Na ich podstawie opracowano zalecenia dla organizacji działających w Polsce, zainteresowanych tworzeniem inkluzywnego środowiska pracy, co umożliwiło realizację celu praktycznego rozprawy.

### 5.1. Wnioski z badań

Głównym celem pracy była eksploracja inkluzywności w organizacjach w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem czynników kształtujących rozumienie pojęcia inkluzywność oraz podejmowanych praktyk inkluzywnych. Aby osiągnąć ten cel, niezbędne było zdobycie informacji o tym w jaki sposób różne firmy rozumieją i wdrażają działania w obszarze DEI. Stosunkowo niewiele organizacji w Polsce wykazuje świadomość tej koncepcji. Badania publikowane na ten temat pokazują, że organizacje w Polsce wzorują się często z opóźnieniem na rozwiązaniach zagranicznych (Waligóra, 2018). Podczas gdy w Polsce pierwsze tego typu projekty były inicjowane w 2010 r. takie same działania za granicą funkcjonowały od 1986 r. (Waligóra, 2018). Ponadto, poziom świadomości wśród osób zajmujących stanowiska kierownicze jest ograniczony. W jednym z najnowszych badań na temat DEI w Polsce brały udział osoby uczestniczące w podyplomowych studiach menedżerskich (Winnicka-Wejs, 2024). Uczestnicy i uczestniczki mieli już doświadczenie zawodowe a fakt, że zdecydowali się na dalsze kształcenie w tym obszarze sugeruje, że interesują ich nowe podejścia do zarządzania. Pomimo tego, niemal 30% respondentów nie zetknęło się wcześniej z koncepcją inkluzywności w praktyce organizacyjnej.

Spśród niewielkiej liczby organizacji stosujących rozwiązania inkluzywne, jeszcze mniej wykazuje otwartość na współpracę naukową. Dlatego pozyskanie danych stanowiło jedno z głównych wyzwań badawczych. Dodatkowo, w momencie rozpoczynania prac nad rozprawą w Polsce istniała relatywnie niewielka liczba publikacji na ten temat. Z uwagi na

nowość tematu oraz ograniczoną liczbę podmiotów, w których istniałaby możliwość prowadzenia badań, za najbardziej adekwatne uznano zastosowanie wielokrotnego studium przypadku. Ten wybór metody badawczej pozwolił zidentyfikować kilka różnych organizacji, co później umożliwiło zilustrowanie alternatywnych podejść do DEI w Polsce. Ta metoda pozwoliła również na iteracyjny proces gromadzenia danych, prowadzący do zbudowania wyczerpującego opisu studiów przypadku.

W efekcie zebrano dane dotyczące 6 przypadków. Dwie z tych firm to polskie firmy, które należą do zagranicznych funduszy. Natomiast pozostałe firmy to polskie oddziały zagranicznych firm, które mają siedziby w Europie Zachodniej i Wschodniej, Azji oraz Ameryce Północnej. Firmy reprezentowały różne branże: od IT, przez produkcję dóbr szybkozbywalnych, suplementów diety, po branżę energetyczną i budowlaną. Okres funkcjonowania na polskim rynku wahał się od 10 do niemal 30 lat. Wspólną cechą badanych organizacji był ich rozmiar. Wszystkie przypadki to duże organizacje, zatrudniające co najmniej 300 osób.

### **5.1.1. Definiowanie inkluzywności i różnorodności**

W celu zrozumienia jak przebiega proces wdrażania rozwiązań inkluzywnych, na samym początku niezbędne było określenie, czym jest inkluzywność dla organizacji. W obszarze zarządzania kapitałem ludzkim, istnieją bardzo precyzyjne i łatwo mierzalne pojęcia (np. absencja pracownicza) jak również dużo bardziej subiektywne zjawiska, w przypadku których, trudno o opracowanie standaryzowanych narzędzi (np. kontrakt psychologiczny) (Rogozińska-Pawelczyk, 2022). Inkluzywność należy do tej drugiej kategorii. Organizacje nie dostrzegają potrzeby określenia wprost czym jest dla nich inkluzywność, ani tym bardziej jak może być zmierzona. Nawet jeśli przywołują to pojęcie np. na swojej stronie internetowej, to zakładają, że nie musi ono być wyjaśnione. Zdarzają się jednak wyjątki – zarówno w przypadku C, jak i D, w opublikowanych materiałach pojawiają się definicje obejmujące wymiary tożsamości, pozytywne skutki inkluzywności oraz działania potwierdzające inkluzywny charakter organizacji. Istnieje jednak różnica w podejściu tych dwóch firm. W przypadku D, pojęcia te zostały opracowane na poziomie globalnym i zostały przeniesione do polskiego oddziału. Natomiast w przypadku firmy C, mimo iż należy do grona spółek zarządzanych przez zagraniczny fundusz, koncepcja inkluzywności jest rozwijana przez firmę samodzielnie, w odniesieniu do polskiego kontekstu.

Niezależnie od tego, czy organizacja jednoznacznie określiła inkluzywność czy też każdy w organizacji opiera się na swojej interpretacji, można znaleźć pewne punkty wspólne. Inkluzywność i różnorodność są traktowane jako monolit. Bardzo niewielka część osób

wskazuje, że inkluzywność wymaga podjęcia działań, zapewniających włączenie wszystkich w organizacji. W większości badanych przypadków, proces wdrażania rozwiązań inkluzywnych rozpoczynał się od warsztatów lub spotkań mających na celu identyfikację kluczowych wymiarów różnorodności wpływających na funkcjonowanie organizacji.

W rozdziale drugim przedstawiono różnorodne konceptualizacje pojęcia różnorodności. W badanych przypadkach, częściej spotykane jest podejście, podkreślające, że każdy człowiek jest w jakiś sposób różnorodny, i że wszystko może być różnicą np. wychowanie. W żadnym z badanych przypadków nie pojawiło się rozumienie różnorodności odwołujące się do kwestii władzy i pozycji w organizacji. Z jednej strony taka definicja różnorodności może pomóc rozciągnąć to pojęcie w taki sposób, aby faktycznie obejmowało wszystkie osoby w organizacji. Z drugiej strony unikanie kwestii dotyczących nierówności może utrudniać zrozumienie źródeł oporu wobec wdrażania DEI, jeśli nie zostanie to powiązane z konfliktem pomiędzy grupami dominującymi i mniejszościowymi. Tylko w jednym przypadku pojawiła się wzmianka mówiąca o tym, że wybrane grupy np. kobiety mogą w zależności od lokalnych uwarunkowań doświadczać większej dyskryminacji. Ta refleksja nie została jednak pogłębiona o analizę systemowych problemów.

Nieprecyzyjne zdefiniowanie inkluzywności oraz brak wskazania cech różnorodności w organizacjach utrudniły opracowanie spójnego modelu organizacji inkluzywnej. Określenie oczekiwanego efektu działań mających prowadzić do stworzenia inkluzywnego środowiska pracy zależy od organizacji. Pomimo zaobserwowanych różnic, analizowane rozwiązania inkluzywne wykraczały poza zakres ZR. Świadczy o tym m.in. podkreślanie, że inkluzywność wymaga podjęcia rozległych działań, a pogodzenie interesów różnych grup jest bardzo delikatnym zadaniem. Pokazuje to dojrzałość organizacji, które odeszły od początkowego utożsamiania różnorodności i innowacyjności, charakterystycznego dla tzw. biznesowego uzasadnienia dla różnorodności w latach 90. (Lorbiecki i Jack, 2000). Początkowy entuzjazm spotkał się z falą krytyki, gdy okazało się, że szkolenia dotyczące różnorodności nie przekładają się na wzrost tolerancji. W efekcie tej krytyki organizacje zaczęły przykładać większą wagę do rozpoznawania potrzeb osób w organizacji i dostosowywania rozwiązań. W rezultacie, nie można wskazać jednego, optymalnego podejścia pozwalającego stworzyć inkluzywne środowisko pracy. Dlatego też w poniższym rozdziale opisany jest szeroki wachlarz rozwiązań inkluzywnych, które mogą się sprawdzić w różnych organizacjach.

### **5.1.2. Cechy różnicujące rozwiązania inkluzywne**

Podstawowe obszary, w których można zidentyfikować znaczące różnice w podejściach do DEI zostały podsumowane w poniższej tabeli i obejmują:

- źródło inicjatywy,
- horyzont czasowy działań,
- obecność polityk i dokumentów,
- osobny budżet,
- odrębne stanowisko.

Pierwsze kryterium – **źródło inicjatywy** – odnosi się do tego kto zazwyczaj zgłasza pomysły dotyczące rozwiązań inkluzywnych. Istnieją zarówno organizacje, które są otwarte na pomysły zgłaszane z różnych stron jak również te, które działają według założonego z góry planu. Wybór podejścia – zdecentralizowanego lub scentralizowanego – zależy od szeregu czynników. Po pierwsze, rozmiar organizacji ma duże znaczenie – w mniejszych organizacjach przepływ informacji może być prostszy. Dlatego też łatwiej jest upowszechnić informację o możliwości zgłaszania własnych inicjatyw. Równocześnie istnieje większe prawdopodobieństwo, że osoby w organizacji będą wiedziały do kogo się zgłosić, ponieważ będą wiedziały, kto odpowiada za jaki obszar. Po drugie, to które podejście będzie optymalne dla organizacji zależy od poziomu świadomości i zaangażowania w DEI osób w organizacji. Jeśli kwestie te nie były wcześniej poruszane a osoby w organizacji nie wychodziły z inicjatywami w tym zakresie – być może kwestie związane z DEI nie są znane większości osób i niezbędne będzie podejście odgórne. Po trzecie, duże znaczenie ma struktura właścicielska. Jeśli zagraniczna organizacja otwiera w Polsce oddział, to będzie ona również źródłem różnych inicjatyw w obszarze DEI.

Drugi obszar to **horyzont czasowy** działań. Istnieją organizacje, które opracowują strategię działania na dłuższy czas np. rok oraz te, które preferują działania doraźne. Z jednej strony planowanie działań z większym wyprzedzeniem może pozwalać na bardziej ustrukturyzowane działanie, zaplanowanie regularnych spotkań, co sprzyja utrwalaniu wiedzy i pożądanym zachowaniom. Z drugiej strony, doraźne działania pozwalają na elastyczność i okazanie wsparcia grupom, które z różnych przyczyn mogły się nagle znaleźć w mniej korzystnej sytuacji. Pokolenie Z, które stopniowo wkracza na rynek pracy, charakteryzuje się większą skłonnością do częstszej zmiany miejsca zatrudnienia. Dlatego też podejście elastyczne może być bardziej adekwatne, ponieważ dopiero po przeprowadzeniu rekrutacji może zaistnieć konieczność dostosowania środowiska pracy uwzględniającego potrzeby osoby transpłciowej lub neuroróżnorodnej.

Trzeci obszar to **obecność polityk i dokumentów**. Podobnie jak w przypadku pierwszego obszaru związanego z inicjatorami rozwiązań inkluzywnych, duże znaczenie ma struktura właścicielska oraz rozmiar organizacji. Globalne organizacje, zwłaszcza te, które mają siedzibę główną w USA i równocześnie prowadzą działalność w UE stoją obecnie przed dylematem dotyczącym DEI. Muszą pogodzić zarówno wymagania dotyczące likwidacji

programów DEI, które ogłosił w styczniu 2025 r. D. Trump z unijnymi zobowiązaniami wynikającymi ze strategii równouprawnienia płci (*Ending Radical And Wasteful Government DEI Programs And Preferencing*, 2025). Istnienie sformalizowanych procedur i polityk dotyczących DEI może uniemożliwić firmom zawieranie umów z jednostkami administracji publicznej. Z drugiej strony brak tego typu dokumentów, może utrudnić organizacjom spełnienie wymagań dotyczących likwidowania luki płacowej oraz wprowadzenia równowagi płci w organach spółek.

Ostatnie dwa obszary to **osobny budżet** oraz **odrębne stanowisko**. W żadnym z badanych przypadków nie było odrębnego budżetu, co było powiązane z faktem, że nie istniało osobne stanowisko lub jednostka, odpowiadająca wyłącznie za DEI. Ponieważ kwestie związane z DEI są w dużej mierze powiązane z funkcją personalną, we wszystkich badanych przypadkach to dział HR odpowiadał za rozwiązania inkluzywne. Czasami angażowane są również osoby odpowiadające za CSR, EB czy marketing. Niektóre organizacje decydują się na powołanie grupy roboczej lub sieci pracowniczej, które pomagają w inicjatywach DEI. Takie rozwiązanie pozwala na stworzenie przestrzeni do poznania się osób zainteresowanych tym tematem oraz lepszy przepływ informacji w organizacji. Dodatkowo może to umożliwić prowadzenie inicjatyw na większą skalę oraz rozwinięcie nowych umiejętności przez osoby, które podejmują takie działania.

Tabela 5.1 Wybrane różnice pomiędzy badanymi przypadkami

Firma	Źródło inicjatywy	Horyzont czasowy działań	Obecność polityk i dokumentów	Osobny budżet	Odrębne stanowisko/sformalizowana rola	Podpisanie Karty Różnorodności
A	Osoby na stanowiskach szeregowych Kierownictwo Centrala Dział HR Zewnętrzne podmioty	Doraźne działania	Nie	Nie (głównie działania niewymagające budżetu)	Nie (zadania realizowane przez różne działy)	Nie
B	Osoby na stanowiskach szeregowych Kierownictwo Dział HR	Rok	Nie (nawiązania do ZR znajdują się np. w kodeksie etycznym i raporcie ESG)	Nie (działania finansowane z budżetu HR)	Nie (zadania realizowane głównie przez dział HR oraz grupę roboczą)	Tak
C	Kierownictwo Dział HR	Doraźne działania	Nie	Nie (działania finansowane z budżetu HR i EB)	Nie (zadania realizowane głównie przez dział HR)	Nie
D	Osoby na stanowiskach szeregowych Kierownictwo Centrala	Kwartał	Tak (na poziomie globalnym)	Nie	Nie (zadania realizowane głównie przez zespół CSR przy	Nie

	Zespół CSR				wspieraniu globalnym)	
E	Osoby na stanowiskach szeregowych Kierownictwo Centrala	Brak	Nie	Nie	Nie (zadania realizowane głównie przez grupę roboczą)	Nie
F	Kierownictwo Centrala	Doraźne działania	Tak	Nie	Nie (zadania realizowane głównie przez dział HR)	Nie

Zródło: opracowanie własne

### 5.1.3. Typologia podejść do DEI

Na podstawie opisanych powyżej czynników kształtujących rozwiązania inkluzywne oraz obszarów, w których można dostrzec istotne różnice w podejściu do rozwiązań inkluzywnych, opracowano typologię podejść do DEI. Próby pomiarów efektywności działań podejmowanych w obszarze różnorodności, ZR, inkluzywności czy DEI, są dużym wyzwaniem, ponieważ zjawiska te są w dużej mierze niewidoczne, trudne do zdefiniowania i uchwycenia (Gross-Gołacka i in., 2022). Do tej pory w modelach dojrzałości DEI podkreślano głównie stopień zintegrowania DEI ze strategią, strukturą i osobami w organizacji (Lundy i in., 2021). Na tej podstawie określano skalę, na której można było umieścić daną organizację. Poniżej opisane są trzy przykładowe skale (które mogą być wykorzystane do ocenienia jak organizacja wdraża DEI) aby zilustrować jak różnorodne podejścia zostały stworzone, aby spróbować opisać, zmierzyć i ocenić inicjatywy związane z DEI.

Z perspektywy organizacji, za jedno z najistotniejszych narzędzi można uznać architekturę 5P (Gross-Gołacka i in., 2022), która pozwala na pomiar w pięciu kluczowych obszarach:

- planowanie strategii zarządzania różnorodnością w organizacji poprzez analizę potrzeb, diagnozę problemów, przeprowadzenie analizy SWOT, określenie misji i wybór odpowiednich działań,
- pozyskiwanie i zatrzymywanie pracowników o zróżnicowanych cechach poprzez realizację konkretnych działań i wdrażanie praktycznych rozwiązań
- poszerzanie zasięgu rynkowego firmy dzięki wykorzystaniu różnorodności jako źródła wzrostu i umacniania pozycji na obecnych i nowych rynkach
- promowanie i komunikacja wartości różnorodności poprzez działania informacyjne i edukacyjne skierowane zarówno do pracowników, jak i interesariuszy zewnętrznych

- przeglądanie i ocena wdrożonych działań z zakresu zarządzania różnorodnością w odniesieniu do przyjętych celów, z uwzględnieniem systematycznego monitoringu i kontroli.

Narzędzie to umożliwia to ocenę stopnia zaawansowania ZR w organizacji na podstawie 5 wskaźników, co z kolei pozwala na identyfikację obszarów wymagających zwiększonej uwagi organizacji. Tym samym organizacja korzystająca z tego narzędzia, uzyskuje informację jakiego rodzaju działania należy podjąć, aby zbudować inkluzywne środowisko pracy (Gross-Gołacka, 2018).

E. Karwowska i M. Tomczak (2024) proponują 7-stopniową skalę dojrzałości dla uczelni ekonomicznych (ang. *Diversity, Equality and Inclusion Maturity Model, DEIMM*) in Business Schools). Najniższy stopień czyli trafność (ang. *relevance*) oznacza, że organizacje deklarują, na poziomie misji lub wartości organizacji, że DEI jest dla nich istotne. Na drugim końcu skali, jest umiejscowiona doskonałość (ang. *excellence*), która wiąże się z dążeniem do poszerzenia zakresu prowadzonych działań oraz ubieganiem się np. o akredytację i uznanie dotychczasowych działań przez zewnętrzne podmioty.

Alternatywny model dojrzałości D&I (ang. *D&I Capability Maturity Model, CMM*) został zaproponowany przez J. Lundy (2021). Model ten składa się z 4 poziomów ilustrujących ewolucję DEI. Najniższy poziom to zgodność z przepisami (ang. *compliance*) – organizacja dba o wypełnianie obowiązków wynikających z obowiązującego prawa a różnorodność jest rozumiana jako zauważalne różnice. Najwyższy poziom – transformacyjny (ang. *transformative*) oznacza, że wszyscy w organizacji działają w duchu DEI i dbają o włączenie o docenienie każdej osoby.

Porównanie tych dwóch ostatnich modeli pozwala zidentyfikować istotną różnicę w postawach organizacji względem DEI. Różnica to dotyczy tego co jest punktem wyjścia, a zatem najniższym poziomem. Jedną z możliwych odpowiedzi jest przestrzeganie prawa. Jednak takie normatywne ujęcie pomija zasadniczą część koncepcji inkluzywności, odnoszącą się do poczucia przynależności i bycia docenianym w miejscu pracy. Dlatego też sama zgodność z przepisami nie jest wystarczająca i nie może być jedynym punktem odniesienia. Wdrażanie inkluzywnych rozwiązań wiąże się również z motywacją biznesową oraz etyczną.

Dlatego też, aby pokazać różnorodne podejście wybranych organizacji do DEI, została wykorzystana macierz. Uwzględnia ona nie tylko poziom formalizacji ale też intensywność działań, rozumianą jako siła wpływu na funkcjonowanie osób w organizacji. Pozwala to zilustrować różne możliwości wdrażania rozwiązań inkluzywnych. Poziom formalizacji zależy od tego czy organizacja tworzy polityki i procedury w obszarze DEI, kreuje struktury takie jak stanowiska lub sieci pracownicze związane z DEI, czy planuje z wyprzedzeniem działania oraz

czy decyduje się na publiczne zobowiązanie do działania na rzecz DEI, jakim jest podpisanie Karty Różnorodności.

Drugi wymiar to intensywność – organizacje decydują o tym jak wiele działań oraz o jakim charakterze zdecydują się wprowadzić. Na jednym końcu skali są umieszczone firmy, które zaczynają od wdrażania pojedynczych, doraźnych inicjatyw, często skierowanych do zewnętrznych interesariuszy. W przypadku tego typu mentoringu lub sponsoringu, który obejmuje osoby niepracujące w danej organizacji, możliwość kształtowania inkluzywnej kultury organizacyjnej jest mniejsza niż w przypadku działań skierowanych do wewnętrznych interesariuszy. Takie inicjatywy, pokazują jakie wartości są istotne dla organizacji, co może się przyczyniać do podnoszenia świadomości na temat DEI. Jednak nie angażują one zazwyczaj osób w organizacji, a decyzje o przeznaczeniu środków na taki cel podejmowane są na wyższym szczeblu kierowniczym.

Drugi typ działań to inicjatywy z pogranicza DEI oraz CSR, w których uczestniczą osoby zatrudnione. CSR dotyczy w dużej mierze interesariuszy zewnętrznych m.in. klientów i klientek (Mills Cox, 2025). Działania w ramach CSR mają rozwiązać różne problemów społecznych, które wpływają na osoby w organizacji oraz jej otoczenie. Wykluczenie jest jednym z takich wyzwań. Jednak nie wszystkie działania podejmowane w ramach CSR to rozwiązania inkluzywne. Inicjatywy mające np. pomóc schroniskom dla zwierząt niewątpliwie podnoszą świadomość na temat niedostatecznego finansowania tego typu instytucji. Istnieją jednak działania, które budują wizerunek organizacji jako firmy odpowiedzialnej społecznie a równocześnie pomagające stworzyć inkluzywne środowisko pracy. Przykładem może być uczestnictwo w Poland Business Run. Inicjatywa ta wymaga od uczestników i uczestniczek aby poświęcili swój czas i energię na przygotowanie się do wyścigu, a celem jest pomoc osobom z niepełnosprawnością. Innym przykładem są zbiórki (finansowe lub rzeczowe) dla wybranych grup, które doświadczają marginalizacji ze względu na swoją tożsamość np. osoby LGBT+.

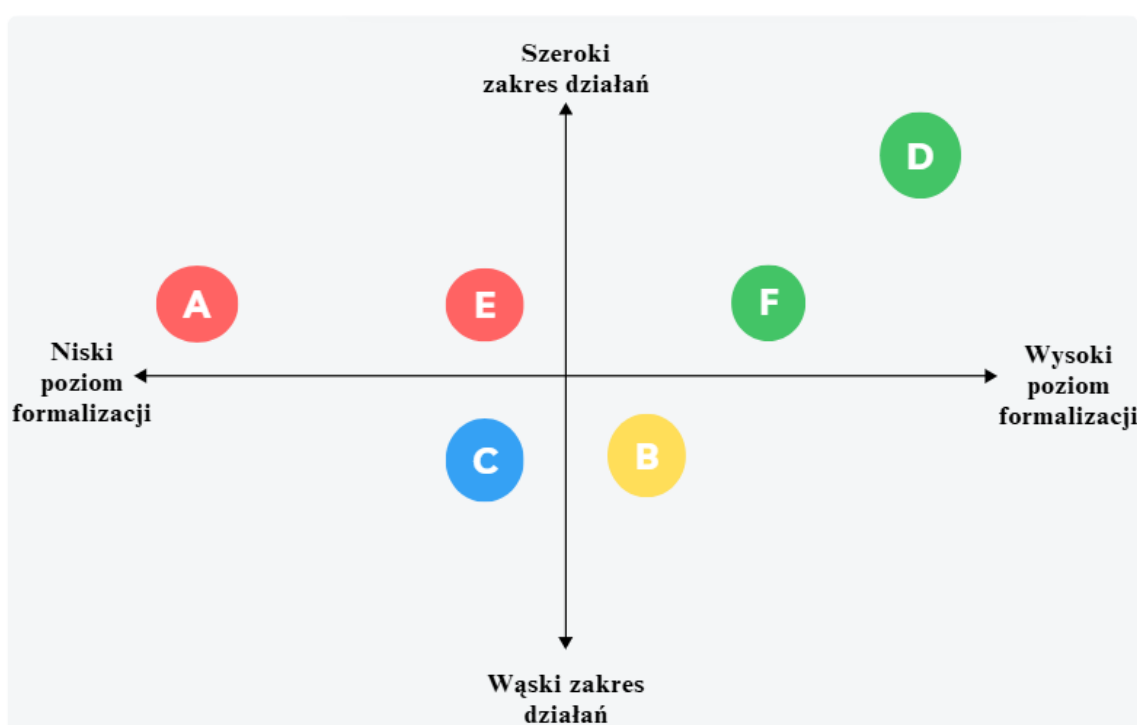
Trzeci typ działań to rozwiązania inkluzywne, które mogą być pomocne zarówno dla osób zagrożonych wykluczeniem w miejscu pracy jak również dla wszystkich pozostałych. Przykładem tego typu działań mogą być elastyczne godziny pracy, możliwość pracy hybrydowej bądź zdalnej, likwidacja barier architektonicznych jak również inicjatywy sprzyjające poznawaniu się wszystkich wewnątrz organizacji. Okazją sprzyjającą integracji może być tworzenie wspólnego przewodnika turystycznego lub celebrowanie świąt z różnych kultur.

Czwarty typ działań to kampanie edukacyjne mające podnieść świadomość na temat kwestii związanych z DEI. Czasami przyjmują formę pigulek wiedzy wysyłanych w ramach newsletteru, regularnych spotkań lub pojedynczych webinarów z zaproszonymi ekspertami bądź ekspertkami. W części badanych przypadków organizacje przygotowywały szkolenia na

poziomie globalnym i materiały te były dostępne dla oddziałów na poziomie lokalnym. Organizacje wybierają różne obszary, czasami w odpowiedzi na zapotrzebowanie osób w organizacji a czasami są to tematy narzucone z góry. Wśród badanych przypadków pojawiły się zagadnienia takie jak różnorodność kulturowa, nieświadomione uprzedzenia, dyskryminacja, zdrowie psychiczne czy neuroróżnorodność.

