



UMCS

**UNIWERSYTET MARII CURIE-SKŁODOW-
SKIEJ W LUBLINIE**

**Wydział Filozofii i Socjologii
Instytut Socjologii**

Mgr Katarzyna Zabratańska

**Koncepcja różnorodności i zarządzania
różnorodnością w organizacji
na przykładzie spółek giełdowych**

Rozprawa doktorska napisana
pod kierunkiem dr hab. Jagody Jezior, prof. UMCS

Lublin 2024

Spis treści

Wstęp	6
Rozdział I Różnorodność i zarządzanie różnorodnością w organizacji – geneza, rozwój, znaczenie.....	12
1.1. Kontekst historyczny pojęcia „różnorodności”	12
1.2. Modele i ujęcia koncepcji różnorodności pracowników i pracowników w organizacji	21
1.3. Różnorodność i zarządzanie różnorodnością w praktyce działania organizacji	27
Rozdział II Różnorodność i zarządzanie różnorodnością w badaniach empirycznych	33
2.1 Kryteria doboru badań i zasady analizy	33
2.2. Różnorodność i zarządzanie różnorodnością w badaniach międzynarodowych	36
2.3. Różnorodność i zarządzanie różnorodnością w badaniach polskich kierowanych do organizacji	38
2.2.1. Gender Index	38
2.2.2. CSR/Diversity Project	41
2.2.3. Barometr Różnorodności.....	44
2.2.4. Statystyczna analiza regionalnego zróżnicowania Polski pod względem wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach.....	47
2.2.5. Wdrażanie zarządzania różnorodnością i jego efekty wśród sygnatariuszy Karty Różnorodności.....	50
2.2.6. CSR w praktyce – barometr Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej	53
2.2.7. Zarządzanie różnorodnością i społeczna odpowiedzialność w przedsiębiorstwach	54
2.3. Różnorodność i zarządzanie różnorodnością w badaniach polskich kierowanych do kategorii zawodowych.....	58
2.3.1. Zaangażowanie pracownicze a zarządzanie różnorodnością	58
2.3.2. Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach	60
2.3.3. Badanie ilościowe dotyczące świadomości, potrzeb i działań firm w zakresie zarządzania różnorodnością.....	63

2.3.4. Kierownicy wobec zarządzania różnorodnością	64
Rozdział III Koncepcja badań własnych	69
3.1. Podstawy teoretyczne i podejście badawcze	69
3.2. Przedmiot badań	76
3.3. Metodologia badań	82
3.3.1. Cele badań, problematyka badawcza i tezy	82
3.3.2. Kategorie badawcze, zmienne i wskaźniki	84
3.3.3. Metody i techniki badań oraz organizacja procesu zbierania danych	92
3.3.4. Zasady doboru prób badawczych	104
3.3.5. Zasady analizy danych	111
Rozdział IV Koncepcja różnorodności i zarządzania różnorodnością – analiza dokumentów wybranych organizacji	121
4.1. Ogólna charakterystyka dokumentów w kontekście opisu organizacji	121
4.2. Analiza dokumentów	130
4.2.1. Wprowadzenie	130
4.2.2. Geneza zarządzania różnorodnością	131
4.2.3. Definicja różnorodności i zarządzania różnorodnością	135
4.2.4. Miejsce zarządzania różnorodnością w organizacji	142
4.2.5. Narzędzia zarządzania różnorodnością	147
4.2.6. Korzyści, bariery i wyzwania zarządzania różnorodnością	156
4.2.7. Podsumowanie wyników analizy i wnioski	159
Rozdział V Koncepcja różnorodności i zarządzania różnorodnością – wywiady indywidualne	163
5.1. Wprowadzenie	163
5.2. Geneza zarządzania różnorodnością	164
5.3. Definicja różnorodności i zarządzania różnorodnością	168
5.4. Miejsce zarządzania różnorodnością w organizacji	176
5.5. Narzędzia zarządzania różnorodnością	183

5.6. Korzyści, bariery i wyzwania zarządzania różnorodnością	190
5.7. Podsumowanie wyników analizy i wnioski	192
Rozdział VI Koncepcja różnorodności i zarządzania różnorodnością – wywiad grupowy	197
6.1. Wprowadzenie.....	197
6.2. Geneza zarządzania różnorodnością	198
6.3. Definicja różnorodności i zarządzania różnorodnością	199
6.4. Miejsce zarządzania różnorodnością w organizacji.....	205
6.5. Narzędzia zarządzania różnorodnością	209
6.6. Korzyści, bariery i wyzwania zarządzania różnorodnością	213
6.7. Podsumowanie wyników analizy i wnioski	217
Zakończenie	220
Aneks	234
Bibliografia	241
Spis tabel.....	261
Wykaz skrótów	264

Wstęp

Zarządzanie różnorodnością w organizacji to zagadnienie, które zyskuje na znaczeniu w dynamicznie zmieniającym się świecie, co dotyczy zarówno jego wymiaru teoretycznego, jak i praktycznego. Na gruncie badań międzynarodowych – amerykańskich i zachodnioeuropejskich – znajduje się ono w sferze zainteresowań badaczy i badaczek od lat 70. XX wieku, natomiast w przypadku Polski od pierwszych lat XXI wieku. W literaturze przedmiotu jako kluczowe czynniki rozwoju zainteresowania zagadnieniem różnorodności wskazuje się takie kwestie społeczno-kulturowe, jak: starzenie się społeczeństw, wchodzenie kobiet w tzw. stereotypowe męskie profesje, wzrost znaczenia grup mniejszościowych i ruchów emancypacyjnych, zmiana tradycyjnego modelu rodziny, większa różnorodność środowisk pracy w organizacjach¹. Wraz z procesem globalizacji i migracjami oraz rosnącą świadomością społeczną, organizacje stają przed wyzwaniem skutecznego integrowania pracowników i pracownic, charakteryzujących się m.in. różnym pochodzeniem etnicznym i kulturowym, posiadających zróżnicowaną tożsamość płciową i psychoseksualną oraz reprezentujących poszczególne grupy wiekowe. Problemy związane z różnorodnością i zarządzaniem różnorodnością mają nie tylko wymiar operacyjny, ale też strategiczny, wpływając na kulturę organizacyjną oraz innowacyjność i efektywność. Zmienia się także sposób myślenia o roli i zadaniach organizacji, podobnie jak sposoby formułowania wobec niej oczekiwań ukierunkowanych m.in. na elastyczność, niehierarchiczność i personalizizm. Te charakterystyczne wyzwania wymagają opracowania kreatywnych strategii, wprowadzania demokratycznych stylów zarządzania, konkurencyjnych metod projektowania usług i produktów, co jest możliwe dzięki zespołom pracowników i pracownic odzwierciedlających coraz bardziej heterogeniczne społeczeństwa.

Problematyka różnorodności i zarządzania różnorodnością jest przedmiotem zainteresowania przedstawicieli i przedstawicielek różnych dziedzin nauki. Niniejsza rozprawa została napisana przede wszystkim z perspektywy socjologii, w szczególności socjologii organizacji i zarządzania oraz socjologii pracy, ale z uwagi na jej cele uwzględniono także perspektywę nauk o zarządzaniu, prawa i psychologii. Niemniej specyfika przedmiotowego zagadnienia wymagała również zastosowania rozwiązań interdyscyplinarnych, co dotyczy tak kwestii teoretycznych, jak i szeroko rozumianej koncepcji badań własnych. Należy też podkreślić,

¹ K. Klimkiewicz, *Zarządzanie różnorodnością jako element prospołecznej polityki przedsiębiorstwa*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 2, s. 95.

że mimo wspomnianego wzrostu zainteresowania tematyką współczesnych organizacji i zarządzania różnorodnością (pracowników i pracownic) oraz obszernych zasobów badań w tym zakresie, wiele pytań wciąż pozostaje bez odpowiedzi i wiele zjawisk wymaga systematycznej obserwacji oraz dalszych eksploracji. W dotychczasowych badaniach koncentrowano się przy tym głównie na zagadnieniach związanych z tożsamością indywidualną i grupową oraz sposobem jej funkcjonowania w strukturach organizacyjnych, wpływie zarządzania różnorodnością na innowacyjność, efektywność oraz satysfakcję pracowników i pracownic, wdrażaniu polityk antidyskryminacyjnych, jak również na prawnych i legislacyjnych aspektach zarządzania różnorodnością, stereotypach i uprzedzeniach. Mniej uwagi poświęcano natomiast wyzwaniom dotyczącym implementacji strategii zarządzania różnorodnością w organizacjach, występującym ryzykiem, zjawisku oporu na zmianę czy konfliktom wynikającym z różnorodności w organizacji.

Celem niniejszej pracy jest przedstawienie koncepcji teoretycznych dotyczących różnorodności i zarządzania różnorodnością oraz analiza i opis sposobów implementacji koncepcji zarządzania różnorodnością w realiach organizacyjnych. W tych ramach znajdują się także zadania pogłębionego zrozumienia wyzwań i możliwości związanych z zarządzaniem różnorodnością w nowoczesnych organizacjach. Przeprowadzona analiza obejmuje złożoność zagadnienia zarządzania różnorodnością, z uwzględnieniem kontekstów społecznych, kulturowych i ekonomicznych, które kształtują podejście organizacji do tych kwestii, jak również wewnętrzne, organizacyjne uwarunkowania formuły tego zarządzania i jego wdrażania, typu: cele biznesowe, procesy zarządcze, kultura organizacyjna.

W niniejszej dysertacji przyjęto szerokie podejście do kluczowych kategorii definicyjnych, takich jak: różnorodność i zarządzanie różnorodnością. Pojęcie „różnorodność” jest odnoszone do każdej postrzeganej różnicy pomiędzy ludźmi w każdym wymiarze ich tożsamości – pierwotnej (indywidualnej), wtórnej i organizacyjnej (grupowej) – wieku, płci, specjalizacji zawodowej, tożsamości psychoseksualnej, stylu życia, stażu pracy w organizacji, doświadczenia zawodowego, stylu pracy, statusu ekonomicznego, formy zatrudnienia, światopoglądu itd. Zarządzanie różnorodnością jest natomiast określane jako proces wszechstronnego kształtowania środowiska pracy, strategia i programy działań skierowane na świadome wykorzystanie zróżnicowanego potencjału pracowniczego w osiąganiu celów organizacji. Perspektywa ta pozwala na wieloaspektowe ujęcie przedmiotowych zagadnień, integrując różne podejścia teoretyczne i badawcze. Takie ujęcie umożliwia przy tym nie tylko zrozumienie bogatego kontekstu badawczego, ale również elastyczność w adaptacji do zmieniających się realiów badawczych i aplikacyjnych. Jako podstawę opracowania koncepcji

zarządzania różnorodnością przyjęto koncepcję Roselli Ricco i Marco Guerci², określaną jako: zintegrowany model zarządzania różnorodnością. Opiera się on na trzech głównych założeniach, w ramach których – dla potrzeb niniejszej rozprawy – uwzględniono kwestie: integracja różnorodności, wykorzystanie różnorodności jako zasobu, równość szans i zapobieganie dyskryminacji. Kryteria wyboru modelu wynikają z podstaw teoretycznych, integracji różnych wymiarów różnorodności i zrównoważonego podejścia do zarządzania różnorodnością, ale też z zastosowania modelu w praktyce i uwzględnienia kontekstu giełdowego. Ów zintegrowany model zarządzania różnorodnością stanowi także podstawą operacjonalizacji w autorskich badaniach.

W realizacji celów niniejszej rozprawy posłużyła analiza literatury przedmiotu i przegląd badań społecznych, jak również badania własne. W związku z całościowo rozumianym jej konceptem i podjętymi zadaniami zastosowano triangulację teoretyczną i metodologiczną oraz triangulację danych. Uznano, iż takie podejście sprzyja poszerzeniu wiedzy dotyczącej przedmiotowych zjawisk, gromadzeniu danych z wykorzystaniem wielu źródeł i dokonaniu analizy wyników badań w szerszym kontekście, zwiększeniu wiarygodności badań oraz wzmocnieniu konkluzji. W konsekwencji przyjętych założeń teoretycznych i podejścia badawczego, jak również ze względu na złożoność zagadnienia, jakim jest zarządzanie różnorodnością, potrzebę „elastyczności” badania i możliwości dokonania głębszej analizy kontekstu funkcjonowania organizacji – badania własne zostały zrealizowane za pomocą metod jakościowych. Cele tych badań mają charakter naukowy i aplikacyjny, co dotyczy m.in. takich aspektów, jak: funkcja naukowa i trendy badawcze w zakresie zarządzania różnorodnością, implikacje społeczne, potrzeby rozwoju praktyk zarządzania. Główny problem badawczy zawiera się w pytaniu: Jaka jest istota zarządzania różnorodnością w organizacji oraz jakie są sposoby i efekty implementacji koncepcji zarządzania różnorodnością w organizacji? Sformułowano ponadto problemy szczegółowe, a także tezę główną (i tezy szczegółowe) wraz z założeniami badawczymi. Decyzja dotycząca wyboru spółek giełdowych – jako przykładu organizacji – była podyktowana głównie względami prawnymi (np.: konieczność realizowania wymagań prawnych w zakresie raportowania danych finansowych i pozafinansowych, obowiązek spełniania standardów dobrych praktyk podmiotów notowanych na giełdzie, wymóg posiadania polityk świadczących o jakości ładu korporacyjnego) i kontekstowymi (m.in.: obecność na rynku kapitałowym, realizacja działań na rzecz zrówno-

² R. Ricco, M. Guerci, *Diversity challenge: an integrated process to bridge the implementation gap*, „Business Horizons” 2014, nr 57, s. 235–245, DOI: 10.1016/j.bushor.2013.11.007.

ważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu). Kwestie te mają istotne znaczenie w kształtowaniu motywacji co do podejmowania decyzji o wdrażaniu zarządzania różnorodnością.

Całościowo rozumiana praca badawcza i analityczna objęła – w pierwszym etapie – przegląd i analizę literatury przedmiotu, międzynarodowej i krajowej, dotyczącej różnorodności i zarządzania różnorodnością (z perspektywy socjologii, ale też innych dziedzin, w tym nauk o zarządzaniu), jak również przegląd stanu badań społecznych w tym obszarze. Drugi etap polegał na opracowaniu projektu badań własnych, a trzeci objął proces ich realizacji. W ramach badań własnych wykonano analizę dokumentów wybranych organizacji (ING Bank Śląski, Santander i BNP Paribas S.A., Orange Polska i Cyfrowy Polsat) oraz przeprowadzono wywiady indywidualne pogłębione (częściowo ustrukturyzowane) i wywiad grupowy zogniskowany. Łącznie analizie poddano 48 dokumentów (np.: raportów, polityk, kodeksów). Badania empiryczne zostały wykonane w 2021 roku. Wywiady indywidualne zrealizowano w tzw. grupie eksperckiej (16 osób), natomiast wywiad grupowy wśród specjalistów i specjalistek (12 osób). Analiza materiału badawczego przebiegała według zasad stosowanych w przypadku danych pochodzących z badań jakościowych. Niemniej wprowadzono również rozwiązania wspomagające analizę, w tym „metodę egzemplifikacji” i analizę pól semantycznych. Jako podstawę merytoryczną oraz konstrukcję służącą porządkowaniu toku analizy danych i opisu wyników wykorzystano następujące kategorie: geneza zarządzania różnorodnością i towarzyszące temu motywy; definiowanie różnorodności i zarządzania różnorodnością; umiejscowienie zarządzania różnorodnością w strukturze organizacyjnej; obszary i narzędzia wdrażania zarządzania różnorodnością w organizacji; korzyści, bariery i wyzwania zarządzania różnorodnością.

Należy dodać, że ważny kontekst opracowania koncepcji pracy, w tym koncepcji badań własnych, stanowi wiedza i doświadczenie zawodowe autorki, profesjonalnie związanej z obszarem różnorodności i zarządzania różnorodnością (praca jako: menadżerka, konsultantka, trenerka ds. równości, różnorodności i inkluzywności w organizacjach biznesowych, i in.). W ramach przygotowania zadań badawczych i opracowania wyników było to istotnym czynnikiem merytorycznym, a jednocześnie obszarem wymagającym szczególnej uwagi i kontroli.

Struktura niniejszej pracy obejmuje, oprócz wstępu i zakończenia, sześć rozdziałów, z których trzy mają charakter teoretyczno-metodologiczny (od pierwszego do trzeciego), natomiast pozostałe empiryczno-analityczny (od czwartego do szóstego). Opracowano ponadto aneks i bibliografię.

W rozdziale pierwszym uwaga została skoncentrowana na teoretycznych podstawach zagadnienia różnorodności i zarządzania różnorodnością w organizacjach. Omówiono w nim kluczowe dyscypliny naukowe, na gruncie których budowane są fundamenty teorii i badań nad różnorodnością oraz zarządzaniem różnorodnością. Przedstawiono główne koncepcje i podejścia kształtujące zrozumienie tych złożonych zagadnień w kontekście organizacyjnym, ze szczególnym uwzględnieniem roli, jaką różnorodność odgrywa w tworzeniu strategii organizacyjnych i wpływie na wyniki biznesowe. Rozdział drugi poświęcono przeglądowi i analizie badań poświęconych różnorodności i zarządzaniu różnorodnością, zarówno międzynarodowych, jak i polskich, realizowanych na obszarze socjologii, nauk o zarządzaniu i psychologii, ale też interdyscyplinarnych. W rozdziale tym starano się ponadto ukazać, że zagadnienie różnorodności zyskuje na znaczeniu w badaniach dotyczących sytuacji poszczególnych krajów oraz tych posiadających zasięg międzynarodowy. Na tym tle odniesiono się do dorobku polskich badaczy i badaczek, uwzględniając podejmowaną problematykę, nurty badawcze i znaczenie prowadzonych badań. Rozdział trzeci dotyczy koncepcji badań własnych. Przedstawiono w nim przyjęte założenia koncepcyjne, podstawy teoretyczne i uzasadnienie podejścia badawczego, definicje kluczowych pojęć i kategorii, przedmiot badań, a następnie – zagadnienia metodologiczne. W tym przypadku omówiono cele badań – naukowe i aplikacyjne, problematykę badawczą oraz założenia i tezę, kategorie, zmienne i wskaźniki, źródła danych, metody badawcze i techniki zbierania danych, dobór prób badawczych i zasady analizy danych.

Rozdział czwarty, otwierający część empiryczno-analityczną, zawiera omówienie wyników analizy dokumentów wybranych organizacji. W tym zbiorze znalazły się: strategie w podziale na strategie biznesową oraz społecznej odpowiedzialności lub zrównoważonego rozwoju; polityki w zakresie zarządzania różnorodnością i praw człowieka; kodeksy etyki; raporty zintegrowane, uwzględniające dane finansowe i pozafinansowe. Zaprezentowano ogólną charakterystykę tych dokumentów w kontekście opisu wymienionych już organizacji: ING Bank Śląski, Santander Polska, Orange Polska, BNP Paribas, Cyfrowy Polsat. Układ merytoryczny rozważań dotyczących wykonanej analizy i wniosków został oparty na wskazanej już wcześniej pięcioelementowej strukturze (geneza zarządzania różnorodnością i towarzyszące temu motywy, definiowanie różnorodności i zarządzania różnorodnością, umiejscowienie zarządzania różnorodnością w strukturze organizacyjnej, obszary i narzędzia wdrażania zarządzania różnorodnością w organizacji oraz korzyści, bariery i wyzwania zarządzania różnorodnością). Ową konstrukcją kategorii, określaną też mianem schematu

porządkującego analizę danych wykorzystano także w dwóch kolejnych rozdziałach poświęconych prezentacji wyników badań empirycznych. Rozdział piąty dotyczy zatem koncepcji różnorodności i zarządzania różnorodnością przedstawianych na podstawie analizy materiału zebranego w ramach wywiadów indywidualnych pogłębionych (częściowo ustrukturyzowanych). Jak już wskazano, wywiady te przeprowadzono w tzw. grupie eksperckiej, czyli wśród osób odpowiedzialnych za działania dedykowane różnorodności, równości i włączeniu w organizacji. Decyduje to o specyficznej perspektywie postrzegania przedmiotowych zjawisk, ale też ich prezentowania w sytuacji zbierania danych. W rozdziale szóstym zaprezentowano rezultaty tej fazy badań nad koncepcją różnorodności i zarządzania różnorodnością, która polegała na realizacji wywiadu grupowego. W tym przypadku respondenci i respondentki tworzyli grupę osób zajmujących stanowiska specjalistyczne (m.in.: w obszarze IT, sprzedaży, obsługi klienta/klientki). Poza warstwą merytoryczną, została zwrócona uwaga na efekty związane z zastosowaniem innej metody badawczej oraz znaczeniem cech zawodowych badanych osób, które łącznie profilowały uzyskane wyniki. W tych trzech rozdziałach wykorzystano – dla celów egzemplifikacji rozpatrywanych kwestii – fragmenty dokumentów oraz cytaty z wypowiedzi respondentów i respondentek.

Całość przeprowadzonych analiz i rozważań podsumowuje – zakończenie – w którym zawarto omówienie najważniejszych rezultatów badań literaturowych i przeglądu zasobów badań, a w tym kontekście – rezultatów badań własnych, ze szczególnym uwzględnieniem odpowiedzi na pytania zawarte w problematyce badawczej oraz najważniejszych wniosków i rekomendacji.

Aneks zawiera tabele, w których zestawiono strategiczne dokumenty w zakresie ochrony praw człowieka i antydyskryminacji na gruncie prawa międzynarodowego i krajowego oraz tabele z podziałem respondentów i respondentek według organizacji i branż. Bibliografia składa się z wykazu literatury naukowej, raportów z badań, ale też dokumentów i aktów prawnych, stron czy podstron internetowych (w tym dotyczących analizowanych dokumentów organizacji)³.

³ W przypadku źródeł, które były dostępne przez Internet (np. strony internetowe, literatura), przy opisie zastosowano ostatnią datę dostępu, nawet jeśli z materiału skorzystano po raz pierwszy wcześniej. Zabieg ten wynikał z potrzeby aktualizacji i weryfikacji materiałów, a także modyfikacji treści i zawartości poszczególnych części dysertacji na różnych etapach jej powstawania.

Rozdział I

Różnorodność i zarządzanie różnorodnością w organizacji – geneza, rozwój, znaczenie

Przedmiotem rozważań podjętych w tym rozdziale są kluczowe podejścia teoretyczne w zakresie tematyki różnorodności i zarządzania różnorodnością, ze szczególnym uwzględnieniem sposobów rozumienia tych kategorii z perspektywy socjologii, nauk o zarządzaniu, prawa i psychologii. Zaprezentowane ujęcia przenikają się i nie pozostają w oderwaniu od szerszych układów oraz systemów, takich jak system społeczny, gospodarczy czy kulturowy. Tworzą one (systemy) tło ewolucji, przekształceń i transformacji, zarówno w przypadku samych organizacji, jak i formowania treści oraz sposobów definiowania pojęcia „różnorodności” czy zagadnienia „zarządzania różnorodnością”. Ponadto, w rozdziale ukazano znaczeniową zmienność kategorii „różnorodności” i „zarządzania różnorodnością”, w tym dokonano ich swoistej dekonstrukcji. Celem tego ostatniego działania jest poza wszystkim uwydatnienie socjologicznego wymiaru omawianych pojęć.

1.1. Kontekst historyczny pojęcia „różnorodności”

Zakres merytoryczny badanego materiału jest bardzo rozległy, co skutkuje koniecznością ustrukturyzowania analizy. Przyjęto w niej trzy główne perspektywy:

- przedmiotową – wskazanie na interdyscyplinarność i zjawisko tematycznego przenikania się w badaniach nad różnorodnością na gruncie socjologii, nauk o zarządzaniu, prawa, psychologii;
- czasową – ustrukturyzowanie chronologiczne od najstarszych do najbardziej współczesnych ujęć definicyjnych, przyjmując jednak, że proces tworzenia definicji jest otwarty i nieskończony;
- geograficzną – przejście od globalności do lokalności dorobku, rozpatrywanie tradycji amerykańskiej, zachodnioeuropejskiej i polskiej z uwzględnieniem wzajemnych relacji i wpływów.

Podejście do różnorodności z poziomu makrostrukturalnego jest bardzo szerokie, charakteryzując się złożonością i skomplikowaniem. Nie poddano go zatem szczegółowej analizie, a jedynie wykorzystano do zbudowania tła dla rozwoju koncepcji różnorodności i zarządzania różnorodnością w organizacji. Z perspektywy socjologicznej istotne jest zrozu-

mienie, że procesy społeczne i kulturowe wpływają na kształtowanie różnorodności społecznej. Wśród zmian, które istotnie oddziałują na zjawisko różnorodności warto wspomnieć o następujących czynnikach:

- społeczno-demograficznych, m.in.: migracje, starzenie się społeczeństwa, liberalizacja światopoglądowa, zmiana wzorców rodziny;
- kulturowych, m.in.: emancypacja mniejszości narodowych i etnicznych, równouprawienie kobiet i mniejszości seksualnych;
- politycznych, m.in.: demokratyzacja i transformacja ustrojowa;
- ekonomicznych, m.in.: rozwój systemu kapitalistycznego, transformacja stosunków gospodarczych od systemów centralistycznych do wolnorynkowych;
- prawnych, m.in.: legislacja antydyskryminacyjna na poziomie międzynarodowym i jej adaptacja do warunków krajowych⁴.

Różnorodność odzwierciedla się w cechach indywidualnych i zbiorowości. Funkcjonowanie w coraz bardziej zglobalizowanym świecie powoduje, że różnorodność staje się nieodłączną cechą społeczeństw, co z kolei wymaga nowych podejść do zarządzania różnicami i promowania integracji społecznej⁵.

Pierwsze definicje różnorodności odnosiły się do cech decydujących o tożsamości pierwotnej, *ergo* rasie, pochodzeniu etnicznym i płci. Niemniej tak rozumiana różnorodność nie wyczerpuje wszystkich kwestii, które są z nią powiązane. Jest wiele innych aspektów, które w istotny sposób określają tożsamość⁶. Interdyscyplinarna analiza pojęcia „różnorodności” wskazuje na jego znaczeniową wielopłaszczyznowość: różnorodność w miejscu pracy, zarządzanie różnorodnością (dalej: ZR), różnorodność kulturowa, różnorodne zasoby ludzkie, zróżnicowany zespół itp. Badania Michàlle E. Mor Barak wskazały, że w odniesieniu do wybranych krajów różnorodność jest postrzegana jedynie w wymiarze rasowo-etnicznym

⁴ K. Klimkiewicz, *dz. cyt.*, s. 95.

⁵ Wśród polskich i zagranicznych socjologów i socjolożek, którzy podejmowali tematykę związaną z wpływem procesów społecznych i kulturowych na kształtowanie różnorodności społecznej w globalizującym się świecie, są m.in.: Z. Bauman, *Globalizacja. Ludzkie konsekwencje*, Kraków 2002; Z. Bauman, *Płynna nowoczesność*, Kraków 2007; U. Beck, *Risk Society: Towards a New Modernity*, London 1992; M. Castells *The Information Age: Economy, Society and Culture*, Malden 2010; M. Castells, *The Rise of the Network Society and Culture*, Malden 2010; A. Giddens, *Runaway World*, New York 2000; A. Giddens, *The Consequences of Modernity*, Cambridge 1990; A. Giza-Poleszczuk, *Wielokulturowość. Wybrane problemy*, Warszawa 2014; E.M. Goździak, *Rethinking National Identity in the Age of Migration: The Case of Poland*, London 2018; I. Grudzińska-Gross, *Recovered Territory: A German-Polish Conflict over Land and Culture, 1919–1989*, Rochester 2015; J. Mucha, *Migracje jako czynnik integracji i dezintegracji społecznej*, Warszawa 2013; J. Mucha, *Wielokulturowość. Modele i wyzwania*, Warszawa 2010; S. Sassen, *The Global City: New York, London, Tokyo*, Princeton 2001.

⁶ B. Gajdzik, *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie hutniczym*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2015, nr 4, s. 93.

(USA), religijnym (Irlandia) czy kategorii społecznych (Indie)⁷. Podstawą tak rozumianej różnorodności jest zatem wzajemne poszanowanie i zrozumienie wśród ludzi o różnych narodowościach, wieku, płci, kulturach, tradycjach itp.

Rozumienie różnorodności wywodzi się z tradycji amerykańskiej i rozwija od lat sześćdziesiątych XX wieku, kiedy to słowo „różnorodność” odnosiło się do grup pracowniczych z mniejszości narodowych, etnicznych i do kobiet (ang. *underepresented identity groups*). Towarzyszył temu ustawodawczy protekcjonizm interesów i dążenia do równego traktowania pracowników i pracownic. Zarządzanie różnorodnością było wówczas kojarzone z przeciwdziałaniem uprzedzeniom wobec chronionych prawnie grup mniejszościowych w miejscu pracy. Nacisk położony był na wprowadzanie procedur selekcji i oceny pracowniczej, które opierały się wyłącznie na kryteriach merytorycznych. Jak zostało nadmienione, w początkowej fazie rozwoju tej koncepcji zakładano, że różnorodność w miejscu pracy polega na zwiększaniu reprezentacji niedoreprezentowanej płci, mniejszości narodowych i etnicznych, czyli zatrudnianiu i utrzymywaniu większej liczby osób z tzw. grup mniejszościowych. W związku z tym rozpoczęto wdrażanie kreatywnych metod rekrutacji i zatrudniania, stworzonych po to, aby zmienić strukturę pracowniczą w organizacjach. Jednakże z czasem zaczęto powątpiewać w skuteczność towarzyszących temu tzw. działań afirmatywnych (ang. *affirmative action*), skierowanych do pracowników i pracownic wywodzących się z grup mniejszościowych. Zauważono bowiem, że były to często aktywności wyizolowane, ograniczające się tylko do komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za politykę personalną (ang. *human resources management*, dalej: HRM), bez wdrożenia w środowisko całej firmy. Wysoki poziom fluktuacji kadry – wbrew zakładanemu modelowi – nie generował przewidywanych korzyści (m.in. w postaci awansów) dla kobiet i pozostałych grup mniejszościowych. Potencjalne grupy docelowe zaczęły doświadczać stygmatyzacji jako „niewykwalifikowane”. Efekty zasady równych szans zaczęły postrzegać jako niejawną formę odwróconej dyskryminacji. W rezultacie programy równych szans w firmach były często zaniedbywane albo wycofywane⁸.

Powyższe procesy skutkowały w latach 90. XX wieku redefinicją podejścia. Opierano się na przekonaniu, że nie wystarczy zapewnić dopływu zróżnicowanej kadry pracowniczej, lecz należy wykorzystywać jej możliwości poprzez zarządzanie różnorodnością. Niwelowanie różnic kulturowych oraz indywidualnych zastąpiono ich rozpoznawaniem, wspieraniem

⁷ M.E. Mor Barak, *Managing Diversity, Toward a Globally Inclusive Workplace*, Thousand Oaks 2011, s. 234–236.

⁸ M. Keil i in., *Poradnik szkoleniowy. Zarządzanie różnorodnością*, Warszawa 2007, s. 6.

i docenianiem. W literaturze przedmiotu jako kluczowe czynniki wzrostu zainteresowania zagadnieniem różnorodności wskazuje się takie kwestie społeczno-kulturowe, jak:

- starzenie się społeczeństw związane ze zwiększeniem się odsetka osób starszych wśród osób czynnych zawodowo;
- wejście kobiet w tzw. stereotypowe męskie zawody, podczas gdy mężczyźni coraz częściej decydują się na pracę w zawodach tradycyjnie przypisywanych kobietom;
- wzrost różnorodności środowiska pracy w organizacjach – w wielokulturowych zespołach wspólnie pracują ludzie w różnym wieku, różnego pochodzenia, o różnych systemach wartości, odmiennych przekonaniach (np. religijnych, politycznych), różnych fizycznych i psychicznych predyspozycjach, indywidualnych dążeniach itp.;
- wzrost znaczenia grup mniejszościowych, domagających się równego traktowania w miejscu pracy oraz życiu społecznym;
- wzrost znaczenia ruchów emancypacyjnych kobiet oraz fakt, że coraz więcej z nich decyduje się na realizację w aktywności zawodowej, a nie w życiu rodzinnym;
- zmiana tradycyjnych form życia rodzinnego pod kątem modelu i wielkości⁹.

Zmiany te były symptomem spadku znaczenia dominujących dotąd praktyk zatrudnienia, ale też oznaczały zmianę modelu konsumpcji. Miały one ponadto wpływ m.in.: na to, kogo zatrudniano, komu dostarczano dobra i usługi, jakie cele stawiały organizacje i jak nimi zarządzano (np. budowanie struktur, definiowanie i wdrażanie procesów). Istotne były także przemiany obyczajowe, rozumiane w kategoriach rosnącej potrzeby swobodnej ekspresji indywidualnych cech, również w organizacji.

Na gruncie europejskim¹⁰ pojęcie „różnorodności” jest związane z instytucjonalizacją i legalizacją koncepcji równości. Dotyczy to równości w traktowaniu, równości szans, wyeliminowania dyskryminacji, podejmowania akcji afirmatywnych, pełnego zatrudnienia kobiet i dowartościowania ich pracy. Równość traktowania, oparta na „jednakowości” ludzi i tworzeniu równych szans dla wszystkich, ewoluowała w kierunku dostrzegania i doceniania różnic oraz różnorodności zasobów pracowniczych. Innymi słowy, zarządzanie różnorodnością pojawiło się na gruncie walki z dyskryminacją jako główną przeszkodą w promowaniu różnorodności. Zakaz dyskryminacji został wpisany w prawo wspólnotowe oraz włączony do wielu polityk sektorowych i programów społecznych¹¹. Paralelnie do prawodawstwa

⁹ K. Klimkiewicz, *dz. cyt.*, s. 95.

¹⁰ W tym kontekście, gdy w dysertacji jest mowa o perspektywie europejskiej, oznacza ona to samo, co perspektywa Unii Europejskiej.

¹¹ Zapis o równości płci pojawił się już w 1957 r. w momencie utworzenia Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej. W artykule 119 *Traktatu Rzymskiego* państwa członkowskie zobowiązały się zadbać o „zasadę równej

unijnego rozwijały się standardy Międzynarodowej Organizacji Pracy oraz innych podmiotów międzynarodowych, w tym Rady Europy czy Organizacji Narodów Zjednoczonych (Aneks, tabela 48).

W Polsce pojawienie się koncepcji zarządzania różnorodnością jest efektem przede wszystkim obecności korporacji transnarodowych oraz członkostwa w Unii Europejskiej (dalej: UE) (Aneks tabela 49). W świetle art. 10. Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (dalej: TFUE) przy określeniu i realizacji swoich polityk UE dąży do eliminacji wszelkich form dyskryminacji. Rezultatem dostosowania prawa krajowego do prawa unijnego były zmiany w Kodeksie pracy oraz przyjęcie *Ustawy z 3 grudnia 2010 r. o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania*, określającej obszary i sposoby reagowania na nierówne traktowanie z powodu płci, rasy, etniczności, narodowości, religii, wyznania, światopoglądu, stopnia sprawności, wieku, tożsamości psychoseksualnej, m.in. w działalności gospodarczej, zawodowej, związkowej. Do polskiego porządku prawnego zaimplementowano tzw. dyrektywy równościowe: *Dyrektywę 2000/43/WE z dnia 29 czerwca 2000 r. wprowadzającą w życie zasadę równego traktowania osób bez względu na rasę lub pochodzenie etniczne*¹² i *Dyrektywę 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 r. ustanawiającą ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy*¹³. Pierwsza z nich wprowadza standard równego traktowania bez względu na rasę i etniczność, druga dotyczy równości i zakazu dyskryminacji w zatrudnieniu (Aneks, tabela 48).

płacy za równą pracę i pracę tej samej wartości”. Zasada dotycząca równego traktowania kobiet i mężczyzn w zatrudnieniu została rozwinięta i doprecyzowana w kolejnych dyrektywach. Niemniej okazało się, że same dyrektywy nie zmieniają rzeczywistości. Odpowiedzią był *Traktat Amsterdamski*, który za jeden z priorytetów Unii Europejskiej uznał dążenie do likwidacji dyskryminacji kobiet i promowanie równości kobiet i mężczyzn (art. 2, art. 3 ust. 2). *Traktat Amsterdamski* wprowadził jeszcze dwa istotne zapisy: artykuł 13, który „[...] upoważnia Wspólnotę do podejmowania inicjatyw mających na celu zwalczanie [...] wszelkiej dyskryminacji ze względu na płeć, rasę lub pochodzenie etniczne, religię lub przekonania, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną”, a także artykuł 141, który wprowadza możliwość stosowania tzw. działań pozytywnych lub środków wyrównawczych. Polskie prawo zostało adjustowane do unijnego przed przystąpieniem do Unii Europejskiej. Dyrektywy uwzględniono w nowelizacjach *Kodeksu Pracy* z lat 2002 i 2004 (a później też w 2023 r. w Rozdziale 2a – Równe traktowanie w zatrudnieniu); *Kodeks pracy z dnia 26 czerwca 1974 r. (Dz.U. z 2023 r. poz. 1465) z późniejszymi zmianami, tekst jednolity*. W literaturze podkreśla się, że kodeks konkretyzuje kwestie związane z dyskryminacją w stosunkach pracy, zakazując jakiegokolwiek dyskryminacji w zatrudnieniu, w szczególności ze względu na płeć, wiek, stopień sprawności, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, tożsamość psychoseksualną. Kodeks nakłada na pracodawcę obowiązek zapewnienia przyjaznego, wolnego od dyskryminacji środowiska pracy (art. 94) oraz definiuje dyskryminację bezpośrednią i pośrednią oraz molestowanie i molestowanie seksualne.

¹² Dostępne przez: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:32000L0043>, 02.04.2021.

¹³ Dostępne przez: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:32000L0078>, 02.04.2021.

Niniejsza legislacja była impulsem do zmian w przepisach krajowych państw członkowskich UE oraz wzmocnienia ochrony pracowników i pracownic należących do grup mniejszościowych. Zasada równości i niedyskryminacji stała się wartością, celem, prawem jednostek, pozytywnym obowiązkiem i kompetencją UE oraz krajów członkowskich¹⁴. Należy podkreślić, iż każde państwo członkowskie zaimplementowało własne regulacje antidyskryminacyjne. Trzeba rozpatrywać je przez pryzmat funkcjonalności, jako instrument realizacji zdefiniowanych celów społecznych i ekonomicznych, a także w wymiarze autotelicznym, w którym równość i sprawiedliwość są traktowane jako wartości społeczne.

Jak zauważa Maria Durska, różnorodność i zarządzanie różnorodnością są często kojarzone wyłącznie z przeciwdziałaniem dyskryminacji, co zawęża istotę omawianej koncepcji. Wynika to z faktu, że przeciwdziałanie dyskryminacji zazwyczaj dotyczy podejmowania różnego rodzaju akcji afirmatywnych¹⁵. Zgodnie z przepisami prawa unijnego i krajowego można wyodrębnić równość w znaczeniu równości formalnej i materialnej, indywidualnej i grupowej, a także równego traktowania i równości rezultatów. Na obraz ten nakłada się zakaz dyskryminacji ze względu na cechy szczególne. Z uwagi na wewnętrzną specyfikę nierównego traktowania związaną z każdą z tych cech, można mówić o rodzajach dyskryminacji ze względu na płeć, rasę i pochodzenie etniczne, wiek, niepełnosprawność, religię czy orientację seksualną¹⁶. Dodatkowo podstawy dyskryminacji mogą się ze sobą krzyżować (tzw. intersekcyjność). Według polskiego prawa dyskryminacja to niesprawiedliwe traktowanie lub wykluczenie jednej grupy osób na rzecz innej, zwykle ze względu na cechy osobiste takie jak płeć, wiek, pochodzenie etniczne, orientację seksualną czy niepełnosprawność¹⁷. W polskim prawie dyskryminacja jest zabroniona, a jej definicja oraz rodzaje są określone w uprzednio wspomianej *Ustawie z dnia 3 grudnia 2010 r. o równym traktowaniu*.

Równość oraz równe traktowanie są kluczowymi pojęciami w kontekście polskiego prawa dotyczącego ochrony przed dyskryminacją i również mają prawną definicję. Poprzez równość rozumie się, że to zasada, według której wszystkie osoby mają równe prawa i obowiązki bez względu na ich cechy osobiste, takie jak płeć, wiek, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna czy niepełnosprawność. Równość zakłada brak dyskryminacji i zapewnia

¹⁴ A. Śledzińska-Simon, *Zasada równości i zasada niedyskryminacji w prawie Unii Europejskiej*, „Studia BAS” 2011, nr 2 (26), s. 45–53.

¹⁵ M. Durska, *Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia*, „Kobieta i Biznes” 2009, nr 1–4, s. 8–9.

¹⁶ Cyt. za Śledzińska-Simon, *dz. cyt.*, s. 51.

¹⁷ *Kodeks pracy z dnia 26 czerwca 1974 r.*, Dz.U. 1974 Nr 24 poz. 141, art. 11³ oraz art. 183a §1; *Ustawa z dnia 3 grudnia 2010 r. o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania*, Dz.U. 2010 Nr 254 poz. 1700, art. 3.

równy dostęp do dóbr, usług, możliwości i zasobów społecznych. Równe traktowanie oznacza traktowanie wszystkich osób w sposób jednakowy, bez żadnych uprzywilejowań ani dyskryminacji. To także zapewnienie równych szans i równego dostępu do zasobów, usług i miejsc pracy dla wszystkich, niezależnie od ich cech osobistych¹⁸. Warto podkreślić za Martą Rawluszko, że polityka równych szans (ang. *equal employment opportunity policy*) to działania organizacji mieszczące się w ramach strategii personalnej, mające na celu zapobieganie dyskryminacji i promowanie równości w miejscu pracy. Przykładem może być zwiększenie w danej firmie udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych¹⁹.

Z perspektywy socjologicznej podkreśla się, że dyskryminacja i nierówności społeczne są produktem struktur społecznych i relacji władzy. Dlatego polityka równości szans, równego traktowania i zarządzanie różnorodnością są nie tylko narzędziami walki z dyskryminacją, ale także instrumentami zmian strukturalnych w społeczeństwie. W ujęciu socjologicznym realna zmiana w kierunku większej równości wymaga zarówno działań na poziomie instytucjonalnym, jak i zmiany w społecznych normach, wartościach i strukturach. Dodatkowo, ważne jest zrozumienie, że nierówności społeczne i dyskryminacja nie wynikają tylko z działań jednostek, ale są zakorzenione w systemach społecznych, które faworyzują pewne grupy względem innych. Współczesna socjologia podkreśla także znaczenie faktu uwzględnienia różnorodności w analizie społecznej. Zarządzanie różnorodnością stawia wyzwania tradycyjnym normom i wartościom społecznym, uwydatniając konieczność akceptacji różnorodności i tworzenia inkluzywnych społeczności, które doceniają unikalność każdej jednostki. Ponadto, do tworzenia bardziej sprawiedliwego i tolerancyjnego społeczeństwa potrzebna jest również ciągła refleksja nad kwestiami równości i różnorodności²⁰. Polityka równości szans, równego traktowania i zarządzanie różnorodnością powinny ponadto uwzględniać wspomnianą intersekcjonalność – czyli krzyżujące się aspekty tożsamości, takie jak: płeć, klasa społeczna, etniczność czy orientacja seksualna itd. Intersekcjonalne podejście do równości społecznej podkreśla konieczność uwzględnienia różnorodnych doświadczeń i potrzeb poszczególnych grup społecznych.

¹⁸ Ustawa z dnia 3 grudnia 2010 r. o równym traktowaniu (Dz.U. z 2016 r. poz. 1823).

¹⁹ M. Rawluszko, *Zarządzanie różnorodnością a przeciwdziałanie dyskryminacji*, [w:] *Podręcznik trenerski. Zarządzanie Firmą Równych Szans*, red. A. Grzybek, Warszawa 2008, s. 20–21.

²⁰ Wśród zagranicznych i polskich socjologów i socjolożek, którzy podejmowali tematykę związaną z nierównościami społecznymi i różnorodnością można wymienić, m.in.: P. Bourdieu, *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*, Cambridge 1984; P. Collins, P. Hill, *Black Feminist Thought: Knowledge, Consciousness, and the Politics of Empowerment*, New York 2000; M. Foucault, *The Birth of Biopolitics: Lectures at the Collège de France, 1978–1979*, Basingstoke 2008;; B. Hooks, *Feminist Theory: From Margin to Center*, Boston 2000; T. Piketty, *Capital in the Twenty-First Century*, Cambridge 2014.

W kwestii rozumienia zarządzania różnorodnością, to przesuwano ono akcent z jednostek lub wyodrębnionej grupy społecznej na wszystkich pracowników i pracownicy danej organizacji, tj. na całą społeczność organizacji. U podstaw tego myślenia leży założenie, że różnorodność jest wartością *per se*, będącą czynnikiem podnoszącym jakość funkcjonowania danej zbiorowości. Celem zarządzania różnorodnością jest stworzenie takiego środowiska w organizacji, w którym każda osoba czuje się szanowana i doceniona, i ma szansę w jak największym stopniu wykorzystywać swoje indywidualne możliwości do realizacji misji organizacji²¹. Różnorodność i zarządzanie nią stanowią szerszą kategorię niż polityka równych szans (tabela 1). Promowanie równości szans, równego traktowania i zarządzanie różnorodnością to proces dynamiczny, który wymaga zaangażowania różnych grup aktorów społecznych, zmiany instytucjonalnych praktyk oraz kulturowej świadomości, aby stworzyć bardziej sprawiedliwe i tolerancyjne społeczeństwo.

²¹ M. Rawłuszko, *Gender Index a inne wskaźniki równościowe*, [w:] *Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, red. E. Lisowska, Warszawa 2007, s. 26–28.

Tabela 1. Koncepcja zarządzania różnorodnością a polityka równych szans

Aspekt	Polityka równych szans	Zarządzanie różnorodnością
Cel	Zapobieganie dyskryminacji zgodnie z przepisami prawa	Stworzenie warunków pracy zwiększających szansę rozwoju firmy i osiąganie efektów biznesowych poprzez maksymalizację potencjału jednostek
Podejście	Instrumentalne, krótkoterminowe	Holistyczne, strategiczne, prokościowe i długoterminowe
Adresaci i adresatki	Skierowane do grup mniejszościowych, niedoreprezentowanych, dyskryminowanych lub narażonych na dyskryminację	Adresowane do wszystkich pracowników i pracowników organizacji
Główne grupy interesariuszy	Działy personalne i kadra menadżerska odpowiedzialna za HRM	Cała kadra zarządcza i pracownicza
Rola w strategii firmy	Element strategii różnorodności o charakterze wewnętrznym	Element wewnętrznej i zewnętrznej strategii biznesowej
Wpływ na otoczenie organizacji	Koncentracja głównie na kadrze pracowniczej	Ukierunkowane na efektywne zarządzanie wewnętrznymi i zewnętrznymi grupami interesariuszy
Wpływ wewnątrz organizacji	Podejście skoncentrowane na grupach szczególnego ryzyka zgodnie z prawem	Podejście inkluzywne, budujące klimat organizacji oparty na wartościach
Struktura pracownicza	Faworyzacja grup wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem	Zdywersyfikowana i nieograniczona
Narzędzia realizacji	Wąskie specjalne programy, procedury i przepisy o niewielkim ukierunkowaniu strategicznym.	Duża różnorodność i elastyczność szeroko komunikowanych programów, oddziałujących na kulturę organizacyjną, wartości i normy organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie – E. Gross-Gołącka, *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Warszawa 2018, s. 58–60.

Analiza porównawcza podejścia opartego na zarządzaniu różnorodnością i podejścia opartego na wyrównywaniu szans w organizacji pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- dla zarządzania różnorodnością charakterystyczna jest długofalowość i zintegrowanie z całym systemem organizacji – tak w wymiarze biznesowym, jak i kultury organizacyjnej; natomiast polityka równych szans ma znaczenie interwencyjne w sytuacjach defaworyzowania określonych grup mniejszościowych;
- istnieje związek przyczynowo – skutkowy między polityką równych szans a ZR, który polega na tym, że na skutek skorygowania dysproporcji pomiędzy poszczególnymi grupami w dostępie do szeroko rozumianych dóbr oferowanych przez organizację, następuje przenoszenie wzorców równościowych na poziom całej struktury organizacji (systemowe zarządzanie różnorodnością);

- odniesienie się do wszystkich grup aktorów, tak jak ma to miejsce w ZR, skutkuje skoncentrowaniem się na dostrzeganiu i docenianiu indywidualności każdej jednostki, niezależnie od jej cech i na poszukiwaniu synergii dla budowania wartości organizacji; natomiast w polityce równych szans nacisk położony jest na wyeksponowanie i zminimalizowanie różnic pomiędzy grupami;
- sposoby działania mają zbliżony charakter w obu przypadkach, elementem je różniącym są grupy tzw. adresackie – w odniesieniu do ZR nie istnieją żadne ograniczenia; polityka równych szans skupia się na grupach defaworyzowanych.

Reasumując, zapewnienie równych praw, szans i poczucia sprawiedliwości społecznej oraz przeciwdziałanie dyskryminacji mają ścisły związek z problematyką różnorodności, stanowiąc jej istotny filar²². Niemniej jest to dopiero podstawowy warunek, niezbędny do wdrożenia koncepcji zarządzania różnorodnością w organizacji. Oznacza to, że egalitarne traktowanie w zatrudnieniu i zakaz dyskryminacji wyznaczają tym samym zasady i procedury funkcjonowania każdej organizacji.

1.2. Modele i ujęcia koncepcji różnorodności pracowników i pracownic w organizacji

Badania oraz dorobek naukowy i badawczy dotyczący różnorodności charakteryzuje interdyscyplinarność i zmienność, a jednocześnie duży potencjał rozwojowy do dalszych eksploracji. Analizy, których dokonano w ramach niniejszej dysertacji, skłaniają do zastosowania podejścia pozwalającego kompilować rozmaite perspektywy teoretyczne i empiryczne. Reprezentują je socjologia, nauki o zarządzaniu, prawo i psychologia. Za punkt referencyjny do dalszych rozważań przyjęto pojęcie „tożsamości”, traktowane jako podstawa opracowania koncepcji (i konceptualizacji), a następnie autorskiego zoperacjonalizowania pojęcia „różnorodności” i „zarządzania różnorodnością” w organizacji.

W ramach wprowadzenia do prezentacji podejść badawczych warto przywołać ich ogólną charakterystykę oraz powiązanie z perspektywą socjologiczną. Jak pisze Anna Rakowska:

²² Piszą o tym, m.in.: Y.D. Billing, E. Sundin, *From Managing Equality to Managing Diversity: A Critical Scandinavian Perspective on Gender and Workplace Diversity*, [w:] *Handbook of Workplace Diversity*, red. A.M. Konrad, London 2006, s. 95–120; A. Klarsfeld i in., *International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*, Northampton 2010; L.B. Nielsen, R.L. Nelson, *Handbook of Employment Discrimination Research: Rights and Realities*, Dordrecht 2005; J. Wrench, *Diversity Management and Discrimination*, Aldershot 2007.

W ramach podstawowego nurtu różnorodności pracowników kluczowe są dwa ujęcia. Pierwsze oparte jest na tożsamości społecznej pracownika i jego identyfikacji z tą tożsamością. Drugie jest także zaczerpnięte z socjologii i wyróżnia podejścia zróżnicowane ze względu na poziom analizy. W związku z tym można mówić o podejściach do różnorodności pracowników określanych w literaturze anglojęzycznej jako: podejście macro i podejście micro. Dotyczą one skupiania uwagi badacza na różnorodności pracowników w szerokiej skali organizacji lub na jednostce i jej cechach. Makrosocjologia obejmuje badanie szeroko zakrojonych procesów społecznych w organizacji. W przypadku zarządzania różnorodnością interesujące są organizacyjne skutki działań w obszarze ZZL. Mikrosocjologia obejmuje badanie ludzi na poziomie interpersonalnym, w szczególności godna uwagi jest tu percepcja pracowników dotycząca działań związanych z różnorodnością²³.

Przechodząc do pojęcia „tożsamości” należy zaznaczyć, że jego ujęcie w rozumieniu tożsamości pierwotnej i wtórnej jest związane z koncepcją zarządzania różnorodnością (dalej: ZR). Wyewoluowała ona (koncepcja ZR) w rezultacie obserwacji przemian demograficznych na amerykańskim rynku pracy, dokonujących się na przełomie lat 80. i 90. XX wieku. Na gruncie socjologii wskazuje się, że podstawowe kategorie różnic między ludźmi mogą być w przedmiotowym zakresie rozpatrywane na trzech zasadniczych płaszczyznach, do których zalicza się: tożsamość pierwotną, tożsamość wtórną i tożsamość organizacyjną (tabela 2).

²³ A. Rakowska, *Różnorodność zasobów ludzkich w organizacji: istota, dylematy, wyzwania*, Lublin 2021, s. 29.

Tabela 2. Typy tożsamości oraz ich cechy

Typ tożsamości	Kategorie cech
Tożsamość pierwotna (indywidualna) - tożsamościowy rdzeń charakteryzujący się niezmiennością, nie zawsze pozostają widoczne, nie stanowią kwestii wyboru jednostki. Stanowią rezultat wcześniejszej socjalizacji, silnie oddziałują na jednostkowe doświadczenia, wartości, założenia i stanowią podstawę na natychmiastowego wnioskowania oraz sądenia o rzeczywistości i innych ludziach	Wiek, płeć, rasa, etniczność, tożsamość psychoseksualna, cechy fizyczne, a także religia, język itp.
Tożsamość wtórna (grupowa) – cechy kształtowane całościowo, nabyte, modyfikowalne na podstawie decyzji jednostki. To kontrolowalne, temporalne i zmienne aspekty życia, determinujące decyzje w obszarze kariery, stylu życia, relacji. Te aspekty doświadczenia ludzkiego mają zastosowanie w odniesieniu do indywidualów, grup, zbiorowości, organizacji, społeczeństw	Wykształcenie, hobby, wiedza funkcjonalna, wiedza ekspercka, szkolenia, doświadczenie, zdolności wygląd, sytuacja rodzinna, miejsce zamieszkania, pochodzenie społeczne (klasowość), kultura, pochodzenie geograficzne, styl życia, status ekonomiczny, poglądy polityczne, tło kulturowe, światopogląd, styl kognitywny, afektywność, czynniki motywujące itp.
Tożsamość organizacyjna (grupowa) – związana z zatrudnieniem, miejscem pracy, przynależnością organizacyjną. Obszar ten dotyczy aspektów kultury właściwych i występujących w danej organizacji i stanowi najbardziej zewnętrzną warstwę	Doświadczenie zawodowe, styl myślenia, miejsce i zakres pracy, status zatrudnienia, stanowisko pracy, funkcja, sektor, przynależność związkowa, zakres władzy i decyzyjności, itp.

Źródło: opracowanie własne na podstawie – P. Arredondo, *Successful Diversity Management Initiatives: A blueprint for planning and implementation*, Londyn 1996, s. 8, dostępne przez: https://books.google.pl/books?id=Qvsq1kOWTHMC&pg=PR5&hl=pl&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false, 31.05.2021.

W socjologii tożsamość pierwotna (indywidualna) odnosi się do jednostkowej świadomości i poczucia własnej tożsamości. Jest to sposób, w jaki jednostka identyfikuje samą siebie, uwzględniając swoje unikatowe cechy, doświadczenia, przekonania i wartości. Jest to wewnętrzne odczucie, które kształtuje indywidualne poczucie tożsamości. Obejmuje niezmiennie cechy, najczęściej wrodzone, odnoszące się do płci, wieku, koloru skóry, języka ojczystego, osobowości, stopnia sprawności, narodowości, etniczność, tożsamości psychoseksualnej, religii. Tożsamość wtórna (społeczna) odnosi się do sposobu, w jaki jednostka identyfikuje się w kontekście grup społecznych, do których należy, takich jak naród, grupa etniczna, religijna czy zawodowa. Jest to proces identyfikacji z określoną społecznością, który może wpływać na sposób myślenia, zachowania i postrzeganie świata jednostki. Elementy tożsamości wtórnej mają związek z cechami modyfikowalnymi, mogącymi w dłuższym horyzoncie czasowym ulegać zmianom. Dotyczyć one mogą m.in.: miejsca zamieszkania, statusu materialnego, wykształcenia, doświadczenia zawodowego, stanu cywilnego, sytuacji rodzinnej, wyglądu, zwyczajów, zainteresowań. Tożsamość organizacyjna odnosi

się do identyfikacji jednostki z daną organizacją, instytucją lub miejscem pracy. Jest to sposób, w jaki jednostka współdzieli wartości, kulturę i cele organizacji, co może wpływać na jej zaangażowanie, lojalność i zachowanie wewnątrz organizacji²⁴. Tożsamość organizacyjną wyznaczana jest m.in.: poprzez miejsce w strukturze organizacyjnej i hierarchii służbowej, charakter wykonywanej pracy, przysługujący zakres uprawnień, prestiż z tytułu pełnionej funkcji zawodowej, dodatkowe przywileje pracownicze, stawki otrzymywanego w danej organizacji wynagrodzenia, formę nawiązania stosunku pracy, staż pracy w danej organizacji, zakres wykonywanych zadań, obowiązków i odpowiedzialności, a także szczególne prawa gwarantujące ochronę przed zwolnieniem itp.²⁵.

Zdaniem Piotra Sztompki, spektrum tożsamości pierwotnej, wtórej i organizacyjnej stanowi konglomerat cech, przysługujących wyłącznie danej jednostce, których z nikim nie dzieli i które stanowią o jej indywidualnej tożsamości. Należą do nich swoiste właściwości ciała i intelektu, m.in.: wygląd, dziedziczony kod genetyczny, osobowość, wiedza, przekonania, wartości. Z kolei w pełni rozwinięta autoidentyfikacja i świadomość przynależności do określonej zbiorowości – określonego środowiska organizacji – stanowi o tożsamości zbiorowej. Pracownicy i pracownice współdzielą z innymi członkami i członkiniami organizacji poczucie wspólnej sytuacji życiowej, podobne położenie społeczne danej zbiorowości, myślenie w kategoriach „my – oni”²⁶. Kluczową rolę odgrywa tym samym teoria tożsamości społecznej Henriego Tajfela, opracowana we współpracy z Johnem Turnerem, jak też związana z nią teoria autokategoryzacji. Opierają się one na założeniu, że tożsamość społeczna jednostki tworzy się niejako w opozycji do innych grup będących przedmiotem porównań poprzez uświadamianie sobie odrębności własnej grupy od innych. Ludzie mają skłonność do dzielenia na kategorie. Najprostsze kategorie społeczne to „my” i „oni”, które służą za podstawę stereotypów. „My” jest zwykle pozytywnie nacechowane, bo przynależność do społecznie cenionych grup jest dla osoby źródłem pozytywnej samooceny. Fawory-

²⁴ R.D. Ashmore, K. Deaux, T. McLaughlin-Volpe, *An organizing framework for collective identity: articulation and significance of multidimensionality*, „Psychological Bulletin” 2004, 130 (1), s. 80–114, dostępne przez: https://www.researchgate.net/publication/8922947_An_Organizing_Framework_for_Collective_Identity_Articulation_and_Significance_of_Multidimensionality, 31.05.2021.

²⁵ K. Zawadzki, M. Wojdyło, *Zróżnicowanie tożsamości pierwotnej i wtórej pracowników małych przedsiębiorstw w Polsce*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica” 2017, nr 6 (332), s. 113–114.

²⁶ P. Sztompka, *Socjologia*, Kraków 2003, s. 181, 185. Podaje się również, że tożsamość społeczna, czyli przynależność, to członkostwo grupowe i wsparte nim poczucie „my”. P. Boski, *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*, Warszawa 2009, s. 466.

zowanie grupy własnej (np. przyznawanie jej wyższych nagród, lepszej oceny cech czy walorów) nasila tożsamość społeczną i podwyższa samoocenę. Gdy samoocena jest zagrożona, nasila się faworyzowanie grupy własnej i deprecjacja grupy obcej²⁷.

Marilyn Loden i Judy B. Rosener zdefiniowały podstawowe kategorie używane w kontekście deskrypcji różnic i podobieństw między jednostkami. Zaproponowana przez nie taksonomia rekomenduje rozpatrywanie ich w dwóch płaszczyznach: pierwotnej i wtórnej. Wymiar pierwotny jest rezerwuarem cech wrodzonych, jak również mających istotny wpływ na wczesną socjalizację oraz funkcjonowanie człowieka przez całe jego życie. Kształtują one jego obraz świata i mają znaczący wpływ na postrzeganie rzeczywistości społecznej. Perspektywa pierwotna uwzględnia główne i widoczne cechy biologiczne, mające atrybut niezmienności, takie jak: wiek, pochodzenie etniczne, płeć, stopień sprawności, rasa i tożsamość psychoseksualna. Wtórne wymiary różnorodności mają charakter mniej lub całkowicie nieobserwowalny, zmienny, psychospołeczny. Dla całożyciowego funkcjonowania człowieka posiadają mniejsze znaczenie. Należą do nich: wykształcenie, język, wygląd fizyczny, spojrzenie na świat, nastawienie, etyka itp.²⁸. Victoria Ruth Hayles definiuje różnorodność z poziomu wszystkich elementów, które różnicują jednostki. Dodaje, że koncepcja różnorodności nie ogranicza się wyłącznie do zagadnień obserwowalnych przez ludzi, takich jak: wiek, płeć czy stopień sprawności²⁹.

W zrozumieniu wielowymiarowości, zmienności i dynamiki różnorodności pomaga analogia z górą lodową, wykorzystywana w literaturze w ramach koncepcji modelu kompetencji Lyle M. Spencera i Signe M. Spencer. Według badaczy najbardziej widoczne cechy składające się na model kompetencji (np.: wiek, płeć, etniczność) symbolizowane są przez „wierzchołek” góry lodowej. Wtórny obszarem, znajdującym się tuż „nad powierzchnią” i podlegającym zmianom, są wymiary różnorodności, takie jak: religia, język, kultura czy styl życia. Właściwa istota różnorodności zajmuje największą jej przestrzeń, stanowi rdzeń indywidualności jednostki i zlokalizowana jest „głębiej pod powierzchnią” (np.: wiara, doświadczenie, styl uczenia się). Każdy z poziomów metaforycznej góry lodowej reprezentuje

²⁷ H. Tajfel, *Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology*, Cambridge, 1981, s. 89–106, dostępne przez: <https://archive.org/details/humangroupssocia0000tajf/page/n3/mode/2up>, 09.05.2021.

²⁸ M. Loden, J.B. Rosener, *Workforce America!: Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, Homewood 1991, s. 18–20, dostępne przez: <https://archive.org/details/workforceamerica00lode>, 31.05.2021.

²⁹ V. R. Hayles, *The diversity directive : why some initiatives fail & what to do about it.*, New York 1997, s. 105, dostępne przez: <https://archive.org/details/diversitydirecti0000hayl>, 08.05.2020.

różne aspekty i wymiary tożsamości – od indywidualnej, poprzez wtórną, po organizacyjną³⁰. Warto zauważyć, że przyjęcie podobnego podziału, zgodnie z którym jedne cechy tożsamości dają się zaobserwować bezpośrednio, inne zaś mają charakter nieobserwowalny znajdowało zastosowanie również wśród innych badaczy i badaczek. David A. Harrison, Kenneth H. Price i Myrthe P. Bell wyróżnili wymiary różnorodności powierzchownej (ang. surface-level) na podstawie charakterystyki biologicznej (m.in.: płeć, wiek, rasa)³¹ oraz wymiary różnorodności głębokiej (ang. deep-level diversity), rozumiane jako różnice zachowaniu jednostek i grup możliwe do zaobserwowania dopiero po pewnym czasie³², m.in. postawy, wyznawana religia, wartości³³.

Podsumowując można odwołać się do A. Rakowskiej, która pisze, że:

[...] taksonomie różnorodności mogą być szerokie, a niektóre podziały nie są łatwo dostrzegalne. Aby poznać i zrozumieć tożsamość jednostki, czasami potrzebne są dokładniejsze obserwacje. W organizacjach najczęściej występuje podział pracowników na grupy w oparciu o łatwo obserwowalne cechy, podczas gdy istotne może być także dostrzeżenie podziału w oparciu o te trudniej obserwowalne lub w oparciu o różnorodność ukrytą. Klasyczne ujęcia teoretyczne tożsamości, opierające się na dychotomii „grupa własna – grupa obca”, są często niewystarczające dla zrozumienia dynamiki procesów w organizacji, dlatego coraz częściej zasadne wydaje się podejście, w którym rozważa się kategoryzacje społeczne skrzyżowane i złożone³⁴.

³⁰ L.M. Spencer, S.M. Spencer, *Competence At Work: Models for Superior Performance*, Nowy Jork 1993, s. 12–13.

³¹ Badania Gilla Kirton i Anne Marie Greene wskazują, że rasa czy płeć mogą być traktowane jako główne cechy kształtujące sytuację na rynku pracy w zasadzie na równi z poziomem sprawności, wiekiem, tożsamością psychospołeczną oraz innymi cechami zasobów ludzkich. Cyt. za: E. Gross-Gołacka, *Zarządzanie różnorodnością elementem strategii HR*, [w:] *Równowaga. Praca–życie–rodzina*, red. C. Sadowska-Snarska, Białystok 2008, s. 46.

³² Dla porównania, różnorodność – według Petera Druckera – obejmuje liczne aspekty demograficzne i społeczno-ekonomiczne, w tym starzenie się populacji, wzrost kompetencji pracowników i pracownic, migracje, zmieniające się role kobiet, różnice kulturowe itd. Tamże, s. 46.

³³ D.A. Harrison, K.H. Price, M.P. Bell, *Beyond relational demography: Time and effects of Surface – and deep-level diversity on work group cohesion*, „The Academy Of Management Journal” 1998, vol. 41, s. 96–99, dostępne przez: https://www.jstor.org/stable/256901?oauth_data=eyJlbWFpbCI6InRvYmUuZGVpYk-BnbWFpbC5jb20iLCJpbmN0aXRldGlvbklkcyI6W10sInByb3ZpZGVyIjoiZ29vZ2xlIn0, 27.05.2021.

³⁴ A. Rakowska, *dz. cyt.*, s. 29.

1.3. Różnorodność i zarządzanie różnorodnością w praktyce działania organizacji

W ciągu ostatnich dwóch dekad polityka różnorodności stała się organizacyjnym imperatywem. Zależnie od kraju i jego specyfiki programy różnorodności przybierają odmienne kształty. We współczesnych zglobalizowanych organizacjach zarządzanie różnorodnością wpisuje się w cele strategiczne, taktyczne i operacyjne organizacji. Oznacza to, że zarządzanie różnorodnością (dalej: ZR) jest nowoczesnym podejściem, ukierunkowanym na dywersyfikację zasobów ludzkich, wpisującym się w scenariusz budowania przewagi konkurencyjnej i realizacji słusznej społecznie i biznesowo idei³⁵. Z uwagi na przyjętą w dysertacji perspektywę różnorodności oraz zarządzania różnorodnością przeprowadzony przegląd teorii ma odniesienie do kategorii systemu, za który przyjmuje się organizację.

W socjologii – organizacja – jest zazwyczaj definiowana jako struktura społeczna, która jest utworzona i zorganizowana ze względu na dążenie do osiągnięcia określonych priorytetów lub realizacji określonych funkcji. Jedno z popularnych źródeł definicji przedmiotowego pojęcia pochodzi od Maxa Webera, który opisał organizację jako zbiór osób dążących do realizacji wspólnych celów poprzez skoordynowane, formalnie zorganizowane i usystematyzowane działania³⁶. Na gruncie polskiej socjologii Krzysztof Konecki pisze o procesualnym ujęciu organizacji, dla której kontekstem jest płynność osobowości członków i członkiń organizacji, elastyczność roli i niemożność przewidzenia kształtu ciągle zmieniającej się i wciąż na nowo interpretowanej rzeczywistości organizacyjnej. Odwołując się do paradygmatu interpretatywnego zaznacza się w nim, że rola społeczna uzależniona jest od refleksyjnego procesu interpretacji i jest ciągle wytwarzana. Ma ona charakter dynamiczny i kreatywny, nie jest jednoznacznie i odgórnie określona. Na przykład role organizacyjne, opierające się na opisie stanowisk pracy, są w codziennych interakcjach negocjowane, wytwarzane, twórczo oraz z zaangażowaniem podtrzymywane. W paradygmacie interpretatywnym natura jednostki jest kreacyjna, a rzeczywistość dynamiczna i zmienna, nieprzewidywalna ze względu na symboliczny charakter postrzegania świata i symboliczny charakter interakcji

³⁵ S. Waszczak, *Postawy wobec różnorodności – uwarunkowania, próba typologii, implikacje*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Kraków 2009, s. 81.

³⁶ M. Mijał, *Max Weber i kontynuatorzy w badaniach nad organizacjami*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Warszawa 2016, s. 163–164, dostępne przez: <https://timo.wz.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2016/09/09-Micha%C5%82-Mijał-Max-Weber-i-kontynuatorzy-w-badaniach-nad-organizacjami-Klincewicz-Krzysztof-red-Zarządzanie-organizacje-i-organizowanie.pdf>, 05.05.2024.

(interpretacja)³⁷. Przyjęcie paradygmatu normatywnego implikuje natomiast analizowanie społecznej roli organizacyjnej z uwzględnieniem istniejącego wzorca. Z tego powodu interpretacje i znaczenia nadawane przez jednostki oraz ich wpływ na kształt roli nie są w centrum analizy. Takie podejście jest bliskie teorii strukturacji. Ujęcie według Anthonyego Giddensa lokuje się niejako pomiędzy paradygmatem interpretatywnym i normatywnym (eklektyzm). Przyjmuje się, iż rzeczywistość nie jest ani kompletnie zastana, ani kompletnie kreowana, lecz oparta na refleksyjności, intencjonalności aktorów i aktorek³⁸. Organizacja to społeczne praktyki ustrukturyzowane czy też nieustannie strukturyzujące się w czasie i przestrzeni. Oznacza to z jednej strony zdolności, kreatywność aktorów i aktorek, a z drugiej – utrwalone wzory strukturalne (reguły i zasoby) służące jednocześnie za swoisty opór i bazę w ciągle trwającym procesie organizowania. Struktura społeczna funkcjonuje wówczas, gdy jest podtrzymywana, tak jak organizacja. Gdy organizację opuszczają ludzie, przestaje funkcjonować, ale też istnieć, ponieważ to oni są „nośnikami” („nosicielami”?) organizacji³⁹. W nawiązaniu do teorii instytucjonalizmu zwraca się uwagę na to, że w przyszłych badaniach warto w większym stopniu uwzględnić analizę gier politycznych oraz ich wpływ na walkę o władzę. Badacze i badaczki podkreślają, że stosowane w wielu analizach metody uniemożliwiają wyczerpującą ocenę tego zjawiska. Konieczne jest zatem wyjście poza ramy teorii instytucjonalnej i dostrzeżenie roli kluczowych graczy, badanie procesów, którymi kierują, poznanie zasad ich działania i motywacji⁴⁰.