Piąty typ działań to rozwiązania inkluzywne skierowane do wybranych grup, które są najbardziej narażone na wykluczenie. Można wśród nich wymienić:

- tworzenie sieci pracowniczych,
- programy mentoringowe skierowane np. do kobiet w organizacji,
- organizowanie opieki dla dzieci w trakcie wydarzeń firmowych,
- współpraca z zewnętrznymi instytucjami wspierającymi zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami,
- wyznaczenie celów w zakresie reprezentacji (np. liczba kobiet na stanowiskach kierowniczych)
- rozszerzony pakiet opieki zdrowotnej dla osób z niepełnosprawnością.

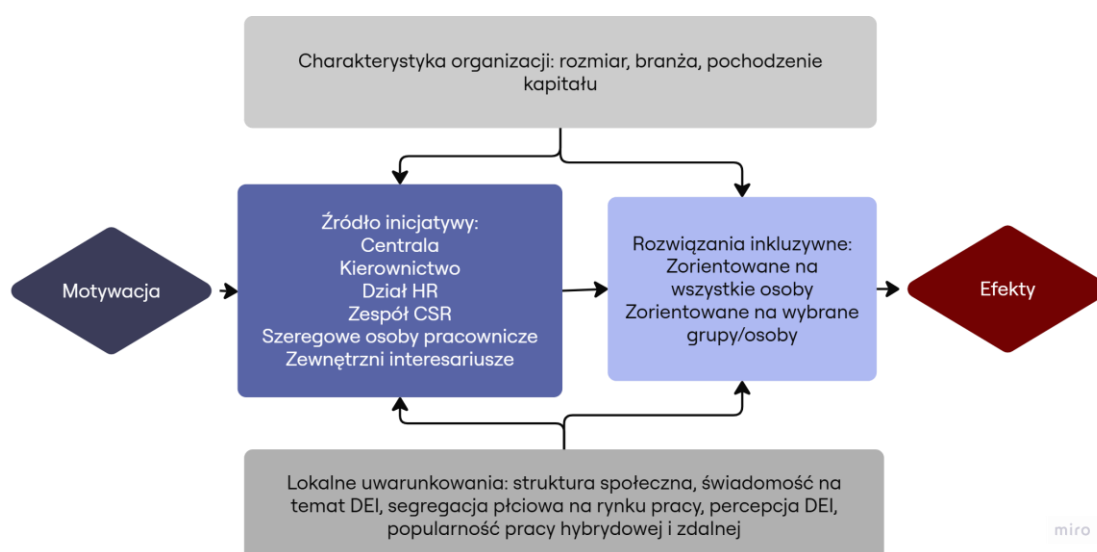


Rys. 5.1 Różnorodny stopień formalizacji oraz zakresu działań w obszarze DEI  
Źródło: opracowanie własne

## 5.2. Analiza komponentów modelu

Poniższy model został zbudowany w celu zidentyfikowania kluczowych elementów oraz opisanie zależności zachodzących pomiędzy nimi. Na model składają się następujące elementy:

- charakterystyka organizacji,
- lokalne uwarunkowania kształtujące motywację,
- źródło inicjatywy,
- rozwiązania inkluzywne,
- efekty.



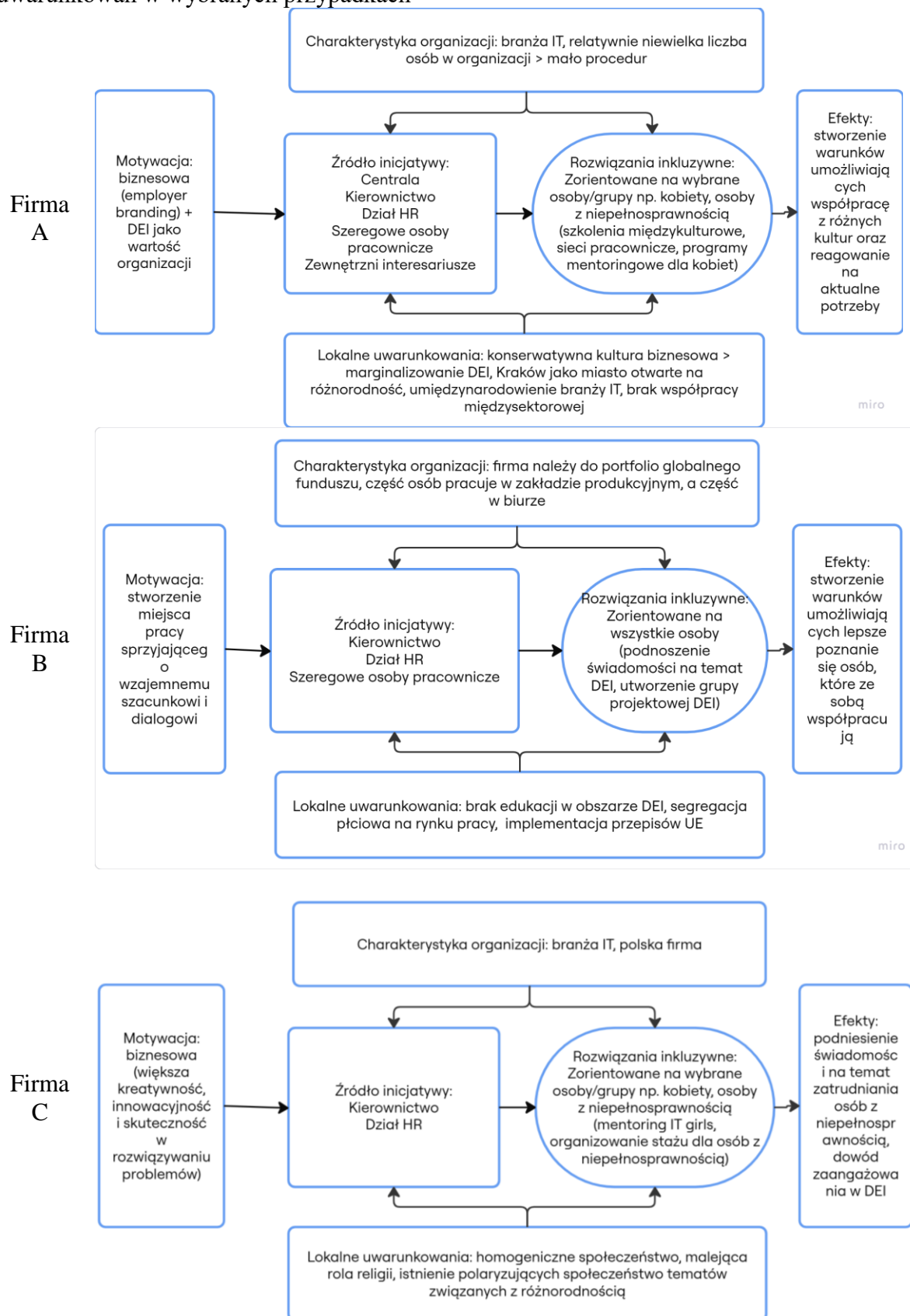
Rys. 5.2 Model organizacji inkluzywnej  
Źródło: opracowanie własne

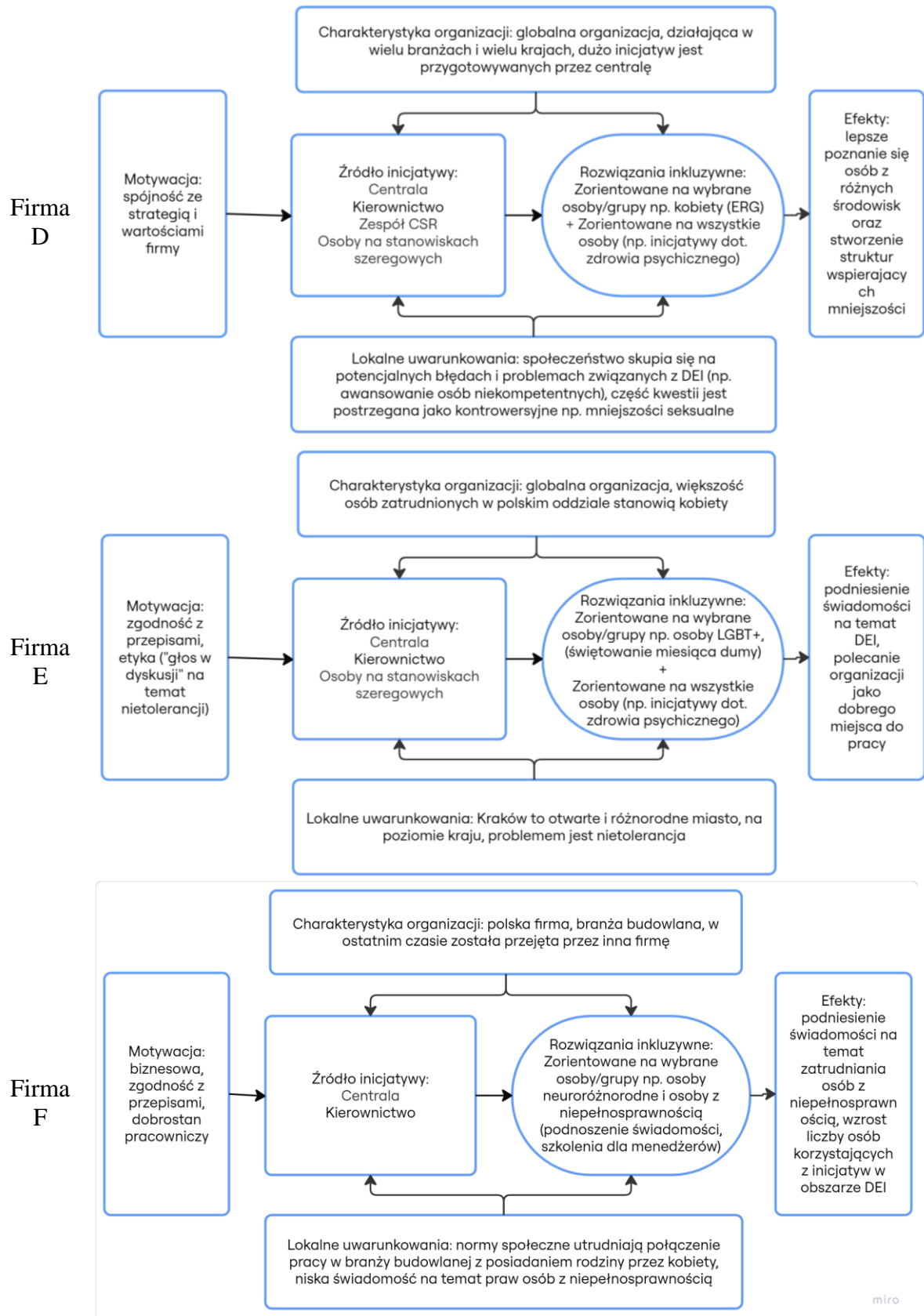
Przedstawiony model składa się z kilku komponentów. W ramach z każdego z tych komponentów możliwe jest zaistnienie różnych czynników, np. organizacje mogą wskazywać różne rodzaje motywacji, które sprawiają, że wdrażają one rozwiązania inkluzywne. Pośrednio, motywacja wpływa również na rodzaj rozwiązań inkluzywnych. Model ten może być punktem wyjścia do analizy i umożliwia zmapowanie czynników, które są ze sobą powiązane i warunkują decyzje podejmowane w organizacji.

Na przykład, firma A działa w branży IT, która jest w wysokim stopniu umiędzynarodowiona, więc jednym z głównych wyzwań zidentyfikowanych przez organizację są różnice kulturowe. Dlatego też to wokół nich skupia się wiele inicjatyw (np. szkolenia, międzykulturowe). Oprócz tego, branża warunkuje również konieczność podejmowania inicjatyw skierowanych do kobiet, które stanowią mniejszość. Dodatkowo, ze względu na relatywnie niewielki rozmiar firmy, występuje niewielka formalizacja, dzięki czemu możliwe jest szybkie reagowanie na aktualne potrzeby zgłaszane m.in. przez osoby zatrudnione w

organizacji. Ponieważ motywacja biznesowa w dużej mierze wiąże się z EB, firma jest bardzo otwarta na współpracę i źródłem niektórych inicjatyw są interesariusze zewnętrzni.

Tabela 5.2 Zastosowanie opracowanego modelu do przedstawienia komponentów i uwarunkowań w wybranych przypadkach





Źródło: opracowanie własne

### 5.2.1. Charakterystyka organizacji

Charakterystyka organizacji jest rozumiana jako pochodzenie kapitału, rozmiar, branża. Pochodzenie kapitału wiąże się z tym gdzie organizacja została założona i kto inwestuje w jej rozwój. Podstawowe rozróżnienie na organizacje polskie i zagraniczne nie oddaje w pełni złożoności tych zagadnień. Wśród badanych przypadków znajdują się głównie polskie oddziały firm zagranicznych. W tych przypadkach polskie oddziały pozostają pod wpływem strategii w obszarze DEI, które są opracowywane w innym kraju. Wybrane rozwiązania inkluzywne są przenoszone i adaptowane do polskiego kontekstu. Często globalna strategia DEI jest rozwijana w kraju, który ma znacznie dłuższą historię w tym obszarze np. USA czy UK. Równocześnie są to kraje o diametralnie różnych uwarunkowaniach od polskich.

Wśród badanych przypadków były również polskie firmy, które znajdują się w portfolio zagranicznych funduszy inwestycyjnych. Dwie organizacje rozpoczynały działalność jako polskie firmy i mają swoją główną siedzibę w Polsce. Co za tym idzie, rozwiązania inkluzywne są kreowane od podstaw w odpowiedzi na potrzeby osób w organizacji. Jednakże zagraniczni inwestorzy mają pewien wpływ na DEI ponieważ wymagają np. przygotowywania raportów uwzględniających dane dotyczące zatrudnionych osób z podziałem na płeć czy pochodzenie.

Organizacje przechodzą czasami przez procesy związane ze zmianą właściciela, co ma istotny wpływ na ich funkcjonowanie. Tego typu zmiany sprawiają, że niezbędne jest ponowne rozpoznanie potrzeb organizacji w kontekście adekwatnych rozwiązań inkluzywnych. Proces przejęcia firmy przez nowego właściciela jest również traktowany priorytetowo i może wiązać się z dodatkowymi obowiązkami. To wszystko może mieć negatywny wpływ na DEI, sprawić, że tworzenie inkluzywnego środowiska nie jest priorytetem, lub że organizacja nie ma dostępu do wcześniejszych zasobów czy struktury, na której opierały się działania w tym obszarze.

Drugi istotni czynnik to rozmiar. Wszystkie z badanych organizacji zatrudniają ponad 250 osób, co oznacza, że są dużymi przedsiębiorstwami. Nie oznacza to jednak, że wszystkie funkcjonują tak samo. Pomiędzy najmniejszą z badanych organizacji, zatrudniająca 300 osób, a największą, w której pracuje 1800 osób istnieją zauważalne różnice. Im mniejsza organizacja, tym mniej formalnych procedur oraz polityk w obszarze DEI. Wszystkie działania są realizowane z dużą elastycznością, często są bardzo szybką reakcją na zmiany w otoczeniu organizacji. Zatwierdzenie rozwiązań inkluzywnych jest mniej problematyczne, wymaga zaangażowania mniejszej ilości osób.

Trzeci czynnik, czyli branża, również w istotny sposób wpływa na to jakie inicjatywy DEI są podejmowane. Wiele branż jest sfeminizowanych lub zmaskulinizowanych. Często ten drugi rodzaj wiąże się z wyższymi zarobkami (Sarnowska i in., 2020). Z kolei kobiety, które częściej poszukują stabilnego zatrudnienia wybierają sektor publiczny, gdzie wynagrodzenia

są niższe (Sarnowska i in., 2020). Segregacja zawodów ze względu na płeć oznacza, że w branży IT, czy budowlanej jest mniej kobiet. Również na studiach informatycznych przygotowujących do zawodu jest mniej kobiet. W efekcie trudniej jest rekrutować tyle samo kobiet co mężczyzn. Dlatego w niektórych z badanych przypadków, w odpowiedzi na tę sytuację podejmuje się istotne kroki obliczone na przyciągnięcie kobiet oraz wsparcie rozwoju ich kariery. Równocześnie niektóre branże – np. IT – są bardziej umiędzynarodowione. Dlatego też organizacje z tego sektora rozwijają polityki nastawione na włączenie osób z różnych kultur.

### 5.2.2. Uwarunkowania lokalne

Drugi element modelu to lokalne uwarunkowania takie jak struktura społeczna, migracje, świadomość na temat DEI, segregacja płciowa na rynku pracy, percepcja DEI, popularność pracy hybrydowej i zdalnej. Różnorodność społeczeństwa w Polsce została omówiona szczegółowo w rozdziale pierwszym, dlatego poniżej przywołane są cechy najistotniejsze dla zidentyfikowanych rozwiązań inkluzywnych. Kluczowa zmiana jaka zaszła na przestrzeni ostatnich lat i istotnie wpłynęła na stosowane rozwiązania inkluzywne to rosnąca wielokulturowość. Łączy się to z drugim zjawiskiem, czyli powszechnością pracy zdalnej i hybrydowej. Oba te zjawiska sprawiają, że zespoły w organizacjach stają się coraz bardziej heterogeniczne. Z tego względu organizacje rozpoznają różnorodność etniczną, narodowościową i kulturową jako jeden z istotniejszych obszarów w ramach DEI. Dlatego też wdrażają takie rozwiązania inkluzywne jak:

- szkolenia międzykulturowe,
- biblioteczki międzykulturowe,
- spotkania, na których osoba z danego kraju może opowiedzieć o jego tradycjach czy potrawach.

Kolejny wymiar tożsamości, na którym skupiają się organizacje to nierówności na tle płci. W Polsce występuje pionowa i pozioma segregacja ze względu na płeć. Pionowa segregacja dotyczy zajmowania stanowisk menedżerskich przez kobiety i mężczyzn – obecnie najwyższe stanowiska zajmuje więcej mężczyzn (Kalinowska-Sufinowicz, 2018). W sektorze prywatnym wskaźnik feminizacji jest jeszcze niższy niż w sektorze publicznym (Kalinowska-Sufinowicz, 2018). W sektorach takich jak branża budowlana czy informatyczna dominują mężczyźni (Czarnik i Kasperek, 2015). Dlatego organizacje w Polsce często wdrażają rozwiązania inkluzywne skierowane do kobiet takie jak:

- wyznaczanie celów dotyczących zwiększenia reprezentacji kobiet
- tworzenie nieformalnych sieci pracowniczych dla kobiet,
- włączenie się w działania globalnej sieci pracowniczej dla kobiet

- uczestniczenie w wydarzeniach dla kobiet np. konferencja Women in Tech
- programy mentoringowe dla kobiet w organizacji
- programy mentoringowe dla dziewczynek, aby rozwinąć ich zainteresowanie daną branżą
- opłacanie stypendium dla kobiet we współpracy z zewnętrzną fundacją

Część organizacji, która preferuje inicjatywy obejmujące wszystkie osoby w organizacji, decyduje się na uruchomienie analogicznych inicjatyw dla kobiet i mężczyzn np. akcji podnoszącej świadomość na temat regularnych badań zarówno dla kobiet i mężczyzn. Zdecydowanie mniej jest inicjatyw skupionych wyłącznie na mężczyznach, wśród nich można wymienić jednak spotkania dotyczące męskiego sojusznictwa i depresji u mężczyzn. Wśród uzasadnień jakie można spotkać, dla przewagi rozwiązań skupionych na potrzebach kobiet a nie mężczyzn dominuje perspektywa, że należy najpierw pomóc grupie, która doświadcza większej dyskryminacji ze względu na płeć i nadal pozostaje mniejszością, zwłaszcza na stanowiskach kierowniczych.

Jednym z lokalnych uwarunkowań, które jest często przywoływane w kontekście DEI jest język. Kategoria płci w języku polskim jest złożoną kwestią: *pleć nie jest kategorią gramatyczną rzeczowników; kategorią jest w nich rodzaj, silnie związany, ale nie tożsamy z płcią* (Perlin i Mielczarek, 2014). Istnieją rzeczowniki które wskazują na osobę ale nie na płeć np. osoba, ofiara, indywiduum (Perlin i Mielczarek, 2014). Z tego względu, posługiwanie się językiem polskim przy tworzeniu neutralnego komunikatu, który obejmowałby zarówno kobiety jak i mężczyzn jest dużym wyzwaniem. Jak zauważają Perlin i Mielczarek (2014): *w zasadzie nie denotuje płci męski rzeczownik człowiek, choć mówiąc o kobiecie, używa się go rzadko*. Większość organizacji nie podejmuje tego wyzwania lub używa języka angielskiego. Jeśli nawet organizacja decyduje się na użycie feminatywów, to jest to nieregularne i rzadkie.

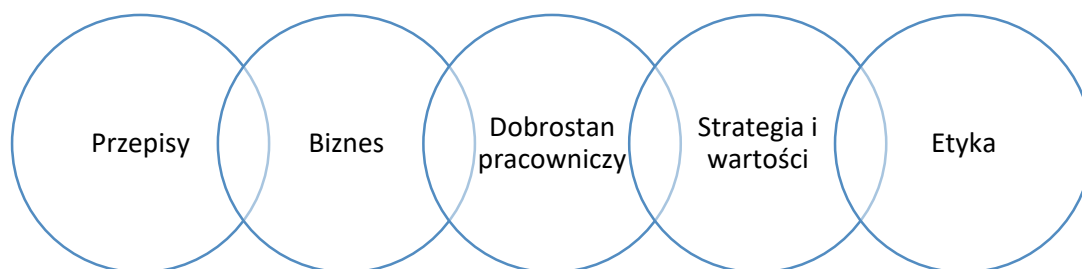
Ostatni element uwarunkowań lokalnych to poziom świadomości na temat DEI w społeczeństwie. Ponieważ jest to relatywnie nowy temat i część osób nie ma wiedzy w tym zakresie, nawet jeśli zajmuje stanowiska kierownicze, to wiele organizacji wskazuje, że skupia się głównie na edukowaniu. W tym celu podejmują takie działania jak:

- spotkania na żywo np. w formie lunch & learn, aby przedstawić zagadnienia związane z DEI dotyczące np. inkluzywnego języka (w tym zaimków) czy neuroróżnorodności,
- webinary, które są nagrywane i udostępniane (czasami również osobom spoza organizacji poprzez zamieszczenie na stronie organizacji),
- tworzenie szkoleń np. dotyczących nieświadomych uprzedzeń ,
- organizacja wydarzeń wspólnie z partnerami zewnętrznymi aby obchodzić wspólnie święta należące do różnych wyznań lub świeckie okazje takie jak Miesiąc Dumy,

- publikowanie treści edukacyjnych w wewnętrznej gazecie lub mailingu,
- szkolenia dla kadry menedżerskiej dotyczące np. sprawiedliwej oceny wyników i włączającego podejmowania decyzji,
- szkolenia dla zespołu rekrutacyjnego na temat inkluzywnego procesu rekrutacji i selekcji, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb osób neuroróżnorodnych.

### 5.2.3. Motywacja organizacji

Zarówno charakterystyka organizacji jak i lokalne uwarunkowania mają zasadniczy wpływ na to kto inicjuje rozwiązania inkluzywne oraz jaką formę one przyjmują. Oprócz tego, istotnym czynnikiem jest również motywacja. Określa ona przyczyny, dla których rozpoczęto inicjatywy w obszarze DEI. Na podstawie przeglądu literatury zidentyfikowane zostały główne motywacje odwołujące się do prawa, biznesu oraz etyki. Wszystkie z tych motywacji są przywoływane w badanych organizacjach. Oprócz tego zidentyfikowane zostały dwa dodatkowe rodzaje motywacji, przedstawione na rysunku poniżej: dobrostan pracowniczy oraz strategia i wartości.



Rys. 5.3 Przyczyny wdrażania rozwiązań inkluzywnych  
Źródło: opracowanie własne

W kontekście zgodności z przepisami prawa, istotną zmienną są przepisy opracowane na poziomie UE, a zwłaszcza strategia równości płci. Przyczyniają się one do tego, że organizacje z wyprzedzeniem stawiają sobie cele np. w zakresie zwiększenia reprezentacji kobiet na stanowiskach kierowniczych, aby przygotować się na wejście przepisów. Również przepisy dotyczące pracy zdalnej, które zostały oryginalnie wprowadzone ze względu na pandemię COVID-19, ostatecznie okazały się sprzyjające inkluzywności. Pozwoliły na większą elastyczność co do miejsca wykonywania obowiązków zawodowych. Może być to korzystne rozwiązanie zwłaszcza dla osób neuroróżnorodnych, które dzięki temu mają większą możliwość stworzenia dla siebie przewidywalnego i stabilnego środowiska pracy, o które trudno zwłaszcza w przypadku pracy w otwartej przestrzeni biurowej (Szulc i in., 2021).

Motywacja biznesowa dotyczy głównie potencjalnych korzyści wypływających z efektywnej współpracy różnorodnych zespołów. Wskazuje się takie czynniki jak większa kreatywność, innowacyjność czy skuteczne rozwiązywanie problemów jak również wyższy poziom satysfakcji pracowników i pracowniczek. Dodatkowo współpraca z zewnętrznymi podmiotami np. w związku z programem skierowanym do osób z niepełnosprawnością również została opisana jako pomocna w employer branding. Natomiast motywacja etyczna, uwidaczniała się np. poprzez deklaracje dotyczące DEI zamieszczone w kodeksie etyki oraz w wypowiedziach wywiadach, gdzie podkreślano, że skoro kobiety nadal doświadczają dyskryminacji, to skupienie się na rozwiązaniach inkluzywnych dla nich jest słusznym działaniem.