W niniejszej dysertacji zastosowanie ma definicja organizacji sformułowana przez Williama Richarda Scotta i Geralda Fredericka Davisa. Zgodnie z nią, organizacja to kompleksowy system społeczny, celowo utworzony i utrzymywany przez ludzi dla osiągnięcia określonych celów poprzez współpracę, koordynację działań oraz wykorzystanie zasobów, które są zarządzane poprzez określone struktury i procedury. Definicja ta odzwierciedla nowoczesne podejście do zrozumienia organizacji jako systemów społecznych, które działają w określonym celu, przy użyciu zarządzania zasobami i strukturami organizacyjnymi⁴¹.

Perspektywa opisu zarządzania różnorodnością możliwa jest w podejściu triangulacyjnym: socjologicznym, nauk o zarządzaniu i psychologicznym. Każde z tych podejść opiera

³⁷ A. Kołodziej-Durnaś, *Organizacja jako proces strukturacji*, [w:] *Zarządzanie organizacjami. Organizacja jako proces*, red. K. Konecki, P. Chomczyński, Łódź 2007, s. 36, dostępne przez: https://www.researchgate.net/publication/340085002_Organizacja_jako_proces-2007-2, 31.05.2024.

³⁸ Tamże, s. 36.

³⁹ Tamże, s. 37.

⁴⁰ A. Rakowska, *dz. cyt.*, s. 101.

⁴¹ W.R. Scott, G.F. Davis, *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives*, Upper Sadle River, 2007, s. 11, dostępne przez: <https://archive.org/details/organizationsrat0002scot>, 11.05.2021.

się na uformowanych na tym gruncie teoriach i koncepcjach, służących eksplikacji mechanizmów i paradygmatów, z uwzględnieniem obszaru praktyki zarządzania oraz kontekstu społeczno-kulturowego. W niniejszej dysertacji przyjęta jest perspektywa teorii socjologii organizacji i zarządzania, która najbardziej kompleksowo oddaje złożoność i interdyscyplinarny charakter zarządzania różnorodnością. Jak podaje Krzysztof Konecki:

Socjologia organizacji i zarządzania zajmuje się społecznymi uwarunkowaniami funkcjonowania organizacji i procesów zarządzania nimi. Przedmiotem jej zainteresowania jest także wewnętrzna dynamika organizacji, w szczególności społecznych czynników kształtujących procesy zarządzania. Jest to dziedzina hybrydowa – łączy w sobie dorobek nauk o organizacji i zarządzaniu, ekonomii i socjologii. Takie połączenie jest niezwykle interesujące i użyteczne do analizy zjawisk zachodzących współcześnie w gospodarce Polski. Dzięki wykorzystaniu narzędzi z dorobku różnych dyscyplin wiedzy można owe zjawiska opisać bardziej wnikliwie i wielostronnie, a co za tym idzie uzyskać lepsze ich zrozumienie⁴².

Analizując podejścia dotyczące zarządzania różnorodnością można stwierdzić, że optymalny jest jak najszerszy sposób definiowania, rozumiejąc ten termin (zarządzanie różnorodnością) jako systematyczne działania firmy, zmierzające do zaangażowania różnorodnych zasobów ludzkich w jej działalność i traktowanie ich jako przewagi strategicznej. Zatem różnorodność w organizacji nie ma stanowić wartości dodanej – konieczne jest, aby zarządzanie nią stało się integralną częścią struktury organizacyjnej. W tym podejściu kadra zarządzająca nie obawia się różnic międzyludzkich, ale traktuje je jako obszar rozwoju kompetencji, innowacyjności i kreatywności służący osiągnięciu celów biznesowych. Spojrzenie na organizację poprzez różnorodność nie jest zatem przypadkowe, lecz wynika z określonych tendencji w gospodarce, obserwowanych zresztą na różnych poziomach. Są to m.in.: wzrost udziału w ogólnym zatrudnieniu kobiet, osób należących do grup mniejszości narodowych, emigrantów i emigrantek, osób starszych; tworzenie się nowych grup konsumencjonalnych oraz towarzyszące temu wyzwania. Charakterystykę pracowników i pracownic tworzą: psychofizyczne możliwości, zdobyta wiedza, potencjał intelektualny, doświadczenie i umiejętności zawodowe oraz przyjmowane w pracy postawy. Zrozumienie i uwzględnianie występujących różnic pomaga w organizacji wykorzystać wszystkie kompetencje, potencjały i zdolności tkwiące w zespole pracowniczym, a w rezultacie pozwala uzyskać lepsze efekty w zakresie jakości i wyników pracy, będące pochodną większego zaangażowania na rzecz

⁴² K. Konecki, *Wstęp*, [w:] *Współczesne problemy socjologii organizacji i zarządzania. Wybrane zagadnienia*, red. B. Glinka, K. Konecki, Łódź 2006, s. 5.

realizowania celów organizacji. Postrzeganie różnorodności wymaga ujęcia jej w kategoriach procesualnych, tzn. jako wielofazowego kierowania polegającego na aktywnym, świadomym i skierowanym w przyszłość rozwijaniu organizacji opartej na wartościach⁴³. Miałyby to skutkować rozwojem organizacji oraz zwiększeniem jego produktywności i efektywności. Idea ta tłumaczy panujące obecnie przekonanie, że im większa różnorodność pracowników i pracownic, tym lepiej dla organizacji, ponieważ dysponuje ona zróżnicowanym zasobem kompetencji, doświadczenia, wiedzy, zachowań. Pozwala to osiągnąć rezultat w postaci kreatywności, innowacyjności, możliwości zwiększania potencjału konkurencyjnego organizacji i jej wartości rynkowej.

W ramach badań w nurcie podstawowych dotyczących zarządzania różnorodnością należy zwrócić uwagę na poziomy analizy. Pierwszym z jest ujęcie z poziomu macro, mezzo i micro. W kontekście zarządzania różnorodnością makrosocjologia obejmuje badanie szeroko zakrojonych procesów społecznych w organizacji. W przypadku zarządzania różnorodnością interesujące są organizacyjne skutki działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (dalej: ZZL), strategii biznesowej oraz strategii zrównoważonego rozwoju⁴⁴ (dalej: ESG⁴⁵). Poziom mezzo charakteryzuje zorientowanie na badanie zespołów, a przede wszystkim na efekty współpracy pomiędzy zróżnicowanymi zespołami⁴⁶. Badania w skali organizacji i jednostki są drugim wyróżnionym ujęciem w nurcie podstawowym. Analizy na poziomie macro dotyczą badania różnorodności pracowników i pracownic i konsekwencji zarządzania nimi w skali organizacji. Często dotyczą związków między zróżnicowaniem zatrudnienia a konsekwencjami dla organizacji i wynikami organizacji. Z kolei podejście micro koncentruje się na jednostce i często bazuje na modelach psychologicznych. Występuje

⁴³ W. Walczak, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „e-mentor” 2011, nr 3(40), dostępne przez: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/40/id/840,13.12.2019>.

⁴⁴ Tamże, s. 28.

⁴⁵ Strategia ESG oznacza planowanie rozwoju firmy w oparciu o trzy podstawowe filary: E – environmental, czyli zagadnienia środowiskowe, S – social, tu zagadnienia społeczne, G – governance, czyli zagadnienia dotyczące ładu korporacyjnego, <https://kig.pl/esg-i-zrownowazony-rozwoj/esg-w-praktyce/> [dostęp 28.05.2024].

⁴⁶ A. Rakowska, *dz. cyt.*, s. 29.

to między innymi w teorii autokategoryzacji⁴⁷, zintegrowanej teorii zagrożenia⁴⁸ czy w przypadku hipotezy kontaktu międzygrupowego⁴⁹. Przykładem badań prowadzonych w skali organizacji może być model różnorodności według Robin J. Ely i Davida A. Thomasa. Badacze zaprezentowali model integracji i uczenia się wykorzystujący różnorodność kulturową pracowników i pracownic. Założono, że:

[...] postrzeganie, umiejętności i doświadczenia, jakie mają pracownicy należący do różnych grup tożsamości kulturowej, są cennymi zasobami organizacji, które mogą wpływać korzystnie na postrzeganie strategicznych wyborów organizacji, jak np. wybór rynku i produktu⁵⁰.

W niniejszej dysertacji podstawą podejścia badawczego jest przywoływany już zintegrowany model zarządzania różnorodnością, autorstwa Roselli Ricco i Marco Guerci. Wyłączyli oni poziomy: strategiczny, taktyczny i operacyjny zarządzania różnorodnością w organizacji. Poziom strategiczny wymaga przededefiniowania kierunku i pryncypiów organizacyjnych zgodnie z założeniem, że różnorodność kadry pracowniczej stanowi źródło przewagi konkurencyjnej. Implikuje to redefinicję misji i wizji organizacji. Ukierunkowanie strategiczne wymaga od reprezentantów i reprezentantek organizacji również alokacji kapitału finansowego, ludzkiego i technologicznego. Poziom taktyczny koncertuje się na uszcze-

⁴⁷ Według teorii autokategoryzacji, zależnie od kontekstu człowiek może definiować siebie samego jako jednostkę, członka/członkinię grupy bądź przedstawiciela/przedstawicielkę gatunku ludzkiego. Identyfikacja siebie jako jednostki prowadzi do postrzegania indywidualnych różnic między ludźmi. J.C. Turner, *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*, Oxford & New York 1987, s. 42–67.

⁴⁸ Zintegrowana teoria zagrożenia wywodzi się z tradycji badań nad lękiem międzygrupowym. Zgodnie z tym podejściem, sytuacja kontaktu międzygrupowego powoduje w uczestnikach i uczestniczkach tegoż kontaktu lęk. Ten z kolei może się przyczyniać do uczucia dyskomfortu, podtrzymania i/lub wzmocnienia negatywnych przekonań, jakie mają wzajemnie na swój temat członkowie i członkinie różnych grup. Zintegrowana teoria zagrożenia proponuje ponadto, że obecność grup „obcych” może stwarzać poczucie zagrożenia: realistycznego, gdy jest ono związane z obawą o pozycję ekonomiczną i polityczną własnej grupy, albo też symbolicznego, gdy dotyczy strachu przed zdominowaniem przez odmienne wartości, zwyczaje, wierzenia czy postawy, które reprezentuje grupa obca. W.G Stephan, C.W. Stephan, *An integrated threat theory of prejudice*, [w:] *Reducing prejudice and discrimination*, red. S. Oskamp, Mahwah 2000, s. 23–45, dostępne przez: https://www.researchgate.net/profile/Walter-Stephan/publication/313054712_An_Integrated_Threat_Theory_of_Prejudice_In_Stuart_Oskamp_ed/links/5b105aab4585150a0a5e0aed/An-Integrated-Threat-Theory-of-Prejudice-In-Stuart-Oskamp-ed.pdf, 28.05.2024.

⁴⁹ Hipoteza kontaktu głosząca, że kontakt pomiędzy członkami zwaśnionych grup prowadzi do obniżenia poziomu uprzedzeń oraz do poprawy ogólnych relacji międzygrupowych, jest jedną z najstarszych koncepcji psychologii społecznej. T.F. Pettigrew, *Intergroup contact, theory*, „Annual Review of Psychology” 1998, 49 (1), s. 65–85, dostępne przez: https://www.researchgate.net/publication/5282610_Intergroup_Contact_Theory, 31.05.2024.

⁵⁰ R.J. Ely, D.A. Thomas, *Cultural Diversity at work: the effects of diversity perspective on work group processes and outcomes*, „Administrative Science Quarterly” 2001, nr 46 (2), s. 240, dostępne przez: https://www.researchgate.net/publication/254078568_Cultural_Diversity_at_Work_The_Effects_of_Diversity_Perspectives_on_Work_Group_Processes_and_Outcomes 28.05.2024.

gółowieniu metod implementacji powyższych założeń. Wymaga dookreślenia partykularnych grup interesariuszy (tj. osób, zespołów, jednostek organizacyjnych) zaangażowanych w proces. Ponadto, wymaga zdefiniowania wymiarów różnorodności (np.: płeć, wiek, stopień sprawności) oraz zasięgu ZR (np. globalny, krajowy), które będą wdrażane, biorąc pod uwagę wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania organizacji. Poziom operacyjny dostarcza skonkretyzowanych narzędzi dla polityki ZR pozostających w dyspozycji poszczególnych menadżerów i menadżerek wszystkich szczebli (np.: benefity płacowe dla osób kierujących się wartościami sprzyjającymi różnorodności, blogi, szkolenia, warsztaty). Wymagane są na tym poziomie (operacyjnym) również kluczowe wskaźniki efektywności (np.: parytety płci w zatrudnieniu, różnorodność w składzie zarządu, organów nadzoru, liczba skarg w sprawach o mobbing i dyskryminację)⁵¹.

Podsumowując rozważania warto zaznaczyć, że przegląd literatury umożliwi wyodrębnienie czterech podstawowych elementów występujących w definiowaniu pojęcia „różnorodności” i „zarządzania różnorodnością”, uwzględniającym perspektywę organizacji:

- różnorodność i zarządzanie różnorodnością dostarczają implikacji związanych z wymaganiami w obrębie kultury organizacyjnej, na przykład stylu przywództwa, systemu zarządzania zasobami ludzkimi, sposobami osiągnięcia celów strategicznych;
- różnorodność obejmuje szerokie spektrum różnic i podobieństw pracowników i pracownic – wiek, poziom sprawności, wykształcenie, etniczność, strukturę rodziny, stanowisko, lokalizację geograficzną, rasę, wyznanie, styl i wartości – zarówno tych widocznych, jak i niewidocznych, co w rezultacie oznacza szerokie i wszechstronne podejście;
- w ramach różnorodności istnieją różne kategorie cech oraz możliwości ich posiadania i osiągnięcia przez jednostki, co oznacza, że różnorodność i wykracza poza rasę, płeć, itd., a zarządzanie różnorodnością wykracza poza działania afirmatywne, równe szanse w zatrudnieniu;
- różnorodność i zarządzanie różnorodnością oddziałuje na otoczenie organizacji: wewnętrzne (m.in.: organizację *per se*, pracowników i pracownice) i zewnętrzne (m.in.: grupy konsumenckie, instytucje, społeczności lokalne) oraz sama podlega oddziaływaniom wewnętrznym i zewnętrznym.

⁵¹ R. Ricco, M. Guerci, *dz. cyt.*, s. 237.

Rozdział II

Różnorodność i zarządzanie różnorodnością w badaniach empirycznych

W niniejszym rozdziale uwaga została skoncentrowana na przeglądzie i analizie międzynarodowych badań poświęconych zagadnieniu różnorodności oraz przedstawieniu dorobku polskich badaczy i badaczek. Już pierwsze etapy pracy badawczej wykazały, że w ostatnich latach problematyka ta zyskuje na popularności i coraz większe jest grono zainteresowanych. Niemniej w Polsce jest to obszar dotychczas niedostatecznie zgłębiany, czego między innymi dowodzi stosunkowo mała liczba przeprowadzonych badań empirycznych. W celu zachowania logiki i komplementarności analizy, a następnie wywodu, przytoczone zostaną także – w formie syntetycznej – wybrane konkluzje z badań zagranicznych oraz krajowych.

2.1 Kryteria doboru badań i zasady analizy

Na gruncie badań międzynarodowych nad różnorodnością i zarządzaniem różnorodnością dominują przede wszystkim psychologia, psychologia społeczna, nauki o zarządzaniu. Stąd dorobek w tym zakresie przywołano w celach pogładowych, informacyjnych i komunikacyjnych. Autonomiczność i odrębność metodologiczna psychologii i nauk o zarządzaniu nie pozwalają na adekwatne poszukiwanie wzajemnych relacji. Zauważyć należy również, że ich immanentną cechą jest koncentracja na kategoriach tożsamościowych, w rozumieniu tożsamości pierwotnej oraz na jednostce (konkretnej osobie) i sposobie jej funkcjonowania w określonych strukturach organizacyjnych, podczas gdy przedmiotem zainteresowania w niniejszej pracy jest ujęcie z poziomu organizacji. Inną różnicującą cechą są ponadto względy kontekstowe, a mianowicie czynniki społeczno-kulturowe. Uwarunkowania sytuacji w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych charakteryzują się większą w porównaniu do Polski społeczno-kulturową heterogenicznością, szczególnie w aspekcie międzykulturowości i międzynarodowości. Uwzględniając zatem podejścia zastosowane w metodologii rozpatrywanych badań i specyfikę społeczno-kulturową, perspektywa międzynarodowych badań nad różnorodnością i zarządzaniem różnorodnością została potraktowana przede wszystkim w kategoriach zasobów służących celom zaspokojenia potrzeb poznawczych oraz informacyjnych.

W rezultacie niniejszy rozdział intencjonalnie skoncentrowany jest na badaniach polskich, za czym przemawiają następujące względy:

- istniejące braki w badaniach – zarządzanie różnorodnością jest stosunkowo słabo zbadanym obszarem w porównaniu z dorobkiem europejskim i amerykańskim. Skupienie się na polskich projektach – tak badawczych, jak i wdrażających zarządzanie różnorodnością w organizacjach – daje szansę na dojście do nowych i oryginalnych wniosków, co może wnieść istotny wkład zarówno do teorii, jak i praktyki zarządzania różnorodnością;
- znaczenie dla lokalnych praktyk biznesowych – lepsze zrozumienie specyfiki lokalnego rynku, praktyk biznesowych i kulturowych uwarunkowań może mieć istotny wpływ na strategię zarządzania różnorodnością;
- potencjał transferu wiedzy – wnioski wyciągnięte z badań nad polskimi organizacjami mogą być przydatne również w innych krajach o podobnych kontekstach kulturowych, społecznych i ekonomicznych.

Skupienie się na badaniach dotyczących Polski umożliwia zatem wyciągnięcie dokładniejszych, bardziej zróżnicowanych i praktycznych konkluzji, które mogą mieć zarówno lokalne, jak i globalne implikacje dla zarządzania różnorodnością w organizacji. Na potrzeby analizy przyjęto następujący porządek prezentacji kolejnych projektów badawczych:

- projekty międzynarodowe – dotyczące wymiarów różnorodności z punktu widzenia cech tożsamości pierwotnej: narodowość, płeć, stopień sprawności, tożsamość kulturowa. W tym przypadku zakres geograficzny nie jest kluczowym aspektem, stąd badania europejskie oraz amerykańskie potraktowano łącznie, ze względu na zbieżność przedmiotu badań, wniosków oraz dyscyplin, w ramach których zostały zrealizowane, podejścia metodologicznego;
- projekty krajowe – ujęto z dwóch perspektywach: pierwsza to poziom organizacji; druga – poziom grup zawodowych (np. perspektywa menadżerów i menadżerek; pracowników i pracownic).

Podczas doboru badań przyjęte zostały następujące kryteria:

- skala i zakres merytoryczny badań – zapewniające relewantność oraz transferowalność ich wyników na praktykę zarządzania różnorodnością w organizacjach;
- poziom strukturalny badań – oparcie się na ujęciu organizacji, a nie pojedynczej jednostki osadzonej w szerokim kontekście procesów i transformacji społeczno-kulturowych;

- charakterystyka podmiotów realizujących badania – uwzględnienie zarówno tych prowadzonych przez środowisko akademickie, jak i przez organizacje branżowe o profilu biznesowym. Z punktu widzenia celu badań należy zauważyć, że w kontekście akademickim mają one wymiar poznawczy, autoteliczny, zaś podmioty branżowe kierują się ich utylitarnym wykorzystaniem dla osiągnięcia biznesowych celów strategicznych;
- zakres chronologiczny – w tym przypadku jako cezura początkowa przyjęta została akcesja Polski do Unii Europejskiej – dostosowanie się do wspólnotowych ram prawnych stanowi jeden z elementów wdrażania zarządzania różnorodnością;
- różnorodność metod i kontekstów badawczych – za istotne uznano odwołanie się zarówno do podejść ilościowych, jak i jakościowych, a także prezentację perspektyw badawczych różnych dyscyplin – socjologii, nauk o zarządzaniu, psychologii społecznej.

Przyjęcie powyższych kryteriów nie eliminuje faktu, że badania nad różnorodnością i zarządzaniem różnorodnością charakteryzuje rozwarstwienie, brak ukształtowanej tradycji i ciągłości badawczej. Niemniej prowadzona analiza stanowi również okazję dla podjęcia swoistej próby usystematyzowania dotychczasowych dokonań na tym polu i uwydatnienie możliwości dalszych eksploracji. Dociekania przeprowadzone w niniejszym rozdziale dostarczają argumentów i dowodów uzasadniających wykorzystanie w dysertacji:

- podejścia jakościowego w badaniach, jako pozwalającego na adekwatne przedstawienie tematu i przedmiotu badań, wzięwszy pod uwagę skalę, w jakiej obecnie wdrażane jest zarządzanie różnorodnością;
- operacjonalizacji kluczowych pojęć, takich jak różnorodność i zarządzanie różnorodnością, w których wykorzystano podejście autorskie, szerokie, niezamknięte;
- uzupełnienie perspektywy socjologicznej odwołaniami do interdyscyplinarności zarówno w formułowaniu założeń teoretycznych, jak i metodologicznych.

Wskazana wielość i rozległość form i podejść zrodziła również wyzwania dla sposobu ustrukturyzowania treści niniejszego rozdziału. Stąd, chcąc zachować optymalny sposób uporządkowania, przyjęto układ treści z podziałem na:

- podrozdział poświęcony różnorodności i zarządzaniu różnorodnością w badaniach międzynarodowych, w którym w sposób syntetyczny przedstawiono najważniejsze kategorie badawcze, przedmiot badań i wnioski;

- dwa kolejne podrozdziały, poświęcone różnorodności i ZR w badaniach polskich, z podziałem na badania zorientowane na organizacje oraz zorientowane na kategorie zawodowe. W celu zapewnienia porównywalności omawianych w tych podrozdziałach polskich projektów badawczych, każdy z nich ujęto w formie tabeli, zawierającej: cel badania, problematykę badawczą i przedmiot badań, próbę badawczą oraz metody i techniki badawcze. Wybrano również najbardziej charakterystyczne i niespotykane w innych badaniach wyniki, jak również w każdej z części znalazło się podsumowanie wniosków płynących z badań;
- podsumowanie badań będące klamrą rozdziału, niestanowiące jednak osobnego podrozdziału.

Takie podejście sprzyja zachowaniu klarowności, uporządkowania i logiczności prezentowanych treści.

2.2. Różnorodność i zarządzanie różnorodnością w badaniach międzynarodowych

W przypadku międzynarodowego dorobku badawczego dotyczącego problematyki różnorodności i zarządzania różnorodnością, dotychczasowe przedsięwzięcia koncentrowały się przede wszystkim na wymiarach różnorodności. Odnoszą się one do kategorii tożsamości pierwotnej: narodowości, płci, wieku, tożsamości kulturowej (język i wyznanie). Historycznie ujmując, warto w szczególności wskazać przedsięwzięcia realizowane w USA. Koncentrowały się one na relacjach pomiędzy pochodzeniem narodowościowym, etnicznym a motywacją, wydajnością czy też przywództwem⁵². Taki rodzaj zestawienia ukierunkowany był na ujmowanie różnorodności z punktu widzenia generowania korzyści. Niemniej próby syntezy wyników i generalizacji wniosków w odpowiedzi na pytanie: czy narodowościowo i etnicznie zdywersyfikowane zespoły generują korzyści, nie doczekało się jednoznacznej odpowiedzi⁵³.

⁵² Pisał o tym m.in.: C.P. Alderfer, *An intergroup perspective on group dynamics*, [w:] *Handbook of organizational behavior*, red. J.W. Lorsch, Englewood Cliffs 1987, s. 190–222, dostępne przez: <https://www.semanticscholar.org/paper/An-Intergroup-Perspective-on-Group-Dynamics.-Alderfer/a4461477d2ec7ed304ca25408ac8074f65dc459f>, 02.07.2024.

⁵³ Pisali o tym m.in.: K.A. Jehn, K. Bezrukova, *A field study of group diversity, workgroup context, and performance*, „*Journal of Organizational Behavior*” 2004, nr 25 (6), s. 703–729, dostępne przez: <https://psycnet.apa.org/record/2004-18413-002>, 02.07.2024; A. Joshi, H. Roh, *Context matters: A multilevel framework for work team diversity research*, [in:] *Research in personnel and human resources management. Volume 26*, red. J.J. Martocchio, Bingley 2007, s. 1–48; K.A. Scott, J.M. Heathcote, J.A. Gruman, *Diversity management practices: Comparing Cox and Blake's recommendations to current research and practice*, Ottawa 2007.

W nurcie badań poświęconych różnorodności z perspektywy płci do lat 90. XX wieku dominowało ujęcie z punktu widzenia równouprawnienia i antydyskryminacji. W obrębie ich konkluzji nie ma jednoznacznego stanowiska, czy różnorodne płciowo zespoły dostarczają więcej korzyści w porównaniu z zespołami jednorodnymi. Ujęcie antydyskryminacyjne, zwracające uwagę na stereotypizację, było właściwe również z punktu widzenia różnorodności wiekowej. Za istotne uznano nie tylko mechanizmy uprzedzeń i zniekształceń kognitywnych w odniesieniu do zróżnicowanych wiekowo grup, ale również międzygeneracyjną komunikację i procesy socjalizacyjne⁵⁴.

Różnorodność w wymiarze tożsamości kulturowej – przede wszystkim z perspektywy języka i wyznania – koncentrowała się na relacjach ze stylami komunikacyjnymi, zachowaniem i postrzeganiem pracowników i pracownic⁵⁵. Do niszowych obszarów eksploracji należą: stopień sprawności⁵⁶ i tożsamość psychoseksualna⁵⁷.

Przechodząc do konkluzji za cechy charakterystyczne badań nad różnorodnością oraz zarządzaniem różnorodnością należy uznać:

- w zakresie przedmiotu badań – wyjście od tożsamościowej definicji różnorodności (cechy pierwotne) i ich analiza z punktu widzenia korzyści dla funkcjonowania organizacji;
- w zakresie badanej populacji – skoncentrowanie się na grupach zawodowych: kadra kierownicza i pracownicza;

⁵⁴ Pisali o tym m.in.: U. Backes-Gellner, S. Veen, *Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies – large-scale empirical evidence on company productivity*, „Human Resource Management Journal” 2013, nr 23 (3), s. 279–295, dostępne przez: https://www.researchgate.net/publication/264330142_Positive_effects_of_ageing_and_age_diversity_in_innovative_companies_-_large-scale_empirical_evidence_on_company_productivity, 02.07.2024; R.J. Ely, *A field study of group diversity, participation in diversity education programs, and performance*, „Journal of Organizational Behavior” 2004 nr 25 (6), s. 755–780, dostępne przez <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.268>, 02.07.2024; L.E. Kemper, A.K. Bader, F.J. Froese, *Diversity management in ageing societies: A comparative study of Germany and Japan*, „Management Revue” 2016, nr 27(1/2), p. 29–49, dostępne przez https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/0935-9915-2016-1-2-29.pdf?download_chapter_pdf=1&page=1, 02.07.2024.

⁵⁵ Pisali o tym m.in.: O.B. Ayoko, C. Hartel, V.J. Callan, *Resolving the puzzle of productive and destructive conflict in culturally heterogeneous workgroups: A communication accommodation theory approach*, „International Journal of Conflict Management” 2002, nr 13 (2), s. 165–195, dostępne przez https://www.researchgate.net/publication/43441536_Resolving_the_Puzzle_of_Productive_and_Destructive_Conflict_in_Culturally_Heterogeneous_Workgroups_A_Communication_Accommodation_Theory_Approach, 02.07.2024; V. Williams, L. Ponting, K. Ford, *A platform for change? Inclusive research about ‘choice and control’*, „British Journal of Learning Disabilities” 2015, nr 43 (2), s. 106–113, dostępne przez <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/bld.12123>, 02.07.2024.

⁵⁶ Pisali o tym m.in. L. Schur, D. Kruse, P. Blanck, *Corporate culture and the employment of persons with disabilities*, „Behavioral Sciences & the Law” 2005, nr 23 (1), s. 3–20, dostępne przez https://www.researchgate.net/publication/8025695_Corporate_Culture_and_the_Employment_of_Persons_with_Disabilities, 02.07.2024.

⁵⁷ Pisali o tym m.in. N.E. Day, P.G. Greene, *A case for sexual orientation diversity management in small and large organizations*, „Human Resource Management” 2008, nr 47 (3), s. 637–654, DOI: 10.1002/hrm.20235.

- w zakresie koncepcji teoretycznej – ujmowanie problematyki badawczej z perspektywy antydyskryminacyjnej, równouprawnienia i równości szans;
- w zakresie perspektywy metodologicznej – zaobserwowano dominację nurtów psychologizujących (psychologia społeczna, psychologia behawioralna), jak również powiązanych z naukami o zarządzaniu i ekonomią;
- w zakresie celu i funkcji badań – spełniają one przede wszystkim założenia poznawcze, eksploracyjne, komunikacyjno-informacyjne, w mniejszym stopniu odnosząc się do możliwości utylitarnego i praktycznego wykorzystania wyników badań w zarządzaniu różnorodnością w organizacji;
- w zakresie kontekstu badań – skoncentrowanie się na wymiarze mikrostrukturalnym, czyli pojedynczej jednostki w szerokim społeczno-kulturowym kontekście, a nie w ujęciu makrostrukturalnym, poprzez które rozumie się poziom organizacji.

2.3. Różnorodność i zarządzanie różnorodnością w badaniach polskich kierowanych do organizacji

2.2.1. Gender Index

Analiza aktualnego stanu badań, podobnie jak wiedzy i zainteresowania problematyką zarządzania różnorodnością w organizacjach dowodzi, że dotychczas w Polsce nie stanowiło to przedmiotu szczegółowych dociekań. Ponadto liczba zrealizowanych przedsięwzięć badawczych jest stosunkowo niewielka. Dyskusję o zarządzaniu różnorodnością w Polsce zainicjował projekt Gender Index, realizowany w latach 2004–2008 w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL⁵⁸. Badaniami objęto 52 firmy, spośród których 30 to małe i średnie przedsiębiorstwa (dalej: MŚP)⁵⁹, a 22 – duże (tabela 3).

⁵⁸ Szczegółowy opis badania wraz z wnioskami są dostępne w: E. Lisowska, *Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, Warszawa 2007; E. Lisowska, *Firma Równych Szans 2007 (II edycja konkursu). Raport z badań*, Warszawa 2008, dostępne przez: https://rownosc.info/media/uploads/monitorowanie_rownosci_w_miejscu_pracy.pdf, 20.04.2020; UNDP, *Polityka równości płci. Polska 2007*, Warszawa 2007.

⁵⁹ Kryteria definiujące małe i średnie przedsiębiorstwa określa Załącznik I do rozporządzenia Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r.; dostępne przez: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:02014R0651-20170710#tocId86>, 22.04.2024.

Tabela 3. Projekt Gender Index

Nazwa	Gender Index
Cel	Aplikacyjno-wdrożeniowy: opracowanie i upowszechnienie efektywnego modelu zarządzania organizacją, uwzględniającego politykę równości płci
Problematyka badawcza i przedmiot badań	Problem główny: rynek pracy w aspekcie i równości płci i korzyści płynących z zarządzania różnorodności Obszary szczegółowe: płeć a rekrutacja; dostęp do awansów; ochrona przed zwolnieniem; dostęp do szkoleń; wynagrodzenia za pracę; ochrona przed molestowaniem seksualnym i mobbingiem; możliwość łączenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi
Próba badawcza	Firmy N = 52 Działy zarządzania zasobami ludzkimi Pracodawcy i pracodawczynie Pracownicy i pracownice Metoda doboru próby: losowa
Metody i techniki badawcze	Ilościowe: sondażowe Jakościowe: zogniskowane wywiady grupowe, analiza dokumentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie – E. Lisowska, *Firma Równych*, dz. cyt., s. 5–8.

Charakterystyczne dla projektu Gender Index było kompleksowe podejście do problemu równego traktowania kobiet i mężczyzn w miejscu pracy. Analizie zostały poddane obszary, które składają się na taką politykę, czyli: proces rekrutacji, dostęp do szkoleń i awansów, wynagrodzenia kobiet i mężczyzn, udogodnienia w zakresie łączenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym, ochrona przed zwolnieniami, molestowaniem i mobbingiem.

Na podstawie badań fokusowych, przeprowadzonych w czterech różnych grupach osób: absolwentek, pracownic, właścielek i dyrektorek personalnych oraz pracodawców (kobiet i mężczyzn), stwierdzono występowanie symptomatycznych różnic w postrzeganiu sytuacji pracujących w każdej z grup. Absolwentki szkół poszukujące pracy podkreślały, że w czasie rozmów kwalifikacyjnych co prawda nie spotykały się wprost z pytaniami o sytuację rodzinną czy plany prokreacyjne, ale bardzo często zadawano im pytania o dyspozycyjność. Stosowanie tego rodzaju weryfikacji potwierdzały pracownice oraz dyrektorki personalne, podkreślając, że wykorzystywanie tego rodzaju informacji służyło selekcji kandydat. Pracodawcy i pracodawczynie przedstawiali zaś miejsce pracy jako przyjazne kobietom w ciąży i wychowującym małe dzieci. Pogłębiona analiza ich wypowiedzi dowodziła jednak, że poza ruchomym czasem pracy i elastycznością w podejściu do ustalania godzin pracy (przy pracy

zmianowej) dla kobiet wychowujących małe dzieci nie stosowano innych rozwiązań, które pozwalałyby na łatwiejsze godzenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi⁶⁰.

W kwestii wynagrodzeń kobiet, to stwierdzono, że były one niższe od wynagrodzeń mężczyzn. Na stanowiskach kierowniczych kobiety zarabiały o prawie 14% mniej niż mężczyźni, a na pozostałych stanowiskach o niecałe 4%. Sytuacja kobiet była lepsza w małych i średnich firmach w porównaniu z dużymi. W przypadku mniej niż 40% spośród badanych organizacji (w tym 37% małych i średnich oraz 46% dużych firm) deklarowano, że monitoruje się płace kobiet i mężczyzn na poszczególnych stanowiskach⁶¹.

Porównanie obszarów nierównego traktowania wykazało, że dziedziną, w której pracownice w najmniejszym stopniu odczuwają nierówne traktowanie, był dostęp do szkoleń. Nieco inaczej wyglądał dostęp do awansów, aczkolwiek nierówność w tym zakresie odczuwano w mniejszym stopniu niż na przykład w sferach wynagrodzeń czy godzenia obowiązków rodzinnych i zawodowych. Z przeprowadzonych badań wynika, że kobiety – niezależnie od ich wieku, wykształcenia czy posiadania dzieci – rzadziej niż mężczyźni brały udział w szkoleniach finansowanych przez firmy. Nierówność w traktowaniu kobiet i mężczyzn w obszarze dostępu do awansów i szkoleń były odczuwane zwłaszcza przez osoby pracujące w dużych firmach. Kobiety z wyższym wykształceniem, niemające dzieci lub mające jedno dziecko najczęściej miały poczucie pomijania przy awansowaniu⁶².

Kluczowe wnioski wynikające z przeprowadzonych badań:

- Strona pracodawcza coraz częściej konstatuje, że udział kobiet w grupach decyzyjnych wprowadza nowe wartości i style działania, zwiększające efektywność pracy całych zespołów.
- W rekrutacji pracowników i pracownic kładzie się nacisk na indywidualne predyspozycje, umiejętności oraz doświadczenia kandydatów i kandydatek.
- Organizacje pracodawcze monitorują wynagrodzenia z uwzględnieniem perspektywy płci w myśl zasady „równe wynagrodzenie za równą pracę”.
- Firmy wiążą benefity pracownicze z typem pracy i stanowiskiem, a nie płcią;
- Dostęp do oferty rozwojowej (np. szkoleń zawodowych) i awansu dotyczy w takim samym stopniu pracowników i pracownic, którzy są potencjalnymi kandydatami i kandydatkami do wewnętrznego awansu w firmie.

⁶⁰ E. Lisowska, *Gender Index*, dz. cyt., s. 19–22.

⁶¹ Tamże, s. 23–27.

⁶² Tamże, s. 27–30.

- Firmy posiadają opracowywane mechanizmy i procedury ujawniające przypadki molestowania seksualnego i dyskryminacji ze względu na płeć.
- Wprowadzono ułatwienia pozwalające godzić obowiązki zawodowe z rodzinnymi (ang. work-life balance). W firmach propagujących równościową perspektywę takie kwestie, jak: satysfakcja, poczucie godności jednostki i jakość życia, przekładają się na efektywność w sferze gospodarczej⁶³.

Z badań Gender Index wynikało, że wymienione względy praktyczne oraz obowiązujące prawo, obligujące do równego traktowania kobiet i mężczyzn, stanowią podstawę do implementowania określonych polityk, uwzględniających odmienności i podobieństwa pomiędzy płciami w życiu zawodowym oraz społecznym.

2.2.2. CSR/Diversity Project

Pierwszy znaczący w Polsce raport poświęcony różnorodności i traktujący ją w sposób horyzontalny został przygotowany i opublikowany w 2009 roku w ramach międzynarodowej inicjatywy CSR/Diversity Project⁶⁴. Badaniami objęto 5 firm – dużych przedsiębiorstw⁶⁵. Raport Zarządzanie różnorodnością w Polsce⁶⁶ obejmował następujące tematy: uwarunkowania gospodarcze, prawne i społeczne, rola głównych interesariuszy, dobre praktyki z zakresu zarządzania różnorodnością i równością szans, motywacje, bariery i czynniki sukcesu we wdrażaniu zarządzania różnorodnością (tabela 4).

⁶³ Pisała o tym m.in. M. Cichorzewska, *Równość szans w zawodowej praktyce zdywersyfikowanych grup pracowników – wyniki badań*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, nr 97, s. 75–87, dostępne przez: <https://bibliotekanauki.pl/articles/326608>, 19.04.2024.

⁶⁴ Szczegółowy opis badania wraz z wnioskami są dostępne w: *Several models of CSR in Europe and several ways of promoting CSR in businesses? Practical recommendations for businesses according to the CSR model they have adopted, Bruksela 2010*, dostępne przez: https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/attachments/news/RapportFinalProjetRSE_EN.pdf, 26.02.2021.

⁶⁵ Studia przypadków dotyczyły firm: Carrefour, Microsoft, Accenture, PricewaterhouseCoopers oraz Laboratorium Kosmetycznego Dr Irena Eris.

⁶⁶ M. Gryzko, *Raport z zarządzania różnorodnością w Polsce*, s. 5, dostępne przez: http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/01/Zarza-dzaniemroznorodnosciawPolsce_FOB.pdf, 19.08.2020.

Tabela 4. Projekt CSR/Diversity Project

Nazwa	Zarządzanie różnorodnością w Polsce – CSR/Diversity Project
Cel	Eksploracyjno-analityczny: diagnoza stanu świadomości i wdrażania zarządzania różnorodnością w wybranych firmach
Problematyka badawcza i przedmiot badań	Problem główny: uwarunkowania gospodarcze, prawne i społeczno-kulturowe CSR i zarządzania różnorodnością w Polsce; rola głównych interesariuszy CSR/Diversity; motywacje, bariery i czynniki sukcesu wdrażania zarządzania różnorodnością Obszary szczegółowe: dobre praktyki z zakresu zarządzania różnorodnością i równością szans w aspekcie płci, stopnia sprawności, statusu rodzinnego oraz kultury organizacyjnej
Próba badawcza	Firmy N= 5 Działy zarządzania zasobami ludzkimi Pracodawcy/pracodawczynie Pracownicy i pracownice
Metody i techniki badawcze	Ilościowe: sondażowe Jakościowe: studium przypadków, indywidualne wywiady pogłębione, analiza dokumentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie – M. Gryszko, *dz. cyt.*, s. 5–8.

Diagnoza przedstawiona w raporcie wykazała, że wśród przedstawicieli i przedstawicielek badanych firm występuje znajomość i zrozumienie dla zagadnienia zarządzania różnorodnością i wynikających z niego korzyści. Pośród motywacji dla wdrożenia zarządzania różnorodnością wskazywano:

- przyciągnięcie i pozyskanie najlepszych kandydatów i kandydatki do pracy;
- zatrzymanie najbardziej utalentowanych i doświadczonych pracowników i pracownic;
- kształtowanie odpowiedniego wizerunku firmy jako „dobrego, otwartego na różnorodność pracodawcy”;
- odpowiadanie na potrzeby interesariuszy, głównie poprzez zachowanie spójności z oczekiwaniami i wymogami formułowanymi przez partnerów handlowych i organizacje branżowe państw Unii Europejskiej;
- zwiększenie efektywności i innowacyjności zespołów;
- poprawę atmosfery pracy i dbanie o kulturę organizacyjną⁶⁷.

W badanych firmach za kluczowe wymiary różnorodności uznano płeć, status rodzinny, stopień sprawności, co znalazło odzwierciedlenie we wdrożonych narzędziach zarządzania

⁶⁷ M. Gryszko, *dz. cyt.*, s. 26–27.

różnorodnością. Jako kluczowych interesariuszy wpływających na kształt i ewolucję zarządzania różnorodnością wymieniono przede wszystkim instytucje rządowe, organizacje pozarządowe, podmioty sektora prywatnego, związki zawodowe, środowisko naukowe, organizacje ponadnarodowe, media oraz grupy konsumenckie. Wskazano również na szereg korzyści oraz barier ZR, które przedstawiono w tabeli poniżej (tabela 5).

Tabela 5. Korzyści bariery z wdrażania zarządzania różnorodnością na podstawie CSR/Diversity Project

Korzyści	Bariery
<ul style="list-style-type: none"> – Innowacyjność – Kreatywność – Poprawa efektywności i ergonomii pracy – Lepsza atmosfera w zespole – Poprawa komunikacji – Lepszy wizerunek jako pracodawcy 	<ul style="list-style-type: none"> – Stereotypy i uprzedzenia – Brak rozwiniętych polityk antydyskryminacyjnych i antymobbingowych – Brak wiedzy i dostępu do dobrych praktyk – Brak rozwiniętej międzysektorowej platformy dialogu – Problem z monitoringiem i oceną rezultatów zarządzania różnorodnością, – Niedostateczna precyzyjność prawa

Źródło: opracowanie własne na podstawie – M. Gryszko, *dz. cyt.*, s. 27–28.

Kluczowe wnioski wynikające z przeprowadzonych z badań:

- Zarządzanie różnorodnością utożsamiano najczęściej ze zróżnicowaniem zespołu na poziomie cech tożsamości pierwotnej. Osoby badane definiowały różnorodność zazwyczaj jedynie w wymiarze płci, statusu rodzinnego, wieku i stopnia sprawności.
- Dobre praktyki w obszarze zarządzania różnorodnością pozostawały domeną organizacji z kapitałem zagranicznym.
- Głównymi motywatorami do wdrażania zarządzania różnorodnością były: zdobycie nowej puli osób kandydujących w procesach rekrutacyjnych, zatrzymanie talentów i doświadczonych pracowników i pracownic, dążenie do redukcji kosztów dzięki zmniejszonej rotacji kadr, odpowiedź na oczekiwania interesariuszy, kształtowanie właściwego wizerunku, zwiększenie innowacyjności oraz efektywności pracy i poprawa atmosfery w miejscu pracy.

2.2.3. Barometr Różnorodności

Kolejnym istotnym opracowaniem jest Barometr Różnorodności (dalej: BR), przeprowadzony w 2011 roku przez Konfederację Lewiatan. Badano tzw. wskaźnik *Diversity Index* (z ang. Indeks Różnorodności, dalej: DI). Istotą DI była analiza oraz parametryzacja wszelkich działań organizacji, które zmierzały do uwzględniania i optymalnego wykorzystania różnorodności w miejscu pracy. Badaniem objęto 53 firmy, w tym 17 firm dużych i 36 MŚP (tabela 6). Druga edycja badania odbyła się w 2014 roku i objęto nim 23 firmy duże oraz 77 MŚP. Ze względu na tożsamy zakres przedmiotowy zostaną one omówione łącznie w niniejszym podrozdziale.

Tabela 6. Projekt Barometr Różnorodności Edycja I i Edycja II

Nazwa	Barometr Różnorodności (<i>Diversity Index</i>). Edycja I	Barometr Różnorodności (<i>Diversity Index</i>). Edycja II
Cel	Diagnostyczno-aplikacyjny: opracowanie narzędzia, umożliwiającego samoocenę w zakresie zarządzania różnorodnością.	
Problematyka badawcza i przedmiot badań	<p>Problem główny: weryfikacja, w jakim stopniu firma/instytucja spełnia kryteria związane z zarządzaniem różnorodnością i dostarczenie wiedzy o tym, jakie elementy wchodzi w skład skutecznej polityki ZR;</p> <p>Obszary szczegółowe: strategiczne zarządzanie różnorodnością; kultura organizacyjna realizująca zarządzanie różnorodnością; struktura zatrudnienia z perspektywy różnorodności; rekrutacja wrażliwa na różnorodność; rozwój zawodowy wrażliwy na różnorodność; wynagrodzenie wrażliwe na różnorodność.</p>	
Próba badawcza	Firmy i instytucje N = 53, w tym 17 firm dużych i 36 MŚP Działy zarządzania zasobami ludzkimi Pracodawcy i pracodawczynie Pracownicy i pracownicy	Firmy i instytucje N = 100, w tym 23 firm dużych i 77 MŚP Działy zarządzania zasobami ludzkimi Pracodawcy i pracodawczynie Pracownicy i pracownicy
Metody i techniki badawcze	Ilościowe: sondażowe Jakościowe: indywidualne wywiady pogłębione, analiza dokumentów	

Źródło: opracowanie własne na podstawie – E. Lisowska, A. Sznajder, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I edycji*, dz. cyt., s. 6–9; E. Lisowska, A. Sznajder, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z II edycji*, dz. cyt., s. 6–9.

Wartość wskaźnika DI została oparta na średniej arytmetycznej sub-indeksów dla następujących obszarów polityki różnorodności uwzględnionych w ocenie:

- strategiczne zarządzanie różnorodnością;
- kultura organizacyjna realizująca zarządzanie różnorodnością;
- struktura zatrudnienia z perspektywy różnorodności;
- rekrutacja wrażliwa na różnorodność;

- rozwój zawodowy wrażliwy na różnorodność;
- wynagrodzenie wrażliwe na różnorodność.

W pierwszej edycji przeciętna wartość wskaźnika DI wyniosła 45,66%. Najwyższy wynik to 78,41% (firma duża), z kolei najniższy – 9,62% (firma mała). Obie firmy pochodziły z województwa mazowieckiego i świadczyły usługi niematerialne (finanse i ubezpieczenia, informacja i komunikacja, działalność naukowa i techniczna, edukacja, usługi administracyjne, administracja publiczna)⁶⁸.

Na podstawie badań stwierdzono, że istnieje rozbieżność pomiędzy wskaźnikiem osiąganym przez organizacje małe (40,28%) oraz średnie i duże (52,76%). Wykazano ponadto, że duże przedsiębiorstwa i instytucje – w szczególności reprezentujące usługi niematerialne i ulokowane w Polsce centralnej – prowadziły bardziej zaawansowaną politykę różnorodności niż przedsiębiorstwa i instytucje z sektora MŚP. Potwierdzało to dość powszechną opinię, że większe podmioty częściej i skuteczniej sięgają po rozwiązania odpowiadające na potrzeby pracowników i pracownic oraz podchodzą w sposób innowacyjny do polityki zarządzania kapitałem ludzkim. W przypadku małych podmiotów najniższy wynik dotyczył obszaru rekrutacji (28,05%), zaś najwyższy osiągnięto w obszarze awansu i rozwoju zawodowego (53,83%). Niski wynik uzyskany w obszarze rekrutacji uwidaczniał minimalną otwartość małych firm na różnorodny potencjał kandydatów i kandydatek. W przypadku firm i instytucji średnich oraz dużych wskaźnik osiągnął bardzo zbliżoną wartość w aż trzech obszarach: struktura zatrudnienia (57,84%), wynagrodzenia (57,26%) oraz awanse i rozwój zawodowy (57,03%). Tylko 26% badanych podmiotów posiadało strategię zarządzania różnorodnością, 31% prowadziło monitoring wynagrodzeń ze względu na różne cechy demograficzno-społeczne, natomiast 23% realizowało programy na rzecz określonych grup społecznych (np. osób w wieku powyżej 50 lat czy osób z niepełnosprawnościami). W małym zaś stopniu działania te (zarządzanie różnorodnością) kojarzono z korzyściami ekonomicznymi. Jednocześnie większość respondentów i respondentek (74%) deklarowała, że nie wprowadzała strategii zarządzania różnorodnością, bowiem nie dostrzegano większych korzyści z jej wdrażania, poza wizerunkowymi⁶⁹.

⁶⁸ E. Lisowska, A. Sznajder, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I edycji*, dz. cyt., s. 11–15.

⁶⁹ Tamże, s. 16–27, 36–41, 48–55.

Kluczowe wnioski wynikające z przeprowadzonych badań (I edycja BR):

- Zainteresowanie tematyką zarządzania różnorodnością miało na ogół charakter deklaratywny, albowiem firmy w ograniczonym zakresie podejmowały się konkretnych działań zbliżających je do spełnienia standardów różnorodności.
- W organizacjach występowała i była znana definicja „zarządzania różnorodnością”, utożsamiana z równym traktowaniem i dążeniem do tego, żeby miejsca pracy charakteryzowały się zróżnicowanymi pod względem cech demograficzno-społecznych pracownikami i pracownicami.
- Wyodrębnienie się kilku organizacji z wysokim wynikiem – na poziomie 72–78% – oznaczało ukonstytuowanie się punktu odniesienia i dobrych praktyk dla innych przedsiębiorstw.

W drugiej edycji BR (2014 r.) wzięło udział 100 organizacji, z czego 77% stanowiły MŚP. Przeciętna wartość Diversity Index dla badanych podmiotów wyniosła 44,90 %⁷⁰. Dla porównania, w poprzedniej edycji wskaźnik ten wyniósł 45,66%. Najwyższym osiągniętym wynikiem w II edycji było 77,13% (duża organizacja), z kolei najniższym – 9,03% (mała organizacja). Stosunkowo najwyższą przeciętną wartość DI (46,12%) uzyskiwały organizacje działające na terenie Polski centralnej, natomiast najniższe – podmioty z Polski północno-zachodniej (39,34%) oraz południowo-wschodniej (43,51%). Branża materialna osiągnęła stosunkowo niższe wyniki (DI na poziomie 41%) niż niematerialna (DI na poziomie 47%). Na podstawie wyników uzyskanych w obu edycjach badania można wnioskować, że polityka różnorodności była realizowana najlepiej w obszarze rozwoju zawodowego, w którym wartość sub-indeksu wyniosła 55,21% w I edycji i 60,72% w II edycji. Stosunkowo najgorzej realizowano ją natomiast w obszarze rekrutacji, gdzie wartość sub-indeksu wyniosła 32,95% w I edycji i 30,78% w II edycji⁷¹.

Kluczowe wnioski wynikające z przeprowadzonych badań (II edycja BR):

- Organizacje średnie i duże charakteryzowały się wyższym wskaźnikiem różnorodności niż organizacje małe – Diversity Index wyniósł odpowiednio 51,07% i 43,10%⁷².

⁷⁰ Szczegółowy opis II edycji badania wraz z wnioskami są dostępne w: E. Lisowska, A. Sznajder, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z II edycji Barometru Różnorodności*, Warszawa 2014.

⁷¹ Tamże, s. 5–10; E. Lisowska, A. Sznajder, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z II edycji*, dz. cyt., s. 11–12.

⁷² E. Lisowska, A. Sznajder, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I edycji*, dz. cyt., s. 5–10; E. Lisowska, A. Sznajder, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z II edycji*, dz. cyt., s. 11–12.

- Na podstawie wyników uzyskanych w II edycji BR można wnioskować, że polityka różnorodności była najlepiej realizowana w obszarze rozwoju zawodowego, a stosunkowo najgorzej w obszarze rekrutacji.
- Zainteresowanie tematyką zarządzania różnorodnością miało na ogół charakter deklaratywny. W ograniczonym zakresie podejmowano konkretne działania zbliżające do spełnienia standardów w tym zakresie. Potwierdzeniem takiego stanu rzeczy były na przykład dane świadczące o tym, że mniej niż 30% organizacji posiadało strategię zarządzania różnorodnością; tylko w co trzeciej organizacji prowadzono monitoring wynagrodzeń ze względu na różne cechy demograficzno-społeczne. Ponadto, nieliczne organizacje realizowały programy na rzecz określonych grup społecznych (np. osób w wieku 50+ czy osób z niepełnosprawnościami).
- Wyniki II edycji projektu potwierdziły, że zarządzanie różnorodnością dotyczy coraz większej liczby organizacji. Niemniej ich przedstawiciele i przedstawicielki posiadali jednak dość ograniczoną wiedzę na temat ZR.

2.2.4. Statystyczna analiza regionalnego zróżnicowania Polski pod względem wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach

Analizy stopnia regionalnego zróżnicowania zarządzania różnorodnością podjął się Bartłomiej Jefmański w 2013 roku⁷³. Wychodząc od przesłanki dotyczącej wielowymiarowości zarządzania różnorodnością, potraktował ją jako kryterium syntetyczne i zastosował metody porządkowania liniowego. Rezultatem było opracowanie rankingu regionów⁷⁴. Zastosowano dwie metody porządkowania liniowego i porównano otrzymane w ten sposób wyniki. Pierwsza metoda to TOPSIS⁷⁵, umożliwiająca budowę syntetycznego miernika rozwoju i

⁷³ Szczegółowy opis badania wraz z wnioskami są dostępne w: B. Jefmański, *Statystyczna analiza regionalnego zróżnicowania Polski pod względem wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 285, s. 46–54.

⁷⁴ W analizie B. Jefmańskiego region rozumiany jest tożsamo do województwa i używany zamiennie.

⁷⁵ Metoda TOPSIS (*Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution*) to jedna z technik wielokryterialnej analizy decyzyjnej, wykorzystywana do podejmowania decyzji w warunkach niepewności i konfliktu pomiędzy różnymi kryteriami. Metoda ta została zaproponowana w 1981 r. przez Ching-Lai Hwanga i Kwangsun Yoona. Głównym celem metody TOPSIS jest wybór najlepszego rozwiązania spośród zestawu dostępnych opcji, uwzględniając przy tym różne kryteria oceny. Działa ona poprzez porównywanie każdego z rozwiązań względem idealnego rozwiązania oraz idealnie gorszego rozwiązania w odniesieniu do każdego z kryteriów. Kroki wykorzystywane w metodzie TOPSIS obejmują: 1. standaryzację danych: dane wejściowe są standaryzowane w celu uniknięcia błędów wynikających z różnic w jednostkach pomiaru; 2. konstrukcję macierzy ważonych: tworzona jest macierz ważonych danych, w której wagi każdego kryterium są określane przez użytkownika; 3. obliczenie odległości od idealnego i idealnie gorszego rozwiązania: dla każdego rozwiązania obliczane są odległości od idealnego rozwiązania oraz od idealnie gorszego rozwiązania w odniesieniu do każdego z kryteriów; 4. obliczenie wskaźnika bliskości do idealnego rozwiązania: na podstawie obliczonych odległości dla każdego rozwiązania oblicza się wskaźnik bliskości do idealnego rozwiązania; 5. rangowanie rozwiązań: rozwiązania są rangowane według wskaźnika bliskości do idealnego rozwiązania, a najlepsze rozwiązanie jest wybierane jako to, które ma najwyższy wynik wskaźnika. Pisali o tym m.in. C.L. Hwang, K. Yoon, *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*, Berlin 1981.

porównanie go ze wzorcem oraz antywzorcem, a druga to metoda Hellwiga⁷⁶ (tabela 7). Ze względu na różne skale pomiaru zmiennych, które uwzględniono w analizie, ich oryginalne wartości były transformowane do postaci zbiorów rozmytych⁷⁷. Zastosowane podejście analityczne pozwoliło również zidentyfikować te branże według sekcji Polskiej Klasyfikacji Działalności (dalej: PKD).

Tabela 7. Analiza stopnia regionalnego zróżnicowania zarządzania różnorodnością

Nazwa	Statystyczna analiza regionalnego zróżnicowania Polski pod względem wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach
Cel	Statystyczno-komparatystyczny: ocena stopnia regionalnego zróżnicowania realizacji koncepcji zarządzania różnorodnością w średnich i dużych przedsiębiorstwach w Polsce
Problematyka badawcza i przedmiot badań	Problem główny: wskazanie regionów, z których pochodzą przedsiębiorstwa najbardziej zaangażowane we wdrażanie koncepcji zarządzania różnorodnością
Próba badawcza	Podstawą analiz były dane pierwotne pochodzące z wywiadów (wywiady telefoniczne wspomagane komputerowo) przeprowadzonych w ramach projektu Diversity Index Firmy N = 900 W konstrukcji próby badawczej uwzględniono zróżnicowanie liczebności przedsiębiorstw w poszczególnych regionach oraz sekcjach PKD
Metody i techniki badawcze	Ilościowe: TOPSIS oraz metoda Hellwiga

Źródło: opracowanie własne na podstawie – B. Jefmański, *dz.cyt.*, s. 47–50.

Wyniki obu zastosowanych metod jednoznacznie wykazały, że najwięcej przedsiębiorstw najmocniej zaangażowanych we wdrażanie koncepcji zarządzania różnorodnością było zlokalizowanych w województwie mazowieckim. Wysokie noty otrzymały również województwa wielkopolskie oraz podlaskie. W przypadku wyników uzyskanych metodą

⁷⁶ Metoda Hellwiga, znana również jako kryterium Hellwiga, jest techniką wykorzystywaną w analizie hierarchicznej, która służy do wyboru najlepszego rozwiązania spośród wielu alternatyw w oparciu o zestaw kryteriów. W metodzie Hellwiga kryteria decyzyjne są hierarchicznie uporządkowane według ich znaczenia. Następnie, na podstawie ocen ekspertów/ekspertek, każde kryterium jest ważone, a oceny są przypisywane dla każdej z alternatyw w odniesieniu do każdego z kryteriów. Ważnym aspektem tej metody jest uwzględnienie zgodności ocen pomiędzy alternatywami a hierarchią kryteriów. Oznacza to, że lepsze oceny muszą być zgodne z wyższym poziomem hierarchii. A. Kopiński, D. Porębski, *Zastosowanie metody Hellwiga do konstrukcji modelu ekonometrycznego dla stóp zwrotu funduszy inwestycyjnych*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia” 2014, nr 48, s. 148–150, dostępne przez: <https://www.wir.ue.wroc.pl/info/article/WUT4d09005fb6e041bb8118d35d8e12c294/>, 24.04.2024.

⁷⁷ Zbiory rozmyte to koncepcja z zakresu teorii zbiorów matematycznych, która pozwala na reprezentację nieprecyzyjnych, niejednoznacznych lub subiektywnych pojęć, takich jak „duży”, „mały”, „gorący”, „zimny”, „szybki” czy „wolny”. W przeciwieństwie do klasycznych zbiorów, gdzie elementy są albo w pełni przynależne, albo w pełni nieprzynależne do zbioru, zbiory rozmyte mogą zawierać elementy częściowo przynależne do zbioru w różnym stopniu. Główną ideą zbiorów rozmytych jest wprowadzenie pojęcia stopnia przynależności, który określa stopień, w jakim dany element należy do zbioru. Stopnie przynależności są zazwyczaj wyrażane jako liczby z przedziału [0, 1], gdzie 0 oznacza brak przynależności do zbioru, a 1 – pełną przynależność. Zob. L.A. Zadeh, *Fuzzy Sets*, „Information and Control” 1965, nr 8(3), s. 338–353, dostępne przez: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S00199586590241X?via%3Dihub>, 24.04.2024.

Hellwiga istotny odsetek „najlepszych” przedsiębiorstw także był zlokalizowany w województwie śląskim. Na podstawie obu metod wskazano województwa warmińsko-mazurskie, świętokrzyskie i opolskie jako te, w których jest stosunkowo najmniej przedsiębiorstw zaangażowanych w realizację koncepcji zarządzania różnorodnością. Należy podkreślić, że wartości wykorzystanej miary były unormowane w przedziale 0–1, a obiekty najwyżej ocenione mogły osiągać wartości bliskie 1. Największe rozbieżności wyników uzyskanych w efekcie zastosowania omawianych metod zaobserwowano w przypadku takich województw jak: dolnośląskie, kujawsko-pomorskie, śląskie oraz zachodniopomorskie⁷⁸.

Kluczowe wnioski wynikające z przeprowadzonych badań:

- Wysuwana przez badaczy i badaczki zarządzania różnorodnością teza podkreślająca, że w Polsce jest to zagadnienie nowe i mało popularne, znalazła potwierdzenie w uzyskanych rezultatach statystycznych. Wartość miary syntetycznej⁷⁹ obliczonej tą metodą dla najlepszego przedsiębiorstwa wyniosła zaledwie 0,55.
- Rezultaty badań z wykorzystaniem obu wybranych metod pokazują, że najwięcej przedsiębiorstw aktywnie zaangażowanych we wdrażanie polityki zarządzania różnorodnością znajduje się w województwie mazowieckim, a następnie wielkopolskim i podlaskim. Z kolei dla województw warmińsko-mazurskiego, świętokrzyskiego i opolskiego wyniki były najniższe.

⁷⁸B. Jefmański, *dz. cyt.*, s. 51–53.

⁷⁹Miara syntetyczna, zwana także miarą agregacyjną, to wskaźnik liczbowy używany w wielokryterialnej analizie decyzyjnej dla oceny i porównywania alternatywnych rozwiązań. W przypadku analizy wielokryterialnej mamy do czynienia z zestawem różnych kryteriów, które należy uwzględnić przy podejmowaniu decyzji. Miara syntetyczna jest wykorzystywana do agregowania różnych kryteriów w celu uzyskania jednego wskaźnika, który reprezentuje ogólną wartość alternatywy. D. Wysocki, *Metody statystycznej analizy wielowymiarowej w badaniach marketingowych*, Warszawa 2010, s. 234.

2.2.5. Wdrażanie zarządzania różnorodnością i jego efekty wśród sygnatariuszy Karty Różnorodności

W latach 2014⁸⁰ oraz 2016⁸¹ Forum Odpowiedzialnego Biznesu (dalej: FOB), koordynujące aplikację, implementację i upowszechnianie Karty Różnorodności, zrealizowało dwa badania dotyczące problematyki zarządzania różnorodnością. Badanie FOB z 2016 roku było bezpośrednio związane z badaniem z 2014 roku, niemniej miało szerszy zasięg. Podmiotami uczestniczącymi była grupa 66 instytucji – Sygnatariuszy Karty Różnorodności oraz 201 losowo dobranych podmiotów: średnich i dużych firm zatrudniających powyżej 50 osób (łącznie 59 podmiotów) oraz firmy małe i mikro (łącznie 142 podmioty), które zostały sklasyfikowane jako realizujące lub zaangażowane w działania różnorodnościowe, ale nie przynależały do Karty Różnorodności (tabela 8).

Tabela 8. Badanie Forum Odpowiedzialnego Biznesu wdrażanie zarządzania różnorodnością i jego efekty

Nazwa	Wdrażanie zarządzania różnorodnością i jego efekty wśród sygnatariuszy Karty Różnorodności (2014)	Wdrażanie zarządzania różnorodnością i jego efekty wśród sygnatariuszy Karty Różnorodności i podmiotów zaangażowanych (2016)
Cel	Diagnostyczny: Określenie poziomu i zakresu wdrażania zarządzania różnorodnością wśród przedsiębiorstw	
Problematyka badawcza i przedmiot badań	<p>Problem główny: weryfikacja, w jakim stopniu firma/instytucja spełnia kryteria związane z zarządzaniem różnorodnością i ustalenie, jakie elementy wchodzą w skład skutecznej polityki zarządzania różnorodnością;</p> <p>Obszary szczegółowe: strategiczne zarządzanie różnorodnością; kultura organizacyjna realizująca zarządzanie różnorodnością; struktura zatrudnienia z perspektywy różnorodności; rekrutacja wrażliwa na różnorodność; rozwój zawodowy wrażliwy na różnorodność; wynagrodzenie wrażliwe na różnorodność</p>	
Próba badawcza	Firmy i instytucje N = 66 Działy zarządzania zasobami ludzkimi Pracodawcy i pracodawczynie Pracownicy pracownicy	Firmy i instytucje N = 201 Działy zarządzania zasobami ludzkimi Pracodawcy i pracodawczynie Pracownicy pracownicy
Metody i techniki badawcze	Jakościowe: indywidualne wywiady pogłębione, analiza dokumentów Ilościowe: ankietowe	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.J. Wondrak, *dz.cyt.*, s. 6–7.

⁸⁰ Szczegółowy opis badania z 2014 r. wraz z wnioskami są dostępne w: M.J. Wondrak, *Raport „Wdrażanie zarządzania oraz jego efekty wśród sygnatariuszy Karty Różnorodności w Unii Europejskiej (2014)”*, Warszawa 2015, dostępne przez: https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/02/Raport_Wdrazanie-zarz%C4%85dzania-r%C3%B3%C5%BCnorodno%C5%9Bci%C4%85_KE_pl.pdf, 24.04.2024.

⁸¹ Szczegółowy opis badania z 2016 r. wraz z wnioskami są dostępne w: E. Leśnowolska, M. Andrejczuk, *Łączy nas różnorodność! Przewodnik po Karcie Różnorodności*, Warszawa 2016, dostępne przez: <https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2016/07/Karta-Roznorodnosci-Przewodnik-2016.pdf>, 30.04.2024.

W badaniu kluczowe było zrozumienie znaczenia działań na rzecz różnorodności w odniesieniu do konkretnych grup docelowych, a wyniki wykazały, że pomiędzy firmami związanymi z Kartą Różnorodności i tymi spoza Karty, występują różnice. W szczególności dotyczyły one zarządzania różnorodnością w kontekście: tożsamości psychoseksualnej, stopnia sprawności (różnica 36%), pochodzenia rasowego i wieku (seniorzy i seniorki – różnica 29%). Obszarem o najwyższym priorytecie w zakresie podejmowanych działań była kwestia płci (68% w 2014 r. vs. 95% w 2016 r.), zaś o najniższym związana z tożsamością psychoseksualną (13% w 2014 r. vs. 18% w 2016 r.). W badaniu ogólnopolskim z 2016 roku obszary aktywności firm zaangażowanych w tematykę zarządzania różnorodnością, które nie były sygnatariuszami i sygnatariuszkami Karty Różnorodności okazały się zbliżone do tych, które wynikały z badania Karty z 2014 roku⁸².

Operacjonalizacja działań na rzecz zarządzania różnorodnością, rozumiana jako włączenie zagadnienia różnorodności do ekosystemu kultury organizacyjnej, dotyczyła odpowiednio 72% (2014 r.) i 80 % (2016 r.) podmiotów. Manifestowały się one w postaci programów i inicjatyw dotyczących równowagi w obszarze godzenia życia zawodowego i prywatnego (65% w 2014 r. i 82% w 2016 r.) oraz szerokiego spektrum aktywności edukacyjnych i podnoszących świadomość pracowniczą w zakresie różnorodności (59% w 2014 r. do 74% w 2016 r.)⁸³. Zestawienie najpopularniejszych działań przedstawia tabela poniżej (tabela 9).

⁸² E. Leśnowolska, M. Andrejczuk, *dz. cyt.*, s. 20–31.

⁸³ Tamże, s. 27–28.

Tabela 9. Inicjatywy i programy zarządzania różnorodnością w badaniach Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Obszar	Badanie 2014 w %	Badanie 2016	
		Podmioty z Karty Różnorodności w %	Podmioty spoza Karty Różnorodności w %
Monitorowanie wskaźników dotyczących różnorodności	5	5	2
Wprowadzanie działań na rzecz podnoszenia świadomości pracowników i pracownic w zakresie różnorodności	77	85	40
Włączenie partnerów biznesowych w politykę różnorodności	62	61	23
Przeciwdziałanie mobbingowi i dyskryminacji w miejscu pracy	85	88	77

Źródło: opracowanie własne na podstawie – M.J. Wondrak, *dz.cyt.*, s. 18.

Kluczowe wnioski wynikające z przeprowadzonych badań:

- Sygnatariusze Karty Różnorodności rozumieli znaczenie działań na rzecz różnorodności wobec różnych grup docelowych. Największy wzrost działań nastąpił w odniesieniu do takich kwestii, jak: tożsamość płciowa (wzrost o 40 punktów procentowych, dalej: pp.), niepełnosprawność (wzrost o 36 pp.), pochodzenie rasowe i etniczne oraz seniorzy i seniorki (wzrost o 29 pp.).
- Tematem priorytetowym wśród sygnatariuszy i sygnatariuszek Karty Różnorodności była równość płci – 95% w 2016 roku wobec 68% w 2014 roku.
- Według badania z 2016 roku 80 % sygnatariuszy i sygnatariuszek włączyło zagadnienia różnorodności do swojej kultury organizacyjnej.

2.2.6. CSR w praktyce – barometr Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej

W 2019 roku zrealizowano badanie⁸⁴ Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej z udziałem 56 firm. W badaniach zastosowano ankietę zawierającą ponad 30 pytań, w tym blok dotyczący zagadnienia różnorodności w firmie (tabela 10).

Tabela 10. Badanie CSR w praktyce – barometr Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej

Nazwa	CSR w praktyce – barometr Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej
Cel	Analityczno-eksploracyjny: zidentyfikowanie stanu wdrożenia zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach
Problematyka badawcza i przedmiot badań	Problem główny: weryfikacja zakresu i poziomu wdrażania zarządzania różnorodnością w organizacji Obszary szczegółowe: zdefiniowanie kluczowych wymiarów różnorodności; określenie obszarów działania i interwencji w ramach zarządzania różnorodnością
Próba badawcza	Firmy i instytucje N = 56 firm Dobór celowy
Metody i techniki badawcze	Ilościowe: ankietowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie – *CSR w praktyce*, dz. cyt., s. 1–6.

Przedstawiciele i przedstawicielki większości firm (62%) – na pytanie o aktualnie prowadzone działania związane z zarządzaniem różnorodnością odpowiadali, że jest to wprowadzenie dedykowanej polityki. Różnorodność rozumiano przede wszystkim w odniesieniu do płci (89%), wieku (78%), narodowości (56%) i stopnia sprawności (53%). Na dalszym planie była religia (31%), tożsamość psychoseksualna (31%) czy poglądy i przekonania polityczne (28%). Te wymiary pokrywały się z działaniami podejmowanymi przez badanych przedsiębiorców i przedsiębiorczynie. Prawie wszystkie deklarowane aktywności były związane z problematyką równouprawnienia kobiet i mężczyzn. Wyraźnie dominujący był również aspekt wieku, w ramach którego proponowano projekty mające na celu zapobieganie wykluczaniu poszczególnych grup wiekowych, aktywizowanie osób starszych czy działania ochronne dla osób w wieku przedemerytalnym. Około 65% osób badanych wyraziło przekonanie, że organizacje powinny mieć jasną politykę różnorodności, aktywnie przeciwdziałać mobbingowi, a przede wszystkim dzielić się publicznie (np. za pomocą reklam) sposobami rozwijania świadomości o różnorodności. Kluczowymi obszarami działań zarządzania różnorodnością w badanych firmach były:

⁸⁴ Szczegółowy opis badania wraz z wnioskami są dostępne w: *CSR w praktyce – barometr Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej*, dostępne przez: <https://www.calameo.com/read/004601149c35dede3770c>, 25.04.2024.