Jednak oprócz trzech motywacji, które najczęściej są przywoływane w literaturze, zidentyfikowane zostały dwa dodatkowe bodźce: wartości organizacji oraz dobrostan osób w organizacji. W firmie D podstawowym uzasadnieniem dla stosowania rozwiązań inkluzywnych był fakt, że są one fundamentem strategii i jedną z kluczowych wartości dla organizacji, dlatego wszystkie działania muszą być prowadzone w tym duchu. Jest to perspektywa, którą zaprezentowała m.in. firma Costco w swoim oświadczeniu z początku 2025 r. (Costco, 2025). Sugestię akcjonariuszy aby przygotować raport dotyczący ryzyka jakie wiąże się z inicjatywami DEI w USA ze względu na politykę D. Trumpa, Costco jednoznacznie odrzuciło. Uzasadnili decyzję tym, że zaangażowanie w tworzenie przedsiębiorstwa opartego na szacunku i inkluzywności jest właściwe. Firma podkreśliła również, że sukces firmy wynika z dbałości o kluczowych interesariuszy (a więc osoby, które pracują w firmie, robią tam zakupy oraz dostawców), która wynika właśnie z DEI.

Ostatnia z przywoływanych motywacji, to troska o dobrostan pracowniczy. Metaanaliza 339 badań nad wpływem dobrostanu pracowniczego na wyniki organizacji pokazuje istotną i silną korelację pomiędzy tymi dwoma zmiennymi, co w długim okresie przyczynia się do wyższych zysków osiąganych przez firmę (Krekel i in., 2019). Jednak ponieważ dobrostan wpływa na różne aspekty funkcjonowania osób w organizacji a równocześnie sam poziom dobrostanu trudno bezpośrednio powiązać np. z wynikami organizacji, nie należy utożsamiać uzasadnienia biznesowego z troską o dobrostan pracowniczy. Wraz z pojawianiem się ekonomii heterodoksyjnej, cele organizacji oraz sposoby ich osiągania zaczęto rozważać z różnych perspektyw. Nie jest możliwe stwierdzenie, że wszystkie współczesne organizacje kierują się wyłącznie paradygmatem maksymalizacji zysku. Dlatego też alternatywne podejścia do biznesu, zwłaszcza te skoncentrowane na człowieku, zyskują popularność. W związku z tym można przyjąć, że dobrostan pracowników i pracowniczek nie jest tylko środkiem do maksymalizacji zysków, ale może być celem samym w sobie – lub jednym z celów. Niezależnie

od tego, która z motywacji dominuje, konkretne uzasadnienie jest niezbędne aby skutecznie realizować strategię związaną z rosnącą różnorodnością (Gross-Gołacka, 2017).

#### 5.2.4. Źródła inicjatywy

Zidentyfikowane zostały następujące źródła inicjatywy w zakresie rozwiązań inkluzywnych:

- centrala,
- najwyższy szczebel kierowniczy,
- średni szczebel kierowniczy,
- szeregowo osoby pracownicze,
- zewnątrzni interesariusze.

Rola wiodącego inicjatora zależy w dużej mierze od dwóch omówionych powyżej obszarów a więc charakterystyki organizacji oraz uwarunkowań lokalnych. W przypadku oddziałów firm zagranicznych, duża część inicjatyw jest ustalana na poziomie centrali a później przenoszona do pozostałych krajów. W dwóch badanych przypadkach, które zaczynały działalność w Polsce, nie ma centrali, która mogłaby być źródłem inspiracji. Zazwyczaj inicjatywa wychodzi również od osób na stanowiskach szeregowych, zwłaszcza w mniejszych organizacjach. Ze względu na niewielką liczbę pracowników przepływ informacji jest lepszy, szybciej można też uzyskać zgodę na nowe rozwiązania inkluzywne. Oprócz rozmiaru organizacji, duże znaczenie ma branża. W dwóch badanych przypadkach to właśnie specyfika branży została przywołana jako uzasadnienie dla znikomej inicjatywy pracowniczej. Dlatego tam szczególną rolę odgrywały osoby na stanowiskach kierowniczych, które aktywnie postanowiły kształtować kulturę organizacyjną i rozwijać rozwiązania inkluzywne. Ponadto, dużą część pracy w związku z inicjowaniem ale też upowszechnieniem tematu i przygotowaniem konkretnych rozwiązań realizowały osoby z działów HR lub zespołów odpowiedzialnych za CSR czy dobrostan pracowniczy. Ze względu na fakt, że osoby te śledzą trendy dotyczące ZKL oraz identyfikują wyzwania związane z zasobami ludzkimi w organizacji często jako pierwsze dostrzegały potrzebę wprowadzenia rozwiązań inkluzywnych.

Z zagadnieniem tym wiąże się również koncepcja przywództwa inkluzywnego, zgodnie z którą to osoby na stanowiskach kierowniczych mają szczególną rolę w promowaniu inkluzywności w organizacji oraz władzę aby wprowadzać zmiany. We wszystkich badanych przypadkach podkreślono znaczenie wsparcia osób na stanowiskach kierowniczych. Okazują one poparcie poprzez udział w różnego rodzaju wydarzeniach związanych z DEI np. warsztatach, przez co dają przykład innym, demonstrując, że jest to zagadnienie warte uwagi. Zazwyczaj podejmują też decyzje dotyczące interakcji z interesariuszami zewnętrznymi np.

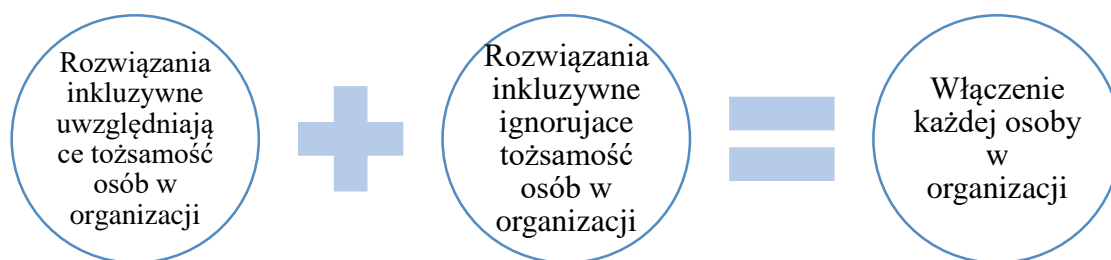
udział w konkursie, podpisanie Karty Różnorodności czy współpraca z fundacjami w związku z zatrudnieniem osób z niepełnosprawnością. Jakkolwiek nie we wszystkich przypadkach były dostępne informacje na temat tego czemu konkretne osoby podjęły decyzje o wspieraniu DEI, to w dwóch przypadkach w trzech przypadkach pojawiły się uzasadnienia, że to osobiste doświadczenia odegrały dużą rolę. Wsparcie kierownictwa jest też niezbędne ponieważ w większości wypadków rozwiązania inkluzywne są realizowane w godzinach pracy oprócz podstawowych obowiązków, co wymaga zgody bezpośrednich przełożonych.

### 5.2.5. Rozwiązania inkluzywne

Rozwiązania inkluzywne, będące wypadkową opisanych powyżej uwarunkowań są kluczowym elementem przedstawionego modelu. Można je uporządkować według różnych kryteriów:

- stopień formalizacji – od braku procedur i polityk w zakresie DEI do pełnej strategii zintegrowanej z celami firmy,
- intensywność – od działań, które nie wpływają na doświadczenia osób w organizacji np. wsparcie finansowe zewnętrznych podmiotów aż po celowe działania kształtujące kulturę organizacyjną i zmieniające sytuację grup defaworyzowanych np. wyznaczenie celów w zakresie reprezentacji (liczba kobiet na stanowiskach kierowniczych),
- grupa docelowa – od działań mających objąć wszystkie osoby w organizacji, aż po działania skierowane do osób należących do grup defaworyzowanych, a nawet pojedynczych osób,
- poziom – od działań skierowanych do jednostek (np. tworzenie zindywidualizowanych planów kariery dla osób neuro różnorodnych) aż po działania wspierające osoby spoza organizacji – mentoring dla fundacji IT Girls,
- procesy ZZL – działania związane z różnymi procesami funkcji personalnej.

Na początku rozdziału piątego stworzona została kategoryzacja opisująca rozwiązania inkluzywne w zależności od ich stopnia formalizacji i intensywności wraz z przykładami aby zilustrować różnorodne podejścia zidentyfikowane w badanych przypadkach. Jednak każde z rozwiązań inkluzywnych należy przede wszystkim rozpatrywać w bardziej ogólnym sensie. Mianowicie, czy jest to podejście zorientowane na potrzeby wybranej grupy czy też mające objąć wszystkie osoby w organizacji.



Rys. 5.4 Komplementarność rozwiązań inkluzywnych  
Źródło: opracowanie własne

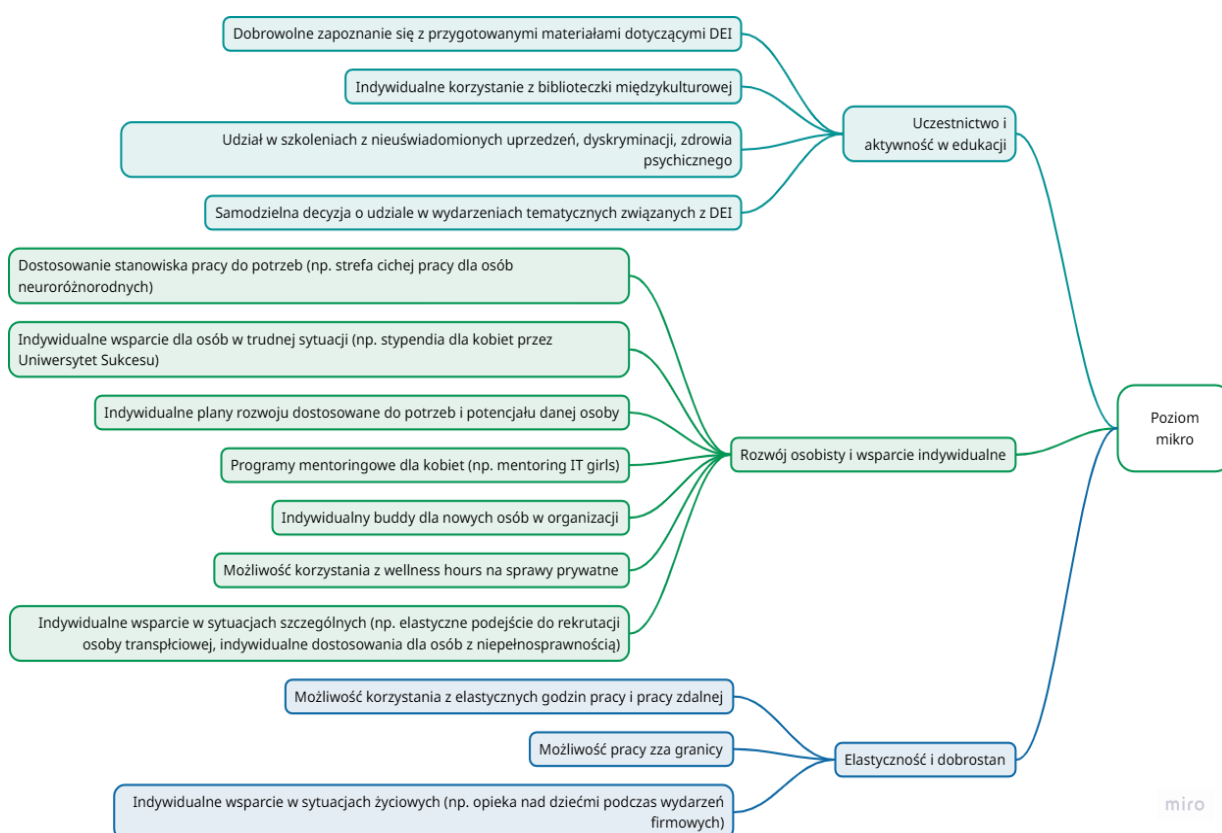
Jest to bardzo istotne rozróżnienie, mające swoje korzenie w dychotomicznym postrzeganiu DEI na przestrzeni dekad. Okres wskazywany jako początki DEI, a więc walka o prawa człowieka w USA wiązał się z wprowadzeniem przepisów dotyczących wybranych grup – aby znieść ich dyskryminację. Po początkowym sukcesie akcji afirmacyjnej, sprzeciw jaki wzbudziła przyczynił się do wzmocnienia narracji, że to przepisy dotyczące równości, a więc obejmujące wszystkich są właściwym podejściem. Na kolejnym etapie, czyli ZR, ponownie podkreślano różnice i potencjalne zyski, które mogą one oznaczać dla organizacji. Co do zasady inkluzywność, która zyskuje popularność od początku lat 00. miała ponownie być rozwiązaniem dla wszystkich. Jednak ze względu na to, że w Polsce inkluzywność jest nierozdzielnie związana z ZR, w ramach DEI występują obydwie strategie.

Wśród badanych organizacji większość łączyła strategie, jednak – z jednym wyjątkiem – jako pierwsze były wymieniane rozwiązania inkluzywne dla wybranych grup pracowniczych. Rozwiązania, które mogły być korzystne dla wszystkich, takie jak większa elastyczność w postaci elastycznych godzin pracy i możliwości pracy zdalnej nie należało do flagowych inicjatyw osób zajmujących się DEI w organizacjach. W przypadku firmy B, wszystkie rozwiązania inkluzywne były analizowane pod kątem równości i włączenia wszystkich. Było to możliwe poprzez położenie nacisku na rozwiązania umożliwiające poznanie swoich współpracowników i współpracowniczek i tworzenie wspólnej tożsamości organizacyjnej. Przykłady takich działań to tworzenie wspólnej książki kucharskiej a w kolejnym roku przewodnika turystycznego, aby zilustrować różnorodne preferencje, gusta i potrzeby. Nawet inicjatywy zwyczajowo kierowane do jednej płci takie jak ukierunkowane na wczesne wykrywanie raka u kobiet (różowy październik) i u mężczyzn (Movember) były przedstawiane jako spójna całość i uruchamiane razem. Główne uzasadnienie dla takiego podejścia to chęć uniknięcia sprzeciwu i kontrowersji oraz zarzutów o faworyzowanie jednej grupy.

Takie podejście, jakkolwiek sprzyjające tworzeniu wspólnej tożsamości zgodnie z SIT, pomija fakt, że niektóre grupy pracownicze są nadal dyskryminowane ze względu na swoją tożsamość. Dlatego też podejście łączące te dwie strategie jakkolwiek jest bardziej ryzykowne ale może przynieść lepsze efekty. Wynika to z faktu, że opieranie się wyłącznie na rozwiązaniach, które mają być skierowane do wszystkich, nie uwzględnia nierówności i barier,

które część grup napotyka w swojej karierze zawodowej. Dlatego też, organizacja powinna najpierw dążyć do wyrównania szans poprzez ukierunkowane praktyki, aby w następnej kolejności faktycznie wszyscy mogli skorzystać z rozwiązań inkluzywnych.

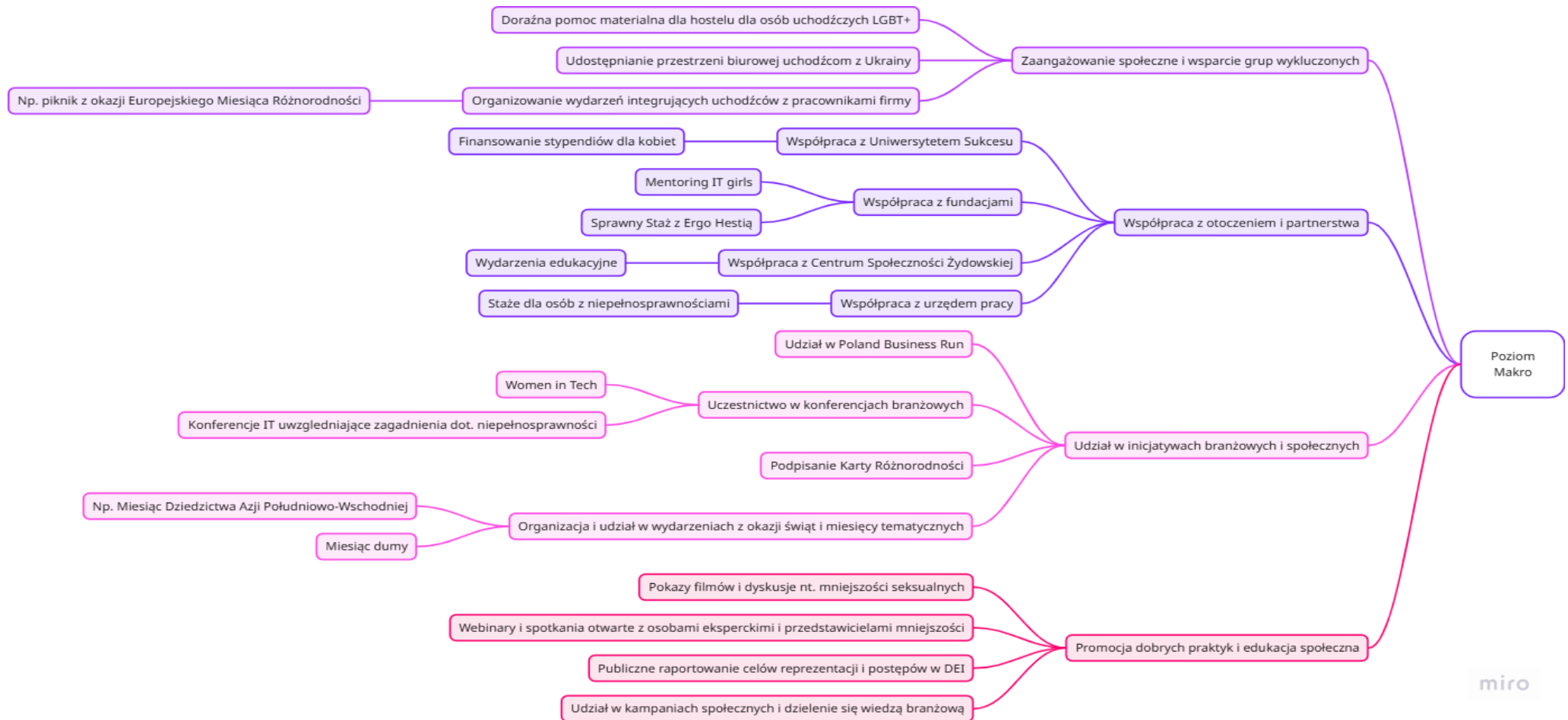
Przedstawiona na rys. 5 kategoryzacja pozwala uporządkować działania ze względu na poziom, na którym są prowadzone. Poziom mikro – indywidualny – dotyczy kształtowania postaw i doświadczeń pojedynczych osób. Obejmuje również sytuacje, kiedy dane rozwiązanie jest stworzone dla pojedynczych osób w organizacji ze względu na specyficzne potrzeby. W wielu badanych przypadkach deklarowano, że firmy są otwarte i reagują elastycznie na nowe wyzwania w obszarze różnorodności np. związane z rekrutowaniem osoby transpłciowej. Poziom mezo – organizacyjny – odnosi się do systemowych działań obejmujących całą organizację albo istotne jej części, głównie w zakresie przygotowania osób na stanowiskach kierowniczych oraz tworzenia polityk i procedur. Poziom makro – społeczny – odnosi się do działań skierowanych na zewnątrz organizacji, budując reputację firmy jako odpowiedzialnej społecznie.



Rys. 5.5 Rozwiązania inkluzywne na poziomie mikro  
Źródło: opracowanie własne



Rys. 5.6 Rozwiązania inkluzywne na poziomie mezo  
Źródło: opracowanie własne



Rys. 5.7 Rozwiązania inkluzywne na poziomie makro

Źródło: opracowanie własne

Ostatnie z wymienionych kryteriów – procesy ZZZ – jest istotne ponieważ to działy personalne są odpowiedzialne za opracowanie i wdrażanie rozwiązań inkluzywnych. Przykłady zidentyfikowanych rozwiązań inkluzywnych ze względu na proces ZZZ zostały przedstawione w poniższej tabeli.

Tabela 5.3 Przykłady praktyk zintegrowanych z procesami ZZZ

Proces ZZZ	Przykłady praktyk
Rekrutacja i selekcja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stosowanie inkluzywnego języka w ogłoszeniach o pracę</li> <li>• szkolenie osób rekrutujących w zakresie różnorodności</li> <li>• uczestnictwo w programach stażowych dla osób z niepełnosprawnościami np. program sprawny staż</li> <li>• uwzględnianie w onboardingu informacji dotyczących dei</li> <li>• wymóg zapoznania się z kodeksem etyki i dokumentami dotyczącymi równego traktowania przez nowe osoby w firmie</li> </ul>
Rozwój i szkolenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szkolenia z nieświadomych uprzedzeń, międzykulturowe</li> <li>• wydarzenia z udziałem zewnętrznych ekspertów m.in. o inkluzywnym języku</li> <li>• webinary</li> <li>• programy rozwoju dla osób na stanowiskach kierowniczych z ZR m.in. neuroróżnorodnością, włączającego podejmowania decyzji</li> <li>• mentoring osób z grup niedoreprezentowanych</li> <li>• mikro-learning – przekazywanie krótkich materiałów edukacyjnych na temat DEI w newsletterze</li> </ul>
Ocena pracownicza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uwzględnianie kryteriów DEI w systemie ocen (np. jak liderzy wspierają różnorodność)</li> <li>• szkolenia ze sprawiedliwej oceny pracy i wyników</li> <li>• uwzględnianie zachowań inkluzywnych w modelu kompetencyjnym i ocenie okresowej</li> </ul>
Wynagrodzenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• audyty płacowe pod kątem luki płacowej</li> <li>• benefity dostosowane do różnych potrzeb (np. opieka nad dziećmi, rozszerzony pakiet dla osób z niepełnosprawnością)</li> <li>• podkreślenie równego wynagrodzenia w wewnętrznych dokumentach</li> <li>• oferowanie płatnych staży osobom z niepełnosprawnością w ramach sprawnego stażu</li> </ul>
Warunki pracy i retencja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• praca zdalna</li> <li>• elastyczne godziny pracy</li> <li>• tworzenie sieci pracowniczych (erg) związanych z DEI</li> <li>• badanie satysfakcji obejmujące pytania o DEI</li> <li>• komunikacja na temat dostępnych rozwiązań inkluzywnych</li> <li>• pokazy filmów krótkometrażowych o mniejszościach seksualnych z okazji miesiąca dumy</li> <li>• tworzenie okazji do integracji i lepszego poznania współpracowniczek i współpracowników np. poprzez tworzenie wspólnej książki kucharskiej</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

Rozwiązania inkluzywne są w badanych organizacjach zintegrowane z różnymi procesami ZZZ. Dwa główne obszary to rekrutacja i selekcja oraz szkolenia. We wszystkich badanych przypadkach w czasie wywiadów podkreślano, że nawet jeśli nie ma formalnych rozwiązań inkluzywnych, to organizacje są gotowe na elastyczne reagowanie na wyzwania związane z DEI, jeśli się pojawią. Wskazują, że nie było potrzeby np. tworzyć wytycznych na

temat rekrutacji osoby transpłciowej, ponieważ są to bardzo rzadkie sytuacje i wszystkie zaangażowane osoby doszkalają się wtedy na bieżąco. Podkreślają też, że starają się skupić na tych wymiarach tożsamości, które są szczególnie istotne w ich organizacjach, dlatego czasami najwięcej rozwiązań jest związanych z różnorodnością płciową a w innych wypadkach wiekową lub kulturową. Największe zróżnicowanie rozwiązań inkluzywnych można zaobserwować w obszarze szkoleń. Każda z badanych organizacji wybrała techniki najbardziej odpowiadające jej wewnętrznym uwarunkowaniom. Dlatego czasami przekazywanie treści w zakresie DEI polegało na zamieszczeniu pigułki wiedzy w newsletterze, przy okazji innych wiadomości, udostępnieniu materiałów szkoleniowych online, aby każdy mógł samodzielnie zdecydować czy jest zainteresowany tematem, nagrywaniem webinarów z ekspertami, które można odsłuchać w dowolnej chwili, aż po szkolenia na żywo z zaproszonymi gośćmi. Najbardziej interaktywną formą były warsztaty np. przy użyciu design thinking oraz polegające na wykorzystaniu symulatorów niepełnosprawności, aby lepiej zrozumieć doświadczenia osób, które np. poruszają się na wózku.

#### **5.2.6. Efekty**

Przeprowadzony na początku prac nad rozprawą doktorską przegląd literatury pozwolił zidentyfikować szereg pozytywnych efektów wynikających z inkluzywności takich jak: wyższa retencja, zmniejszenie uprzedzeń, zwiększenie zachowań obywatelskich, podniesienie poczucia własnej wartości jak również innowacyjność i zaangażowanie (Dudek, 2023). Jednak w badanych przypadkach nie zawsze jasno wskazywano zakładane efekty rozwiązań inkluzywnych. Jeśli jednak już wskazywano na efekty to wymieniano kreatywność, innowacyjność i skuteczne rozwiązywanie problemów (przypadek C).

Jeszcze rzadziej wyznaczano jasne cele i mierzono efektywność podjętych działań. Sposoby mierzenia efektów można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Wewnętrzne sposoby mogą opierać się na zbieraniu opinii pracowników i pracowniczek, regularnych spotkań podsumowujących wyzwania i sukcesy w obszarze DEI jak również uwzględnianie stopnia realizacji założeń DEI przy ocenie menedżerów i menedżerek (przypadek D). Mogą również przybrać formę raportowania np. w zakresie luki płacowej, analizy efektywności szkoleń, jak również monitorowania popularności poszczególnych rozwiązań inkluzywnych (przypadek F).

Natomiast zewnętrzne sposoby mierzenia efektów to uzyskanie uznania interesariuszy poprzez zdobywanie nagród i wyróżnień. Przykładem takiej inicjatywy jest np. Lidl Fair Pay,

która ma na celu dostrzeżenie organizacji promujących równość wynagrodzeń (przypadek B) lub rankingu organizacji zatrudniających kobiety (przypadek D). Takie wyróżnienia mogą również pomóc w employer branding, cementując reputację organizacji jako dobrego miejsca do pracy.

### 5.3. Uwarunkowania i ograniczenia wdrożenia modelu

Wszystkie zbadane przypadki, funkcjonują w kontekście polskich uwarunkowań. Na początku rozdziału przeanalizowany został wpływ struktury społecznej m.in. segregacji zawodowej ze względu na płeć oraz napływu migrantów, co wpływa na większe zainteresowanie rozwiązaniami inkluzywnymi dla kobiet, które są niedostatecznie reprezentowane na stanowiskach kierowniczych oraz kwestiami związanymi z wielokulturowością. Poniżej zebrane są natomiast wnioski dotyczące barier, zarówno na poziomie organizacyjnym jak i krajowym, które ograniczają możliwość rozwijania rozwiązań inkluzywnych.

Jako kontekst dla zidentyfikowanych barier, najpierw przytoczone zostaną wyniki badań prowadzonych przez autorkę na początku 2024 (Dudek, 2025b). Badania polegały na przeprowadzeniu wywiadów z 6 osobami na stanowiskach odpowiedzialnych za DEI w organizacjach. Jest bardzo niewiele osób zajmujących tego typu stanowiska w Polsce (w przypadkach badanych w ramach pracy doktorskiej nie ma żadnego, mimo, że są to organizacje wdrażające rozwiązania inkluzywne), dlatego też nie można generalizować wniosków z tych badań. Mogą jednak stanowić punkt wyjścia dla rozważań na temat głównych wyzwań w tym obszarze. Mogą również służyć do porównania sytuacji w 6 innych organizacjach, niż te wybrane do wielokrotnego studium przypadku. Zidentyfikowane w wywiadach z ekspertami i ekspertkami ds. DEI ograniczenia można podzielić na:

- indywidualne – sprzeciw wobec rozwiązań inkluzywnych wynikał z braku znajomości tych kwestii oraz własnych doświadczeń w tym zakresie, co skutkowało następującymi przekonaniem i postawami:
  - tabu – pewne tematy mogą wywołać dyskomfort np. mniejszości seksualne,
  - opór przeciwko zmianom – wprowadzenie nowych rozwiązań jest łatwiejsze z ludźmi, którzy dopiero dołączyli do organizacji, natomiast osoby o dłuższym stażu bronią się przed zmianami; co więcej olbrzymim

wyzwaniem było umiejętne prowadzenie narracji wokół DEI, aby nie zniechęcić nikogo i znaleźć balans pomiędzy obowiązkiem (np. ukończenia szkoleń) a dobrowolnym udziałem,

- nieistotność – część osób wskazywała, że problem wykluczenia bądź niedostatecznej reprezentacji nie jest na tyle istotny aby uzasadniał tworzenie rozbudowanych strategii,
- organizacyjne – problemy z wdrożeniem rozwiązań inkluzywnych wynikały z:
  - braku zasobów – dotyczyło to głównie braku odrębnego budżetu i wsparcia od innych osób,
  - braku sformalizowanych struktur – sprawiający, że cała praca spoczywała na jednej osobie, trudno było uzyskać akceptację pewnych zmian czy projektów i nie wiadomo była jak zintegrować rozwiązania inkluzywne ze strategią całej firmy, aby na stałe były wpisane działalność organizacji,
  - braku wsparcia kierownictwa – urzeczywistnienie jakichkolwiek inicjatyw było niezwykle trudne bez wsparcia kierownictwa.

W badanych przypadkach wiele opisanych powyżej wyzwań się powtarza. Na poziomie barier indywidualnych, zdarzały się głosy sprzeciwu. Jedną z takich sytuacji miała miejsce w gdy kilku mężczyzn zgłosiło niezadowolenie z faktu, że za dużo inicjatyw jest skierowanych do kobiet (przypadek C). Jednak w odpowiedzi na te zarzuty, osoby odpowiedzialne za DEI odpowiedziały, że ponieważ w branży IT istnieje nadal silna segregacja ze względu na płeć, kobiety pozostają mniejszością więc takie rozwiązania inkluzywne są potrzebne. Część osób również stanowczo sprzeciwia się używaniu feminatywów, przytaczając standardowe argumenty dotyczące kwestii językowych. Ponadto brak zasobów, zwłaszcza czasu oraz świadomości osób w organizacji były niesprzyjającymi czynnikami (przypadek E).

Oprócz przykładów barier, które zostały zidentyfikowane już we wcześniejszym badaniu, pojawiły się również nowe kwestie. Jedną z nich była przytłaczająca ilość zagadnień, które można rozwiązać poprzez odpowiednie działania DEI. Problem nie dotyczył kwestii ograniczonych zasobów, ale raczej tego, że im bardziej organizacja zagłębia się w DEI, tym więcej pomysłów i propozycji się pojawia (przypadek D). Żadna organizacja, nawet mająca w pełni zintegrowaną strategię z wartościami DEI, nie jest w stanie wdrożyć wszystkich możliwych rozwiązań inkluzywnych. Dlatego wyzwaniem jest priorytetyzacja i taki dobór działań, który będzie optymalny ze względu na aktualne uwarunkowania i sytuację organizacji. Powiązana jest z tym kwestia tempa wdrażania rozwiązań inkluzywnych, ponieważ w dużej

organizacji, jeśli jakaś inicjatywa jest opracowana na poziomie globalnym, to decyzja o tym czy zrealizować ją również na poziomie lokalnym trwa bardzo długo, bo wymaga zgody wielu osób. Druga nowa bariera znajduje się na przeciwległym spektrum. Wynika ona nie ze zbyt dużej wiedzy, co jeszcze można zrobić w organizacji, ale bardziej z braku kompetencji i braku doświadczenia jak z rozmawiać o kolorze skóry w Polsce (przypadek E).

Wśród barier występujących w otoczeniu zewnętrznym organizacji, wymieniano głównie niską świadomość w zakresie DEI i opór przeciwko poruszaniu kwestii uznawanych za tabu lub niezwiązanych z polską kulturą i tożsamością. Dodatkowo w przypadku organizacji działających w krajach, które znacznie różniły się od siebie, próby ujednoczenia praktyk kończyły się fiaskiem. Nieprzystające do siebie systemy prawne, zwłaszcza w zakresie kobiet i mniejszości sprawiały, że potrzeby i doświadczenia osób w ramach jednej organizacji diametralnie się różniły.

#### **5.4. Rekomendacje dla organizacji**

Na podstawie przeprowadzonych badań podjęto próbę sformułowania rekomendacji dla organizacji, które chcą stosować inkluzywne rozwiązania.

1. Rozpoznanie potrzeb organizacji w zakresie inkluzywności:
  - a. Opracowanie charakterystyki osób zatrudnionych i zidentyfikowanie kluczowych wymiarów tożsamości kształtujących relacje pracownicze.
  - b. Zbadanie potrzeb osób w organizacji poprzez np. badanie ankietowe, warsztaty.
  - c. Ocena dojrzałości i świadomości osób w organizacji na podstawie dotychczasowych oddolnych inicjatyw.
2. Wyznaczenie celów organizacji oraz planowanego zakresu działań:
  - a. Opracowanie wstępnych założeń oraz oszacowanie zasobów niezbędnych do ich realizacji.
  - b. Wybranie osób odpowiedzialnych za rozwiązania inkluzywne spośród osób w organizacji bądź zatrudnienie osoby posiadającej doświadczenie w tym obszarze.
  - c. Zadecydowanie o tym kto ma być grupą docelową podejmowanych działań – wszystkie osoby w organizacji lub wybrane grupy.

- d. Wybranie na jaką skalę będą prowadzone działania – objęcie całej organizacji lub jej wybranej części.
  - e. Wybranie typu inicjatywy.
  - f. Określenie sposobu mierzenia efektywności.
  - g. Zaplanowanie komunikacji uwzględniającej celowość podejmowanych działań.
  - h. Wdrożenie wybranych rozwiązań inkluzywnych.
3. Podsumowanie przeprowadzonych działań:
    - a. Ocena efektywności i zebranie informacji zwrotnej.
    - b. Zidentyfikowanie elementów wymagających zmian.
    - c. Podjęcie decyzji dotyczącej ewentualnego sformalizowania rozwiązań inkluzywnych i wpisania ich w polityki i procedury organizacji.
    - d. Podjęcie decyzji dotyczącej ewentualnego zwiększenia zakresu działań.
  4. Reagowanie na ewentualny sprzeciw:
    - a. Zidentyfikowanie przyczyn sprzeciwu np. przekonania, że czyjaś autonomia jest ograniczana, opór przed zmianami, przekonanie o tym, że już osiągnięto równość i włączenie.
    - b. Opracowanie efektywnego komunikatu, zgodnego z wartościami odbiorców.
  5. Przygotowanie na przyszłość:
    - a. Przeprowadzenie analizy dotyczącej zmian zachodzących w organizacji oraz jej otoczeniu zewnętrznym ze szczególnym uwzględnieniem:
      - i. Zmieniających się przepisów krajowych, unijnych oraz kraju, w którym znajduje się siedziba główna organizacji.
      - ii. Sytuacji międzynarodowej zwłaszcza w kontekście migracji.
      - iii. Zmian demograficznych.
      - iv. Zmian społecznych zwłaszcza w kontekście norm i relacji międzyludzkich.
  6. Opracowanie strategii uwzględniających charakterystykę organizacji (np. branżę, plany ekspansji etc.) i zmian, które potencjalnie mogą mieć wpływ na jej funkcjonowanie.

## Zakończenie

Różnorodność w miejscu pracy jest faktem. Odpowiedź, co zrobić z tym faktem, znacząco różni się w zależności od organizacji. Wybory firm dotyczące zarządzania różnorodnością są kształtowane przez zestaw wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań, w których funkcjonują – od czynników niezależnych, takich jak przepisy prawa, po elementy w pełni podlegające kontroli, jak strategia czy wartości organizacyjne. Wypadkową wszystkich zmiennych jest środowisko pracy, jakie dana organizacja tworzy. Środowisko pracy ma odpowiadać również na potrzeby zgłaszane przez coraz bardziej różnorodne osoby w tej organizacji. W rezultacie, nie istnieje jeden uniwersalny zestaw rozwiązań inkluzywnych, gwarantujących wszystkim osobom w organizacji poczucie szacunku, bezpieczeństwa i przynależności. W związku z tym konieczne było przeprowadzenie badań, aby odkryć jak różne organizacje, w zależności od istniejących uwarunkowań wdrażają inicjatywy w obszarze DEI w Polsce.

Ponieważ kwestia stworzenia inkluzywnego środowiska pracy jest coraz ważniejsza, ze względu na rosnącą różnorodność osób w organizacji, a temat ten nie został dotychczas dostatecznie zgłębiony to **celem głównym badań** była eksploracja działań podejmowanych przez wybrane organizacje w Polsce w celu stworzenia inkluzywnego środowiska pracy. Cel ten został zrealizowany poprzez analizę literatury, która pozwoliła określić, jak zarządzanie różnorodnością wpisuje się w obszar zarządzania kapitałem ludzkim, oraz przedstawić koncepcję organizacji inkluzywnych oraz przez badania empiryczne, oparte na metodzie wielokrotnego studium przypadku, które umożliwiły przygotowanie opisów organizacji wdrażających rozwiązania inkluzywne w Polsce. Takie rozwiązanie problemu badawczego jest oryginalne, ponieważ dotyczy tematu, który w niewystarczającym stopniu jest analizowany w Polsce przy wykorzystaniu takiego podejścia badawczego.

Oprócz celu głównego, określono również cele pomocnicze. Pierwszy z nich, **cel poznawczy**, polegał na zbadaniu procesu tworzenia inkluzywnego środowiska pracy w organizacjach funkcjonujących w Polsce. Cel ten został osiągnięty, poprzez pozyskanie informacji na temat procesu wdrażania rozwiązań inkluzywnych w trakcie wywiadów z osobami odpowiedzialnymi za DEI w organizacji, a następnie analizę zgromadzonych danych i wnioskowanie na ich podstawie. Drugi – **cel teoretyczny** – dotyczył stworzenia modelu organizacji inkluzywnej, dopasowanego do specyfiki polskiego rynku pracy, obejmującego między innymi takie elementy jak wartości organizacji, zaangażowane podmioty, praktyki oraz

metody i narzędzia pomiaru skuteczności podejmowanych działań. Cel ten zrealizowano częściowo. Po przeprowadzeniu analizy zgromadzonych danych (zarówno danych zastanych jak i tych będących efektem badań empirycznych) możliwe było opracowanie modelu organizacji inkluzywnej, składającego się z najważniejszych komponentów zidentyfikowanych w procesie analizy: charakterystyki organizacji, uwarunkowań lokalnych, motywacji, źródeł inicjatywy, rozwiązań inkluzywnych oraz efektów. Ponieważ organizacje mierzyły skuteczność podejmowanych działań w niewielkim stopniu lub wcale, ten komponent nie został uwzględniony w modelu. Opracowany model został następnie wykorzystany do zilustrowania głównych zmiennych w sześciu organizacjach wybranych do badań. Ostatni – **cel praktyczny** – dotyczył opracowania zaleceń dla organizacji działających w Polsce, które dążą do stworzenia inkluzywnego środowiska pracy. Cel ten został zrealizowany poprzez opracowanie rekomendacji, opartych na operacjonalizacji koncepcji organizacji inkluzywnej. Zalecenia te zakładają uporządkowanie tworzenia strategii w obszarze DEI jako cyklicznego procesu. Punktem wyjścia tego procesu jest analiza potrzeb, tak aby w kolejnych krokach organizacja wyznaczyła cele, wdrożyła konkretne rozwiązania inkluzywne, oceniła ich efektywność oraz przygotowała się na kolejne zmiany zachodzące wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

**Główne pytanie badawcze** brzmiało następująco: „Jakie działania są podejmowane przez wybrane organizacje w Polsce w celu stworzenia inkluzywnego środowiska pracy?”. Odpowiedź została przedstawiona w rozdziale czwartym – opisy sześciu przypadków są zapisem bardzo różnorodnych ścieżek obranych przez różne organizacje w zakresie rozwiązań inkluzywnych. Ponadto, w podrozdziale 5.2.5. przedstawiono propozycję kategoryzacji rozwiązań inkluzywnych ze względu na różne kryteria takie jak stopień formalizacji, intensywność, grupa docelowa, poziom (np. poziom indywidualny, organizacyjny etc.) aż po konkretne procesy ZZL, do których można przyporządkować zidentyfikowane działania.

Struktura opisów przypadków determinowana była szczegółowymi pytaniami badawczymi. Pierwsze z nich, dotyczyło tego, jak inkluzywność jest definiowana przez pracowników i pracowniczki organizacji. Odpowiedzi w każdym z przypadków zostały opracowane na podstawie treści zamieszczonych na stronach internetowych, w raportach (np. CSR) oraz odpowiedzi udzielonych w wywiadzie. Ewidentne są różnice w interpretowaniu tego pojęcia – świadczy to o tym, że przedstawione na rys. 2.1 wybrane konceptualizacje relacji pomiędzy ZR, a inkluzywnością, znajdują odzwierciedlenie w dyskursie korporacyjnym i brakuje konsensusu na temat definicji nie tylko w środowisku naukowym. Drugie pytanie badawcze, odnoszące się do praktyk inkluzywnych wdrażanych w organizacji, pozwoliło na wyodrębnienie kluczowego obszaru analizy w niniejszej dysertacji, głównie na podstawie

materiału empirycznego z wywiadów. W nielicznych przypadkach, gdy rozwiązania inkluzywne były też opisane na stronie internetowej lub w raporcie, wywiad był szansą na zadanie dodatkowych pytań i zweryfikowanie, w jakim stopniu opisywane działania są w rzeczywistości wdrażane. Trzecie pytanie dotyczyło roli osób na stanowiskach kierowniczych w procesie opracowywania praktyk inkluzywnych. Wszystkie osoby udzielające wywiadów podkreślały wagę tego rodzaju wsparcia. Jest to spójne również z eksplorowanym w literaturze naukowej nurtem badawczym skupionym wokół przywództwa inkluzywnego. Rola osób na stanowiskach kierowniczych nie ogranicza się do inicjowania rozwiązań inkluzywnych, ale wiąże się też z aktywnym uczestnictwem oraz przeznaczaniem niezbędnych zasobów na działalność w obszarze DEI. Kolejne trzy pytania badawcze, dotyczące procesu przygotowywania rozwiązań inkluzywnych, doboru grup docelowych oraz monitorowania skuteczności podejmowanych działań, zostały omówione łącznie w każdym z opisów przypadków. Wynika to z faktu, iż są to zagadnienia powiązane, jak również ograniczonej ilości informacji uzyskanych na ten temat. W badanych organizacjach występuje zarówno podejście skupione na potrzebach konkretnych grup, ze względu na ich nieuprzywilejowany status, jak również podejście ignorujące tożsamość osób w organizacji, zgodnie z którym podejmowane inicjatywy są kierowane do wszystkich i mają podnieść ogólnie poczucie inkluzywności. Ostatnie ze szczegółowych pytań dotyczyło lokalnych uwarunkowań w Polsce i ich wpływu na specyfikę praktyk inkluzywnych. Odpowiedzi udzielone w wywiadach, jak również opinie zamieszczone na Gowork.pl wskazują, że kwestie związane z tożsamością w Polsce są bardzo istotne i polaryzujące. W opiniach często pojawiały się pytania lub komentarze dotyczące wieku, płci czy kraju pochodzenia współpracowników i współpracowniczek. Sugeruje to, że podejście „identity-blind” może się nie sprawdzać w organizacjach w Polsce. W wywiadach natomiast podkreślano kwestie norm społecznych, które miały być niesprzyjające dla inicjatyw w obszarze DEI. Wśród czynników, które wskazywano jako korzystne dla rozwiązań inkluzywnych, była rosnąca różnorodność, zwłaszcza etniczna i kulturowa na poziomie całego kraju, oraz relatywnie wysoki poziom otwartości w dużych miastach, zwłaszcza w Krakowie.

Szczegółowość odpowiedzi na pytania badawcze nie jest taka sama w każdym przypadku. Jest to spowodowane ilością i jakością zebranych danych, jak również znaczącymi różnicami co do tego, jak organizacje dążą do stworzenia inkluzywnego środowiska pracy. W niektórych przypadkach podejmowane działania były dosyć ograniczone, a organizacja nie posiadała dokumentów czy wdrożonych procesów, które można by przeanalizować. Te przypadki również zostały włączone, ponieważ w wielu organizacjach to właśnie pojedyncze, doraźne działania były początkiem bardziej rozbudowanej strategii DEI. Są również

organizacje, które po przeanalizowaniu potrzeb biznesowych dochodzą do wniosku, że nie ma możliwości ani potrzeby zwiększania skali stosowanych rozwiązań inkluzywnych.

Największym wyzwaniem w czasie pracy nad niniejszą rozprawą było uzyskanie zgody organizacji na udział w badaniach, a później ustalenie zakresu współpracy. Zaproszone organizacje były informowane na początku o charakterze badań oraz o tym, jakie dane potrzebne są do realizacji założonych celów. Zgodnie ze wstępnymi założeniami, oprócz wywiadów z osobami odpowiedzialnymi za rozwiązania inkluzywne w organizacjach, udostępnione do analizy miały zostać również dokumenty dotyczące DEI, a wśród pracowników i pracowniczek miał być rozdystrybuowany kwestionariusz ankiety. Proces uzgadniania formy współpracy okazał się ponadprzeciętnie czasochłonny, a po wstępnej zgodzie na udział w badaniach pięć organizacji poinformowało, że nie posiada dokumentów do analizy bądź nie planuje ich udostępniać. Następnie cztery organizacje nie wyraziły zgody na rozesłanie kwestionariusza ankiety do osób zatrudnionych w organizacji, a w pozostałych dwóch przypadkach liczba uzyskanych odpowiedzi była tak niska, że nie zostały one włączone do rozprawy. Jednakże brak dostępu lub niepełny dostęp do danych również jest cenną informacją. Wskazuje na niedostatki transparentności, dojrzałości oraz pewności w podejmowanych działaniach, jak również stanowi wyraz dążenia do unikania konfliktów i krytyki, które niejednokrotnie ściągają na siebie inicjatywy DEI.

Dlatego też ostatecznie dane zostały pozyskane z następujących źródeł:

- wywiady z osobami odpowiedzialnymi za DEI w organizacji,
- strony internetowe organizacji i dokumenty dostępne publicznie (np. raportów CSR), a w przypadku F dokumenty udostępnione przez organizację,
- opinie zamieszczone na portalu Gowork.pl, co pozwoliło na analizę perspektywy pracowników i pracowniczek.

Wykorzystanie studium przypadku, może umożliwić osiągnięcie celu teoriiwórczego, testowanie teorii oraz „zrozumienie okoliczności i ścieżek decyzyjnych konkretnych decydentów” (Czakon, 2015). W niniejszej dysertacji analiza literatury w połączeniu z wnioskami z badań empirycznych, pozwoliły na sformułowanie propozycji dotyczącej kluczowych uwarunkowań i zmiennych, decydujących o stosowanych rozwiązaniach inkluzywnych w Polsce, wpisując się w cel teoriiwórczy. Natomiast analiza danych zastanych jak również danych wywołanych umożliwiła wykorzystanie wielokrotnego studium przypadku jako środka do zrozumienia okoliczności i decyzji osób odpowiedzialnych za DEI.

Użycie wielokrotnego studium przypadku pozwoliło zbadać, jak jeden cel – stworzenie inkluzywnego środowiska pracy – może być realizowany na różne sposoby. Dla badanych

organizacji koncepcja DEI była relatywnie nowym pojęciem. Granice pomiędzy DEI, a innymi pojęciami z obszaru zarządzania (np. SDG, CSR) nie zawsze były dla wszystkich oczywiste. Pokazuje to, jak krótko organizacje zajmują się tym zagadnieniem. Ma to również wpływ na realizowane inicjatywy. Część ze zidentyfikowanych rozwiązań inkluzywnych może początkowo wzbudzać wątpliwości. Takie działania jak udział w Business Run czy pomoc dla hostelu dającego schronienie uchodźcom LGBT+ nie należą do standardowych rozwiązań, które zazwyczaj pojawiają się w badaniach naukowych na temat praktyk inkluzywnych. Jednak zostały uwzględnione z trzech względów. Po pierwsze pozwalają one zrozumieć, jak osoby zajmujące się DEI w organizacjach rozumieją inkluzywność i jakie działania wybierają, aby zbliżyć się do stworzenia bardziej inkluzywnego miejsca pracy. Po drugie, wpisują się one w nurt inkluzywności uwzględniającej interesariuszy i niewątpliwie przyczyniają się do większego włączenia społecznego grup defaworyzowanych. Po trzecie zaś – pomagają w edukowaniu na temat nierówności i wykluczenia osób należących do organizacji. Podsumowując, rozwiązania inkluzywne w większości przypadków były realizowane po raz pierwszy bardziej w formie eksperymentu niż regularnego procesu zintegrowanego z ZKL.

Głównym ograniczeniem przeprowadzonych badań jest niewielka liczba przypadków. Nie pozwala to na stworzenie wyczerpującego obrazu rozwiązań inkluzywnych stosowanych przez organizacje w Polsce. Ponieważ wiele uwarunkowań wpływa na to, jakie rozwiązania inkluzywne są wdrażane, istnieje duże prawdopodobieństwo, że nie udało się zidentyfikować w toku badań wszystkich rozwiązań stosowanych obecnie przez organizacje w Polsce. Wiąże się to z drugim ograniczeniem, jakim są kryteria doboru organizacji. Ponieważ podjęty w pracy temat jest nadal nieznanym wielu organizacjom, aby zwiększyć prawdopodobieństwo dotarcia do firm, które wdrażałyby konkretne rozwiązania inkluzywne oraz byłyby skłonne wziąć udział w badaniach, proces doboru opierał się na poszukiwaniu organizacji, które rozpowszechniają informacje o tym, że inwestują w DEI. W efekcie organizacje, które nie nagłaśniają podejmowanych inicjatyw, zostały pominięte. Zgodnie z kryteriami doboru pomięto również np. MŚP, które również stosują praktyki inkluzywne w odpowiedzi na rosnącą różnorodność np. wiekową (Warwas i in., 2018). Ostatnim ograniczeniem, które zostało już wcześniej wspomniane, jest brak możliwości uzyskania informacji zwrotnej na temat konkretnych rozwiązań inkluzywnych od reprezentatywnej liczby osób zatrudnionych w organizacjach.