- wprowadzanie wewnętrznych regulacji dotyczących równego traktowania, np. regulamin pracy, polityka zarządzania różnorodnością, procedury antydyskryminacyjne i antymobbingowe (81%);
- udział w kampaniach społecznych, edukujących i informujących na temat walorów i korzyści wynikających z zarządzania różnorodnością (47%);
- prowadzenie stałego monitoringu antydyskryminacyjnego i antymobbingowego oraz przeciwdziałanie ewentualnym nieprawidłowościom (47%)⁸⁵.

Kluczowe wnioski wynikające z przeprowadzonych badań:

- Różnorodność rozumiano przede wszystkim w odniesieniu do płci, wieku, narodowości i stopnia sprawności.
- Co trzecia firma prowadziła trwale i usystematyzowane działania w obszarze zarządzania różnorodnością, które były ukierunkowane przede wszystkim na przeciwdziałanie dyskryminacji i nierównemu traktowaniu.
- W badanych organizacjach respondenci i respondentki podkreślali motywację do kontynuowania, rozszerzenia oraz szerokiego komunikowania dobrych praktyk w obszarze zarządzania różnorodnością.

2.2.7. Zarządzanie różnorodnością i społeczna odpowiedzialność w przedsiębiorstwach

Kolejne badanie – Zarządzanie różnorodnością i społeczna odpowiedzialność w przedsiębiorstwach – zostało wykonane w 20 przedsiębiorstwach⁸⁶. Główna teza zakładała, że zarządzanie różnorodnością staje się coraz ważniejszym elementem społecznej odpowiedzialności (CSR), jest świadomie wykorzystywane dla osiągnięcia celów biznesowych, obejmuje wiele wymiarów i generuje korzyści (tabela 11).

⁸⁵ *CSR w praktyce*, dz. cyt. s. 2 – 6.

⁸⁶ Szczegółowy opis badania wraz z wnioskami są dostępne w: J. Maj, *Raport z badania: Zarządzanie różnorodnością i społeczna odpowiedzialność w przedsiębiorstwach*, 2017, dostępne przez: https://www.researchgate.net/publication/318276470_Raport_z_badania_Zarządzanie_roznorodnoscia_i_spoeczna_odpowiedzialnosc_w_przedsiębiorstwach, 25.04.2024.

Tabela 11. Badanie – Zarządzanie różnorodnością i społeczna odpowiedzialność w przedsiębiorstwach

Nazwa	Zarządzanie różnorodnością i społeczna odpowiedzialność w przedsiębiorstwach
Cel	Analityczno-eksploracyjny: zidentyfikowanie stanu wdrożenia zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach
Problematyka badawcza i przedmiot badań	Problem główny: weryfikacja zakresu i poziomu wdrażania zarządzania różnorodnością w organizacji Obszary szczegółowe: geneza zarządzania różnorodnością; sposoby definiowania zarządzania różnorodnością; zarządzanie różnorodnością a CSR, zarządzanie zasobami ludzkimi i etyką; miejsce zarządzania różnorodnością w organizacji; narzędzia zarządzania różnorodnością; korzyści i zagrożenia wynikające z zarządzania różnorodnością
Próba badawcza	Firmy i instytucje N = 20 osób z kadry kierowniczej Dobór celowy
Metody i techniki badawcze	Ilościowe: telefoniczne wywiady indywidualne (ang. <i>telephonic depth interview</i> , dalej: TDI)

Źródło: opracowanie własne na podstawie – J. Maj, *dz. cyt.*, s. 3.

Respondenci i respondentki byli pytani o przyczyny zainicjowania zarządzania różnorodnością w organizacji. Wskazywano tu na następujące czynniki:

- przyjęcie strategii realizowanej na poziomie całej grupy;
- wewnętrzna potrzeba firmy;
- konsekwencja umiędzynarodowienia firmy;
- konsekwencja inicjatyw państwowych w krajach, w których firmy funkcjonują;
- potrzeba bycia kreatywnym i innowacyjnym;
- konsekwencja dostrzeżenia luki kompetencyjnej i pokoleniowej;
- dostrzeżenie znaczenia poszanowania różnorodności we wszystkich aspektach funkcjonowania;
- dostosowywanie praktyk firmy do globalnych trendów na rzecz zrównoważonego rozwoju oraz do międzynarodowego charakteru działalności firmy;
- zapewnienie dobrych warunków pracy zagranicznym pracownikom i pracownikom;
- konsekwencja bycia liderem rynku w obszarze społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i związanych z nią inicjatyw;
- konsekwencja ścisłej współpracy z podmiotami zewnętrznymi⁸⁷.

⁸⁷ D. Maj, *dz. cyt.*, s. 6–9.

W odpowiedzi na pytanie dotyczące sposobu definiowania zarządzania różnorodnością wskazywano na samodzielne formułowanie tego pojęcia lub zaadaptowanie istniejących definicji. W drugim przypadku pozwalało to na dopasowanie strategii do potrzeb konkretnej organizacji i jej specyfiki. Incydentalnie przedsiębiorstwa dokonywały autorskiej konceptualizacji zarządzania różnorodnością. Respondentom i respondentkom zadano zestaw pytań, których głównym celem było określenie miejsca zarządzania różnorodnością w strategii i strukturze firmy, jak również odnoszących się do relacji między zarządzaniem różnorodnością i społeczną odpowiedzialnością organizacji. W zdecydowanej większości respondenci i respondentki wskazywali na ścisłe powiązanie zarządzania różnorodnością ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw. Zarządzanie różnorodnością było jednym z filarów strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Ponadto respondenci i respondentki wskazywali na związki lub komplementarność różnorodności z takimi obszarami jak: HR, marketing, komunikacja, ład korporacyjny, etyka. Na pytanie, gdzie w strukturach organizacyjnych umocowane jest zarządzanie różnorodnością, osoby badane mówiły o pionach personalnym, CSR, etyki, marketingu lub bezpośrednio zarządu⁸⁸.

Wśród egzemplifikacji realizowanych działań wskazywano m.in.: przystąpienie do Karty Różnorodności, zdywersyfikowane systemy oceny (np. *Diversity, Assessment Framework System*⁸⁹ lub *Equality Screening and Impact System*⁹⁰), mapy różnorodności, badania klimatu organizacyjnego, grupy projektowe, udział w sieciach partnerskich i wydarzeniach tematycznych i networkingowych, system szkoleń. W obszarze korzyści, barier i zagrożeń wynikających z zarządzania różnorodnością koncentrowano się przede wszystkim na pozytywach wynikających z wdrażania zarządzania różnorodnością (tabela 12).

⁸⁸ Tamże, s. 17–19.

⁸⁹ *Diversity Assessment Framework System* (DAFS) to system oceny różnorodności, który pomaga organizacjom w ocenie ich obecnego stanu w zakresie różnorodności i inkluzji oraz w identyfikowaniu obszarów, które mogą zostać poprawione. Celami DAFS są: zwiększenie świadomości na temat znaczenia różnorodności i inkluzji w organizacji, zidentyfikowanie mocnych i słabych stron organizacji w zakresie różnorodności i inkluzji, opracowanie planu działań na rzecz poprawy różnorodności i inkluzji w organizacji. Zob. F. Bartels-Ellis, J. Franklin, M. Slingsby, *Internationalising Diversity Management: The British Council's Diversity Assessment Framework*, Londyn 2010, dostępne przez: https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/daf_book.pdf, 25.04.2024; T. Tellez, *Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) Organizational Assessment Tools: A Resource Guide*, Waltham 2021, dostępne przez: https://heller.brandeis.edu/icere/pdfs/dei_organizational_assessment_tools.pdf, 25.04.2024.

⁹⁰ *Equality Screening and Impact System* (ESIA) to system oceny równości, który pomaga organizacjom w ocenie potencjalnego wpływu ich polityk, praktyk i działań na różne grupy ludzi. Celami ESIA są: zidentyfikowanie potencjalnych negatywnych skutków polityk, praktyk i działań organizacji dla różnych grup ludzi, zapewnienie równego traktowania wszystkich grup ludzi przez organizację, promowanie różnorodności i inkluzji w organizacji. Zob. *Equality Screening and Impact Assessment*, 2021; dostępne przez: https://nireland.britishcouncil.org/sites/default/files/esia_global_uk_background_screening.pdf, 25.04.2024.

Tabela 12. Korzyści, bariery i zagrożenia wdrażania zarządzania różnorodnością

Korzyści związane z wdrażaniem strategii zarządzania różnorodnością	Bariery wdrażania strategii zarządzania różnorodnością	Zagrożenia związane z wdrażaniem strategii zarządzania różnorodnością
<ul style="list-style-type: none"> – Kreatywność i innowacyjność – Większa liczba pomysłów – Korzyści finansowe w obszarze wynagrodzeń – Większa empatia i otwartość pracowników i pracownic – Atmosfera tolerancji w firmie – Uznanie ze strony instytucji zewnętrznych – Lepsze zrozumienie klientów i klientek – Zwiększona liczba potencjalnych pracowników i pracownic – Zwiększenie motywacji i zaangażowania – Pełne wykorzystanie talentów pracowników i pracownic – Poprawa wizerunku firmy – Poprawa wizerunku firmy jako pracodawcy – Brak dyskryminacji – Rozwój pozytywnej (inkluzywnej) kultury organizacyjnej 	<ul style="list-style-type: none"> – Różnorodność sama w sobie – Stereotypy – Nastawienie na realizację celów (instrumentalne traktowanie różnorodności) – Brak gotowości i otwartości na pewne tematy wewnątrz organizacji – Brak świadomości społecznej – Ograniczenia prawne – Postrzegana homogeniczność społeczeństwa – Brak wiedzy, który przekłada się na lęk przed nieznanym – Bariery systemowe – Brak dostosowanych powierzchni biurowych – Charakter działalności organizacji – Położenie geograficzne firmy 	<ul style="list-style-type: none"> – Koncentracja na jednej grupie – Wysokie koszty, które mogą się nie zwrócić – Zagrożenia dla samych osób pracujących wynikające z charakteru działalności organizacji – Negatywne reakcje otoczenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie – J. Maj, *dz.cyt.*, s. 27–29.

Kluczowe wnioski wynikające z przeprowadzonych badań:

- Organizacje opracowują samodzielnie lub zapożyczają już istniejące definicje różnorodności oraz zarządzania różnorodnością.
- Wśród badanych organizacji występowała relacja między działaniami społecznie odpowiedzialnymi i dedykowanymi etyce a zarządzaniem różnorodnością, jak również między zarządzaniem różnorodnością a obszarem personalnym oraz komunikacji.
- W organizacjach były wdrażane polityki i programy zarządzania różnorodnością, niemniej identyfikowani również bariery w tym obszarze.
- W badanych organizacjach wskazywano przede wszystkim na korzyści z wdrażania zarządzania różnorodnością i prezentowały pozytywne podejście do tej strategii.

2.3. Różnorodność i zarządzanie różnorodnością w badaniach polskich kierowanych do kategorii zawodowych

2.3.1. Zaangażowanie pracownicze a zarządzanie różnorodnością

Badanie Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, dotyczące związków pomiędzy zaangażowaniem pracowniczym a różnorodnością, zrealizowano w 2014 roku na próbie ogólnopolskiej⁹¹. Wśród badanych znaleźli się pracownicy i pracownice, z którymi przeprowadzono zogniskowane wywiady grupowe, a także kadra kierownicza, do której zaadresowano badania ankietowe oraz pogłębione wywiady indywidualne (tabela 13). Łącznie badanie przeprowadzono w 10 na 16 województw. Przeważającą grupę respondentów i respondentek stanowiły osoby z województw mazowieckiego, śląskiego, pomorskiego i podkarpackiego. Zgodnie z założeniami w badaniu udział wzięły osoby zatrudnione na trzech typach stanowisk: menadżerskich, specjalistycznych i wykonawczych.

⁹¹ Szczegółowy opis badania wraz z wnioskami są dostępne w: S. Borkowska, A. Jawor-Joniewicz, *Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością*, Warszawa 2016.

Tabela 13. Badanie Zaangażowanie pracownicze a zarządzanie różnorodnością

Nazwa	Zaangażowanie pracownicze a zarządzanie różnorodnością
Cel	Diagnostyczno-eksploracyjny: zidentyfikowanie korelacji pomiędzy różnorodnością pracowniczą a poziomem zaangażowania.
Problematyka badawcza i przedmiot badań	Problem główny: zaangażowanie pracownicze w kontekście zarządzania różnorodnością.
Próba badawcza	Firmy i instytucje N = 14 (FGI) N = 104 firmy Dobór celowy
Metody i techniki badawcze	Jakościowe: ogniskowane wywiady grupowe, IDI Ilościowe: sondażowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie – S. Borkowska, A. Jawor-Joniewicz, *dz.cyt.*, s. 49.

W świetle wyników badań pracodawcy i pracodawczynie zdawali się nie doceniać korzyści wynikających z zarządzania różnorodnością. Zaledwie w 2,8% badanych firm istniała strategia odnosząca się do tego obszaru. Znacznie częściej, bo w co 10 przypadku, deklarowali oni występowanie pewnych elementów związanych z zarządzaniem różnorodnością, zwykle wdrażanych nieformalnie. Istotnym wyzwaniem było również samo zdefiniowanie zarządzania różnorodnością. Wynikało to z faktu, że niespełna 40% badanych miała wcześniej jakąkolwiek styczność z tym zagadnieniem. Najczęściej było ono kojarzone z równymi szansami w miejscu pracy⁹².

Według badanych pracowników i pracownic 50% w ich miejscu pracy dostrzegą pewne aspekty różnorodności. Niemniej aż 1/3 z badanych osób nie była w stanie określić czy ich przełożeni i przełożone mają tego świadomość. Zdaniem kadry pracowniczej nie istniały bariery wynikające z różnorodności, które uniemożliwiały awanse czy wyższe gratyfikacje finansowe. Około 60% badanych nie napotkało na trudności w korzystaniu z programów służących rozwojowi kompetencji. Analogiczny wynik wystąpił w przypadku awansów⁹³.

Analiza zarządzania różnorodnością koncertowała się ponadto na godzeniu ról zawodowych i prywatnych. Zdaniem 54,3% badanej kadry pracowniczej nie występowały istotne różnice ze względu na płeć, a firmy właściwie kierowały działaniami związanymi z work-life-balance. Wyniki badań pozwoliły ponadto na uchwycenie faktu, że organizacje o po-

⁹² Tamże, s. 145.

⁹³ Tamże, s. 149–153.

twierdzonym wysokim poziomie zarządzania zasobami ludzkimi częściej niż pozostałe różnicowały narzędzia angażowania i zarządzania różnorodnością pracowniczą⁹⁴. Kluczowe wnioski wynikające z przeprowadzonych badań:

- Świadome zarządzanie różnorodnością w badanych przedsiębiorstwach było rzadkością.
- Poziom wiedzy, zarówno wśród kadry kierowniczej, jak i pracowniczej, oceniono jako ograniczony.
- Zarządzanie różnorodnością było realizowane głównie w zakresie dotyczącym takich wymiarów tożsamości, jak: wiek, płeć, status rodzinny i stopień sprawności (stan zdrowia).

Osoby badane dostrzegały liczne korzyści z wdrażania zarządzania różnorodnością, niemniej nie identyfikowały korzyści ekonomicznych wynikających z wdrażania zarządzania różnorodnością.

2.3.2. Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach

Głównym przedmiotem badań Teresy Kupczyk, Anny Oleszkiewicz i Joanny Kubickiej wykonanych wśród dolnośląskich przedsiębiorstw był stan wdrożenia i korzyści z zarządzania różnorodnością⁹⁵. Badania skierowano do nielosowej próby przedsiębiorstw, reprezentujących średnie i duże przedsiębiorstwa z województwa dolnośląskiego, a objęto nimi 247 pracowników i pracownic tych przedsiębiorstw. Zrealizowane badania miały charakter idyograficzny, do opracowania wyników wykorzystano zaś statystykę opisową (tabela 14).

⁹⁴ Tamże, s. 154.

⁹⁵ Szczegółowy opis badania wraz z wnioskami są dostępne w: T. Kupczyk, A. Oleszkiewicz, M. Kubicka, *Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 350, s. 237–250.

Tabela 14. Badanie dotyczące zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach

Nazwa	Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach
Cel	Analityczno-eksploracyjny: określenie stanu wdrożenia zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach
Problematyka badawcza i przedmiot badań	Problem główny: diagnoza stanu wdrażania ZR w dolnośląskich przedsiębiorstwach; Obszary szczegółowe: identyfikacja korzyści z zarządzania różnorodnością na podstawie opinii przedstawicieli/przedstawicielek przedsiębiorstw zlokalizowanych w województwie dolnośląskim; określenie różnic w opiniach badanych przy uwzględnieniu takich kryteriów, jak: szczebel zarządzania, płeć i wiek.
Próba badawcza	Firmy N = 247 pracowników i pracownic Dobór celowy z uwagi na specyfikę badań oraz możliwości badawcze.
Metody i techniki badawcze	Ilościowe: sondaż diagnostyczny

Źródło: opracowanie własne na podstawie – T. Kupczyk i in., *dz. cyt.*, s. 242–243.

Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły uznać, że poziom wdrożenia zarządzania różnorodnością w badanych przedsiębiorstwach był niski, mimo iż 55% badanych pracowników i pracownic dostrzegało potrzebę wprowadzania takich rozwiązań. Jako obszary priorytetowe (wymagające podjęcia działań) wskazano na te związane z następującymi wymiarami różnorodności: wiek (52%), płeć (51%), status rodzinny (27%) i stopień sprawności (20%). Rzadziej wymieniano różnice wynikające z narodowości, etniczności, różnic kulturowych, rasy, religii i talentów. W badaniach ustalono problemy, jakie zdaniem respondentów i respondentek wynikają z wdrożenia zarządzania różnorodnością. Okazało się, że wymaga ono bardziej kompetentnej kadry kierowniczej i specjalistów i specjalistek ds. zasobów ludzkich, rekrutacji i selekcji itp.⁹⁶

W opinii osób badanych zarządzanie różnorodnością podwyższa wymagania względem kadry kierowniczej (21%) i zwiększa koszty działalności (21%), a także tworzy więcej sytuacji konfliktowych w zróżnicowanych zespołach (19%). Jednocześnie respondenci i respondentki wskazywali na istotne korzyści wynikające z wdrażania zarządzania różnorodnością (tabela 15). Do trzech najważniejszych zaliczyli: zwiększenie zaangażowania i motywacji pracowników i pracownic (57%), zwiększone możliwości rekrutowania personelu,

⁹⁶ Tamże, s. 243–245.

w tym łatwiejsze pozyskiwanie i szersze wykorzystanie w organizacji utalentowanych pracowników i pracownic (49%), zwiększenie lojalności pracowników i pracownic (45%)⁹⁷.

Tabela 15. Korzyści z wdrażania zarządzania różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach

Katalog korzyści	% wskazań
Zwiększenie zaangażowania i motywacji pracowników/pracownic	57
Zwiększone możliwości rekrutowania personelu)	49
Zwiększenie lojalności pracowników/pracownic	45
Dobra atmosfera	37
Kreowanie pozytywnego wizerunku i wiarygodności organizacji	28
Zwiększenie zainteresowania pracą w danym przedsiębiorstwie ekspertów/ekspertek, którzy mogli doświadczyć dyskryminacji w innym miejscu pracy	27
Poszerzanie wiedzy, wzbogacanie doświadczeń i rozwijanie kompetencji pracowników i pracownic	27
Zmniejszenie fluktuacji i absencji pracowników/pracownic	26
Szersze myślenie (różne punkty widzenia)	25
Poprawa jakości rozwiązywania problemów	21
Lepsze zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie	19
Lepsza znajomość rynku	18
Wzrost elastyczności organizacji	15
Zdobywanie nowych rynków	14
Przestrzeganie prawa antydyskryminacyjnego	13
Poszerzanie oferty produktów i usług	8
Pozyskiwanie nowych dostawców/dostawczyń	6

Źródło: opracowanie własne na podstawie – T. Kupczyk i in., *dz. cyt.*, s. 246–247.

Kluczowe wnioski wynikające z przeprowadzonych badań:

- Poziom wdrożenia zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach był niski, chociaż respondenci i respondentki widzieli potrzebę prowadzenia działań w zakresie ZR.
- Zarządzanie różnorodnością było realizowane głównie w podstawowych obszarach, takich jak: wiek, płeć, status rodzinny i stopień sprawności (stan zdrowia). Brakowało uwzględniania różnic wynikających z pochodzenia narodowego i etnicznego, różnicy kultury, rasy, religii czy talentów.
- Osoby badane dostrzegały liczne korzyści z wdrażania zarządzania różnorodnością, niemniej zauważały również związane z tym wyzwania, w tym: potrzebę większych kompetencji wśród kadry odpowiedzialnej za HR w organizacji, zwiększenie kosztów działalności, generowanie sytuacji konfliktowych w zróżnicowanych zespołach.

⁹⁷ Tamże, s. 245–247.

2.3.3. Badanie ilościowe dotyczące świadomości, potrzeb i działań firm w zakresie zarządzania różnorodnością

Badanie ilościowe dotyczące świadomości, potrzeb i działań firm w zakresie zarządzania różnorodnością⁹⁸ zrealizowano metodą CAWI⁹⁹ na próbie 800 osób, dobranych w sposób losowo-warstwowy osób z kadry kierowniczej średnich i dużych firm (tabela 16).

Tabela 16. Badanie dotyczące świadomości, potrzeb i działań firm w zakresie zarządzania różnorodnością

Nazwa	Badanie ilościowe dotyczące świadomości, potrzeb i działań firm w zakresie zarządzania różnorodnością
Cel	Analityczno-eksploracyjny: zidentyfikowanie stanu wdrożenia zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach.
Problematyka badawcza i przedmiot badań	Problem główny: poziom świadomości, potrzeb i działań firm w zakresie zarządzania różnorodnością; Obszary szczegółowe: planowanie i programowanie wizji i celów; pozyskiwanie i utrzymywanie różnorodnych pracowników/pracownic; poszerzanie rynku towarów i usług; promocja i komunikacja różnorodności; przegląd i ewaluacja podejmowanych działań na rzecz różnorodność w organizacji.
Próba badawcza	Firmy i instytucje N = 800 osób z kadry kierowniczej Dobór celowy
Metody i techniki badawcze	Ilościowe: sondażowe, CAWI.

Źródło: opracowanie własne na podstawie – E. Gross – Gołacka, *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku, dz. cyt.*, s. 318–323.

Respondenci i respondentki zadeklarowali znajomość pojęcia zarządzania różnorodnością (90%) i potwierdzili fakt posiadania przez firmę strategii zarządzania różnorodnością (60%). Najczęstszymi potrzebami stanowiącymi o potrzebie wdrożenia zarządzania różnorodnością były kształtowanie świadomości pracowników i pracownic (70%), wdrażanie narzędzi i procedur wspierających implementację zarządzania różnorodnością (65%) oraz zwiększenie zaangażowania pracowników i pracownic (60%). Do najczęściej stosowanych przez organizacje działań należały organizowanie szkoleń i warsztatów dla pracowników i pracownic, promowanie równych szans w procesie rekrutacji oraz tworzenie polityk antidyskryminacyjnych¹⁰⁰.

⁹⁸ Szczegółowy opis badania wraz z wnioskami są dostępne w: E. Gross-Gołacka, *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku, dz. cyt.*

⁹⁹ CAWI (ang. *Computer Assisted Web Interview*) – wspomagany komputerowo wywiad przy pomocy strony www. Metoda zbierania danych i informacji, w której respondent wypełnia ankiety w formie elektronicznej, dostępne przez: <https://fieldstat.pl/co-to-cawi/>, 24.02.2021.

¹⁰⁰ E. Gross-Gołacka, *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku, dz. cyt.*, s. 318–323.

Kluczowe wnioski wynikające z przeprowadzonych badań:

- Organizacje zatrudniające powyżej 250 osób charakteryzował zdecydowanie wyższy poziom zarządzania różnorodnością niż miało to miejsce w przypadku organizacji zatrudniających od 50 do 250 pracowników i pracownic.
- W zdecydowanej większości organizacji zarządzanie różnorodnością rozumiano jako zapewnienie pracownikom i pracownicom równego traktowania w miejscu pracy.
- W badanych organizacjach uwzględniano oraz wykorzystywano różnice między-ludzkie i zauważano potrzeby pracownicze, wykorzystując je w osiąganiu celów biznesowych.
- Poziom i zakres wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością w średnich i dużych organizacjach był i zróżnicowany.
- Z badań wynikało, że uwarunkowania zewnętrzne miały wpływ na zarządzanie różnorodnością w organizacji.
- Stopień implementacji zarządzania różnorodnością w poszczególnych obszarach był związany z wielkością oraz strukturą zatrudnienia.

2.3.4. Kierownicy wobec zarządzania różnorodnością

Ocena stanu wiedzy kierowników i kierowniczek na temat zarządzania różnorodnością oraz prezentacja ich opinii na temat celowości, możliwości i ograniczeń związanych z implementacją narzędzi zarządzania różnorodnością była analizowana przez Iwonę Mendryk i Arkadiusza Tora¹⁰¹. W badaniu skierowanym do kadry kierowniczej średniego szczebla, uzyskano 32 poprawnie wypełnione ankiety (tabela 17). Wytypowane przedsiębiorstwa pochodziły z terenu województwa lubelskiego i reprezentowały niejednorodne branże. Dla zrealizowania celów badawczych zaprojektowano kwestionariusz ankiety, który zawierał pytania dotyczące świadomości respondentów i respondentek na temat zarządzania różnorodnością oraz sposobu jej wdrożenia. Badania miały charakter pilotażowy, a uzyskane wyniki zostały wykorzystane również do weryfikacji narzędzia badawczego.

¹⁰¹ Szczegółowy opis badania wraz z wnioskami są dostępne w: I. Mendryk, A. Tor, *Kierownicy wobec zarządzania różnorodnością – wyniki badań pilotażowych*, „Akademia Zarządzania” 2017 nr 1 (1), s. 6–22, dostępne przez: <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/14261>, 25.04.2024.

Tabela 17. Badanie – kierownicy wobec zarządzania różnorodnością

Nazwa	Kierownicy wobec zarządzania różnorodnością
Cel	Diagnostyczno-eksploracyjny: określenie stanu wiedzy kadry kierowniczej na temat ZR oraz prezentacja ich opinii na temat zasadności wdrażania tego rodzaju rozwiązań
Problematyka badawcza i przedmiot badań	Problem główny: weryfikacja, w jakim stopniu kadra menadżerska średniego szczebla identyfikuje pojęcie różnorodności i zarządzania różnorodnością Obszary szczegółowe: ocena celowości, możliwości oraz ograniczeń we wdrażaniu zarządzania różnorodnością w organizacji.
Próba badawcza	Firmy i instytucje N = 32 osoby z kadry kierowniczej średniego szczebla Dobór celowy
Metody i techniki badawcze	Ilościowe: ankietowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie – I. Mendryk, A. Tor, *dz. cyt.*, s. 11–12 (zob. przypis 100).

Wyniki badań wykazały, że działania z zakresu zarządzania różnorodnością były podejmowane przez kierowników i kierowniczkę stosunkowo rzadko (kilka razy w roku). Większość badanej kadry zarządzającej potrafiła określić korzyści płynące z zarządzania różnorodnością, co wiązało z chęcią pracy w środowisku wielokulturowym. Według deklaracji respondentów i respondentek w reprezentowanych przez nich organizacjach wymiary różnorodności odnosiły się do różnic w zakresie płci, wieku, stopnia prawności, narodowości, religii i tożsamości psychoseksualnej¹⁰².

Osoby badane znały pojęcie zarządzania różnorodnością, ale nie była to wiedza ani pełna, ani dokładna. Działania podejmowane przez respondentów i respondentki, określone jako ukierunkowane na zarządzanie różnorodnością, to elastyczne, zróżnicowane podejście do pracowników i pracownic, dywersyfikacja zadań w oparciu o możliwości pracownika i pracownicy oraz koordynowanie pracy zespołu w taki sposób, by unikać konfliktów na tle różnic wiekowych. Szczegółowe zestawienie odpowiedzi respondentów i respondentek zaprezentowano w tabeli poniżej (tabela 18).

¹⁰² Tamże, s. 12–13.

Tabela 18. Praktyki zarządzania różnorodnością wśród kadry kierowniczej

Działanie	Liczba wyborów
Elastyczne/zróżnicowane podejście do pracowników/pracownic	9
Dywersyfikacja zadań w oparciu o możliwości pracownika/pracownicy	5
Koordinowanie pracy zespołowej, by unikać konfliktów na tle różnic wiekowych	5
Uwzględnianie różnic kulturowych w decyzjach zarządczych	2
Dostosowanie czasu pracy do potrzeb (np. matek)	1
Pozyskiwanie wiedzy dla zrozumienia odmienności	1
Wykorzystywanie doświadczenia starszych pracowników i pracownic	1
Dostosowanie organizacji pracy do wieku	1
Brak odpowiedzi	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie – I. Mendryk, A. Tor, *dz. cyt.*, s. 14–15.

Świadomość korzyści płynących z zarządzania różnorodnością wśród badanych osób okazała się wysoka, manifestując się m.in. w przekonaniu, że chcąc uzyskać lepszą pracę należy zatrudnić się w przedsiębiorstwach, które charakteryzuje większy poziom zróżnicowania kulturowego. Respondenci i respondentki, zapytani o korzyści wynikające z zarządzania różnorodnością, wskazywali przede wszystkim na poprawę atmosfery współpracy w zespole oraz zwiększenie efektywności pracy. Barrierami dla wprowadzenia zarządzania różnorodnością w organizacjach były – zdaniem badanych: brak wiedzy, stereotypy i uprzedzenia, prawdopodobny wzrost ilości obowiązków kierowniczych (np. konieczność tworzenia dodatkowej dokumentacji)¹⁰³.

Kluczowe wnioski wynikające z przeprowadzonych badań:

- Wyniki przeprowadzonych badań wykazały braki wiedzy badanych kierowników i kierowniczek w zakresie zarządzania różnorodnością.
- Mimo braku przedmiotowej wiedzy respondenci i respondentki stwierdzali, że podejmują na co dzień próby zarządzania różnorodnością, a realizowane działania mają charakter „intuicyjny” i nie wynikają ani ze strategii, ani z systemowego podejścia organizacji.
- Badana kadra kierownicza dostrzegała pozytywne aspekty pracy w zróżnicowanym środowisku.

Podsumowując rezultaty analizy omówionych w niniejszym rozdziale badań, należy zwrócić uwagę na kilka aspektów merytorycznych i metodologicznych. W kwestiach merytorycznych warto uwydatnić następujące kwestie.

¹⁰³ Tamże, s. 13–15, 18.

Po pierwsze, wyniki badań wskazują na potrzebę dalszego rozwoju praktyki zarządzania różnorodnością, zwłaszcza poprzez promowanie strategii opartych na zarządzaniu strategicznym oraz rozwijaniu umiejętności menedżerów i menadżerek w zakresie zarządzania różnorodnością. Istnieje także konieczność promowania bardziej inkluzywnych praktyk i kultur organizacyjnych, które sprzyjają różnorodności i integracji różnych perspektyw.

Po drugie, zarządzanie różnorodnością jest utożsamiane z polityką równego traktowania, równych szans, równouprawnienia. Natomiast stosunkowo rzadko występuje ujęcie odwołujące się do zagadnienia strategicznej zaręczności.

Po trzecie, dotychczasowe badania potwierdzają również dominację konwencjonalnego rozumienia wymiarów różnorodności, głównie wykorzystującego takie jej aspekty, jak: płeć, wiek i stopień sprawności, narodowość. Warto kontynuować badania nad różnorodnością, uwzględniając różnorodne perspektywy i wymiary tego zjawiska (np. ze względu na tożsamość psychoseksualną, orientację seksualną, neuroróżnorodność) w odniesieniu do kultury organizacyjnej, wartości, procesów organizacyjnych, celów biznesowych.

W kontekście wniosków i rekomendacji metodologicznych należy zwrócić uwagę na następujące aspekty.

Po pierwsze, w badaniach nad różnorodnością dominującą rolę odgrywają podejścia oparte na metodach ilościowych, co może prowadzić do ograniczenia zrozumienia pełnego kontekstu i subtelności związanych z różnorodnością w organizacjach. Istnieje konieczność uwzględnienia podejść jakościowych oraz zwiększenia zróżnicowania metodologicznego. Z uwagi na złożoność i wieloaspektowość przedmiotowych zjawisk implikuje to potrzebę modernizacji koncepcji badawczych, w tym metodologii, a także rozszerzenia stosowanych metod zbierania danych, ich analizy oraz interpretacji.

Po drugie, na gruncie badawczym istnieje duża rozpiętość, różnorodność i eklektyczność w podejściu do różnorodności i zarządzania różnorodnością. Dotyczy to zarówno samych podmiotów (instytucji) realizujących badania dotyczące zarządzania różnorodnością, jak i przyjmowanych podstaw teoretycznych i koncepcji badawczych (metodologii badań, w tym uzasadnienia doboru metod i technik, sposobów analizy danych, ich zestawień i agregacji oraz zasad prezentacji wyników badań).

Po trzecie, zidentyfikowano również przewagę perspektywy organizacji nad perspektywą pracowników i pracownic w badaniach nad różnorodnością i zarządzaniem różnorodnością, co może prowadzić do jednostronnych wniosków. Jednocześnie w badaniach kierowanych do grup pracowniczych symptomatyczne jest przyjmowanie poziomu liderów i li-

derek organizacji, w mniejszym stopniu zaś podległych im pracowników i pracownic. Istnieje również potrzeba rozwinięcia badań nad nowymi, mniej tradycyjnymi wymiarami różnorodności oraz rozważenia bardziej strategicznego podejścia do zarządzania różnorodnością.

Rozdział III

Koncepcja badań własnych

3.1. Podstawy teoretyczne i podejście badawcze

W dysertacji przyjęto szerokie podejście do kluczowych kategorii definicyjnych, tj. różnorodności i zarządzania różnorodnością. Uzasadnieniem takiej perspektywy są m.in.: możliwość wszechstronnego zrozumienia przedmiotowego zagadnienia z zastosowaniem różnych perspektyw, wykorzystanie bogatego kontekstu badawczego, większa elastyczność i adaptacja do zmieniających się ujęć badawczych i aplikacyjnych. Takie podejście daje zarówno wiele możliwości, jak również stawia wyzwania m.in. w zakresie świadomego i klarownego postawienia celów na poziomie rozprawy, koncepcji badań oraz procesu badawczego. Dążąc do ich systematyzacji przyjęto następujący porządek:

- na poziomie rozprawy celem jest eksploracja stanu literatury i badań dotyczących różnorodności i zarządzania różnorodnością, opis koncepcji teoretycznych dotyczących różnorodności i zarządzania różnorodnością oraz eksplikacja sposobów implementacji koncepcji zarządzania różnorodnością w realiach organizacyjnych;
- na poziomie badań celem jest eksploracja pojęcia różnorodności i zarządzania różnorodnością, opis implementacji zarządzania różnorodnością, opis praktyk związanych z wdrożeniem zarządzania różnorodnością w organizacjach i eksplikacja wpływu zarządzania różnorodnością na działanie organizacji;
- na poziomie poszczególnych faz i etapów badań celem jest eksploracja oraz opis definicji różnorodności i zarządzania różnorodnością, przyczyn wdrażania zarządzania różnorodnością, sposobów wdrażania zarządzania różnorodnością, efektów wdrażania zarządzania różnorodnością, eksplikacja czynników wpływających na zarządzanie różnorodnością i tego, w jaki sposób zarządzanie różnorodnością oddziałuje na procesy zachodzące w organizacji.

Dla tak sformułowanych celów przejęto następujące zadania analityczne i badawcze:

- analiza podstaw teoretycznych zarządzania różnorodnością, poprzez dokonanie przeglądu literatury w celu zidentyfikowania głównych koncepcji zarządzania różnorodnością, a następnie zbadanie tych koncepcji dzięki analizie ich genezy, założeń teoretycznych oraz stosowanych strategii zarządzania i narzędzi dotyczących różnorodności;

- przedstawienie stosowania koncepcji zarządzania różnorodnością poprzez analizę takich czynników, jak: społeczne, kulturowe, instytucjonalne, ekonomiczne oraz wewnętrzorganizacyjne, które wpływają na podejścia organizacji do zarządzania różnorodnością;
- badanie sposobów i praktyk zarządzania różnorodnością w organizacjach w celu zrozumienia, jakie strategie zarządzania różnorodnością są stosowane w rzeczywistości organizacyjnej oraz jakie są ich skutki dla organizacji;
- analiza dorobku naukowego oraz stanu badań nad różnorodnością i zarządzaniem różnorodnością na poziomie międzynarodowym i krajowym.

W efekcie analizy podstaw teoretycznych i ujęć badawczych występujących w literaturze przedmiotu, dla celów niniejszej rozprawy przyjęto definicję pojęcia „różnorodności”, zgodnie z którą: różnorodność odnosi się do każdej postrzeganej różnicy między ludźmi w każdym wymiarze ich tożsamości – pierwotnej (indywidualnej), wtórnej i organizacyjnej (grupowej) – w zakresie m.in.: wieku, płci, specjalizacji zawodowej, tożsamości psychoseksualnej, stylu życia, stażu pracy w organizacji, doświadczenia zawodowego, stylu pracy, statusu ekonomicznego, formy zatrudnienia, światopoglądu. Jeżeli chodzi o termin „zarządzanie różnorodnością”, to jest ono (zarządzanie) pojmowane jako proces wszechstronnego kształtowania środowiska pracy, strategia i programy działań skierowane na świadome wykorzystanie zróżnicowanego potencjału pracowniczego w osiągnięciu celów organizacji. W konsekwencji prowadzi to do uznania docelowej koncepcji zarządzania różnorodnością w ujęciu R. Ricco i M. Guerci, zwanej: zintegrowanym modelem zarządzania różnorodnością¹⁰⁴. Zintegrowany model zarządzania różnorodnością opiera się na trzech głównych założeniach, które – dla potrzeb niniejszej rozprawy – jej autorka ujęła w sposób syntetyczny:

1. Integracja różnorodności – zarządzanie różnorodnością powinno być ukierunkowane na integrację różnych grup społecznych w organizacji. Oznacza to, że różnorodność nie jest postrzegana jako problem czy wyzwanie, ale jako szansa organizacji. Integracja różnorodności oznacza tworzenie klimatu organizacyjnego, który promuje otwartość, szacunek i współpracę między różnymi grupami pracowników i pracownic, jak również uwzględnia perspektywę zewnętrznych grup interesariuszy.
2. Wykorzystanie różnorodności jako zasobu – różnorodność jest postrzegana jako zasób organizacji mogący przyczynić się m.in. do: zwiększenia innowacyjności, kreatywności i efektywności. W związku z tym buduje wartość dla organizacji.

¹⁰⁴ Model został opisany w rozdziale I.

3. Równość szans i zapobieganie dyskryminacji – oznacza konieczność zapewnienia równych szans dla wszystkich pracowników i pracownic, niezależnie od ich cech osobowych czy przynależności do określonych grup społecznych. Zarządzanie różnorodnością obejmuje więc działania mające na celu eliminację wszelkich form dyskryminacji i nierówności oraz promowanie uczciwości, szacunku i sprawiedliwości w organizacji.

Kryteria wyboru modelu wynikają z:

- podstaw teoretycznych – model uwzględnia złożoność różnorodności w kontekście organizacyjnym. Obejmuje on zarówno różnorodność indywidualną (m.in.: wiek, płeć, pochodzenie etniczne), jak i różnorodność związaną z doświadczeniem, umiejętnościami czy perspektywami poznawczymi, światopoglądowymi (grupową – wtórną i organizacyjną);
- integracji różnych wymiarów różnorodności – uwzględnienie nie tylko tradycyjnie wskazywanych wymiarów różnorodności, tj. różnic kulturowych czy płciowych, ale także innych aspektów, np.: umiejętności, stylu pracy, specyfiki relacji w organizacji, strefy wpływów;
- zrównoważonego podejścia do zarządzania różnorodnością – model nie skupia się wyłącznie na jednorodnym podejściu do zarządzania różnorodnością, lecz uwzględnia również konieczność dostosowania działań do specyfiki organizacji oraz kontekstu jej działania, odwołując do celów organizacji;
- zastosowania modelu w praktyce – model oferuje zarówno teoretyczne ramy analizy, jak i konkretne narzędzia oraz strategie zarządzania różnorodnością, które mogą być stosowane w praktyce;
- uwzględnienia kontekstu giełdowego – możliwość dostosowania do specyfiki organizacji notowanych na giełdzie, ich celów biznesowych oraz oczekiwań grup inwestorów i interesariuszy zewnętrznych.

W zintegrowanym modelu zarządzania różnorodnością są tym samym podkreślone te aspekty różnorodności, które mają realny i potencjalny wkład w rozwój organizacji, biorąc jednocześnie pod uwagę to, że różnorodność jest nie tylko kwestią moralną, ale także strategicznym aspektem działania organizacji. Charakterystykę modelu R. Ricco i M. Guerci, w kontekście jego wdrożenia w organizacji, przedstawiono poniżej (tabela 19).

Tabela 19. Specyfikacja zintegrowanego modelu zarządzania różnorodnością

Poziom wdrażania w organizacji	Fazy wdrażania	Kluczowe działania	Spodziewane efekty
Strategiczny	I.Sformułowanie nowej wizji organizacji	Objaśnienie wartości, które leżą u podstaw zainteresowania firmy wdrażaniem ZR	Możliwości uczenia się skierowane do zarządu i starszych menedżerów (np. szkolenia/warsztaty edukacyjne na temat znaczenia różnorodności i inkluzywności) oraz ponowne zdefiniowanie wartości i wizji firmy w celu uwzględnienia różnorodności
		Identyfikacja powodu, dla którego organizacja wdraża ZR	
		Definicja nowej wizji	
Taktyczny	II.Wybór istotnych i pilnych wymiarów różnorodności	Decyzja o powołaniu dedykowanej roli/funkcji dla obszaru ZR	Zdefiniowanie i przyznanie odpowiedzialności w zakresie roli/funkcji dla obszaru ZR
		Identyfikacja aspektów różnorodności wewnątrz i na zewnątrz organizacji	Analiza wymiarów różnorodności wewnątrz i na zewnątrz organizacji Badanie klimatu wewnątrz organizacji w obszarze różnorodności
		Wybór istotnych i pilnych wymiarów różnorodności, którymi firma chce zarządzać	Zdefiniowanie i wybór wymiarów różnorodności, którymi firma chce zarządzać
	III.Wybór linii działania w zakresie ZR	Zdefiniowanie linii działania, które organizacja chce podjąć dla każdego wyselekcjonowanego wymiaru różnorodności	Identyfikacja linii działania, które organizacja chce podjąć dla każdego wyselekcjonowanego wymiaru różnorodności
	IV.Zaprojektowanie polityk i praktyk ZR	Sformułowanie polityki ZR	Identyfikacja średniookresowych celów strategicznych Formułowanie polityki ZR
		Wyselekcjonowanie praktyk ZR do wdrożenia	Uwzględnienie istniejących rozwiązań związanych z różnorodnością, przełożenie polityki na praktykę poprzez określenie długoterminowych i średnioterminowych celów operacyjnych, obszarów wpływu, odpowiedzialności, wymaganych zasobów,

			oczekiwanych rezultatów oraz wskaźników kluczowych (mierzących ich bazową wartość przed wdrożeniem rozwiązań)
Operacyjny	V. Wdrożenie zaprojektowanych praktyk ZR	Przypisanie odpowiedzialności za tę fazę menedżerom/menedżerkom liniowym	Proces uczenia, w który zaangażowane są wszystkie osoby w organizacji (np. szkolenia/seminaria edukacyjne, grupy networkingowe)
		Wdrożenie zaplanowanych praktyk	Wdrożenie rozwiązań ZR
	VI. Komunikowanie zaangażowania organizacji w ZR	Komunikacja	Komunikacja wewnętrzna (np. list prezesa/prezeski prezentujący wartość różnorodności dla organizacji, polityki, praktyki; sekcja w intranecie poświęcona ZR; raporty roczne dotyczące ZR, spotkania, wydarzenia) Komunikacja zewnętrzna (np. newslettery, relacje prasowe, broszury, raporty roczne, konferencje)
	VII. Zdefiniowanie miar dla ZR	Ustanowienie miar dla rezultatów	Pomiar zdefiniowanych KPI (jakościowych i ilościowych)
		Ewaluacja osiągniętych rezultatów	Ewaluacja osiągniętych rezultatów Komunikacja osiągniętych rezultatów (wewnętrznie i zewnętrznie)
	VIII. Rewizja całego procesu	Rewizja procesu na bazie osiągniętych rezultatów i kontekstu	Spotkanie rewizyjne dla całego procesu Komunikacja wewnętrzna w zakresie planowanych zmian

Źródło: opracowanie własne na podstawie – R. Ricco, M. Guerci, *dz. cyt.*, s. 240–241.

Podejście teoretyczne przyjęte w niniejszej pracy, napisanej przede wszystkim z perspektywy socjologii (i jej subdyscyplin – socjologii organizacji i socjologii zarządzania), zostało jednak w znaczącym stopniu wsparte rozwiązaniami dotyczącymi przedmiotowych zagadnień, które są opracowane z perspektywy nauk o zarządzaniu, prawa czy psychologii. Dokonując opisu organizacji odwołano się przede wszystkim do takich jej aspektów, jak:

- kultura organizacyjna – relacja pomiędzy normami i wartościami wpływającymi na zachowania pracowników i pracownic a kształtowaniem kultury organizacyjnej akceptującej i ceniącej różnorodność oraz promowaniem strategii inkluzywnego środowiska pracy, w którym każda osoba czuje się szanowana i ceniona;
- procesy organizacyjne pracowników i pracownic – relacje między procesami zarządzania zasobami ludzkimi a wdrożeniem w nich (w procesach zarządzania zasobami ludzkimi, dalej ZZL) polityk i praktyk przeciwdziałających dyskryminacji i promujących różnorodność;
- zmiana organizacyjna – uwzględnienie wpływu zmian (takich jak strukturalne i kulturowe) na efektywność organizacji, relacje między pracownikami i pracownicami w kontekście różnorodności, jak również oddziaływania rezultatów programów zarządzania różnorodnością na organizację i jej wyniki biznesowe.

W przypadku perspektywy socjologicznej odwołano się w szczególności do takich aspektów organizacji, jak:

- sprawiedliwość i równość w organizacji – relacje między sprawiedliwością i równością, w tym dyskryminacją i nierównością w dostępie do zasobów i dóbr a politykami i praktykami zapewniającymi równość szans i eliminację dyskryminacji w organizacjach;
- procesy organizacyjne pracowników i pracownic – relacje między procesami zarządzania zasobami ludzkimi a wdrożeniem w nich (ZZL) polityk i praktyk antydyskryminacyjnych oraz upowszechniających różnorodność.

Podejściem, które w ramach procesu badawczego uznano za adekwatne oraz sprzyjające poszerzeniu wiedzy dotyczącej przedmiotowych zjawisk oraz uprawomocnieniu i uwiarygodnieniu konkluzji płynących z badań, jest triangulacja¹⁰⁵. Triangulacja miała przede wszystkim zwiększyć wiarygodność prowadzonych badań, jak również umożliwić zgromadzenie danych z wykorzystaniem wielu źródeł i dokonanie analizy wyników w szerszym kontekście. W dysertacji wykorzystano następujące typy triangulacji:

¹⁰⁵ M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa 2003, s. 97–101.

- triangulację teoretyczną – poprzez spojrzenie na przedmiotowe zagadnienia i dane z punktu widzenia wybranych perspektyw teoretycznych;
- triangulację danych – polegającą na zestawieniu danych z różnych faz projektu badawczego lub pochodzących z innych źródeł;
- triangulację metodologiczną – poprzez zastosowanie różnych metod i technik do zbadania pojedynczego zjawiska oraz dokonania analizy¹⁰⁶.

W konsekwencji przyjętych założeń teoretycznych i podejścia badawczego uznano, że określone cele badań mogą być najlepiej (i najtrafniej) zrealizowane dzięki metodom jakościowym. Dotyczy to całościowego ujęcia przedmiotowych zjawisk, w tym implementacji koncepcji zarządzania różnorodnością, ponieważ umożliwiają one holistyczne podejście, uwzględniają złożoność zagadnienia (i samych zjawisk) oraz pozwalają na dokonanie analizy „głębszego” kontekstu wewnętrznego (organizacyjnego) i zewnętrznego (np.: społecznego, kulturowego, historycznego, formalno-prawnego, ekonomicznego). Metody jakościowe uznano za najbardziej adekwatne biorąc pod uwagę następujące kwestie:

- złożoność zagadnienia – zarządzanie różnorodnością jest wielopłaszczyznowe, gdyż dotyczy takich aspektów, jak: kultura organizacyjna, polityka personalna, struktura organizacyjna, interakcje między pracownikami i pracownicami;
- elastyczność badania – metody jakościowe są formowalne i adaptacyjne, co pozwala na reagowanie na zmieniające się warunki badania oraz lepsze dopasowanie się do specyfiki organizacji;
- umożliwienie głębszej analizy kontekstu, w jakim funkcjonują badane organizacje – dzięki uwzględnieniu aspektu organizacyjnego, kulturowego, społecznego, ekonomicznego itd.;
- rozbudowany zakres analizy – poprzez integrację analizy oficjalnych praktyk i procedur organizacji oraz ukrytych norm, wartości i wzorców kulturowych, które mogą mieć istotny wpływ na zarządzanie różnorodnością.

Nie zmienia to faktu, że kluczowe znaczenie w przypadku decyzji o wyborze metod i technik badawczych miały oczywiście cele badań i problematyka badawcza, które opisano w kolejnych częściach tego rozdziału. Pierwszy etap – całościowo rozumianej pracy badawczej i analitycznej – objął zatem następujące działania¹⁰⁷:

¹⁰⁶ K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych*, Warszawa 2000, s. 69.

¹⁰⁷ Etap ten, a w szczególności analizę zasobów badań społecznych, można też określić jako: badania wtórne.

- przegląd i analizę literatury przedmiotu, krajowej i międzynarodowej, dotyczącej różnorodności i zarządzania różnorodnością z perspektywy socjologii, nauk o zarządzaniu, prawa i psychologii;
- analizę materiałów (publikacji naukowych, raportów z badań) w ramach przeglądu stanu badań krajowych i międzynarodowych poświęconych różnorodności i zarządzaniu różnorodnością, uwzględniając perspektywę socjologii, nauk o zarządzaniu, prawa i psychologii.

Drugi etap polegał na opracowaniu projektu badań własnych¹⁰⁸, z wykorzystaniem efektów dokonanego przeglądu opracowań teoretycznych i empirycznych.

Trzeci etap pracy objął realizację badań własnych, która składała się z następujących faz:

- analiza dokumentów wybranych organizacji (np.: raportów, polityk, kodeksów);
- wywiady indywidualne pogłębione, częściowo ustrukturyzowane (dalej: IDI);
- wywiad grupowy zogniskowany (dalej: FGI).

W badaniach własnych zasadnicze miejsce przypada badaniom pierwotnym, przeprowadzonym z zastosowaniem indywidualnych wywiadów pogłębionych, częściowo ustrukturyzowanych (dalej też: wywiady indywidualne) i grupowego wywiadu zogniskowanego (dalej też: wywiad grupowy). Analiza dokumentów (materiały organizacji), której wykonanie poprzedziło realizację wywiadów, stanowi komplementarny etap całościowo rozumianej pracy analitycznej i badawczej, jak również posiada znaczenie kontekstowe. Bardziej szczegółowe omówienie zagadnień metodologicznych znajduje się w następnym podrozdziale.

3.2. Przedmiot badań

Przedmiot badań – w kontekście zarządzania różnorodnością w organizacji na przykładzie spółek giełdowych – obejmuje różnorodne aspekty związane z definiowaniem różnorodności, motywami implementacji zarządzania różnorodnością, definiowaniem zarządzania różnorodnością, metodami i narzędziami, obszarami wdrażania, korzyściami i wyzwaniem. Obejmuje to zarówno badanie perspektyw teoretycznych i różnych podejść definicyjnych, jak i przedmiotowe zagadnienie w kontekście określonych realiów organizacyjnych. Ramę przedmiotu badań stanowi zintegrowany model zarządzania różnorodnością, będący podstawą operacjonalizacji. W szczególności zostały uwzględnione następujące aspekty:

¹⁰⁸ Określenie – badania własne – odnosi się do zaprojektowanych i zrealizowanych badań (jakościowych) autorki dysertacji, obejmujących analizę dokumentów wybranych organizacji (materiały zastane) oraz badania empiryczne (wywiady indywidualne i wywiad grupowy).

- zarządzanie strategiczne w kontekście tego, jak różnorodność i zarządzanie różnorodnością wpływają na cele biznesowe, ESG oraz obszar personalny;
- polityki i praktyki zarządzania różnorodnością, ich implementacja oraz ocena skuteczności;
- kultura organizacyjna w kontekście tego, jak różnorodność i zarządzanie różnorodnością wpływają na kulturę organizacyjną (m.in.: normy, wartości, zachowania);
- wpływ otoczenia zewnętrznego na praktyki zarządzania różnorodnością;
- percepcja i postawy pracowników i pracownic na temat organizacji i jej działań w zakresie zarządzania różnorodnością.

Każdy z tych tematów może być rozwinięty i szczegółowo badany, uwzględniając specyficzne warunki i wyzwania, z jakimi borykają się organizacje w różnych sektorach gospodarki i regionach. W ramach badań własnych uwaga została skoncentrowana na zrozumieniu, jak organizacje przystępują do zarządzania różnorodnością, jakie są stosowane strategie, metody i narzędzia, a także – jakie są efekty tych działań. Decyzja związana z wyborem spółek giełdowych (jako przykładu organizacji) wynikała z faktu, że ich sytuacja prawna (np. konieczność realizowania określonych wymagań prawnych w zakresie raportowania danych finansowych i pozafinansowych, obowiązek spełniania standardów dobrych praktyk podmiotów notowanych na giełdzie, wymóg posiadania polityk świadczących o jakości ładu korporacyjnego) oraz kontekstowa (m.in.: obecność na rynku kapitałowym, realizacja działań na rzecz zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu) – istotnie kształtują motywację co do podejmowania decyzji o wdrażaniu zarządzania różnorodnością. Oznacza to, że z jednej strony istotne oddziaływanie czynników zewnętrznych związanych z potrzebą respektowania legislacji stanowionej przez regulatorów, z drugiej odpowiada na potrzeby biznesowe interesariuszy. Ponadto, spółki giełdowe posiadają szeroki repertuar zasobów i instrumentów (np. finansowe, osobowe, zarządcze, infrastrukturalne), które pozwalają im na wdrażanie nowych oraz złożonych procesów. Spółkę giełdową – zamiennie określaną też mianem spółki publicznej – definiuje się jako:

[...] spółkę publiczną, której co najmniej jedna akcja jest dopuszczona do obrotu na rynku regulowanym lub wprowadzona do obrotu w alternatywnym systemie obrotu (ASO) na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej (art. 4 pkt 20 Ustawy o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych, dalej OfertaPubLU)¹⁰⁹.

¹⁰⁹ Spółka publiczna (giełdowa – co to jest?), dostępne przez: <https://poradca.pl/spolka-publiczna-gieldowa-co-to-jest#spolka-publiczna-a-spolka-gieldowa>, 12.02.2024.

Sposób wyboru spółek został opisany w punkcie poświęconym doborowi prób badawczych. Niemniej należy podkreślić, że zastosowane tam kryteria istotnie dopełniają charakterystykę spółek i zarazem ujęcie przedmiotu badań. Do badań zostały wybrane następujące spółki: ING Bank Śląski, Santander i BNP Paribas S.A. z branży finansowej oraz Orange Polska i Cyfrowy Polsat z branży telekomunikacyjnej. Ich opis, podobnie jak charakterystyka analizowanych dokumentów, znajduje się w rozdziale IV.

W konsekwencji przyjętych założeń zintegrowanego modelu zarządzania różnorodnością i sformułowanej problematyki opracowano trójpoziomą strukturę niniejszego modelu. Dla każdego z poziomów zintegrowanego modelu zarządzania różnorodnością wytypowano kluczowe kategorie, które następnie zostały poddane operacjonalizacji. Szczegółowo przedstawia to tabela poniżej (tabela 20).

Tabela 20. Zintegrowany model zarządzania różnorodnością w perspektywie organizacji – podstawa operacjonalizacji

Poziom modelu	Kluczowe kategorie	Definicje
Strategiczny	Organizacja	Organizacja, zwłaszcza w kontekście ZR, może być zdefiniowana jako formalna struktura, która zatrudnia ludzi i działa w celu osiągnięcia określonych celów. W kontekście spółek publicznych, czyli tych notowanych na giełdzie papierów wartościowych w Polsce, organizacja może być rozumiana jako podmiot, który działa w sektorze publicznym i posiada udziały notowane na publicznej giełdzie. Organizacje te mają obowiązek przestrzegania odpowiednich przepisów prawnych oraz wymogów rynkowych, a zarządzanie różnorodnością w takich organizacjach obejmuje podejmowanie działań mających na celu promowanie różnorodności i eliminowanie dyskryminacji w miejscu pracy.
	Wizja organizacji	Wizja organizacji w kontekście ZR odnosi się do jasno określonych aspiracji i celów dotyczących różnorodności, do osiągnięcia których organizacja dąży w swojej działalności. W przypadku spółek publicznych wizja dotycząca ZR może obejmować zobowiązanie do promowania różnorodności w miejscu pracy, eliminacji dyskryminacji oraz tworzenia inkluzywnego środowiska, które pozwoli wszystkim pracownikom/pracownicom rozwijać swój pełny potencjał.
	Strategia	Strategia, w kontekście zarządzania różnorodnością, może być zdefiniowana jako plan działania lub zestaw kierunków, które organizacja przyjmuje w celu skutecznego zarządzania różnorodnością w organizacji.
	Różnorodność	Różnorodność odnosi się do każdej postrzeganej różnicy między ludźmi np.: wiek, specjalizacja zawodowa, tożsamość psychoseksualna, pochodzenie, styl życia, staż czy pozycja w organizacji.
	Zarządzanie różnorodnością	Zarządzanie różnorodnością to proces wszechstronnego kształtowania środowiska pracy, strategia i programy działań skierowane na świadome wykorzystanie zróżnicowanego potencjału pracowniczego w osiągnięciu celów organizacji.
Taktyczny	Wymiary różnorodności	Wymiary różnorodności w kontekście ZR w spółkach notowanych na giełdzie odnoszą się do różnych kategorii cech lub charakterystyk pracowników i pracownic, które mogą wpływać na ich doświadczenia, perspektywy i zaangażowanie w miejscu pracy. Wymieniane wymiary różnorodności obejmują m.in.: płeć, wiek, pochodzenie etniczne, orientację seksualną, niepełnosprawność, wykształcenie, doświadczenie zawodowe i inne aspekty, które mogą wpływać na zróżnicowanie pracowników i pracownic w organizacji.

	Praktyki zarządzania różnorodnością	Praktyki zarządzania różnorodnością odnoszą się do konkretnych działań, procesów, procedur lub polityk wprowadzanych w organizacji w celu skutecznego zarządzania różnorodnością w miejscu pracy. Mogą to być różnego rodzaju programy szkoleniowe, mentorstwo, rekrutacja zróżnicowanych kandydatów/kandydatek, promowanie równych szans oraz tworzenie inkluzywnej organizacji.
	Linie działania	Linie działania odnoszą się do wytyczonych kierunków działań, strategii lub planów mających na celu skuteczne ZR w organizacji. Linie działania mogą obejmować konkretne inicjatywy, programy szkoleniowe, polityki kadrowe, procedury rekrutacyjne czy programy mentorowania, które są wdrażane w celu promowania równości, inkluzji oraz wykorzystania potencjału różnorodności w organizacji.
Taktyczny	Wartości	Wartości w kontekście ZR w organizacji, zwłaszcza w przypadku spółek publicznych, odnoszą się do fundamentalnych przekonań i zasad, które kierują działaniami i decyzjami organizacji w obszarze różnorodności. Wartości te mogą obejmować zobowiązanie do równego traktowania wszystkich pracowników, promowanie inkluzji, poszanowanie różnorodności oraz eliminację wszelkich form dyskryminacji.
	Kultura organizacyjna	Kultura organizacyjna odnosi się do zestawu wartości, norm, przekonań i praktyk, które kształtują sposoby działania i interakcji w organizacji, a także wpływają na sposób, w jaki różnorodność jest postrzegana i zarządzana. Może mieć istotne znaczenie dla skutecznego ZR, ponieważ wpływa na akceptację różnorodności, otwartość na innowacje oraz podejście do inkluzji w miejscu pracy.
	Miary ZR	Miary ilościowe odnoszą się do danych liczbowych, statystyk lub wskaźników, które pozwalają na obiektywną ocenę różnorodności w organizacji. Mogą to być, na przykład, proporcje pracowników i pracownic różnych grup demograficznych, takich jak: płeć, wiek, pochodzenie etniczne czy orientacja seksualna. Miary jakościowe odnoszą się do analizy jakościowej, opinii, doświadczeń lub narracji pracowników i pracownic na temat różnorodności i inkluzji w organizacji. Mogą to być, na przykład, wywiady, grupy dyskusyjne czy analiza treści związanych z doświadczeniami pracowników i pracownic z różnych grup demograficznych.

Operacyjny	Implementacja ZR	Implementacja ZR odnosi się do procesu wprowadzania w życie strategii, polityk i praktyk zarządzania różnorodnością w organizacji. Obejmuje to wdrażanie konkretnych działań, procedur i programów mających na celu promowanie inkluzywności, eliminację dyskryminacji oraz wykorzystanie potencjału różnorodności w organizacji.
	Polityka ZR	Polityka ZR to zbiór zasad, procedur, strategii i celów opracowanych przez organizację w celu skutecznego zarządzania różnorodnością w miejscu pracy. Jest to formalny dokument określający zobowiązania i podejście organizacji do promowania inkluzywności, eliminowania dyskryminacji oraz tworzenia równych szans dla wszystkich pracowników i pracownic.
	Komunikacja	Komunikacja odnosi się do procesu przekazywania informacji, wymiany poglądów i budowania relacji pomiędzy różnymi grupami pracowników i pracownic, uwzględniając ich zróżnicowanie pod względem cech demograficznych, kulturowych czy doświadczeń życiowych. Odgrywa kluczową rolę w promowaniu inkluzywnego środowiska pracy, eliminacji stereotypów oraz budowaniu zaufania i współpracy między pracownikami/pracownicami.
	Rewizja procesu ZR	Rewizja procesu wdrażania ZR odnosi się do systematycznej analizy, oceny i modyfikacji działań i strategii związanych z ZR. Proces ten obejmuje przegląd istniejących inicjatyw, programów szkoleniowych, polityk kadrowych oraz praktyk rekrutacyjnych pod kątem ich skuteczności i zgodności z celami organizacji w zakresie promowania równości, inkluzywności oraz różnorodności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie – R. Ricco, M. Guerci, *dz. cyt.*, s. 235–245 (kluczowa pozycja); G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Warszawa 2007, s. 49; P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, Warszawa 2001, s. 395; *Encyklopedia zarządzania, Misja i wizja*, dostępne przez: https://mfiles.pl/pl/index.php/Misja_i_wizja, 19.08.2024; *Encyklopedia zarządzania, Strategia*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Strategia>, 19.08.2024; A. Glińska-Noweś, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Toruń 2007, s. 132; M. Gryszko, *Raport z zarządzania różnorodnością w Polsce*, s. 5, dostępne przez: http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/01/Zarza-dzaniemroznorodnosciawPolsce_FOB.pdf, 19.08.2024; A. Kłoskowska, *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, Warszawa 2006, s. 38; M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa, 1996, s. 60, 65–68; J. Penc, *Role i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery*, Warszawa 2005, s. 268; B. Szacka, *Wprowadzenie do socjologii*, Warszawa 2003, s. 76–77; *Spółka publiczna (giełdowa – co to jest?)*, dostępne przez: https://poradca.pl/spolka-publiczna-gieldowa-co-to-jest#spolka-publiczna-a-spolka-gieldowa_12.02.2024.

Z przedstawionej specyfikacji zintegrowanego modelu zarządzania różnorodnością w kontekście organizacyjnym wynika jego rola (modelu) w tworzeniu podstaw operacjonalizacji kluczowych kategorii badawczych. W szczególności oznacza to odniesienie się do takich aspektów, jak:

- ustrukturyzowanie badań poprzez dostarczenie ram teoretycznych, a co za tym idzie zapewnienie spójności i efektywności interpretacyjnej;
- zidentyfikowanie kluczowych obszarów do dalszej eksploracji, takich jak: kultura organizacyjna, polityki równościowe, praktyki HR, wpływ zarządzania różnorodnością na strategię i cele organizacji, co w rezultacie umożliwia głębsze zrozumienie dynamiki zarządzania różnorodnością;
- praktyczne zastosowanie modelu i badań na gruncie teorii zarządzania różnorodnością oraz strategii organizacji. W pierwszym przypadku dotyczy to weryfikacji i modyfikacji założeń modelu, w drugim – wykorzystania wyników do zaproponowania rozwiązań z zakresu kształtowania inkluzywnej, równościowej i efektywnej organizacji.

3.3. Metodologia badań

3.3.1. Cele badań, problematyka badawcza i tezy

Jak wskazano w poprzednim podrozdziale, poświęconym podstawom teoretycznym oraz założeniom i definicjom, wyróżnione cele na poziomie badań to: eksploracja pojęcia różnorodności i zarządzania różnorodnością, opis implementacji zarządzania różnorodnością, opis praktyk związanych z wdrożeniem zarządzania różnorodnością w organizacjach, eksplikacja wpływu zarządzania różnorodnością na działanie organizacji. Dotyczy to w szczególności takich kwestii, jak identyfikacja i opis kluczowych czynników wpływających na zarządzanie różnorodnością oraz tego, jak zarządzanie różnorodnością oddziałuje na funkcjonowanie organizacji. Cel eksploracyjny odnosi się do analizy dokumentów wybranych organizacji, gdyż umożliwia ona wstępne zrozumienie zjawiska różnorodności i zarządzania różnorodnością, zaspokojenie potrzeb poznawczych (wiedza) oraz ukierunkowanie dalszych etapów postępowania badawczego. Z kolei cel opisowy i eksplikacyjny odnoszą się do zastosowanych metod i technik badań pierwotnych. Wywiady indywidualne i wywiad grupowy dostarczają w tym zakresie odpowiedzi na pytanie: „dlaczego?”, w szczególności uwzględniając przyczyny i motywy wdrażania zarządzania różnorodnością w organizacji, wyjaśnienie tego, w jaki sposób zarządzanie różnorodnością wpływa na organizację i zachodzące w niej procesy.

Głównym problemem badawczym jest pytanie: Jaka jest istota zarządzania różnorodnością w organizacji oraz jakie są sposoby i efekty implementacji koncepcji zarządzania różnorodnością w organizacji?

Względem głównego pytania badawczego przyjęto następujące problemy szczegółowe:

- Jak jest definiowana różnorodność w organizacjach?
- Jak jest definiowane zarządzanie różnorodnością w organizacjach?
- Jaka jest geneza implementacji koncepcji zarządzania różnorodnością w organizacjach?
- Jakie są motywy implementacji zarządzania różnorodnością w organizacjach?
- Jakie zmiany otoczenia wpływają na implementację koncepcji zarządzania różnorodnością?
- Jakie są obszary wdrażania zarządzania różnorodnością w organizacjach na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym?
- Jak zarządzanie różnorodnością – na poziomie strategicznym – wpływa na całokształt funkcjonowania organizacji, w tym: wyniki biznesowe, zarządzanie zasobami ludzkimi, politykę zrównoważonego rozwoju?
- Jakie korzyści wynikają z zarządzania różnorodnością w organizacjach?
- Jakie są bariery i wyzwania wobec zarządzania różnorodnością?

Na podstawie ustaleń wynikających z analizy literatury przedmiotu oraz w związku z przyjętymi celami i problematyką badawczą sformułowano tezę główną:

Organizacje wdrażają zarządzanie różnorodnością na poziomie strategicznym, w sposób holistyczny, zorganizowany i zintegrowany. W efekcie można założyć, że zarządzanie różnorodnością wpływa na całokształt organizacji, w każdym z jej wymiarów, czyli biznesowym, zrównoważonego rozwoju, zarządzania zasobami ludzkimi itd. Uzupełnieniem są następujące tezy szczegółowe, o charakterze doprecyzującym:

- Budowanie koncepcji różnorodności oraz zasad zarządzania różnorodnością, manifestujące się w dokumentach badanych spółek, oznacza transpozycję zewnętrznych wymogów regulacyjnych, w tym znaczenia wpływu (tych wymogów) i odpowiedzialności przed różnymi grupami zewnętrznych interesariuszy. Pełnią one (regulacje i grupy interesariuszy) rolę ramy funkcjonowania organizacji i procesów zarządczych w obszarze różnorodności.

- Recepcja zarządzania różnorodnością w organizacjach i narracje dotyczące implementacji zarządzania różnorodnością pozostają w relacji z perspektywą osób badanych, w szczególności z ich rolami zawodowymi. Role te podlegają trójwymiarowej sieci wpływów – samej organizacji (formalnie pełniona funkcja w organizacji; status przedstawiciela czy przedstawicielki); osobistych doświadczeń, wizji i refleksji nad różnorodnością i zarządzaniem różnorodnością; zewnętrznych koncepcji i strategii zarządzania różnorodnością (grupa ekspercka).

Znaczenie naukowe i aplikacyjne podjętego problemu badawczego oraz zrealizowanych badań wynika z następujących czynników:

- funkcja naukowa i trendy badawcze – temat zarządzania różnorodnością jest aktualnym i znaczącym obszarem badań w wielu dyscyplinach, w tym w socjologii. Daje to możliwość poszerzenia istniejącej wiedzy oraz badań poprzez identyfikację luk i niejasności w dotychczasowym dorobku, zbieranie i analizę danych oraz modyfikację dotychczasowych metod badawczych;
- potrzeby rozwoju praktyk zarządzania – badania nad koncepcjami zarządzania różnorodnością w organizacjach mogą przyczynić się do opracowania nowych, bardziej skutecznych praktyk zarządzania, stosowanych w różnych kontekstach organizacyjnych. Jest to istotne zarówno z perspektywy praktyki i możliwości wykorzystania wiedzy naukowej do poprawy realizowanych działań, jak i z perspektywy teorii zarządzania, mogącej rozwijać się na podstawie empirycznych dowodów.