Mimo przedstawionych ograniczeń, badania te mogą być bardzo dobrym punktem odniesienia i źródłem informacji wobec gwałtownych zmian zachodzących w tym obszarze, zwłaszcza pod wpływem krytyki programów DEI przez administrację D. Trumpa. Dlatego też organizacje ostrożniej podchodzą do korzystania z argumentu biznesowego, który do tej pory

dominował (Dye i Golnaraghi, 2015). Amerykańskie firmy inwestują w Polsce – na koniec 2021 r. ich wartość wynosiła 26.1 mld USD (Trade.gov.pl, 2024). Szacuje się, że ponad 1600 firm z amerykańskim kapitałem prowadzi w Polsce działalność. Zmiany zachodzące w USA wpływają więc na to, co dzieje się w polskich oddziałach firm amerykańskich. Dodatkowo, ze względu na pozycję USA, które silnie wpływa na zmiany zachodzące w biznesie, firmy z innych krajów często podążają za tym przykładem. Można w obecnym dyskursie dostrzec dominującą narrację o „porzuceniu DEI” (Hamza-Orlinska i in., 2024).

Jednym z bardziej emblematycznych przykładów jest artykuł zamieszczony na platformie Forbes.com., zawierający listę wszystkich organizacji, które publicznie zadeklarowały odejście od DEI (Murray i Bohannon, 2025). Artykuł ten jest regularnie aktualizowany, każda kolejna informacja o firmie, która poinformowała o zakończeniu programów DEI jest zamieszczana na szczycie strony. W ten sposób kształtowana jest narracja, w której odbiorcy i odbiorczynie mają poczucie uczestnictwa w nieuchronnym procesie prowadzącym do całkowitej likwidacji programów DEI. Dodanie osi czasu potęguje tylko wrażenie, że odbiorcy i odbiorczynie śledzą na bieżąco przebieg jakiegoś monumentalnego wydarzenia lub katastrofy. Oprócz formatu na uwagę zasługuje również język i proporcje. Mimo iż część organizacji równie publicznie podtrzymała swoją intencję kontynuowania DEI, informacja o tym znajduje się w jednym miejscu, na samym końcu tekstu, co może przyczynić się do wrażenia, że takie sytuacje nie mają miejsca, o ile czytelnik lub czytelniczka nie zada sobie trudu zapoznania się z całym tekstem. W świetle zmian zachodzących w USA nie jest bezzasadnym argument National Center for Public Policy Research, konserwatywnego think tanku, podniesiony w liście do akcjonariuszy Costco o tym, że firmy mogą odczuć reperkusje stosowania inkluzywnych rozwiązań. Być może inicjatywy DEI zostaną zlikwidowane również w Polsce zanim miały szansę się w pełni rozwinąć i zakorzenić.

Aby przedstawić jednak pełen obraz aktualnej kondycji obszaru, jakim jest DEI, należy odnotować, że Costco nie jest jedyną dużą organizacją, która w zdecydowany sposób podtrzymuje inicjatywy DEI. Ponieważ czerwiec jest miesiącem dumy, stanowi to dogodną okazję do identyfikacji firm, które nadal wspierają np. parady równości. Wśród tych organizacji jest np. firma Levi's, która przygotowała kampanię „Meet you in the park”, (związaną ze wsparciem finansowym organizacji walczącej o prawa mniejszości seksualnych (*Bringing Pride to Life*, 2025)) jak również Puma, która w swojej czerwcowej kolekcji podkreśla kwestię inkluzywności w sporcie (Mitchell, 2025).

Zachodzące zmiany sprawiają, że dalsze kierunki badań, które można wskazać na podstawie przedstawionych wniosków, dotyczą głównie monitorowania unikalnego momentu

jaki właśnie wystąpił. Wiele organizacji w Polsce dopiero niedawno podjęło pierwsze inicjatywy w obszarze DEI, np. podpisało Kartę Różnorodności. Tymczasem część organizacji właśnie zaczyna ograniczać programy DEI, co sprawia, że możliwe jest obserwowanie z jaką prędkością rozprzestrzeniają się trendy w obszarze DEI oraz jakie decyzje podejmą polskie organizacje. Ze względu na przynależność do UE, być może organizacje w Polsce dalej będą kontynuowały proces budowania inkluzywnego środowiska pracy. Dlatego zasadne byłoby też ponowne przeprowadzenie wywiadów (np. po rocznej przerwie) z osobami odpowiedzialnymi za DEI, aby zidentyfikować ewentualne zmiany w nastawieniu organizacji. Oprócz tego, zakładając, że przynajmniej część organizacji dalej będzie stosowała rozwiązania inkluzywne, istotnym uzupełnieniem obecnych badań byłoby wykorzystanie metod ilościowych, aby uzyskać bezpośrednie opinie od osób, które mają być beneficjentami tych rozwiązań, co pozwoliłoby na zweryfikowanie, jakiego typu rozwiązania inkluzywne są najskuteczniejsze w organizacjach w Polsce. W przyszłości badania ilościowe mogłyby również zostać wykorzystane do empirycznego testowania skuteczności modelu oraz zależności między jego elementami, pod warunkiem uprzedniej operacjonalizacji jego komponentów. Dalsze badania powinny objąć również sektor publiczny, aby zidentyfikować rozwiązania inkluzywne stosowane w organizacjach innych niż prywatne.

## Bibliografia

- Adamson, M. (2020). Researching Business Celebrity Autobiographies. W: S. N. Just, A. Risber, & F. Villesèche (Red.), *The Routledge Companion to Organizational Diversity Research Methods* (ss. 203–2016). Routledge.
- Adisa, T. A., Cooke, F. L., & Iwowo, V. (2019). Mind Your Attitude: The Impact of Patriarchy on Women's Workplace Behaviour. *Career Development International*, 24(8), 1–7.
- Ahmed, S. (2007). The language of diversity. *Ethnic and Racial Studies*, 30(2), 235–256. <https://doi.org/10.1080/01419870601143927>
- Ahonen, P., Tienari, J., Meriläinen, S., & Pullen, A. (2014). Hidden contexts and invisible power relations: A Foucauldian reading of diversity research. *Human Relations*, 67(3), 263–286. <https://doi.org/10.1177/0018726713491772>
- Al-Atwi, A. A., & Al-Hassani, K. K. (2021). Inclusive leadership: scale validation and potential consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(8), 1222–1240. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2020-0327>
- Alfes, K., Avgoustaki, A., Beauregard, T. A., & Muratbekova-touron, M. (2023). New ways of working and the implications for employees: a systematic framework and suggestions for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(22), 4361–4385. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2149151>
- Almeida, S., Fernando, M., Hannif, Z., & Dharmage, S. C. (2015). Fitting the mould: the role of employer perceptions in immigrant recruitment decision-making. *International Journal of Human Resource Management*, 26(22), 2811–2832. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.1003087>
- Alon, T., Coskun, S., Tertilt, M., Koll, D., & Doepke, M. (2021). From Mancession to Shecession: Women's Employment in Regular and Pandemic Recessions. W: MA: National Bureau of Economic Research Working Paper Series No. 28632. <https://docs.iza.org/dp14223.pdf>
- Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196–222. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062>
- Ameri, M., Kruse, D., Park, S. R., Rodgers, Y., & Schur, L. (2023). Telework during the pandemic: Patterns, challenges, and opportunities for people with disabilities. *Disability and Health Journal*, 16(2), 101406. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.dhjo.2022.101406>
- Amin, M., Till, A., & McKimm, J. (2018). Inclusive and person-centred leadership: creating a culture that involves everyone. *British Journal of Hospital Medicine*, 79(7), 402–407. <https://doi.org/10.12968/hmed.2018.79.7.402>
- Amis, J. M., Mair, J., & Munir, K. A. (2020). The organizational reproduction of inequality. *Academy of Management Annals*, 14(1), 195–230. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0033>
- Apel ORL w Warszawie do ministra zdrowia ws. wprowadzenia do obiegu prawnego terminu „lekarka”. (b.d.). <https://izba-lekarska.pl/monitor-lekarski/apel-orl-w-warszawie-do-ministra-zdrowia-ws-wprowadzenia-do-obiegu-prawnego-terminu-lekarka/>
- Ashikali, T. (2019). Leading Towards Inclusiveness: Developing a Measurement Instrument for Inclusive Leadership. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.16444abstract>
- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity Management in Public Organizations and Its

- Effect on Employees' Affective Commitment: The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146–168. <https://doi.org/10.1177/0734371X13511088>
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2020). The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497–519. <https://doi.org/10.1177/0734371X19899722>
- Avery, D. R., Hall, A. V., Preston, M., Ruggs, E. N., & Washington, E. (2022). Is Justice Colorblind? A Review of Workplace Racioethnic Differences Through the Lens of Organizational Justice. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1). <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ORGPSYCH-120920-052627>
- Avery, D. R., & McKay, P. F. (2010). Doing Diversity Right: An Empirically Based Approach to Effective Diversity Management. W: *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2010* (ss. 227–252). <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9780470661628.ch6>
- Babbie, E. (2008). *Podstawy badań społecznych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bal-Domańska, B. (2023). Inclusiveness of European Union Labour Markets in Relation to Young People. *Wiadomości Statystyczne*, 3, 1–27.
- Balan, C., van den Brink, M., & Benschop, Y. (2023). New fathers, ideal workers? New players in the field of father-friendly work organizations. *Gender, Work and Organization*, 30(3), 957–981. <https://doi.org/10.1111/gwao.12930>
- Balczyńska-Kosman, A. (2018). Udział kobiet w mediach a problematyka stereotypów płci. *Przegląd Politologiczny*, 2, 113–120. <https://doi.org/10.14746/pp.2011.16.2.11>
- Balogun, B. (2020). Race and racism in Poland: Theorising and contextualising 'Polish-centrism'. *Sociological Review*, 68(6), 1196–1211. <https://doi.org/10.1177/0038026120928883>
- Bank Światowy. (2020). *The Human Capital in the Time of COVID-19*.
- Bannay, D. F., Hadi, M. J., & Amanah, A. A. (2020). The impact of inclusive leadership behaviors on innovative workplace behavior with an emphasis on the mediating role of work engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 479–491. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.39](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.39)
- Bardhan, N., & Gower, K. (2022). *The Role of Leadership in Building Inclusive Diversity in Public Relations*. Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781003170020>
- Bartak, J., Firszt, D., & Jabłoński, Ł. (2021). *Kapitał ludzki i innowacje a nierówności dochodowe w Polsce w XXI wieku*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Baszczak, Ł., Mkorzycki, R., Trojanowska, M., Wincewicz-Price, A., & Zyzik, R. (2021). *Ageizm w Polsce – podsumowanie eksperymentalnego badania terenowego*.
- Beatty, J. E., Baldrige, D. C., Boehm, S. A., Kulkarni, M., & Colella, A. J. (2019). On the treatment of persons with disabilities in organizations: A review and research agenda. *Human Resource Management*, 58(2), 119–137. <https://doi.org/10.1002/hrm.21940>
- Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9–49. <http://www.jstor.org/stable/1829103>
- Bendl, R., Bleijenbergh, I. (Ingeborg L., Henttonen, E., & Mills, A. J. (Red.). (2015a). *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations*. Oxford University Press.
- Bendl, R., Bleijenbergh, I., Henttonen, E., & Mills, A. J. (2015b). Pluralisms of Theorizing, Organizing, and Managing Diversity. W: *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations*. Oxford University Press.
- Bendl, R., Fleischmann, A., & Hofmann, R. (2009). Queer theory and diversity management: Reading codes of conduct from a queer perspective. *Journal of Management &*

- Organization*, 15(5), 625–638. <https://doi.org/10.5172/JMO.15.5.625>
- Bendl, R., Fleischmann, A., & Schmidt, A. (2022). Inclusion done differently? Representations of inclusion and exclusion in the discourse of alternative organizations. *Organization*, 1–25. <https://doi.org/10.1177/13505084221085902>
- Bielska, B., & Tamborska, K. (2015). Ponadnarodowe korporacje jako podmioty nieformalnego wpływu na przykładzie zaangażowania w działania skierowane do osób LGBT w Polsce. *Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym*, 18(1), 21–35. <https://doi.org/10.18778/1899-2226.18.1.02>
- Binnie, J. (2014). Neoliberalism, Class, Gender and Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender and Queer Politics in Poland. *International Journal of Politics, Culture and Society*, 27(2), 241–257. <https://doi.org/10.1007/s10767-013-9153-8>
- Bizri, R. (2018). Diversity management and OCB: the connection evidence from the Lebanese banking sector. *Equality, Diversity & Inclusion*, 37(3), 233–253. <http://10.0.4.84/EDI-03-2017-0059>
- Blanche, A. (2022). *2022 Workplace DEI report. Understanding the DEI landscape.*
- Bloch, K. R., Taylor, T., Church, J., & Buck, A. (2021). An Intersectional Approach to the Glass Ceiling: Gender, Race and Share of Middle and Senior Management in U.S. Workplaces. *Sex Roles*, 84(5), 312–325. <https://doi.org/10.1007/s11199-020-01168-4>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Blount, I., & Smith, D. (2021). Managing diversity in minority business enterprises: the impact of employee homogeneity on financial performance. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 40(7), 859–873. <https://doi.org/10.1108/EDI-01-2019-0023>
- Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014). Spotlight on Age-Diversity Climate - The Impact of Age-Related HR Practices on Firm-Level Outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), 667–704. <https://doi.org/10.1111/peps.12047>
- Böhm, A. (2018). Urbaniści - zawód niechcianego zaufania publicznego. *Teka Komisji Urbanistyki i Architektury Oddział PAN w Krakowie*, 497–511.
- Bonaccio, S., Connelly, C. E., Gellatly, I. R., Jetha, A., & Martin Ginis, K. A. (2020). The Participation of People with Disabilities in the Workplace Across the Employment Cycle: Employer Concerns and Research Evidence. *Journal of Business and Psychology*, 35, 135–158.
- Borghouts van de Pas Irmgard, & Freese, C. (2017). Inclusive HRM and employment security for disabled people: an interdisciplinary approach. *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*, 6(1).
- Bourke, B. (2020). Leaving behind the rhetoric of allyship. *Whiteness and Education*, 5(2), 179–194. <https://doi.org/10.1080/23793406.2020.1839786>
- Boxenbaum, E. (2006). Lost in translation: The making of Danish Diversity Management. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 939–948. <https://doi.org/10.1177/0002764205285173>
- Bozani, V., Drydakis, N., Sidiropoulou, K., Harvey, B., & Paraskevopoulou, A. (2020). Workplace positive actions, trans people's self-esteem and human resources' evaluations. *International Journal of Manpower*, 41(6), 809–831. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2019-0153>
- Bratnicki, M., & Strużyna, J. (Red.). (2001). *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny.* Wydawnictwo uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Katola Adameckiego w Katowicach.
- Brewer, M. B. (1991). The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time.

- Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475–482.  
<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:145294289>
- Brewis, D. N. (2019). Duality and Fallibility in Practices of the Self: The ‘inclusive subject’ in diversity training. *Organization Studies*, 40(1), 93–114.  
<https://doi.org/10.1177/0170840618765554>
- Bringing Pride to Life*. (2025). <https://www.levistrauss.com/2025/06/01/bringing-pride-to-life/>
- Bronk, A. (2015). O politykę rodzinną sprzyjającą pracy kobiet. *Polityka Społeczna*, 7.
- Brook, J., Edgell, B., Woo, V., Huang, S., Hancock, T., Yip, W., & Ouyang, Y. (2019). *Workplace Diversity, Inclusion, and Intersectionality*.
- Brouwer, A. E., & Mariotti, I. (2023). Remote Working and New Working Spaces During the COVID-19 Pandemic —Insights from EU and Abroad. W: M. Akhavan, M. Hölzel, & D. Leducq (Red.), *European Narratives on Remote Working and Coworking During the COVID-19 Pandemic* (ss. 9–15). Springer Nature Switzerland.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-031-26018-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-26018-6_2)
- Brown, A. D. (2022). Identities in and around organizations: Towards an identity work perspective. *Human Relations*, 75(7), 1205–1237.  
<https://doi.org/10.1177/0018726721993910>
- Brzozowski, J., & Sikorska, J. (2023). Measuring adaptation with immigrants’ subjective wellbeing: evidence from European countries. *Wiadomości Statystyczne. The Polish Statistician*, 2023(11), 1–22. <https://doi.org/10.59139/ws.2023.11.1>
- Buchelt, B., Kubica, I., Łukasiewicz, G., & Purgał-Popiela, J. (2014). *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Buengeler, C., Leroy, H., & De Stobbeleir, K. (2018). How leaders shape the impact of HR’s diversity practices on employee inclusion. *Human Resource Management Review*, 28(3), 289–303. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.005>
- Bugdol, M., & Pokrzywa, M. (2019). Women in Management – Future Research Directions. *International Journal of Contemporary Management*, 18(3), 53–80.  
<https://doi.org/10.4467/24498939ijcm.19.010.11753>
- Bunderson, J. S., & Van Der Vegt, G. S. (2018). Diversity and Inequality in Management Teams: A Review and Integration of Research on Vertical and Horizontal Member Differences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 13–14. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych>
- Burgiel-Szewc, A., & Zrałek, J. (2022). Możliwości upowszechnienia zrównoważonego stylu życia poprzez włączenie konsumenckie. W: S. Smyczek (Red.), *Wykluczenie konsumenckie: przyczyny, obszary i formy współczesnego wykluczenia rynkowego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Burrows, D., Pietri, E. S., Johnson, I. R., & Ashburn-Nardo, L. (2022). Promoting Inclusive Environments: In-group Organizational Endorsement as a Tool to Increase Feelings of Identity-Safety among Black Women. *Sex Roles*, 86(1–2), 67–88.  
<https://doi.org/10.1007/s11199-021-01253-2>
- Cai, W., Dey, A., Grennan, J., Pacelli, J., & Qiu, L. (2022). Do Diverse Directors Influence DEI Outcomes? *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4232434>
- Canlas, A. L., & Williams, M. R. (2022). Meeting Belongingness Needs: An Inclusive Leadership Practitioner’s Approach. *Advances in Developing Human Resources*, 24(4), 225–241. <https://doi.org/10.1177/15234223221118953>
- Cardador, M. T. (2017). Promoted up but also out? The unintended consequences of increasing women’s representation in managerial roles in engineering. *Organization Science*, 28(4), 597–617. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1132>
- Carls, T. B. (2023). A Blessing or a Curse? The Effect of Remote Work on Emotional

- Exhaustion. *Academy of Management Proceedings*, 2023(1), 19486.  
<https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.19486abstract>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260.  
<https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Casad, B. J., & Bryant, W. J. (2016). Addressing stereotype threat is critical to diversity and inclusion in organizational psychology. *Frontiers in Psychology*, 7.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00008>
- CBOS. (2021). *Stosunek Polaków do osób homoseksualnych* (Numer 121).
- Cebula, M. (2022). Class Divisions, Social Capital and Network Segregation. *Studia Socjologiczne*, 2022(1), 165–192. <https://doi.org/10.24425/sts.2022.140600>
- Cech, E. A., & Rothwell, W. R. (2020). LGBT Workplace Inequality in the Federal Workforce: Intersectional Processes, Organizational Contexts, and Turnover Considerations. *ILR Review*, 73(1), 25–60. <https://doi.org/10.1177/0019793919843508>
- Cenkci, A. T., Zimmerman, J., & Bircan, T. (2019). The effects of employee resource groups on work engagement and workplace inclusion. *International Journal of Organizational Diversity*, 19(2), 1–19. <https://doi.org/10.18848/2328-6261/CGP/v19i02/1-19>
- Cewińska, J., & Mizera-Pęczek, P. (2017). Społeczność LGBTQ w miejscu pracy – wyzwanie dla zarządzania różnorodnością. *Oblicza różnorodności w miejscu pracy*, 23–38.  
<https://doi.org/10.26396/SIZ65766-10-6-02>
- Chancel, L., Piketty, T., Saez, E., & Zucman, G. (2022). *World Inequality Report 2022 - Executive Summary*. [https://wir2022.wid.world/www-site/uploads/2022/01/Summary\\_WorldInequalityReport2022\\_English.pdf](https://wir2022.wid.world/www-site/uploads/2022/01/Summary_WorldInequalityReport2022_English.pdf)
- Chelliah, J. (2017). Will artificial intelligence usurp white collar jobs? *Human Resource Management International Digest*, 25(3), 1–3. <https://doi.org/10.1108/HRMID-11-2016-0152>
- Chen, L., Luo, F., Zhu, X. M., Huang, X. J., & Liu, Y. H. (2020). Inclusive Leadership Promotes Challenge-Oriented Organizational Citizenship Behavior Through the Mediation of Work Engagement and Moderation of Organizational Innovative Atmosphere. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.560594>
- Cheng, S., Corrington, A., Dinh, J., Hebl, M., King, E., Ng, L., Reyes, D., Salas, E., & Traylor, A. (2019). Challenging diversity training myths: Changing the conversation about diversity training to shape science and practice. *Organizational Dynamics*, 48(4).  
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.09.001>
- Cho, S., Crenshaw, K. W., & McCall, L. (2013). Toward a field of intersectionality studies: Theory, applications, and praxis. *Signs*, 38(4), 785–810. <https://doi.org/10.1086/669608>
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. II. (2015). Inclusive leadership and work engagement: mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 43(6), 931–943.  
<http://10.0.8.176/sbp.2015.43.6.931>
- Chung, B. G., Ehrhart, K. H., Shore, L. M., Randel, A. E., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2020). Work Group Inclusion: Test of a Scale and Model. *Group and Organization Management*, 45(1), 75–102. <https://doi.org/10.1177/1059601119839858>
- Clair, J. A., Beatty, J., & MacLean, T. (2005). Out of Sight But Not Out of Mind: Managing Invisible Social Identities in the Workplace. *Academy of Management Review*, 30(1).
- Clair, J. A., Humbert, B. K., Rouse, E. D., & Jones, E. B. (2018). Loosening Categorical Thinking: Extending the Terrain of Theory and Research on Demographic Identities in Organizations. *Academy of Management Review*, 44(3), 592–617.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2017.0054>

- Cole, M. S., Feild, H. S., & Giles, W. F. (2004). Interaction of Recruiter and Applicant Gender in Resume Evaluation: A Field Study. *Sex Roles, 51*(9), 597–608. <https://doi.org/10.1007/s11199-004-5469-1>
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology, 27*(4), 375–394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
- Costco. (2025). *Proxy statement*.
- Côté, K., Lauzier, M., & Stinglhamber, F. (2021). The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support. *European Management Journal, 39*(2), 270–278. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.001>
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives, 5*(3), 45–56. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum, 1*, 39–52. <https://doi.org/10.4324/9780429499142-5>
- Crosby, F. J., Iyer, A., & Downing, R. A. (2003). Affirmative action: Psychological data and the policy debates. *American Psychologist, 58*(2), 93–115. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.58.2.93>
- Cunningham, G. B. (2015). Creating and sustaining workplace cultures supportive of LGBT employees in college athletics. *Journal of Sport Management, 29*(4), 426–442. <https://doi.org/10.1123/JSM.2014-0135>
- Ćwiklicki, M., & Pilch, K. (2018). Rygor metodologiczny wielokrotnego studium przypadku w badaniach marketingu miejsc. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 376*. <https://doi.org/10.14746/n.2020.54.2.4>
- Czakon, W. (2015). Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu. W: W. Czakon (Red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (ss. 189–208). Oficyna.
- Czarnik, S., & Kasparek, K. (2015). Segregacja płciowa na polskim rynku pracy. W: *(Nie)wykorzystany potencjał. Szanse i bariery na polskim rynku pracy*. PARP.
- Czeszejko-Sochacka, K. (2019). „Inność drażni jednakowość” – kilka uwag o problematyce dyskryminacji osób LGBT ze szczególnym uwzględnieniem przepisów Kodeksu karnego. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, 81*(2), 191–205. <https://doi.org/10.14746/rpeis.2019.81.2.14>
- Dastin, J. (2022). Amazon Scraps Secret AI Recruiting Tool that Showed Bias against Women. W: K. Martin (Red.), *Ethics of data and analytics*. CRC Press.
- Davies, A. Y. (2022). *Kobiety rasa klasa*. Karakter.
- Davies, S. E., Stoermer, S., & Froese, F. J. (2019). When the going gets tough: the influence of expatriate resilience and perceived organizational inclusion climate on work adjustment and turnover intentions. *International Journal of Human Resource Management, 30*(8), 1393–1417. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1528558>
- Dązbłaż, B. (2022). *Będzie o 9 tygodni dłuższy urlop rodzicielski tylko dla ojców*. prawo.pl. <https://www.prawo.pl/kadry/jaki-urlop-rodzicielski-dla-ojcow,517580.html>
- Debusmann Jr, B. (2023). *Affirmative action: US Supreme Court overturns race-based college admissions*. BBC. <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-65886212>
- Deloitte. (2022). *Raport Global Marketing Trends 2022*.
- Derven, M. (2014). Diversity and inclusion by design: Best practices from six global companies. *Industrial and Commercial Training, 46*(2), 84–91. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2013-0063>