3.3.2. Kategorie badawcze, zmienne i wskaźniki

Uwzględniając cele badań oraz problematykę badawczą określano kategorie badawcze wraz z przypisaniem do nich zestawu zmiennych i pytań, które pełnią funkcje wskaźnikowe. Ich wyboru dokonano biorąc pod uwagę:

- ustalenia pochodzące z analizy literatury przedmiotu (krajowej i międzynarodowej) dotyczącej różnorodności i zarządzania różnorodnością, opracowanej z perspektywy socjologii, nauk o zarządzaniu, prawa i psychologii;
- ustalenia pochodzące z analizy badań krajowych i międzynarodowych, których przedmiotem była różnorodność i zarządzanie różnorodnością (obszar socjologii, nauk o zarządzaniu, prawa i psychologii);
- wiedzę merytoryczną i doświadczenia zawodowe autorki niniejszej pracy, profesjonalnie związanej z obszarem różnorodności i zarządzania różnorodnością (praca

jako: menadżerka, konsultantka, trenerka ds. równości, różnorodności i inkluzywności w organizacjach biznesowych, i in.).

W rezultacie za kluczowe uznano następujące kategorie badawcze:

- pojęcie różnorodności;
- geneza implementacji zarządzania różnorodnością;
- definicja zarządzania różnorodnością;
- motywy implementacji zarządzania różnorodnością;
- obszary wdrażania zarządzania różnorodnością;
- metody i narzędzia zarządzania różnorodnością;
- korzyści zarządzania różnorodnością;
- bariery i wyzwania wdrażania zarządzania różnorodnością.

Strukturę kategorii badawczych, zmiennych i wskaźników oraz pytań, które odnoszą się do wskaźników i/lub pełnią funkcje wskaźnikowe, przedstawia tabela poniżej (tabela 21).

Tabela 21. Kategorie badawcze, zmienne oraz wskaźniki i pytania wskaźnikowe

Kategorie badawcze	Zmienne	Wskaźniki i pytania wskaźnikowe
Definicja różnorodności	Cechy tożsamości pierwotnej, np.: wiek, płeć, narodowość, niepełnosprawność, orientacja seksualna, rasa/kolor skóry, religia	Dokumentacja i formalizacja polityki różnorodności <ul style="list-style-type: none"> – Obecność oficjalnej polityki różnorodności: Czy organizacja posiada formalnie zdefiniowaną politykę różnorodności?* – Zasięg dokumentacji: Czy polityka różnorodności jest dostępna?*** – Kryteria różnorodności wymienione w polityce: Jakie aspekty różnorodności są wymienione (np.: płeć, wiek, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna, niepełnosprawność)?***
	Cechy tożsamości wtórnej, np.: status rodzinny, status ekonomiczny, wykształcenie, miejsce zamieszkania, zainteresowania, poglądy, styl życia	
	Cechy tożsamości organizacyjnej, np.: funkcja, stanowisko, staż pracy, wysokość wynagrodzenia, styl pracy	
	Spectrum cech tożsamości pierwotnej, wtórnej i organizacyjnej	
Geneza implementacji ZR	Cechy instytucjonalno-prawne, np.: wdrożenie aktów prawa międzynarodowego i krajowego, ustanowienie wewnętrznych regulacji, regulaminów, procedur polityk	Dokumentacja i formalizacja polityki różnorodności: <ul style="list-style-type: none"> – Obecność oficjalnej polityki różnorodności: Czy organizacja posiada formalnie zdefiniowaną politykę różnorodności?* – Obecność pokrewnych dokumentów, regulacji, regulaminów odnoszących się do zgodności z regulacjami prawnymi: Czy organizacja ma Kodeks Etyki? Czy organizacja ma Politykę Antydyskryminacyjną?*** – Zasięg dokumentacji: Czy jest komunikowana wewnętrznie? Czy jest komunikowana zewnętrznie?*** – Kryteria różnorodności wymienione w polityce: Jakie aspekty różnorodności są wymienione (np. płeć, wiek, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna, niepełnosprawność)?*** – Obecność wskaźników różnorodności i ich pomiar: Czy organizacja mierzy procesy wewnętrzne i zewnętrzne z uwzględnieniem kryteriów różnorodności? Jakie aspekty różnorodności są uwzględniane w prowadzonych pomiarach (np. płeć, wiek, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna, niepełnosprawność)?**
	Cechy demograficzne, np.: migracje, umiędzynarodowienie, starzenie się społeczeństwa, parytety	
	Cechy etyczne, np.: ustanowienie wewnętrznych regulacji, regulaminów, procedur polityk (Kodeksy Etyczne, Kodeksy Postępowania, system wartości, Polityki Antydyskryminacyjne, Komisje ds. Etyki)	
	Cechy ekonomiczne, np.: raportowanie, uzyskiwanie finansowania, monitorowanie wskaźników biznesowych (zatrudnienie, retencja, NPS klientów/klientek), oczekiwania po stronie inwestorów	

Kategorie badawcze	Zmienne	Wskaźniki i pytania wskaźnikowe
Definicja zarządzania różnorodnością	Biznesowa zintegrowana z celami strategicznymi całej organizacji ESG zintegrowana z celami ESG organizacji Kultura organizacyjna, normy, wartości, zachowania	Dokumentacja i formalizacja polityki różnorodności i polityk komplementarnych: <ul style="list-style-type: none"> - Obecność oficjalnej polityki różnorodności: Czy organizacja posiada formalnie zdefiniowaną politykę różnorodności? * - Zasięg dokumentacji: Czy polityka różnorodności jest dostępna?*** - Kryteria różnorodności wymienione w polityce: Jakie aspekty różnorodności są wymienione (np. płeć, wiek, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna, niepełnosprawność)?***
Motywy implementacji ZR	Cechy etyczne, np.: ustanowienie wewnętrznych regulacji, regulaminów, procedur polityk (Kodeksy Etyczne, Kodeksy Postępowania, system wartości, Polityki Antydyskryminacyjne, Komisje ds. Etyki) Cechy instytucjonalno-prawne, np. wdrożenie aktów prawa międzynarodowego i krajowego Stanowienie wewnętrznych regulacji, regulaminów, procedur polityk Cechy ekonomiczne, np.: raportowanie, uzyskiwanie finansowania, monitorowanie wskaźników biznesowych (zatrudnienie, retencja, NPS klientów/klientek), oczekiwania po stronie inwestorów	Dokumentacja i formalizacja polityki różnorodności: <ul style="list-style-type: none"> - Obecność oficjalnej polityki różnorodności: Czy organizacja posiada formalnie zdefiniowaną politykę różnorodności?* - Obecność pokrewnych dokumentów, regulacji, regulaminów odnoszących się do zgodności z regulacjami prawnymi: Czy organizacja ma Kodeks Etyki? Czy organizacja ma Politykę Antydyskryminacyjną?*** - Zasięg dokumentacji: Czy jest komunikowana wewnętrznie? Czy jest komunikowana zewnętrznie?*** - Kryteria różnorodności wymienione w polityce: Jakie aspekty różnorodności są wymienione (np. płeć, wiek, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna, niepełnosprawność)?*** - Obecność wskaźników różnorodności i ich pomiar: Czy organizacja mierzy procesy wewnętrzne i zewnętrzne z uwzględnieniem kryteriów różnorodności? Jakie aspekty różnorodności są uwzględniane w prowadzonych pomiarach (np. płeć, wiek, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna, niepełnosprawność)?**

Kategorie badawcze	Zmienne	Wskaźniki i pytania wskaźnikowe
Obszary wdrażania ZR	Przywództwo, np. zaangażowanie zarządu w ZR, dedykowana rola dla ZR	<p>Dokumentacja i formalizacja polityki różnorodności:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Obecność oficjalnej polityki różnorodności: Czy organizacja posiada formalnie zdefiniowaną politykę różnorodności?* – Obecność pokrewnych dokumentów, regulacji, regulaminów odnoszących się do zgodności z regulacjami prawnymi: Czy organizacja ma Kodeks Etyki? Czy organizacja ma Politykę Antydyskryminacyjną? *** – Zasięg dokumentacji: Czy jest komunikowana wewnętrznie? Czy jest komunikowana zewnętrznie?*** – Kryteria różnorodności wymienione w polityce: Jakie aspekty różnorodności są wymienione (np. płeć, wiek, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna, niepełnosprawność)?*** – Obecność wskaźników różnorodności i ich pomiar: Czy organizacja mierzy procesy wewnętrzne i zewnętrzne z uwzględnieniem kryteriów różnorodności? Jakie aspekty różnorodności są uwzględniane w prowadzonych pomiarach (np. płeć, wiek, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna, niepełnosprawność)?** – Obecność dedykowanej roli/funkcji w organizacji odpowiedzialnej za zarządzanie różnorodnością: Czy w organizacji jest odrębna rola/funkcja odpowiedzialna za wdrażanie zarządzania różnorodnością? Czy w organizacji jest interdyscyplinarny zespół odpowiedzialny za zarządzanie różnorodnością? ** <p>Dokumentacja w zakresie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Obecność wewnętrznych i zewnętrznych kanałów komunikacji na temat różnorodności: Jak rozpowszechniane są informacje na temat ZR? ** <p>Dokumentacja w zakresie procesów szkoleniowych związanych z zarządzaniem różnorodnością:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Rejestr/katalog szkoleń związanych z zarządzaniem różnorodnością: Czy organizacja generuje informacje na temat prowadzonych procesów szkoleniowych? **
	Kultura organizacyjna, np.: system wartości, zachowania, system interwencji i reagowania na praktyki/zachowania dyskryminujące, niepożądane, system whistleblower, dedykowana rola dla ZR	
	Komunikacja, np.: praktyki w zakresie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej np. raporty, newslettery, dedykowane kampanie	
	Zarządzanie zasobami ludzkimi, np.: praktyki ZR w kluczowych procesach ZZL (rekrutacja, zatrudnianie, awanse i rozwój, wynagrodzenia)	
	Edukacja i szkolenia, np.: kursy, szkolenia, webinary, kampanie edukacyjne	

Kategorie badawcze	Zmienne	Wskaźniki i pytania wskaźnikowe
Metody i narzędzia ZR	Przywództwo, np.: zaangażowanie zarządu w ZR, dedykowana rola dla ZR	<p>Dokumentacja i formalizacja polityki różnorodności oraz polityk pokrewnych:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Obecność oficjalnej polityki różnorodności: Czy organizacja posiada formalnie zdefiniowaną politykę różnorodności? * – Obecność pokrewnych dokumentów, regulacji, regulaminów odnoszących się do zgodności z regulacjami prawnymi: Czy organizacja ma Kodeks Etyki? Czy organizacja ma Politykę Antydyskryminacyjną? *** – Zasięg dokumentacji: Czy jest komunikowana wewnętrznie? Czy jest komunikowana zewnętrznie?*** – Kryteria różnorodności wymienione w polityce: Jakie aspekty różnorodności są wymienione (np. płeć, wiek, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna, niepełnosprawność)?*** – Obecność wskaźników różnorodności i ich pomiar: Czy organizacja mierzy procesy wewnętrzne i zewnętrzne z uwzględnieniem kryteriów różnorodności? Jakie aspekty różnorodności są uwzględniane w prowadzonych pomiarach (np. płeć, wiek, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna, niepełnosprawność)?*** – Obecność dedykowanej roli/funkcji w organizacji odpowiedzialnej za zarządzanie różnorodnością: Czy w organizacji jest odrębna rola/funkcja odpowiedzialna za wdrażanie zarządzania różnorodnością? Czy w organizacji jest interdyscyplinarny zespół odpowiedzialny za zarządzanie różnorodnością?*** <p>Dokumentacja w zakresie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Obecność wewnętrznych i zewnętrznych kanałów komunikacji na temat różnorodności: Jak rozpowszechniane są informacje na temat ZR?*** <p>Dokumentacja w zakresie procesów szkoleniowych związanych z zarządzaniem różnorodnością:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Rejestr/katalog szkoleń związanych z zarządzaniem różnorodnością: Czy organizacja generuje informacje na temat prowadzonych procesów szkoleniowych?***
	Kultura organizacyjna, np.: system wartości, zachowania, system interwencji i reagowania na praktyki/zachowania dyskryminujące, niepożądane, system whistleblower	
	Dedykowana rola dla ZR	
Komunikacja, np.: praktyki w zakresie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej (np. raporty, newslettery, dedykowane kampanie)		

Kategorie badawcze	Zmienne	Wskaźniki i pytania wskaźnikowe
	Zarządzanie zasobami ludzkimi, np.: praktyki ZR w kluczowych procesach ZZL (rekrutacja, zatrudnianie, awanse i rozwój, wynagrodzenia) Edukacja i szkolenia, np.: kursy, szkolenia, webinary, kampanie edukacyjne Produkty i usługi, np.: kampanie do klientów/klientek, prowadzenie badań rynku z perspektywy ZR	Dokumentacja i formalizacja polityki różnorodności: – Obecność wskaźników różnorodności i ich pomiar: Czy organizacja mierzy procesy wewnętrzne i zewnętrzne z uwzględnieniem kryteriów różnorodności? Jakie aspekty różnorodności są uwzględniane w prowadzonych pomiarach (np. płeć, wiek, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna, niepełnosprawność)?** – Obecność wskaźników różnorodności i ich pomiar: Czy organizacja mierzy procesy wewnętrzne i zewnętrzne z uwzględnieniem kryteriów różnorodności? Jakie aspekty różnorodności są uwzględniane w prowadzonych pomiarach (np. płeć, wiek, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna, niepełnosprawność)?**
Korzyści ZR	Rozwiązywanie problemów z niedoborem pracowników i pracownic np.: praktyki ZR w kluczowych procesach ZZL (rekrutacja, zatrudnianie, awanse i rozwój, wynagrodzenia) Nowe rynki dla towarów i/lub usług, np.: wybrane wskaźniki biznesowe dla kluczowych obszarów biznesowych (sprzedaż, marketing, rentowność, ekspansja) Poprawa wyników na istniejących rynkach (wybrane wskaźniki biznesowe dla kluczowych obszarów biznesowych – np.: sprzedaż, marketing, rentowność, ekspansja) Redukcja kosztów, np.: wybrane wskaźniki biznesowe dla kluczowych obszarów biznesowych (sprzedaż, marketing, rentowność, ekspansja) Obszar kapitału ludzkiego w organizacji, np.: praktyki ZR w kluczowych procesach ZZL (rekrutacja, zatrudnianie, awanse i rozwój, wynagrodzenia) Reputacja, np.: wybrane wskaźniki biznesowe dla kluczowych obszarów biznesowych (sprzedaż, marketing, rentowność, ekspansja) Zdolności adaptacyjne organizacji, np.: wybrane wskaźniki biznesowe dla kluczowych obszarów biznesowych (np.: sprzedaż, marketing, rentowność, ekspansja)	Dokumentacja i formalizacja polityki różnorodności: – Obecność wskaźników różnorodności, ich aktualizacja i raportowanie: Czy organizacja mierzy procesy wewnętrzne i zewnętrzne z uwzględnieniem kryteriów różnorodności? Jakie aspekty różnorodności są uwzględniane w prowadzonych pomiarach (np. płeć, wiek, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna, niepełnosprawność)?**

Kategorie badawcze	Zmienne	Wskaźniki i pytania wskaźnikowe
Bariery i wyzwania dla ZR	Stereotypy i uprzedzenia, mikroagresje, mikronierówności oraz mechanizmów reagowania i raportowania wobec tego rodzaju zachowań	Prowadzenie procesów monitoringu i ewaluacji: – Obecność badań kultury organizacyjnej uwzględniającej zarządzanie różnorodnością: Czy organizacja prowadzi badania kultury organizacyjnej (ilościowe luba jakościowe) z uwzględnieniem perspektywy różnorodności?***
	Przejawy zachowań dyskryminujących i mobbingujących oraz mechanizmów reagowania i raportowania wobec tego rodzaju zachowań	
	Opór na zmiany	
	Komunikacja np. kampanie, akcje komunikacyjne	
	Brak znajomości potrzeb i oczekiwań różnych grup pracowniczych	
	Brak zaangażowania osób pełniących role lidarskie	
	Brak zaangażowania pracowników i pracownic	

Uwagi:*dotyczy analizy dokumentów; **dotyczy IDI i FGI; ***dotyczy analizy dokumentów, IDI i FGI.

Źródło: opracowanie własne.

3.3.3. Metody i techniki badań oraz organizacja procesu zbierania danych

W badaniach własnych¹¹⁰ wykorzystano dwa zasadnicze typy źródeł: materiały wytworzone przez organizacje (m.in.: polityki, kodeksy raporty); źródła pierwotne (wywiady – indywidualne i grupowe). Dokonując systematyzacji materiałów można je podzielić na materiały zastane (tj. strategie, polityki, kodeksy i raporty) i wywołane (IDI i FGI), stosując chociażby kryterium udziału autorki rozprawy i zarazem badaczki w ich powstaniu. Jednocześnie materiały zastane – dokumenty organizacji – można pod pewnymi względami rozpatrywać według zasad przypisywanych badaniom wtórnym, ale też stosowanych w stosunku do dokumentów urzędowych, z uwagi na kryterium okoliczności i celu ich powstania¹¹¹. Barbara Szatur-Jaworska rekomenduje przy tym, by w wypadku dużego zbioru dokumentów posłużyć się próbą¹¹². Jest to szczególny rodzaj źródła danych, ponieważ dokumenty te są wytwarzane przez instytucje, ale bazują na zagregowanych danych pierwotnych i sprawozdaniach osób dysponujących wiedzą, uczestniczących w działaniach, zdarzeniach i/lub je obserwujących¹¹³. Zasadnicze znaczenie mają materiały pozyskane w wyniku wywiadów: indywidualnych i grupowego, podczas gdy analiza dokumentów pełni istotne funkcje kontekstowe poprzez umożliwienie zbudowania fundamentów i identyfikację kluczowych kategorii badawczych.

W tym miejscu należy ponadto zwrócić uwagę na sformułowania: metody badań jakościowych czy metody badawcze, jak też na wyrażenia: metody badań i techniki zbierania danych czy metody i techniki zbierania danych. W literaturze metodologicznej pojęcia „metoda” i „technika” są używane nie zawsze prawidłowo i konsekwentnie, a nierzadko nawet są stosowane zamiennie. Przyczyn zamieszania terminologicznego jest oczywiście wiele, a niektóre z nich są związane z wybraną przez badaczy i badaczki tradycją prowadzenia badań w danym obszarze, ale też z przyjmowaną konwencją. W niniejszej pracy pojęcie „metoda badawcza” jest rozumiane zgodnie z regułami metodologii badań społecznych. Posiada zatem szerszy zakres niż pojęcie „technika”. Termin ten oznacza usystematyzowany zbiór zasad dotyczących postępowania badawczego (zbierania danych i ich opracowania, analizy i interpretacji danych empirycznych), którego celem jest rozwiązanie problemu badawczego

¹¹⁰ Całościowo rozumiane zadania badawcze i analityczne podjęte w pracy obejmowały, jak już zaznaczono, badania literaturowe (m.in.: opracowania teoretyczne i empiryczne, w tym publikacje dotyczące zasobów badań społecznych).

¹¹¹ B. Szatur-Jaworska, B. Grewinski, A. Karwacka, K. Klimczuk-Kochańska, *Ewaluacja w służbach społecznych*, Warszawa 2010, dostępne przez: http://rszarf.ips.uw.edu.pl/ewalps/teksty/podrecznik_ips.pdf, 20.04.2024.

¹¹² Tamże, s. 111–112.

¹¹³ A. Sułek, *Ogród metodologii socjologicznej*, Warszawa 2002, s. 113.

(czy problemów badawczych)¹¹⁴. Ze względu na wcześniejsze uzasadnienie podejścia badawczego trzeba jednak dodać, że u podstaw znajduje się intencjonalne wykorzystanie założeń metodologicznych jako efektu przyjętych założeń ontologicznych i epistemologicznych. Było to zresztą akcentowane w toku rozważań teoretycznych. Pojęcie „technika” czy „technika zbierania danych” jest więc traktowane w kategoriach właśnie: technicznych, odnoszących się do sposobów organizowania sytuacji zbierania danych, a zwłaszcza posługiwania się narzędziami badawczymi. Nie zmienia to faktu, że w przypadku wywiadów na gruncie badań jakościowych używa się (także w tej pracy) określeń, typu: metoda wywiadu indywidualnego (np. pogłębionego) czy metoda wywiadu grupowego, co odwołuje się do ujęcia terminu „metoda” uwzględniającego założenia na temat rzeczywistości społecznej, możliwości jej poznania oraz adekwatności wykorzystanych metod badania.

Analiza dokumentów

W dysertacji wykorzystano cztery główne rodzaje dokumentów, czyli strategie, polityki (niekiedy określane deklaracjami lub manifestami), kodeksy i raporty. Analizowane dokumenty (łącznie 48) dotyczyły 5 organizacji, z czego 3 reprezentowały branżę finansową, zaś 2 – branżę telekomunikacyjną. Wykaz wybranych w badaniach własnych dokumentów (dostępnych poprzez strony internetowe w formie pdf lub jako wyodrębniona strona bądź podstrona internetowa), jak również ich szczegółową charakterystykę, umieszczono w rozdziale IV. W tym miejscu należy się odwołać do celu i problematyki badań, dlatego poniżej zestawiono pytania badawcze uwzględniane jako podstawa analizy tych dokumentów (tabela 22).

¹¹⁴ W taki sposób pojęcie „metoda badawcza” definiuje: S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Warszawa 1985, s. 23.

Tabela 22. Problemy badawcze zastosowane jako podstawa w analizie dokumentów

Pytania badawcze	Analiza dokumentów
Jakie definicje różnorodności występują w dokumentach organizacji?	X
Jaka jest geneza implementacji koncepcji zarządzania różnorodnością w świetle dokumentów organizacji?	X
Jakie definicje zarządzania różnorodnością występują w dokumentach organizacji?	X
Jakie są wymieniane motywy implementacji zarządzania różnorodnością w świetle dokumentów organizacji?	-
Jakie zmiany otoczenia wpływają na implementację koncepcji zarządzania różnorodnością w świetle dokumentów organizacji?	-
Jakie obszary wdrażania zarządzania różnorodnością w organizacjach na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym występują w dokumentach organizacji?	X
Jak zarządzanie różnorodnością na poziomie strategicznym wpływa na kształt funkcjonowania organizacji, w tym: wyniki biznesowe, zarządzanie zasobami ludzkimi, politykę zrównoważonego rozwoju itp. w świetle dokumentów organizacji?	X
Jakie obszary wdrażania zarządzania różnorodnością są wymieniane w dokumentach organizacji?	X
Jakie metody i narzędzia implementacji koncepcji zarządzania różnorodnością są wymieniane w dokumentach organizacji?	X
Jakie korzyści z zarządzania różnorodnością występują w dokumentach organizacji?	X
Jakie bariery i wyzwania wobec zarządzania różnorodnością występują w dokumentach organizacji?	X

Źródło: opracowanie własne.

Wywiady indywidualne

Do wywiadów indywidualnych wytypowano osoby pełniące funkcje/role eksperckie, czyli bezpośrednio lub pośrednio odpowiadające za obszar równości, różnorodności i inkluzji (dalej DEI, ang. diversity, equity, inclusion) w organizacji. W niniejszej pracy grupę tę określa się mianem eksperckiej. W jej skład weszli respondenci i respondentki, którzy ze względu na swoją pozycję/sytuację/rolę zawodową dysponowali szczególną wiedzą na temat przedmiotowych zjawisk. Dobór odbył się według klucza kompetencji w obszarze zagadnień dotyczących DEI. W efekcie grupę ekspercką stanowiły osoby pełniące role odpowiedzialne bezpośrednio za DEI lub komplementarne, np.: społeczną odpowiedzialność biznesu, prawny i compliance¹¹⁵, HR, w ramach których są realizowane priorytety

¹¹⁵ Według definicji „compliance” wprost oznacza „zgodność” z obowiązującymi przepisami prawa (*hard law*) oraz z regulaminami wewnątrz organizacji (*soft law*). Jest to nie tylko narzędzie do monitorowania i egzekwowania regulaminów organizacji, ale także sposób na zwiększenie zaufania klientów i partnerów biznesowych do danej firmy. *Czym zajmuje się compliance? Wszystko co musisz wiedzieć*, dostępne przez: <https://lexdigital.pl/pigula-wiedzy-o-compliance-po-polsku>, 04.09.2023.

DEI. Niemniej w badaniu tej grupy wyznaczone zostały także zmienne o charakterze biograficznym: poziom i rodzaj wykształcenia, poziom zajmowanego stanowiska, wiek (liczba lat), deklarowana płeć. Zastosowano podział na samodzielne stanowiska eksperckie (odpowiedzialność i kierowanie określonym obszarem, bez kierowania zespołem) oraz stanowiska menadżerskie (kierowanie zespołem wraz z odpowiedzialnością za określony obszar).

Uprzedzając opis prób badawczych należy zaznaczyć, że próba miała w tym wypadku charakter celowy, natomiast w toku rekrutowania respondentek i respondentów wykorzystano wiedzę doświadczenie zawodowe autorki niniejszej rozprawy, która zna środowisko, a zatem też osobiste kontakty, jak również metodę kuli śnieżnej w przypadku rekrutowania kolejnych osób. Z respondentami i respondentkami nawiązywano pierwszy kontakt poprzez maila, telefon, media społecznościowe (np. LinkedIn). Ogółem zrealizowano 16 wywiadów indywidualnych w 6 organizacjach z branży finansowej oraz 3 z branży telekomunikacyjnej.

Materiał zebrany podczas wywiadów indywidualnych, obok treści zgromadzonych w wywiadzie grupowym, jest kluczowy ze względu na cele analizy i opracowania wniosków z badań, i całościowo rozumianej dysertacji. Podstawę postępowania badawczego stanowił zbiór problemów badawczych, które przypisano do danych etapów badania (i metod) zgodnie z celami, by adekwatnie umożliwić ich zoperacjonalizowanie. Zakres przyporządkowania tych pytań badawczych do wywiadów indywidualnych przedstawia tabela 23.

Tabela 23. Problemy badawcze zastosowane jako podstawa wywiadów indywidualnych

Pytania badawcze	IDI
Jak jest definiowana różnorodność z perspektywy osób pracujących w organizacjach na stanowiskach eksperckich?	X
Jaka jest geneza implementacji koncepcji zarządzania różnorodnością z perspektywy osób pracujących w organizacjach na stanowiskach eksperckich?	X
Jak jest definiowane zarządzanie różnorodnością z perspektywy osób pracujących w organizacjach na stanowiskach eksperckich?	X
Jakie są motywy implementacji zarządzania różnorodnością z perspektywy osób pracujących w organizacjach na stanowiskach eksperckich?	X
Jakie zmiany otoczenia wpływają na implementację koncepcji zarządzania różnorodnością z perspektywy osób pracujących w organizacjach na stanowiskach eksperckich?	X
Jakie są obszary wdrażania zarządzania różnorodnością w organizacjach na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym z perspektywy osób pracujących w organizacjach na stanowiskach eksperckich?	X
Jak zarządzanie różnorodnością na poziomie strategicznym wpływa na całokształt funkcjonowania organizacji, w tym wyniki biznesowe, zarządzanie zasobami ludzkimi, politykę zrównoważonego rozwoju itp. z perspektywy osób pracujących w organizacjach na stanowiskach eksperckich?	X
Jakie są obszary wdrażania zarządzania różnorodnością w organizacjach z perspektywy osób pracujących zatrudnionych na stanowiskach eksperckich?	X
Jakie są metody i narzędzia implementacji koncepcji zarządzania różnorodnością w organizacjach z perspektywy osób pracujących w organizacjach na stanowiskach eksperckich?	X
Jakie są korzyści z zarządzania różnorodnością z perspektywy osób pracujących w organizacjach na stanowiskach eksperckich?	X
Jakie są bariery i wyzwania wobec zarządzania różnorodnością z perspektywy osób pracujących w organizacjach na stanowiskach eksperckich?	X

Źródło: opracowanie własne.

Wywiady indywidualne trwały od 45 minut do 120 minut. Ze względu na okres pandemii COVID-19 oraz lokalizację geograficzną (miejsca pracy ekspertów i ekspertek), okres realizacji trwał od stycznia do maja 2021 roku. Proces zbierania materiałów był rozciągnięty w czasie także z powodów organizacyjnych po stronie autorki rozprawy oraz samych respondentów i respondentek. Po pierwsze, aktywność zawodowa autorki wymagała godzenia intensywnych zobowiązań zawodowych z realizacją badań. Po drugie, wystąpiły ograniczenia czasu oraz dostępności ekspertów i ekspertek, którzy w pewnych przypadkach zmieniali terminy wcześniej ustalonych spotkań (np.: inne priorytety, obowiązki zawodowe, stan zdrowia związany z pandemią). Oznaczało to konieczność ponownego umawiania się i poszukiwania dogodnego terminu. Po trzecie, niektórzy eksperci i ekspertki potrzebowali czasu na uzyskanie zgody ze strony reprezentowanych przez nich organizacji na udział w badaniu, co dodatkowo wydłużało okres zbierania danych. W rezultacie całościowo zwiększył się czas trwania tego etapu procesu badawczego (IDI). Każdy z wywiadów był nagrywany za zgodą respondentów i respondentek. Warunkiem zgody większości respondentów i respondentek

na badanie było zapewnienie o poufności i zanonimizowaniu udzielonych odpowiedzi. Następnie miała miejsce transkrypcja materiału w celach dalszej analizy.

W tabeli poniżej (tabela 24) znajduje się specyfikacja procesu organizacji wywiadów indywidualnych, z uwzględnieniem podziału według kryterium: czasu, miejsca, roli osoby prowadzącej wywiad. Ponadto, zawiera ona scenariusz wywiadu, który charakteryzuje się trójdzelną strukturą: wprowadzenie, część merytoryczna, zakończenie.

W części wprowadzającej znalazły się informacje o celu badania, sposobie rejestracji wywiadów, czasie trwania i wykorzystaniu pozyskanego materiału. W części merytorycznej znajdują się pytania główne wraz z zestawem przygotowanych pytań i zaleceń o charakterze uzupełniającym i doprecyzowującym (w tabeli pytania są ujęte w formie pierwotnej).

Pytania główne traktowane były jako kluczowe tematy wywiadu, powiązane z problematyką badawczą. Autorka niniejszej pracy przeprowadziła osobiście wszystkie wywiady indywidualne. W ich trakcie częściowo jednak była dokonywana modyfikacja brzmienia pytań, spowodowana potrzebą dostosowania charakteru pytania i tematu dociekań do specyfiki osoby badanej i jej sytuacji (np. zawodowej). Kluczowe znaczenie miało oddanie sensu danego tematu (i logiki zgodnej z perspektywą badanej osoby) oraz zadawanych pytań. Takie podejście zostało uznane za ważniejsze niż każdorazowo dosłowne zacytowanie konkretnego pytania. Działania (autorki rozprawy) były w tym wypadku intencjonalnie, gdyż posiadane doświadczenie zawodowe i praktyka w obszarze zarządzania różnorodnością pozwalały na swobodne, pewne i bezpieczne dokonywanie wymienionych modyfikacji. Doświadczenie i wiedza z zakresu przedmiotu badania były jednocześnie źródłem przekonania, że taka strategia umożliwi uzyskanie potrzebnych i adekwatnych informacji. Niemniej autorka/badaczka dokładała wszelkich starań, by jej doświadczenie zawodowe i ekspercka wiedza nie stały się jednocześnie źródłem ograniczeń.

Przed rozpoczęciem procesu zbierania danych przygotowano listę potencjalnego ryzyka i niepożądanych interwencji, która miała wspierać neutralny przebieg wywiadów. Dotyczyła ona (lista) następujących kwestii: sugerowania odpowiedzi, nadmiernego naprowadzania, narzucania osobistych interpretacji w miejsce obiektywnej rejestracji wypowiedzi, oceniania słuszności czy trafności podejmowanych przez respondentów i respondentki działań, quasi-licytowania się wiedzą merytoryczną w temacie DEI oraz zarządzania pytaniami, które zadawali respondenci i respondentki (np. jak badaczka ocenia ich pracę). Stosowanie się do wytycznych było niewątpliwie dużym wyzwaniem, wymagającym samodyscypliny i umie-

jętnego wykorzystywania doświadczenia zawodowego, zarówno w toku prowadzenia wywiadów, jak i w całościowo rozumianym procesie badawczym, a także postawienia konstruktywnych granic.

Co do innych modyfikacji w trakcie realizacji wywiadów, to warto wspomnieć, że niektóre badane osoby były znane autorce z kontaktów zawodowych. W praktyce oznaczało to rezygnację z formy grzecznościowej „Pan/Pani” na rzecz bezpośredniego zwracania się po imieniu. Zresztą sposób komunikacji – formalny czy nieformalny – był ustalany przed samym wywiadem. W zdecydowanej większości respondenci i respondentki preferowali zwroty bezpośrednie, z pominięciem używania form na „Pan/Pani”. To również generowało pewne ryzyka związane z zachowaniem „zdrowego” i obiektywnego dystansu, tak żeby sytuacja wywiadu nie przeistoczyła się w nadto potoczną i dygresyjną rozmowę, a jednocześnie nie wytwarzała nadmiernej sztuczności i formalizmu, np. z powodu postrzegania autorki w roli badaczki.

W zakończeniu scenariusza znajduje się pytanie podsumowujące i doprecyzowujące: czy osoba badana wyraziła wszystko to, co chciały powiedzieć, czy ma potrzebę uzupełnienia jakiegoś aspektu poprzednich wypowiedzi, jak też podziękowanie za udział w badaniu.

Tabela 24. Organizacja procesu realizacji wywiadów indywidualnych – czas, miejsce, zadania badawcze i elementy scenariusza

Wywiady indywidualne	
Czas	Styczeń – maj 2021 roku
Miejsce	Online (Zoom)
Zadania badawcze	<ul style="list-style-type: none"> – Opracowanie scenariusza wywiadu – Rekrutacja respondentów i respondentek – Realizacja wywiadów: <ul style="list-style-type: none"> • wprowadzenie do wywiadu, czyli przedstawienie celu, procesu, zapewnienie o poufności, uzyskanie zgody na rejestrację; • przeprowadzenie wywiadu, czyli zadawanie pytań, słuchanie (np. zadawanie dodatkowych pytań w przypadku, gdy coś wymagało dalszego wyjaśnienia), reagowanie, zarządzanie dynamiką wywiadu (np. utrzymanie struktury wywiadu, pilnowanie czasu) – Zapewnienie dokładności i jakości danych, czyli nagrywanie i notowanie – Transkrypcja i wersyfikacja danych – Analiza, opis i raportowanie danych
Scenariusz wywiadu	<p>I. Wprowadzenie</p> <p>Badaczka wita się, wyjaśnia cel spotkania, informuje, że badanie ma charakter poufny, a jego wyniki zostaną wykorzystane w celach naukowych i badawczych. Informuje, że badanie będzie miało charakter wywiadu, który potrwa od 45 do 75 minut i będzie nagrywany.</p> <p>II. Część merytoryczna:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proszę się krótko przedstawić, powiedzieć – czym Pan/Pani zajmuje się w organizacji? (<i>Badaczka doprecyzowuje to, za jaki obszar respondent/respondentka odpowiada? Jak realizuje zadania? Z kim najczęściej pracuje, współpracuje – interesariusze wewnętrzni/zewnętrzni? Jak długo dana osoba jest związana z tą organizacją?</i>) 2. Chcę zapytać Pana/Panią o to, jak/co rozumie Pan/Pani pod pojęciem różnorodności i zarządzania różnorodnością? (<i>Badaczka wydobywa wszystkie skojarzenia osoby badanej i doprecyzowuje, z czym to określenie się jej kojarzy, chodzi o szerokie ujęcie.</i>) 3. Chcę zapytać o to, jak rozumiane jest pojęcie różnorodności w kontekście organizacji, w której Pan/Pani pracuje? (<i>Badaczka wydobywa wszystkie skojarzenia osoby badanej. Dopytuje – czy osoba badana dostrzega w organizacji, którą reprezentuje różnorodność, jak/czym ona się objawia? Dopytuje – czy rozmawia się o różnorodności, czy te rozmowy są oficjalne, czy być może kierownictwo organizacji prowadzi jakąś zorganizowaną komunikację na ten temat? Kogo dotyczy różnorodność, czy chodzi o osoby pracujące w organizacji czy interesariuszy/interesariuszki zewnętrznych?</i>) 4. Chcę zapytać o to, jak rozumiane jest pojęcie zarządzania różnorodnością w kontekście organizacji, w której Pan/Pani? (<i>Badaczka wydobywa: Czy w organizacji funkcjonuje definicja zarządzania różnorodnością? Jak jest określane zarządzanie różnorodnością? Kogo dotyczy zarządzanie różnorodności – czy chodzi o osoby pracujące w organizacji czy interesariuszy/interesariuszki zewnętrznych? W jakim stopniu zarządzanie różnorodnością jest powiązane z celami organizacji?</i>)

	<p>5. Proszę powiedzieć, jakie były przyczyny wprowadzenia działań związanych z różnorodnością i zarządzaniem różnorodnością? (<i>Badaczka dopytuje o to, z czyjej inicjatywy rozpoczęły się działania? Jakie czynniki miały decydujące znaczenie? Kto był zaangażowany? Dlaczego zdecydowano się na wdrożenie zarządzania różnorodnością?</i>)</p> <p>6. Proszę powiedzieć, kto w organizacji jest odpowiedzialny za działania związane z zarządzaniem różnorodnością? (<i>Badaczka dopytuje o to, czy jest to konkretna osoba, zespół, dział/struktura w organizacji? W jakim stopniu/ zakresie działania związane z zarządzaniem różnorodnością są autonomiczne? W jakim stopniu działania związane z zarządzaniem różnorodnością są częścią innych strategii bądź polityk? Jakie są zasoby do wdrażania zarządzania różnorodnością?</i>)</p> <p>7. Chcę zapytać, czy w Pana/Pani organizacji są przyjęte ustrukturyzowane działania, które dotyczą różnorodności? (<i>Badaczka doprecyzowuje, że chodzi zarówno o osoby pracujące w organizacji, jak i zewnętrznych interesariuszy. Badaczka dopytuje o istnienie programów, strategii, dokumentów wewnętrznych, które dotyczyłyby różnorodności i zarządzania różnorodnością. Badaczka dopytuje o istnienie polityk, strategii, kodeksów itp.</i>)</p> <p>8. Jakie konkretne działania są podejmowane w ramach zarządzania różnorodnością? (<i>Badaczka doprecyzuje: Czego/kogo one dotyczą? Na czym polegają? Jakie wymiary różnorodności obejmują? W jaki sposób jest to komunikowane?</i>)</p> <p>9. Chcę zapytać – co Pana/Pani zdaniem – jest plusem, zaletą różnorodności i wdrażania zarządzania różnorodności w organizacji? (<i>Badaczka pyta o zalety różnorodności i zarządzania różnorodnością? W jaki sposób są definiowane korzyści? Jakie są największe potrzeby i wyzwania związane z zarządzaniem różnorodnością?</i>)</p> <p>10. Chcę zapytać – co Pana/Pani zdaniem – jest minusem, wadą różnorodności i wdrażania zarządzania różnorodności w organizacji? (<i>Badaczka pyta o wady, zagrożenia wynikające z różnorodności i zarządzania różnorodnością? W jaki sposób są definiowane? Jakie są największe potrzeby i wyzwania związane z zarządzaniem różnorodnością?</i>)</p> <p>III. Zakończenie</p> <p>1. Badaczka dopytuje respondenta/respondentkę chce coś dodać do wypowiedzi, uzupełnić, a następnie dziękuje za udział w badaniu.</p>
--	--

Źródło: opracowanie własne.

Wywiad grupowy

Do wywiadu grupowego wytypowano osoby pracujące w różnych rolach zawodowych w organizacjach, uwzględniając kryterium merytoryczne (specjaliści i specjalistki w obszarze np.: IT, sprzedaży, obsługi klienta i klientki). W celu zrekrutowania respondentów i respondentek wykorzystano osobiste kontakty autorki rozprawy oraz elementy metody kuli śnieżnej i otwarty nabór ogłoszony przez Internet. Osoby spełniające postawione wymagania miały możliwość zgłaszania się do FGI za pomocą formularza online. W formularzu

znajdowały się pytania, które pozwoliły zweryfikować to, czy zgłaszająca się osoba reprezentuje określoną organizację z branży finansowej i telekomunikacyjnej, czy zajmuje specjalistyczne stanowisko merytoryczne (np. z obszaru IT, sprzedaży, obsługi klienta/klientki), a także ustalenie informacji dotyczącej deklarowanej płci. Dla celów opisu tej grupy wyznaczone zostały zatem zmienne o charakterze biograficznym: poziom wykształcenia, poziom i nazwa zajmowanego stanowiska, deklarowana płeć. Co ważne, zastosowano podział na stanowiska specjalistyczne, ze wskazaniem obszaru merytorycznego.

Jako podstawa wywiadu grupowego zostały wykorzystane określone problemy badawcze, co umożliwiło adekwatne zoperacjonalizowanie celu badania. Sposób przyporządkowania tych pytań badawczych do FGI przedstawia tabela poniżej (tabela 25).

Tabela 25. Pytania badawcze zastosowane jako podstawa wywiadu grupowego

Pytania badawcze	FGI
Jak jest definiowana różnorodność z perspektywy osób zatrudnionych w organizacjach na stanowiskach specjalistów i specjalistek?	X
Jaka jest geneza implementacji koncepcji zarządzania różnorodnością z perspektywy osób zatrudnionych w organizacjach na stanowiskach specjalistów i specjalistek?	X
Jak jest definiowane zarządzanie różnorodnością z perspektywy osób zatrudnionych w organizacjach na stanowiskach specjalistów i specjalistek?	X
Jakie są motywy implementacji zarządzania różnorodnością z perspektywy osób zatrudnionych w organizacjach na stanowiskach specjalistów i specjalistek?	-
Jakie zmiany otoczenia wpływają na implementację koncepcji zarządzania różnorodnością z perspektywy osób zatrudnionych w organizacjach na stanowiskach specjalistów i specjalistek?	-
Jakie są obszary wdrażania zarządzania różnorodnością w organizacjach na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym z perspektywy osób zatrudnionych w organizacjach na stanowiskach specjalistów i specjalistek?	X
Jak zarządzanie różnorodnością na poziomie strategicznym wpływa na całokształt funkcjonowania organizacji, w tym wyniki biznesowe, zarządzanie zasobami ludzkimi, politykę zrównoważonego rozwoju itp. z perspektywy osób zatrudnionych w organizacjach na stanowiskach specjalistów i specjalistek?	X
Jakie są obszary wdrażania zarządzania różnorodnością w organizacjach z perspektywy osób zatrudnionych w organizacjach na stanowiskach specjalistów i specjalistek??	X
Jakie są metody i narzędzia implementacji koncepcji zarządzania różnorodnością w organizacjach z perspektywy osób zatrudnionych w organizacjach na stanowiskach specjalistów i specjalistek??	X
Jakie są korzyści z zarządzania różnorodnością z perspektywy osób zatrudnionych w organizacjach na stanowiskach specjalistów i specjalistek??	X
Jakie są bariery i wyzwania wobec zarządzania różnorodnością z perspektywy osób zatrudnionych w organizacjach na stanowiskach specjalistów i specjalistek??	X

Źródło: opracowanie własne.

Zrealizowano jeden wywiad grupowy, w którym wzięło udział 12 osób reprezentujących 6 organizacji z branży finansowej oraz 3 z branży telekomunikacyjnej. Wywiad grupowy

odbył się w listopadzie 2021 roku w formie online i trwał 120 minut. Wybór formy online wynikał z faktu, że był to okres pandemiczny, jak również był spowodowany różnymi lokalizacjami geograficznymi miejsc pracy (zatrudnienia) wykonywanej respondentów i respondentek. Proces organizacji badań był rozłożony w czasie oraz zdeterminowany przez podobne czynniki, jak te opisane w przypadku wywiadów indywidualnych. Po pierwsze, istotne znaczenie miały względy zobowiązań zawodowych autorki rozprawy oraz respondentów i respondentek. Po drugie, trwały prace analityczne dotyczące dokumentów i materiałów z IDI, co wymagało rozkładu poszczególnych zadań badawczych w czasie.

Wywiad grupowy został – za zgodą interlokutorów i interlokuterek – nagrany. Następnie miała miejsce transkrypcja materiału w celach dalszej analizy. Warunkiem zgody większości respondentów i respondentek na badanie było zapewnienie poufności i zanonimizowania udzielonych odpowiedzi.

W tabeli poniżej (tabela 26) przedstawiono specyfikację procesu organizacji wywiadu grupowego w podziale według wybranych kryteriów: czas, miejsce, zadania badawcze, w tym rolę osoby moderującej. Ponadto, zawiera ona scenariusz wywiadu, który charakteryzuje się trójdzelną strukturą, tzn. wprowadzenie, część merytoryczna i zakończenie. W części wprowadzającej znalazły się informacje o celu badania, sposobie rejestracji wywiadu, czasie trwania oraz wykorzystaniu pozyskanego materiału. W części merytorycznej znajdują się pytania główne wraz z pytaniami, zalecaniami uzupełniającymi i doprecyzowującymi. Pytania główne traktowane były jako kluczowe tematy rozmowy, powiązane z problematyką badawczą. Autorka rozprawy pełniła rolę moderatorki. W trakcie wywiadu była wykorzystywana forma podstawowa pytań, jak również wersje zmodyfikowane wynikające z kierunków i sposobu rozwoju dyskusji. Istotnym wsparciem ponownie była wiedza merytoryczna autorki, w tym ta wynikająca z praktyki zawodowej w zakresie obszaru zarządzania różnorodnością. Jednocześnie to doświadczenie i wiedza dotycząca przedmiotu badania istotnie zwiększały trafność działań badawczych, a także szanse uzyskania potrzebnych i adekwatnych informacji. Podobnie jak opisano to w przypadku wywiadów indywidualnych, niektórzy respondenci i respondentki były osobami znanymi autorce rozprawy z kontaktów zawodowych, co sprzyjało wytworzeniu atmosfery dyskusji w grupie. Przełożyło się ponadto na relacje i bezpośrednią formę zwracania się do badanych (po imieniu), z pominięciem grzecznościowego „Pan/Pani”. Ów sposób wynikał też z ustaleń przed samym wywiadem i sytuacji preferowanej przez badane osoby. W zakończeniu znajduje się pytanie podsumowujące i doprecyzowujące: czy osoby badane wyraziły wszystko to, co chciały, czy mają potrzebę uzupełnienia którejs z poprzednich wypowiedzi, a także podziękowanie za udział w badaniu.

Tabela 26. Organizacja realizacji wywiadu grupowego – czas, miejsce, zadania badawcze moderatorki i scenariusz wywiadu

Wywiad grupowy	
Czas	Listopad 2021 rok
Miejsce	Online (Zoom)
Zadania badawcze moderatorki	<ul style="list-style-type: none"> – Opracowanie scenariusza wywiadu. – Rekrutacja respondentów i respondentek: W tym celu wykorzystano osobiste kontakty autorki w powiązaniu z elementami metody kuli śnieżnej oraz otwarty nabór ogłoszony przez Internet (możliwość zgłaszania się do FGI za pomocą formularza online). W formularzu znajdowały się pytania, które pozwoliły zweryfikować, czy zgłaszająca się osoba reprezentuje określoną organizację z branży finansowej i telekomunikacyjnej, czy zajmuje specjalistyczne stanowisko merytoryczne (np. z obszaru IT, sprzedaży, obsługi klienta/klientki), płeć. – Z respondentami i respondentkami nawiązywano pierwszy kontakt poprzez maila, telefon, media społecznościowe (np. LinkedIn). – Wprowadzenie do wywiadu, czyli przedstawienie celu, procesu, zapewnienie o poufności, uzyskanie zgody na rejestrację. – Przeprowadzenie wywiadu, czyli zadawanie pytań, słuchanie (np. zadawanie dodatkowych pytań w przypadku, gdy coś wymagało dalszego wyjaśnienia), reagowanie, zarządzanie dynamiką wywiadu (np. utrzymanie struktury wywiadu, pilnowanie czasu). – Zapewnienie jakości danych, w tym nagrywanie i notowanie, transkrypcja i weryfikacja danych. – Analiza i raportowanie danych.
Scenariusz wywiadu	<p>I. Wprowadzenie: Moderatorka wita się, wyjaśnia cel spotkania, informuje, że badania ma charakter poufny, a jego wyniki zostaną wykorzystane w celach badawczych. Informuje, że badanie będzie miało charakter wywiadu, który potrwa do 150 minut i będzie nagrywany.</p> <p>II. Część merytoryczna:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Chcę zapytać o to, jak/co rozumiecie Państwo pod pojęciem różnorodności i zarządzanie różnorodnością? (<i>Moderatorka wydobywa wszystkie skojarzenia; doprecyzowuje to, z czym określenie się kojarzy, chodzi o szerokie ujęcie</i>) 2. Chcę zapytać o to, jak rozumiane jest pojęcie zarządzania różnorodnością w kontekście organizacji, w której Państwo pracujecie? (<i>Moderatorka wydobywa: Czy w organizacji funkcjonuje definicja zarządzania różnorodnością? Jak jest określane zarządzanie różnorodnością? Kogo dotyczy zarządzanie różnorodnością, czy chodzi o osoby pracujące w organizacji czy interesariuszy/interesariuszki zewnętrznych? W jakim stopniu zarządzanie różnorodnością jest powiązane z celami organizacji?</i>) 3. Proszę powiedzieć, czy wiecie Państwo, z jakiego powodu w Państwa organizacjach wprowadzono działania związanych z różnorodnością i zarządzaniem różnorodnością? (<i>Moderatorka dopytuje o to, z czyjej inicjatywy rozpoczęły się działania? Jakie były przyczyny zajęcia się tematem? Jakie czynniki miały decydujące znaczenie? Kto był zaangażowany? Dlaczego zdecydowano się na wdrożenie zarządzania różnorodnością?</i>) 11. Proszę powiedzieć, kto w Państwa organizacji jest odpowiedzialny za działania związane z zarządzaniem różnorodnością? (<i>Moderatorka dopytuje o to, czy jest to konkretna osoba, zespół, dział/struktura w organizacji? W jakim stopniu/zakresie działania związane z zarządzaniem różnorodnością są autonomiczne? W jakim stopniu działania związane z zarządzaniem różnorodnością są częścią innych strategii bądź polityk? Jakie są zasoby do</i>

	<p>wdrażania zarządzania różnorodnością? Kto jest zaangażowany w działania? W jakim stopniu osoby badane angażują się w te działania?)</p> <p>12. Chcę Państwa zapytać o działania, które są podejmowane na rzecz różnorodności i zarządzania różnorodnością? Jakże to są działania? (Moderatorka doprecyzowuje, że chodzi zarówno o osoby pracujące w organizacji, jak i zewnętrznych interesariuszy. Moderatorka dopytuje o istnienie programów, strategii, dokumentów wewnętrznych, które dotyczyłyby różnorodności i zarządzania różnorodnością. Moderatorka dopytuje, w jakim stopniu osoby uczestniczące w FGI angażują się w te działania? Moderatorka doprecyzuje: Czego/kogo dotyczą te działania? Na czym polegają? Jakże wymiary różnorodności obejmują? W jaki sposób jest to komunikowane?)</p> <p>13. Chcę zapytać – jakie zalety i korzyści związane z różnorodnością i zarządzaniem różnorodnością w Państwa organizacjach widzicie? (Moderatorka pyta o zalety różnorodności i implementacji zarządzania różnorodnością oraz doprecyzowuje, kogo dotyczą te korzyści? W jaki sposób są definiowane korzyści?)</p> <p>14. Proszę powiedzieć, jakie minusy i bariery czy wyzwania związane z różnorodnością i zarządzaniem różnorodnością widzicie Państwo w swoich organizacjach? (Moderatorka pyta o wady różnorodności i implementacji zarządzania różnorodnością? Doprecyzowuje też: Kogo/czego dotyczą te wady i bariery? Jakże są największe potrzeby i wyzwania związane z zarządzaniem różnorodnością?)</p> <p>III. Zakończenie</p> <p>Na koniec dyskusji Moderatorka dopytuje respondentów i respondentki – czy chcą coś dodać do wypowiedzi, uzupełnić. Moderatorka dziękuje za udział w badaniu.</p>
--	--

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie, jak to było wzmiankowane przy okazji wywiadów indywidualnych, moderatorka dokładała wszelkiej staranności, żeby ograniczyć ryzyka związane z tym, że jako osoba ekspercka i doświadczona w obszarze DEI mogłaby nadmiernie sugerować czy wręcz narzucać respondentkom i respondentkom charakter i kierunek odpowiedzi. Jednocześnie oznaczało to postawę unikania sytuacji, w której respondenci i respondentki świadomi tego, że moderatorka zna się na temacie, mogliby poczuć się niekompetentni lub uznać spotkanie za posiadające charakter testu wiedzy, co mogłoby zamykać dyskusję. Innym aspektem, na który (autorka) zwracała uwagę było utrzymywanie takiej atmosfery spotkania, żeby z jednej strony była ona partnerska i otwarta, zaś z drugiej nie utraciła konwencji badawczej.

3.3.4. Zasady doboru prób badawczych

Wyznaczony obszar badawczy miał objąć organizacje, które zostały zidentyfikowane jako progresywne w realizacji idei różnorodności i jej praktycznych aspektów. Na podstawie znajomości cech danej zbiorowości, w tym przypadku spółek publicznych, zasady doboru próby zostały oparte na doborze celowym. Kryteriami, które zastosowano, były:

- status spółki giełdowej notowanej na GPW w Warszawie;

- raportowanie danych finansowych i niefinansowanych w firmie publicznie dostępnego raportu zintegrowanego;
- co najmniej dwukrotny¹¹⁶ status laureata/laureatki w corocznym konkursie na *Raporty Zrównoważonego Rozwoju* w latach 2017–2022¹¹⁷;
- wielkość i znaczenie branży dla gospodarki reprezentowanej przez nagrodzone organizacje, w rozumieniu wielkości zatrudnienia.

W ramach *Konkursu Raporty Zrównoważonego Rozwoju* przyznawane są nagrody za najlepiej sporządzone raporty z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Celem Konkursu jest promocja i upowszechnianie idei odpowiedzialnego biznesu, zrównoważonego rozwoju, ochrony środowiska i zaangażowania społecznego, skierowane do firm i organizacji publikujących raporty ze swojej aktywności w tych obszarach. Równie istotne jest zaprezentowanie szerokiemu gronu odbiorców/odbiorczyń najlepszych raportów społecznych. Daje to możliwość poszerzania wiedzy społeczeństwa na temat tego, czego należy oczekiwać od odpowiedzialnej firmy i jak angażować się w jej działania, jako pracownik i pracownicy mieszkańiec i mieszkanka najbliższego otoczenia¹¹⁸. W procedurze oceniania raportów bierze się pod uwagę ich trzy podstawowe aspekty: kompletność, wiarygodność oraz komunikację¹¹⁹. Tabela poniżej (tabela 27) przedstawia całościowo liczby zgłoszonych i nagrodzonych raportów.

¹¹⁶ Co najmniej dwukrotne wyróżnienie w Konkursie miało wyeliminować organizacje, które zostały nagrodzone w kategorii „Debiut”, jak również zwiększyć pewność, że raportowanie jest trwałym i konsekwentnym elementem działalności organizacji.

¹¹⁷ Konkurs na *Raporty Zrównoważonego Rozwoju*, organizowany przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB) oraz Deloitte Polska, to coroczna inicjatywa mająca na celu promocję i upowszechnianie idei odpowiedzialnego biznesu, zrównoważonego rozwoju, ochrony środowiska oraz zaangażowania społecznego. Konkurs skierowany jest do firm i organizacji mających siedzibę w Polsce, które publikują raporty dotyczące działań w tych obszarach (dostęp w języku polskim). W konkursie mogą brać udział raporty firm i organizacji pozabiznesowych, a laureaci wyłaniani są przez jury składające się z ekspertów/ekspertek w dziedzinie ESG. Ponadto internauci/internautki mogą głosować online na najlepszy raport, dostępne przez: <https://raportyzt.pl/>, 14.04.2024.

¹¹⁸ *Raporty Zrównoważonego Rozwoju*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, dostępne przez: odpowiedzialny-biznes.pl, 14.04.2024.

¹¹⁹ Tamże. Raporty ocenia jury, w którego skład wchodzi uznani eksperci i ekspertki z dziedziny odpowiedzialnego biznesu, zrównoważonych finansów, ESG, CSR, transformacji klimatycznej i pokrewnych.

Tabela 27. Liczba zgłoszonych i nagrodzonych organizacji w Konkursie Raporty Zrównoważonego Rozwoju

Okres/rok	Liczba zgłoszonych organizacji	Liczba nagrodzonych organizacji
2017 ¹²⁰	43	6
2018 ¹²¹	36	6
2019	49	7
2020	43	5
2021	77	8

Źródło: opracowanie własne na podstawie – <https://raportyxr.pl/>.

W niniejszej pracy zostały uwzględnione raporty, które przedstawiono w okresie 2017–2021. Rozwiązanie to jest efektem dwóch przesłanek. Po pierwsze, od 2017 roku obowiązuje *Dyrektywa 2014/95/UE w sprawie raportowania niefinansowego, obejmującego raportowanie w zakresie różnorodności*. Po drugie, ostatni ogłoszony i rozstrzygnięty konkurs miał miejsce w 2022 roku – dla raportów obejmujących okres od 1 stycznia do 31 grudnia 2021 roku, co było spójne z okresem prowadzonych badań¹²². Poniżej (tabela 28) znajduje się zestawienie spółek giełdowych, nagrodzonych w Konkursie.

¹²⁰ Kategoria Nagroda za Raport zintegrowany oraz Nagroda Giełdy Papierów Wartościowych przyznano Orange Polska. Dostępne przez: <https://raportyxr.pl/>, 14.04.2024.

¹²¹ Kategoria Nagroda za Raport zintegrowany, Nagroda Giełdy Papierów Wartościowych, Nagroda dziennikarzy /dziennikarek dla LPP, dostępne przez: <https://raportyxr.pl/>, 14.04.2024.

¹²² Wyłączono raporty zgłoszone przez organizacje poza biznesowe.

Tabela 28. Spółki publiczne nagrodzone w Konkursie Raport Zrównoważonego Rozwoju

Rok	Firma	Branża
2017	Orange Polska	Telekomunikacja
	Chemiczna Fabryka Farb i Lakierów Śnieżka S.A.	Przemysł chemiczny
	Cyfrowy Polsat	Telekomunikacja
	Kompania Piwowarska	Spożywcza
	LPP	Odzieżowa
	ING	Finanse
2018	Benefit system	Usługi
	Grupa Energa	Energetyka
	LPP	Odzieżowa
	Cyfrowy Polsat	Telekomunikacja
	Santander Bank Polska	Finansowa
	Orange Polska	Telekomunikacja
2019	Tauron Polska Energia S.A.	Energetyka
	Orange Polska	Telekomunikacja
	BNP Paribas Bank Polska	Finansowa
	LPP	Odzieżowa
	Grupa Velux	Budownictwo i nieruchomości
	Santander Bank Polska	Finansowa
	Jeronimo Martins Polska S.A	Handel
2020	ING Bank Śląski	Finansowa
	Allegro	Handel
	Żabka Polska	Handel
	Solaris Bus & Coach sp. z o.o.	Motoryzacja
	CCC S.A.	Handel
2021	Allegro	Handel
	CCC S.A.	Handel
	Arctic Paper S.A.	Drzewny, papierniczy i meblowy
	Orange Polska	Telekomunikacja
	ING Bank Śląski S.A.	Finansowa
	Santander Bank Polska S.A.	Finansowa
	CEMEX Polska	Budownictwo i nieruchomości
	BNP Paribas Bank Polska	Finansowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie – <https://raportyxr.pl/>.

Zasady doboru prób badawczych (szczegóły – tabela 29) odnosiły się do zadań:

- analiza bazy konkursu na najlepszy *Raport Zrównoważonego Rozwoju* dla wytypowanego czasookresu 2017–2022;
- selekcja i analiza podmiotów nagrodzonych i/lub wyróżnionych zgodnie z kryteriami doboru próby (spółka giełdowa, co najmniej dwukrotne nagrodzenie/wyróżnienie, wielkość i znaczenie reprezentowanej branży dla gospodarki);
- zestawienie podmiotów badanych względem metod badawczych;
- realizacja badań z wykorzystaniem analizy dokumentów;
- realizacja badań metodą wywiadu indywidualnego i grupowego, z wykorzystaniem technik zbierania danych (IDI i FGI) w wytypowanych podmiotach.

Tabela 29. Zasady doboru prób badawczych

Fazy	Działania	Operacjonalizacja	Metody badawcze/ analiza	Komentarz
Analiza bazy raportów zrównoważonego rozwoju	Przegląd zgłoszeń konkursowych w latach 2017–2022	Analiza pod kątem specyfiki podmiotów (forma prawna) i branża, liczba zgłoszeń konkursowych	Analiza dokumentów	Uwzględniono każdą aplikację, niezależnie od tego, czy dotyczyła spółki publicznej, czy podmiotu (zob. tabela 27) zgłoszonego w <i>Konkursie Raporty Zrównoważonego Rozwoju</i>
Selekcja i analiza podmiotów nagrodzonych	Wybór do analizy organizacji nagrodzonych lub wyróżnionych	Wskazanie podmiotów nagrodzonych lub wyróżnionych	Analiza dokumentów	-
Zestawienie podmiotów badanych względem metod badawczych	Wybór metod i technik badawczych	Segregacja podmiotów, w których zastosowane będą odpowiednio: analiza dokumentów (kontynuacja), IDI, FGI	Analiza dokumentów	Na podstawie rezultatów analizy Konkursu na najlepsze raporty społeczne zdecydowano o zasadności (dla dalszych etapów) IDI i FGI w branżach: finansowej i telekomunikacyjnej (wybór uzasadniały też dane GUS na temat struktury przedsiębiorstw*)
Realizacja IDI i FGI	Dobór respondentów i respondentek wg metod i technik badawczych	Próby celowe z podziałem na grupę ekspercką (IDI) oraz grupę specjalistów i specjalistek (FGI)	IDI FGI	Dobór respondentów i respondentek – rekrutowanie na podstawie sieci kontaktów autorki (dobór dogodny) i metodą kuli śnieżnej

Uwagi: *Według danych Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) za lata 2020–2021 sektor usług, do którego zalicza się branżę finansową i telekomunikacyjną charakteryzował m.in.: wzrost wielkości zatrudnienia, aktywnych przedsiębiorstw w branży i obrotów. *Statystyka strukturalna przedsiębiorstw w 2020*, dostępne przez: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/statystyka-strukturalna-przedsiębiorstw-w-2020-roku,38,2.html>, 22.04.2021; *Statystyka strukturalna przedsiębiorstw w 2021*, dostępne przez <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/statystyka-strukturalna-przedsiębiorstw-w-2021-roku,38,3.html>, 22.08.2021.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie opisanej procedury wytypowano 5 organizacji: ING Bank Śląski, Santander i BNP Paribas S.A. z branży finansowej oraz Orange Polska i Cyfrowy Polsat z branży telekomunikacyjnej. Jak wspomniano, krótka charakterystyka tych organizacji, podobnie jak wykorzystanych w analizie dokumentów, znajduje się w rozdziale IV.

W badaniach pierwotnych zastosowano próby celowe. Kryteria i sposoby wyboru respondentek i respondentów z poszczególnych organizacji do wywiadów został już opisany przy okazji omówienia metod i technik zbierania danych. W tym miejscu warto zestawić te informacje w sposób syntetyczny (tabela 30).

Tabela 30. Respondenci i respondentki w podziale na wybrane zmienne demograficzne i branżowe

Zmienne	IDI	FGI
Wiek	30–65 lat	nie określano
Płeć	2 mężczyzn, 14 kobiet	5 mężczyzn, 7 kobiet
Wykształcenie	Wyższe	Wyższe
Poziom stanowiska w organizacji	eksperskie/menadżerskie	Specjalistyczne
Reprezentowana branża	9 – finansowa, 7 – telekomunikacyjna	8 – finansowa, 4 – telekomunikacyjna
Liczba podmiotów z branży	6 – finansowa, 3 – telekomunikacyjna	6 – finansowa, 3 – telekomunikacyjna

Zródło: opracowanie własne.

Respondenci i respondentki reprezentowali 5 wyżej wymienionych organizacji oraz ich spółki zależne wchodzące w skład grupy kapitałowej („spółka matka” i spółki zależne). Spółki zależne mają odrębną osobowość prawną, dlatego są one traktowane jako oddzielne byty prawne i zostały zliczone osobno. W celu rekrutacji do IDI skorzystano z osobistych kontaktów autorki (rozprawy), metody kuli śnieżnej, zaś w przypadku FGI dodatkowo z naboru internetowego. W efekcie w wywiadach indywidualnych wzięło udział 16 respondentów i respondentek, zaś w wywiadzie grupowym – 12 respondentów i respondentek. Należy zwrócić uwagę na pewną specyfikę obu tych grup respondentów i respondentek, która jest nie tyle elementem formalnym, co kontekstowym. Jak już wspomniano, w IDI brały udział osoby pełniące role/funkcje eksperckie, de facto odpowiedzialne za wdrażanie DEI w organizacjach. W przypadku FGI mamy do czynienia z pracownikami i pracownicami, którzy z perspektywy szerokiego usytuowania ich w organizacji stanowili niejako grupą odbiorczą działań (grup eksperckich), zatem pod pewnymi względami działań osób podanych badaniu w ramach IDI. Oznacza to jednocześnie, że ich wypowiedzi mogą być traktowane jako rodzaj weryfikacji skuteczności, „widzialności”, transparentności (itd.) wdrażania różnorodności. Perspektywa relacji tych dwóch grup respondenckich zostanie ujęta w opisie wyników, w tym wniosków, uwzględniając poziom merytoryczny i metodologiczny.

3.3.5. Zasady analizy danych

W niniejszej dysertacji analizie poddano dane pozyskane ze źródeł zastanych i wywołanych. Jak już podkreślano, w badaniach własnych zasadnicze znaczenie mają materiały zebrane w wyniku wywiadów: indywidualnych (pogłębionych, częściowo ustrukturyzowanych) i grupowego (zogniskowanego). Analiza dokumentów, mimo jej istotnej i komplementarnej roli, pełni głównie funkcje kontekstowe.

W analizie poszczególnych materiałów, uwzględniając kryterium merytoryczne, zastosowano ten sam schemat, składający się z pięciu elementów:

- geneza zarządzania różnorodności;
- definicja różnorodności i zarządzania różnorodnością;
- miejsce zarządzania różnorodnością w organizacji;
- narzędzia zarządzania różnorodnością;
- korzyści, bariery i wyzwania zarządzania różnorodnością.

Jeżeli chodzi o sposób analizy i opracowania materiału zebranego w wywiadach, to należy podkreślić, że przyjęte zasady i rozwiązania (także te techniczne) zostały opracowane z jednej strony w odwołaniu do założeń teoretycznych oraz celów badań i ich problematyki, z drugiej do przyjętego schematu (w/w kategorii) i uzyskanego materiału empirycznego. Praca analityczna była realizowana w kilku etapach obejmujących: dane surowe (transkrypcje), fakty – opis danych (co się zdarzyło), interpretację i formułowanie wniosków, rekomendacje¹²³. Zapoznano się z materiałem i studiowano dokonane transkrypcje, wstępnie uporządkowano uzyskane wyniki, przygotowano pojęcia analityczne (i powiązano je ze wskazanym pięcioelementowym schematem – układem kategorii). Autorka dokonała tej analizy, łącznie z pracą nad tekstem (transkrypcje, notatki na temat przebiegu badań i obserwacji w toku zbierania danych), w sposób, który w sensie technicznym można określić jako „ręczny”, czyli bez wykorzystania programów komputerowych¹²⁴. Bogactwo uzyskanego materiału skłaniało do ustalania wspomnianych zasad analizy i poszukiwania ich swoistego „wsparcia” (wiarygodność). W tym celu wykorzystano rozwiązania, które pod pewnymi

¹²³ Etapy za: D. Maison, *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta*, Warszawa 2010, s. 247.

¹²⁴ Początkowo autorka planowała skorzystanie z programu MAXQDA i pierwsze analizy zostały wykonane z użyciem tego programu, ale ze względu na czas licencji i oczekiwane rezultaty plany te uległy zmianie.

względami można odnieść do metody konstrukcyjnej¹²⁵ czy (trafniej) do analizy konstrukcyjnej, połączonej z „metodą egzemplifikacji”¹²⁶. Dotyczyło to przede wszystkim „pracy z tekstem”, polegającej na jego czytaniu (transkrypcje, dokumenty) i analizie pod kątem określonych problemów i kategorii badawczych. Dalej dokonywano kodowania materiału zgodnie z wskazanym wyżej schematem analizy, oznaczenia fragmentów wypowiedzi, a równocześnie wyboru przykładów niejako „dokumentujących” obecność tematu/zagadnienia/kategorii.

Sięgnięcie po „metodę egzemplifikacji” uzasadniają głównie potrzeby zilustrowania obecności pojęć i opisów zjawisk, jak też uwydatnienia obecności kategorii badawczych wraz z ich formą: konkretnych określeń i wyjaśnień stosowanych przez badane osoby. W literaturze wskazuje się, że przydatność i uzasadnienie tego podejścia wyraża się poprzez fakt, że egzemplifikacja jest narzędziem, które pomaga w lepszym zrozumieniu abstrakcyjnych idei poprzez odwołanie się do rzeczywistych przypadków i sytuacji. Uważa się, że jest to metoda konkretna, osadzona w kontekście, posiadająca charakter analityczny i wyjaśniający oraz narracyjny, dzięki czemu umożliwia tworzenie spójnego i logicznego opisu badanego zjawiska¹²⁷. Obecność określonych treści była zatem wskazywana w formie cytatów z wypowiedzi respondentów i respondentek i cytatów fragmentów tekstu dokumentów.

Uwzględniając założenia teoretyczne i podejście badawcze określono jednostki analizy, przyjmując poziom organizacji. To cechy organizacji podlegały analizie i w stosunku do organizacji były wyciągane wnioski z badań, mimo iż dane zbierano na poziomie konkretnych badanych osób. Osoby te występowały z jednej strony w rolach zawodowych (ekspertów, specjalistycznych) oraz (w pewnym sensie) reprezentantów i reprezentantek danych organizacji, z drugiej natomiast – w rolach respondentów i respondentek, ale też „informatatorów i informaterek”. W takim ujęciu koncentrowano się na wypowiedziach, traktowanych jako subiektywne sprawozdania oraz opinie (w tym opinie o faktach)¹²⁸. Poziom organizacji był też uwzględniony w przypadku analizy dokumentów.

¹²⁵ W literaturze metoda konstrukcyjna jest łączona głównie z metodą biograficzną (czy analizą dokumentów osobistych) – np.: J. Szczepański, *Odmiany czasu teraźniejszego*, Warszawa 1971, s. 597 i n.; H. Ogryzko-Wiewiórowski, *Wprowadzenie do metod socjologii empirycznej*, Lublin 1986. Dlatego można tu mówić o wykorzystaniu wybranych rozwiązań, a nie o zastosowaniu danej metody wprost.

¹²⁶ Zastosowano cudzysłów, ponieważ to określenie występuje w literaturze, ale nie są spełnione warunki metody.

¹²⁷ D. Silverman, *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*, London 2013, s. 89–94, dostępne przez: https://archive.org/details/doingqualitative0000silv_j7o2, 21.08.2024.

¹²⁸ Koncepcja „subiektywnych” sprawozdań – za: H. Schuman, *Metoda i znaczenie w badaniach sondażowych*, Warszawa 2013, s. 261.

Nie oznacza to, że z pola widzenia znikają zasadnicze w podejściu jakościowym kwestie, czyli konstruowana całościowo wypowiedź i sposoby indywidualnego definiowania sytuacji – rzeczywistości organizacyjnej. Można się tu odwołać do założeń analizy konstruktywistycznej, zgodnie z którymi rzeczywistość organizacji nie jest obiektywna i niezależna od obserwatora i obserwatorki, ale jest tworzona i utrzymywana przez procesy społeczne, interakcje i praktyki komunikacyjne. Jej kluczowe elementy, czyli społeczna konstrukcja rzeczywistości, rola języka i dyskursu, kontekstualność i dynamiczność eksponują permanentny proces tworzenia rzeczywistości społecznej poprzez język i interakcje¹²⁹. Podobna uwaga dotyczy uwzględniania cech samych respondentów i respondentek – ich znaczenia z perspektywy rodzaju i zakresu przekazywanych treści oraz sposobów ich komunikowania w procesie badawczym, a także indywidualnych opinii (czy postaw wyrażanych werbalnie). Praca dotycząca wywiadów miała więc także fazę analizy odnoszącej się do całościowej wypowiedzi.

W ramach opracowania materiału wykorzystano także analizę pól semantycznych. Jej zastosowanie w szczególności było uzasadnione potrzebami pracy nad dokumentami organizacji. Koncepcja pola semantycznego została wprowadzona w latach 30. XX wieku przez niemieckiego lingwistę Josta Triera¹³⁰. J. Trier sformułował teoretyczne podstawy, które kilka dekad później zostały rozwinięte przez Régine Robin. Autorka ta wykorzystwała owe fundamenty do opracowania swojej koncepcji analizy pól semantycznych. Według R. Robin, jej celem jest poszukanie znaczenia tekstu, zdania, wyrazu, co wymaga określonej pracy nad tekstem, pozornego rozłożenia ciągu i porządku wypowiedzi po to, by złożyć je ponownie zgodnie z czytelnością znaczącą¹³¹. Proces ten polega na wybraniu słów-kluczy (podmiotów) i utworzeniu dla nich – na podstawie analizowanego tekstu – sześciu odrębnych sieci, którymi są:

- sieć ekwiwalentów – wyrażenia, które mogą zastępować podmiot, czyli „substytuty semantyczne”;
- sieć opozycji – wyrażenia wskazujące na przeciwieństwa podmiotu, obejmujące formalne i paralelne opozycje, pary antonimiczne, pary umotywowane morfologicznie oraz konstelacje wokół tego samego wyrazu;

¹²⁹ P.L. Berger, T. Luckmann, *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, , New York 1996, s. 13–28, dostępne przez: https://web.archive.org/web/20191009202613id_/http://perflens-burg.se/Berger%20social-construction-of-reality.pdf, 21.05.2021.

¹³⁰ Z. Bokszański, A. Piotrowski, M. Ziółkowski, *Socjologia języka*, Warszawa 1977, s. 158–166.

¹³¹ R. Robin, *Badanie pól semantycznych: doświadczenia Ośrodka Leksykologii Politycznej w Saint-Cloud*, [w:] *Język i społeczeństwo*, red. M. Głowiński, Warszawa 1980, s. 252.

- sieć określeń – epitety i wyrażenia charakteryzujące podmiot, które określają jego istotę lub sposób bycia;
- sieć asocjacji – powiązania, skojarzenia i elementy związane z otoczeniem podmiotu, czyli związki syntagmatyczne i kontekstowe;
- sieć działań podmiotu: czynności podejmowane przez podmiot i ich skutki;
- sieć działań na podmiot – wpływy i relacje podejmowane wobec podmiotu przez inne siły lub osoby¹³².

Zorganizowane w ten sposób sieci tworzą pole semantyczne danego pojęcia, które stanowi podstawę do odkrycia tzw. „czytelności znaczącej”¹³³. Dane rozwiązanie w formie już pól semantycznych można zastosować zarówno do słów-kluczy zawartych w badanych tekstach, jak i do słów pochodzących w analizie od badacza/badaczki¹³⁴.

Jeżeli chodzi o badania własne, to założono istnienie większości przedmiotowych (przewodnych) motywów/tematów w analizowanych materiałach. Jak wspomniano, w procesie analizy (etap redukcji) zastosowano zalecenie przygotowania pojęć analitycznych, zatem została opracowana siatka semantyczna (kategorie), do której były przyporządkowywane słowa/określenia. Punktem wyjścia był tu wskazany schemat, wynikający z podstaw teoretycznych i analizy różnego rodzaju materiałów zastanych, zgromadzonych na potrzeby badań, a następnie już praca „z materiałem empirycznym”. W efekcie analizie zostały poddane następujące wyrażenia (słowa-klucze): „różnorodność”, „zarządzanie różnorodnością”, „obszary zarządzania różnorodnością”, „metody i narzędzia”. Po zidentyfikowaniu słów-kluczy na podstawie zebranego materiału, opracowano sieci dla wszystkich elementów w każdym polu semantycznym. Na tym etapie możliwe było przekształcenie słów-kluczy w kategorie badawcze, definiując ich zawartość i ukierunkowując dalszą analizę na identyfikację istotnych aspektów w kontekście – wypowiedzi i badań. W tym procesie wykorzystano również wcześniej opisane procedury, które stanowiły rozwinięcie przyjętej techniki pól semantycznych. Sposób przyporządkowywania poszczególnych słów do konkretnych sieci: odbywał się on na podstawie częstotliwości ich pojawiania się – w analizowanych dokumentach organizacji. Późniejsze nanoszenie tych słów/wyrazów/wyrażeń do konkretnych tabel (umieszczonych w opisie w rozdziałach empirycznych), uwzględniających kluczowe kategorie i sieci w obrębie kategorii, odbywało się według klucza – częstotliwość pojawiania się

¹³² Tamże, s. 253–255.

¹³³ Tamże, s. 252.

¹³⁴ B. Fatyga, *Dzicy z naszej ulicy. Antropologia kultury młodzieżowej*, Warszawa 1999, s. 162.

określeń przekładała się na kolejność na liście (sortowanie od najwyższej do najniższej frekwencji słów/określeń). Dla pierwszych pięciu słów częstotliwość pojawiania się była jednak zazwyczaj zbliżona. Należy zaznaczyć, że ten sposób analizy wykorzystano także (funkcje wsparcia analizy) w odniesieniu do wypowiedzi respondentów i respondentek w wywiadach (indywidualnych i grupowym). Mimo obecności ilościowego aspektu tych działań, ich celem było raczej poszukiwanie „nasyceń” treści, sensów czy przypisywanych znaczeń. Można się tu odwołać do poglądu Krzysztofa Koneckiego, który akcentuje rolę intencjonalnego (świadomego) posługiwania się określonymi technikami badawczymi (traktowanymi w sensie technicznym neutralnie), przy świadomości realizowania badań w danym wymiarze paradygmatycznym¹³⁵. Ponadto, takie postępowanie służyło też „kondensowaniu” danych uzyskanych w wyniku badań jakościowych (porządkowanie, redukcja).

W kontekście analizy dokumentów organizacji kluczowe znaczenie miał fakt wykorzystania różnorodnych rodzajów dokumentów, które charakteryzują się różnym nasyceniem i gęstością treści. W ramach pracy nad tekstem (analiza pól) za najmniejszą jednostkę analizy przyjęto wyraz/słowo. Niemniej z uwagi na cele – zrozumienie znaczenia czy sensu użytych wyrażeń/kluczowych słów (pojęć), jak również zwiększenie trafności ich odczytania, należało uwzględnić jednostki kontekstowe w postaci zdania (lub jego części), a zasadniczo nawet zawartości całego dokumentu. W przypadku wywiadów była to wypowiedź uzyskana w wywiadzie indywidualnym czy temat/dyskusja w wywiadzie grupowym. Poniżej (tabela 31) zostały przedstawione przykładowe sposoby kodowania z wykorzystaniem techniki pól semantycznych w odniesieniu do materiału pozyskanego w wyniku metod i technik badawczych.

¹³⁵ K. Konecki, *Studia z metodologii*, dz. cyt., s. 21.

Tabela 31. Matryca kodowania w ramach techniki pól semantycznych dla IDI, FGI i analizy dokumentów na przykładzie słowa-klucza „różnorodność”

Techniki	Jednostka analizy	Sieć ekwiwalentów	Sieć opozycji	Sieć Określeń	Sieć Asocjacji	Sieć działań podmiotu	Sieć działań na podmiot
IDI	IDI_F3: <i>Występuje różnorodność wiekowa, płci zawodowa, jak i też mówiąc szczerze świadomościowa, bo też, i duchowa też – jedni są religijni, drudzy niereligijni. Zapatrywania – jedni polityczni, drudzy niepolityczni. No jest tak, że jedni są piękniejsi, drudzy brzydsi. No po prostu występuje ta różnorodność i wizualna, wewnętrzna, intelektualna po prostu.</i>	różnice, wielość, binarność	wartościowanie różnic	wiek, płeć, wyznanie/bezwyznaniowość, poglądy polityczne, wygląd, zdolności intelektualne, sytuacja zawodowa, światopogląd	świadomość, binarność, opozycje	promowanie, akceptacja, uznanie	realizacja strategii biznesowej, strategii CSR, ESG, spełnianie oczekiwań grup interesariuszy
FGI	FGI_T1: <i>Różnorodność w takim bardzo szerokim aspekcie, jeśli miałbym mówić, to to kojarzy mi się ze wszystkim, co jest ludzkie po prostu. I z różnymi postawami etycznymi, i z różnym podejściem do pracy, do zagadnień związanych z pracą. W ogóle do możliwości wyboru. Różnorodność z tym mi się najbardziej kojarzy. Jeśli tego nie ma – tej możliwości wyboru, to ta różnorodność gdzieś tam tak naprawdę umiera i</i>	wielość, wybór, różne podejścia, różne postawy, postawy etyczne, to co ludzkie – człowieczeństwo	brak możliwości wyboru	różne podejścia do pracy, postawa etyczna	postawa etyczna, możliwość wyboru, praca	możliwość wyboru, różnorodne podejście do pracy	realizacja strategii biznesowej, strategii CSR, ESG, spełnianie oczekiwań grup interesariuszy

	<i>można powiedzieć, że wtedy nie istnieje.</i>						
Analiza dokumentów	<i>O2: Nasza Polityka Różnorodności [...] integruje wszystkie działania, w tym procesy, procedury i inne dokumenty, które mają związek z zarządzaniem różnorodnością w naszym banku [...]¹³⁶. Promujemy różnorodność – nie tylko dlatego, że jest to właściwe postępowanie, ale też dlatego, że takie podejście zapewnia realizację naszej strategii i jest kluczem do sukcesu. Doświadczenia płynące z różnic związanych z płcią, wiekiem, pochodzeniem, orientacją seksualną, sprawnością fizyczną i przekonaniem religijnym umożliwiają nam stawianie czoła wyzwaniom i rozwiązywanie problemów na różne sposoby. Różnice te nigdy nie będą podstawą do decyzji dotyczącej zatrudnienia, przyznania awansu czy zwolnienia. Różnorodność sprzyja rozwojowi naszej</i>	różnorodne perspektywy, bycie sobą, różnice, różne grupy	różnice jako podstaw do podejmowania decyzji np. o awansie, zwolnieniu itp.	doświadczenia płynące z różnic związanych z płcią, wiekiem, pochodzeniem, orientacją seksualną, sprawnością fizyczną i przekonaniem religijnym,	właściwe postępowanie, integracja procesów i procedur, różnorodność perspektyw, przyjazna atmosfera pracy,	realizacja strategii, klucz sukcesu, przyciąganie i zatrzymywanie talentów, integracja procesów i procedur, podejmowanie właściwych decyzji, osiągnięcie lepszych wyników, innowacyjność, rozwój, rozwiązywanie problemów, zrozumienie różnych grup klientów	stawianie czoła wyzwaniom, rozwiązywanie problemów

¹³⁶Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej ING Banku Śląskiego S.A. w 2017 roku, dostępne przez https://www.bankier.pl/static/att/emitent/2018-03/Sprawozdanie_Zarzadu_z_dzialalnosci_2017_PL_201803091464956480.pdf, s. 190–191, 24.07.2024.

	<p><i>działalności, ponieważ przyjmowanie różnych perspektyw jest motorem innowacyjności, przyspiesza wzrost i prowadzi do podejmowania właściwych decyzji i osiągnięcia lepszych wyników. Różnorodność zwiększa pulę naszych potencjalnych kandydatów. Pomaga nam przyciągać i zatrzymywać największe talenty. Pozwala też lepiej zrozumieć różne grupy klientów. Zależy nam na stworzeniu przyjaznej atmosfery pracy. Chcemy miejsca, w którym wszyscy mogą czuć się sobą¹³⁷.</i></p>						
--	--	--	--	--	--	--	--

Źródło: opracowanie własne.

¹³⁷ ING Bank Śląski, *Deklaracja Różnorodności*, dostępne przez https://www.ing.pl/relacje-inwestorskie/polityki-esg/g#lad_korporacyjny=0&compliance=0&hr=9, 24.07.2024.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na kilka kwestii, które towarzyszyły pracy nad materiałem badawczym, a w jakimś stopniu określają warunki opisu uzyskanych wyników. Na użytek badań własnych została opracowana siatka semantyczna (kategorie), do której były przyporządkowywane używane przez badane osoby słowa. Dotyczyło to w szczególności sytuacji, gdy z kontekstu wypowiedzi wynikało, że przedstawiony opis będzie pasował do tej wcześniej przygotowanej (prekategoryzowanej) sieci semantycznej. Powtarzającym się przykładem – szczególnie w przypadku wywiadów – było to, że w sieci „działania na podmiot” dla słowa-klucz – „różnorodność, „zarządzanie różnorodnością”, pojawiały się następujące określenia: „realizacja strategii CSR, ESG”, „spełnianie grup oczekiwań interesariuszy”. Mają one niewątpliwie charakter branżowy, specjalistyczny. Wśród respondentów i respondentek, zwłaszcza uczestniczących w FGI, określenia te w tej formie nie funkcjonowały. Niemniej mówili oni o tym, że organizacje mają inne zadania niż tylko generowanie korzyści finansowej, tzn. prowadzenie etycznego biznesu, który pozytywnie działa na otoczenie i tego oczekuje rynek. Taka forma wypowiedzi spełniała kryteria i oddawała tożsamy sens dla sformułowań: „realizacja strategii CSR, ESG”, „spełnianie grup oczekiwań interesariuszy”.

Przyjęte zasady analizy, w tym w zakresie analizy pól semantycznych, okazały się niewystarczające do pełnego opracowania zebranego materiału badawczego. W związku z tym konieczne było wprowadzenie modyfikacji. Po pierwsze – polegały one na pewnych odstępstwach od oryginalnej metody, które wprowadziły pewne zmiany w jej strukturalnym porządku. Po drugie – zastosowano rozwiązania mające na celu bardziej szczegółowe i rozbudowane przeanalizowanie pól semantycznych w odniesieniu do całościowego materiału. Przyczynkami do takich działań było m.in. to, że nie wszystkie z sieci można było wypełnić treścią. Ponadto, niektóre treści miały tak szeroką definicję, że było możliwe zakwalifikowanie ich do kilku rodzajów sieci jednocześnie, np. do sieci: ekwiwalentów, określeń, asocjacji. Po trzecie, w wypowiedziach respondentów i respondentek pojawiały się bardzo rozbudowane, opisowe formy. O ile z kontekstu można było wywnioskować, że chodzi o określone słowo, to nie padało to konkretne pojęcie. Przykładem są wypowiedzi, z których wynikało, że chodzi o słowo-klucz: „różnorodność” czy „zarządzanie różnorodnością. Wpływ na sposób porządkowania użytych sformułowań, tak w obrębie „słowa-klucza”, jak i konkretnej sieci, miał też kontekst, w jakim się ono pojawiało. W efekcie, to samo określenie mogło przynależeć do kilku różnych „słów-kluczy” i różnych sieci w obrębie tego samego i różnych „słów-kluczy”. Przykładem jest

powtarzalność pewnych określeń, typu: równość, równe szanse, antydyskryminacja, inkluzywność. Przy uwzględnieniu tych adaptacji, autorka kierowała się ogólną zasadą dostosowywania działań badawczych i analitycznych do specyfiki badanego materiału, jak zaleca literatura dotycząca badań jakościowych. Poza wszystkim, działania te były ukierunkowane – jak już podkreślono – na wsparcie procesu opisu oraz interpretacji danych.

Rozdział IV

Koncepcja różnorodności i zarządzania różnorodnością – analiza dokumentów wybranych organizacji

4.1. Ogólna charakterystyka dokumentów w kontekście opisu organizacji

Opis poddanych analizie dokumentów zostanie poprzedzony krótką charakterystyką każdej z organizacji, opracowaną na podstawie informacji znajdujących się na stronach internetowych organizacji, w których sporządzono dokumenty (m.in.: strona główna, zakładka poświęcona karierze, zakładka poświęcona ESG), stronach raportów zrównoważonego rozwoju oraz informacji z wywiadów indywidualnych. Przedstawiona charakterystyka jest rodzajem skondensowanej i uogólnionej (przez autorkę) informacji. Poza istotną rolę kontekstową, informacje te, z uwagi na ich źródło, wypada traktować jako rodzaj autoprezentacji tych firm.

ING Bank Śląski wyróżnia się jako innowacyjny bank, oferujący zaawansowane rozwiązania w bankowości internetowej i mobilnej. Jest jednym z liderów w implementacji technologii fintech¹³⁸, a także promuje zrównoważone finanse i odpowiedzialne inwestowanie. ING Bank Śląski jest znanym i cenionym pracodawcą, oferującym swoim pracownikom i pracownicom liczne benefity, programy szkoleniowe i rozwój kariery. Bank stawia na różnorodność i inkluzywność w miejscu pracy, promując równouprawnienie oraz oferując elastyczne formy zatrudnienia. Ponadto, bank kładzie duży nacisk na zrównoważony rozwój, finansując projekty ekologiczne i wspierając zielone inwestycje. ING Bank Śląski angażuje się również w działania społeczne, promując edukację finansową oraz wspierając lokalne społeczności poprzez różne programy charytatywne¹³⁹.

Santander Polska jest jednym z liderów na rynku bankowym, oferując szeroką gamę usług finansowych. Bank znany jest z wprowadzania innowacyjnych technologii, które poprawiają doświadczenia klientów i klientek, takich jak zaawansowane usługi mobilne i internetowe. Santander Polska oferuje atrakcyjne warunki pracy, programy rozwojowe

¹³⁸ Fintech (ang. *financial technology*) to skrót od „technologii finansowej”, który odnosi się do nowych technologii i innowacji, opracowywanych dla sektora finansowego. Fintech obejmuje szeroki zakres zastosowań, takich jak: bankowość elektroniczna, płatności cyfrowe, zarządzanie inwestycjami, pożyczki online, kryptowaluty i wiele innych usług finansowych, wspieranych przez zaawansowane technologie, w tym sztuczną inteligencję, blockchain i big data – dostępne przez: <https://www.investopedia.com/terms/f/fintech.asp>, 22.08.2024.

¹³⁹ Dostępne przez: <https://www.ing.pl>, 22.08.2024.

oraz szeroki zakres świadczeń dla pracowników i pracownic. Bank promuje kulturę korporacyjną opartą na różnorodności i inkluzywności, zapewniając równouprawnienie oraz wsparcie dla rozwoju zawodowego. Aktywnie angażuje się w inicjatywy z zakresu zrównoważonego rozwoju, wspierając projekty ekologiczne oraz promując odpowiedzialne zarządzanie finansami. Santander Polska wspiera także lokalne społeczności, angażując się w działalność charytatywną i edukacyjną¹⁴⁰.

BNP Paribas Polska jest dynamicznie rozwijającym się bankiem, koncentrującym się na innowacjach cyfrowych i nowoczesnych usługach bankowych. Bank oferuje zaawansowane rozwiązania finansowe dla klientów i klientek indywidualnych oraz przedsiębiorstw, podkreślając znaczenie zrównoważonego finansowania. BNP Paribas Polska oferuje swoim pracownikom i pracownicom konkurencyjne wynagrodzenia, bogaty pakiet benefitów oraz możliwości rozwoju zawodowego. Promuje kulturę organizacyjną opartą na różnorodności, inkluzywności i równouprawnieniu. Aktywnie wspiera inicjatywy ekologiczne i społeczne, dążąc do minimalizacji swojego wpływu na środowisko poprzez finansowanie projektów zrównoważonego rozwoju. BNP Paribas Polska angażuje się również w działania charytatywne i edukacyjne, promując odpowiedzialne zarządzanie finansami¹⁴¹.

Orange Polska jest liderem w sektorze telekomunikacyjnym, szczególnie w obszarze innowacji technologicznych. Firma aktywnie rozwija sieć 5G i inwestuje w modernizację infrastruktury, co pozwala jej oferować szybki i niezawodny Internet oraz nowoczesne usługi mobilne i stacjonarne. Orange Polska jest cenionym pracodawcą, oferującym swoim pracownikom i pracownicom atrakcyjne warunki zatrudnienia, programy rozwojowe oraz możliwość udziału w innowacyjnych projektach technologicznych. Firma kładzie duży nacisk na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, oferując elastyczne godziny pracy i możliwość pracy zdalnej. Orange Polska angażuje się w liczne inicjatywy z zakresu zrównoważonego rozwoju, w tym projekty ekologiczne, jak redukcja emisji CO₂ i zarządzanie zużyciem energii. Firma prowadzi również programy edukacyjne, promujące cyfrową inkluzję i bezpieczeństwo w sieci¹⁴². Orange jest także zaangażowana w działalność charytatywną poprzez Fundację Orange¹⁴³.

¹⁴⁰ Dostępne przez: <https://www.santander.pl>, 22.08.2024.

¹⁴¹ Dostępne przez: <https://www.bnpparibas.pl>, 22.08.2024.

¹⁴² Dostępne przez: <https://fundacja.orange.pl>, 22.08.2024.

¹⁴³ Dostępne przez: <https://www.orange.pl>, 22.04.2024.

Cyfrowy Polsat jest największym dostawcą usług medialno-telekomunikacyjnych w Polsce, oferującym telewizję cyfrową, Internet oraz telefonię komórkową. Firma jest liderem w zakresie nowoczesnych technologii i innowacyjnych rozwiązań, takich jak platformy VOD i usługi OTT. Cyfrowy Polsat oferuje atrakcyjne warunki pracy, programy rozwojowe oraz bogaty pakiet świadczeń. Firma stawia na rozwój talentów i promowanie innowacyjności wśród swoich pracowników i pracownic, zapewniając im możliwości rozwoju zawodowego i awansu. Firma angażuje się w projekty z zakresu zrównoważonego rozwoju, promując ekologiczne rozwiązania technologiczne oraz zarządzanie energią. Ponadto, prowadzi również działalność charytatywną i wspiera edukację, angażując się w różne inicjatywy społeczne¹⁴⁴.

Co do samej charakterystyki branż finansowej i telekomunikacyjnej, to warto podać podstawowe informacje. Mają one jednak syntetyczny i kontekstowy charakter kontekstowy, ponieważ specyfika sektora finansowego i telekomunikacyjnego nie odgrywa zasadniczej roli w dalszych działaniach badawczych i analitycznych. I tak, branża finansowa w Polsce jest jednym z kluczowych sektorów gospodarki. W 2023 roku sektor bankowy obejmował około 30 banków komercyjnych i kilkaset banków spółdzielczych. Aktywa sektora bankowego wynosiły około 2,6 biliona złotych, co stanowiło około 94% PKB Polski. Polacy i Polki coraz częściej korzystają z nowoczesnych usług finansowych, takich jak bankowość internetowa i mobilna. W 2022 roku z bankowości internetowej korzystało ponad 20 milionów osób, a liczba użytkowników i użytkowniczek bankowości mobilnej przekroczyła 16 milionów. Największe banki w Polsce to PKO Bank Polski, Bank Pekao S.A., Santander Bank Polska, mBank i ING Bank Śląski. Mają one znaczący udział w rynku, szczególnie w zakresie kredytów hipotecznych, depozytów i usług bankowości korporacyjnej¹⁴⁵. Rynek telekomunikacyjny w Polsce jest dobrze rozwinięty, ale też zdominowany przez kilku dużych operatorów. W 2022 roku wartość tego rynku wynosiła około 40 miliardów złotych. Podstawowe usługi obejmują telefonię mobilną, Internet szerokopasmowy, usługi telewizyjne i telefonię stacjonarną. W tym samym roku liczba abonentów telefonii komórkowej przekroczyła 51 milionów, co oznacza wysokie nasycenie rynku. Najwięksi operatorzy to Orange Polska, Plus (Polkomtel), T-Mobile

¹⁴⁴ Dostępne przez: <https://www.cyfrowypolsat.pl>, 22.04.2024.

¹⁴⁵ Dostępne przez: <https://nbp.pl/publikacje/cykliczne-materialy-analityczne-nbp/>; ; <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rachunki-narodowe/>, 22.08.2024; *Raport o sytuacji banków w Polsce*, dostępne przez: https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Raport_o_sytuacji_bankow_w_Polsce_2022_92828.pdf, 22.08.2024.

Polska i Play (P4). Oferują oni szeroką gamę usług, w tym 5G, które jest w fazie intensywnego rozwoju¹⁴⁶.

Wracając do zagadnienia podjętej w tym rozdziale analizy dokumentów warto przypomnieć informację, która była już podana w omówieniu zagadnień metodologicznych. Otóż dokonano analizy dokumentów dotyczących 5 organizacji (3 reprezentujących branżę finansową i 2 – branżę telekomunikacyjną). Dokumenty te są dostępne poprzez strony internetowe w formie pdf lub jako wyodrębniona strona bądź podstrona internetowa¹⁴⁷ (wykaz tych dokumentów zawiera tabela 32). W ramach podjętych tu zadań znalazło się samodzielne zapoznanie z dokumentami, począwszy od procesu ich zgromadzenia, selekcji, poprzez opracowanie i docelową analizę zawartości. Celem tego procesu – zgodnie z przyjętymi założeniami metodologicznymi, o których wzmiankowano w poprzednim rozdziale – była eksploracja umożliwiająca wstępne zrozumienie zjawiska różnorodności i zarządzania różnorodnością, jak również zaspokojenie potrzeb poznawczych, a następnie nadanie kierunku dalszym zadaniom badawczym.

Zagadnienie różnorodności i zarządzania różnorodnością zostało poddane analizie na podstawie danych pochodzących z dokumentów organizacji, w przypadku których wyróżniono cztery główne rodzaje, czyli:

- strategię w podziale na strategię biznesową oraz społecznej odpowiedzialności lub zrównoważonego rozwoju (dalej strategia CSR lub strategia ESG); w niektórych przypadkach ESG były zintegrowane ze strategią biznesową i podział na odrębną strategię nie występował;
- polityki w zakresie zarządzania różnorodnością, praw człowieka;
- kodeksy etyki, zwane również kodeksami postępowania;
- raporty zintegrowane, uwzględniające dane finansowe i pozafinansowe (raporty zintegrowane są też określane jako niefinansowe, społeczne (CSR), odpowiedzialne lub zrównoważonego rozwoju (ESG)).

Między wymienionymi dokumentami występuje swoista zasada hierarchiczności oraz związku przyczynowo – skutkowego. Oznacza to, że dokumentem o najwyższym poziomie istotności jest strategia, która wyznacza kierunki i priorytety działania, i jest zorientowana w określonej perspektywie czasowej. Strategia – zgodnie z przyjętą w dysertacji

¹⁴⁶ Dostępne przez: <https://www.ukc.gov.pl/raporty/>; <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/infrastruktura-spoeczna/telekomunikacja>, 22.08.2024.

¹⁴⁷ Dokumenty dostępne przez strony internetowe, gdzie były opublikowane je w wersji pdf lub jako strony internetowe *sensu stricto*. Wszędzie tam, gdzie raport zintegrowany, polityka czy kodeks postępowania były w wersji strony internetowej, nie podawano numeru stron dla cytowanych fragmentów.

definicją – w kontekście zarządzania różnorodnością, może być zdefiniowana jako plan działania lub zestaw kierunków, które organizacja przyjmuje w celu skutecznego zarządzania różnorodnością w organizacji. Struktura i forma tych dokumentów jest niejednorodna, niemniej powtarzającymi się elementami były: określenie celów głównych (zwykle 3–4); perspektywy czasowej dla egzekucji strategii (na podstawie przeprowadzonej analizy średni horyzont dla strategii to 3–4 lata), mierników sukcesu. Następnie ze strategii są wyprowadzane dokumenty niższego rzędu, jak polityki, kodeksy. Ich specyfika polega na tym, że:

- mają charakter dokumentów ogólnych, czyli zorientowanych na wyznaczenie określonych kierunków i priorytetów działania;
- są zapisane w formie deklaracji i zobowiązania, integrując założenia biznesowe organizacji z określonym programem działań społecznie odpowiedzialnych;
- charakteryzuje je uniwersalizm przekazu, odwołują się do wartości globalnych i organizacji, w szczególności praw człowieka, szacunku, godności, równości itp.;
- nie są zamknięte w czasie, niemniej zwykle podlegają rewizji i walidacji;
- posiadają określoną strukturę dotyczącą celu danej polityki, kluczowych definicji, zakresu obowiązywania, zasad, działań, odwołana do innych polityk obowiązujących w organizacji. Elementami składowymi są też: wprowadzenie i postanowienia końcowe.

Kodeksy etyki, czy też kodeksy postępowania, są pod względem struktury skonstruowane podobnie do polityk, a kluczowe elementy budowy stanowią: cel, zakres zastosowania, kluczowe zasady etyczne, opis sposobu działania procedur i mechanizmów zgłaszania naruszeń, określenie sankcji. Elementami składowymi są również wprowadzenie i postanowienia końcowe. Kodeksy obejmują kilka kluczowych aspektów:

- zgodność z prawem, czyli wszystkie działania muszą być zgodne z obowiązującymi przepisami prawnymi;
- uczciwość i integralność, pracownicy i pracownice powinni działać uczciwie i w dobrej wierze, unikać konfliktów interesów oraz korupcji;
- transparentność, co oznacza, że spółki powinny być przejrzyste w swoich działaniach i komunikacji z interesariuszami;
- odpowiedzialność społeczna i poszanowanie praw człowieka, oznaczająca dbałość organizacji o środowisko naturalne i wspieranie społeczności lokalnych, respektowanie godności ludzkiej i przeciwdziałanie wszelkim formom dyskryminacji.

Kolejną kategorią analizowanych dokumentów były raporty zintegrowane. Raporty opracowane zostały według międzynarodowej metodologii Global Reporting Initiative (GRI). Są to standardy służące do raportowania zrównoważonego rozwoju. Główne zasady GRI obejmują:

- dokładność – dane muszą być precyzyjne i weryfikowalne;
- równowaga – raport powinien prezentować zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty wyników;
- jasność – informacje muszą być łatwe do zrozumienia dla różnych grup interesariuszy;
- porównywalność – dane powinny być przedstawione w sposób umożliwiający porównanie z innymi organizacjami;
- spójność – raportowanie musi być konsekwentne w czasie, aby umożliwić analizę trendów;
- wiarygodność – informacje muszą być oparte na wiarygodnych źródłach¹⁴⁸.

Raporty zintegrowane łączą informacje finansowe i niefinansowe, obejmujące aspekty środowiskowe, społeczne i zarządcze (ESG). Struktura raportu zintegrowanego zwykle zawiera: wprowadzenie, przesłanie od zarządu, profil organizacji, misję i wartości, opis strategii i zarządzania (strategia ESG, ład korporacyjny, polityki i procedury), wyniki finansowe i niefinansowe (analiza wyników finansowych, wskaźników ESG, ryzyk i szans), identyfikację kluczowych interesariuszy, w tym kluczowe tematy i problemy; cele i przyszłe działania (plany krótko i długoterminowe); załączniki (m.in.: tabele, wykresy, słowniczek)¹⁴⁹.

Należy zaznaczyć, że sposób, zakres i jakość analizowanych dokumentów wynika z międzynarodowych standardów, jak również z zaleceń *Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW*¹⁵⁰ (dalej: DPSN2021 i DPSN2016). DPSN to zasady ładu korporacyjnego, którym od 2002 roku podlegają emitenci akcji notowanych na Giełdzie papierów Wartościowych¹⁵¹. Celem ładu korporacyjnego jest tworzenie narzędzi wspierających efektywne zarządzanie, skuteczny nadzór, poszanowanie praw akcjonariuszy oraz przejrzystą

¹⁴⁸ *Global Reporting Initiative*, dostępne przez: <https://www.globalreporting.org>, 05.08.2024; *International Integrated Reporting Council*, dostępne przez: <https://integratedreporting.org>, 05.08.2024.

¹⁴⁹ Tamże.

¹⁵⁰ *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016*, dostępne przez: https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/GPW_1015_17_DOBRE_PRAKTYKI_v2.pdf, 05.08.2024.

¹⁵¹ *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021*, dostępne przez: https://www.gpw.pl/pub/GPW/pdf/DPSN_2021.pdf, 05.08.2024.

komunikację spółki z rynkiem. DPSN to zbiór zasad ładu korporacyjnego oraz reguł postępowania mających wpływ na kształtowanie relacji spółek giełdowych z ich otoczeniem rynkowym. Zasadom i regulacjom z nimi związanymi podlegają emitenci akcji dopuszczonych do obrotu na rynku regulowanym GPW¹⁵². DPSN dotyczą aspektów związanych z polityką informacyjną i komunikacyjną zarządu i rady nadzorczej, systemów i funkcji wewnętrznych w organizacji, walnego zgromadzenia i relacji z akcjonariuszami, konfliktu interesów i transakcji z podmiotami powiązanymi oraz wynagrodzeń¹⁵³. Oznacza to, że z jednej strony możliwe jest zaprezentowanie specyficznej dla danej organizacji charakterystyki, a z drugiej sposób i forma, w jaki się to odbywa, są wystandardyzowane i znormalizowane ze względu na posiadany status spółki giełdowej.

Dokumenty w tabeli poniżej (tabela 32) uszeregowano w malejącym porządku chronologicznym, tzn. od najnowszego (2021) do najstarszego (2017), jak również w układzie według rangi ważności, czyli od strategii, poprzez polityki¹⁵⁴ i kodeksy, po raporty.

¹⁵² *Dobre Praktyki 2021*, dostępne przez: <https://www.gpw.pl/dobre-praktyki2021>, 05.08.2024.

¹⁵³ *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021*, s. 2, dostępne przez: https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/dobre_praktyki/DPSN21_BROSZURA.pdf, 05.08.2024.

¹⁵⁴ Niekiedy w miejsce nazwy „polityka” pojawia się inna, np. „deklaracja”, co nie zmienia roli dokumentu.

Tabela 32. Wykaz dokumentów wykorzystanych w analizie

Rodzaj dokumentu	ING	Santander	Orange	BNP Paribas	Cyfrowy Polsat
Strategia	<i>Strategia Biznesowa Think Forward 2014</i>	<i>Strategia biznesowa 2021–2023</i> <i>Strategia biznesowa 2019–2021</i>	<i>Strategia. Grow na lata 2021–2024</i> <i>Strategia społecznej odpowiedzialności na lata 2021–2025</i>	<i>Strategia Fast Forward 2018–2021</i> <i>Strategia CSR</i>	<i>Misja, wizja, strategia</i>
Polityka	<i>Deklaracja różnorodności</i> <i>Polityka różnorodności w odniesieniu do członków zarządu i rady nadzorczej ING Banku Śląskiego S.A.</i> <i>Deklaracja Grupy Kapitałowej ING Banku Śląskiego S.A. dotycząca poszanowania praw człowieka</i>	<i>Polityka Szacunek i godność</i> <i>Polityka praw człowieka</i>	<i>Polityka Zarządzania Różnorodnością</i> <i>Polityka praw człowieka</i>	<i>Polityka różnorodności w BNP Paribas Bank Polski S.A.</i>	<i>Polityka różnorodności i poszanowania praw człowieka Grupy Kapitałowej Cyfrowy Polsat</i>
Kodeks	<i>Pomarańczowy Kod</i>	<i>Generalny Kodeks Postępowania</i>	<i>Kodeks Etyki Orange Polska</i>	<i>Kodeks Postępowania Grupy BNP Paribas</i>	<i>Kodeks Etyki</i>
Raport	<i>Zintegrowany Raport Roczny ING Banku Śląskiego 2021</i> <i>Zintegrowany Raport Roczny ING Banku Śląskiego 2020</i>	<i>Raport ESG 2021 Santander Bank Polska S.A.</i> <i>Raport ESG 2020 Santander Bank Polska S.A.</i>	<i>Zintegrowany raport roczny Orange Polska 2021</i> <i>Orange Polska Raport Zintegrowany 2020</i> <i>Raport Zintegrowany Orange Polska 2018</i>	<i>Zintegrowany raport roczny 2021</i> <i>Zintegrowany raport roczny 2020</i> <i>Zintegrowany raport roczny 2019</i> <i>Raport CSR za rok 2018</i>	<i>Raport zrównoważonego rozwoju Grupy Polsat Plus 2021</i> <i>Grupa Polsat Plus, Raport Społeczny 2020</i> <i>Sprawozdanie na temat informacji niefinansowych za rok</i>

	<p><i>Zintegrowany Raport Roczny ING Banku Śląskiego 2019</i></p> <p><i>Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej ING Banku Śląskiego S.A. w 2018 roku</i></p> <p><i>Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej ING Banku Śląskiego S.A. w 2017 roku</i></p>	<p><i>Raport Odpowiedzialnego Biznesu 2019</i></p> <p><i>Raport zrównoważonego rozwoju Santander Bank Polska za 2018 rok</i></p> <p><i>Raport zrównoważonego rozwoju Santander Bank Polska za 2017 rok</i></p>	<p><i>Raport Zintegrowany Orange Polska 2017</i></p> <p><i>Raport Zintegrowany 2017 Orange Polska</i></p>	<p><i>Raport CSR za rok 2017</i></p>	<p><i>2019 Grupy Kapitałowej Polsat S.A. oraz Spółki Cyfrowy Polsat S.A.</i></p> <p><i>Sprawozdanie Grupy Kapitałowej Cyfrowy Polsat S.A. oraz spółki Cyfrowy Polsat S.A. na temat informacji niefinansowych za rok 2018</i></p> <p><i>Raport Niefinansowy Grupy Cyfrowy Polsat 2016-2017</i></p>
--	---	--	---	--------------------------------------	---

Uwagi: wykaz tych dokumentów wraz z odsyłaczami do wyodrębnionych stron bądź podstron internetowych – bibliografia.

Źródło: opracowanie własne.

4.2. Analiza dokumentów

4.2.1. Wprowadzenie

W konsekwencji opracowanej konceptualizacji i operacjonalizacji zawartość/treści dokumentów poddano analizie uwzględniając następujące kategorie badawcze: geneza zarządzania różnorodnością i towarzyszące temu motywy; definiowanie różnorodności i zarządzania różnorodnością; umiejscowienie zarządzania różnorodnością w strukturze organizacyjnej; obszary i narzędzia wdrażania zarządzania różnorodnością w organizacji; korzyści, bariery i wyzwania zarządzania różnorodnością. Tym samym analiza i jej wyniki mają pięcioelementową strukturę w warstwie merytorycznej (analogicznie jak w przypadku analizy materiałów pochodzących z wywiadów), co posłużyło też jako podstawa porządkowania wniosków z badań.

W warstwie metodologicznej i technicznej analizy przedmiotowych dokumentów kluczowe znaczenie miało to, iż wykorzystano różne dokumenty charakteryzujące się różnorodnym nasyceniem i „gęstością” treści. Miało to wpływ na decyzję o wyborze poziomu analizy treści. Jak już wskazano, za najmniejszą jednostkę analizy przyjęto części zdania, a zasadniczo wyraz/słowo, lecz uwzględniając jednostki kontekstowe – głównie zdanie/akapit, ale też cały dokument. Podejście to wynikało z rodzaju dokumentu, jego złożoności i struktury oraz istoty badanego zjawiska. Strategie są dokumentami o wysokim poziomie ogólności, stąd mają charakter syntetyczny, lapidarny, co niejako arbitralnie narzuca analizę w zakresie: części zdań lub zdania. Polityki, w zależności od tego – czy są bezpośrednio dedykowane zarządzaniu różnorodnością, umożliwiają analizę odwołującą się do części zdania, ale właśnie z wykorzystaniem jednostek kontekstowych: całych zdań, akapitów i dokumentów (możliwość rozumienia i odczytania sensu/intencji/znaczenia zastosowanych pojęć/wyrażeń). Analogicznie rzecz wygląda w przypadku kodeksów. Raporty będące najobszerniejszymi z badanych dokumentów, nie wymagały analizy z poziomu całego tekstu, który dotyczy wielu różnorodnych zagadnień. Stąd w tym przypadku wyczerpujące jest ujęcie z perspektywy części zdań (i samych zdań), w kontekście treści zawartych w akapicie (czytelność tematu).

W toku analizy zastosowano oznaczenia fragmentów dotyczących dokumentów badanych organizacji. Wprowadzono następujące skróty literowe: O1 – ING Bank Śląski, O2 – Santander Bank, O3 – Orange, O4 – BNP Paribas, O5 – Cyfrowy Polsat. Należy podkreślić, że celem podjętych zadań badawczych nie było przedstawienie studium przypadku, co wy-

magaloby dokonania wieloaspektowej charakterystyki wymienionych organizacji. Ich określenie służy udokumentowaniu sposobu definiowania i funkcjonowania kluczowych kategorii badawczych, a uściślając sposobu ich operacjonalizacji w realiach organizacyjnych.

4.2.2. Geneza zarządzania różnorodnością

Celem działań podjętych w związku z pierwszym pytaniem badawczym było w szczególności poszukiwanie odpowiedzi na wyjaśniający ten problem zbiór pytań oraz poznanie: na ile realizacja strategii zarządzania różnorodnością była motywowana wewnętrzną potrzebą, a na ile wynikała z uwarunkowań zewnętrznych; w jakim zakresie realizacja przedsięwzięć dedykowanych różnorodności stanowi efekt ustrukturyzowanych działań strategicznych, taktycznych lub operacyjnych, a na ile jest rezultatem inicjatyw podejmowanych ad hoc, okazjonalnie czy nawet przypadkowo. Na podstawie analizy dokumentów stwierdzono, że kwestie związane z różnorodnością i zarządzania nią stanowiły – samodzielną politykę, strategię lub element innych polityk bądź strategii. Przykładem są następujące fragmenty tekstu dokumentów:

O1: *Nasza Polityka Różnorodności [...] integruje wszystkie działania, w tym procesy, procedury i inne dokumenty, które mają związek z zarządzaniem różnorodnością w naszym banku [...]*¹⁵⁵. *Promujemy różnorodność – nie tylko dlatego, że jest to właściwe postępowanie, ale też dlatego, że takie podejście zapewnia realizację naszej strategii i jest kluczem do sukcesu. Doświadczenia płynące z różnic związanych z płcią, wiekiem, pochodzeniem, orientacją seksualną, sprawnością fizyczną i przekonaniami religijnymi umożliwiają nam stawianie czoła wyzwaniom i rozwiązywanie problemów na różne sposoby. Różnice te nigdy nie będą podstawą do decyzji dotyczącej zatrudnienia, przyznania awansu czy zwolnienia. Różnorodność sprzyja rozwojowi naszej działalności, ponieważ przyjmowanie różnych perspektyw jest motorem innowacyjności, przyspiesza wzrost i prowadzi do podejmowania właściwych decyzji i osiągania lepszych wyników. Różnorodność zwiększa pulę naszych potencjalnych kandydatów. Pomaga nam przyciągać i zatrzymywać największe talenty. Pozwala też lepiej zrozumieć różne grupy klientów. Zależy nam na stworzeniu przyjaznej atmosfery pracy. Chcemy miejsca, w którym wszyscy mogą czuć się sobą*¹⁵⁶.

O2: *Różnorodność i poszanowanie praw człowieka są integralnymi elementami kultury naszej organizacji. Chcemy budować inkluzywne i różnorodne środowisko pracy. Dążymy do zachowania równowagi płci na stanowiskach kierowniczych i w zarządzie oraz do wyrównywania różnic płacowych między mężczyznami i kobietami. Nasze działania*

¹⁵⁵ Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej ING Banku Śląskiego S.A. w 2017 roku, dostępne przez https://www.bankier.pl/static/att/emitent/2018-03/Sprawozdanie_Zarządu_z_działalności_2017_PL_201803091464956480.pdf, s. 190–191, 24.07.2024.

¹⁵⁶ ING Bank Śląski, *Deklaracja Różnorodności*, dostępne przez https://www.ing.pl/relacje-inwestorskie/polityki-esg/g#lad_korporacyjny=0&compliance=0&hr=9, 24.07.2024.

skupiają się także na wspieraniu i promowaniu zatrudniania osób z niepełnosprawnością¹⁵⁷.

O3: *Cenimy różnorodność, zapewniając wszystkim równe szanse, gdyż uważamy, że przyczynia się to do poszerzania zestawu umiejętności i promowania innowacyjności – zróżnicowanie pracowników przekłada się na większą innowacyjność, pomaga nam lepiej poznać i obsłużyć klientów oraz zachęca pracowników do dawania z siebie tego, co najlepsze*¹⁵⁸.

O4: *Promowanie różnorodności jest integralną częścią modelu zarządzania [...] Wspieranie różnorodności i przeciwdziałanie wykluczeniu to także zobowiązania Banku w ramach Strategii CSR i Zrównoważonego Rozwoju. Jest ona elementem strategii biznesowej i fundamentem kultury organizacyjnej. [...] Chcemy tworzyć i promować różnorodne środowisko pracy, które wykorzystuje potencjał pracowników. Polityka określa reguły postępowania w Banku w zakresie zarządzania ryzykiem dyskryminacji i w aspekcie poszanowania różnorodności. [...] Dotyczy ona wszystkich pracowników w każdym aspekcie zarządzania miejscem pracy*¹⁵⁹.

O5: *Kierujemy się Polityką różnorodności i poszanowania praw człowieka [...]. Naszym celem jest środowisko pracy wolne od dyskryminacji ze względu na płeć, wiek, orientację seksualną, kompetencje, doświadczenie, ewentualny stopień niepełnosprawności, narodowość, pochodzenie etniczne i społeczne, kolor skóry, język komunikacji, status rodzicielski, religię, wyznanie lub bezwyznaniowość, poglądy polityczne lub wszelkie inne wymiary różnorodności zdefiniowane przez obowiązujące prawo*¹⁶⁰.

Należy zwrócić uwagę, że już sam fakt posiadania dedykowanej polityki różnorodności tj.: *Deklaracja różnorodności, Polityka różnorodności w odniesieniu do członków zarządu i rady nadzorczej ING Banku Śląskiego S.A. w ING Banku Śląskim, Polityka Szacunek i godność, Polityka praw człowieka w Santander; Polityka Zarządzania Różnorodnością, Polityka praw człowieka w Orange Polska; Polityka różnorodności w BNP Paribas Bank Polski S.A w BNP Paribas; Polityka różnorodności i poszanowania praw człowieka Grupy Kapitałowej Cyfrowy Polsat w Cyfrowym Polsacie* świadczy o tym, że jest to działanie ustrukturyzowane i zorganizowane. Każda z wyżej wymienionych polityk posiada immanentne cechy, które ją legitymizują. Można tu wskazać następujące własności:

¹⁵⁷ Santander, *Raport Odpowiedzialnego Biznesu 2019*, dostępne przez <https://esg.santander.pl/2019/pracownicy/roznorodnosc-i-prawa-czlowieka/zarzadzanie-roznorodnoscia/Raport>, 24.07.2024.

¹⁵⁸ Orange Polska *Raport Zintegrowany 2020*, dostępne przez <https://raportzintegrowany.orange.pl/raport2020/model-biznesowy-i-tworzenie-wartosci/kapital-ludzki-i-intelektualny/> 24.07.2024

¹⁵⁹ *Raport ESG prezentujący informacje niefinansowe BNP Paribas Bank Polska S.A. oraz Grupy Kapitałowej BNP Paribas Bank Polska S.A. za rok 2021*, dostępne przez https://www.bnpparibas.pl/_fileserver/item/1536862, s. 110, 24.07.2024.

¹⁶⁰ Grupa Polsat Plus, *Raport Społeczny 2020*, dostępne przez <https://raportspoleczny2020.grupapolsat-plus.pl/nasza-kultura-pracy>, 24.07.2024.

- cel, np.: realizacja strategii biznesowej, przyciąganie i utrzymywanie talentów, integracja procesów i procedur, wyrównywanie szans, podejmowanie decyzji, zarządzanie, osiąganie lepszych wyników;
- sformułowanie i odniesienie się do kluczowych pojęć, np.: różnorodności, inkluzywności, równych szans; przeciwdziałanie dyskryminacji, wyrównywanie szans;
- zakres obowiązywania, np.: kadra menadżerska, zarząd, wszyscy pracownicy i pracownice, interesariusze zewnętrzni;
- zasady, np.: niedyskryminowania, równych szans, szacunku, zgodne z etyką i regułami postępowania;
- opis działań, np.: zapewnienie równowagi płci, zarządzanie ryzykiem dyskryminacji, wyrównywanie różnic płacowych ze względu na płeć, zatrudnianie osób z niepełnościami;
- odwołana do innych polityk i dokumentów obowiązujących w organizacji, np.: praw człowieka, strategia ESG, strategii CSR.

Na podstawie analizy dokumentów ustalono ponadto, że wśród wskazywanych przyczyn wdrażania strategii zarządzania różnorodnością pojawia się sześć określonych czynników. Każdy z nich zostanie zilustrowany dzięki przykładowym fragmentom tekstu dokumentów.

Czynniki:

1. Przyjęcie strategii realizowanej na poziomie całej grupy, standaryzacja i spójność z procesami biznesowymi:

O1: *Nasza Polityka Różnorodności [...] integruje wszystkie działania [...]*¹⁶¹.

2. Zgodność z wymogami prawnymi, oczekiwaniami regulatorów i adaptowanie się do zmieniającego się otoczenia:

O5: *Kierujemy się Polityką różnorodności i poszanowania praw człowieka [...]. Naszym celem jest środowisko pracy wolne od dyskryminacji ze względu na płeć, wiek, orientację seksualną, kompetencje, doświadczenie, ewentualny stopień niepełnosprawności, narodowość, pochodzenie etniczne i społeczne, kolor skóry, język komunikacji, status rodzicielski, religię, wyznanie lub bezwyznaniowość, poglądy polityczne lub wszelkie inne wymiary różnorodności zdefiniowane przez obowiązujące prawo*¹⁶².

¹⁶¹ Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej ING Banku Śląskiego S.A. w 2017 roku, dostępne przez https://www.bankier.pl/static/att/emitent/2018-03/Sprawozdanie_Zarzadu_z_dzialalnosci_2017_PL_201803091464956480.pdf, s. 190, 24.07.2024.

¹⁶² Grupa Polsat Plus, *Raport Społeczny 2020*, dostępne przez <https://raportspoleczny2020.grupapolsat-plus.pl/nasza-kultura-pracy>, 24.07.2024.

3. Rezultat inicjatyw państwowych w krajach, w których firmy funkcjonują oraz dostosowanie praktyk do globalnych trendów na rzecz różnorodności i zrównoważonego rozwoju:

O4: Promowanie różnorodności jest integralną częścią modelu zarządzania [...] Wspieranie różnorodności i przeciwdziałanie wykluczeniu to także zobowiązania Banku w ramach Strategii CSR i Zrównoważonego Rozwoju¹⁶³.

4. Zapewnienie dobrych warunków pracy międzynarodowym interesariuszkom i interesariuszom wewnętrznym:

O4: Promowanie różnorodności jest integralną częścią modelu zarządzania [...]. Jest ona elementem strategii biznesowej i fundamentem kultury organizacyjnej. [...] Chcemy tworzyć i promować różnorodne środowisko pracy, które wykorzystuje potencjał pracowników. Polityka określa reguły postępowania w Banku w zakresie zarządzania ryzykiem dyskryminacji i w aspekcie poszanowania różnorodności. [...] Dotyczy ona wszystkich pracowników w każdym aspekcie zarządzania miejscem pracy¹⁶⁴.

W tym przypadku zauważono zatem, iż etyczne działanie i zarządzanie różnorodnością wspierają firmę w osiągnięciu sukcesu biznesowego, co potwierdza zasadność ich implementacji w ramach działań organizacji.

5. Potrzeba bycia kreatywnym, innowacyjnym oraz ambicja osiągnięcia pozycji liderkiej na rynku:

O3: Ceniemy różnorodność, zapewniając wszystkim równe szanse, gdyż uważamy, że przyczynia się to do poszerzania zestawu umiejętności i promowania innowacyjności – zróżnicowanie pracowników przekłada się na większą innowacyjność, pomaga nam lepiej poznać i obsłużyć klientów oraz zachęca pracowników do dawania z siebie tego, co najlepsze¹⁶⁵.

¹⁶³Raport ESG prezentujący informacje niefinansowe BNP Paribas Bank Polska S.A. oraz Grupy Kapitałowej BNP Paribas Bank Polska S.A. za rok 2021, dostępne przez https://www.bnpparibas.pl/_fileserver/item/1536862, s. 110, 24.07.2024.

¹⁶⁴Tamże.

¹⁶⁵Orange Polska Raport Zintegrowany 2020, dostępne przez <https://raportzintegrowany.orange.pl/raport2020/model-biznesowy-i-tworzenie-wartosci/kapital-ludzki-i-intelektualny/>, 24.07.2024.

6. Dostrzeżenie poszanowania różnorodności we wszystkich aspektach funkcjonowania:

O1: *Nasza Polityka Różnorodności [...] integruje wszystkie działania, w tym procesy, procedury i inne dokumenty, które mają związek z zarządzaniem różnorodnością w naszym banku [...]*¹⁶⁶. *Promujemy różnorodność – nie tylko dlatego, że jest to właściwe postępowanie, ale też dlatego, że takie podejście zapewnia realizację naszej strategii i jest kluczem do sukcesu. Doświadczenia płynące z różnic związanych z płcią, wiekiem, pochodzeniem, orientacją seksualną, sprawnością fizyczną i przekonaniami religijnymi umożliwiają nam stawianie czoła wyzwaniom i rozwiązywanie problemów na różne sposoby. Różnice te nigdy nie będą podstawą do decyzji dotyczącej zatrudnienia, przyznania awansu czy zwolnienia. [...] Zależy nam na stworzeniu przyjaznej atmosfery pracy. Chcemy miejsca, w którym wszyscy mogą czuć się sobą*¹⁶⁷.

O2: *Różnorodność i poszanowanie praw człowieka są integralnymi elementami kultury naszej organizacji*¹⁶⁸.

4.2.3. Definicja różnorodności i zarządzania różnorodnością

Kolejną kwestią podejmowaną w badaniu była definicja różnorodności i zarządzania różnorodnością, jaką posługiwały się organizacje. Kwestia tworzenia lub adaptowania istniejącej nomenklatury jest istotnym zagadnieniem. Z jednej strony brak przyjęcia jakiegokolwiek definicji może być uznany za przejaw elastyczności oraz otwartości, z drugiej niesie szereg konsekwencji, gdyż wpływa na to, czy i jakie działania podejmują organizacje na rzecz różnorodności i zarządzania różnorodnością¹⁶⁹. Zgodnie z przyjętą w dysertacji definicją „różnorodności”, odnosi się ona do każdej postrzeganej różnicy pomiędzy ludźmi w którymkolwiek wymiarze ich tożsamości pierwotnej (indywidualnej), wtórnej i organizacyjnej (grupowej), tj.: wieku, płci, specjalizacji zawodowej, tożsamości psychoseksualnej, stylu życia, stażu w organizacji czy pozycji itd.

Na podstawie analizy dokumentów ustalono, że organizacje zdecydowanie częściej dokonywały własnej – autorskiej – konceptualizacji różnorodności i zarządzania różnorodnością, co oznaczało budowanie definicji. Samodzielne zdefiniowanie pojęcia „zarządzania

¹⁶⁶ *Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej ING Banku Śląskiego S.A. w 2017 roku*, dostępne przez https://www.bankier.pl/static/att/emitent/2018-03/Sprawozdanie_Zarządu_z_działalności_2017_PL_201803091464956480.pdf, s. 190–191, 24.07.2024.

¹⁶⁷ ING Bank Śląski, *Deklaracja Różnorodności*, dostępne przez https://www.ing.pl/relacje-inwestorskie/polityki-esg/g#ład_korporacyjny=0&compliance=0&hr=9, 24.07.2024.

¹⁶⁸ Santander, *Raport Odpowiedzialnego Biznesu 2019*, dostępne przez <https://esg.santander.pl/2019/pracownicy/roznorodnosc-i-prawa-czlowieka/zarządzanie-roznorodnoscia/Raport>, 24.07.2024.

¹⁶⁹ C. Foster, Harris, L. *Easy to say, difficult to do: diversity management in retail*, „Human Resource Management Journal”, 15/3, dostępne przez https://www.researchgate.net/publication/227698334_Easy_to_say_difficult_to_do_Diversity_management_in_retail, p. 4–17, 24.07.2024.

różnorodnością” lub adaptacja istniejących definicji umożliwiały dopasowanie strategii do potrzeb oraz specyfiki celów biznesowych i kultury organizacyjnej. Przykładem są następujące fragmenty tekstu dokumentów:

O1: *Cenimy różnorodność i włączanie [...]. Jesteśmy świadomi, że różnorodność to coś więcej niż te globalne priorytety i będziemy kontynuować nasze wysiłki, aby włączać wszystkich, bez względu na ich pochodzenie kulturowe, doświadczenie, religię, orientację seksualną, perspektywy, punkty widzenia itp. Jest to część naszych ciągłych wysiłków na rzecz tworzenia znaczącej zmiany*¹⁷⁰.

O2: *Kierujemy się Polityką różnorodności i poszanowania praw człowieka [...] Przeciwdziałamy jakimkolwiek przejawom mobbingu oraz dyskryminacji w miejscu pracy. [...]*¹⁷¹. *Naszym celem jest środowisko pracy wolne od dyskryminacji ze względu na płeć, wiek, orientację seksualną, kompetencje, doświadczenie, ewentualny stopień niepełnosprawności, narodowość, pochodzenie etniczne i społeczne, kolor skóry, język komunikacji, status rodzicielski, religię, wyznanie lub bezwyznaniowość, poglądy polityczne lub wszelkie inne wymiary różnorodności zdefiniowane przez obowiązujące prawo*¹⁷².

O3: *Za kluczowe wymiary różnorodności [...] przyjmujemy: płeć; wiek; kompetencje, wiedzę, doświadczenie i sposób myślenia; zdolności psychofizyczne – (nie)pełnosprawność; oraz status rodzicielski. Pozostałe zdiagnozowane wymiary to: religia i światopogląd; lokalizacja miejsca pracy (centrala lub region); forma zatrudnienia; oraz narodowość / pochodzenie etniczne.*¹⁷³.

O4: *Polityka różnorodności obejmuje i wykorzystuje do osiągnięcia najlepszych rezultatów różnice, które oprócz wiedzy, kompetencji i doświadczenia zawodowego, wynikają z płci, wieku i pochodzenia geograficznego [...] niedopuszczalna jest jakakolwiek dyskryminacja w zatrudnieniu, bezpośrednia lub pośrednia, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy.*¹⁷⁴

O5: *Kierujemy się Polityką różnorodności i poszanowania praw człowieka [...]. Przeciwdziałamy jakimkolwiek przejawom mobbingu oraz dyskryminacji w miejscu pracy [...] nikogo nie dyskryminujemy ze względu na wiek czy płeć*¹⁷⁵.

¹⁷⁰ *Zintegrowany Raport Roczny ING Banku Śląskiego 2020*, dostępne przez: <https://raporty.r.pl/wp-content/uploads/2021/08/IngRaport22PL2.pdf>, s. 192.

¹⁷¹ Grupa Polsat Plus, *Raport Społeczny 2020*, dostępne przez <https://raportspoleczny2020.grupapolsat-plus.pl/nasza-kultura-pracy>, 24.07.2024.

¹⁷² *Raport zrównoważonego rozwoju Grupy Polsat Plus 2021*, dostępne przez https://grupapolsatplus.pl/sites/default/files/documents/2021/raport_zrownowazonego_rozwoju_grupy_polsat_plus_2021_0.pdf, s. 86, 24.07.2024.

¹⁷³ *Raport Zintegrowany Orange Polska 2018*, dostępne przez <https://raportzintegrowany.orange.pl/raport2018/pl/acting-in-an-effective-and-responsible-manner-4>, 24.07.2024.

¹⁷⁴ *Raport roczny BNP Paribas Bank Polska S.A. 2019*, dostępne przez <https://raportroczny.bnpparibas.pl/2019/zasady-zarzadzania/lad-korporacyjny/polityka-roznorodnosci/>, 24.07.2024.

¹⁷⁵ *Raport zrównoważonego rozwoju Grupy Polsat Plus 2021*, dostępne przez https://grupapolsatplus.pl/sites/default/files/documents/2021/raport_zrownowazonego_rozwoju_grupy_polsat_plus_2021_0.pdf, s. 86, 24.07.2024.

Świadome i systemowe podejście do zarządzania różnorodnością potwierdza zarówno sama obecność polityki – jako dokumentu *per se* – z uwzględnieniem jego cech strukturalnych, jak i efekty analizy pól semantycznych (tabela 33).

Tabela 33. Analiza pól semantycznych dla słowa-klucz „różnorodność” w badanych dokumentach

Sieci	Różnorodność
Sieć ekwiwalentów	różnorodne perspektywy, bycie sobą, różnice, różne grupy, prawa człowieka, wyrównywanie szans, równe szanse, inkluzywność, równowaga, różnice, różnorodne środowisko pracy, zróżnicowani pracownicy i pracownice, inkluzywność, szacunek i godność, diversity&inclusion
Sieć opozycji	nierówne szanse, wykluczanie, brak równowagi, mobbing, dyskryminacja
Sieć określeń	pochodzenie kulturowe, doświadczenie, religia, orientacja seksualna, punkt widzenia, płeć, stopień sprawności, wiek, niepełnosprawność, kolor skóry, religia, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkowa, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientacja seksualna, tożsamość płciowa, zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy
Sieć asocjacji	kultura organizacyjna, środowisko pracy, prawa człowieka, szacunek, integralność, postawy etyczne, reguły postępowania, kultura organizacyjna, CSR, ESG
Sieć działań podmiotu	wyrównywanie szans, zachowanie równowagi, budowanie różnorodnościowego i inkluzywnego środowiska pracy, wspieranie idei różnorodności, dążenie do równowagi na stanowiskach kierowniczych, wyrównywanie różnic płacowych, poszerzanie zestawu umiejętności, zaangażowanie pracowników i pracownic, lepsza obsługa klientów i klientek, tworzenie i promowanie środowiska pracy, zarządzanie miejscem pracy, zarządzanie, strategia biznesowa, wykorzystanie potencjału pracowników i pracownic, zrozumienie różnych grup klientów i klientek,
Sieć działań na podmiot	realizacja strategii biznesowej, realizacja zobowiązań CSR/ESG, stawianie czoła wyzwaniom, rozwiązywanie problemów, zapewnienie zgodności z wymaganiami prawnymi

Źródło: opracowanie własne.

Jak można stwierdzić, organizacje tworzą własne – autorskie – koncepcje różnorodności i strategii zarządzania nią, co obejmuje budowanie unikatowych definicji. Wykorzystują przy tym szeroki zakres semantyczny, który jednocześnie jest dostosowany do kontekstu organizacji i potrzeb, dzięki czemu zachowana jest nadrzędność priorytetów i celów biznesowych względem obszarów, które są ich pochodnymi, ergo zarządzania różnorodnością. Takie ujęcie nie jest w jakikolwiek sposób tożsame z redukowaniem roli różnorodności. Oznacza niejako, że jest ona pewnym zasobem, który a priori dostarcza korzyści i wartości organizacji i dlatego jest osadzona w kontekście zagadnień strategicznych.

Konceptualizując pojęcie „zarządzania różnorodnością” przyjęto, że jest to proces wszechstronnego kształtowania środowiska pracy, strategia i programy działań skierowane

na świadome wykorzystanie zróżnicowanego potencjału pracowniczego w osiąganiu celów organizacji. Oznaczało to szerokie ujęcie, które mieści w sobie ujęcie biznesowe – zintegrowane z celami całej organizacji, ESG związane z celami zrównoważonego rozwoju oraz aspekt kultury organizacyjnej i wartości. Dominującym podejściem było podejście biznesowe i związane z kulturą organizacyjną. Wskazują na to fragmenty tekstu dokumentów przedstawione poniżej:

O1: [...] *promujemy różnorodność – nie tylko dlatego, że jest to właściwe postępowanie. Promujemy różnorodność, ponieważ takie podejście zapewnia realizację naszej strategii – takimi słowami rozpoczyna się Deklaracja Różnorodności [...], którą przyjęliśmy w 2016 roku. Wierzymy, że przyjmowanie różnych perspektyw jest motorem innowacyjności, wspiera wzrost, pomaga podejmować właściwe decyzje i osiągać lepsze wyniki. Przez Deklarację chcemy dać wyraz naszej otwartości i odpowiedzialności, a także świadomie wpływać na tworzenie kultury opartej na wzajemnym szacunku. Chcemy być miejscem pracy, w którym wszyscy mogą czuć się sobą. Doświadczenia płynące m.in. z różnic związanych z płcią, wiekiem, pochodzeniem czy przekonaniami religijnymi umożliwiają nam stawianie czoła wyzwaniom¹⁷⁶. [...] Polityka różnorodności określa sposób zarządzania różnorodnością w naszym banku, integruje wszystkie działania, w tym procesy, procedury i inne dokumenty, które mają związek z zarządzaniem różnorodnością w naszym banku, zapewnia wszystkim pracownikom i kandydatom do pracy równe traktowanie oraz przyjazne środowisko pracy, wspiera organizacje w budowaniu świadomości zasad równego traktowania w miejscu pracy, co oznacza niedyskryminowanie w jakikolwiek sposób, zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio. Tworzymy przyjazne, elastyczne i sprzyjające różnorodności miejsce pracy¹⁷⁷.*

O2: *Różnorodność i poszanowanie praw człowieka są integralnymi elementami kultury naszej organizacji. Zespoły pracownicze [...] są tworzone z zachowaniem zasady różnorodności. Podstawowymi wartościami komunikowanymi pracownikom są szacunek oraz akceptacja dla inności¹⁷⁸. Nasz priorytet to budowanie inkluzywnego, różnorodnego i opartego na zasadach współpracy środowiska pracy, umożliwiającego pozyskiwanie talentów i zwiększenie samodzielności pracowników, [...] tworzenia kultury organizacyjnej opartej na szacunku dla różnorodności; rozwijania polityki i mechanizmów skutecznie wspierających równe traktowanie i zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy; promowania korzyści wynikających z różnorodności wśród interesariuszy (pracowników, społeczności lokalnych, akcjonariuszy, klientów). Nasza strategia [...] promuje[...] kulturę korporacyjną wzmacniającą zaangażowanie i motywację pracowników oraz odpowiedzialność społeczną organizacji¹⁷⁹.*

¹⁷⁶ *Zintegrowany Raport Roczny ING Banku Śląskiego 2019*, dostępne przez <https://raportroczny.ing.pl/2019/sposob-pracy/roznorodnosc-i-rownosc-szans/>, 24.07.2024.

¹⁷⁷ *Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej ING Banku Śląskiego S.A. w 2017 roku*, dostępne przez https://www.bankier.pl/static/att/emitent/2018-03/Sprawozdanie_Zarzadu_z_dzialalnosci_2017_PL_201803091464956480.pdf, s. 190 – 191, 24.07.2024.

¹⁷⁸ *Raport zrównoważonego rozwoju Santander Bank Polska za 2018 rok*, dostępne przez: <https://esg.santander.pl/2018/przyjazny/przyjazny-dla-pracownika/roznorodnosc-i-prawa-czlowieka/>, 22.08.2024.

¹⁷⁹ *Strategia biznesowa 2021–2023*, dostępne przez: <https://esg.santander.pl/2020/raport-2020/zarzadzanie/odpowiedzialna-bankowosc/nasza-strategia-biznesowa/>, 24.07.2024.

O3: *Cenimy różnorodność, zapewniając wszystkim równe szanse, gdyż uważamy, że przyczynia się to do poszerzania zestawu umiejętności i promowania innowacyjności – zróżnicowanie pracowników przekłada się na większą innowacyjność, pomaga nam lepiej poznać i obsłużyć klientów oraz zachęca pracowników do dawania z siebie, tego co najlepsze. Traktujemy każdego jak indywidualną osobę i poświęcamy czas na słuchanie. Cieszymy się ze wspólnej pracy i wspólnego osiągania sukcesów¹⁸⁰. Polityka Zarządzania Różnorodnością [...] wspiera także przestrzeganie wartości zawartych w Kodeksie Etyki, celów odpowiedzialności społecznej oraz zobowiązań określonych w Karcie Różnorodności, której jesteśmy sygnatariuszem¹⁸¹. Chcemy tworzyć kulturę współpracy, w której wszyscy pracownicy czują się szanowani, swobodnie realizują cele zawodowe i życiowe pasje¹⁸².*

O4: *Promowanie otwartości i szacunku dla różnorodności jest jedną z kluczowych wartości Banku BNP Paribas, o których mowa w Zasadach Zarządzania oraz Strategii Społecznej Odpowiedzialności Biznesu¹⁸³. Dzięki różnorodności tworzymy nowoczesną, odpowiedzialną społecznie organizację, która rozumie zachodzące w świecie zmiany i potrafi tworzyć innowacyjne rozwiązania rynkowe. Działania na rzecz wspierania różnorodności, budowania kultury włączającej i zapobiegania wykluczeniu to jeden z priorytetów odpowiedzialności naszego Banku. Działania na rzecz inkluzywności adresujemy do pracowników, Klientów jak i otoczenia społecznego. W 2016 r. przyjęliśmy Politykę Różnorodności, której celem jest tworzenie i promowanie środowiska pracy ukierunkowanego na poszanowanie oraz optymalne wykorzystanie potencjału tkwiącego w różnicach pomiędzy pracownikami na rzecz rozwoju Banku. Polityka zarządzania różnorodnością zawiera reguły dotyczące postępowania w zakresie zarządzania ryzykiem dyskryminacji. Ma na celu tworzenie i promowanie różnorodnego środowiska pracy, wykorzystującego potencjał wszystkich pracowników. Polityka zobowiązuje do przestrzegania przyjętych zasad we wszystkich procesach zarządzania zasobami ludzkimi¹⁸⁴.*

O5: *Wierzymy, że różnorodność stanowi jedno ze źródeł naszej przewagi konkurencyjnej, a konfrontacja różnych poglądów, opinii, stylów pracy, umiejętności i doświadczeń generuje nową jakość i pozwala osiągać lepsze wyniki biznesowe¹⁸⁵. [...] Zgodnie z ideą ESG, chcemy budować wartość naszej Grupy w sposób zrównoważony, który uwzględnia i adresuje zagadnienia środowiskowe, społeczne i związane z odpowiedzialnym i transparentnym biznesem, z korzyścią dla lokalnego społeczeństwa i wszystkich naszych interesariuszy¹⁸⁶.*

¹⁸⁰ Raport Zintegrowany 2017 Orange Polska, s. 10, dostępne przez https://raportzintegrowany2017.orange.pl/download/Orange_Raport_2017_PL_06-07-2018.pdf, 24.07.2024.