- Desperak, I. (2013). Płeć, heteronormatywność i inne oczywistości. W: I. B. Kuźma (Red.), *Tematy trudne. Sytuacje badawcze* (ss. 91–110). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Diederich, S., Iseke, A., Pull, K., & Schneider, M. (2024). Role (in-)congruity and the Catch 22 for female executives: how stereotyping contributes to the gender pay gap at top executive level. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(7), 1–29. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2273331>
- Dietz, J., Joshi, C., Esses, V. M., Hamilton, L. K., & Gabarrot, F. (2015). The Skill Paradox: Explaining and Reducing Employment Discrimination against skilled Immigrants. *International Journal of Human Resource Management*, 26(10), 1318–1334. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.990398>
- Dobija, D. (2004). *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
- Dobusch, L. (2021). The inclusivity of inclusion approaches: A relational perspective on inclusion and exclusion in organizations. *Gender, Work and Organization*, 28(1), 379–396. <https://doi.org/10.1111/gwao.12574>
- Dorion, L. (2023). Why are conflicts about race a point of no return for feminist organizations? *Gender, Work and Organization*, July, 1–19. <https://doi.org/10.1111/gwao.13062>
- Dudek, A. (2023). How Does Inclusion Impact Employees in Organisations? Literature Review. *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica*, 3(364), 23–41. <https://doi.org/10.18778/0208-6018.364.02>
- Dudek, A. (2025a). Obecność kobiet w zespołach redakcyjnych oraz tematyka artykułów w wybranych czasopismach a standardy etyczne. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 161(1), 47–64. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0055.1180>
- Dudek, A. (2025b). The experiences of diversity and inclusion practitioners in organizations in Poland. *Humanities and Social Sciences*.
- Duguid, M. M., & Thomas-Hunt, M. C. (2015). Condoning stereotyping? How awareness of stereotyping prevalence impacts expression of stereotypes. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 343–359. <https://doi.org/10.1037/a0037908>
- Dye, K., & Golnaraghi, G. (2015). Organizational Benefits through Diversity Management: Theoretical Perspectives on the Business Case. W: R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen, & A. J. Mills (Red.), *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199679805.013.7>
- Dziuban, A., Moźdrzeń, M., & Ratecka, A. (2021). “Very little but a lot.” Solidarity within the sex workers’ community in Poland during the COVID-19 pandemic. *Gender, Work & Organization*, 28(S2), 366–377. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/gwao.12677>
- Eckbo, B. E., Nygaard, K., & Thorburn, K. S. (2021). Valuation Effects of Norway’s Board Gender-Quota Law Revisited. *Management Science*, 68(6). <https://doi.org/https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4031>
- Edelman, L. B., Fuller, S. R., & Mara-Drita, I. (2001). Diversity rhetoric and the managerialization of the law. *American Journal of Sociology*, 106(6), 1589–1641.
- Egan, M. Lou, & Bendick, M. (2003). Workforce diversity initiatives of U.S. multinational corporations in Europe. *Thunderbird International Business Review*, 45(6), 701–727. <https://doi.org/10.1002/tie.10098>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating Individuals and Groups at

- Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance. *Academy of Management Review*, 29(3), 459–478. <https://doi.org/10.2307/20159054>
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273.
- Ending Radical And Wasteful Government DEI Programs And Preferencing. (2025). <https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/01/ending-radical-and-wasteful-government-dei-programs-and-preferencing/>
- Europejski, P. (2020). *Luka płacowa między kobietami a mężczyznami: definicja, fakty i przyczyny*. <https://www.europarl.europa.eu/topics/pl/article/20200109STO69925/luka-placowa-miedzy-kobietami-a-mezczyznami-definicja-fakty-i-przyczyny>
- Eurostat. (2023). *Positions held by women in senior management positions*. [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg\\_05\\_60/default/table](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_60/default/table)
- Faracik, B. (2020). Całość jest większa niż suma jej części. *Personel i Zarządzanie*, 2, 24–30.
- Faria, A. (2015). Reframing Diversity Management. W: R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen, & A. J. Mills (Red.), *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations*. Oxford University Press.
- Farndale, E., Biron, M., Briscoe, D. R., & Raghuram, S. (2015). A global perspective on diversity and inclusion in work organisations. *International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 677–687. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.991511>
- Fasbender, U., & Gerpott, F. H. (2021). Why do or don't older employees seek knowledge from younger colleagues? A relation–opportunity model to explain how age-inclusive human resources practices foster older employees' knowledge seeking from younger colleagues. *Applied Psychology*, 1–22. <https://doi.org/10.1111/APPS.12362>
- Felix, B., Júlio, A. C., & Rigel, A. (2023). 'Being accepted there makes me rely less on acceptance here': cross-context identity enactment and coping with gender identity threats at work for non-binary individuals. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–32. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2254211>
- Ferdman, B. M. (2013). The Practice of Inclusion in Diverse Organizations. W: B. M. Ferdman & B. R. Deane (Red.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* (ss. 3–54). Jossey-Bass/Wiley. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch1>
- Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (Red.). (2013). *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. John Wiley & Sons.
- Ferguson, J. P., & Koning, R. (2018). Firm Turnover and the Return of Racial Establishment Segregation. *American Sociological Review*, 83(3), 445–474. <https://doi.org/10.1177/0003122418767438>
- Fernandez-Mateo, I., & Kaplan, S. (2018). Gender and Organization Science: Introduction to a Virtual Special Issue. *Organization Science*, 29(6), 1229–1236. <https://doi.org/10.1287/ORSC.2018.1249>
- Fernando, M., Reveley, J., & Learmonth, M. (2020). Identity work by a non-white immigrant business scholar: Autoethnographic vignettes of 'covering' and 'accenting'. *Human Relations*, 73(6), 765–788.
- Festing, M., Kornau, A., & Schäfer, L. (2015). Think talent – think male? A comparative case study analysis of gender inclusion in talent management practices in the German media industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 707–732. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934895>
- Fiałkowska, K., & Wiśniewski, J. (2009). *Polityka integracyjna Wielkiej Brytanii wobec uchodźców*.
- Fields, S. D., Wharton, M. J., Ackerman-Barger, K., & Lewis, L.M., Beard, K. V. (2022). The Rise of Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) Practitioners in Academic Nursing. *OJIN*:

- The Online Journal of Issues in Nursing*, 27(1).
- Firlus, J. G. (2024). Administrative Courts as Advocates for Non-Discriminatory Competence Behaviors in Poland – LGBTQ+ Case. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Iuridica, SE-Articles*, 65–80. <https://doi.org/10.18778/0208-6069.S.2023.06>
- Fletcher, L., & Marvell, R. (2021). Furthering transgender inclusion in the workplace: advancing a new model of allyship intentions and perceptions. *International Journal of Human Resource Management*, 34(9), 1726–1756. <http://10.0.4.56/09585192.2021.2023895>
- FOB. (2024). *Diversity in check, 4th edition*.
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336–361. <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>
- Fossum, J. E. (2023). In What Sense Does Right-Wing Populism Pose a Democratic Challenge for the European Union? *Social & Legal Studies*, 32(6), 1–23. <https://doi.org/10.1177/09646639231153306>
- Foucault, M. (1980). Truth and power. W: C. Gordon (Red.), *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings 1972-1977* (ss. 109–133). Pantheon Books.
- Fox, R. L., & Schuhmann, R. A. (2001). Mentoring Experiences of Women City Managers: Are Women Disadvantaged? *The American Review of Public Administration*, 31(4), 381–392. <https://doi.org/10.1177/02750740122065009>
- Francik, A., & Kot-Radojewska, M. (2020). *Kapitał ludzki w organizacji opartej na wiedzy*. Difin.
- Frańczak, O. (2016). Zagadnienie stereotypów płci w Konwencji w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji kobiet (CEDAW). *Folia Iuridica Univerisatis Wratislaviensis*, 15(2).
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Fuller, P., Murphy, M., & Chow, A. (2022). *Nieuświadomione uprzedzenia i stronniczość. Zrozum je, by uwolnić potencjał, tworzyć efektywne zespoły i inkluzywne organizacje*. MT Biznes.
- Gajendran, R. S., Javalagi, A., Wang, C., & Ponnappalli, A. R. (2021). Consequences of Remote Work Use and Intensity: A Meta-Analysis. *Academy of Management Proceedings*, 2021(1), 15255. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.15255abstract>
- Garbat, M. (2013). Bariery aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnością w opinii pracodawców z Zielonej Góry i okolic. *Nauki Społeczne*, 1(7).
- Garcia, M. F., Ahmed, R., Flores, G. L., & Halliday, C. S. (2023). Gender equality and comparative HRM: A 40-year review. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100972. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100972>
- Garg, S., & Sangwan, S. (2021). Literature Review on Diversity and Inclusion at Workplace, 2010–2017. *Vision*, 25(1), 12–22. <https://doi.org/10.1177/0972262920959523>
- Gauci, P., Luck, L., O'Reilly, K., & Peters, K. (2023). Workplace gender discrimination in the nursing workforce - An integrative review. *Journal of Clinical Nursing*, 32(17–18), 5693–5711. <https://doi.org/10.1111/jocn.16684>
- Gender. (b.d.). European Comission. Pobrano 10 czerwiec 2025, z [https://home-affairs.ec.europa.eu/networks/european-migration-network-emn/emn-asylum-and-migration-glossary/glossary/gender\\_en](https://home-affairs.ec.europa.eu/networks/european-migration-network-emn/emn-asylum-and-migration-glossary/glossary/gender_en)
- Ghosh, D., Gonzalez, J. A., & Sekiguchi, T. (2023). Different Feathers Embedding Together: Integrating Diversity and Organizational Embeddedness. *Journal of Management*

- Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12984>
- Gilbride, D., Stensrud, R., Vandergoot, D., & Golden, K. (2003). Identification of the Characteristics of Work Environments and Employers Open to Hiring and Accommodating People with Disabilities. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 46(3), 130–137. <https://doi.org/10.1177/00343552030460030101>
- Glass, C., & Cook, A. (2020). Performative contortions: How White women and people of colour navigate elite leadership roles. *Gender, Work & Organization*, 27(6), 1232–1252. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/gwao.12463>
- Glinka, B., & Czakon, W. (2021). *Podstawy badań jakościowych*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gloor, J. L., Morf, M., Paustian-Underdahl, S., & Backes-Gellner, U. (2020). Fix the Game, Not the Dame: Restoring Equity in Leadership Evaluations. *Journal of Business Ethics*, 161(3), 497–511. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3861-y>
- Goldin, C., Kerr, S. P., Olivetti, C., & Barth, E. (2017). The expanding gender earnings gap: Evidence from the LEHD-2000 census. *American Economic Review*, 107(5), 110–114. <https://doi.org/10.1257/aer.p20171065>
- Goldin, C., & Mitchell, J. (2017). The New Life Cycle of Women's Employment: Disappearing Humps, Sagging Middles, Expanding Tops. *Journal of Economic Perspectives*, 31(1), 161–182. <https://doi.org/10.1257/jep.31.1.161>
- Gorynia, M., & Samelak, O. (2013). Przegląd badań nad funkcjonowaniem filii korporacji transnarodowych w Polsce. *Gospodarka Narodowa*, 10(266), 69–91.
- Gorynia, M., & Trąpczyński, P. (2022). Evolution of globalisation and firm internationalisation under crisis conditions - the perspective of Polish exporters amidst the COVID-19 pandemic in 2020-2021. *Przegląd Europejski*, 2022(3). <https://doi.org/10.31338/1641-2478pe.3.22.2>
- Goswami, S., & Goswami, B. K. (2018). Exploring the Relationship between Workforce Diversity, Inclusion and Employee Engagement. *Drishtikon: A Management Journal*, 9(1), 65–89.
- Greedharry, M., Ahonen, P., & Tienari, J. (2020). Colonialism as context in diversity research. W: S. N. Just, A. Risber, & F. Villesèche (Red.), *The Routledge Companion to Organizational Diversity Research Methods* (ss. 13–23). Routledge.
- Gross-Gołacka, E. (2017). Znaczenie koncepcji zarządzania różnorodnością dla respektowania praw człowieka w świetle teorii i doświadczeń organizacji. *Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy*, 10, 249–266.
- Gross-Gołacka, E. (2018). *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*. Difin.
- Gross-Gołacka, E. (2025). Różnorodność i inkluzywność w organizacji - w kierunku budowania inkluzywnego środowiska pracy. W: M. Gajda (Red.), *Różnorodność i inkluzywność w miejscu pracy*. Wolters Kluwer.
- Gross-Gołacka, E., Kupczyk, T., & Wiktorowicz, J. (2022). Towards a Better Workplace Environment—Empirical Measurement to Manage Diversity in the Workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23). <https://doi.org/10.3390/ijerph192315851>
- Grzesik, K. (2011). Przywództwo w funkcjonowaniu przedsiębiorstw w różnych regionach kulturowych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 162, 29–38.
- Grzesiuk, K., & Wawer, M. (2018). Employer Branding on the Web: an Empirical Study of the Selected Polish Companies. *CBU International Conference Proceedings*, 6, 162–169. <https://doi.org/10.12955/cbup.v6.1150>
- Guo, Y., Zhu, Y., & Zhang, L. (2022). Inclusive leadership, leader identification and employee voice behavior: The moderating role of power distance. *Current Psychology*,

- 41(3), 1301–1310. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00647-x>
- GUS. (2014). Kobiety i mężczyźni na rynku pracy. *rocznik statystyczny pracy GUS 2014*, 01(01), 1689–1699.
- GUS. (2019). *Sytuacja demograficzna Polski do 2019 r.*
- GUS. (2021a). *Informacja o rozmiarach i kierunkach emigracji z Polski w latach 2004 – 2010.*
- GUS. (2021b). *Kapitał ludzki w Polsce w latach 2016–2020.*
- GUS. (2021c). *Polska w liczbach 2021.*
- GUS. (2022). *Osoby niepełnosprawne w 2021 r.*
- GUS. (2023). *Statystyka strukturalna przedsiębiorstw w 2021 roku.*
- GUS. (2025). *Aktywność ekonomiczna ludności Polski - 4 kwartał 2024 r.*
- Hall, E. V., Hall, A. V., Galinsky, A. D., & Phillips, K. W. (2019). Mosaic: A model of stereotyping through associated and intersectional categories. *Academy of Management Review*, 44(3), 643–672. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0109>
- Hamza-Orlinska, A. (2017). Corporate Commitment to Diversity in the Local Perspective of the Polish Subsidiary of a Multinational Corporation: A Qualitative Exploratory Study. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 4(4), 19. <https://doi.org/10.12775/jcrl.2017.025>
- Hamza-Orlinska, A., Maj, J., Shantz, A., & Vassilopoulou, J. (2024). Unlearning diversity management. *Journal of World Business*, 59(2), 101519. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2024.101519>
- Haslam, S. A., O'Brien, A., Jetten, J., Vormedal, K., & Penna, S. (2005). Taking the strain: Social identity, social support, and the experience of stress. *British Journal of Social Psychology*, 44(3), 355–370. <https://doi.org/https://doi.org/10.1348/014466605X37468>
- Hays-Thomas, R., & Bendick, M. (2013). Professionalizing Diversity and Inclusion Practice: Should Voluntary Standards Be the Chicken or the Egg? *Industrial and Organizational Psychology*, 6(3), 193–205. <https://doi.org/10.1111/iops.12033>
- Healy, G. (2015). The Politics of Equality and Diversity: History, Society, and Biography. W: R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen, & A. J. Mills (Red.), *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations* (ss. 1–27). Oxford University Press.
- Healy, G., & Oikelome, F. (2011). *Diversity, ethnicity, migration, and work: international perspectives*. Palgrave Macmillan.
- Hearn, J., & Louvrier, J. (2015). Theories of Difference, Diversity, and Intersectionality: What Do They Bring to Diversity Management? W: R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen, & A. J. Mills (Red.), *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199679805.013.6>
- Hebl, M., Cheng, S. K., & Ng, L. C. (2020). Modern Discrimination in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 257–282. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ORGPSYCH-012119-044948>
- Henderson, E. (2014). The Chief Diversity Officer's View of the Diversity and Inclusion Journey at Weyerhaeuser. W: B. M. Ferdman & B. R. Deane (Red.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*.
- Hennekam, S., & Köllen, T. (2023). Trapped in cisnormative and binarist gendered constraints at work? How HR managers react to and manage gender transitions over time. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–27. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2255824>
- Hilger, A. M., Velinov, E., & Özbilgin, M. F. (2023). Against all odds: how the institutional context shapes diversity management in the Central and Eastern European Oil and Gas industry. *Equality, Diversity and Inclusion*, 42(8), 1141–1159. <https://doi.org/10.1108/EDI-11-2022-0308>

- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107–117. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.009>
- Hite, L. M., & Mc Donald, K. S. (2006). Diversity training pitfalls and possibilities: An exploration of small and mid-size us organizations. *Human Resource Development International*, 9(3), 365–377. <https://doi.org/10.1080/13678860600893565>
- Hofhuis, J., van der Rijt, P. G. A., & Vlug, M. (2016). Diversity climate enhances work outcomes through trust and openness in workgroup communication. *SpringerPlus*, 5(714). <https://doi.org/10.1186/s40064-016-2499-4>
- Hofhuis, J., Van der Zee, K. I., & Otten, S. (2014). Comparing antecedents of voluntary job turnover among majority and minority employees. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(8), 735–749. <https://doi.org/10.1108/EDI-09-2013-0071>
- Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M., & Michel, E. J. (2018). *The Business Case for Women Leaders: and Path Forward*. 44(6), 2473–2499. <https://doi.org/10.1177/0149206316628643>
- Hornsey, M. J., & Jetten, J. (2004). The individual within the group: Balancing the need to belong with the need to be different. *Personality and Social Psychology Review*, 8(3), 248–264. [https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0803\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0803_2)
- Houtenville, A., & Kalargyrou, V. (2012). People with Disabilities: Employers' Perspectives on Recruitment Practices, Strategies, and Challenges in Leisure and Hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 40–52. <https://doi.org/10.1177/1938965511424151>
- HRstandard. (2022). *Globalny raport 2022 o diversity: 80 proc. pełnoetatowych praktyków DEI zatrudniono w ciągu ostatniego roku*. <https://hrstandard.pl/2022/06/10/globalny-raport-2022-o-diversity-80-proc-pelnoetatowych-praktykow-dei-zatrudniono-w-ciagu-ostatniego-roku/>
- Huang, J., Diehl, M. R., & Paterlini, S. (2020). The Influence of Corporate Elites on Women on Supervisory Boards: Female Directors' Inclusion in Germany. *Journal of Business Ethics*, 165(2), 347–364. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04119-6>
- Igboanugo, S., Yang, J., & Bigelow, P. (2022). Building a Framework for an Inclusive Workplace Culture. *The International Journal of Information, Diversity, & Inclusion*, 6(3), 52–67. <https://www.jstor.org/stable/48700868>
- Ilu uchodźców z Ukrainy jest w Polsce*. (2022). <https://300gospodarka.pl/news/uchodzcy-z-ukrainy-w-polsce-liczba>
- Inclusion, Diversity, and Discrimination; Virtual Issue*. (2019). Human Resource Management. [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/toc/10.1002/\(ISSN\)1099-050x.inclusion-diversity-and-discrimination](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/toc/10.1002/(ISSN)1099-050x.inclusion-diversity-and-discrimination)
- Instytut Humanites. (2022). *#WELLBEING Dobre praktyki pracodawców. Inżynierowie i inżynierki nowej generacji w branży motoryzacyjnej*. (2022).
- Iyer, A. (2022). Understanding advantaged groups' opposition to diversity, equity, and inclusion (DEI) policies: The role of perceived threat. *Social and Personality Psychology Compass*, 16(5), 1–14. <https://doi.org/10.1111/spc3.12666>
- Jabłoński, Ł. (2021). Ewolucja podejść do kapitału ludzkiego w naukach ekonomicznych. *Gospodarka Narodowa*, 2(306), 91–120. <https://doi.org/10.33119/gn/134630>
- Jack, G. (2015). Advancing Postcolonial Approaches in Critical Diversity Studies. W: R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen, & A. J. Mills (Red.), *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations*. Oxford University Press.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. W: *Annual Review of Psychology* (T. 46, ss. 237–264). Annual Reviews.

- <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.46.020195.001321>
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.872335>
- Janicka, K., & Słomczyński, K. M. (2014). Struktura społeczna w Polsce: klasowy wymiar nierówności. *Przegląd Socjologiczny*, 62(2), 55–72.
- Jansen, W. S., Otten, S., van der Zee, K. I., & Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44(4), 370–385. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/ejsp.2011>
- Janssens, M., & Steyaert, C. (2020). The Site of Diversalizing: The Accomplishment of Inclusion in Intergenerational Dance. *Journal of Management Studies*, 57(6), 1143–1173. <https://doi.org/10.1111/joms.12524>
- Janssens, M., & Zanoni, P. (2021). Making Diversity Research Matter for Social Change: New Conversations Beyond the Firm. *Organization Theory*, 2(2). <https://doi.org/10.1177/26317877211004603>
- Jaskulowski, K., & Pawlak, M. (2020). Migration and Lived Experiences of Racism: The Case of High-Skilled Migrants in Wrocław, Poland. *International Migration Review*, 54(2), 447–470. <https://doi.org/10.1177/0197918319839947>
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management and Organization*, 25(1), 117–136. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.3>
- Jawor-Joniewicz, A., & Lisowska, E. (2022). *Diversity IN Check*.
- Jaworska, E. (2016). Raportowanie informacji o różnorodności w przedsiębiorstwie - wybrane zagadnienia. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 268.
- Jędrzychowska, A., & Poprawska, E. (2020). Costs incurred by the mother as a result of childbirth and upbringing – changes in the career path. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 64(1), 66–75. <https://doi.org/10.15611/pn.2020.1.06>
- Jeliński, J. (2020). Iskry, które spowodowały pożar. Trzy wydarzenia, które zapoczątkowały Ruch na Rzecz Praw Obywatelskich w Stanach Zjednoczonych. *Ogrody Nauk i Sztuk*, 1(1), 260–265. <https://doi.org/10.15503/onis2011.260.265>
- Jenabi, E., Khazaei, S., Bashirian, S., Aghababaei, S., & Matinnia, N. (2020). Reasons for elective cesarean section on maternal request: a systematic review. *The Journal of Maternal-Fetal & Neonatal Medicine*, 33(22), 3867–3872. <https://doi.org/10.1080/14767058.2019.1587407>
- Jerónimo, H. M., Henriques, P. L., & Carvalho, S. I. (2022). Being inclusive boosts impact of diversity practices on employee engagement. *Management Research*, 20(2), 129–147. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-05-2021-1175>
- Jin, D., Chen, H., & Qi, R. (2023). Diversity, equity and inclusion in employee-queer customer interactions in the hospitality service setting: including multiple stakeholders' perspectives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2023-0188>
- Johansson, J., Tienari, J., & Wickström, A. (2023). The power and burden of representing diversity in a performing arts organization: A recognition-based approach. *Gender, Work & Organization*, n/a(n/a). <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/gwao.13040>
- Johnson, S. (2022). Women deserve better: A discussion on COVID-19 and the gendered organization in the new economy. *Gender, Work and Organization*, 29(2), 639–649. <https://doi.org/10.1111/gwao.12785>
- Jonasson, C., Lauring, J., & Guttormsen, D. S. A. (2018). Inclusive management in

- international organizations. *Personnel Review*, 47(2), 458–473.  
<https://doi.org/10.1108/PR-12-2015-0323>
- Jones, J. M. (2022). LGBT Identification in U.S. Ticks Up to 7.1%. *Gallup News Service*.
- Juchnowicz, M. (2007). Kapitał ludzki w organizacji wiedzy. W: M. Juchnowicz (Red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*.
- Juchnowicz, M. (Red.). (2014). *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy - narzędzia - aplikacje*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Juchnowicz, M., Mazurek-Kucharska, B., & Turek, D. (2018). *Diagnoza jakości kapitału ludzkiego w organizacji. Metody i narzędzia pomiaru*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kalinowska-Sufinowicz, B. (2017). Teorie dyskryminacji ekonomicznej na rynku pracy a osoby z niepełnosprawnościami. *Niepełnosprawność - zagadnienia, problemy, rozwiązania*, 24(III), 12–31.
- Kalinowska-Sufinowicz, B. (2018). Pionowa i pozioma segregacja zawodowa na polskim rynku pracy. *Rynek Pracy*, 167(4), 13–23.
- Kalpazidou Schmidt, E. (2019). Diversity in diversity policy: the case of the Scandinavian countries. *Human Resource Development International*, 25(1), 76–86.  
<https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1681850>
- Kamińska, B. (2015). Dyskryminacja jako patologia zarządzania zasobami pracy. *Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie*, 1(20), 97–110.
- Karkowska, M. (2019). *Polska tożsamość narodowa w świetle badań społecznych* (T. 256, Numer 3).
- Karwowska, E., & Tomczak, M. T. (2024). Diversity, equality and inclusion maturity model: setting new standards in responsible business education – evidence from PRME reports. *Social Responsibility Journal*, 21(2), 337–350. <https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2024-0558>
- Kędziora, K., Mazurczak, A., & Śmiszek, K. (2018). *Unijny zakaz dyskryminacji a prawo polskie*.
- Kelan, E. K. (2023). Algorithmic inclusion: Shaping the predictive algorithms of artificial intelligence in hiring. *Human Resource Management Journal*, January, 1–14.  
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12511>
- Kelm, H. (2023). Uwarunkowania przemian demograficznych w województwie małopolskim. Postawy prokreacyjne. W: J. Brzozowski (Red.), *Materiały z III Kongresu Demograficznego. Część 13*. <https://kd.stat.gov.pl/>
- Klarsfeld, A., & Booyesen, A. E. L. (Red.). (2013). *International Handbook on Diversity Management at Work*. Edward Elgar Publishing Limited.  
<https://doi.org/10.4337/9781849806893>
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), 3–21.
- Komisja Europejska. (2017). *Gender Equality 2017 Report*.
- Komisja Europejska. (2023). *2023 report on gender equality in the EU*.  
<https://doi.org/10.2838/4966>
- Koniec luki płacowej między kobietami a mężczyznami i informacja o wynagrodzeniu*. (2023).  
<https://www.europarl.europa.eu/news/pl/press-room/20230327IPR78545/koniec-luki-placowej-miedzy-kobietami-a-mezczyznami-i-informacja-o-wynagrodzeniu>
- Konrad, A. M. (2003). Special issue introduction: Defining the domain of workplace diversity scholarship. *Group and Organization Management*, 28(1), 4–17.  
<https://doi.org/10.1177/1059601102250013>
- Kopeć, J. (2014). Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością

- pracowników. W: M. Stor & T. Listwan (Red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim - podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-ekonomiczne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Kossek, E. E., Lobel, S. A., & Brown, J. (2006). Human resource strategies to manage workforce diversity. W: A. M. Konrad, P. Prasad, & J. K. Pringle (Red.), *Handbook of workplace diversity* (ss. 335–353). SAGE Publications.
- Koster, S., & Brunori, C. (2021). What to do when the robots come? Non-formal education in jobs affected by automation. *International Journal of Manpower*, 42(8), 1397–1419. <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2020-0314>
- Kostrzewa, K., & Felski, B. (2023). Technologie VR w nauczaniu projektowania uniwersalnego. *Przestrzeń, Ekonomia, Społeczeństwo*, 23(1), 49–69.
- Koterski, A. (2015). Nauka, rasizm i postrasizm. *Filozofia nauki*, 2(90).
- Kotwas, M., & Kubik, J. (2019). Symbolic Thickening of Public Culture and the Rise of Right-Wing Populism in Poland. *East European Politics and Societies*, 33(2), 435–471. <https://doi.org/10.1177/0888325419826691>
- Kowalczyk-Anioł, J., Łaszkiwicz, E., & Warwas, I. (2021). Is the sharing economy inclusive? The age-related segmentation of Polish inhabitants from the perspective of the sharing economy in tourism. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/13511610.2021.1964347>
- Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J.-E. (2019). Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance. W: *Global Happiness and Well-Being: Policy Report*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3356581>
- Kricheli-Katz, T. (2012). Choice, Discrimination, and the Motherhood Penalty. *Law & Society Review*, 46(3).
- Kudelko, J., & Żmija, D. (2023). Elastyczne formy zatrudnienia w dobie gospodarki 4.0. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 67(1), 94–105. <https://doi.org/10.15611/pn.2023.1.06>
- Kuknor, S., & Bhattacharya, S. (2021). Organizational inclusion and leadership in times of global crisis. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 15(1), 93–112. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v15i1.7>
- Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2022). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 771–797. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0132>
- Kulik, C. T., Perera, S., & Cregan, C. (2016). Engage me: The mature-age worker and stereotype threat. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2132–2156. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0564>
- Lacey, K., Gray, C., & Spector, P. E. (2021). Remotely stressed: Investigating remote work stressors, employee burnout, and supervisor support. *Academy of Management Proceedings*, 2021(1), 15896. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.15896abstract>
- Lauring, J. (2013). International Diversity Management: Global Ideals and Local Responses. *British Journal of Management*, 24(2), 211–224. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00798.x>
- Laurison, D., & Friedman, S. (2016). The Class Pay Gap in Higher Professional and Managerial Occupations. *American Sociological Review*, 81(4), 668–695. <https://doi.org/10.1177/0003122416653602>
- Leoński, W., Pluta, A., & Wiczorek-Szymańska, A. (2020). *Zarządzanie różnorodnością w organizacji*. CeDeWu.
- Leslie, L. M. (2019). Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences. *Academy of Management Review*, 44(3), 538–563.

- <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0087>
- Leszczyńska, K., & Dziuban, A. (2012). Pomędzy esencjalizmem a konstruktywizmem. Płeć (kulturowa) w refleksji teoretycznej socjologii - przegląd koncepcji. *Studia Humanistyczne AGH*, 11(2), 13–34.
- Levanon, A., England, P., & Allison, P. (2009). Occupational Feminization and Pay: Assessing Causal Dynamics Using 1950–2000 U.S. Census Data. *Social Forces*, 88(2), 865–891. <https://doi.org/10.1353/sof.0.0264>
- Lewicka, D., & Wziątek-Staśko, A. (2009). Discrimination at work - unfortunately not only in theory. *Management and Sustainable Development*, 23(2).
- Leythienne, D., & Pérez-Julián, M. (2021). *Gender pay gaps in the European Union-a statistical analysis*.
- Lirio, P., Lee, M. D., Williams, M. L., Haugen, L. K., & Kossek, E. E. (2008). The inclusion challenge with reduced-load professionals: The role of the manager. *Human Resource Management*, 47(3), 443–461. <https://doi.org/10.1002/hrm.20226>
- Liu, H. (2018). Re-radicalising intersectionality in organisation studies. *Ephemera*, 18(1), 81–101.
- Liu, H. (2020). Diversity beyond whiteness: the possibilities for anti-racist diversity research. W: S. N. Just, A. Risber, & F. Villesèche (Red.), *The Routledge Companion to Organizational Diversity Research Methods* (ss. 24–35). Routledge.
- Lopez-Alvarez, G., Cardador, M. T., & Restubog, S. L. D. (2024). Do women perceive incivility from men as selective? Examining main effects, coping responses, and boundary conditions. *Human Resource Management*, 63(3), 1–16. <https://doi.org/10.1002/hrm.22213>
- Lorbiecki, A., & Jack, G. (2000). Critical Turns in the Evolution of Diversity Management. *British Journal of Management*, 11(3). <https://doi.org/10.1111/1467-8551.11.s1.3>
- Lotfi Dehkharghani, L., Menzies, J., North-Samardzic, A., & Casey, S. J. (2024). Understanding academic women's silence in Poland: exploring with social cognitive theory. *Critical Perspectives on International Business*, 1986. <https://doi.org/10.1108/cpoib-04-2022-0036>
- Łukasiewicz, G. (2009). *Kapitał ludzki organizacji: pomiar i sprawozdawczość*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lundy, J., Keast, R., Farr-Wharton, B., Omari, M., Teo, S., & Bentley, T. (2021). Utilising a capability maturity model to leverage inclusion and diversity in public sector organisations. *Australian Journal of Public Administration*, 80(4), 1032–1045. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12521>
- Lutz, H. (2015). Intersectionality as method. *DiGeSt. Journal of Diversity and Gender Studies*, 2(1–2), 39–44. <https://doi.org/10.1086/669570>
- Magni-Berton, R. (2019). Is Perceived Equal Opportunity Corrosive for Support for Equal Outcomes? Individual-Based Evidence. *Social Justice Research*, 32(4), 403–430. <https://doi.org/10.1007/s11211-019-00337-5>
- Maj, J. (2020). Stakeholder approach to diversity management: stakeholder analysis in Polish organizations. *The International Journal of Organizational Diversity*, 20(1), 25–43. <https://doi.org/https://doi.org/10.18848/2328-6261/CGP/v20i01/25-43>
- Maj, J. (2023). The Influence of an Inclusive Work Environment and Perceived Diversity on Job Satisfaction. Evidence from Poland. *Central European Business Review*, 12(4), 1–18. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.334>
- Majer, P. (2012). Wybór Biskupa Rzymskiego w perspektywie jedności Kościoła. *Annales Canonici*, 8, 47–68. <https://doi.org/10.15633/acan.586>
- Mansoor, A., Abdul Wahab, S., & Jahan, S. (2021). Stimulation of innovative behavior through the inclusive leaders and engaged workers. *Business: Theory and Practice*,

- 22(2), 249–255. <https://doi.org/10.3846/btp.2021.13363>
- Martino, R. J., Krause, K. D., Griffin, M., LoSchiavo, C., Comer-Carruthers, C., & Halkitis, P. N. (2022). Employment Loss as a Result of COVID-19: a Nationwide Survey at the Onset of COVID-19 in US LGBTQ+ Populations. *Sexuality Research & Social Policy: Journal of NSRC: SR & SP*, 19(4), 1855–1866. <https://doi.org/10.1007/s13178-021-00665-9>
- Martins, L. L., & Sohn, W. (2022). How Does Diversity Affect Team Cognitive Processes? Understanding the Cognitive Pathways Underlying the Diversity Dividend in Teams. *Academy of Management Annals*, 16(1), 134–178. <https://doi.org/10.5465/ANNALS.2019.0109>
- Maslyk, T. (2023). Osoby z niepełnosprawnościami w pracy. Analiza porównawcza cech pracy i oceny satysfakcji z pracy osób z niepełnosprawnościami i osób sprawnych. *Polityka Społeczna*, 9, 1–11.
- Maykot, J. K., Rupp, R. F., & Ghisi, E. (2018). A field study about gender and thermal comfort temperatures in office buildings. *Energy and Buildings*, 178, 254–264. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2018.08.033>
- Mayrhofer, W., Biemann, T., Koch-Bayram, I., & Rapp, M. L. (2024). Context is key: A 34-country analysis investigating how similar HRM systems emerge from similar contexts. *Human Resource Management*, 2021, 355–371. <https://doi.org/10.1002/hrm.22205>
- Mazur-Wierzbicka, E., Wieczorek-Szymańska, A., & Leoński, W. (Red.). (2022). *Zarządzanie zasobami ludzkimi wrażliwe na różnorodność*. CeDeWu.
- Mazur, B. (2009). *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*. WSiFiZ.
- McDonald, M. L., & Westphal, J. D. (2013). Access denied: low mentoring of women and minority first-time directors and its negative effects on appointments to additional boards. *The Academy of Management Journal*, 56(4), 1169–1198. <http://www.jstor.org/stable/43589210>
- McGrath, J. E., Berdahl, J. L., & Arrow, H. (2004). Traits, expectations, culture, and clout: The dynamics of diversity in work groups. *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace.*, January, 17–45. <https://doi.org/10.1037/10189-001>
- McKinsey. (2021). *The future of work after COVID-19*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
- Metz, I., & Harzing, A.-W. (2009). Gender Diversity in Editorial Boards of Management Journals. *Academy of Management Learning & Education*, 8(4), 540–557. <https://doi.org/10.5465/amle.8.4.zqr540>
- Metz, I., & Harzing, A. (2012). An update of gender diversity in editorial boards: A longitudinal study of management journals. *Personnel Review*, 41(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/00483481211212940>
- Metz, I., Stamper, C. L., & Ng, E. (2022). Feeling included and excluded in organizations: The role of human and social capital. *Journal of Business Research*, 142(November 2020), 122–137. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.045>
- Mills Cox, B. (2025). Aligning CSR, DEI, and Public Relations: Analyzing Top Consumer Brands and Their Implementation of DEI Practices. *Howard Journal of Communications*, 0(0), 1–16. <https://doi.org/10.1080/10646175.2025.2451901>
- Min, J., Kim, Y., Lee, S., Jang, T.-W., Kim, I., & Song, J. (2019). The Fourth Industrial Revolution and Its Impact on Occupational Health and Safety, Worker's Compensation and Labor Conditions. *Safety and Health at Work*, 10(4), 400–408. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2019.09.005>
- Mincer, J. (1958). Investment in Human Capital and Personal Income Distribution. *Journal of Political Economy*, 66(4), 281–302. <http://www.jstor.org/stable/1827422>
- Mitchell, H. (2025). *Puma says 'yes' to DEI, releases vibrant new gender-neutral, football-*

- themed Pride 2025 collection*. MSN. <https://www.msn.com/en-gb/news/world/puma-says-yes-to-dei-releases-vibrant-new-gender-neutral-football-themed-pride-2025-collection/ar-AA1FIUrb?apiversion=v2&noservercache=1&domshim=1&renderwebcomponents=1&wseo=1&batchservertelemetry=1&noservertelemetry=>
- Mizielńska, J. (2022). *Queer kinship on the edge? Families of choice in Poland*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003016571>
- Mizielńska, J., & Stasińska, A. (2019). Negotiations between possibilities and reality: Reproductive choices of Families of Choice in Poland. *European Journal of Women's Studies*, 30(2), 148–163. <https://doi.org/10.1177/1350506819887765>
- Mizielńska, J., Struzik, J., & Król, A. (2023). Queer kinship, queer ageing – perspectives from Poland. *Gender, Place & Culture*, 30(6), 747–769. <https://doi.org/10.1080/0966369X.2022.2042210>
- Moczydłowski, P. (2023). Współczesna globalizacja a zarządzanie międzykulturowe - wybór problemów. *Management and Quality*, 5(1), 84–94.
- Möller, C., Passam, S., Riley, S., & Robson, M. (2023). All inside our heads? A critical discursive review of unconscious bias training in the sciences. *Gender, Work and Organization*, May 2023, 797–820. <https://doi.org/10.1111/gwao.13028>
- Mooi-Reci, I., & Risman, B. J. (2021). The Gendered Impacts of COVID-19: Lessons and Reflections. *Gender & Society*, 35(2), 161–167. <https://doi.org/10.1177/08912432211001305>
- Moore, O. A., Livingston, B., & Susskind, A. M. (2023). Résumé screening heuristic outcomes: an examination of hiring manager evaluation bias. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 42(1), 104–134. <https://doi.org/10.1108/EDI-04-2021-0115>
- Mor Barak, M. E. (2017). *Managing Diversity: toward a globally inclusive workplace*. Sage Publications.
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M.-K., Hsiao, H.-Y., & Brimhall, K. C. (2016). The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art Review and Meta-Analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305–333. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1138915>
- Morawska-Wilkowska, A., Krajnik, A., Remisko, B. R., Wolsa, M., & Kaczmarek, P. (2009). Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie. W: *Forum odpowiedzialnego biznesu*. [http://www.ngoteka.pl/bitstream/handle/item/78/Firma\\_Roznorodnosc.pdf?sequence=1](http://www.ngoteka.pl/bitstream/handle/item/78/Firma_Roznorodnosc.pdf?sequence=1)
- Murray, C., & Bohannon, M. (2025). *IBM Reportedly Walks Back Diversity Policies , Companies Rolling Back DEI Programs*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/conormurray/2025/04/11/ibm-reportedly-walks-back-diversity-policies-citing-inherent-tensions-here-are-all-the-companies-rolling-back-dei-programs/>
- Murzyn, D. (2018). Spójność społeczna i inkluzywność jako priorytety polityki spójności UE. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 537, 66–75. <https://doi.org/10.15611/pn.2018.537.06>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. M. Y. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- New, K., Gormally, A., Friday, A., & Hazas, M. (2021). „We Can Send A Man To The Moon But We Can’t Control The Temperature In Our Office”; A Considerate Approach To



- Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, 159, 327–336.
- Oleksy, E. H. (2014). Intersekcjonalność na rozdrożach. *Przegląd kulturoznawczy*, 2(20), 247–258. <https://doi.org/10.4467/20843860PK.13.020.2869>
- Onyeador, I. N., Hudson, S. T. J., & Lewis, N. A. (2021). Moving Beyond Implicit Bias Training: Policy Insights for Increasing Organizational Diversity. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 8(1), 19–26. <https://doi.org/10.1177/2372732220983840>
- ONZ. (2020a). *Whose time to care? Unpaid care and domestic work during Covid-19*. <https://data.unwomen.org/publications/whose-time-care-unpaid-care-and-domestic-work-during-covid-19>
- ONZ. (2020b). World migration report 2020. W: *World Migration Report*. <https://doi.org/10.1002/wom3.11>
- ONZ. (2023). *Global foreign investment flows over the last 30 years*. <https://unctad.org/data-visualization/global-foreign-direct-investment-flows-over-last-30-years>
- Ortlieb, R., & Sieben, B. (2013). Diversity Strategies and Business Logic: Why Do Companies Employ Ethnic Minorities? *Group & Organization Management*, 38(4), 480–511. <https://doi.org/10.1177/1059601113497094>
- Ostoj, I. (2018). Długość dnia i tygodnia roboczego jako przedmiot regulacji – główne kierunki zmian. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, 106, 279–294. <https://doi.org/10.26485/spe/2018/106/17>
- Oswick, C., & Noon, M. (2014). Discourses of Diversity, Equality and Inclusion: Trenchant Formulations or Transient Fashions? *British Journal of Management*, 25(1), 23–39. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00830.x>
- Özbilgin, M., & Tatli, A. (2011). Mapping out the field of equality and diversity: Rise of individualism and voluntarism. *Human Relations*, 64(9), 1229–1253. <https://doi.org/10.1177/0018726711413620>
- Packard, B. W.-L. (2003). Web-based Mentoring: Challenging traditional models to increase women's access. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 11(1), 53–65. <https://doi.org/10.1080/1361126032000054808>
- Pamfilie, A.-M. (2008). Diversity Management Driver of Creativity Leading to Innovation as a Competitive Advantage. *Amfiteatru Economic*, 10, 140–145.
- Park, S., Park, S., & Shryack, J. (2023). Measures of climate for inclusion and diversity: Review and summary. *Human Resource Development Quarterly*, 34(4), 463–480. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21493>
- Pasikowski, S. (2016). Zagadnienie inkluzji i ekskluzji społecznej w środowisku naukowym pedagogów. Perspektywa teoretyczna i propozycja pomiaru. *Przegląd Badań Edukacyjnych*, 1(22), 203–217. <https://doi.org/https://doi.org/10.12775/PBE.2015.069>
- Pauli, U. (2017). *Inwestycje rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw*. CeDeWu.
- Pauli, U., & Purgał-Popiela, J. (2020). Konceptualizacja świadomości różnorodności jako kompetencji współczesnego menedżera. W: Ł. Haromszki (Red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Peng, A., Nushi, B., Kiciman, E., Inkpen, K., & Kamar, E. (2022). Investigations of Performance and Bias in Human-AI Teamwork in Hiring. *Proceedings of the AAAI Conference on Artificial Intelligence*, 36(11 SE-AAAI Special Track on AI for Social Impact), 12089–12097. <https://doi.org/10.1609/aaai.v36i11.21468>
- Pennesi, K. (2017). Universal Design for Belonging: Living and Working with Diverse Personal Names. *Journal of Belonging, Identity, Language, and Diversity*, 1(1), 25–44.
- Perlin, J., & Mielczarek, A. (2014). Kategoria płci w języku polskim. *Linguistica Copernicana*, 11. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.12775/LinCop.2014.041>

- Phillips, L. T., Jun, S., & Shakeri, A. (2022). Barriers and Boosts: Using Inequity Frames Theory to Expand Understanding of Mechanisms of Race and Gender Inequity. *Academy of Management Annals*, 16(2), 547–587. <https://doi.org/10.5465/ANNALS.2020.0314>
- Pichler, S., Blazovich, J. L., Cook, K. A., Huston, J. M., & Strawser, W. R. (2018). Do LGBT-supportive corporate policies enhance firm performance? *Human Resource Management*, 57(1), 263–278. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.21831>
- Plichta, P. (2023). Jak turystyka kulturowa odpowiada na problemy społeczne? *Turystyka Kulturowa*, 126(1), 233–257.
- Pochrzęst-Motyczyńska, A. (b.d.). *Będą nowe prawa dla ciężarnych, ale dostęp do znieczulenia się nie poprawi* Czytaj więcej na Prawo.pl: <https://www.prawo.pl/zdrowie/standard-opieki-okoloporodowej-od-1-stycznia-2019-r,346028.html>. prawo.pl. <https://www.prawo.pl/zdrowie/standard-opieki-okoloporodowej-od-1-stycznia-2019-r,346028.html>
- Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. PWE.
- Podgórska-Ryka, J. (2015). Polityka równości płci wybrane regulacje prawa międzynarodowego i europejskiego. *Roczniki Administracji i Prawa*, 15(2), 57–74.
- Polki przejmują biznesowe stery i wysokie stanowiska*. (2024). <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/85894:polki-przejmuja-biznesowe-stery-i-wysokie-stanowiska>
- Portillo, S., Smith, A. E., & Doan, A. (2022). Up the Chain: Gendered Mentoring in the U.S. Army. *Review of Public Personnel Administration*, 43(2), 359–380. <https://doi.org/10.1177/0734371X221076770>
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>
- Pringle, J. K., & Strachan, G. (2015). Duelling Dualisms: A History of Diversity Management. W: R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen, & A. J. Mills (Red.), *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/OXFORDHB/9780199679805.013.27>
- Przytuła, S. (2020). *Zarządzanie różnorodnością a organizacja włączająca*. Odwaga i równowaga, czyli work-life balance po polsku. <https://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/zarzadzanie-roznorodnoscia-a-organizacja-wlaczajaca/>
- Qi, L., & Liu, B. (2017). Effects of Inclusive Leadership on Employee Voice Behavior and Team Performance: The Mediating Role of Caring Ethical Climate. *Frontiers in Communication*, 2.
- Rakowska, A. (2021). *Różnorodność zasobów ludzkich w organizacji - istota, dylematy, wyzwania*. Wydawnictwo UMCS.
- Rakowska, A., & Cichorzewska, M. (2019). Rola wartości preferowanych przez pracowników w kontekście kształtowania inkluzywnych organizacji. W: W. Jarecki & A. Bąkiewicz (Red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim – aspekty teoretyczne i praktyczne* (ss. 327–342). Społeczna Akademia Nauk.
- Ramati-Navon, L., Carmeli, A., & Menahem, G. (2022). Inclusiveness and Intrapreneurial Behaviours in Organisations. *Journal of Entrepreneurship*, 31(2), 235–273. <https://doi.org/10.1177/09713557221096747>
- Randel, A. E. (2023). Inclusion in the Workplace: A Review and Research Agenda. *Group and Organization Management*. <https://doi.org/10.1177/10596011231175578>
- Ravazzani, S., Mazzei, A., Fisichella, C., & Butera, A. (2021). Diversity and inclusion management: an analysis of practice developments in Italy. *Sinergie*, 39(3), 213–229. <https://doi.org/10.7433/S116.2021.11>

- Razem na rzecz praw. *Strategia na rzecz osób z niepełnosprawnościami*. (2023).  
<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1559&langId=pl>
- Ridgeway, C. L. (2011). Framed by Gender: How Gender Inequality Persists in the Modern World. W: *Framed by Gender: How Gender Inequality Persists in the Modern World*.  
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199755776.001.0001>
- Rivera, L. A. (2012). Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms. *American Sociological Review*, 77(6), 999–1022.  
<https://doi.org/10.1177/0003122412463213>
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group and Organization Management*, 31(2), 212–236.  
<https://doi.org/10.1177/1059601104273064>
- Roberson, Q. M. (Red.). (2014). *The Oxford Handbook of Diversity and Work*. Oxford University Press.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych>
- Robinson, J. E. (2000). Access to employment for people with disabilities: findings of a consumer-led project. *Disability and Rehabilitation*, 22(5), 246–253.  
<https://doi.org/10.1080/096382800296818>
- Röell, C., Özbilgin, M., & Arndt, F. (2024). Covert allyship: Implementing LGBT policies in an adversarial context. *Human Resource Management*, 63(4), 1–19.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.22223>
- Rogozińska-Pawełczyk, A. (2016). Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach. *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, 17(2), 21–31.
- Rogozińska-Pawełczyk, A. (2022). Przyczyny i skutki naruszenia kontraktu psychologicznego w czasie nowej rzeczywistości – systematyczny przegląd literatury. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 156(1). <https://doi.org/10.5604/01.3001.0054.4553>
- Rogozińska-Pawełczyk, A., & Sudolska, A. (2024). Exploring the impact of inclusive leadership on proactive work behavior in nonprofit organization: The mediating role of the relational psychological contract. *Nonprofit Management and Leadership*, 399–432.  
<https://doi.org/10.1002/nml.21619>
- Rosner, J. (1988). Czas pracy i czas wolny. *Biuletyn IGS / Szkoła Główna Handlowa. Instytut Gospodarstwa Społecznego*, 2, 143–164.
- Rumińska-Zimny, E., & Wejndner, A. (2023). *Kobiety, rynek pracy i równość płac. Raport Stowarzyszenia Kongres Kobiet*.
- Russen, M., & Dawson, M. (2024). Which should come first? Examining diversity, equity and inclusion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(1), 25–40. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2022-1184>
- Rzepka, A., & Bańkowski, P. (2024). Cechy lidera/przywódcy inkluzywnego w oparciu o badania własne. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 68(1), 110–120. <https://doi.org/10.15611/pn.2024.1.10>
- Saba, T., Özbilgin, M., Ng, E., & Cachat-Rosset, G. (2021). Guest editorial: Ineffectiveness of diversity management: lack of knowledge, lack of interest or resistance? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 40(7), 765–769.  
<https://doi.org/10.1108/EDI-09-2021-374>
- Sabharwal, M. (2014). Is Diversity Management Sufficient? Organizational Inclusion to Further Performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197–217.  
<https://doi.org/10.1177/0091026014522202>
- Sabharwal, M., Levine, H., D’Agostino, M., & Nguyen, T. (2019). Inclusive Work Practices: Turnover Intentions Among LGBT Employees of the U.S. Federal Government.