¹⁸¹ Raport Zintegrowany 2018 Orange Polska, dostępne przez <https://raportzintegrowany.orange.pl/raport2018/pl/acting-in-an-effective-and-responsible-manner-4>, 24.07.2024.

¹⁸² Strategia społecznej odpowiedzialności na lata 2021–2025, dostępne przez: <https://www.orange.pl/view/csr>, 07.08.2024.

¹⁸³ Strategia CSR, dostępne przez: <https://www.bnpparibas.pl/csr/strategia-csr/odpowiedzialnosc-w-miejscu-pracy>, 07.08.2024.

¹⁸⁴ Raport Zintegrowany 2020 BNP Paribas, dostępne przez <https://raportroczny.bnpparibas.pl/2020/spoleczenstwo/miejsce-pracy/roznorodnosc-w-miejscu-pracy/>, 24. 07.2024.

¹⁸⁵ Raport zrównoważonego rozwoju Grupy Polsat Plus 2021, s. 86, dostępne przez https://grupapolsat-plus.pl/sites/default/files/documents/2021/raport_zrownowazonego_rozwoju_grupy_polsat_plus_2021_0.pdf, 24.07.2024.

¹⁸⁶ Cyfrowy Polsat, Misja, wizja, strategia, dostępne przez: <https://grupapolsatplus.pl/pl/nas/misja-wizja-strategia>, 22.08.2024.

Drugą istotną perspektywą definiowania zarządzania różnorodnością było utożsamianie go z przeciwdziałaniem dyskryminacji. To podejście jest znane w literaturze przedmiotu, a co ważne – w ograniczonym stopniu oddaje ideę zarządzania różnorodnością. Jest to konsekwencją faktu, że przeciwdziałanie dyskryminacji zazwyczaj dotyczy podejmowania różnego rodzaju akcji afirmatywnych¹⁸⁷. Z analizy dokumentów wynika, że cel niedyskryminowania również współwystępował jako komplementarny do założeń biznesowych, ESG i kultury organizacyjnej. Wskazują na to fragmenty dokumentów przedstawione poniżej:

O1: Polityka dbałości o środowisko pracy wolne od zjawisk niepożądanych takich jak dyskryminacja, mobbing jest wyrazem dbałości o przyjazne i harmonijne środowisko pracy. Celem Polityki jest zapewnienie takich warunków, aby przeciwdziałanie dyskryminacji, mobbingowi oraz innym formom niewłaściwych relacji w stosunku pracy było skuteczne i gwarantowało wszystkim pracownikom poczucie, że traktuje się ich z godnością i szacunkiem, nie tolerując jednocześnie żadnych form niewłaściwych relacji w stosunku pracy. Każdy pracownik [...] jest zobowiązany do wspierania i promowania Polityki oraz do powstrzymywania się od jakichkolwiek negatywnych działań związanych z naruszeniem godności drugiej osoby i zakłóceniem relacji międzyludzkich w miejscu pracy jak również w mediach społecznościowych¹⁸⁸.

O2: Polityka precyzuje, w jaki sposób należy tworzyć różnorodne środowisko pracy, w którym przestrzegane są zasady etyczne oraz szanowana jest godność osobista każdego z pracowników. Dokument służy przeciwdziałaniu negatywnym zjawiskom dyskryminacji, mobbingu czy molestowania¹⁸⁹. Deklarujemy zero tolerancji dla jakiegokolwiek formy dyskryminacji. W ramach kształtowania kultury etycznej oraz przeciwdziałania takim zjawiskom jak mobbing, dyskryminacja i molestowanie¹⁹⁰. Poszanowanie indywidualności, propagowanie równego traktowania i przeciwdziałanie dyskryminacji to elementy wielu obowiązujących u nas polityk i procedur¹⁹¹.

O4: Naszym priorytetem jest sprawiedliwe traktowanie wszystkich pracowników i partnerów zewnętrznych, z szacunkiem i zapobieganie jakiegokolwiek dyskryminacji w szczególności ze względu na wiek, płeć, pochodzenie etniczne, wyznanie, narodowość, przekonania polityczne, orientację seksualną, niepełnosprawność i inne. W 2012 r. podpisano Deklarację [...] dotyczącą praw człowieka, zobowiązując się tym samym do zapewnienia przestrzegania praw człowieka w jej strefie wpływów i obejmującą pracowników, dostawców, Klientów i społeczności. W Kodeksie Postępowania [...] opisano, jak ważne jest traktowanie wszystkich zatrudnionych z szacunkiem. Kodeks określa oczekiwane zachowania i postawy pracowników wewnątrz i na zewnątrz organizacji¹⁹².

¹⁸⁷ M. Durska, *Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia*, „Kobieta i Biznes” 2009, nr 1–4, s. 8–9.

¹⁸⁸ *Polityka dbałości o środowisko pracy wolne od dyskryminacji i mobbingu*, dostępne przez <https://www.ing.pl/relacje-inwestorskie/polityki-esg/g#hr=10>, 24.07.2024.

¹⁸⁹ *Polityka Szacunek i godność*, dostępne przez: <https://esg.santander.pl/2019/pracownicy/roznorodnosc-i-prawa-czlowieka/zarzadzanie-roznorodnoscia/>, 24.07.2024.

¹⁹⁰ *Raport ESG 2021 Santander Bank Polska S.A.*, dostępne przez: <https://esg.santander.pl/2021/relacje-z-interesariuszami-social/relacje-z-pracownikami/roznorodnosc-w-miejscu-pracy/>, 24.07.2024.

¹⁹¹ *Raport ESG 2020 Santander Bank Polska S.A.*, dostępne przez: <https://esg.santander.pl/2020/raport-2020/pracownicy/roznorodnosc-i-prawa-czlowieka/przeciwdzialanie-dyskryminacji/>.

¹⁹² *Raport Zintegrowany BNP Paribas 2021*, dostępne przez <https://raportroczny.bnpparibas.pl/2021/zarzadzanie/fundamenty-zarzadzania/prawa-czlowieka/> 24.07.2024.

O5: *Przeciwdziałamy jakimkolwiek przejawom mobbingu oraz dyskryminacji w miejscu pracy. Przy ocenie naszych pracowników nikogo nie dyskryminujemy ze względu na wiek czy płeć*¹⁹³.

Rozpatrując efekty analizy pól semantycznych, przedstawione w tabeli 34 (poniżej), zarządzanie różnorodnością ma charakter procesowy, związany z określonym działaniem, celami organizacji, np. równym traktowaniem, działaniem zgodnie z zasadami etycznymi i wartościami.

Tabela 34. Analiza pól semantycznych dla słowa-klucz „zarządzanie różnorodnością” w badanych dokumentach

Sieci	Zarządzanie różnorodnością
Sieć ekwiwalentów	równe traktowanie, inkluzywność, równe traktowanie, zasady różnorodności, polityka niedyskryminowania, indywidualne podejście, przestrzeganie wartości i zasad etycznych, kultura włączająca, zapobieganie wykluczeniu, diversity&inclusion
Sieć opozycji	nierówne szanse, wykluczanie, mobbing, dyskryminacja, zaniechanie przeciwdziałania dyskryminacji, molestowanie
Sieć określeń	otwartość, odpowiedzialność, wzajemny szacunek, akceptacja, odpowiedzialność społeczna, kultura włączająca, zapobieganie wykluczeniu, antydyskryminacja
Sieć asocjacji	procedury, procesy, dokumenty, zasady współpracy, kultura organizacyjna, wpływ, szacunek i akceptacja dla inności, różnorodne miejsce pracy, inkluzywne miejsce pracy, zaangażowanie i motywacja pracowników i pracownic, wartości, kultura włączająca, zapobieganie wykluczeniu, antydyskryminacja
Sieć działań podmiotu	wyrównywanie szans, zachowanie równowagi, budowanie różnorodnościowego i inkluzywnego środowiska pracy, wspieranie idei różnorodności, przestrzeganie wartości i zasad etycznych, wyrównywanie różnic płacowych, poszerzanie zestawu umiejętności, zaangażowanie pracowników i pracownic, tworzenie i promowanie środowiska pracy, zarządzanie miejscem pracy, strategia biznesowa, wykorzystanie potencjału pracowników i pracownic, zarządzanie ryzykiem dyskryminacji, integralność, zmiana, priorytety, innowacyjność, zrozumienie różnych grup klientów i klientek
Sieć działań na podmiot	realizacja strategii biznesowej, realizacja zobowiązań CSR, realizacja strategii ESG, zapewnienie zgodności z wymaganiami prawnymi

Źródło: opracowanie własne.

Prowadzi to do dualizmu definicyjnego „zarządzania różnorodnością” (dalej: ZR), z jednej strony osadzonego na gruncie prawnym, z drugiej – biznesowym. W pierwszym ujęciu (prawnym) ZR znajduje się w opozycji do wszystkiego, co nosi znamiona dyskryminacji, wykluczenia nierównego traktowania lub zaniechania działań, które przeciwdziałają tym

¹⁹³ *Raport zrównoważonego rozwoju Grupy Polsat Plus 2021*, dostępne przez https://grupapolsatplus.pl/sites/default/files/documents/2021/raport_zrownowazonego_rozwoju_grupy_polsat_plus_2021_0.pdf, s. 86, 24 07.2024.

zjawiskom. Oznacza to, że ZR można opisać w kategoriach szacunku, otwartości, odpowiedzialności. Stąd pojawiające się względem ZR asocjacje obejmują tworzenie środowiska pracy i kultury organizacyjnej opartych na szacunku i współpracy. W rezultacie wyłania się swoista oś opozycji: równe traktowanie – dyskryminacja. Zdaje się to być symptomatyczne, nie tylko dla samego sposobu budowania definicji zarządzania różnorodnością, ale także dla pokazania motywów, na tle których jest ono kształtowane. Wspomniane motywy przynależą do kategorii czynników instytucjonalno-prawnych, w swej istocie zewnętrznych (prawo międzynarodowe, prawo krajowe). Uwydatnia to pojawiające się w kontekście zarządzania różnorodnością słowo mobbing¹⁹⁴, które jednak nie przynależy do zbioru pojęciowego dotyczącego różnorodności, dyskryminacji itp., ponieważ nie wiąże się z cechami tożsamości prawnie chronionymi (np.: wiekiem, płcią, narodowością, kolorem skóry). Natomiast jest definicją legalną, która jest usytuowana w kontekście miejsca pracy i relacji w nim występujących, dostarczając narzędzi prewencyjnych wobec niepożądanych zachowań. Drugi przypadek (biznesowy) budowania definicji zarządzania różnorodnością koncentruje się na realizacji celów organizacji, tak w wymiarze biznesowym, jak i społecznie odpowiedzialnym oraz zrównoważonym, uwzględniając perspektywę wewnętrznych i zewnętrznych grup interesariuszy. Oznacza to niejako nadanie strategicznej rangi zarządzaniu różnorodnością, zorientowanie na efektywność, budowanie wartości i korzyści, czyli zasobowe ujęcie zarządzania różnorodnością.

4.2.4. Miejsce zarządzania różnorodnością w organizacji

Jak zostało to omówione w poprzednim punkcie, zarządzanie różnorodnością cechuje powiązanie z innymi obszarami i procesami organizacyjnymi. Owe obszary – w szczególności HR, ESG, CSR – mają znaczenie strategiczne dla organizacji. Generuje to pytanie o miejsce zarządzania różnorodnością w ujęciu strategicznym, strukturalnym oraz organizacyjnym. Część organizacji definiowała zarządzanie różnorodnością jako strategię przecinającą kilka innych obszarów funkcjonowania firmy. Niemniej większość organizacji miała

¹⁹⁴ Kodeks pracy definiuje mobbing jako: [...] *działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników*: Kodeks pracy, Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141 z późn. zm., art. 94³ § 2, dostępne przez: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19740240141>, 22.08.2024.

dedykowaną rolę dla zarządzania różnorodnością¹⁹⁵ wraz przeznaczonymi na ten cel zasobami i prerogatywami do działania. Wskazują na to fragmenty dokumentów przedstawione poniżej:

O4: *W 2016 r. [...] powołaliśmy funkcję Diversity Officer, aby zapewnić w organizacji koordynację działań i nadzór nad przestrzeganiem poszanowania różnorodności. Diversity Officer koordynuje działania związane z przestrzeganiem zasad szeroko pojętej różnorodności oraz promuje dzielenie się dobrymi praktykami w ramach Grupy. Do niego również pracownicy mogą zgłosić naruszenie tych zasad, czyli wszelkiego rodzaju przejawy dyskryminacji. Obecnie[...] dwie osoby sprawują funkcję Diversity Officer'a. Intensywnie pracujemy nad różnorodnością w organizacji dbając o budowanie inkluzywnych kultury organizacyjnej (ang. Diversity & Inclusion)*¹⁹⁶.

O2: *Nasza strategia [...] promuje [...] kulturę korporacyjną wzmacniającą zaangażowanie i motywację pracowników oraz odpowiedzialność społeczną organizacji. [...]. Kierunek strategiczny: Troska o pracownika [...] Promowaliśmy różnorodność, równe traktowanie i inkluzywność*¹⁹⁷.

O5: *Politykę różnorodności realizujemy m.in. poprzez uwzględnianie kwestii różnorodności w procesach i narzędziach HR, takich jak organizacja szkoleń i rozwój pracowników oraz rekrutacja. Od naszych liderów oczekujemy umiejętności zarządzania zróżnicowanymi zespołami i korzystania z ich różnorodności w celu pełnego wykorzystania potencjału pracowników tworzących te zespoły*¹⁹⁸.

Analiza dokumentów wykazała również na powiązania zarządzania różnorodnością z CSR oraz etyką. Przykładem są następujące fragmenty tekstu dokumentów:

O1: *Reagujesz na nieprawidłowości poprzez zgłaszanie podejrzanych lub faktycznych karalnych, nieetycznych lub niewłaściwych zachowań ze strony Banku lub wewnątrz Banku*¹⁹⁹.

O2: *Zgodnie z Polityką praw człowieka Bank zobowiązuje się [...] do zapobiegania dyskryminacji i praktyk naruszających godność człowieka [...]*²⁰⁰.

¹⁹⁵ Najczęściej określano ją jako pełnomocnik/pełnomocniczka lub menadżer/menadżerka ds. różnorodności, równości lub inkluzywności.

¹⁹⁶ *Zintegrowany raport roczny 2020*, dostępne przez: <https://raportroczny.bnpparibas.pl/2020/spoleczenstwo/miejsce-pracy/roznorodnosc-w-miejscu-pracy/>, 24.07.2024.

¹⁹⁷ *Strategia biznesowa 2021–2023*, dostępne przez: <https://esg.santander.pl/2020/raport-2020/zarzadzanie/odpowiedzialna-bankowosc/nasza-strategia-biznesowa/>, 24.07.2024.

¹⁹⁸ *Polityka różnorodności i poszanowania praw człowieka Grupy Kapitałowej Cyfrowej Polsat*, dostępne przez: <https://grupapolsatplus.pl/pl/lad-korporacyjny/zasady-dobrych-praktyk>, 24.07.2024.

¹⁹⁹ *Pomarańczowy Kod*, dostępne przez: https://www.ing.pl/relacje-inwestorskie/polityki-esg/g#lad_korporacyjny=0&compliance=0&hr=, 24.07.2024.

²⁰⁰ *Polityka praw człowieka*, dostępne przez: <https://esg.santander.pl/2021/lad-korporacyjny-governance/polityka-praw-czlowieka-2/>, 24.07.2024.

Z analizy dokumentów wynika, że zarządzanie różnorodnością wpisuje się w zarządzanie zasobami ludzkimi (HR). Nawet, jeśli jest ono identyfikowane jako autonomiczna strategia, to na podstawie analizy dokumentów można stwierdzić, że jej faktyczna realizacja odbywa się w strukturach HR lub przy ich silnym udziale. Wśród procesów zarządzania zasobami ludzkimi, w których przejawia się zarządzanie różnorodnością, można wskazać następujące kwestie: rekrutacja, szkolenia i programy rozwojowe, wynagrodzenia, awanse. Przykłady tych – procesów – znajdują się w następujących fragmentach tekstu dokumentów:

– Rekrutacja:

O1: *W zakresie kryteriów merytorycznych strategia zróżnicowania zapewnia wybór osób posiadających zróżnicowaną wiedzę, umiejętności i doświadczenie, adekwatne do pełnionych przez nie funkcji i powierzonych im obowiązków, które dopełniają się na poziomie całego składu Zarządu i Rady Nadzorczej. Kryteria te podlegają weryfikacji w procesie oceny adekwatności opisanym w Polityce oceny adekwatności członków Rady Nadzorczej, Zarządu oraz osób pełniących kluczowe funkcje w ING Banku Śląskim S.A. Ponadto Polityka różnorodności obejmuje i wykorzystuje do osiągnięcia najlepszych rezultatów różnice, które oprócz wiedzy, kompetencji i doświadczenia zawodowego, wynikają z: 1) płci, 2) wieku²⁰¹.*

O4: *Równość płci to nie tylko powszechne prawo człowieka, to także fundament zrównoważonego świata, w którym ludzie będą żyć w pokoju i dobrobycie. Nieustannie rośnie pozycja kobiet na świecie, ale nadal doświadczają one przemocy i różnych form dyskryminowania. Wyeliminowanie nierówności, a także uwzględnianie kobiet w decyzjach politycznych i gospodarczych, będzie napędzać postęp społeczeństw dla dobra całej ludzkości²⁰². W 2020 roku panie stanowiły 68% osób zatrudnionych w banku²⁰³.*

– Szkolenia i programy rozwojowe:

O3: *Nasze działania zorganizowaliśmy w jeden wspólny program Razem, który z oddolnej sieci pracowniczej przekształcił się w kompleksowy program zarządzania różnorodnością w firmie. [...] W ramach tej inicjatywy oferujemy m.in. programy rozwojowe dla kobiet, mentoring i coaching oraz doradztwo zawodowe. Wspieramy też sieć pracowniczą LGBTQ+ i podejmujemy tematy związane z neuroróżnorodnością. Natomiast naszym pracownikom z niepełnosprawnościami, w ramach projektu Zdrowie na tak, zapewniamy dodatkowe finansowanie i inne udogodnienia dostosowane do ich potrzeb i stanu zdrowia²⁰⁴.*

²⁰¹ Polityka różnorodności w odniesieniu do członków zarządu i rady nadzorczej ING Banku Śląskiego S.A., dostępne przez: https://www.ing.pl/_files/27emj2w., 25.07.2024.

²⁰² Dostępne przez: <https://lp.bnpparibas.pl/razemzmieniamy/rownosc-plci.html>, 25.07.2024.

²⁰³ Dostępne przez: <https://www.bnpparibas.pl/blog/agenda-2030-czas-na-prawdziwa-rownosc-plci>, 25.07.2024.

²⁰⁴ Polityka Zarządzania Różnorodnością, dostępne przez: <https://orange.jobs/site/pl/diversity/index.htm>, 25.07.2024.

– Wynagrodzenia:

O2: *Zapewniamy równe traktowanie w zatrudnieniu oraz równe szanse rozwoju dla kobiet i mężczyzn. Na bieżąco monitorujemy i wprowadzamy zmiany w naszym podejściu do równości płacowej. Bank zapewnia równe traktowanie kobiet i mężczyzn, prowadząc monitoring różnic w wynagradzaniu pracowników ze względu na płeć z wykorzystaniem wskaźników EPG (Equal Pay Gap) i GPG (Gender Pay Gap). Wskaźnik Equal Pay Gap w 2020 roku wyniósł 2,56%. Budujemy sprawiedliwą strukturę wynagrodzeń i dążymy do tego, aby wyeliminować lukę płacową do 2025 r.*²⁰⁵.

O4: *Realizując najlepsze praktyki rynkowe w 2020 r. zmierzaliśmy po raz pierwszy lukę płacową między kobietami i mężczyznami (Gender Pay Gap). Po analizie wyników podjęto systemowe i dedykowane działania mające na celu zmniejszenie poziomu luki płacowej, w tym w ramach corocznego procesu przeglądu wynagrodzeń. [...] Wskaźnik jest średnią ważoną liczebności poszczególnych grup pracowniczych. Wyliczyliśmy go dla jednorodnych grup pracowniczych, aby zapewnić transparentność i spójność danych. Dlatego podzieliliśmy pracowników na grupy ze względu na obszar zatrudnienia i poziom zaszerogowania. Dzięki temu mogliśmy porównać wynagrodzenia kobiet i mężczyzn, którzy wykonują podobną pracę. W obliczeniach tego wskaźnika uwzględniliśmy wszystkich aktywnych pracowników, których staż pracy w banku przekraczał rok i którzy pozostawali zatrudnieni 31.12.2021 r. W analizie uwzględniliśmy wynagrodzenia całkowite na porównywalnych stanowiskach. Zarejestrowaliśmy także różnice, które wynikają z wynagrodzenia zmiennego i innych procesów*²⁰⁶.

– Awanse:

O1: *[...] wprowadziliśmy zasadę 70. Naszym celem jest, aby żadna grupa nie składała się z więcej niż 70% osób tej samej płci, narodowości bądź należących do tej samej grupy wiekowej. Oczywiście zdajemy sobie sprawę, że nie zawsze może to być odpowiednie bądź możliwe na wszystkich poziomach. Właśnie dlatego, to na menadżerach spoczywa ostateczna odpowiedzialność za budowanie różnorodnych zespołów i wybór odpowiednich wymiarów różnorodności, na których się skupią – jednocześnie biorąc pod uwagę zasadę 70% i nasze globalne priorytety (płeć, narodowość i grupę wiekową)*²⁰⁷.

O3: *W odpowiedzi na potrzebę zapewnienia kobietom większego wsparcia w rozwoju, dostępu do stanowisk, ale także możliwości godzenia roli zawodowej i rodzinnej, stworzyliśmy program Razem.One. Cele programu [...] 40% kobiet na stanowiskach managerskich i 50% kobiet w sukcesji do roku 2025*²⁰⁸.

²⁰⁵ Raport Odpowiedzialnego Biznesu 2020 Santander Bank Polska S.A, dostępne przez <https://esg.santander.pl/2020/raport-2020/pracownicy/warunki-zatrudnienia/wynagrodzenia-i-benefity/>, 25.07.2024.

²⁰⁶ Dostępne przez: <https://www.bnpparibas.pl/csr/strategia-csr/odpowiedzialnosc-w-miejscu-pracy>, 25.07.2024.

²⁰⁷ Sprawozdanie z działalności Zarządu Grupy Kapitałowej ING Banku Śląski w 2021, dostępne przez: https://raportroczny.ing.pl/2021/assets/Sprawozdanie/PL_Sprawozdanie_Zarzadu_z_dzialalnosci_Grupy_ING_Bank_Slaski_SA_2021-min.pdf, s. 199, 25.07.2024.

²⁰⁸ Zintegrowany raport roczny Orange Polska 2021, dostępne przez: <https://raportzintegrowany.orange.pl/raport2021/kapital-ludzki/razem-one/>, 25.07.2024.

Rezultaty wykonanej analizy pól semantycznych, w rozpatrywanym powyżej zakresie, zostały przedstawione w tabeli 35.

Tabela 35. Analiza pól semantycznych dla słowa-klucz „obszary zarządzania różnorodnością” w badanych dokumentach

Sieci	Obszary zarządzania różnorodnością
Sieć ekwiwalentów	zarządzanie zasobami ludzkimi, społeczna odpowiedzialność organizacji, społeczna odpowiedzialność biznesu, odpowiedzialne zarządzanie, zarządzanie zrównoważone
Sieć opozycji	nierówne szanse, wykluczanie, brak równowagi, dyskryminacja
Sieć określeń	strategia biznesowa zarządzanie zasobami ludzkimi, CSR, ESG, etyka, compliance, zrównoważony rozwój
Sieć asocjacji	kultura organizacyjna, środowisko pracy, prawa człowieka, postawy etyczne reguły postępowania, kultura organizacyjna, CSR, ESG, środowisko pracy, strategia biznesowa zarządzanie zasobami ludzkimi, etyka, compliance, zrównoważony rozwój
Sieć działań podmiotu	wyrównywanie szans, wyrównywanie różnic płacowych, zachowanie równowagi, budowanie różnorodnościowego i inkluzyjnego środowiska pracy, dążenie do równowagi na stanowiskach kierowniczych, poszerzanie zestawu umiejętności, zaangażowanie pracowników i pracownic, tworzenie i promowanie środowiska pracy, zarządzanie miejscem pracy, zarządzanie, strategia biznesowa, wykorzystanie potencjału pracowników i pracownic, równy dostęp, parytety
Sieć działań na podmiot	realizacja zobowiązań strategii biznesowej, realizacja strategii CSR, realizacja strategii ESG, realizacja zobowiązań wobec interesariuszy zewnętrznych, spełnianie wymagań prawno-legislacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Analiza pól semantycznych pokazuje, że zarządzanie różnorodnością nie tylko przenika się z innymi obszarami, ale owe obszary przenikają się również między sobą. Istnieją zatem pewne cechy wspólne, które z jednej strony mogą być znaczeniowo identyczne, jednak kontekstowo mogą nabierać różnych atrybutów. Przykładem może być „spełniania wymagań prawno-legislacyjnych” w sieci działań na podmiot. Po pierwsze, z perspektywy całej organizacji zobligowana jest ona do przestrzegania prawa – w aspekcie zarządzania różnorodnością oznacza to zakaz dyskryminacji; dla zarządzania zasobami ludzkimi zapewnienie legalności zatrudnienia; w przypadku compliance i etyki kompatybilność z porządkiem jurydycznym ustanowionym przez instytucje i zewnętrznych regulatorów. Po drugie, przeciwdziałanie dyskryminacji tak samo stosuje się w zarządzaniu zasobami ludzkimi, np. w kontekście rekrutacji czy awansów, etyki i compliance ze względu na szacunek do praw człowieka. Ponadto, analiza dowodzi układu relacji między oddziaływaniem czynników instytucjonalno-prawnych i realizacją celów strategicznych organizacji. Można go niejako opisać jako

specyficzny rodzaj środowiska, w którym uwarunkowania prawne stanowią ramy funkcjonowania dla zarządzania różnorodnością (bazowy punkt, stąd słowa w sieciach, typu: etyka, prawa człowieka, dyskryminacja, spełnianie wymagań prawno-legislacyjnych). Poprzez integrację i współpracę z innymi obszarami HR, CSR, ESG itd., powstaje następnie optymalne środowisko do osiągnięcia celów biznesowych organizacji (słowa w sieciach, typu: strategia biznesowa, wykorzystanie potencjału pracowników i pracownic, zarządzanie, realizacja strategii).

4.2.5. Narzędzia zarządzania różnorodnością

Kolejną istotną kwestią są narzędzia wykorzystywane przez organizacje, których celem jest wdrożenie zarządzania różnorodnością. Jest to zagadnienie o tyle istotne, iż w przypadku braku jakichkolwiek narzędzi i instrumentów zarządzanie różnorodnością nie ono spełnia celów organizacji. Na podstawie analizy dokumentów – metody i narzędzia zarządzania różnorodnością można odnieść do następujących obszarów: przywództwo, kultura organizacyjna, komunikacja, zarządzanie zasobami ludzkimi (tabela 36), co odpowiada przyjętym założeniom metodologicznym.

Tabela 36. Analiza pól semantycznych dla słowa-klucz „metody i narzędzia” w badanych dokumentach

Sieci	Metody i narzędzia
Sieć ekwiwalentów	obszary wdrażania, inicjatywy, praktyki, projekty, przedsięwzięcia, linie tematyczne, cykliczność działania
Sieć opozycji	Jednorazowość
Sieć określeń	szkolenia, warsztaty, webinary, coaching, mentoring, partnerstwa, ratingi, kampanie, komunikacja, raporty, luka płacowa, gender pay gap, polityka płacowa, badania pracownicze, programy rozwojowe, zaangażowanie kadry menadżerskiej, rozwój, potencjał
Sieć asocjacji	kultura organizacyjna, środowisko pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi, kodeks etyki, rozwój, potencjał, sukcesja, awanse
Sieć działań podmiotu	tworzenie programów rozwojowych, prowadzenie badań pracowniczych rozwijanie potencjału pracowników i pracownic, rozwijanie talentów, równy dostęp, parytety, komunikowanie, angażowanie pracowników i pracownic
Sieć działań na podmiot	realizacja zobowiązań strategii biznesowej, realizacja strategii CSR, realizacja strategii ESG, realizacja zobowiązań wobec interesariuszy zewnętrznych, spełnianie wymagań prawno-legislacyjnych, pozyskiwanie talentów, raportowanie

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wykazała, że powstała sieć pól semantycznych (tabela 36) potwierdza powtarzalność, uniwersalność i wszechstronność poszczególnych metod i narzędzi, nie tylko w

obrębie konkretnego obszaru, ale również w obrębie różnych organizacji. Co więcej, możliwe jest ich wykorzystanie na innych polach działania organizacji, np.: etyki, zarządzania zasobami ludzkimi czy komunikacji. Nie są one zatem specyficzne wyłącznie dla zarządzania różnorodnością, ani którejkolwiek z badanych organizacji. Oznaczać to może, iż bycie spółką giełdową, w tym taką, która świadomie kieruje swoją strategią zarządzania różnorodnością, generuje niejako określony zestaw aktywności. Jego zaletą jest sprawdzalność, wiarygodność, weryfikowalność. Niemniej nie wyklucza to wad w postaci schematyczności, rutynowości czy braku kreatywności.

Ponadto, z analizy dokumentów wynika, że każde z przedstawionych narzędzi było wykorzystywane w badanych organizacjach. Różnice, jeśli się pojawiały, dotyczyły głównie formy lub częstotliwości. Poniżej w tabeli 37 przedstawione zostały jedynie wybrane przykłady, zilustrowane fragmentami testu dokumentów. Zmiana formy prezentacji materiału wynika z potrzeby zachowania strukturalizacji przedmiotu analizy i uwydatnienia złożoności elementów składowych.

Tabela 37. Obszary i narzędzia zarządzania różnorodnością w organizacjach w badanych dokumentach

Obszar	Narzędzia i instrumenty	Implementacja w organizacji
Przywództwo	Zaangażowanie zarządu	O3: <i>Tworzymy kulturę otwartości i różnorodności: badania potwierdzają, że różnorodne zespoły lepiej i wydajniej pracują. Dotyczy to wszystkich szczebli organizacji: od styku z klientem po Zarząd</i> ²⁰⁹ . O4: <i>Od 2018 roku Prezes Zarządu Banku BNP Paribas jest członkiem klubu Male Champions of Change – organizacji zrzeszającej prezesów dużych firm działających w Polsce, którzy chcą aktywnie pracować na rzecz zwiększenia liczby kobiet na wysokich stanowiskach i poprawy warunków ich zatrudnienia. Celem Klubu jest edukacja, budowanie świadomości i dzielenie się dobrymi praktykami oraz stworzenie konkretnych narzędzi, które pomogą w skuteczniejszym wykorzystaniu talentów kobiet i mężczyzn oraz budowaniu różnorodności</i> ²¹⁰ .
	Dedykowana rola/dywizja do zarządzania różnorodnością	O4: <i>Za realizację celów wynikających z wytycznych w zakresie zarządzania różnorodnością odpowiada Diversity Officer</i> ²¹¹ .
Kultura Organizacyjna	Badanie klimatu organizacji oraz satysfakcji pracowniczej	O1: <i>Tworzymy przyjazne i sprzyjające różnorodności miejsce pracy. Regularnie pytamy pracowników o ich satysfakcję z pracy</i> ²¹² . O3: <i>Budujemy naszą kulturę organizacyjną w otwartym dialogu z pracownikami, szczególnie przez dwa globalne badania opinii pracowników (Badanie kultury organizacyjnej i Nasz Barometr), regularne informacje zwrotne i otwarte spotkania</i> ²¹³ .

²⁰⁹ *Raport Zintegrowany 2017 Orange Polska*, s. 10, 19, dostępne przez https://raportzintegrowany2017.orange.pl/download/Orange_Raport_2017_PL_06-07-2018.pdf, 24.07.2024.

²¹⁰ *Zintegrowany raport roczny 2019*, dostępne przez: <https://raportroczny.bnpparibas.pl/2019/odpowiedzialnosc-spoleczna/odpowiedzialnosc-spoleczna/wzmacnianie-rol-i-kobiet/>, 24.07.2024.

²¹¹ *Raport CSR za rok 2017*, dostępne przez: <https://www.bnpparibas.pl/raportsposieczny2017/pl/workplaceResponsibility.html#>, 22.08.2024.

²¹² *Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej ING Banku Śląskiego S.A. w 2018 roku*, s. 42, 24, dostępne przez: https://www.bankier.pl/static/att/emitent/2019-03/2_Sprawozdanie_Zarzadu_z_dzialalnosci_2018_201903291716951007.pdf, 07.2024.

²¹³ *Zintegrowany raport roczny Orange Polska 2021*, dostępne przez: <https://raportzintegrowany.orange.pl/raport2021/strategia/odpowiedzialnosc/odpowiedzialnosc-ambitne-cele-srodowiskowe-i-spoleczne/>, 24.07.2024.

	Infolinie i zanonimizowane formy zgłaszania naruszeń, whistleblower/whistlerblowerka	O2: Udostępniliśmy nową aplikację informatyczną, ułatwiającą pracownikom Banku zgłaszanie wszelkich niepokojących ich spraw, (w tym również anonimowo) oraz zapewniającej jeszcze lepsze zarządzanie zgłoszeniami. Przeprowadziliśmy działania edukacyjne przypominające pracownikom o istniejących kanałach komunikacyjnych oraz zachęcające ich do zgłaszania wszelkich naruszeń prawa. Przygotowaliśmy materiały edukacyjne dla kadry menedżerskiej zawierające wnioski z wybranych postępowań wyjaśniających służące celom prewencyjnym. Uruchomiliśmy „Wieści z kanału whistleblowing”, w których publikujemy za pośrednictwem bankowego intranetu informacje o tematyce i ilości zgłoszeń poprzez kanał whistleblowingowy ²¹⁴ .
	Kodeks Etyczny, polityka praw człowieka	O3: Polityka praw człowieka Orange Polska [...] jest wyrazem naszego zobowiązania do poszanowania praw człowieka w całym łańcuchu wartości, unikania naruszania tych praw oraz przeciwdziałania i minimalizowania negatywnych skutków, jeśli do takiego naruszenia dojdzie oraz do podjęcia działań naprawczych. W naszym podejściu do tworzenia polityki kierowaliśmy się Wytocznymi ONZ dotyczącymi biznesu i praw człowieka. W celu wypracowania i wdrożenia polityki powołany został specjalny zespół złożony z przedstawicieli CSR, Compliance, HC, Komisji ds. Etyki i Zakupów. Dążymy do poszanowania wszystkich praw człowieka przysługujących naszym pracownikom oraz współpracownikom, a nasze działania koncentrujemy na obszarach takich, jak: równe traktowanie i zapewnienie równych szans: Doceniamy różnorodność naszych pracowników i tworzymy środowisko pracy, w którym każdy pracownik jest równo traktowany, ma równe szanse i czuje się szanowany bez względu na płeć, wiek, kompetencje, wiedzę, doświadczenie, poglądy, zdolności psychofizyczne – (nie)pełnosprawność, status rodzicielski, religię i światopogląd, lokalizację miejsca pracy, formę zatrudnienia oraz narodowość i pochodzenie etniczne. Nie tolerujemy dyskryminacji oraz wszelkich form przemocy w miejscu pracy ²¹⁵ .
	Dostępność dla osób z niepełnościami	O4: Standardy obsługi osób z niepełnościami (warsztaty, szkolenia i skrypty dla pracowników dotyczące dobrych praktyk postępowania oraz zasad savoir-vivre'u wobec klientów z niepełnościami ²¹⁶ .

²¹⁴ Raport ESG 2020 Santander Bank Polska S.A, dostępne przez: <https://esg.santander.pl/2020/raport-2020/pracownicy/roznorodnosc-i-prawa-czlowieka/przeciwdzialanie-dyskryminacji>, 24.07.2024.

²¹⁵ Polityka praw człowieka, dostępne przez: <https://www.orange.pl/ocp-http/PL/Binary2/2006517/4109347884.pdf>, s. 1–2, 24.07.2024.

²¹⁶ Strategia CSR, dostępne przez: <https://www.bnpparibas.pl/csr/strategia-csr/odpowiedzialnosc-w-miejscu-pracy>, 24.07.2024.

Komunikacja	Komunikacja: ulotki, biuletyny, poradniki, raportowanie	<p>O1: <i>Przykładamy dużą wagę do szczególnej ochrony trwałości zatrudnienia po powrocie z urlopów związanych z rodzicielstwem. Pracowników, którzy zostali rodzicami, wspieramy też w nowej roli. Na początku przekazujemy ulotkę informacyjną o ich uprawnieniach i przywilejach, a następnie wypłacamy świadczenie z okazji urodzenia się dziecka. Mężczyźni pracujący w naszym banku wykorzystują płatny dwutygodniowy urlop ojcowski. Mają taką możliwość do końca 2. roku życia dziecka²¹⁷.</i></p> <p>O2: <i>Istotnym elementem naszej kultury korporacyjnej jest otwarta komunikacja skierowana do wszystkich pracowników. W ramach cyklicznych działań przygotowujemy: publikacje na stronie głównej intranetu – codziennie zamieszczamy tam wieści z życia Banku, informacje biznesowe, pracownicze, promujemy akcje charytatywne etc.; newslettery –[...] publikujemy newsletter dotyczący spraw pracowniczych, [...]; „Jesteśmy w kontakcie” – pod tym tematem [...], CEO Santander Bank Polska S.A., regularnie wysyła e-maile do wszystkich pracowników Banku²¹⁸.</i></p> <p>O3: <i>Budujemy naszą kulturę organizacyjną w otwartym dialogu z pracownikami, szczególnie przez [...] regularne informacje zwrotne i otwarte spotkania²¹⁹.</i></p>
	Dni różnorodności	<p>O4: <i>Otwartość, tolerancja, szacunek dla różnorodności, przeciwdziałanie wykluczeniu to wartości, które wpisane są w DNA Grupy BNP Paribas i naszego Banku. Dlatego, co roku włączamy się w obchody Tygodnia Różnorodności w Grupie. W październiku 2020 r. zorganizowaliśmy Dni Różnorodności, aby uświadamiać pracownikom, jak wielka siła i potencjał tkwią w różnorodnych zespołach. W 2020 r. w ramach Dni Różnorodności skupiliśmy się na: uświadamianiu własnych uprzedzeń i stereotypów, dbaniu o jakość komunikacji w codziennych relacjach (język równościowy), zapobieganiu przemocy, nauce dobrej komunikacji z osobami z niepełnosprawnościami, promowaniu równorzędnej roli rodziców w wychowaniu dzieci²²⁰.</i></p>
	Projekty partnerskie i wymiana najlepszych doświadczeń	<p>O1: <i>Bank znalazł się także w składzie w pierwszej edycji Diversity&Inclusion Rating. Diversity&Inclusion Rating to nowa inicjatywa Forum Odpowiedzialnego Biznesu, która powstała przy współpracy ekspertów Deloitte. Skupia podmioty czerpiące siłę z różnych wymiarów różnorodności, pozwala na ocenę poziomu dojrzałości firmy w zarządzaniu różnorodnością oraz włączającą kulturą</i></p>

²¹⁷ Zintegrowany Raport Roczny ING Banku Śląskiego 2019, dostępne przez <https://raportroczny.ing.pl/2019/sposob-pracy/roznorodnosc-i-rownosc-szans/>, 24.07.2024.

²¹⁸ Raport Odpowiedzialnego Biznesu 2020, dostępne przez: <https://esg.santander.pl/2020/raport-2020/pracownicy/kultura-organizacyjna>, 24.07.2024./

²¹⁹ Zintegrowany raport roczny Orange Polska 2021, dostępne przez: <https://raportzintegrowany.orange.pl/raport2021/strategia/odpowiedzialnosc/odpowiedzialnosc-ambitne-cele-srodowiskowe-i-spoeczne/>, 24.07.2024.

²²⁰ Zintegrowany raport roczny 2020, dostępne przez: <https://raportroczny.bnpparibas.pl/2020/>, 24.07.2024.

		<p>organizacyjną i stanowi także podsumowanie działań w tym obszarze. Kwestionariusz, który wypełniały spółki, składał się z 4 części: podstawy zarządzania, programy i działania, budowanie zaangażowania oraz wskaźniki rezultatów²²¹.</p> <p>O2: Santander Bank Polska S.A. jest sygnatariuszem Karty Różnorodności – międzynarodowej inicjatywy wspieranej przez Komisję Europejską. [...] Otrzymaliśmy wyróżnienie DiversityIN Check przyznawane pracodawcom najbardziej zaawansowanym w zarządzaniu różnorodnością i inkluzywnością w Polsce²²².</p>
	Spotkania tematyczne i integracyjne	O2: Uruchomiliśmy cykl podcastów „Santander Women”. Ich tematyka dotyczy m.in.: różnorodności i inkluzywności w dużych organizacjach oraz przywództwa kobiet ²²³ .
Zarządzanie zasobami ludzkimi	Polityki i strategii rekrutacyjne	<p>O1: Jednym z elementów strategii określonej na lata 2017–2019 w polityce różnorodności jest podjęcie działań mających na celu niwelowanie różnic w zarobkach kobiet i mężczyzn. Podstawowym założeniem w tym aspekcie jest prowadzenie przejrzystej polityki wynagrodzeń, która zapewnia równe traktowanie wszystkim pracownikom. W roku 2018 dokonaliśmy pogłębionej analizy wynagrodzeń pracowników w kontekście płci, w której uwzględniono takie kryteria jak kategoria zaszerogowania, absencje związane z rodzicielstwem, staż pracy, ocena i osiągnięte wyniki oraz liczba awansów²²⁴.</p> <p>O3: W poszukiwaniu nowych szans i poszerzaniu różnorodności, skupimy się na zwiększeniu udziału kobiet na kluczowych stanowiskach kierowniczych (do 35%) i wśród kadry zarządzającej (do 40%)²²⁵.</p>
	Programy rozwojowe	O3: Pracownicy mają możliwość podnoszenia kwalifikacji poprzez korzystanie z różnorodnych pod względem formy i tematyki produktów edukacyjnych: kursów e-learningowych, internetowych kursów językowych, webinarów, filmów, publikacji książkowych i warsztatów. „Polityka inwestycji w

²²¹ Zintegrowany Raport Roczny ING Banku Śląskiego 2019, dostępne przez <https://raportroczny.ing.pl/2019/sposob-pracy/roznorodnosc-i-rownosc-szans/>, 24.07.2024.

²²² Raport ESG 2021 Santander Bank Polska S.A, dostępne przez: <https://esg.santander.pl/2021/relacje-z-interesariuszami-social/relacje-z-pracownikami/roznorodnosc-w-miejscu-pracy/>, 24.07.2024.

²²³ Raport ESG 2021 Santander Bank Polska S.A, dostępne przez: <https://esg.santander.pl/2021/relacje-z-interesariuszami-social/relacje-z-pracownikami/roznorodnosc-w-miejscu-pracy/>, 24.07.2024.

²²⁴ Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej ING Banku Śląskiego S.A. w 2018 roku, dostępne przez: https://www.bankier.pl/static/att/emitent/2019-03/2_Sprawozdanie_Zarządu_z_działalności_2018_201903291716951007.pdf, s. 131, 24.07.2024.

²²⁵ Zintegrowany raport roczny Orange Polska 2021, dostępne przez: <https://raportzintegrowany.orange.pl/raport2021/strategia/odpowiedzialnosc/odpowiedzialnosc-ambitne-cele-srodowiskowe-i-spoeczne/>, 25.07.2024.

	oraz instrumenty z zakresu godzenia życia zawodowego z życiem prywatnym	<i>jakość zdrowia i samopoczucia pracowników Orange Polska” przewiduje tworzenie przyjaznego środowiska pracy, podejmowanie działań umożliwiających zachowanie równowagi między życiem prywatnym a zawodowym, promowanie zdrowego stylu życia, wspieranie aktywności fizycznej pracowników i realizowania przez nich pozazawodowych pasji, a także tworzenie kultury współpracy, w której wszyscy pracownicy są szanowani, swobodnie realizują cele zawodowe i życiowe pasje oraz spełniają się w działaniach społecznych</i> ²²⁶ .
	Polityki płacowe	<i>O4: Jednym z naszych zobowiązań w ramach odpowiedzialności w obszarze pracowniczym jest dbanie o różnorodne i przyjazne miejsce pracy, w tym też dążenie do równości wynagrodzeń i minimalizacja luki płacowej między kobietami i mężczyznami (Gender Pay Gap)</i> ²²⁷ .
	Szkolenia (w tym szkolenia e-learningowe i szkolenia w ramach onboardingu)	<i>O5: Od 2020 r. [...] jest prowadzony program etyczny pod hasłem – „Etykomat”. Cykl 16 spotkań był prowadzony w formule online przez Rzecznika ds. Etyki. Celem programu było propagowanie zasad etycznych i uświadamianie możliwych nieprawidłowości. [...] Każde spotkanie poświęcone było innemu tematowi, m.in.: dyskryminacji, nadużyciom, mobbingowi, molestowaniu, komunikacji różnorodności w trudnych czasach, etycznym wyzwaniom w relacjach z dostawcami, etyce w ramach pracy online</i> ²²⁸ .
	Parytety, równość płci	<i>O1: [...] wartość docelowa niedostatecznie reprezentowanej płci ustalona została na poziomie 30% kobiet i 70% mężczyzn (z zachowaniem odchylenia na poziomie +/- 2%). Środkiem do osiągnięcia wartości docelowej jest weryfikacja i aktualizacja bazy sukcesorów. Wartość docelowa jest corocznie weryfikowana na podstawie raportów przygotowywanych przez jednostki HR [...]</i> ²²⁹ . <i>O4: W 2020 roku panie stanowiły 68% osób zatrudnionych w banku. Nasze pracowniczki powołały inicjatywę „Kobiety zmieniające BNP Paribas” w celu wzmocnienia roli kobiet w organizacji. Bank BNP Paribas od lat wspiera też inicjatywy na rzecz kobiet. Jedną z nich jest portal #teamrodzina, promujący partnerskie relacje w związku oraz współpracę przy prowadzeniu domu i wychowywaniu dzieci. Wspomogliśmy też kampanię „50/50 to się wszystkim oplaca”, która poświęcona jest roli pracodawców w wyrównywaniu prawa obojga rodziców do opieki nad dzieckiem. Bank BNP Paribas</i>

²²⁶ *Raport Zintegrowany Orange Polska 2018*, dostępne przez <https://raportzintegrowany.orange.pl/raport2018/pl/acting-in-an-effective-and-responsible-manner-4>

²²⁷ *Strategia CSR*, dostępne przez: <https://www.bnpparibas.pl/csr/strategia-csr/odpowiedzialnosc-w-miejscu-pracy>, 24.07.2024.

²²⁸ *Raport zrównoważonego rozwoju Grupy Polsat Plus 2021*, dostępne przez https://grupapolsatplus.pl/sites/default/files/documents/2021/raport_zrownowazonego_rozwoju_grupy_polsat_plus_2021_0.pdf, s. 87, 24.07.2024.

²²⁹ *Sprawozdanie z działalności Zarządu Grupy Kapitałowej ING Banku Śląski w 2021*, s. 117, dostępne przez: https://raportroczny.ing.pl/2021/assets/Sprawozdanie/PL_Sprawozdanie_Zarzadu_z_dzialalnosci_Grupy_ING_Bank_Slaski_SA_2021-min.pdf, 25.07.2024.

		<i>zaangażowany jest również liczne akcje wspierające obecność kobiet w przestrzeni publicznej, takie jak: „Dlaczego nie ma kobiet na banknotach”, „Gdzie są nasze patronki” czy „Nigdy bez niej”²³⁰.</i>
--	--	--

Źródło: opracowanie własne.

²³⁰ *Agenda 2030. Czas na prawdziwą równość płci*, dostępne przez: <https://www.bnpparibas.pl/blog/agenda-2030-czas-na-prawdziwa-rownosc-plci>, 22.08.2024.

Z przeprowadzonej analizy dokumentów wynika, że stosowane metody i narzędzia odnoszą się do każdego z poziomów zarządzania, tak organizacją, jak i różnorodnością w organizacji. Z poziomu strategicznego ich realizacja umożliwia realizowanie wizji, czyli aspiracji i celów organizacji, np. poprzez promowanie różnorodności, eliminowanie dyskryminacji. Na poziomie taktycznym organizacje w swoich praktykach odnoszą się do określonych wymiarów różnorodności (np. płci, stopnia sprawności czy statusu rodzicielskiego), polityk i procedur (np. polityka rekrutacyjna, parytet). Wreszcie występuje poziom operacyjny, który obejmuje konkretne działania, akcje i inicjatywy (np. szkolenia, webinary, spotkania, infolinie). Szczególną uwagę zwrócono na kwestię raportowania z zakresu różnorodności. W związku z wejściem w życie *Dyrektywy Unii Europejskiej 2014/95/EU*, jak również z coraz bardziej powszechną tendencją do prawnego regulowania kwestii z zakresu zarządzania różnorodnością, ładu korporacyjnego czy raportowania danych pozafinansowych, oczekuje się, iż problem raportowania danych pozafinansowych, w tym danych o różnorodności, nabiera na znaczeniu. Zgodnie z Dyrektywą, wśród danych uwzględnianych w raporcie znajdują się: udział procentowy kobiet w ogólnej liczbie osób zatrudnionych pracowników; udział procentowy kobiet na stanowiskach kierowniczych; stosunek wynagrodzeń kobiet i mężczyzn; struktura zatrudnienia ze względu na wiek; różnorodność jako parametr badania opinii pracownic i pracowników; liczba godzin szkoleniowych z podziałem na płeć i wiek. Opisane wymogi (Dyrektywy) zostały wypełnione przez badane organizacje, które zrealizowały obowiązek raportowania danych pozafinansowych w badanych przez autorkę raportach. Warte odnotowania jest także to, iż w przypadku znaczącej części organizacji wykorzystywane narzędzia są elementami innych polityk firmy, jak np. Kodeks Etyczny czy Kodeks Wartości, które nie są instrumentami wprost dedykowanymi zarządzaniu różnorodnością. Stosowanie takich rozwiązań jest natomiast pochodną faktu, iż zarządzanie różnorodnością w wielu organizacjach realizowane jest na przecięciu kilku innych strategii i polityk, co sygnalizowano już wcześniej.

4.2.6. Korzyści, bariery i wyzwania zarządzania różnorodnością

Zagadnienie korzyści, zagrożeń i barier związanych z zarządzaniem różnorodności było dotychczas przedmiotem licznych badań i opracowań, co przedstawiono w rozdziale II. Na etapie konceptualizacji – korzyści – skatalogowano następująco:

- rozwiązanie problemów z niedoborem pracowników/pracownic;
- pozyskiwanie nowych rynków dla towarów i/lub usług;
- poprawa wyników na istniejących rynkach;
- redukcja kosztów.

Z analizy dokumentów wynika, że dominującą kategorię korzyści dostrzega się dwóch obszarach: rozwiązywania problemów z niedoborem pracowników i pracownic (np. pozyskiwanie talentów, obniżenie poziomu rotacji) oraz poprawy wyników na istniejących rynkach (np.: sprzedaż, marketing, automatyzacja i digitalizacja procesów). Z perspektywy korzyści dla zarządzania zasobami ludzkimi wyeksponowano minimalizowanie ryzyk w procesach rotacji oraz zapewnienie pracownikom/pracownicom warunków do rozwoju. Przykłady znajdują się w następujących fragmentach tekstu dokumentów:

O3: Jesteśmy przekonani, że tylko dzięki inwestycji w rozwój pracowników oraz tworzenie dla nich przyjaznego i inspirującego środowiska pracy, możemy rosnąć jako organizacja²³¹.

O2: Angażujemy się w działania nastawione na budowanie wizerunku pracodawcy otwartego na zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami takie jak: panele dyskusyjne, podcasty w udziale przedstawicieli środowisk wspierających osoby z niepełnosprawnością we wchodzeniu na rynek pracy, a także partnerowanie w wydarzeniach na uczelniach²³².

O4: [...] aby zrealizować strategiczne cele, Bank będzie dbał o wysoką retencję najlepszych pracowników oraz wspierał współpracę i wymianę informacji między jednostkami biznesowymi²³³.

Ostatnim z aspektów korzyści dla wyzwań w zarządzaniu zasobami ludzkimi było budowanie pozytywnego wizerunku organizacji z poziomu pracodawcy oraz rozwój inkluzywnej kultury organizacyjnej. Przykłady znajdują się w następujących fragmentach tekstu dokumentów:

²³¹ #Różnorodność. Każdy inny, wszyscy równi, dostępne przez: <https://orange.jobs/site/pl-diversity/index.htm>, 24.07.2024.

²³² Raport ESG 2021 Santander Bank Polska S.A, dostępne przez: <https://esg.santander.pl/2021/relacje-z-inte-resariuszami-social/relacje-z-pracownikami/roznorodnosc-w-miejscu-pracy/>, 24.07.2024.

²³³ Strategia Fast Forward 2018–2021, dostępne przez: <https://www.bnpparibas.pl/relacje-inwestorskie/o-banku/strategia-banku#1=2>, 24.07.2024.

O1: *Promujemy wszelkie formy różnorodności – nie tylko dlatego, że jest to właściwe, ale również dlatego, że z różnych źródeł i z odmiennych sposobów myślenia wypływają nowe, wartościowe idee*²³⁴.

O2: *Tworzymy kulturę organizacyjną opartą na szacunku dla różnorodności, rozwijamy polityki i mechanizmy skutecznie wspierające równe traktowanie i zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Różnorodność naszego zespołu postrzegamy jako wartość. Wszyscy pracownicy mogą liczyć na równy dostęp do szkoleń oraz jednolite zasady dotyczące wynagrodzeń i awansów*²³⁵.

O4: *Promowanie różnorodności w miejscu pracy, to jedno z głównych zobowiązań Grupy BNP Paribas dotyczące odpowiedzialności w miejscu pracy. [...] Takie wartości, jak otwartość, tolerancja, szacunek dla różnorodności, dbanie o bezpieczeństwo i poczucie przynależności każdego pracownika są wpisane w DNA Grupy BNP Paribas*²³⁶.

Drugim obszarem korzyści, na jakie wskazywano, była poprawa wyników na istniejących rynkach w zakresie kluczowych obszarów biznesowych, np.: sprzedaży, marketingu, rentowności, ekspansji. Przykłady znajdują się w następujących fragmentach tekstu dokumentów:

O1: *Rodzice naszych najmłodszych klientów mogą określić możliwości, jakie ma mieć karta i konto Mobi dziecka w wieku 13–17 lat, np. limity, zgody, powiadomienia. [...] ułatwiliśmy również zarządzanie usługą BLIK młodym klientom z grupy wiekowej 13–17 lat*²³⁷.

O2: *Dostosowujemy naszą ofertę, obsługę i komunikację do wszystkich klientów, bez wykluczeń, i systematycznie zwiększamy swoją dostępność dzięki najnowszym technologiom oraz odpowiednim warunkom w tradycyjnych placówkach bankowych. Jesteśmy dostępni dla naszych klientów w tradycyjnych placówkach, kanałach cyfrowych i zapewniamy sieć urzędzeń samoobsługowych*²³⁸.

O4: *Dzięki różnorodności tworzymy nowoczesną, odpowiedzialną społecznie organizację, która rozumie zachodzące w świecie zmiany i potrafi tworzyć innowacyjne rozwiązania rynkowe*²³⁹.

²³⁴ *Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej ING Banku Śląskiego S.A. w 2018 roku*, s. 46, dostępne przez: https://www.bankier.pl/static/att/emitent/2019-03/2_Sprawozdanie_Zarzadu_z_dzialalnosci_2018_201903291716951007.pdf, 24.07.2024.

²³⁵ *Raport Odpowiedzialnego Biznesu 2020*, dostępne przez: <https://esg.santander.pl/2020/raport-2020/pracownicy/kultura-organizacyjna>, 24.07.2024.

²³⁶ *Zintegrowany raport roczny 2020*, dostępne przez: <https://raportroczny.bnpparibas.pl/2020/>, 24.07.2024.

²³⁷ *Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej ING Banku Śląskiego S.A. w 2021*, s. 162–163, dostępne przez <https://raportroczny.ing.pl/>, 24.07.2024.

²³⁸ *Raport ESG 2021 Santander Bank Polska S.A.*, dostępne przez: <https://esg.santander.pl/2021/relacje-z-interesariuszami-social/relacje-z-klientami/inkluzywna-bankowosc/>, 25.07.2024.

²³⁹ *Raport Zintegrowany 2020 BNP Paribas*, dostępne przez <https://raportroczny.bnpparibas.pl/2020/spoleczenstwo/miejsce-pracy/roznorodnosc-w-miejscu-pracy/>, 24.07.2024.

O5: *Wierzimy, że różnorodność stanowi jedno ze źródeł naszej przewagi konkurencyjnej, a konfrontacja różnych poglądów, opinii, stylów pracy, umiejętności i doświadczeń generuje nową jakość i pozwala osiągać lepsze wyniki biznesowe*²⁴⁰.

Przywołane na podstawie analizy dokumentów przykłady korzyści stanowią niejako jeden z krańców swoistego kontinuum. Po drugiej jego stronie umieścić można bariery i ryzyka. Niemniej, w przypadku analizy dokumentów okazało się to być specyficznym wyzwaniem. Wynikało to z faktu, że nie były one (bariery) bezpośrednio wyliczone i skatalogowane. Wybrano zatem pośredni sposób ich identyfikacji, czyli przyjęcie skutków decyzji o zaniechaniu wdrażania działań na rzecz różnorodności. We wcześniejszej części tego rozdziału, poświęconej sposobowi definiowania różnorodności, jedną z perspektyw było utożsamianie jej z przeciwdziałaniem dyskryminacji. Można zatem domniemywać, że jeśli organizacje nie zarządzałyby różnorodnością, generowałyby to wówczas wyzwania związane z dyskryminacją, molestowaniem, mobbingiem, wykluczeniem czy innymi formami nierównego traktowania. Wskazują na to fragmenty dokumentów przedstawione poniżej:

O1: *Polityka dbałości o środowisko pracy wolne od zjawisk niepożądanych takich jak dyskryminacja, mobbing jest wyrazem dbałości o przyjazne i harmonijne środowisko pracy. Celem Polityki jest zapewnienie takich warunków, aby przeciwdziałanie dyskryminacji, mobbingowi oraz innym formom niewłaściwych relacji w stosunku pracy było skuteczne i gwarantowało wszystkim pracownikom poczucie, że traktuje się ich z godnością i szacunkiem, nie tolerując jednocześnie żadnych form niewłaściwych relacji w stosunku pracy. Każdy pracownik [...] jest zobowiązany do wspierania i promowania Polityki oraz do powstrzymywania się od jakichkolwiek negatywnych działań związanych z naruszeniem godności drugiej osoby i zakłóceniem relacji międzyludzkich w miejscu pracy jak również w mediach społecznościowych*²⁴¹.

O2: *Polityka precyzuje, w jaki sposób należy tworzyć różnorodne środowisko pracy, w którym przestrzegane są zasady etyczne oraz szanowana jest godność osobista każdego z pracowników. Dokument służy przeciwdziałaniu negatywnym zjawiskom dyskryminacji, mobbingu czy molestowania*²⁴². *Deklarujemy zero tolerancji dla jakiegokolwiek formy dyskryminacji. W ramach kształtowania kultury etycznej oraz przeciwdziałania takim zjawiskom jak mobbing, dyskryminacja i molestowanie*²⁴³. *Poszanowanie indywidualności, propagowanie równego traktowania i przeciwdziałanie dyskryminacji to elementy wielu obowiązujących u nas polityk i procedur*²⁴⁴.

²⁴⁰ *Ład korporacyjny. Zasady dobrych praktyk*, dostępne przez: <https://grupapolsatplus.pl/pl/lad-korporacyjny/zasady-dobrych-praktyk>, 24.07.2024.

²⁴¹ *Polityka dbałości o środowisko pracy wolne od dyskryminacji i mobbingu*, dostępne przez: https://www.ing.pl/relacje-inwestorskie/polityki-esg/g#hr=10&lad_korporacyjny=0, 24.07.2024.

²⁴² *Polityka Szacunek i godność*, dostępne przez: <https://esg.santander.pl/2019/pracownicy/roznorodnosc-i-prawa-czlowieka/zarzadzanie-roznorodnoscia/>, 24.07.2024

²⁴³ *Raport ESG 2021 Santander Bank Polska S.A.*, dostępne przez: <https://esg.santander.pl/2021/relacje-z-interesariuszami-social/relacje-z-pracownikami/roznorodnosc-w-miejscu-pracy/>, 24.07.2024.

²⁴⁴ *Raport ESG 2020 Santander Bank Polska S.A.*, dostępne przez: <https://esg.santander.pl/2020/raport-2020/pracownicy/roznorodnosc-i-prawa-czlowieka/przeciwdzialanie-dyskryminacji/>.

O4: *Naszym priorytetem jest sprawiedliwe traktowanie wszystkich pracowników i partnerów zewnętrznych, z szacunkiem i zapobieganie jakiegokolwiek dyskryminacji w szczególności ze względu na wiek, płeć, pochodzenie etniczne, wyznanie, narodowość, przekonania polityczne, orientację seksualną, niepełnosprawność i inne. W 2012 r. podpisano Deklarację [...] dotyczącą praw człowieka, zobowiązując się tym samym do zapewnienia przestrzegania praw człowieka w jej strefie wpływów i obejmującą pracowników, dostawców, Klientów i społeczności. W Kodeksie Postępowania [...] opisano, jak ważne jest traktowanie wszystkich zatrudnionych z szacunkiem. Kodeks określa oczekiwane zachowania i postawy pracowników wewnątrz i na zewnątrz organizacji²⁴⁵.*

O5: *Przeciwdziałamy jakimkolwiek przejawom mobbingu oraz dyskryminacji w miejscu pracy. Przy ocenie naszych pracowników nigdy nie dyskryminujemy ze względu na wiek czy płeć²⁴⁶.*

Przywołane powyżej fragmenty dokumentów były co prawda już wykorzystane w innych częściach niniejszego rozdziału. Niemniej autorka świadomie zdecydowała się na ich ponowne wykorzystanie, chcąc dopełnić treścią aspekty związane z wyzwaniem i barierami dotyczącymi zarządzania różnorodnością, w tym w celu uniknięcia stworzenia jednostronnego opisu. Od strony merytorycznej i semantycznej powyższe fragmenty w sposób esencjonalny oddają istotę tego, jakie mogą być konsekwencje zaniechania działań na rzecz równości, różnorodności, przeciwdziałania dyskryminacji. Jednocześnie zabieg ten wychodzi w pewien sposób naprzeciw niedopełnieniu kryterium równowagi – w szczególności do raportów²⁴⁷ – zgodnie z którym powinien on prezentować zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty.

4.2.7. Podsumowanie wyników analizy i wnioski

Przechodząc do kluczowych wniosków, wynikających z dokonanej analizy dokumentów, należy zwrócić uwagę na następujące aspekty merytoryczne i metodologiczne.

Po pierwsze, jeżeli chodzi o genezę zarządzania różnorodnością, to wykonana analiza wskazała, że zarządzanie różnorodnością jest wdrażane świadomie i planowo, stanowiąc integralną część strategii organizacyjnych. Organizacje traktują różnorodność jako kluczowy element swojego działania, co jest odzwierciedlone w dokumentach strategicznych, które

²⁴⁵ *Raport Zintegrowany BNP Paribas 2021*, dostępne przez <https://raportroczny.bnpparibas.pl/2021/zarzadzanie/fundamenty-zarzadzania/prawa-czlowieka/> 24.07.2024.

²⁴⁶ *Raport zrównoważonego rozwoju Grupy Polsat Plus 2021*, s. 86, dostępne przez https://grupapolsat-plus.pl/sites/default/files/documents/2021/raport_zrownowazonego_rozwoju_grupy_polsat_plus_2021_0.pdf, 24.07.2024.

²⁴⁷ Odwołanie do kryteriów przygotowania raportów zintegrowanych – zob. podrozdział poświęcony charakterystyce dokumentów w kontekście organizacji (standaryzacja oparta na wytycznych GRI oraz IIRC).

określają cele, środki i planowane działania związane z różnorodnością. Zarządzanie różnorodnością jest postrzegane nie tylko jako reakcja na zmieniające się otoczenie społeczne, ale także jako sposób na zwiększenie efektywności i konkurencyjności na rynku.

Po drugie, dokumenty analizowane w ramach badań przedstawiają definicję różnorodności i samą różnorodność w szerokim kontekście, obejmującym wszystkie wymiary tożsamości, takie jak: płeć, wiek, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna, religia, niepełnosprawność, ale też inne cechy. Mimo iż definicje różnorodności mogą się nieznacznie różnić, to jednak ich główne elementy pozostają spójne. Różnice w definicjach wynikają głównie ze specyfiki celów biznesowych i kontekstu organizacyjnego, w jakim są one stosowane. Organizacje adaptują definicje różnorodności do swoich specyficznych potrzeb i celów, co pozwala na lepsze dostosowanie działań do realiów rynkowych i kulturowych. Przy czym, w rozpatrywanych dokumentach pojawiała się jasno określona definicja zarządzania różnorodnością, która wskazuje na cel, narzędzia oraz spektrum działań. Zarządzanie różnorodnością przedstawiano jako proces systematyczny, mający na celu tworzenie i utrzymanie inkluzywnego środowiska pracy, które wspiera różnorodność i równość. Definicje te podkreślały, że zarządzanie różnorodnością to nie tylko polityka, ale przede wszystkim praktyka organizacyjna, która wpływa na wszystkie aspekty funkcjonowania organizacji.

Po trzecie, zarządzanie różnorodnością jest umiejscowione w organizacji na różne sposoby. Może mieć status autonomiczny, jako oddzielna jednostka, ale też może być elementem innych działów, takich jak CSR czy ESG. Bez względu na konkretne umiejscowienie, działania związane z zarządzaniem różnorodnością są spójne i odpowiadają na strategiczne cele biznesowe organizacji, zapewniając integrację z ogólną strategią.

Po czwarte, dokumenty wskazują na korzyści płynące z efektywnego zarządzania różnorodnością w zakresie adresowania wyzwań zarządzania zasobami ludzkimi, budowania przewagi konkurencyjnej, liderowania na rynku.

Wreszcie, bezpośrednia identyfikacja zagrożeń i wyzwań związanych z zarządzaniem różnorodnością okazała się trudna, uwzględniając analizę dokumentów. Wnioski dotyczące tych kwestii zostały wyciągnięte drogą pośrednią, poprzez identyfikację ryzyk związanych z brakiem zarządzania różnorodnością. Zawartość dokumentów wskazuje, że brak skutecznego zarządzania różnorodnością prowadzi do braku buforu dla dyskryminacji. Bez odpowiednich polityk i praktyk organizacje są bardziej narażone na przypadki dyskryminacji w miejscu pracy. Ponadto, ów brak zarządzania różnorodnością może skutkować zjawiskami wykluczenia i mobbingu, w tym wykluczania pracowników i pracownic należących do mniejszości, co negatywnie wpływa na morale i efektywność zespołów.

Jeżeli chodzi o warstwę metodologiczną, a zasadniczo spojrzenie na wykonaną analizę dokumentów i na same te dokumenty z metapoziomu, można wymienić kilka interesujących kwestii. Otóż przeprowadzone badania wykazały, że dokumenty dotyczące zarządzania różnorodnością, mimo różnych źródeł, mają wiele wspólnych cech morfologicznych i strukturalnych. Organizacje często korzystają z tych samych standardów i wytycznych, co prowadzi do podobieństwa w formie i treści dokumentów. Standardy te obejmują zarówno międzynarodowe wytyczne, jak i wewnętrzne polityki korporacyjne, co przyczynia się do jednolitego podejścia w dokumentowaniu strategii zarządzania różnorodnością. Jakkolwiek wymienione powyżej wnioski (wymiar merytoryczny) dowodzą, że zarządzanie różnorodnością stanowi kluczowy element strategii współczesnych organizacji, przynoszący wymierne korzyści oraz pomagający unikać istotnych zagrożeń i wyzwań. Niemniej należy dodać, że sama ta analiza pozwoliła dostrzec pewien zbiór ograniczeń, sugerujących, że zarządzanie różnorodnością w organizacjach jest często traktowane formalnie i powierzchownie, z naciskiem na spełnienie wymogów zewnętrznych, przy jednoczesnym priorytecie – co już podkreślano – celów biznesowych, dominujących nad realnymi działaniami na rzecz inkluzywności. Konkluzje w tym zakresie można sformułować w następujący sposób.

Po pierwsze, dokumenty odzwierciedlają przede wszystkim oczekiwania zewnętrznych interesariuszy, takich jak: właściciele, inwestorzy czy rynek kapitałowy. Organizacje są w nich przedstawiane jako atrakcyjne podmioty gospodarcze, które skutecznie realizują cele biznesowe, spełniają wymogi zewnętrzne, a tym samym zarządzanie różnorodnością jest prezentowane jako element strategii budowania pozytywnego wizerunku. Ten pogląd uwydatnia analiza przyczyn i motywów wdrażania zarządzania różnorodnością w organizacjach, która wskazuje na dominację czynników zewnętrznych, takich jak: wymagania prawne, umiędzynarodowienie działalności oraz potrzeba ekspansji rynkowej. Analiza dokumentów wykazała zatem, że implementacja polityki różnorodności jest głównie odpowiedzią na presję regulacyjną i oczekiwania rynkowe.

Po drugie, analizowane dokumenty często mają charakter deklaracyjny, posługują się ogólnym językiem i przypominają manifesty. Z jednej strony można przeczytać w nich, że (organizacje) deklaruje, iż dołożą wszelkich starań, aby wypełnić swoje zobowiązania w zakresie różnorodności, z drugiej wyraźnie podkreśla się jednak, że nadrzędnym celem jest realizacja celów biznesowych. Wszelkie działania, które mogłyby kolidować z celami biznesowymi, nie będą priorytetyzowane, co może podważać rzeczywiste zaangażowanie w zarządzanie różnorodnością.

Po trzecie, analizowane dokumenty mają charakter jednorodny, gdyż odnoszą się do zewnętrznie narzuconych wymogów, co ułatwia ich porównywanie, ale też przyswajanie przez różnych interesariuszy. Jednocześnie cechuje je duża powtarzalność treści, choć – jak to ma miejsce w przypadku raportów zintegrowanych – pochodzą z różnych okresów czasowych. Niemniej, w wypadku tych dokumentów, nawet jeśli powstały w różnych latach, to były multiplikowane te same treści lub pojawiały się treści bardzo zbliżone. Takie podejście prowadzi do ryzyka powierzchownego traktowania zarządzania różnorodnością, polegającego na tym, że w organizacjach punktem koncentracji jest formalne spełnienie wymagań, a nie realna inkluzywność.

Po czwarte, w dokumentach rzadko pojawiają się informacje o ryzyku lub negatywnych aspektach związanych z zarządzaniem różnorodnością. Chociaż w organizacjach tworzone są wewnętrzne mechanizmy i instytucje w odpowiedzi na wymagania prawne, dokumentacja nie odnosi się do potencjalnych wyzwań, co wpływa na ograniczoną transparentność w tej dziedzinie. Oznacza to niezachowanie kryterium równowagi, transparentności i jakości prezentowanych danych – wbrew deklaracji i obowiązku o równomiernym ukazywaniu pozytywów i negatywów, dominowały te pierwsze.

Po piąte, na podstawie analizowanych dokumentów zaobserwowano, że istnieje brak jasności w zakresie metodologii liczenia wskaźników różnorodności. Wewnętrzne struktury stanowisk i sposoby raportowania różnią się między organizacjami, co utrudnia porównywanie i ocenę rzeczywistego stanu różnorodności. W wielu przypadkach organizacje skupiają się bardziej na zobowiązaniach do poprawy wskaźników niż na rzeczywistym wdrażaniu inkluzywności, która uwzględniałaby wpływ grup niedoreprezentowanych w procesach decyzyjnych.

Wreszcie, organizacje ustalają własne wskaźniki różnorodności, często odzwierciedlające ich specyficzną sytuację biznesową. Skala wzrostu tych wskaźników jest relatywna w odniesieniu do wcześniejszych wyników organizacji, co oznacza, że bardziej liczy się sam fakt deklaracji poprawy niż osiągnięcie optymalnej różnorodności. Priorytetem pozostaje realizacja celów biznesowych, co może prowadzić do marginalizacji realnych działań na rzecz inkluzywności.

Rozdział V

Koncepcja różnorodności i zarządzania różnorodnością – wywiady indywidualne

5.1. Wprowadzenie

Wywiady indywidualne pogłębione, częściowo ustrukturyzowane (16 wywiadów) zrealizowano w organizacjach reprezentujących dwie branże: finansową (6 podmiotów) i telekomunikacyjną (3), co wraz z kryteriami doboru osób badanych (funkcje/role eksperckie, bezpośrednie lub pośrednie odpowiedzialności za obszar równości, różnorodności i inkluzji, czyli: DEI), istotnie profiluje cechy próby badawczej. Grupę ekspercką charakteryzowały pozycje i role zawodowe, które z jednej strony wymagały posiadania cech warunkujących zajmowanie danych stanowisk, co łącznie określało ich sytuację pracy w danej organizacji, z drugiej natomiast role te implikowały posiadanie szczególnej wiedzy na temat badanych zjawisk. Dobór według klucza kompetencji w obszarze zagadnień dotyczących DEI, a w rezultacie związanych z odpowiedzialnością za DEI lub za obszary komplementarne realizacji priorytetów DEI (społeczną odpowiedzialność biznesu, prawny i compliance²⁴⁸, HR) oznaczał zatem oczekiwanie (ze strony badaczki), że efektem wywiadów będzie uzyskanie obszernej wiedzy. Nie zmienia to faktu, że te same cechy definiowały specyfikę badanych osób ze względu na role pełnione w ramach sytuacji badawczej: reprezentowanie („właśnych”) organizacji i bycie „informatorem” (obraz organizacji na zewnątrz), które – jak można przypuszczać – wiązały się ze świadomością ewentualnych skutków udzielonych wypowiedzi oraz z intencjonalną interpretacją omawianych zagadnień czy owym profilowaniem subiektywnych sprawozdań.

Jeżeli chodzi o układ merytoryczny opisu materiału badawczego, to analogicznie – jak w przypadku analizy dokumentów, uwzględniono następujące kategorie: geneza zarządzania różnorodnością i towarzyszące temu motywy, definiowanie różnorodności i zarządzania różnorodnością, umiejscowienie zarządzania różnorodnością w strukturze organizacyjnej, obszary i narzędzia wdrażania zarządzania różnorodnością w organizacji oraz korzyści, bariery i wyzwania zarządzania różnorodnością. Pięcioelementowa struktura odnosi się także do wniosków z badań. Należy podkreślić, że ta zasada jest konsekwentnie realizowana, co

²⁴⁸ Pojęcie wyjaśnione w rozdziale III.

oznacza zachowanie tego samego porządku analizy także w przypadku wywiadu grupowego. Te dwie „osie główne” – wielowymiarowa charakterystyka ról respondentów i respondentek i wyodrębnione kategorie badawcze – organizowały tok analizy oraz interpretację uzyskanego materiału, a jednocześnie definiowały elementy poszukiwanej „konstrukcji”.

Natomiast w przypadku analizy materiału w sensie technicznym, należy podać, że koncentrowano się na wyrażeniach odwołujących się do pojęć, ich definiowania/rozumienia, działań, interpretacji – które można było uchwycić na podstawie wyrazów/słów i fragmentów zdań, z uwzględnieniem kontekstu w postaci całych zdań, akapitów i całych wywiadów. Z uwagi na potrzebę egzemplifikacji i wzbogacenia opisu wprowadzono fragmenty oryginalnych wypowiedzi badanych osób. Cytaty są oznaczone skrótami: IDI_F1A, IDI_F1B, IDI_F2A, IDI_F2B, IDI_F3, IDI_F4A, IDI_F4B, IDI_F5, IDI_F6, IDI_T1A, IDI_T1B, IDI_T1C, IDI_T2A, IDI_T2B, IDI_T3 (F – reprezentowanie branży finansowej, T – telekomunikacyjnej). Niektóre osoby badane reprezentowały tę samą organizację, stąd została podjęta decyzja o przyporządkowaniu respondentów i respondentek do konkretnych (reprezentowanych przez nich) organizacji. Dotyczyło to w szczególności sytuacji, gdy odpowiedzialność za zarządzanie różnorodnością była współdzielona przez różne komórki organizacyjne, np. HR i CSR. Takie wywiady wyróżniono poprzez dodanie liter alfabetu np.: IDI_F1A, IDI_F1B (Aneks, tabela 50). Oznacza to, że kilka IDI przypisywano do poziomu liczby organizacji, w których były prowadzone wywiady (spółki założycielki lub będącej większościowym udziałowcem w grupie kapitałowej i spółki zależne).

5.2. Geneza zarządzania różnorodnością

Na początku respondenci i respondentki zostali zapytani o genezę zarządzania różnorodnością w ich organizacjach. Cel tego pytania oznaczał koncentrację uwagi na określeniu ról wewnętrznych i zewnętrznych przyczyn wdrażania zarządzania różnorodnością oraz ustaleniu poziomu ustrukturyzowania obszaru zarządzania różnorodnością. Dotyczy to odpowiednio poziomu działań strategicznych, taktycznych lub operacyjnych, albo stwierdzenia, że mają one charakter incydentalny i niezorganizowany. Wypowiedzi respondentów i respondentek były spójne ze względu na to, że w tożsamy sposób wskazywały na sformalizowanie i ustrukturyzowanie aktywności na rzecz zarządzania różnorodnością. Kwestie związane z różnorodnością i zarządzania nią postrzegano jako te, które stanowiły samodzielną politykę, strategię lub element innych polityk bądź strategii, przy czym w każdym z kontekstów podkreślano swoistą autonomię zarządzania różnorodnością. Osoby badane akcentowały zewnętrzną genezę strategii zarządzania różnorodnością w organizacjach oraz uzasadniały ją

(strategię) koniecznością umiędzynaradawiania się organizacji. Jednocześnie przypadki opisywania wewnętrznej genezy pokazywały, że wdrażanie zarządzania różnorodnością odbywało się dwukierunkowo. Z jednej strony istniała korporacyjna strategia zarządzania różnorodnością, z drugiej – pewne działania oraz inicjatywy były rozwijane lokalnie. Przykładami są następujące fragmenty wywiadów indywidualnych:

IDI_F1A: W ogóle, jeżeli przejrzymy zarówno misję firmy, jak i wizję, jak i strategię, no to tutaj na lata 2015–2020 i w zakresie umiędzynarodowienia krok po kroku zrealizowano tą strategię.

IDI_F1B: Też w działaniach takich na zewnątrz, co próbujemy, co udostępniamy, o czym nie mówimy, czego nie świętujemy na przykład. I też u nas, co ciekawe, od niedawna nie świętuje się takich świąt, jak Dzień Kobiet czy Dzień Mężczyzn.

IDI_F3: Kodeks etyczny był jak najbardziej, globalnie i u nas. [...] Krążyły dokumenty, które mówiły o tym. To znaczy były informacje odnośnie mobbingu, dyskryminowania. Była infolinia wspierająca pracowników.

Wśród przyczyn wdrażania zarządzania różnorodnością wskazywano również wpływ regulacji prawno-legislacyjnych, zmieniające się otoczenie i oczekiwania interesariuszy, jak też współpracę z określonymi organizacjami partnerskimi. Przykładami są następujące fragmenty wywiadów indywidualnych:

ID_IF4A: Temat różnorodności przyszedł wraz z pojawieniem się chociażby dyrektywy Parlamentu Europejskiego w sprawie raportowania kwestii dotyczących różnorodności, wraz z działalnością Forum Odpowiedzialnego Biznesu, wprowadzaniu Karty Różnorodności, wraz właśnie z coraz to większym zaangażowaniem badaczy, badaczek, ekspertów w kontekście promowania różnorodności, jako narzędzia budowania polityki HR, pojawił się ten temat również u nas. Zarówno to, co jest zawarte w strategii CSR, jak i to, czego oczekuje od nas rynek sprawiło, że postanowiliśmy również zająć się kwestią różnorodności, sformalizować ją, stworzyć odrębny dokument, który będzie opisywał cele.

IDI_T1A: Różnorodność, przeciwdziałanie dyskryminacji pojawia się w regulaminie pracy, w regulaminie wynagradzania, w projektach, czyli w regulaminach związanych z realizacją pewnych projektów. Tam owszem pojawia się. Jest na pewno obecna w polityce rozwoju firmy.

Niektóre osoby badane podkreślały, że zarządzanie różnorodnością stanowiło odpowiedź na faktyczne, wewnętrzne potrzeby organizacji, oczekiwania i wyzwania, jakkolwiek wdrożenie zarządzania różnorodnością miało charakter ogólny, lapidarny i nieustrukturyzowany. Przykładami są następujące fragmenty wywiadów indywidualnych:

IDI_T2B: *[...] do zeszłego roku w strategii wymienialiśmy otwartość kulturową bodajże, ale to jakby wydaje mi, że ona się przewija, natomiast to nie jest nigdzie powiedziane wprost i jasno, że my na przykład chcemy budować na takim potencjale wynikającym z różnorodności posługujemy się terminem Diversity Advantage [...] ten termin się gdzieś tam przewija w jakichś dokumentach, które my wypuszczamy. Natomiast to nie jest jakaś taka oficjalna polityka.*

IDI_F5: *W sumie jest to zapisane tak ogólnikowo, że spółka nie toleruje się dyskryminacji, mobbingu na przykład, molestowania [...]. Także tutaj są zapisy w tym kontekście, że jest taką światłą spółką po prostu. No moralnie światłą po prostu, dopasowującą się do standardów nie tylko krajowych i też międzynarodowych. Te wszystkie takie właśnie standardy, są ujęte też między innymi w kontekście Kodeksu Etyki, który żyje w tej spółce tam już od 2014 roku.*

W tym przypadku zwrócono również uwagę na fakt, iż obecne w organizacji standardy etyczne i zarządzanie różnorodnością wspierają firmę w osiągnięciu celów strategicznych, co uprawomocnia zasadność tego typu działań w organizacji. W przypadku opisu sytuacji w niektórych organizacjach podkreślano wewnętrzne i partycypacyjne podejście do implementacji zarządzania różnorodnością. Szczególną uwagę zwracano właśnie na rolę oddolności, rozumianą jako sprawczość oraz decyzyjność po stronie pracowników i pracowniczek oraz fakt, że zarządzanie różnorodnością wynika z wewnętrznej, skonkretyzowanej potrzeby organizacji. Jednocześnie przypadki oddolnego wypracowania strategii dla zarządzania różnorodnością były określane jako te polegające na adaptacji istniejących rozwiązań do wewnętrznej specyfiki organizacji. Przykładami są następujące fragmenty wywiadów indywidualnych:

IDI_T3: *Myślę, że te potrzeby powinny wychodzić oddolnie i tak, jak się buduje wszystkie wartości firmowe, no to robi się to po rozmowach, z osobami, które już mamy, z różnych szczebli organizacji. Więc w tym temacie myślę to powinno wyglądać analogicznie. Bo też chodzi o to, żeby wszyscy się też z tym jakoś identyfikowali, wierzyli i to promowali jednocześnie, żeby sami byli ambasadorami tego na zewnątrz.*

IDI_F6: *To się musi dziać od wewnątrz i tak, jak mówię, to musi wynikać z jakiejś tam po prostu wewnętrznej potrzeby.*

Na podstawie wywiadów indywidualnych ustalono ponadto, że wśród powodów implementacji zarządzania różnorodnością pojawia się sześć określonych czynników. Dla każdego z nich można wskazać odpowiednio ilustrujące je fragmenty wypowiedzi:

1. Przyjęcie strategii realizowanej na poziomie całej grupy, standaryzacja i spójność z procesami biznesowymi:

IDI_F2B: *Podlegamy jakby ogólnokrajowym przepisom dotyczącym, np. dyskryminacji osób niepełnosprawnych, chociażby, czyli tutaj musimy spełniać wymóg.*

2. Konsekwencja umiędzynarodowienia organizacji, w tym zapewnienie odpowiednich warunków pracownikom/pracownicom różnych narodowości:

IDI_F1A: *[...] to wynika ze strategii umiędzynarodowienia firmy.*

IDI_F1B: *Mamy też takiego globalnego Brand booka powiedzmy, czyli też i Kompas wartości.*

3. Zgodność z wymogami prawnymi, oczekiwaniami regulatorów i adaptowanie się do zmieniającego się otoczenia:

IDI_F4A: *Temat różnorodności przyszedł wraz z pojawieniem się chociażby dyrektywy Parlamentu Europejskiego w sprawie raportowania kwestii dotyczących różnorodności.*

IDI_T1A: *Różnorodność, antydyskryminacja pojawia się w regulaminie pracy, w regulaminie wynagradzania, w projektach, czyli w regulaminach związanych z realizacją pewnych projektów.*

4. Rezultat inicjatyw państwowych w krajach, w których firmy funkcjonują oraz dostosowanie praktyk do globalnych trendów na rzecz różnorodności i zrównoważonego rozwoju:

IDI_F5: *[...] spółka nie toleruje dyskryminacji, mobbingu na przykład, molestowania [...]. Także tutaj są zapisy w tym kontekście, że jest taką światłą spółką po prostu. No moralnie światłą po prostu, dopasowującą się do standardów nie tylko krajowych i też międzynarodowych.*

5. Zapewnienie dobrych warunków pracy międzynarodowym interesariuszkom i interesariuszom wewnętrznym. Przykładem jest następujący fragment wywiadu indywidualnego:

IDI_F3: *podstawowa zasada banku to było „Simple, personal, fair” i właściwie pod względem różnorodności, pod względem podejścia do pracownika rzeczywiście większość z tych zasad była respektowana.*

6. Rezultat współpracy z podmiotami i partnerami zewnętrznymi – Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Giełda Papierów Wartościowych:

IDI_F4B: *[...] wraz z działalnością Forum Odpowiedzialnego Biznesu, wprowadzaniu Karty Różnorodności, [...] czego oczekuje od nas rynek, jak i to jak nasza spółka pożyjonowana była w kontekście chociażby Respect Indexu.*

5.3. Definicja różnorodności i zarządzania różnorodnością

Kolejną kwestią podejmowaną w badaniu była definicja różnorodności i zarządzania różnorodnością. Warto podkreślić, że w wypowiedziach respondentek i respondentów pojawiały się odwołania do sposobu rozumienia różnorodności, które korespondują z przyjętą w dysertacji definicją. Dotyczy to sformułowania, zgodnie z którym odnosi się ona do tożsamości pierwotnej (indywidualnej), wtórnej i organizacyjnej (grupowej), tj.: wieku, płci, specjalizacji zawodowej, tożsamości psychoseksualnej, stylu życia, stażu w organizacji czy pozycji. Szczególnie podkreślano cechy tożsamości pierwotnej, zatem kwestię wieku, płci, narodowości, etniczności czy orientacji seksualnej. W kontekście tożsamości grupowej (wtórnej i organizacyjnej) najczęściej wymieniano takie aspekty, jak: stanowisko, wykształcenie, wygląd, poglądy, styl komunikacji, umiejętności, wyznanie lub bezwyznaniowość. Jakkolwiek respondenci i respondentki tworzyli zróżnicowaną – pod względem płci, organizacji i branży – grupę, to ich pozycja zawodowa (eksperci i ekspertki DEI) najprawdopodobniej wpływała na to, że w podobny sposób definiowali różnorodność. Przykładami są następujące fragmenty wywiadów indywidualnych:

IDI_F1A: Pierwsze takie bardzo podstawowe rzeczy, to język, płeć, ale mi się od razu skojarzy stanowisko, wykształcenie, też taki styl komunikacji, styl pracy z drugą osobą.

IDI_F2A: Osoby w grupie o różnym wieku, o różnym backgroundzie, o różnym może wykształceniu, o różnym stopniu umiejętności.

IDI_F3: Występuje różnorodność wiekowa, płci zawodowa, jak i też mówiąc szczerze świadomościowa, bo też, i duchowa też – jedni są religijni, drudzy niereligijni. Zapamiętania – jedni polityczni, drudzy niepolityczni. No jest tak, że jedni są piękniejsi, drudzy brzydsi. No po prostu występuje ta różnorodność i wizualna, wewnętrzna, intelektualna po prostu.

IDI_T1C: To tak na pierwszy rzut oka, to co widać, to fizyczność też. Przecież każdy z nas jest inny. Począwszy od takiej najprostszej rzeczy, która mi – jako pierwsza – przychodzi do głowy, czyli kobieta, mężczyzna. To już jest sama w sobie różnorodność. Kończąc na nawet poglądach tej samej płci. Czy pod względem wiary, czy pod względem chociażby orientacji seksualnej – to też jest różnorodność.

IDI_T2B: Dla mnie to jest bardzo ciekawe doświadczenie, bo na przykład to są tak różne osoby pod względem – jakbym mogła powiedzieć – zarówno wieku czy orientacji seksualnej, czy osoby z różnymi niepełnosprawnościami.

IDI_F5: Pierwsze skojarzenie to różnorodność w sensie etnicznym trochę, narodowościowym. [...] W naszej firmie przy każdej możliwej okazji mówi się o umiędzynarodowieniu. Natomiast w sytuacji zatrudnienia i pracy o różnorodności będę też myślał przez

różnorodność spojrzeń, które mogą wynikać z płci, będę patrzył na różnorodność wykształcenia.

IDI_F6: Jeżeli miałabym się odnieść do kontekstu naszej organizacji, to mówimy przede o różnorodności, to mówimy w kontekście pracowników zagranicznych.

IDI_T3: Pojęcie jest bardzo, bardzo szerokie, więc od poglądów politycznych, po orientację seksualną, po wyznanie – różnorodność wyznaniową, różnorodność etniczną. Różne mogą być skojarzenia. [...] każdy człowiek ma taką – jakby to powiedzieć – taką pulę niepowtarzalnych własnych talentów, którymi może się podzielić. Predyspozycji, które tak naprawdę można z tego bardzo skorzystać i może skorzystać na tym całe nasze – nie wiem czy tak mogę powiedzieć – cała organizacja.

Jednocześnie respondenci i respondentki charakteryzowali różnorodność w sposób szeroki, ogólny – łącząc określone cechy z postawą wobec różnic. Specyficzne było również podejście interdyscyplinarne i opisywanie różnorodności jako zbioru cech, który jest otwarty i zmienny. Wiele wskazuje na to, że nie było możliwe kateryczne zdefiniowanie tego, czym jest różnorodność i poprzestanie na raz ustalonej definicji. Argumentowano to w taki sposób, że rzeczywistość – zarówno ta zewnętrzna, jak i organizacyjna – jest zmienna. W rezultacie oznaczało to, że modyfikacji ulegają również wymiary tożsamości, w szczególności grupowej. Dlatego definiując różnorodność w ramach organizacyjnych, odnoszono ją do określonego kontekstu czasowego, wynikającego z okresu, w jakim obowiązywała dana strategia (biznesowa, zarządzania różnorodnością, HR, ESG itd.) oraz horyzontalnych celów i priorytetów. Przykładem jest następujący fragment wywiadu indywidualnego:

IDI_F3: Bezpieczeństwo, radość, spokój, zadowolenie. Ja mam tylko pozytywne skojarzenia [...] możemy na poziomie tych przesłanek dyskryminacji do tego podejść tak bardzo sztaampowo i bardzo prosto. [...] wyznanie, orientacja seksualna, przynależność narodowa, etniczna i tak dalej. No, ale myślę sobie, że to jest tylko jakiś tam fragment, który gdzieś tam możemy sobie nazwać i unormować. A tych wymiarów jest tyle, ile ludzi na planecie.

Warto zwrócić uwagę, że semantycznie definicje były zbieżne z tymi, które rozpoznano w toku analizy dokumentów. Może to świadczyć o znajomości (badanych osób) kluczowych dla zarządzania różnorodnością dokumentów. Zresztą, podczas wywiadów respondenci i respondentki nie tylko podkreślali, że są odpowiedzialni za implementację zawartych w nich zapisów, ale też, iż aktywnie uczestniczyli w ich tworzeniu. Oznaczać to może – po pierwsze – spójność i integralność komunikacyjną między narracją pisaną (dokumenty zastane urzędowe) i wywołaną (wywiady). Po drugie, można to uznać za wysoki poziom internalizacji i utożsamiania się z rolą w obszarze DEI. Po trzecie, w jakimś stopniu dowodzi to „postawy

eksperckiej” w rozumieniu znajomości trendów, dyskursu DEI i potrzeb oraz kontekstu organizacyjnego. Można skonstatować, że wrażenie pewnej odtwórczości, mechaniczności w budowaniu definicji różnorodności, jest jedynie pozorne, gdyż de facto jest ono emblematem dla silnego ustrukturyzowania wiedzy, doświadczenia respondentów i respondentek, jak również samego obszaru DEI w organizacji.

Jakkolwiek wymienione właściwości są widoczne, to należy zwrócić uwagę na to, że respondenci i respondentki w swoich wypowiedziach akcentowali indywidualność każdej jednostki, jej niepowtarzalność, w tym potrzebę spersonalizowanego podejścia. Przykładem jest następujący fragment wywiadu indywidualnego:

IDI_T2B: Lubię bardzo poznawać takie osoby, które są zupełnie różne niż ja i to niekoniecznie znaczy, że z tymi osobami nie potrafiłabym się dogadać, więc jest to dla mnie zawsze coś nowego, interesującego. Staram się też rozwiązywać problemy właśnie w taki sposób indywidualny bardzo tak jakby dopasowany do osoby, z którą w danym momencie rozmawiam albo do jej przekonań na przykład.

Tym samym, podejście z poziomu struktury, instytucji (procesy, procedury, dokumenty, wewnętrzne instytucje) ulegało poszerzeniu o perspektywę pojedynczej osoby w organizacji. Jest to swoista próba połączenia interesu ogółu (organizacji) z indywidualnym (konkretnej osoby). Z punktu widzenia praktyki zarządzania różnorodnością stanowi to duże wyzwanie, zwłaszcza w realiach złożonych zależności wewnątrzorganizacyjnych, wielopoziomowych procesów decyzyjnych, wpływu otoczenia zewnętrznego, dynamiki działania. Ponadto, w dużych organizacjach – a do takich należą spółki giełdowe – oczekiwane jest zaadaptowanie się do tzw. perspektywy większościowej. Mechanizmy te opierają się na zasadach quasi-demokratycznych, a nie prawie precedensu. Dostosowanie kulturowe (ang. culture fit), czyli innymi słowy kontrolowany konformizm, dopasowanie do panującej kultury organizacyjnej – dominują nad tzw. wartością dodaną, wnoszoną przez pracowników i pracownice (ang. culture add)²⁴⁹, czyli nad różnorodnością myśli, doświadczeń, gotowością do podważania panującego status quo. Z jednej strony podtrzymywanie konformistycznych

²⁴⁹ O zjawiskach – culture fit i culture add – pisali m.in.: A.L. Kristof-Brown, R. D. Zimmerman, E.C. Johnson, *Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit*, „Personnel Psychology” 2005, 58 (2), s. 281–342, dostępne przez: https://www.researchgate.net/publication/227616743_Consequences_of_Individual%27s_Fit_at_Work_A_Meta-Analysis_of_Person-Job_Person-Organization_Person-Group_and_Person-Supervisor_Fit, 03.09.2021; J.A. Chatman, *Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit*, „Academy of Management Review” 1989, 14 (3), s. 333–349, dostępne przez: https://www.researchgate.net/publication/234021425_Improving_Interactional_Organizational_Research_A_Model_of_Person-Organization_Fit, 03.09.2021.

wzorców zachowania czy działania można uznać za racjonalne i pragmatyczne, gdyż umożliwia kierowanie złożoną i skomplikowaną strukturą, którą jest organizacja. Z drugiej strony, może to być hamulcem rozwoju różnorodności, która w istocie powinna wносить coś nowego. Z tego punktu widzenia wypowiedzi respondentów i respondentek dotyczące indywidualnego podejścia do każdej osoby pozostają bardziej w sferze deklaracji i ideałów niż realnie wdrażanego podejścia. W tym sposobie konstruowania definicji (różnorodności) można dostrzec jakąś formę odtwarzania pewnego typu idealnego różnorodności w organizacji, natomiast trudno znaleźć przejawy opisywania konkretnych, faktycznie obserwowanych zjawisk (tabela 38).

Tabela 38. Analiza pól semantycznych dla słowa-klucz „różnorodność” w wywiadach indywidualnych

Sieci	Różnorodność
Sieć ekwiwalentów	diversity & inclusion, DEI, różnorodne perspektywy, bycie sobą, różnice, różne grupy, prawa człowieka, równe szanse, inkluzywność, różnice, różnorodne środowisko pracy, zróżnicowani pracownicy i pracownicy, inkluzywność szacunek i godność, etyczna postawa, indywidualne podejście
Sieć opozycji	nierówne szanse, wykluczanie, brak równowagi, mobbing, molestowanie, dyskryminacja
Sieć określeń	pochodzenie kulturowe, doświadczenie zawodowe, religia, orientacja seksualna, punkt widzenia, płeć, stopień sprawności, wiek, kolor skóry, religia, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkowa, pochodzenie etniczne, wyznanie, tożsamość płciowa, zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy
Sieć asocjacji	kultura organizacyjna, środowisko pracy, prawa człowieka, szacunek, integralność, postawy etyczne, antydyskryminacja, wartości, postawy i zachowania, CSR, ESG,
Sieć działań podmiotu	wyrównywanie szans, budowanie różnorodnościowego i inkluzywnego środowiska pracy, zaangażowanie pracowników i pracownic, budowanie dialogu, niwelowanie podziałów, tworzenie i promowanie środowiska pracy, zarządzanie miejscem pracy, wspieranie różnorodności
Sieć działań na podmiot	realizacja zobowiązań strategii, realizacja zobowiązań CSR, realizacja zobowiązań ESG wobec interesariuszy

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, wymiary różnorodności, które były wskazywane przez badane osoby, można uznać za wynik – po pierwsze – doświadczeń środowiska pracy i obserwacji własnej, co wiązało się z węższym postrzeganiem, a po drugie – z szerszego oglądu rzeczywistości, posiadanych relacji, interakcji, pozwalających na uwzględnienie szerszego kontekstu i większej liczby wymiarów. Jest to widoczne również na podstawie analizy pól semantycznych, które efekty przedstawiono w tabeli 38 powyżej.

Przechodząc do pojęcia „zarządzania różnorodnością” należy zauważyć, że respondenci i respondentki koncertowali na zarządzaniu różnorodnością w kontekście biznesowym i w kontekście kultury organizacyjnej. Akcentowali sposób, w jaki kultura organizacyjna wpływa na skuteczne zarządzanie różnorodnością, poprzez promowanie akceptacji dla różnorodności, otwartości na innowacje oraz podejście do inkluzji w miejscu pracy. Przykładami są następujące fragmenty wywiadów indywidualnych:

IDI_T3: *W moim przekonaniu zarządzanie różnorodnością, to jest ten moment, w którym doprowadzamy do takiej sytuacji, że rozmawiamy. Ty masz tak, ja mam tak, to co zrobimy z tego razem, żeby było super dla nas wszystkich. [...] sposób, na to, żeby wykorzystywać przeróżne potencjały, które wynikają z tej różnorodności. No i świadomość jej i właśnie umiejętność zarządzania nią daje szansę w ogóle rozszerzania naszych perspektyw, możliwości, kontekstów i tak dalej.*

IDI_F4B: *Mamy też, że tak powiem, swoje wartości – można powiedzieć, tak. Bo mówimy o kulturze też naszej firmy, w której są bardzo ważne dane wartości i jedną z tych wartości jest to, że się różnimy między sobą, prawda. Każdy ma prawo głosu. Więc jest to cały czas jakby kultywowane, wiszą te plakaty nawet z tymi wartościami gdzieś tam w całym biurze i tak naprawdę nikt na nikogo nie patrzy wilkiem, bo ktoś inaczej wygląda, prawda.*

IDI_F5: *Tak samo różnorodność pojawiła się w polityce, w strategii spółki. Właśnie no, tolerancji, unikania tej dyskryminacji po prostu, tych różnorodnych takich złych takich cech.*

IDI_F6: *Myszę, że u mnie w firmie to jest coś, co bardzo się przydaje. Taki skill, który bardzo się przydaje, ponieważ nie zatrudniamy tylko Polaków, ponieważ nie zatrudniamy, tak naprawdę, osób jednej płci, nie zatrudniamy też osób jednej orientacji, jednej religii. Tak naprawdę trzeba nie wiem, skupić się na tym, żeby każdemu, każdej osobie dobrze się u nas pracowało. To znaczy, tak pokierować rozwojem tej osoby, żeby nie było to na przykład niezgodne z jej przekonaniem, a są takie momenty, gdzie stoi to pod znakiem zapytania gdzieś. Pamiętać, żeby nie wyróżniać, nie robić żadnych różnic między tymi osobami. Więc nie może być jedna osoba lepsza, bo – nie wiem – jest z jakiegoś tam danego kraju, a druga, bo jest z innego. Zarządzanie taką różnorodnością, to jest dopasowanie tego, tej mojej pracy, dopasowanie warunków pracy do indywidualium.*

Badane osoby wskazywały na horyzontalne podejście do zarządzania różnorodnością, które przenika całą organizację. W ich opiniach, nie jest ono jednoznacznie i kategorycznie przyporządkowane do jakiegoś konkretnego obszaru. Podkreślano jednocześnie powiązanie ze strategią biznesową. Zwracano przy tym uwagę na to, że za realizację zarządzaniem różnorodnością jest odpowiedzialna każda osoba w organizacji. Oznacza to, że implementacja zarządzania różnorodnością powinna angażować wszystkich pracowników i pracownice, niezależnie od stanowiska, stażu pracy, doświadczenia itd. Przykładami są następujące fragmenty wywiadów indywidualnych:

IDI_T2B: Zarządzanie różnorodnością, no to jest dla mnie umiejętność znalezienia takiego sposobu kierowania, wprowadzania zasad, które mają za zadanie uwzględnić jakby wszystkie te czynniki, które stanowią tą różnorodność w danej grupie. Czyli umiejętność pogodzenia tych właśnie bardzo różnych poglądów, połączenia różnych norm, zasad, otwartości z takim podejściem, że wszystkie te elementy są wartościowe.

IDI_F4A: Zarządzanie różnorodnością dla mnie równa się dialog. Dla mnie równa się rozmowa i być może zarządzanie różnorodnością jest procesem, który jest mało spektakularny. On powinien w moim odczuciu pojawiać się w takich drobnych elementach, on powinien przemykać na wszystkich płaszczyznach zarządzania jednostką. Natomiast nie jest to coś, co jest bardzo wymierne. Dlatego ten proces wydaje mi się być trudny.

Z perspektywy analizy odpowiedzi udzielanych przez respondentów i respondentki można zauważyć, że poza ujęciem biznesowym i związanym z kulturą organizacyjną, istotnie wybrzmiewało utożsamianie zarządzania różnorodnością z działaniami antydyskryminacyjnymi. Z jednej strony takie ujęcie ma charakter zawężający, bo oznacza działanie zgodne z obowiązującym, z drugiej zaś zdaje się być lepiej komunikowane i łatwiej dostrzegalne w ramach funkcjonowania organizacji. Przykładami są następujące fragmenty wywiadów indywidualnych:

IDI_F5: Jeżeli chodzi o zarządzanie różnorodnością jest to wydaje mi się takie kompleksowe zarządzanie, tak aby nie dyskryminować nikogo z uwagi na tą swoistą odmienność – tak bym to określił. Aby wszystkich powiedzmy traktować równo, bez żadnych podziałów. Czy to na płeć, czy to na wyznanie, czy to na miejsce pochodzenia, czy to właśnie na tą pełnosprawność, czy też niepełnosprawność.

IDI_F4B: Z punktu widzenia społecznego, czyli z punktu widzenia CSRu na pewno jest to rodzaj przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu, ponieważ wdrażane są działania, które mają zwiększyć liczbę osób niepełnosprawnych. Bo mamy takie poczucie, że w firmach, w których naturalnie przyjmuje się osoby sprawne należy jednak wzmacniać ten element preferencji w kontekście niepełnosprawności. Ponieważ są to osoby, którym jest po prostu zwyczajnie trudniej.

Cechą wspólną dla przedstawionych definicji zarządzania różnorodnością jest po pierwsze – skoncentrowanie się na indywidualnym podejściu, zaś po drugie – eksponowanie szeroko rozumianych pozytywów. Jeden z respondentów odniósł się jednak do swoistych wyzwań i zagrożeń. Przykładem jest następujący fragment wywiadu indywidualnego:

IDI_T1C: [...] problem z zarządzaniem różnorodnością samą w sobie, że człowiek nie potrafi podzielić no właśnie takiego jakby nie powiem życia prywatnego z życiem zawodowym, ale swojej tożsamości prywatnej z tożsamością zawodową.

Odwołując się do efektów analizy pól semantycznych przedstawionych poniżej (tabela 39) warto zwrócić uwagę na to, że zarządzanie różnorodnością okazało się mieć charakter procesowy. Asocjacje obejmowały takie kwestie (działania), jak: równe traktowanie, działanie zgodnie z zasadami etycznymi i wartościami. Ponownie można stwierdzić zbieżność relacji czy skojarzeń badanych osób z zawartością dokumentów (np. zbiór określeń) opisaną w poprzednim rozdziale. Ponownie też – jak to już miało miejsce w przypadku – różnorodności – dają się zauważyć analogie w budowaniu definicji.

Tabela 39. Analiza pól semantycznych dla słowa-klucz „zarządzanie różnorodnością” w wywiadach indywidualnych

Sieci	Zarządzanie różnorodnością
Sieć ekwiwalentów	równe traktowanie, zarządzanie, działania, procedury, procesy, dokumenty, inkluzywność, równe traktowanie, zasady różnorodności, polityka niedyskryminowania, indywidualne podejście, przestrzeganie wartości i zasad etycznych, kultura włączająca, zapobieganie wykluczeniu, diversity&inclusion, indywidualne podejście
Sieć opozycji	nierówne szanse, wykluczanie, brak równowagi, mobbing, dyskryminacja, zaniechanie przeciwdziałania dyskryminacji, molestowanie
Sieć określeń	otwartość, odpowiedzialność, wzajemny szacunek, akceptacja, odpowiedzialność społeczna, kultura włączająca, zapobieganie wykluczeniu,
Sieć asocjacji	zasady współpracy, kultura organizacyjna, wpływ, szacunek i akceptacja dla inności, różnorodne miejsce pracy, inkluzywne miejsce pracy, zaangażowanie i motywacja pracowników/pracownic, wartości, kultura włączająca, zapobieganie wykluczeniu, indywidualność, indywidualizm, indywidualne podejście
Sieć działań podmiotu	wyrównywanie szans, budowanie różnorodnościowego i inkluzywnego środowiska pracy, dążenie do równowagi, zaangażowanie pracowników i pracownic, lepsza obsługa klientów i klientek, tworzenie i promowanie środowiska pracy, zarządzanie miejscem pracy, wykorzystanie potencjału pracowników i pracownic, zarządzanie ryzykiem dyskryminacji, wspieranie różnorodności, przestrzeganie wartości i zasad etycznych
Sieć działań na podmiot	realizacja zobowiązań strategii CSR, ESG wobec interesariuszy, stawianie czoła wyzwaniom, rozwiązywanie problemów, wymagania prawne

Źródło: opracowanie własne

Z analizy pól semantycznych można wywnioskować, że w konstruowaniu definicji zarządzania różnorodnością ważne były elementy postaw, stąd w ramach opisu stosowano głównie kategorie, typu: szacunek, otwartość, odpowiedzialność. Wymienione elementy/działania były postrzegane w opozycji do wszystkiego, co nosi znamiona dyskryminacji, wykluczenia nierównego traktowania lub zaniechania działań, które przeciwdziałają tym zjawiskom. Pozostawało to w asocjacji z tworzeniem środowiska pracy i kultury organizacyjnej opartych na szacunku, współpracy. Tak postrzegane zarządzanie różnorodnością interpretowano jako to, które realizuje cele organizacji, tak w wymiarze biznesowym, jak i

społecznie odpowiedzialnym oraz zrównoważonym, z uwzględnieniem perspektywy wewnętrznych i zewnętrznych grup interesariuszy.

Koncentrując się na zagadnieniu podawanych przez respondentów i respondentki definicji zarządzania różnorodnością należy podkreślić, że okazały się one niemal identyczne jak ta opisana w oficjalnych dokumentach. Może to świadczyć o kilku kluczowych kwestiach. Po pierwsze, o tym, że osoby te znały obowiązujący w organizacji kanon norm i wartości (kulturę organizacyjną) i działały zgodnie z nim, zaś sposób komunikowania sensu, celów związanych z zarządzaniem różnorodnością były transparentnie i czytelnie komunikowane. Innymi słowy przekaz na temat zarządzania różnorodnością był na tyle jednoznaczny i dostępny, że sprzyjał jego akceptacji i internalizacji. Po drugie, może to być przejawem wewnętrznego konformizmu, czyli dostosowywania się do dominującego dyskursu organizacyjnego. W niniejszej dysertacji już kilkakrotnie zwracano uwagę na to, że respondenci i respondentki występowali przede wszystkim w roli (swoistych) reprezentantów i reprezentantek organizacji. Nie jest to sytuacja neutralna, wywołuje określone powinności i zachowania, a niekiedy nawet quasi-presję w zakresie przytaczania formalnych i oficjalnych stanowisk na dany temat, definicji, być może niezależnie od ich osobistych poglądów czy doświadczeń. Oznacza to również, że interesy organizacji mogły być umieszczane ponad partykularnymi racjami pracowników i pracownic. Zresztą w trakcie wywiadów osoby badane wielokrotnie odwoływały się do oficjalnych dokumentów, jako ramowych i obligujących do konkretnych zachowań i działań, np.: kodeksów etycznych, kodeksów postępowania, regulaminów pracy. W danej sytuacji badane osoby zwracały uwagę na to, że ich osobiste rozumienie zarządzania różnorodnością obejmuje inny – co nie oznacza sprzeczny – zestaw cech. Niemniej miały też świadomość, że w organizacji stosuje się własną definicję, dostosowaną do wewnętrznego kontekstu. Po trzecie, definicje „zarządzania różnorodnością” w różnych organizacjach miały wiele cech wspólnych. Z praktyki funkcjonowania organizacji wynika, zarówno tej przedstawianej w wypowiedziach, jak i tej znanej autorce z doświadczenia zawodowego, że organizacje komunikują się między sobą, robią analizy porównawcze, analizują prawidłowości i mechanizmy występujące w branży. Pozwala to dojść do optymalnych, sprawdzonych i wiarygodnych rozwiązań, które uzyskują pewien rodzaj środowiskowej legitymizacji. Służy to nie tylko budowaniu wiarygodności, ale również jest swoistym przejawem optymalizowania zasobów. Wysiłek włożony w stworzenie nowej definicji w porównaniu z adaptacją już istniejącej jest odpowiednio mniejszy. Stąd efektywniejsze okazuje się (i tak było to argumentowane) skorzystanie z rozwiązań już funkcyj-

jających na rynku. Po czwarte, przytaczanie formalnych konstrukcji definicji zarządzania różnorodnością można tłumaczyć także chęcią budowania osobistego autorytetu w tej dziedzinie. Odwoływanie się do pojęć naukowych czy stanowisk aprobowanych w branży można interpretować jako znajomość szerszej perspektywy w tym zakresie i aktualizowanie wiedzy. W takiej sytuacji respondenci i respondentki komentowali, że zgodnie z wiedzą pochodzącą z badań i literatury, zarządzanie różnorodnością można definiować jako: [...]. W tym miejscu padały sparafrazowane przykłady definicji według jakiejś instytucji albo określonego autora lub autorki, niemniej w organizacji wypracowano własną definicję itd. Przykładem jest następujący fragment wywiadu indywidualnego:

IDI_F2B: Zdaniem badaczy i ekspertów promujących różnorodność ten katalog jest szerzej rozwinięty. Jeśli chodzi o definicję, to definicja jest oparta na kwestiach związanych z budowaniem kultury organizacyjnej. Jest to działanie, które oparte jest na poszaniowaniu różnic pomiędzy osobami zatrudnionymi, w której każdy czuje się osobą docenioną, szanowaną, w której potencjał wykorzystywany jest niezależnie od cech osobowych, od wyznania, od kwestii światopoglądowych, płci i w definicji ujęte są też rzeczy takie, jak: różnorodne umiejętności, doświadczenia i talenty.

Warto też dodać, że wiele wskazuje na to, iż w sytuacji badawczej zarówno wiedza zawodowa badanych osób, jak i świadomość przekazywania informacji na zewnątrz, w jakimś stopniu wpływały na sposób konstruowania przez nich przekazu.

5. 4. Miejsce zarządzania różnorodnością w organizacji

Koncentrując się na kwestii miejsca zarządzania różnorodnością istotne było określenie, kto jest za nią podmiotowo i strukturalnie odpowiedzialny. W analizie dokumentów wykazano, że zarządzanie różnorodnością jest obszarem przecinającym się z innymi obszarami, np. HR i CSR. Na podstawie wywiadów wyeksponowana została autonomiczna rola zarządzania różnorodnością, której emanacją jest dedykowana rola, wraz z przeznaczonymi na ten cel zasobami i prerogatywami do działania. Tę rolę najczęściej określano jako pełnomocnik/pełnomocniczka lub menadżer/menadżerka ds. różnorodności, równości lub inkluzywności. Przykładami postrzegania tych kwestii są następujące fragmenty wywiadów indywidualnych:

IDI_F6: Dbam, żeby jakby upowszechniać szeroko rozumianą kulturę – nie tylko dostęp, ale też praca z osobami niesłyszącymi. Ważne treści, żeby były dostępne nie tylko w języku migowym, ale także, żeby były zaopatrzone w napisy. To nie jest tak, że to stanowisko jednoosobowe. Tak naprawdę to jest zespół, wiadomo.

IDI_F4A: *Znaczy poza strategią, która mi narzuca plan działania, no to działamy jakby według takiego własnego planu, który stworzyliśmy, który jest jednak w dużej mierze oparty o to, o finanse, które mamy zamiar pozyskać na wdrażanie zarządzania różnorodnością.*

IDI_T3: *Znaczy tak, z uwagi na charakter tego stanowiska, są to bardziej takie obowiązki administracyjno-zarządcze, ale też koordynacja tej pomocy dla osób niepełnosprawnych, czyli gdzieś tam tej grupy, która wpisuje się w tą szeroko pojętą różnorodność.*

IDI_T5: *Mamy zasoby, ale to jest dodatkowa działalność.[...] Integracja, to już jest myślenie o drugiej osobie, w jaki sposób ona się komunikuje, odnajduje.*

Znaczenie zarządzania różnorodnością zostaje wyraźnie wzmocnione przez dostrzegane zaangażowanie ze strony najwyższego kierownictwa. Wskazywała na to część respondentek i respondentów. Niemniej jednak wystąpiły przejawy nieco innego identyfikowania uzasadnień, które odnosiły się do przenoszenia odpowiedzialności za zarządzanie różnorodnością na menedżerów i menadżerki. Przykładami są następujące fragmenty wywiadów indywidualnych:

IDI_F1B: *Jeżeli chodzi o takie decyzje, to one częściowo są podejmowane przez zarząd i przez taki top management międzynarodowy.*

IDI_F5: *No z perspektywy mojej firmy właściwie głównym zadaniem, którym zajmuje się menedżer, to jest zarządzanie różnorodnością. Bo każdy jest inny, każdy ma jakieś swoje predyspozycje, każdy ma jakieś swoje pomysły, no i jakby na to nie patrzeć osoba, która zarządza zespołem pracowników, no jednak – bądź co bądź – zarządza różnorodnością.*

Zdaniem respondentów i respondentek wdrażanie zarządzania różnorodnością odbywa się przy udziale najwyższej kadry menadżerskiej (hierarchicznie) i jest „kaskadowane” wertykalnie (z góry na dół). Zarządzanie różnorodnością, z perspektywy roli menadżerskiej w organizacji, określano jako codzienne i bazowe zdanie, w szczególności w sytuacji kiedy obejmowało pracę z ludźmi. Innymi słowy, badane osoby wskazywały, że zarządzanie różnorodnością to immanentna cecha i kompetencja pracy w przypadku ról/funkcji kierowniczych w organizacji. Respondenci i respondentki wskazywali również na powiązania z CSR oraz etyką, niekiedy podkreślając podporządkowanie zarządzania różnorodnością obszarowi CSR. Przykładami są następujące fragmenty wywiadów indywidualnych:

IDI_T2B: Tak literalnie dokumentu, który miałby skupiać na sobie cele też związane z różnorodnością nie było. I to, jest zawarte w strategii CSR. Odpowiedzialność organizacyjnie wziął CSR, natomiast we współpracy z HRem.

IDI_F4B: Odpowiedzialność organizacyjnie za zarządzanie różnorodnością wziął CSR, natomiast we współpracy z HRem.

IDI_F5: Myślę, że Kodeks Etyki najbardziej pobudził tą różnorodność i poniekąd – raz, że ten sam kodeks, jak i działania rzecznika ds. etyki, poprzez propagowanie tych standardów etycznych, które tam na przykład są obwieszane na plakatach, na billboardach. Artykuły publikowane na temat właśnie etyki, tych różnych założeń no też treści etycznych, wydawane przez rzecznika i publikowane w szczególności na stronie internetowej wewnętrznej. Biuletyny, które traktują takie istotne właśnie wartości pasujące pod tą różnorodność spółki, że spółka jest jakby założeń czuła na tego typu po prostu sprawy.

IDI_T3: Rzecznik ds. etyki ujmuje kwestie poszczególnych elementów związanych z zarządzaniem różnorodnością, czyli antydyskryminacji, tolerancji itd.

Z wypowiedzi respondentów i respondentek wynika, że powiązanie zarządzania różnorodnością z CSR i etyką wynika z dwóch kluczowych czynników. Pierwszym są względy organizacyjno-techniczne, pod którymi należy rozumieć, że strategia CSR, kodeks etyki (polityka etyki) miały w organizacjach dłuższą tradycję. Jako wcześniej zapoczątkowane, dysponowały oficjalnymi dokumentami (np. strategią, polityką itp.), stąd pragmatycznym rozwiązaniem było włączanie elementów DEI do tych obszarów. Drugi czynnik dotyczy kwestii merytorycznych, które oznaczają, że zarówno społeczna odpowiedzialność, etyka, jak i DEI – są zbieżne tematycznie. Nie tylko dotyczą pozabiznesowej sfery aktywności organizacji, ale przede wszystkim akcentują zagadnienia związane z odpowiedzialnym działaniem organizacji, jej wpływem na otoczenie w innym wymiarze aniżeli wyłącznie ekonomiczny. Odwołują się do norm, wartości, relacji z grupami interesariuszy pozabiznesowych, co w praktyce oznacza, że grupami adresackimi ich działań są te same społeczności czy środowiska. Obszarem, w który najczęściej wpisywano zarządzanie różnorodnością było zarządzanie zasobami ludzkimi (HR). Przykładami są następujące fragmenty wywiadów indywidualnych:

IDI_T2A: Departament Kapitału Pracownika. To ma ta zmiana nazwy chociażby to też mówi o tym, że to jest cenny zasób firmy. W naszej firmie to akurat dedykowany departament wysoko postawiony powiedzmy, który jest tam bezpośrednio w obszarze prezesa zarządu, ma coś do powiedzenia i zaproponowania.

IDI_T3: No w pewnej części też jest to w ramach działu kadr, który odpowiada za zarządzanie personelem w ogóle w naszej spółce, także też takiego typu różnego rodzaju są robione takie no też szkolenia przez kierownictwo tego oddziału, odnośnie też tutaj spraw tych nie tak etyki, jak może tej różnorodności, tolerowania, nietolerowania jakichś tam złych, niecnym zachowań.

IDI_F5: Zazwyczaj zajmował się tym dział marketingu albo dział HRów, który tak jakby miał propagować pewne idee wśród pracowników. I do tego służyła nasza strona wewnętrzna bankowa dla pracowników, gdzie pojawiały się różne artykuły na ten temat, pojawiały się działania CSRowe tak zwane, czyli tej współodpowiedzialności biznesu.

IDI_F1C: Na pewno osoby odpowiadające za dane oddziały po prostu dbają o to i gdzieś tam przemycają te wartości, powiedzmy, podczas jakichś takich spotkań ogólnooddziałowych. A pierwsze takie spotkanie, które każdy pracownik ma, no to jest już pierwszego dnia podczas onboardingu – wdrożenia do firmy. Więc o to też dbają nasze osoby z działu HR.

IDI_F4B: Każdorazowo na szkoleniach wstępnych okresowych prowadzone są takie krótkie prelekcje dotyczące tych wartości i dotyczące zasad, które obowiązują w obszarze różnorodności w spółce. Każdy, kto uczestniczy w takich spotkaniach, szkoleniach, jasno wie, że to jest obowiązek każdego pracownika, by przestrzegać takich zasad. Rozszerzyliśmy, jeśli chodzi o Kodeks Etyki, rozszerzyliśmy go na całą grupę kapitałową. To też jest istotne. I regularnie – przynajmniej raz w roku – prowadzone są takie spotkania w ramach grupy kapitałowej.

Respondenci i respondentki najczęściej wpisywali zarządzanie różnorodnością w zarządzaniu zasobami ludzkimi w sensie operacyjnym, czyli praktycznego wdrożenia i skaskadowania wysokopoziomowych celów na codzienne działania i praktyki zarządcze. Wymieniali przy tym szereg procesów zarządzania zasobami ludzkimi, w których przejawiało się zarządzanie różnorodnością. Przedstawiane przez badane osoby przykłady procesów zarządzania różnorodnością, to: rekrutacja, onboarding, szkolenia i programy rozwojowe, awanse, wynagrodzenia. Poniżej zostały one uporządkowane wraz z przykładowymi fragmentami wywiadów indywidualnych.

– Rekrutacja:

IDI_F1B: To jest też taka rzecz, którą uważam, że należy uwzględnić przy takich międzynarodowych rekrutacjach i pracy po prostu z osobami z różnych kultur. Troszkę też inne sposoby, metody komunikacji czy podejście preferują osoby, nie wiem, bardziej z kultury wschodniej, za naszą wschodnią granicą – nie wiem – Rosja, Ukraina. To będzie troszkę inne podejście, troszkę nawet inne godziny pracy, bardziej popołudniowe niż nasz lokalny rynek. A znowu kultura latynoska, bo tam też prowadzimy rekrutacje to jeszcze zupełnie inne, bardziej krótszy, mniejszy dystans, jeszcze bardziej swobodne podejście. Więc to są takie rzeczy, które gdzieś tam mi od razu przychodzi do głowy.

IDI_F4A: Mamy Politykę rekrutacyjną, czyli takie zasady rekrutacji, ujmują kwestię tego, że każdy ma równy dostęp do rekrutacji. [...] uwzględnia brak dyskryminacji z konkretnych jakichś powodów i cech, także... nie wiem, jak to odbierasz, ale dla mnie to też są takie narzędzia.

– Onboarding:

IDI_F2A: *Na pewno osoby odpowiadające za dane oddziały po prostu dbają o to i gdzieś tam przemycają te wartości, powiedzmy, podczas jakichś takich spotkań ogólnooddziałowych. A pierwsze takie spotkanie, które każdy pracownik ma, no to jest już pierwszego dnia podczas onboardingu – wdrożenia do firmy. Więc o to też dbają nasze osoby z działu HR.*

– Szkolenia i programy rozwojowe:

IDI_T2A: *[...] sporo jest szkoleń czy nawet dla siebie nawzajem robimy jakieś prezentacje o tym, jakie mamy spostrzeżenia czy dobre praktyki przy pracy z osobami z różnych kultur. Na co zwrócić uwagę, jak promować dane stanowisko, jakie ktoś preferuje podejście. I tak, i to są takie rzeczy, z których się wręcz szkolimy. Dużo się też tego pojawia, ponieważ nasza firma no też jest taka mocno międzynarodowa.*

IDI_T3: *Jeżeli chodzi o projekt wspierania talentów, mamy takie projekt, oczywiście, i jest to raz na kwartał – jest rekrutacja do tego projektu i tak naprawdę mają te osoby, które dostaną się do tego projektu na pewno dodatkowe szkolenia, właśnie z zarządzania czasem, z zarządzania emocjami, gdzieś tam z inteligencji emocjonalnej. Takie dość ciekawe rzeczy. Zarządzanie zmianami na przykład, które są bardzo interesujące. I w dalszych etapach tego planu, tego projektu wspierania talentów mają też na przykład, nie wiem, takie już kierunkowe bardziej zadania, typu: jeżeli dowiemy się, jeżeli widzimy, że no w kimś siedzi taki trener i tak naprawdę świetnie by sobie poradził na tym stanowisku, jego bardzo to interesuje.*

IDI_F5: *Każdorazowo na szkoleniach wstępnych okresowych prowadzone są takie krótkie prelekcje dotyczące tych wartości i dotyczące zasad, które obowiązują w obszarze różnorodności w spółce. Każdy, kto uczestniczy w takich spotkaniach, szkoleniach, jasno wie, że to jest obowiązek każdego pracownika, by przestrzegać takich zasad.*

– Awanse i wynagrodzenia:

IDI_T1B: *[...] u nas w jednostce byli mężczyźni, nie było ich dużo procentowo [...] jednak stanowiska wyższego rzędu zajmowali jednak mężczyźni. Przynajmniej u mnie w jednostce. Natomiast w skali całej organizacji już nie było to takie jednoznaczne, bo zdarzały się kobiety, które przez cały czas tak, jak tam pracowałam zajmowały stanowiska kierownicze, awansowały i wydaje mi się, że ten parytet był w miarę zachowany. I też nie było tak, że jak ktoś był kobietą, to był z tego tytułu dyskryminowany. Absolutnie nie. Wręcz przeciwnie, liczyły się właśnie predyspozycje, które dany człowiek ma. I jeżeli rzeczywiście, sprawdzał się w zarządzaniu zespołem, nie było z tym żadnego problemu. Tutaj akurat ta różnorodność nie była przeszkodą akurat w tym temacie.*

IDI_F3: *Polityka Rekrutacyjna, no i też dokumenty regulujące płace. Tam podkreślamy, że wynagrodzenie nie jest zależne od płci, od wieku itd. Od pewnych czynników, jest takim narzędziem.*

IDI_T2B: *Na pewno się kobietom trudno przebić wszędzie, jak to jest i czy to jest nasza, czy w inna firma, z uwagi na to, że obowiązki rodzinne ma takie czy inne. Wychodzące z jej życia osobistego itd. I czasami trudno awansować, bo trzeba kogoś, kto tam na stałe siedzi, pilnuje itd. Nie ma tak jakichś przeciwwskazań, żeby po prostu nie tego, nie awansowały. Mamy w kadrach dyrektorki – dwie panie na przykład. Tam gdzieś w księgowości tak samo – szefowa też kobieta, także w sumie są te, są kobiety, także od jutra my nie widzimy takiego problemu.*

Zarządzanie różnorodnością ze względu na płeć, w tym zapewnienie proporcjonalnej reprezentacji kobiet i mężczyzn na kluczowych stanowiskach w organizacjach, stanowi jeden z zasadniczych aspektów w organizacjach. Już w poprzednich podrozdziałach, płeć, jako kategoria tożsamości, była wskazywana jako jedna z najczęstszych cech tożsamościowych, która wymaga jawności raportowania. Perspektywa płci jest arbitralnie uwarunkowana jako element strategiczny w zarządzaniu różnorodnością w organizacjach. W tym miejscu należy dodać, że w przypadku spółek giełdowych raportowanie danych wynika z dwóch uprzednio wspomnianych aktów normatywnych Dyrektywy 2014/95/UE ws. ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności²⁵⁰ oraz Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2381 z dnia 23 listopada 2022 r. w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów spółek giełdowych oraz powiązanych środków²⁵¹. Warto zauważyć, że między 2021 i 2023 rokiem odnotowano niewielki wzrost udziału kobiet na kluczowych stanowiskach decyzyjnych (do poziomu 17%, czyli o 2 punkty procentowe). W ciągu 2 lat odnotowano wzrost obecności kobiet w radach nadzorczych o 3 punkty procentowe, który wynosi 19%. W badanym okresie nie uległ zmianie udział kobiet na stanowisku przewodniczących rad nadzorczych i pozostał na poziomie 12%. Z kolei w zarządach utrzymał się wynik 14%, a na stanowisku prezeski zarządu 5%²⁵². Analizując odpowiedzi w wywiadach indywidualnych widać, że aspekt płci w zarządzaniu różnorodnością ma charakter

²⁵⁰ *Raportowanie niefinansowe*, dostępne przez: <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/raportowanie-spo-leczne#:~:text=%EE%80%80W%202014%20r.%20wesz%C5%82a%20w%20C5%BCybie> 17.07. 2024

²⁵¹ Zgodnie z Dyrektywą 40% stanowisk dyrektorów/dyrektorek niewykonawczych (rad nadzorczych) powinny zajmować osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej płci, w przypadku stanowisk wykonawczych (zarządów) udział niedorepresentowanej płci wynosi 30%. Przepisy nie dotyczą małych i średnich przedsiębiorstw, które zatrudniają mniej niż 250 osób – *Parlament przyjął epokowe przepisy, by zapewnić równowagę płci w zarządach spółek*, dostępne przez: <https://www.europarl.europa.eu/news/pl/press-room/20221118IPR55706/parlament-przyjal-epokowe-przepisy-o-rownowadze-plci-w-zarzadach-spolek>, 17.07.2024.

²⁵² G.J. Leśniak, *Jedynie w co 10. polskiej spółce giełdowej kobieta stoi na czele rady. Raport Deloitte*, dostępne przez <https://www.prawo.pl/kadry/udzial-kobiet-w-radach-nadzorczych-i-zarzadach-raport-deloitte,526498.html> 17.07.2024.

ewolucyjny, zaś wyniki uzyskiwane przez organizacje oscylują wokół wartości dla wyznaczonego prawem unijnym standardu (40% kobiet w zarządach i 30% w radach nadzorczych), jak również, że jest realizowany obowiązek ujawniania danych.

Na podstawie analizy pól semantycznych (tabela 40) można zauważyć nie tylko powiązanie z egzemplifikacjami w cytowanych fragmentów wywiadów indywidualnych, ale również ze strukturą i specyfiką sieci semantycznych powstałych w przypadku analizy dokumentów (rozdział IV).

Tabela 40. Analiza pól semantycznych dla słowa-klucz „obszary zarządzania różnorodnością” w wywiadach indywidualnych

Sieci	Obszary zarządzania różnorodnością
Sieć ekwiwalentów	zarządzania zasobami ludzkimi, społeczna odpowiedzialność organizacji, odpowiedzialne zarządzanie, zarządzanie zrównoważone, etyczne zarządzanie, prawa człowieka, polityka praw człowieka
Sieć opozycji	nierówne szanse, wykluczanie, brak równowagi, dyskryminacja, nieinkluzywność, molestowanie, mobbing, łamanie praw człowieka
Sieć określeń	strategia biznesowa zarządzanie zasobami ludzkimi, CSR, ESG, etyka, compliance, zrównoważony rozwój, antydyskryminacja, przeciwdziałanie dyskryminacji, przeciwdziałanie molestowaniu
Sieć asocjacji	kultura organizacyjna, środowisko pracy, prawa człowieka, postawy etyczne reguły postępowania, kultura organizacyjna, CSR, ESG, środowisko pracy, strategia biznesowa, zarządzanie zasobami ludzkimi, CSR, ESG, etyka, compliance, zrównoważony rozwój, antydyskryminacja, społeczna odpowiedzialność biznesu, zaangażowanie społeczne, społeczna odpowiedzialność organizacji, odpowiedzialne zarządzanie, zarządzanie zrównoważone, etyczne zarządzanie, prawa człowieka, polityka praw człowieka, zarządzanie zasobami ludzkimi
Sieć działań podmiotu	wyrównywanie szans, wyrównywanie różnic płacowych, zachowanie równowagi, budowanie różnorodnościowego i inkluzywnego środowiska pracy, dążenie do równowagi na stanowiskach kierowniczych, poszerzanie zestawu umiejętności, zaangażowanie pracowników i pracownic, tworzenie i promowanie środowiska pracy, zarządzanie miejscem pracy, wykorzystanie potencjału pracowników i pracownic, równy dostęp, parytety, kwoty, inkluzywna rekrutacja, równościowa rekrutacja, standardy DEI w zarządzaniu zasobami ludzkimi, niwelowanie luki płacowej
Sieć działań na podmiot	realizacja zobowiązań strategii biznesowej, realizacja strategii CSR, realizacja ESG, realizacja zobowiązań wobec interesariuszy zewnętrznych, spełnianie wymagań prawno-legislacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci i respondentki postrzegali zarządzanie różnorodnością jako wieloaspektowy proces, który jest głęboko zakorzeniony w etyce, prawach człowieka, społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zrównoważonym rozwoju. To szerokie rozumienie wskazuje, że różnorodność jest uznawana za kluczowy element strategii organizacyjnej, a nie jedynie jako dodatkowy aspekt zarządzania zasobami ludzkimi. Sugeruje to, że różnorodność nie

jest traktowana jako odrębny temat, ale jako integralna część szerszego podejścia do zarządzania organizacją, które obejmuje aspekty etyczne, społeczne i humanitarne. Szeroka gama skojarzeń dowodzi, że zarządzanie różnorodnością jest uważane za złożony, wielowymiarowy proces, który wymaga uwzględnienia licznych aspektów zarządzania organizacją. To z kolei sugeruje, że skuteczne zarządzanie różnorodnością wymaga integracji z różnymi politykami organizacyjnymi oraz podejścia holistycznego.

5.5. Narzędzia zarządzania różnorodnością

Sfera wdrożenia określonych narzędzi zarządzania różnorodnością stanowi egemplifikację działań operacyjnych organizacji. Obejmuje zarówno implementację zaprojektowanych praktyk, jak i jej komunikację, zdefiniowanie miar i proces ewaluacji. Innymi słowy urzeczywistnia cele określone na poziomie strategicznym i taktycznym. Praktyki zarządzania różnorodnością odnoszą się do konkretnych działań, procesów, procedur lub polityk wprowadzanych w organizacji w celu skutecznego zarządzania różnorodnością. Z perspektywy respondentów i respondentek obszar narzędzi koncentruje się m.in. na różnego rodzaju programach szkoleniowych, mentorstwie, rekrutacji zróżnicowanych kandydatów i kandydatek, promowaniu równych szans oraz tworzeniu inkluzywnej organizacji. Tego rodzaju (i im podobne) inicjatywy wypełniają wytyczone kierunki strategii, planów itd., które mają na celu skuteczne ZR w organizacji. Analizując wypowiedzi respondentów i respondentek widoczne jest, że odnosili się oni do pewnego rodzaju standaryzacji, co uwydatnia analiza pól semantycznych (tabela 41).

Tabela 41. Analiza pól semantycznych dla słowa-klucz „metody i narzędzia” wywiadach indywidualnych

Sieci	Metody i narzędzia
Sieć ekwiwalentów	obszary wdrażania, inicjatywy, praktyki, projekty, przedsięwzięcia, linie tematyczne, cykliczność działania, projekty DEI, inicjatywy DEI
Sieć opozycji	jednorazowość, niepowtarzalność, przypadkowość działania, niesystematyczność, przypadkowość działania, chaotyczność działania, niezgodność z potrzebami
Sieć określeń	szkolenia, warsztaty, webinary, coaching, mentoring, partnerstwa, ratingi, kampanie, równościowa/inkluzywna rekrutacja, awanse, szkolenia, równościowy/inkluzywny onboarding komunikacja, raporty, równe szanse, luka płacowa, gender pay gap, polityka płacowa, badania pracownicze, programy rozwojowe, zaangażowanie kadry menadżerskiej, dostępność, przywództwo, liderstwo
Sieć asocjacji	kultura organizacyjna, środowisko pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi, kodeks etyki, rozwój, potencjał, sukcesja, awanse
Sieć działań podmiotu	tworzenie programów rozwojowych, prowadzenie badań pracowniczych wykorzystanie potencjału pracowników i pracownic, równy dostęp, parytety, komunikowanie, angażowanie pracowników i pracownice, zapewnienie dostępności
Sieć działań na podmiot	realizacja zobowiązań strategii biznesowej, realizacja strategii CSR, realizacja ESG, realizacja zobowiązań wobec interesariuszy zewnętrznych, spełnianie wymagań prawno-legislacyjnych, pozyskiwanie talentów, raportowanie

Źródło: opracowanie własne.

Owa standaryzacja wynika z dwojakich względów. Po pierwsze, narzędzia dotyczą stałych i powtarzalnych procesów w organizacji, które mają określony algorytm działania, np.: rekrutacja, komunikacja, awanse. Po drugie, przykłady wykorzystanych instrumentów wdrażania zarządzania różnorodnością dają się wykorzystać również w innych obszarach działania organizacji, gdyż są sprawdzalne, uniwersalne, ustrukturyzowane, np.: szkolenia, mentoring, badania pracownicze. Pozytywną stroną tej swoistej uniformizacji metod i narzędzi wdrażania ZR jest m.in.: łatwość w adaptowaniu narzędzi, przewidywalność ich skutków i wpływu, weryfikowalność. Niemniej zauważano również ograniczenia, w postaci np.: schematyzmu, uogólnień, redukcji form do zamkniętego repertuaru wariantów.

Wykorzystywane narzędzia wraz z wyjaśnieniami przywoływanymi przez respondentów i respondentki (cytowane fragmenty wywiadów) zostały przedstawione w tabeli 42.