- American Review of Public Administration*, 49(4), 482–494.  
<https://doi.org/10.1177/0275074018817376>
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Sage.  
[www.sagepublications.com](http://www.sagepublications.com)
- Sannon, S., & Cosley, D. (2022). Toward a More Inclusive Gig Economy: Risks and Opportunities for Workers with Disabilities. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 6(CSCW2). <https://doi.org/10.1145/3555755>
- Sarnowska, J., Pustułka, P., & Wermińska-Wiśnicka, I. (2020). Weak state and social solvation in combining parenting with work. *Studia Socjologiczne*, 2(237), 135–162.  
<https://doi.org/10.24425/sts.2020.132465>
- Saurin, R., Ratcliffe, J., & Puybaraud, M. (2008). Tomorrow's workplace: a futures approach using prospective through scenarios. *Journal of Corporate Real Estate*, 10(4), 243–261.  
<https://doi.org/10.1108/14630010810925118>
- Sawiński, Z. (2017). Płeć, merytokracja a zmiana systemowa. W: A. Kiersztyn, D. Życzyńska-Ciołek, & K. M. Słończyński (Red.), *Rozwarstwienie społeczne. Zasoby, szanse i bariery: Polskie Badania Panelowe POLPAN 1988-2013* (ss. 1–26). Wydawnictwo IFiS PAN.
- Scarborough, W. J. (2020). Occupational gender segregation and economic growth in U.S. Local labor markets, 1980 through 2010. *PLoS ONE*, 15(1), 1–21.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0227615>
- Scheepers, D., & Ellemers, N. (2019). Social Identity Theory. W: K. Sassenberg & M. L. W. Vliek (Red.), *Social psychology in action: Evidence-based interventions from theory to practice*. Springer Cham.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- Schultz, T. W. (1981). Investing in People: The Economics of Population Quality. W: *Investing in People: The Economics of Population Quality*. University of California Press. <https://doi.org/10.2307/3324718>
- Schur, L., Kruse, D., Blasi, J., & Blanck, P. (2009). Is Disability Disabling in All Workplaces? Workplace Disparities and Corporate Culture. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 48(3), 381–410.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2009.00565.x>
- Seierstad, C., Healy, G., Sønju Le Bruyn Goldeng, E., & Fjellvær, H. (2021). A “quota silo” or positive equality reach? The equality impact of gender quotas on corporate boards in Norway. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 165–186.  
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12288>
- Shah, M. S., Wu, C. S., & Ullah, Z. (2021). The Inter-Relationship between CSR, Inclusive Leadership and Employee Creativity: A Case of the Banking Sector. *Sustainability*, 13(16). <https://doi.org/10.3390/su13169158>
- Shore, L. M., & Chung, B. G. (2021). Inclusive Leadership: How Leaders Sustain or Discourage Work Group Inclusion. *Group and Organization Management*, 1–33.  
<https://doi.org/10.1177/1059601121999580>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Shubeck, S. P., Newman, E. A., Vitous, C. A., Antunez, A. G., & Dossett, L. A. (2020). Hiring Practices of US Academic Surgery Departments-Challenges and Opportunities

- for More Inclusive Hiring. *The Journal of Surgical Research*, 254, 23–30.  
<https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.03.054>
- Shusterman, R., & Veres, B. (2023). *Bespoke Healthcare Design. W: Somaesthetics and Design Culture* (ss. 215–247). Brill.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1163/9789004536654>
- Silberg, J., & Manyika, J. (2019). Notes from the AI frontier: Tackling bias in AI (and in humans). W: *McKinsey Global Institute*.
- Śledzik, K., Płoska, R., Chmielewski, M., & Pioch, J. (2023). Horyzonty Polityki Renata Płoska Responsible research and innovation transfer: The perspective of uni-versities. *Horyzonty Polityki*, 14(49), 35–52. <https://doi.org/10.35765/HP.2506>
- Sokołowska, A. (2005). *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*. PWE.
- Sousa, F. J. (2010). Metatheories in research: positivism, postmodernism, and critical realism. W: A. G. Woodside (Red.), *Organizational culture, business-to-business relationships, and interfirm networks*. Emerald.
- Stachowska, S. (2020). Generation Diversity Management in an Enterprise: The Example of Michelin Polska S.A. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 132(1), 83–103.  
<https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.8781>
- Statista. (2022). *Number of countries that criminalize homosexuality as of 2022*.  
<https://www.statista.com/statistics/1227390/number-of-countries-that-criminalize-homosexuality/>
- Stola, D. (2015). Migracje zagraniczne i schyłek PRL. W: N. Jarska & J. Olszok (Red.), *Spółeczeństwo polskie w latach 1980-1989* (ss. 54–69). IPN.
- Strzelczak, M. (2019). Różnorodność jako szansa. Karta Różnorodności wsparciem w budowaniu inkluzywnych organizacji i społeczeństw. W: I. Warwas (Red.), *Oblicza zarządzania różnorodnością w Polsce*. Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Sue, D. W., Alsaidi, S., Awad, M. N., Glaeser, E., & Calle, C. Z. (2019). Disarming Racial Microaggressions: Microintervention Strategies for Targets, White Allies, and Bystanders. *American Psychologist*, 74(1), 128–142.
- Suhomlinova, O., O’Shea, S. C., & Boncori, I. (2023). Rethinking gender diversity: Transgender and gender nonconforming people and gender as constellation. *Gender, Work & Organization*, n/a(n/a). <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/gwao.13073>
- Sułkowski, Ł., & Lenart-Gansiniec, R. (2021). *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*.
- Świętochowska, E. (2018). Do 1996 roku kobiety nie mogły w Polsce wykonywać 90 prac. *Forsal.pl*. <https://forsal.pl/artykuly/1289215,do-1996-roku-kobiety-nie-mogly-w-polsce-wykonywac-90-prac.html>
- Świrek, K. (2023). Klasy społeczne w dyskursie publicznym: klasa średnia i pasaże polskiej polityczności. *Przegląd Socjologiczny*, 72(4), 83–110.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.26485/PS/2023/72.4/4>
- Szałko, B. V. (2023). Zarządzanie inkluzywnością w organizacji. *Prace Naukowe WSZIP*, 53(1).
- Szambelańczyk, J. (2021). Kontrowersje wokół tożsamości zarządzania zasobami ludzkimi. W: A. Pochtowski, A. Rakowska, & A. Sitko-Lutek (Red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce: ewolucja i współczesność* (ss. 201–212). Wolters Kluwer.
- Szarfenberg, R. (2007). Ubóstwo, marginalność i wykluczenie społeczne. W: G. Firlit-Fesnak & M. Szyłko-Skoczny (Red.), *Polityka społeczna*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Szulc, J. M., Davies, J., Tomczak, M. T., & McGregor, F. L. (2021). AMO perspectives on the well-being of neurodivergent human capital. *Employee Relations*, 43(4), 858–872.  
<https://doi.org/10.1108/ER-09-2020-0446/FULL/PDF>

- Szydło, J., Czerniawska, M., Rzepka, A., & Fariñas, B. A. (2023). Inclusive Management in a Diversified Cultural Environment. *Economics and Environment*, 87(4), 1–29. <https://doi.org/10.34659/eis.2023.87.4.688>
- Tai, D. B. G., Shah, A., Doubeni, C. A., Sia, I. G., & Wieland, M. L. (2021). The Disproportionate Impact of COVID-19 on Racial and Ethnic Minorities in the United States. *Clinical Infectious Diseases*, 72(4), 703–706. <https://doi.org/10.1093/cid/ciaa815>
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13(2), 65–93. <https://doi.org/10.1177/053901847401300204>
- Tajfel, H. (1978). Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations. W: *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Academic Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of inter-group conflict. W: W. G. Austin & S. Worchel (Red.), *The social psychology of inter-group relations*. Brooks/Cole.
- Tavakoli, M. (2015). Creating a Culture of Inclusion to Attain Organizational Success. *Employment Relations Today*, 42(2), 37–42. <http://10.0.3.234/ert.21497>
- Thevanesan, E., & Weiss, M. (2023). Welcome Home!?! A Meta-Analysis on the Covid-19 Pandemic's Consequences for Remote Work. *Academy of Management Proceedings*, 2023(1), 16158. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.16158abstract>
- Thomas, K., Ochrach, C., Phillips, B., & Tansey, T. (2021). Social Justice as an Organizational Identity: An Inductive Case Study Examining the Role of Diversity and Inclusivity Initiatives in Corporate Climate and Productivity. *Journal of Business Diversity*, 21(4), 31–43. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=153987698&lang=pl&site=ehost-live>
- Tietze, S., & Nadin, S. (2011). The psychological contract and the transition from office-based to home-based work. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 318–334. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00137.x>
- Timming, A. R., Carpini, J. A., Hirst, T. M., Tian, A. W., & Notebaert, L. (2023). Experienced incivility undermines the positive effects of job autonomy on mental and physical health. *International Journal of Human Resource Management*, 35(4), 563–586. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2250715>
- Topcu, T. G., Zhang, L. “Lydia”, & Szajnfarter, Z. (2023). Does Open Innovation Open Doors for Underrepresented Groups to Contribute to Technology Innovation?: Evidence from a Space Robotics Challenge. *Space Policy*, 64, 101550. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.spacepol.2023.101550>
- Trade.gov.pl. (2024). *Amerykańskie inwestycje w Polsce*. Trade.gov.pl. <https://www.trade.gov.pl/wiedza/amerykanskie-inwestycje-w-polsce/>
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Basil Blackwell.
- Ulusoy, N., Mölders, C., Fischer, S., Bayur, H., Deveci, S., Demiral, Y., & Rössler, W. (2016). A Matter of Psychological Safety: Commitment and Mental Health in Turkish Immigrant Employees in Germany. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 47(4), 626–645. <https://doi.org/10.1177/0022022115626513>
- Urbaniak, B. (2014). Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 4(2014 3-4(98-99) Przeszłość, terażniejszość, przyszłość ZZL w Polsce (The past, present, and future of HRM in Poland)), 63–78.
- Vakira, E., Shereni, N. C., Ncube, C. M., & Ndlovu, N. (2022). The effect of inclusive leadership on employee engagement, mediated by psychological safety in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09->

2021-0261

- van Berkel, R., Ingold, J., McGurk, P., & Bredgaard, T. (2017). Editorial introduction: An introduction to employer engagement in the field of HRM. Blending social policy and HRM research in promoting vulnerable groups' labour market participation. *Human Resource Management Journal*, 27(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1748-8583.12169>
- van den Brink, M., Brouns, M., & Waslander, S. (2006). Does excellence have a gender? *Employee Relations*, 28(6), 523–539. <https://doi.org/10.1108/01425450610704470>
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *The Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>
- Veli Korkmaz, A., van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, December 2021, 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.hrnr.2022.100894>
- Vertovec, S. (2007). Super-diversity and its implications. *Ethnic and Racial Studies*, 30(6), 1024–1054. <https://doi.org/10.1080/01419870701599465>
- Vertovec, S. (2019). Talking around super-diversity. *Ethnic and Racial Studies*, 42(1), 125–139. <https://doi.org/10.1080/01419870.2017.1406128>
- Villamor, I., Hill, N. S., Kossek, E. E., & Foley, K. O. (2022). Virtuality at Work: A Doubled-Edged Sword for Women's Career Equality? *Academy of Management Annals*, 17(1), 113–140. <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0384>
- Vissak, T., & Francioni, B. (2020). Re-Internationalization Forms and Impact Factors: Four Cases Formy. *Problemy Zarządzania*, 18(1), 27–53. <https://doi.org/https://doi.org/10.7172/1644-9584.87.2> ©
- Waligóra, Ł. (2018). Zarządzanie różnorodnością w organizacjach. Prezentacja wybranych praktyk. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 348(13).
- Waligóra, Ł. (2024). Praktyki HR sprzyjające różnorodności pracowników ze względu na wiek – propozycja narzędzia badawczego. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5(160). <https://doi.org/10.5604/01.3001.0054.8739>
- Wang, W., Dinh, J. V., Jones, K. S., Upadhyay, S., & Yang, J. (2023). Corporate Diversity Statements and Employees' Online DEI Ratings: An Unsupervised Machine-Learning Text-Mining Analysis. *Journal of Business and Psychology*, 38(1), 45–61. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09819-x>
- Warwas, I. (Red.). (2019). *Oblicza zarządzania różnorodnością w Polsce*. Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Warwas, I., & Sołtys, A. (2018). Konceptcje i praktyki zarządzania wiekiem jako obszar zarządzania różnorodnością. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 212(2), 9–22.
- Warwas, I., Wiktorowicz, J., & Jawor-Joniewicz, A. (2018). *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Webb Hooper, M., Nápoles, A. M., & Pérez-Stable, E. J. (2020). COVID-19 and Racial/Ethnic Disparities. *JAMA*, 323(24), 2466–2467. <https://doi.org/10.1001/jama.2020.8598>
- Wiater, M. (2022). Neuroróżnorodność – nowy obszar badań w naukach o zarządzaniu i jakości? *Przegląd Organizacji*, 40–48. <https://doi.org/10.33141/po.2022.03.05>
- Wielgosz, P. (2021). *Gra w rasy. Jak kapitalizm dzieli, by rządzić*. Wydawnictwo Karakter.
- Wilk-Jakubowski, G. (2017). Brytyjski model zarządzania zróżnicowaniem kulturowym. W: G. Ignatowski (Red.), *Dyskursy o kulturze* (ss. 23–39).
- Winnicka-Wejs, A. (2015). Kształtowanie employer branding na polskim rynku pracy - przykłady. *Organizacja i zarządzanie*, 61(1202).

- Winnicka-Wejs, A. (2024). The role of inclusivity in building organizational resilience. *Scientific papers of Silesian University of Technology*, 212.
- Wiśniewska, S. (2016a). Zarządzanie różnorodnością - studium przypadku AT&T. *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae*, 1.
- Wiśniewska, S. (2016b). Zarządzanie różnorodnością kulturową - aspekt teoretyczno-praktyczny. *Cultural Diversity Management: The Theoretical and Practical Aspect.*, 111(3-4), 9-24.  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=116954703&amp%0Alang=ja&site=ehost-live>
- Wiszowaty, M. M. (2016). Sprawiedliwość ślepa czy wrażliwa na kolory? Akcja afirmatywna a zasada równości w najnowszym orzecznictwie Sądu Najwyższego Stanów Zjednoczonych dotyczącym preferencji rasowych przy ubieganiu się o przyjęcie na studia. *Gdańskie Studia Prawnicze*, 35(3).
- Witkowska, D., & Matuszewska-Janica, A. (2021). Czynniki determinujące dysproporcje w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn w krajach Unii Europejskiej. *Wiadomości Statystyczne*, 66(3), 22-44. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.7985>
- Wojdyło-Preisner, M., & Zawadzki, K. (2015). Determinanty podejmowania aktywności zawodowej i pracy przez osoby niepełnosprawne. *Polityka Społeczna*, 7.
- Woźniak, M. G., Jabłoński, Ł., Soszyńska, E., Firszt, D., & Bal-Woźniak, T. (2015). *Kapitał ludzki w rozwoju innowacyjnej gospodarki i zarządzaniu innowacyjnością przedsiębiorstwa*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Wronowska, G. (2012). *Kapitał ludzki. Ujęcie teoretyczne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Wyniki badania aktywności ekonomicznej ludności*. (2025).  
<https://niepelnosprawni.gov.pl/baza-wiedzy/niepelnosprawnosc-w-liczbach/rynek-pracy/>
- Wziętek-Staśko, A. (2012). *Diversity Management Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*. Difin.
- Yang, T., & Aldrich, H. E. (2014). Who's the Boss? Explaining Gender Inequality in Entrepreneurial Teams. *American Sociological Review*, 79(2), 303-327.  
<https://doi.org/10.1177/0003122414524207>
- Ye, Q., Wang, D., & Guo, W. (2019). Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European Management Journal*, 37(4), 468-480.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.01.006>
- Yin, R. K. (2015). *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Young, I. M. (2010). Ideał wspólnoty i polityka różnicy. *Praktyka Teoretyczna*, 1(1), 41.  
<https://doi.org/10.14746/prt.2010.1.4>
- Yu, H. H., & Lee, D. (2019). Women and Public Organization: An Examination of Mentorship and Its Effect on Reporting Workplace Discrimination. *Review of Public Personnel Administration*, 41(2), 274-293. <https://doi.org/10.1177/0734371X19880578>
- Zabielska, M. (2023). "COVID - 19 treatment in the patient" vs . "Let's not ignore the infection of the corona": A Discourse Analysis of Professional Medical Publications and Lay Forum Posts in Polish. 8(2).
- ZBP. (2024). *Zarządzanie różnorodnością w bankach komercyjnych*.
- Zdun, M. (2023). Rewolucja przemysłowa 4.0 jako nowy kontekst alienacji w życiu społeczno-gospodarczym. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 37(2), 36-48.
- Zelek, A. (2022). Inkluzywność wzrostu gospodarczego - nowy popandemiczny wymiar. *Zeszyty Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu Firma i Rynek*, 61(1), 8-22.
- Zhong, J., Li, Y., & Luo, J. (2022). The Trickle-Down Effects of Inclusive Leadership on

Employees' Innovative Behavior: The Joint Moderating Effects of Vicarious Learning and Organizational Inclusion Climate. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 29(3), 342–358. <https://doi.org/10.1177/15480518211059941>

Zwiech, P. (2010). Dyskryminacja kobiet na rynku pracy w Polsce. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 20(January 2010), 271–287.

## Spis tabel

Tabela 1.1 Definicje kapitału ludzkiego w polskiej literaturze .....	13
Tabela 1.2 Wybrane definicje pojęcia „różnorodność” z perspektywy organizacji.....	19
Tabela 1.3 Zestawienie wybranych wymiarów różnorodności z przykładami uwarunkowań i współczesnych konsekwencji .....	28
Tabela 1.4 Wybrane definicje pojęcia „Zarządzanie różnorodnością pracowników” .....	31
Tabela 2.1 Wybrane definicje inkluzywności w zarządzaniu kapitałem ludzkim .....	71
Tabela 2.2 Przykłady praktyk inkluzywnych .....	78
Tabela 2.3 Skala klimatu inkluzywnego .....	86
Tabela 2.4 Przykłady korzyści wynikających z wdrożenia rozwiązań inkluzywnych.....	91
Tabela 2.5 Przykłady barier w obszarze DEI .....	98
Tabela 3.1 Operacjonalizacja pytań badawczych.....	114
Tabela 3.2 Gromadzenie danych .....	119
Tabela 4.1 Proces kodowania opinii – przypadek A .....	131
Tabela 4.2 Proces kodowania opinii – przypadek B .....	141
Tabela 4.3 Proces kodowania opinii – przypadek C .....	149
Tabela 4.4 Proces kodowania opinii – przypadek E.....	168
Tabela 5.1 Wybrane różnice pomiędzy badanymi przypadkami .....	178
Tabela 5.2 Zastosowanie opracowanego modelu do przedstawienia komponentów i uwarunkowań w wybranych przypadkach .....	184
Tabela 5.3 Przykłady praktyk zintegrowanych z procesami ZZL.....	197

## Spis rysunków

Rys. 1.1 Wymiary tożsamości .....	23
Rys. 1.2 Ewolucja podejścia do różnorodności – od akcji afirmatywnej do inkluzywności ...	34
Rys. 1.3 Wydarzenia historyczne, które istotnie wpłynęły na rozwój koncepcji ZR w USA ..	36
Rys. 2.1 Wybrane konceptualizacje relacji pomiędzy ZR a inkluzywnością.....	69
Rys. 2.2 Zachowania charakterystyczne dla przywództwa inkluzywnego .....	74
Rys. 3.1 Liczba publikacji dotyczących inkluzywności w latach 1989-2024 w bazie Web of Science.....	100
Rys. 3.2 Kraje, o najwyższej liczbie publikacji naukowych w obszarze inkluzywności w latach 1998-2024 .....	101
Rys. 3.3 Wybrane wydarzenia w Europie, USA i W Polsce wpływające na rozwój koncepcji ZR.....	103
Rys. 3.4 Liczba organizacji, które podpisały Kartę Różnorodności w latach 2012-2024.....	110
Rys. 3.5 Proces kodowania dedukcyjnego danych zgromadzonych w trakcie wywiadów oraz pozyskanych ze stron internetowych .....	120
Rys. 3.6 Proces kodowania indukcyjnego .....	122
Rys. 4.1 Analiza danych zastanych – przypadek A.....	124
Rys. 4.2 Chmura słów – przypadek A .....	131
Rys. 4.3 Analiza danych zastanych – przypadek B .....	134
Rys. 4.4 Chmura słów – przypadek B .....	140
Rys. 4.5 Analiza danych zastanych – przypadek C .....	143
Rys. 4.6 Chmura słów – przypadek C .....	148
Rys. 4.7 Analiza danych zastanych – przypadek D.....	151
Rys. 4.8 Chmura słów – przypadek D .....	158
Rys. 4.9 Analiza danych zastanych – przypadek E .....	161
Rys. 4.10 Chmura słów – przypadek E .....	167
Rys. 4.11 Analiza danych zastanych – przypadek F .....	170
Rys. 4.12 Chmura słów – przypadek F.....	173
Rys. 5.1 Różnorodny stopień formalizacji oraz zakresu działań w obszarze DEI .....	182
Rys. 5.2 Model organizacji inkluzywnej .....	183
Rys. 5.3 Przyczyny wdrażania rozwiązań inkluzywnych .....	189
Rys. 5.4 Komplementarność rozwiązań inkluzywnych.....	193

Rys. 5.5 Rozwiązania inkluzywne na poziomie mikro .....	194
Rys. 5.6 Rozwiązania inkluzywne na poziomie mezo .....	195
Rys. 5.7 Rozwiązania inkluzywne na poziomie makro .....	196

## Załącznik – Kwestionariusz wywiadu

### Podstawowe informacje o organizacji

1. Jaki jest główny rodzaj działalności organizacji (branża)?
2. Ile osób zatrudnia Państwa organizacja? W Polsce/ w danym oddziale?
3. Jaki jest zasięg działania Państwa organizacji?
4. Jak długo działa w Polsce?

### Definiowanie pojęć

5. Czym jest zarządzanie różnorodnością, inkluzywność oraz DEI w Państwa organizacji?
6. Jak Pan/Pani definiuje inkluzywność?

### Rozwiązania inkluzywne

- a. Jakie rozwiązania inkluzywne są stosowane w Państwa firmie?
- b. Jak przebiegał proces tworzenia rozwiązań inkluzywnych w organizacji?
- c. Dlaczego Państwa organizacja dąży do stworzenia inkluzywnego środowiska pracy?
- d. Kto jest odpowiedzialny za DEI? W jaki sposób weryfikowane jest wywiązywanie się ze swoich obowiązków w tym zakresie?
7. Jaką rolę w procesie opracowywania praktyk inkluzywnych odgrywają osoby na stanowiskach kierowniczych?
8. Czy stosują Państwo rozwiązania inkluzywne w obszarach zsl takich jak:
  - a. Rekrutacja i selekcja
  - b. Szkolenia i rozwój pracowników
  - c. Zarządzanie karierą zawodową i ścieżka awansu
  - d. Wynagrodzenia
  - e. Inne
9. Jakie czynniki wpływają na opracowywanie praktyk inkluzywnych?
10. Czy raz ustalone praktyki są zmieniane, aktualizowane – jak często, z czyjej inicjatywy?
11. Czy Państwa organizacja używa inkluzywnego języka?

### Grupy, dla których opracowane są rozwiązania inkluzywne

12. Czy organizacja bada poziom różnorodności swych pracowników?
13. Czy organizacja opracowuje praktyki inkluzywne z myślą o konkretnej grupie docelowej? Jaka to jest grupa i jakie praktyki?
  - a. kobiety,
  - b. mężczyźni,
  - c. rodzice, (np. elastyczne formy pracy)
  - d. osoby z niepełnosprawnością,
  - e. osoby starsze (np. zachęcanie ich do wydłużenia okresu aktywności zawodowej)
  - f. osoby należące do mniejszości etnicznych,
  - g. seksualnych (np. uznanie i zapewnienie opieki małżonkom/partnerom pracowników będących w związkach jednopłciowych)

## h. religijnych

## i. osoby niebinarne

14. Dlaczego wybrano te a nie inne praktyki – czy rozważano jeszcze inne praktyki, ale ich nie wprowadzono – jeśli tak, jaki był powód?

## Skuteczność

15. Czym jest sukces w obszarze DEI?
16. Jak jest monitorowana skuteczność podejmowanych działań, które mają na celu stworzenie inkluzywnego środowiska pracy?
17. Jakie są przyczyny oporu przed praktykami inkluzywnymi? Jakie działania są podejmowane w związku z tym?
18. Jakie rezultaty rozwiązań inkluzywnych odnotowała Państwa organizacja?

## Polski kontekst

19. Jak lokalne uwarunkowania wpływają na działania podejmowane w obszarze DEI w Państwa organizacji?
20. Jak zmieniało się to na przestrzeni ostatnich lat?
21. Jakie wymiary różnorodności są szczególnie istotne w Polsce (wiek, płeć, niepełnosprawność etc.)?
22. Jakie oczekiwania mają potencjalne kandydatki i kandydaci w tym zakresie? Jakie oczekiwania mają osoby obecnie zatrudnione?
23. Jaki wpływ ma otoczenie zewnętrzne na DEI w Państwa organizacji (państwo, organizacje pozarządowe lub instytucje państwowe, związki zawodowe, fundacje)
24. Czy są jakieś inne czynniki, które mogą wpłynąć pozytywnie lub negatywnie na możliwość wdrażania przez Państwa rozwiązań inkluzywnych w polskim kontekście

## Metryczka

Stanowisko zajmowane w organizacji