Tabela 42. Obszary i narzędzia zarządzania różnorodnością w organizacjach w wywiadach indywidualnych

Obszar	Narzędzia i instrumenty	Implementacja w organizacji
Przywództwo	Zaangażowanie zarządu	IDI_F4B: <i>Co roku monitorujemy realizację celów strategii CSR i tworzymy taki raport, który przedkładany jest zastępcy prezesa odpowiedzialnego za ten obszar</i>
	Dedykowana rola/dywizja do zarządzania różnorodnością	IDI_T1C: <i>Do moich zadań należy raportowanie, kontrola wyników, budowanie relacji z ludźmi, wspomaganie zespołów. Tak naprawdę wszystko też, co jest pomiędzy nimi a górą. Jestem jakby łącznikiem w tym. Jest to jakby moim zadaniem, moją taką rolą, żeby reprezentować ludzi też w rozmowach z górą.</i>
Kultura organizacyjna	Badanie klimatu organizacji oraz satysfakcji pracowniczej	IDI_F3: <i>[...] dużo decyzji jest też opartych o satisfaction survey, które mamy co roku i które jest skierowane do wszystkich naszych pracowników niezależnie od stanowiska, długości stażu w firmie itd. I on też porusza wiele aspektów związanych z takimi bardzo podstawowymi, dotyczącymi życia w firmie, nie wiem, w stylu: wynagrodzenie, jakość biura, jakość infrastruktury sieciowej, ale też właśnie takiego zadowolenia po prostu z tego jak firma się pokazuje na zewnątrz, czego komuś brakuje.</i> IDI_F4A: <i>To było badanie na temat satysfakcji w miejscu pracy [...] I tam były pytania dotyczące tego, jak chociażby młodszy pracownicy traktowani są przez tych bardziej doświadczonych.</i>
	Infolinie i zanonimizowane formy zgłaszania naruszeń, whistleblower/whistlerblowerka	IDI_F6: <i>Znaczy może nie infolinia, ale generalnie w każdym takim kursie, który mamy jest podany bodajże mail, na który można zgłaszać takie przekroczenie jakby też uprawnień przez nas, bo to nie jest tylko, nie dotyczy tylko naszych pracowników, ale również kadry zarządzającej. Można też zgłaszać zachowania nieodpowiednie tam.</i>
	Kodeks Etyczny	IDI_F5: <i>Kodeks etyczny to taki ogólny dokument, który każdy pracownik musi podpisać. To jest ogromna instytucja, która nigdy nie pozwoliłaby sobie na jakieś zarzuty takie związane, wiesz... z dyskryminacją.</i>
	Dostępność dla osób z niepełnościami	IDI_T1A: <i>[...] szerokie podjazdy, szerokie windy, przyciski na odpowiednim poziomie też, żeby osoba na wózku mogła z nich skorzystać. W windzie informacja głosowa, wszędzie praktycznie były informacje głosowe. Bardzo nowoczesny budynek już stworzony bez barier. I nawet ten Open Space, w którym ja pracowałam był raczej tak dostosowany, żeby nawet osoby na wózkach czy osoby nawet niewidome mogły się w miarę jakoś tak w miarę swobodnie poruszać na tej przestrzeni.</i> IDI_T2B: <i>Uwzględniamy potrzeby osób o specjalnych potrzebach, na różnych poziomach i w różnych wymiarach, tak. Więc może to być tłumaczenie na PJM, może to być [dotyka czola] zadbanie o pętlę indukcyjną. No zawsze jest to dbanie o to, żeby na nasze spotkania można było dotrzeć również, jak</i>

		<i>się nie porusza na nogach. Ale to wynika z przepisów prawa. To jest prawo obowiązujące w Polsce, do którego my jesteśmy zobowiązani stosować. Dostępność pod kątem osób z niepełnosprawnościami, to w ogóle, to my nie musimy sobie wewnętrznych dokumentów tworzyć na ten temat. Tego od nas wymaga prawo.</i>
Komunikacja	Komunikacja: ulotki, biuletyny, poradniki, raportowanie	<p><i>IDI_F4A: Regularnie pracownicy dostają biuletyny opisujące różne kwestie związane właśnie z różnorodnością. [...] Plus oczywiście raportowanie w sprawozdaniu rocznym zarządu oraz w raporcie zintegrowanym, gdzie odnosimy się do kwestii różnorodności.</i></p> <p><i>IDI_F4B: W związku z czym wysyłamy do i rzecznika ds. etyki, i sami wypełniamy, i do HRu, tabele ze wskaźnikami, prosząc o ich wypełnienie. Wskaźniki właśnie dotyczą kwestii zatrudnienia itd. i tych, o których mówiłam. Tabela na podstawie zagregowanych danych tworzony jest raport i przesyłamy do zastępcy. Do tego Rzecznik ds. etyki w swoim obszarze przedstawia sprawozdanie i właśnie w kwestii Rzecznika ds. etyki jest dyskryminacja, wszelkie działania edukacyjne, wszelkie działania związane z komunikowaniem pracownikom wartości i zasad, które są uznawane. Także to raportowanie wewnętrzne prowadzone jest dwojako: poszczególne działy firmy do CSRu, CSR do zarządu oraz odrębnie rzecznik ds. etyki. Plus oczywiście raportowanie w sprawozdaniu rocznym zarządu oraz w raporcie zintegrowanym, gdzie odnosimy się do kwestii różnorodności.</i></p> <p><i>IDI_F6: W komunikacji wewnętrznej, firmowej dostajemy oczywiście też... to się tak ładnie nazywa wellbeing, takie maile dotyczące wellbeing i tam właśnie często jest opisane, że... jak bardzo ludzie się od siebie różnią, jak każdy jest super. Czy jesteś kobietą, czy mężczyzną, czy jesteś, nie wiem, starszy czy młodszy, że u nas wszyscy są mile widziani. Na wszystkich plakatach, które mamy w biurze są naprawdę różni ludzie, różnego pochodzenia. Nigdy nie jest tak, że stricte, nie wiem, jesteśmy w Polsce, więc tylko Polacy, prawda. Tylko naprawdę bardzo dużo różnych osób jest przedstawionych na tych plakatach, na całym świecie tak naprawdę, więc tutaj nie ma czegoś takiego, że to jest w jakiś sposób ograniczone.</i></p>
	Dni różnorodności	<p><i>IDI_T2A: [...] w święta, i przed świętami, i się obchodzi te różne uroczystości. Organizowano a to jakieś paczki świąteczne, a to jakieś spotkania.</i></p> <p><i>IDI_F1B: Organizowane są spotkania, dni międzykulturowe.</i></p>
	Projekty partnerskie i wymiana najlepszych doświadczeń	<i>IDI_F2A: Mamy taki projekt współpracy z bankiem ukraińskim i generalnie w tamtym kierunku trochę współpracujemy. Mieliśmy taki program wymiany, że pracownicy przyjeżdżali uczyć się dobrych praktyk.</i>

		<p>IDI_F6: Część z nas wyjeżdżała do ich oddziałów, poznawaliśmy się, wspieramy się. Gdzieś tam otwiera się nowy oddział na świecie i tak naprawdę nasz oddział wspiera tą kadre zarządzającą, która tam zaczyna to budować. Zdzwaniamy się, są telekonferencje, dajemy im rady, obserwują naszą pracę, obserwują nasze szkolenia.</p>
	Spotkania tematyczne i integracyjne	<p>IDI_T3: Myśmy spotkania robili przede wszystkim: tematyczne, na które mnóstwo wysiłku było włożone, żeby przyciągnąć, jak najbardziej różnorodne grupy ludzi.</p> <p>IDI_F1A: O no ciekawym tematem jest w ogóle właśnie ta orientacja seksualna. Podejście do płci w temacie tym psychologicznym właśnie, ponieważ widziałam w niektórych firmach, że się w ogóle właśnie, są ambasadorzy LGBT + itd. No u nas ten temat chyba tak powoli się do tego jeszcze podchodzi i jakieś duże kroki są podejmowane w postaci chociażby nie świętowania płciowych świąt itd. Więc pewnie tutaj taki manifest myślę, że mógłby być ja osobiście bym była za. Żeby nigdy nikt się nie obawiał, że to może zostać jakoś tam źle odebrane.</p>
Zarządzanie zasobami ludzkimi	Polityki i strategie rekrutacyjne	<p>IDI_F1B: U nas jeszcze jest na pewno dużo ludzi zatrudnionych, którzy pochodzą z innych krajów, ale to są raczej ludzie, którzy już tutaj osiedli, tak, i mieszkają w Polsce. Jest sporo Ukraińców, jest jakiś Hindus, ale to są już nie obcojęzyczni – rozumieją po polsku. Tutaj żyją.</p> <p>IDI_F4A: Na pewno kolejnym narzędziem będzie po prostu Polityka Rekrutacyjna, która uwzględni brak dyskryminacji z konkretnych jakichś powodów i cech.</p> <p>IDI_T3: Przyjmowani są do pracy cudzoziemcy i cudzoziemki.</p>
	Programy rozwojowe oraz instrumenty z zakresu godzenia życia zawodowego z życiem prywatnym	<p>IDI_F4B: Na pewno będą to programy, które mają podkreślać kwestie umiejętności miękkich, umiejętności interpersonalnych pracowników, ich komunikacji w zespole. Więc w programie były ujęte kwestie tego, że ludzie są różni, mają różne style pracy, mają różne wartości, mają różne potrzeby i należy szanować je, nie oceniać i w jakiś sposób można przepracować sobie to, żeby fajnie zarządzać tym zespołem. Jako kolejna rzecz mogą przytoczyć programy, które realizujemy w ramach idei work – life balance. I mamy takie jakby poczucie i punktem wyjścia jest obecna sytuacja na rynku pracy, gdzie przychodzą osoby chociażby przed 30. rokiem życia albo powyżej 30. roku życia, chociaż też stosują teraz uogólnienie, dla których liczy się to, co jest po pracy, którzy pracują po to, żeby zarabiać a tak naprawdę realizują się pozazawodowo. Mają swoje pasje, więc uruchomiliśmy sporo programów, które miały właśnie w ten sposób pomagały nam docierać do tych pracowników.</p>

		<p>IDI_F2B: [...] kobiety, które wracały po ciąży – po urlopie po urlopie macierzyńskim i wychowawczym. Nie było dyskryminacji takich kobiet. Organizacja była otwarta, z racji tego, że jednak większość pracowników, to były kobiety. Była mowa o równowadze pomiędzy pracą a pomiędzy życiem prywatnym.</p>
	Polityki płacowe	<p>IDI_F5: [...] podkreślamy, że wynagrodzenie nie jest zależne od płci, od wieku itd.</p>
	Szkolenia (w tym szkolenia e-learningowe oraz szkolenia w ramach onboardingu)	<p>IDI_F3: Działania są czy to szkoleń założmy tutaj wewnętrznych w ramach działu szkolenia, czy też różnych na zlecenie zewnętrznych, czy też ostatnio nawet poprzez Internet, że to jest modne w tym okresie pandemii. [...] szkolenie e-learning, także odnośnie właśnie tutaj spraw właśnie dyskryminacji, molestowania, tak żeby uświadomić pracowników jak mają postępować, żeby nie postępować po prostu źle.</p> <p>IDI_F4A: [...] realizujemy szkolenia chociażby z tematu antydyskryminacji.</p> <p>IDI_F5: Co roku też mamy taki kurs z etyki zawodowej u nas w pracy. Taki Kodeks Etyczny trzeba przeczytać i właśnie w tym kodeksie jest również mowa o tolerancji, jakby odmienności ludzi, tolerancji rasowej, płciowej, religijnej i orientacji, i tak naprawdę we wszystkich aspektach, więc to też jest taką rzeczą, która jest robiona z pompą.</p> <p>IDI_T2B: No mieliśmy szkolenia, akurat przez to, że wdramy akurat tę dostępność dla niepełnosprawnych</p>
	Parytety, równość płci	<p>IDI_T1A: [...] zdarzały się kobiety, które przez cały czas tak, jak tam pracowałam zajmowały stanowiska kierownicze, awansowały i wydaje mi się, że ten parytet był w miarę zachowany.</p> <p>IDI_T2B: Na pewno się kobietom trudno przebić wszędzie, jak to jest i czy to jest nasza czy w inna firma, z uwagi na to, że obowiązki rodzinne ma takie czy inne. Wychodzące z jej tam życia osobistego, w związku z tym może być w tej pracy /nie może... itd. I czasami trudno awansować, bo trzeba kogoś, kto tam na stałe siedzi, pilnuje itd. Nie ma tak jakichś przeciwwskazań, żeby po prostu nie tego, nie awansowały. Mamy w kadrach dyrektorki – dwie panie na przykład. Tam gdzieś w księgowości tak samo – szefowa też kobieta, także w sumie są te, są kobiety, także od jutra my nie widzimy takiego problemu.</p>

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie wypowiedzi respondentów i respondentek dotyczących metod i narzędzi wdrażania zarządzania różnorodnością, można wyciągnąć następujące wnioski. Po pierwsze, ujawniali oni, że zarządzanie różnorodnością w organizacjach jest złożonym procesem, który wymaga zaangażowania różnych działów, odpowiednich narzędzi i dedykowanych ról, aby skutecznie wspierać różnorodność w miejscu pracy. Po drugie, osoby badane kluczowe znaczenie przypisywały zaangażowaniu zarządu w proces zarządzania różnorodnością. Przykładem typu, monitorowanie realizacji strategii CSR przez zastępcę prezesa, wskazuje na to, że wyższe kierownictwo aktywnie uczestniczy w nadzorowaniu działań związanych z różnorodnością. Zwracano uwagę również na dedykowaną rolę do zarządzania różnorodnością, co uwydatnia znaczenie tego obszaru w organizacji. Po trzecie, zarządzanie różnorodnością – jak już wielokrotnie podkreślano – uznawano za silnie powiązane z działaniami HR, które obejmują m.in.: rekrutację, szkolenia, rozwój, a także politykę płacową. Podane przez respondentów i respondentki przykłady pokazują, że polityki rekrutacyjne uwzględniają brak dyskryminacji, a programy rozwojowe oraz work-life balance są dostosowane do potrzeb różnorodnych grup pracowników i pracownic. Zapewnienie dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz promowanie równości płci w organizacji są (podawanymi) przykładami praktycznych działań wspierających zarządzanie różnorodnością. Egzemplifikacje parytetów płci wskazują na dążenie do równowagi i sprawiedliwości w dostępie do stanowisk kierowniczych. Po czwarte, badane osoby zauważały, że zarządzanie różnorodnością jest wspierane przez etyczne zarządzanie w formie kodeksu postępowania, szkoleń antydyskryminacyjnych i programów whistleblower. Po piąte, kluczową rolę w zarządzaniu różnorodnością przypisywano komunikacji wewnętrznej. Wymieniano tu ulotki, biuletyny, raporty, a także spotkania tematyczne, które identyfikowano jako te, które służą propagowaniu idei różnorodności oraz informowaniu pracowników i pracownic o wartościach i standardach etycznych.

5.6. Korzyści, bariery i wyzwania zarządzania różnorodnością

Na podstawie analizy danych z wywiadów indywidualnych wynika, że dominującą kategorię dostrzeganych korzyści lokowano w dwóch obszarach: rozwiązywanie problemów z niedoborem pracowników i pracownic (np. dostęp do najlepszych kandydatów i kandydatek, wzmacnianie retencji) oraz poprawa wyników na istniejących rynkach (np.: nowe produkty, zwiększenie liczby klientów i klientek, kanały dystrybucji). Odnosząc się do korzyści w ujęciu zarządzania zasobami ludzkimi eksponowano kwestię minimalizowania ryzyka w procesach rotacji kadr oraz zapewnienia pracownikom i pracownicom warunków do rozwoju. Warto podkreślić, że badane osoby akcentowały jednak nieco inne aspekty, typu: ruch kadrowy, relacje społeczne czy wymiana wiedzy zawodowej. Przykładami są następujące fragmenty wywiadów indywidualnych:

IDI_T1A: Na pewno to też zmniejsza rotację pracowników. Takie działania budujące mocne zespoły mają utrzymać pracowników w naszej firmie. Wiadomo, że to też z kolei redukuje koszty związane z przyjmowaniem nowych pracowników.

IDI_T2B: Atmosfera się w sumie poprawia. Że ludzie założmy bardziej się szkolą. Bardziej zależy im na tym, bardziej się utożsamiają ze spółką.

IDI_F1B: Wzajemne uczenie się od nich nawet tak zawodowo. Bo ja miałem taką sytuację, że zupełnie inne spojrzenie jakby na dokładność patrzenia na jakiś tam element.

Zwrócono również uwagę na kwestię korzyści w budowaniu motywacji i zaangażowania. Przykładami są następujące fragmenty wywiadów indywidualnych:

IDI_F4A: Jeśli chodzi o cele, to na pewno tworzenie optymalnych warunków do pracy, czyli: lepsza komunikacja w zespołach, lepsza wymiana informacji, spostrzeżeń, niwelowanie sytuacji reagowania gniewem, agresją na inność, na inne opinie czy opinie sprzeczne z daną osobą. W naszej ocenie budowanie takiego otwartego, opartego na dialogu sposobu komunikacji, zarówno pomiędzy pracownikami, jak i pracownicy – przełożeni czy pracownicy – kadra zarządzająca, stwarza możliwość takiej większej efektywności.

IDI_F6: Dla nas zawsze było ważne zachowanie takiej przynależności do firmy i zespołu jednak, takiego poczucia zespołu, że nie rodzinnej firmy, ale takiej, że możemy na sobie nawzajem polegać i jakoś to bycie razem jest dla nas istotne.

Pojawiały się również aspekty związane z poprawą komunikacji i wymiany pomysłów między pracownikami i pracownicami, większą kreatywnością i innowacyjnością. Przykładami są następujące fragmenty wywiadów indywidualnych:

IDI_F4B: Na pewno tworzenie optymalnych warunków do pracy, czyli lepsza komunikacja w zespołach, lepsza wymiana informacji, spostrzeżeń.

IDI_F5: Na pewno to, że jest to miejsce przyjazne pracownikowi, duży nacisk kładzie na to, na tą tolerancję. No i też to, że jako firma może korzystać z różnorodności talentów tych ludzi, z różnych podejść, różnych pomysłów.

Innym aspektem korzyści dla wyzwań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi było budowanie pozytywnego wizerunku organizacji z poziomu pracodawcy oraz rozwój inkluzywniej kultury organizacyjnej. Przykładami są następujące fragmenty wywiadów indywidualnych:

IDI_F2A: Jest to też rodzaj przeciwdziałania dyskryminacji, czyli rodzaj takiego – myślę, że możemy powiedzieć – employer branding. Gdzie po prostu organizacja jest fajną, ma dobry wizerunek, jest atrakcyjna dla różnorodnych osób zainteresowanych karierą w firmie.

IDI_F3: Nawet takie, ja widzę multum takich rzeczy kulturowych naprawdę. Otwierania się na drugiego człowieka tak po prostu miękko, że on ma inne zwyczaje, może świętować inne święta, kiedy indziej obchodzić Boże Narodzenie albo go nie obchodzić. I to też trzeba się do tego jakoś dostosować. I u nas też się to pojawia, no bo w różnych krajach gdzieś tam mamy różne religie u nas w firmie i kto, kiedy indziej świętuje święta, obchodzi jakieś uroczystości i nie zawsze należy zakładać, że w grudniu, to wszyscy będą super świąteczni i na to też się, tego też się człowiek uczy.

Przechodząc do drugiego obszaru korzyści – poprawy wyników na istniejących rynkach w zakresie kluczowych obszarów biznesowych – warto wskazać, że respondenci i respondenci koncentrowali się przede wszystkim na kwestiach efektywności, w ramach: sprzedaży, marketingu, rentowności, ekspansji. Przykładami są następujące fragmenty wywiadów indywidualnych:

IDI_T3: Moim zdaniem dotarcie też do większej ilości klientów, bo nie każdemu odpowiada taki jeden wyznaczony model obsługi.[...] Więc też kwestia dostosowania się do potrzeb klienta. To też daje większe szanse całej organizacji, nie budując tak jakby jednego podejścia. Jednego modelu podejścia do klienta, tylko właśnie wykorzystując możliwości konkretnych osób i dopasowując do potrzeb klienta, można tak jakby na rynku działać dużo więcej.

IDI_F2B: Firma uzyskuje np. aplikację bankową dostosowaną do wiesz, zupełnie różnych ludzi – i od najmłodszych 13-latków, po nawet 60-latków. Czyli bank zyskuje właśnie coś takiego, czyli no takie różne spojrzenia, więc wiedzą jak te funkcje powinny być ułożone pod 30-latka i pod 60-latka.

Po jednej stronie swoistego kontinuum znajduje się zatem określone spektrum zalet zarządzania różnorodnością, ze wskazaniem na motywację, zaangażowanie pracowników i

pracownic, atmosferę w zespołach czy wreszcie innowacyjność i wyniki finansowe. Natomiast po drugiej stronie można wskazać – ryzyka: respondenci i respondentki zostali zapytani o bariery i wyzwania związane z zarządzaniem różnorodnością. W zdecydowanej większości badane osoby nie dostrzegały negatywnej strony różnorodności i zarządzania różnorodnością. Przykładami są następujące fragmenty wywiadów indywidualnych:

IDI_F1A: Ja ich nie bardzo widzę, a szczególnie tutaj, jeżeli chodzi o moją firmę.

IDI_T2B: Ja nie bardzo widzę jakiś niebezpieczeństwa, a szczególnie tutaj, jeżeli chodzi o moją firmę.

Wypowiedzi respondentów i respondentek, które podkreślają brak negatywnych aspektów szczególnie w odniesieniu do konkretnej organizacji, z jednej strony mogą wskazywać na to, że dane organizacje skutecznie zarządzają różnorodnością, minimalizując potencjalne problemy. Może to być wynikiem dobrze funkcjonujących polityk, które wspierają inkluzję i równość, jak również efektywnego zarządzania różnorodnością na co dzień. Z drugiej strony, brak dostrzegania negatywnych stron różnorodności może sugerować, że respondenci i respondentki nie są świadomi potencjalnych wyzwań, wiążących się z zarządzaniem różnorodnością. Istnieje także możliwość, że negatywne aspekty różnorodności były ignorowane lub marginalizowane. W jakimś stopniu oznacza to także efekt działania mechanizmu (np. w sytuacji badawczej) prezentowania organizacji w jak najlepszym świetle lub braku odpowiednich mechanizmów do identyfikacji problemów.

5.7. Podsumowanie wyników analizy i wnioski

Przechodząc do kluczowych wniosków, wynikających z analizy materiału uzyskanego w wywiadach indywidualnych, należy zwrócić uwagę na następujące aspekty merytoryczne i metodologiczne.

Po pierwsze, jeżeli chodzi o genezę zarządzania różnorodnością, to samo – zarządzanie różnorodnością – postrzegano jako wdrażane świadomie i planowo, zatem jako integralną część strategii organizacyjnych. Respondenci i respondentki wskazywali, że różnorodność to kluczowy element działania organizacji – wyraz jej progresywności i nadążania za trendami. Ponadto podkreślali, że zarządzanie różnorodnością znajduje odzwierciedlenie w dokumentach strategicznych, które określają cele, środki i planowane działania związane z róż-

norodnością. W rezultacie, obraz zarządzania różnorodnością kreowano w kategoriach odpowiedzi na potrzeby różnych grup interesariuszy i ukierunkowania na proces budowania wartości, jakość i efektywność organizacji.

Po drugie, definicja różnorodności i sama różnorodność zostały ujęte w szerokim kontekście, obejmującym wszystkie wymiary tożsamości indywidualnej i grupowej, takie jak: płeć, wiek, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna, religia, niepełnosprawność, status społeczny, rola w organizacji, ale też podkreślano znaczenie innych cech. Wewnątrzorganizacyjnie definicje różnorodności były zróżnicowane, co wynikało głównie ze specyfiki celów biznesowych i kontekstu organizacyjnego. Niemniej odniesienie się do podstawy definicyjnej, czyli ujmowania elementów tożsamości pierwotnej, wtórnej i organizacyjnej, było uwydatniane przez praktycznie wszystkich respondentów i respondentki. Wprowadzeniu kontekstu definicji różnorodności towarzyszyło przy tym określanie celu, priorytetów oraz instrumentów służących działaniu. Zarządzanie różnorodnością przedstawiano zatem jako proces zintegrowany i spójny, tak wewnętrznie, jak w kontekście całej organizacji. Zwracano uwagę na jego związek z całościowym funkcjonowaniem organizacji, jak i z poszczególnymi obszarami zarządzanymi, np.: HR, CSR, etyka.

Po trzecie, zarządzanie różnorodnością, z jednej strony miało charakter niezależny i stanowiło samodzielny obszar, z drugiej – przenikało i współgrało z innymi procesami i dziedzinami życia organizacji, takimi jak CSR czy ESG. Z perspektywy respondentów i respondentek bezpośrednio odpowiadających za wdrażanie zarządzania różnorodnością najmocniej była podkreślana: autonomiczność. Wpływy i relacje z innymi działaniami częściej opisywali na zasadzie współpracy i komplementarności, aniżeli podporządkowania. Niezależnie jednak od tego, na ile konkretne było to umiejscowienie, działania związane z zarządzaniem różnorodnością postrzegano jako spójne i odpowiadające na strategiczne cele biznesowe organizacji, a w konsekwencji też zapewniające integrację z ogólną strategią.

Po czwarte, w różnorodność sama w sobie oznaczała (w opinii badanych) korzyść, czynnik posiadający wyłącznie pozytywne oddziaływanie. Kluczowe pozytywy wynikające z zarządzania różnorodnością zidentyfikowano w zakresie adresowania wyzwań zarządzania zasobami ludzkimi, budowania przewagi konkurencyjnej, liderowania na rynku.

Wnioski z wywiadów indywidualnych wskazują, że zarządzanie różnorodnością traktowano jako stały, integralny i wymagany element strategii organizacji, wdrażany w sposób planowy i kontrolowany, przez co przynoszący wymierne korzyści – zwłaszcza dla osiągnięcia celów biznesowych. Respondenci i respondentki posiadali znaczącą (i odpowiednią)

wiedzę oraz doświadczenie, które były niezbędne do pełnienia ról związanych z zarządzaniem różnorodnością. Ich kompetencje pozwalały im na poruszanie się w złożonych kwestiach związanych z DEI i adekwatne wypełnianie powierzonych obowiązków. Bez wątpienia posiadali oni unikatowe cechy, które były kluczowe do skutecznego pełnienia ról związanej z zarządzaniem różnorodnością. Te cechy umożliwiały z kolei uzyskiwanie odpowiedzi sprofilowanych, odpowiednio dopasowanych do specyfiki organizacji i obszaru prowadzonych badań. Niemniej, w niektórych przypadkach, badane osoby przyjmowały charakterystyczną postawę polegającą na tym, by przedstawić siebie i swoje działania w jak najlepszym świetle. Jednocześnie, było widoczne to, że mieli świadomość, iż badaczka jest ekspertką w dziedzinie DEI. W efekcie szukali aprobaty czy akceptacji i potwierdzenia słuszności opisywanych (własnych) działań. Przebieg wywiadów wyraźnie wskazywał oddziaływanie ról, w jakich występowały badane osoby i sama badaczka, na uzyskane rezultaty. Nie umniejsza to jednak ogólnej wartości wypowiedzi w pozostałych obszarach.

Na podstawie zebranych danych można stwierdzić odwoływanie się przez respondentów i respondentki do dwóch wymiarów funkcjonowania organizacji. Pierwszy to otoczenie prawno-formalne, które postrzegano jako to, które definiuje ramy działania organizacji i kształtuje polityki zarządzania różnorodnością. Drugi wymiar to realizacja celów biznesowych, za które organizacje odpowiadają przed swoimi interesariuszami. Oba te wymiary wyraźnie identyfikowano jako posiadające charakter zewnętrzny i determinujące działania organizacji czy podejście do zarządzania różnorodnością. Recepcja procesu zarządzania różnorodnością w organizacjach wskazuje, iż uznawano je za proces skomplikowany, który wymaga nie tylko odpowiednich kompetencji i wiedzy, ale także umiejętności elastycznego poruszania się w złożonych ramach prawno-formalnych i biznesowych. Respondenci i respondentki, pełniąc swoje role, balansowali między wymaganiami organizacyjnymi i potrzebą prezentowania własnej pracy w pozytywnym świetle, co wpływało na ich podejście do zarządzania różnorodnością, a w konsekwencji na charakter udzielanych odpowiedzi.

Na podstawie uzyskanego materiału empirycznego można także sformułować wnioski dotyczące organizacji. Mimo różnych kontekstów operacyjnych, z wypowiedzi badanych osób można wnosić dużą „jednomysłność” w podejściu do zarządzania różnorodnością. Jednocześnie w toku wywiadów przebijał się swoisty pragmatyzm w podejściu do zarządzania różnorodnością, który oznaczał, że ważnym uzasadnieniem dla prowadzenia działań w tym zakresie (DEI) jest ich spójność i dostarczanie korzyści dla funkcjonowania organizacji. Oznacza to, że jego znaczenie uznawano tak długo, jak przyczyniało się ono do budowania efektywności operacyjnej i strategicznej wartości organizacji

Jeżeli chodzi o wymiar metodologiczny, to tworzy on istotny kontekst interpretacji wyników. Otóż wywiady indywidualne umożliwiły respondentom i respondentkom zaprezentowanie swojej eksperckiej roli oraz posiadanej wiedzy zawodowej i doświadczenia w rozważanych tematach. Jednocześnie atmosfera realizacji wywiadów, a w wybranych przypadkach dodatkowo kwestia znajomości z autorką/badaczką, pozwoliły na dzielenie się osobistymi refleksjami, a także – na otwartość i zaangażowanie. Niemniej z uwagi na występowanie badanych osób z złożonej roli – merytorycznej oraz reprezentantów i reprezentantek organizacji (jakkolwiek z zastrzeżeniem o nieformalnym charakterze tej roli) – ton ich wypowiedzi był dyplomatyczny. W sytuacji badawczej respondenci i respondentki wykazywali zatem tendencję do dyplomatycznych odpowiedzi oraz autocenzury – często odwołując się do oficjalnych dokumentów i tych obszarów wiedzy, w stosunku do których można przywołać koncepcję wiedzy „wspólnej”²⁵³, rozpowszechnionej w środowisku osób odpowiedzialnych za DEI. Tego rodzaju odpowiedzi można interpretować jako strategię unikania kontrowersji lub jako przejaw świadomości normatywnych mechanizmów funkcjonujących w ich środowisku pracy. Jednocześnie był to przejaw swoistej elastyczności w poruszaniu się w wystandaryzowanej rzeczywistości, która pozwala na adaptację do zmieniających się warunków i realiów organizacyjnych.

Dwoistość sytuacji czy roli odnosi się także do samej autorki (badań i dysertacji), która pełniła rolę zarówno badaczki, jak i (zawodowo) rolę ekspertki w dziedzinie DEI. Ten dualizm wiązał się ze szczególnymi wyzwaniami, z którymi należało się liczyć podczas procesu badawczego. Eksperckie doświadczenie sprzyjało tendencji do uznawania pewnych wniosków za oczywiste i logiczne, co mogło prowadzić do iluzji dotyczących powszechności tematu DEI. Jak już podkreślono, w celu przeciwdziałania takim efektom (i artefaktom) konieczne było wprowadzenie „auto”: korekty, refleksji, krytycyzmu. Pomagało to jednocześnie w identyfikacji i zminimalizowaniu potencjalnych błędów interpretacyjnych. Wystąpiły bowiem charakterystyczne mechanizmy, które mogły zaburzać proces badawczy. Dotyczy to m.in. możliwego (mimowolnego) sugerowania odpowiedzi, oceniania, reagowania w sytuacji poszukiwania przez respondentów i respondentki aprobaty dla udzielanych odpowiedzi i podejmowanych działań. Wymagało to od autorki pracy (i zarazem badaczki) wspomnianej już samokontroli, autorefleksji i dyscypliny, których celem było zminimalizowanie ryzyka interwencji (efekt wpływu). Z tej perspektywy oznaczało to konieczność

²⁵³ Odwołanie do koncepcji wiedzy wspólnej – J. Poleszczuk, *Publiczny status i wartość poznawcza badań społecznych*, [w:] *Metody, techniki i praktyka badań społecznych*, red. A. Bąk, Ł. Kubisz-Muła, Bielsko-Biała 2009, s. 15.

utrzymania określonych standardów, np.: zachowanie neutralności, unikanie wyrażania opinii, dbałość o podkreślenie roli badaczki jako słuchaczki (ustalenie granic), profesjonalny dystans i utrzymanie kontroli mowy ciała, żeby pozawerbalnie nie sugerować aprobaty (lub dezaprobaty). Niemniej tego rodzaju sytuacje były (świadomie lub nieświadomie) „prowokowane” przez respondentów i respondentki. W szczególności należy przywołać te interakcje, w których poszukiwano autoryzacji i potwierdzenia dla wypowiedzi czy dla konkretnych działań (IDI_F4: *[...] nie wiem, jak to odbierasz, ale dla mnie to też są takie narzędzia*). W tym aspekcie należy zauważyć, że respondenci i respondentki mieli świadomość, że zarządzanie różnorodnością jest złożonym zadaniem, stąd (prawdopodobnie) szukali zewnętrznego potwierdzenia, że podejmowane przez nich kroki są właściwe i zgodne z najlepszymi praktykami. Może to sugerować, z jednej strony dylematy, potrzebę solidaryzowania się z innymi osobami eksperckimi, potrzebę bycia zrozumianym/zrozumianą, a z drugiej, otwartość na informację zwrotną i gotowość do wprowadzania zmian.

Mimo podejmowania działań minimalizujących wpływ omówionych powyżej czynników na proces badawczy, nie można mieć jednak pewności, że wszystkie istotne aspekty zostały w tym zakresie uwzględnione. Pewne wątki mogły umknąć, co bywa zresztą wyzwaniem w każdym procesie badawczym, nawet wtedy, kiedy jego autor czy autorka posiada obszerną wiedzę na dany temat oraz doświadczenie w sferze praktyki. Ta dwoistość roli przyniosła jednak także wiele korzyści. Znajomość zagadnień DEI umożliwiła prowadzenie procesu badawczego w sposób świadomy i kontrolowany, jak również sprzyjała zwiększeniu trafności badań.

Rozdział VI

Koncepcja różnorodności i zarządzania różnorodnością – wywiad grupowy

6.1. Wprowadzenie

Do wywiadu grupowego (FGI) dobrano 12 osób pracujących w różnych rolach merytorycznych w organizacjach, np. jako specjaliści i specjalistki w obszarze IT, sprzedaży, obsługi klienta i klientki. Osoby te nie pełniły jednak funkcji, które wiązałyby się z zarządzaniem jakimś obszarem czy zespołem. W przypadku tego wywiadu respondenci i respondentki stanowili zatem grupę, która z perspektywy sytuacji zawodowej może być określona jako „odbiorcza” w stosunku do działań związanych z zarządzaniem różnorodnością. Implikuje to możliwość potraktowania ich także jako swoistych beneficjentów i beneficjentki tych inicjatyw, do których wewnętrznie (organizacja) adresuje się określone inicjatywy.

Omawiane zagadnienia zostały uporządkowane według tego samego schematu analizy (merytorycznego), który uwzględniono już wcześniej w analizie dokumentów i danych z wywiadów indywidualnych. W rezultacie przyjęto następujący układ kategorii badawczych: geneza zarządzania różnorodnością i towarzyszące temu motywy, definiowanie różnorodności i zarządzania różnorodnością, umiejscowienie zarządzania różnorodnością w strukturze organizacyjnej, obszary i narzędzia wdrażania zarządzania różnorodnością w organizacji oraz korzyści, bariery i wyzwania zarządzania różnorodnością. Ta pięcioelementowa struktura, co już podkreślano, jest konsekwentnie zachowana zarówno w opisie merytorycznym, jak i w toku prezentacji wniosków z badań.

W wypadku zasad opracowania materiału badawczego w sensie technicznym (odniesienie do pracy z tekstem – analiza pól semantycznych), jako jednostki analizy przyjęto słowo/wyrażenie (wypełnianie siatek – tabele). Niemniej w toku analizy danych i opisu wyników, zwłaszcza z uwagi na cele zrozumienia oraz interpretacji odwoływano się do kontekstu: zdań czy większych fragmentów wypowiedzi/dyskusji, a ostatecznie do całego wywiadu. W oznaczeniach fragmentów cytatów wprowadzono następujące skróty literowe: FGI_F1A, FGI_F1B FGI_F2, FGI_F3, FGI_F4, FGI_F5, FGI_F6A, FGI_F6B FGI_T1A, FGI_T1B IDI_T2, FGI_T3, gdzie F oznacza, że respondent/respondentka reprezentuje branżę finansową, zaś T – branżę telekomunikacyjną. Podobnie, jak to miało miejsce przy IDI, niektóre osoby badane reprezentowały tę samą organizację, stąd respondentów i respon-

dentki przypisano do konkretnych (reprezentowanych przez nich) organizacji. Takie wywiady oznaczono poprzez dodanie liter alfabetu, np.: FGI_F1A, FGI_F1B (Aneks, tabela 51).

6.2. Geneza zarządzania różnorodnością

W trakcie wywiadu grupowego respondenci i respondentki zostali zapytani o genezę zarządzania różnorodnością w ich organizacjach. Jak się okazało, wykazywali się oni relatywnie ograniczoną orientacją w zakresie tego, dlaczego w ich organizacjach wprowadzono zarządzanie różnorodnością. Mówiąc o genezie, koncertowali się na tym, że dołączając do organizacji już zastawali określoną sytuację. Nie dociekali zatem, z jakiego powodu tak się działo. Przyjęli ten fakt do wiadomości i wydał im się on oczywisty, np.: taka jest polityka organizacji. Ich zdaniem brak znajomości przyczyn stojących za wdrożeniem zarządzaniem różnorodnością nie był przeszkodą w tym żeby się angażować czy rozumieć argumenty uzasadniające wdrożenie DEI. Ważniejsza dla osób badanych była spójność działania ze strategią organizacji. Innymi słowy, z ich perspektywy kluczowe pytanie to nie tyle: „dlaczego?”, ile: „po co?” (kwestia celu i jednocześnie powiązania tego z codzienną pracą pracowników i pracownic). Przykładami są następujące fragmenty wywiadu grupowego:

FGI_F1A: Jest to element strategii firmy, dla której pracuję. A strategią tej firmy jest to, żeby móc obsłużyć klienta maksymalnie jakby w każdej sferze tychże finansów. Chodzi o to też, żeby no jak już mamy klienta, to żeby – takie słowa zagraniczne żeby go „zcrossellować”. Czyli, jak obsługujemy go w jednej dziedzinie, to możemy mu sprzedać coś, na czym można też zarobić. Siłą rzeczy. Czyli chodzi o to, żeby zmaksymalizować przychód z jednego klienta dzięki takiemu, takiej obsłudze, w różnorodnych nomen omen dziedzinach finansów.

FGI_T1B: To są osoby też, które kontaktują się z innymi działami w firmie czerpiąc inspirację, zapraszając do współtworzenia po prostu tego, co się dzieje i opracowują sobie na takim wysokim, ogólnym poziomie pewne pomysły i później idąc po różnych działach też ze wsparciem na pewno działu HRowego, bo to są odrębne działy de facto, ale bardzo blisko współpracujące ze sobą.

Warta podkreślenia jest tu specyfika postrzegania zjawisk: poza ujęciem na poziomie strategicznym, zarządczym zauważano rolę oddolności implementacji zarządzania różnorodnością. Ta szczególna uwaga, którą zwracano na rolę oddolności, oznaczała ponadto jej rozumienie jako sprawczości i decyzyjności po stronie pracownic i pracowników. Zarządzanie różnorodnością postrzegano jako to, które wynika z wewnętrznej, skonkretyzowanej po-

trzeby organizacji. Jednocześnie przypadki oddolnego wypracowania strategii dla zarządzania różnorodnością polegały na adaptacji istniejących rozwiązań do wewnętrznej specyfiki organizacji. Przykładem jest następujący fragment wywiadu grupowego:

FGIT_3: To była akurat inicjatywa pracownika. No i się po prostu skontaktował tu z odpowiednim działem i taka oddolna inicjatywa, przy wsparciu właśnie gdzieś tam z góry i pozyskaniu odpowiedniego finansowania, mogła wejść w życie.

Wśród wskazywanych przyczyn wdrażania strategii zarządzania różnorodnością pojawiły się następujące czynniki, które miały bezpośredni wpływ i powiązanie z osiągnięciem celów biznesowych organizacji. Podobnie jak miało to miejsce w przypadku analizy dokumentów i materiału zebranego w wyniku wywiadów indywidualnych, czynniki te tworzą charakterystyczny zestaw (wraz z ilustrującymi je fragmentami wypowiedzi).

1. Potrzeba bycia kreatywnym, innowacyjnym oraz ambicja osiągnięcia pozycji liderkiej na rynku:

FGI_T2: U mnie w pracy jest wręcz, nie wiem jak to nazwać, może nie tyle wymóg, ale no żeby tak naprawdę stworzyć produkt, jest potrzebna różnorodność całego zespołu, żeby każdy mógł być właśnie specjalistą w tej swojej jednej małej dziedzinie, działce i dopiero wtedy możemy stworzyć coś większego. Więc ja tak na pewno wyróżniam różnorodność w pracy.

2. Dostrzeżenie poszanowania różnorodności, we wszystkich aspektach funkcjonowania. Przykładem jest następujący fragment wywiadu grupowego:

FGI_T1B: Różnorodność w takim bardzo szerokim aspekcie, jeśli miałbym mówić, to to kojarzy mi się ze wszystkim, co jest ludzkie po prostu. I z różnymi postawami etycznymi, i z różnym podejściem do pracy, do zagadnień związanych z pracą. W ogóle do możliwości wyboru. Różnorodność z tym mi się najbardziej kojarzy. Jeśli tego nie ma - tej możliwości wyboru, to ta różnorodność gdzieś tam tak naprawdę umiera i można powiedzieć, że wtedy nie istnieje.

6.3. Definicja różnorodności i zarządzania różnorodnością

Kolejną kwestią podejmowaną w badaniu była definicja różnorodności i zarządzania różnorodnością. Szczególnie podkreślano cechy tożsamości grupowej (wtórnej i organizacyjnej). Najczęściej wymieniano takie elementy, jak: stanowisko, styl pracy, umiejętności, talenty, poglądy, wygląd. Warto zauważyć, że zwracano uwagę na nieco inny zestaw cech niż podczas IDI czy – jak wynikało to z analizy dokumentów. Poszczególne wypowiedzi

tratowano zaś uzupełniająco i komplementarnie. Przykładami są następujące fragmenty wywiadu grupowego:

FGI_F3: Dla mnie to też jest takie wieloaspektowe, jak sobie zaczęłam o tym myśleć, bo pierwsza rzecz, która mi przyszła do głowy w tym kontekście zawodowym i tego zespołu pracowniczego, to jest po prostu nasze doświadczenie zawodowe. I zarówno, jeśli chodzi o lata pracy, tudzież miesiące albo dni, ale też o to, w jakich do tej pory miejscach, ale też zawodach mieliśmy okazję pracować.

FGI_F5: My się spotykamy też w zespole pracowniczym z różnorodnością chociażby poglądów – to bardzo często. Mamy też doświadczenie, np. z osobami innej narodowości, które pracowały u nas, status społeczny, wykształcenie, czynnik osobowościowy.

FGI_F6B: Ja zauważyłam też takie aspekty różnorodności, jak: różnorodność w umiejętnościach, talentach i preferowanych czynnościach pracy.

FGI_F1A: Dla mnie różnorodność w naszej organizacji oznacza również to, że ludzie wyglądają w różnorodny sposób. Czasami niekoniecznie tak, jak większość, niezgodnie z modą. Mają jakieś tam kolorowe włosy, kolczyki i tak dalej, tatuaże.

Jednocześnie respondenci i respondentki charakteryzowali różnorodność w sposób szeroki, ogólny, łącząc określone cechy z postawą wobec różnic. Specyficzne było również podejście interdyscyplinarne i opisywanie różnorodności. Przedstawianie różnorodności w ogólnikowy sposób może wskazywać na to, że respondenci i respondentki mieli powierzchowną lub niepełną wiedzę na temat tego zagadnienia. Mogli zatem postrzegać różnorodność jako coś pozytywnego, ale niekoniecznie byli w stanie wskazać konkretne aspekty, które wpływają na organizację. Nie potrafili też podać precyzyjnej definicji tego, co różnorodność oznacza w praktyce. Jednocześnie, respondenci i respondentki mogli celowo unikać podawania szczegółów, aby nie wdawać się w dyskusję na tematy potencjalnie kontrowersyjne lub trudne, zwłaszcza w sytuacji FGI, gdzie znajdowali się wśród nieznanym sobie osób, których reakcji nie byli w stanie przewidzieć. Używanie szerokich i pozytywnie brzmiących określeń pozwalało też na zachowanie neutralności i unikanie jednoznacznych stwierdzeń, które mogły być odbierane jako krytyczne lub niezgodne z oficjalną polityką organizacji.

Opisy te (szerokie, ogólnikowe) mogą ponadto sugerować, że różnorodność była przez badane osoby postrzegana bardziej jako abstrakcyjna idea lub wartość symboliczna niż jako konkretne, operacyjne zagadnienie, które wymaga wdrożenia konkretnych działań i polityk. Używanie takich określeń może również odzwierciedlać idealistyczne podejście do różnorodności, gdzie jest ona uznawana za zjawisko fundamentalnie: dobre i pożądane, bez zagłębiania się w wyzwania, jakie mogą wiązać się z jej zarządzaniem w praktyce. Poza

wszystkim, w niektórych przypadkach te szerokie i ogólnikowe opisy dowodzą wpływu organizacyjnych uwarunkowań, w których różnorodność była traktowana jako ogólnie akceptowany i wspierany koncept, mimo braku konkretnych narzędzi lub ram do jej wdrożenia. Przykładami są następujące fragmenty wywiadu grupowego:

FGI_T1B: Różnorodność kojarzy się po prostu z wielością różnych opcji danych cech, danych sytuacji, danych możliwości i jakby każda ma rację bytu. W sensie, że no po prostu jakieś tam cechy mogą być różne. To właśnie różnorodność. Wielość gatunków, rodzajów i postaw. Różnorodność kojarzy mi się z różnicami, z takim też prawem do wolności, prawem wyboru, prawem do bycia tego, jakim się chce. Bardzo duże takie skojarzenia mam z tolerancją od razu.

FGI_T3: Różnorodność to jest bogactwo wynikające z różnic indywidualnych pomiędzy ludźmi. To jest takie skojarzenie dosyć matematyczne po prostu, że ludzie właśnie należą do różnych środowisk, takich różnych zbiorów, które na siebie zachodzą albo właśnie są odizolowane od siebie. I łączą je różne interesy czasami, jakieś też sprzeczne interesy.

Wskazane elementy i sposób ich postrzegania można uchwycić także na podstawie analizy pól semantycznych dla słowa-klucz „różnorodność” (tabela 43). Pojęcie „różnorodność” okazało się być umiejscawiane w kontekście organizacyjnym, pełniąc niejako funkcję użyteczną. Polegała ona na tym, że charakterystyka różnorodności, wpływ i znaczenie, jakie jej przypisywano, były łączone z wypełnianiem celów organizacji. Znakomicie pokazują to zdefiniowane sieci. Odwołując się do wypowiedzi można ów efekt rozumieć również w ten sposób, że zasadność występowania różnorodności czy jej prawomocność były uznawane tak długo, jak długo służyło to realizacji strategii biznesowej i wspieraniu funkcjonowania organizacji. Podsumowując, respondenci i respondenci koncentrowali się na grupowym wymiarze, przede wszystkim akcentując ujęcie organizacyjne, czyli identyfikację ze środowiskiem pracy, rolą zawodową, a także z tym, w jaki sposób pełnione funkcje profesjonalne i posiadana odpowiedzialność odpowiadają na potrzeby organizacji.

Tabela 43. Analiza pól semantycznych dla słowa-klucz „różnorodność” w wywiadzie grupowym

Sieci	Różnorodność
Sieć ekwiwalentów	różnorodne perspektywy, bycie sobą, różnice, różne grupy, różnice różnorodne środowisko pracy, zróżnicowani pracownicy i pracownice, respektowanie różnic
Sieć opozycji	nierówne szanse, wykluczanie, mobbing, dyskryminacja
Sieć określeń	preferencje zawodowe, doświadczenie zawodowe, staż pracy, funkcja, rola w organizacji, styl pracy, styl komunikacji, dystans władzy, narodowość, pochodzenie kulturowe, religia, orientacja seksualna, punkt widzenia, płeć stopień sprawności, wiek, kolor skóry, przekonania polityczne, osobowość
Sieć asocjacji	kultura organizacyjna, środowisko pracy, szacunek, postawy etyczne, antydyskryminacja, środowisko pracy, osiąganie celów biznesowych poprzez różnorodność
Sieć działań podmiotu	osiąganie celów organizacji poprzez zarządzanie różnorodnością, budowanie konkurencyjności, budowanie wartości organizacji, sens pracy, wyrównywanie szans, budowanie różnorodnościowego i inkluzywnego środowiska pracy, innowacyjność, zrozumienie różnych grup klientów i klientek, innowacyjność usług i produktów, poszerzanie zestawu umiejętności, zaangażowanie pracowników i pracownic, budowanie dialogu, niwelowanie podziałów, tworzenie i promowanie środowiska pracy, zarządzanie miejscem pracy, zarządzanie, strategia biznesowa, wykorzystanie potencjału pracowników i pracownic, zindywidualizowane podejście do pracowników i pracownic, zindywidualizowane podejście do klientów i klientek
Sieć działań na podmiot	realizacja zobowiązań strategii, realizacja celów strategii CSR, realizacja celów strategii ESG, wypełnienie zobowiązań wobec interesariuszy, spełnianie wymagań prawnych

Źródło: opracowanie własne.

W kwestii pytania o „zarządzanie różnorodnością” (dalej: DEI), respondenci i respondenci koncertowali się na zarządzaniu różnorodnością w wymiarze biznesowym, kultury organizacyjnej oraz przeciwdziałania dyskryminacji i nierównemu traktowaniu. W pierwszym przypadku wskazywali na holistyczne podejście do zarządzania różnorodnością, które przenika wszystkie obszary w organizacji. Jednocześnie zarządzanie różnorodnością określano w zakresie odpowiedzialności i kompetencji każdej zatrudnionej osoby. Z jednej strony łączono to z odgórną polityką firmy, jej spójnością i wspieraniem osiągania celów biznesowych. Z drugiej strony miało miejsce odzwierciedlenie zarządzania różnorodnością – w każdym indywidualnym działaniu i operacji podejmowanej przez zatrudnione osoby, ukierunkowane na realizację założeń strategii biznesowej. Przykładami są następujące fragmenty wywiadu grupowego:

FGI_F4: Natomiast bardziej to zarządzanie jest oddolne, każdy próbuje sam sobie w tym zarządzać między sobą, odwołując się też do etyki zawodowej.

FGI_F6A: U mnie to zarządzanie jest z poziomu kierowników, ale jakby nad nimi też jest kierownik regionalny. Także jakby to wszystko jest tak piramidowo, że tak powiem. Że są kierownicy nad kierownikami i są kierownicy nad nami. Także część inicjatyw wypływa od naszych kierowników i dotyczy jakby naszego obszaru pracy tylko i wyłącznie, a część po prostu jest jeszcze bardziej odgórnie.

W drugim przypadku, czyli w odniesieniu do kultury organizacyjnej, respondenci i respondentki zwracali uwagę na sposób, w jaki dzięki zarządzaniu różnorodnością można budować otwartość, włączenie, akceptację i jakościowe relacje w środowisku pracy. Przykładami są następujące fragmenty wywiadu grupowego:

FGI_F2: To znaczy pierwszą myśl, którą ja mam z tym związaną to żeby dać przestrzeń do różnorodności do rozwoju. To mi się jakby z tym kojarzy. Żeby jakby każda kultura, czy też każda no nie wiem pasja czy każda dziedzina, każda religia miała swoje miejsce do rozwoju, miejsce żeby jakby ludzie z obrębu tej samej narodowości mogli się spotkać. Czy też osoby z kręgu tych samych zainteresowań mogły te zainteresowania rozwijać, żeby po prostu dać tę przestrzeń i możliwość, właśnie żeby ta różnorodność zaistniała w wielu aspektach.

FGI_T1B: Różnorodność daje taką fajną atmosferę, też z tego względu, że jest po prostu ciekawiej, jest żywa wymiana poglądów, wiedzy, doświadczenia, w ogóle wszystkiego. Można uczyć się od innych, inni mogą uczyć się ode mnie. Także cieszę się, że jest różnorodność, że wszyscy jesteśmy różni. Po prostu myślę, że to też troszkę otwiera głowę i poszerza horyzonty.

W ujęciu zarządzania różnorodnością – jako przeciwdziałania dyskryminacji – kluczowe było wskazanie, że to niejako pierwszy krok, forma zbudowania pewnych fundamentów dla tego, żeby różnorodność (jako taka) miała możliwość się rozwijać. Przykładami są następujące fragmenty wywiadu grupowego:

FGI_F3: Zarządzanie różnorodnością to zapobieganie dyskryminacji, tworzenie odpowiednich warunków do tego, żeby była ta różnorodność.

FGI_F5: Podlegamy ogólnokrajowym, przepisom dotyczącym, np. dyskryminacji osób niepełnosprawnych, chociażby, czyli tutaj mamy wymóg niedyskryminowania osób niepełnosprawnych, wymóg ich zatrudniania i faktycznie mamy kilka takich osób.

Na podstawie analizy pól semantycznych, zaprezentowanej w tabeli poniżej (tabela 44), można stwierdzić przejawy zasobowego podejścia do zarządzania różnorodnością, czyli służącego efektywnemu zaspokajaniu oczekiwań i priorytetów organizacji. Wszelkie procesy, praktyki, działania postrzegano jako te ukierunkowane na wykorzystanie DEI do implementacji organizacyjnej strategii, czyli zasilania określonego celu, dla którego istnieje organizacja i dla którego są w niej ludzie. Oznacza to, że wśród respondentów i respondentek istniało

nie tylko poczucie przynależności i organizacyjnej identyfikacji, ale również zrozumienie złożoności i powiązań pomiędzy strukturami i mechanizmami w organizacji, występujących zależności, hierarchiczności, oddziaływań.

Tabela 44. Analiza pól semantycznych dla słowa-klucz „zarządzanie różnorodnością” wywiadzie grupowym

Sieci	Zarządzanie różnorodnością
Sieć ekwiwalentów	równe traktowanie, zarządzanie, działania, procedury, procesy, dokumenty, inkluzywność, zasady różnorodności, polityka niedyskryminowania, indywidualne podejście, przestrzeganie wartości i zasad etycznych, szacunek i uznanie dla różnic, indywidualność
Sieć opozycji	nierówne szanse, wykluczanie, mobbing, dyskryminacja, zaniechanie przeciwdziałania dyskryminacji, molestowanie
Sieć określeń	otwartość, odpowiedzialność, wzajemny szacunek, akceptacja, atmosfera pracy, empatia, kultura włączająca, zapobieganie wykluczeniu w miejscu pracy, przeciwdziałanie dyskryminacji, osiągnięcie celów biznesowych poprzez różnorodność
Sieć asocjacji	zasady współpracy, kultura organizacyjna, wpływ, szacunek i akceptacja dla inności, różnorodne miejsce pracy, inkluzywne miejsce pracy, zaangażowanie i motywacja pracowników i pracownic, wartości, kultura włączająca, zapobieganie wykluczeniu, osiągnięcie celów biznesowych poprzez różnorodność, indywidualne podejście, znajomość i rozumienie potrzeb pracowników i pracownic, zarządzanie talentami, potencjałem i umiejętnościami pracowników i pracownic, znajomość zespołu
Sieć działań podmiotu	wyrównywanie szans, budowanie różnorodnościowego i inkluzywnego środowiska pracy, zrozumienie różnych grup klientów i klientek, budowanie zróżnicowanych zespołów poszerzanie zestawu umiejętności, zaangażowanie pracowników i pracownic, lepsza obsługa klientów i klientek, tworzenie i promowanie środowiska pracy, zarządzanie miejscem pracy, zarządzanie, strategia biznesowa, wykorzystanie potencjału pracowników i pracownic, przestrzeganie wartości i zasad etycznych, indywidualne podejście, znajomość i rozumienie potrzeb pracowników i pracownic, zarządzanie talentami, potencjałem i umiejętnościami pracowników i pracownic, zindywidualizowane podejście, innowacyjność w projektowaniu produktów i usług
Sieć działań na podmiot	realizacja zobowiązań strategii biznesowej, spełnianie wymagań prawno-legislacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Charakterystyczne dla przedstawianych definicji zarządzania różnorodnością, zarówno treści, jak i sposobów ich formułowania, są trzy kluczowe kwestie. Po pierwsze, badane osoby koncentrowały się na ukazaniu tego, w jaki sposób zarządzanie różnorodnością umożliwia realizację celów biznesowych organizacji, innymi słowy strategii i celu istnienia organizacji *per se*. Po drugie, uwydatniano odpowiedzialność, aspekty roli zawodowej oraz zaangażowanie każdego pracownika i pracownicy w procesie wdrożenia i egzekwowania polityki różnorodności. Po trzecie, skupiano się na pozytywnym wpływie zarządzania różno-

rodnością poprzez jego zintegrowanie z całościową działalnością organizacji, co każdorazowo – na bazie doświadczeń z innych obszarów, np. HR – zapewnia spójne i efektywne funkcjonowanie.

6.4. Miejsce zarządzania różnorodnością w organizacji

Koncentrując się na kwestii usytuowania zarządzania różnorodnością istotne było wskazanie, gdzie w strukturach organizacyjnych ma swoje miejsce obszar zarządzania różnorodnością oraz to, jakie zasoby są wskazane do tego, żeby je wdrażać. W wywiadzie grupowym wybrzmiała niezależna rola zarządzania różnorodnością, której emanacją była – zdaniem osób badanych – dedykowana do zarządzania różnorodnością funkcja wraz przeznaczonymi do tego celu zasobami organizacyjnymi do działania. Przykładami są następujące fragmenty wywiadu grupowego:

FGI_F2: Myślę, że u nas to osobę z HR do spraw osób z niepełnosprawnościami można jakby podciągnąć pod w pewnym sensie takich liderów różnorodności.

FGI_F5: U mnie w organizacji jest pełnomocniczka zarządu. Co prawda zajmuje się ona przeciwdziałaniem mobbingowi, jednak też w pewnym sensie odnosi się to do takiej różnorodności. Bo mobbing można rozumieć w takim aspekcie bardzo wąskim, tak? Ale i też szerokim, tak? Bo do mobbingu też myślę, że możemy zaliczyć właśnie tą szeroko pojętą różnorodność.

FGI_T1A: Z tego, co pamiętam, wyznaczono jakby jedną konkretną osobę do zajmowania się tematem zarządzania różnorodnością.

Część respondentów i respondentek określała – podobnie, jak to miało miejsce w przypadku IDI – rangę zarządzania różnorodnością poprzez fakt zaangażowania najwyższego kierownictwa. Przykładem jest następujący fragment wywiadu grupowego:

FGI_F6B: Ja mam na przykład podobnie jak przedmówca, czyli dwóch kierowników i tymi kierownikami też rządzi powiedzmy tam prezes czy też jakiś dyrektor. Tylko – że u nas to na takiej zasadzie działa, że każdy z nich w swoim zespole zarządza tą różnorodnością.

Zasadnicza różnica, porównując dane z wywiadu grupowego z odpowiedziami respondentów i respondentek uczestniczących w IDI, polegała natomiast na tym, że bardziej eksponowano rolę menadżerów i menadżerek niż bezpośrednio zarządu. Owszem podkreślano, że jego (zarządu) aprobata jest wymagana, gdyż całościowo odpowiada za organizację i musi mieć kontrolę nad zmianami i procesami, a przynajmniej wiedzę. Niemniej, bez przypisania

i delegowania odpowiedzialności na kadre menadżerską zarządzanie różnorodnością postrzegano jako wyłącznie nominalne. Można to interpretować jako rodzaj wysokiej świadomości respondentów i respondentek na tego roli zespołów oraz menadżerów i menadżerek w implementacji zarządzania różnorodności.

Obszarem, w który najczęściej wpisywano zarządzanie różnorodnością, było zarządzanie zasobami ludzkimi (HR). Przykładami są następujące fragmenty wywiadu grupowego:

FGI_T1B: U mnie w firmie działem HR to jest dział kierowniczo-prezesowy i no też od nich to zależy zarządzanie różnorodnością.

FGI_T3: U nas zarządzanie różnorodnością działa zarządowo, HRowo to się ze sobą łączy, tak. Czyli jakby HR czasem raczej, no nazwijmy to, wykonuje zarządzoną, zaleconą mu pracę. Chociaż oczywiście też są jakieś tam aspekty, gdzie HR po prostu ma wolną rękę i działa sobie na ile chce.

Respondenci i respondentki wpisywali ponadto zarządzanie różnorodnością w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Z jednej strony identyfikowali zarządzanie różnorodnością jako autonomiczną strategię, z drugiej – przestrzeń realizacji łączyli z obszarem HR, wprowadzających je w kolejne elementy struktury organizacji. Badane osoby wymieniały przy tym szereg procesów zarządzania zasobami ludzkimi, w których dostrzegano przejawy zarządzania różnorodnością. Kwestie te, wraz z ilustrującymi je wypowiedziami, można uporządkować analogicznie, jak miało to miejsce w przypadku analizy wywiadów indywidualnych. Poniżej usystematyzowano wskazywane procesy (czy ich aspekty) wraz z egzemplifikacją w postaci fragmentów wywiadu grupowego.

– Rekrutacja:

FGI_F6B: Na przykładzie procesu rekrutacji, czy też rozmowy kwalifikacyjnej. No zarządzają, przychodzi osoba, która rekrutuje i powiedzmy przychodzi ktoś, kto nie ma odpowiednich kwalifikacji, albo żąda czegoś innego. No i powiedzmy ktoś, zamiast podziękować tej osobie, może polecić inny dział, dostosować ją gdzie indziej.

FGI_T2: U mnie w firmie dzieje się to na pewno już na jakby takim początku, czyli przy rekrutacji, bo jest to i odpowiednie jakby mamy nazwijmy to jednych osoby po jednym i tym samym kierunku mogą mieć różne specjalizacje. Więc już na tym etapie właśnie – tego tworzenia zespołów – są jakby wskazani, żeby te zespoły były różnorodne. Więc na pewno już na samym początku to się dzieje.

– Szkolenia i programy rozwojowe:

FGI_F3: No pewnie jakieś szkolenia czy też no przekazywanie tej wiedzy niżej. Tylko też się zastanawiam nad formą tego. I nad tym, jak to zrobić skutecznie, żeby to nie było

jednym z tam ze stu szkoleń. Bardzo fajne mamy teraz takie spotkania na Teams Live Events, z takimi niby inspirującymi osobami. Znaczący na niby, nieinspirującymi osobami – ja też nie lubię takich słów. Ciekawymi bym powiedział. Ostatnio była szefowa Google Polska i to było tak, że no tam pewnie ze 100 osób już słucha, jak ona rozmawia z dwójką – panem wiceprezesem i z taką dyrektorką departamentu i rzeczywiście opowiada bardzo fajne rzeczy o tym, jak ona jest różna od innych szefowych, bo ma trójkę dzieci i jakoś tam próbuje to wszystko ogarnąć i być dobrą mamą.

FGI_F4: Ja pracuję w firmie, która działa już na skalę międzynarodową i ma siedziby też za granicą. Także to pierwsza z rzeczy, którą dostrzegam, to to, że po prostu strona internetowa i cała komunikacja jest zawsze prowadzona równolegle w dwóch językach. Jest w języku polskim, jest zawsze w języku angielskim. Także część materiałów szkoleniowych wewnętrznych bardzo często jest po polsku, ale widzę, że jest dużo działań, żeby na przykład powtórzyć jakiś tam webinar po angielsku, również dla tej grupy osób, które językiem polskim się nie posługują.

– Awanse i wynagrodzenia:

FGI_T3: U nas w Zarządzie jest mniej więcej po równo kobiet i mężczyzn i od pewno czasu o to dbają. Również na stanowiskach kierowniczych, to jest temat żeby były najlepsze osoby i żeby też były różnorodne ze względu na płeć czy wiek.

FGI_F5: W firmie jest polityka płacowa, o wynagrodzeniach nie rozmawiamy publicznie, ale na pewno jakby się okazało, że ktoś zarabia mniej tylko dlatego, że jest kobietą czy innej orientacji, to od razu byłaby reakcja.

Warto zauważyć, że instrument dotyczący kwot czy też parytetów wzbudzał dyskusje i ambiwalentne uczucia wśród osób badanych. Przykładem jest następujący fragment wywiadu:

FGI_F6B: [...] nakaz parytetów, mam wrażenie, że po pierwsze jest to coś sztucznego. I pytanie czy właśnie nie wiem czy w zarządzie musi być połowa mężczyzn i połowa kobiet – nie jest krzywdzące? Bo jeżeli tutaj, tak mi się wydaje, że dużo z nas wymieniło jakby te osobowości, te kwalifikacje konkretnych osób i jeżeli coś jest nakazane z góry, żeby ktoś się pojawił tylko dlatego, że chociażby ma właśnie różną płeć, no to nie jestem przekonana właśnie – czy więcej z tego nie jest minusów niż plusów.

W efekcie analizy pól semantycznych (tabela 45), wzmiankowany wcześniej obszar zasobów ludzkich, paralelnie do perspektywy biznesowej, wyłania się jako niemal: monopolizujący. Niemniej, podobnie jak poprzednio, zarówno zarządzanie różnorodnością czy zarządzanie zasobami ludzkimi, nie okazały się celem samym w sobie. To instrument do realizacji nadrzędnych założeń organizacji, zobowiązań, które ma wobec wewnętrznych i zewnętrznych grup interesariuszy. W związku z tym poszczególne sieci, które zidentyfikowano de-

monstrują niejako związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy obszarem biznesowym i obszarami zarządzania różnorodnością. Legitymizacja i zasadność tych ostatnich utrzymują się odpowiednio do czasu jak służą strategicznym kierunkom i priorytetom organizacji.

Tabela 45. Analiza pól semantycznych dla słowa-klucz „obszary zarządzania różnorodnością” w wywiadzie grupowym

Sieci	Obszary zarządzania różnorodnością
Sieć ekwiwalentów	zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie etyczne
Sieć opozycji	nierówne szanse, wykluczanie, dyskryminacja
Sieć określeń	strategia biznesowa zarządzanie zasobami ludzkimi, antydyskryminacja
Sieć asocjacji	kultura organizacyjna, środowisko pracy, prawa człowieka, postawy etyczne reguły postępowania, kultura organizacyjna, HR, zarządzanie zasobami ludzkimi, środowisko pracy, rzecznik/rzeczniczka etyki, kodeks etyki, kodeks postępowania, etyka, CSR, strategia biznesowa zarządzanie zasobami ludzkimi, antydyskryminacja, zarządzanie strategiczne poprzez zarządzanie różnorodnością
Sieć działań podmiotu	wyrównywanie szans, zachowanie równowagi, budowanie różnorodnościowego i inkluzywnego środowiska pracy, budowanie różnorodnych zespołów, HR, zarządzanie zasobami ludzkimi, kodeks etyki, rzecznik/rzeczniczka etyki, CSR, budowanie zespołów w oparciu o zestaw różnorodnych kompetencji, poszerzanie zestawu umiejętności, zaangażowanie pracowników i pracownic, tworzenie i promowanie środowiska pracy, zarządzanie miejscem pracy, zarządzanie, strategia biznesowa, wykorzystanie potencjału pracowników i pracownic, zarządzanie różnorodnymi talentami, działania empolyer brandingowe, budowanie marki pracodawcy
Sieć działań na podmiot	realizacja zobowiązań strategii biznesowej, realizacja zobowiązań strategii ESG, realizacja zobowiązań strategii CSR spełnianie wymagań prawno-legislacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci i respondentki postrzegali obszary zarządzania różnorodnością w szerokim kontekście, uwzględniając różnorodne aspekty, takie jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie etyczne, kultura organizacyjna, środowisko pracy, prawa człowieka, oraz antydyskryminacja. Oznacza to, że rozumieli zarządzanie różnorodnością jako całościowy proces, który jest integralną częścią strategii biznesowej oraz kultury organizacyjnej. Z danych wynika, że respondenci i respondentki odnosili się do bardzo konkretnych działań i strategii, takich jak: budowanie różnorodnościowego i inkluzywnego środowiska pracy, zarządzanie różnorodnymi talentami oraz spełnianie wymagań prawno-legislacyjnych. Te aspekty wskazują na konkretne, praktyczne podejście do zarządzania różnorodnością, co świadczy o głębszym zrozumieniu tego zagadnienia. Rozumienie obszarów zarządzania różnorodnością przez osoby badane wydaje się być zgodne z tym, jak w organizacjach postrzega się te zagadnienia (analiza dokumentów, IDI). Biorąc pod uwagę szeroki i konkretny sposób, w jaki

respondenci i respondentki określali i interpretowali zarządzanie różnorodnością, jak również jego zgodność z celami organizacyjnymi, można stwierdzić, że takie podejście jest typowe dla organizacji, które traktują różnorodność jako kluczowy element swojej strategii biznesowej.

6.5. Narzędzia zarządzania różnorodnością

Analizując odpowiedzi respondentów i respondentek widoczne jest, że mieli oni świadomość wielości i wszechstronności podejmowanych działań w obszarze zarządzania różnorodnością. Niemniej, nie było dla nich łatwe to, by wskazać konkretne przykłady. Można to powiązać z co najmniej trzema względami. Pierwszy to wspomniana właśnie wielość, która powodowała trudność w zorientowaniu się, które z działań jest związane typowo z zarządzaniem różnorodnością, a które z HR, CSR czy etyką. Badane osoby dodawały również, że skoro zarządzanie różnorodnością jest czymś, co przenika organizację, ma charakter horyzontalny, to w zasadzie nie należy specjalnie podkreślać, iż określona inicjatywa jest skierowana do konkretnej grupy. Powinno to być „naturalnym” sposobem myślenia i działania każdej osoby. Drugi powód, to wskazywany zakres pracy, który mieli na swoich stanowiskach, a ten nie zawsze umożliwiał im analizowanie tego, co się dzieje poza tym obszarem. Priorytetem były powierzone obowiązki. Dopiero wówczas, gdy mieli oni możliwość wygenerowania dodatkowego czasu, uczestniczyli lub bezpośrednio angażowali się w określone przedsięwzięcia. Trzecia kwestia to indywidualne upodobania i postawy, a w szczególności identyfikacja tego, na ile udział w danym przedsięwzięciu będzie wartościowy i wspierający realizację celów biznesowych. Stąd zainteresowanie projektami i inicjatywami odbywało się na zasadzie kryterium przydatności w codziennej pracy. Z perspektywy wyników analizy pól semantycznych oznacza to, że poszczególne sieci były mniej zasobne w określenia, niemniej bardziej konkretne i jednoznaczne (tabela 46).

Tabela 46. Analiza pól semantycznych dla słowa-klucz „metody i narzędzia” wywiadzie grupowym

Sieci	Metody i narzędzia
Sieć ekwiwalentów	inicjatywy, praktyki, projekty, przedsięwzięcia, wydarzenia
Sieć opozycji	Jednorazowość, niesystematyczność, przypadkowość działania, brak zdefiniowanego celu, chaotyczność działania
Sieć określeń	szkolenia, warsztaty, webinary, seminaria, coaching, mentoring, komunikacja, polityka płacowa, ankiety pracownicze, badania satysfakcji pracowniczej, infolinie, newsletter, intranet, kodeks etyki, dostępność architektoniczna, programy rozwojowe, zaangażowanie kadry menadżerskiej, rozwój, przywództwo, liderstwo
Sieć asocjacji	kultura organizacyjna, środowisko pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi, kodeks etyki, rozwój, potencjał, sukcesja, awanse, zarządzanie talentami, programy mentoringowe, programy top talent
Sieć działań podmiotu	realizacja strategii, tworzenie programów rozwojowych, prowadzenie badań pracowniczych wykorzystanie potencjału pracowników, równy dostęp, komunikowanie, angażowanie pracowników i pracownice, zapewnienie dostępności
Sieć działań na podmiot	realizacja zobowiązań strategii biznesowej, realizacja strategii CSR, realizacja ESG, realizacja zobowiązań wobec interesariuszy zewnętrznych, spełnianie wymagań prawno-legislacyjnych, pozyskiwanie talentów, raportowanie

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy pól semantycznych wynika, że respondenci i respondentki stosowali konkretne terminy, takie jak „szkolenia”, „mentoring”, „polityka płacowa”, czy „kodeks etyki”. To wskazuje na zrozumienie zarządzania różnorodnością jako zestawu konkretnych metod i narzędzi, które są bezpośrednio powiązane z codziennymi działaniami w organizacji. Mimo że mieli oni trudności z identyfikacją działań typowych dla zarządzania różnorodnością, to ich rozumienie było konkretne i związane z praktycznymi aspektami realizacji strategii organizacyjnej. Sugeruje to podejście skoncentrowane na efektywności i wynikach, które jest dobrze zintegrowane z szerszymi celami biznesowymi organizacji. Wykorzystywane narzędzia wraz z wyjaśnieniem podawanym przez respondentów i respondentki przedstawiono poniżej w tabeli 47.

Tabela 47. Obszary i narzędzia zarządzania różnorodnością w organizacjach wywiadzie grupowym

Obszar	Narzędzia i instrumenty	Implementacja w organizacji
Przywództwo	Zaangażowanie zarządu	FGI_F2: <i>Zarząd sobie postawił za cel, żeby takie działania prowadzić, ale jest specjalny dział i oni właśnie wychodzą z różnymi inicjatywami.</i>
	Dedykowana rola/dywizja do zarządzania różnorodnością	FGI_T1B: <i>W firmie jest tak, że właśnie ten manager on się nie przygląda pracownikowi, jego indywidualnym możliwościom, nakłada na firmę pewien schemat działania. To jest właśnie takie zarządzanie różnorodnością, ono jest osadzona w pewnych torach i te tory muszą być zachowane.</i>
Kultura organizacyjna	Badanie klimatu organizacji oraz satysfakcji pracowniczej	FGI_F6A: <i>Są również badania, tak, akurat też uczestniczyłam jakiś czas temu w badaniach fokusowych nad tym jak możemy wspierać rozwój kompetencji. Też jest bardzo duża koncentracja na tym, żeby faktycznie gdzieś ludzi wspierać i to na różne sposoby, bo naprawdę tyle ile było propozycji, które były oferowane i faktycznie mogliśmy się wypowiedzieć – co nam pasuje, dlaczego z takiej oferty byśmy skorzystali.</i>
	Dostępność dla osób z niepełnosprawnościami	FGI_F5: <i>Zaczynając może od takiej wizerunkowej może strony i informacyjnej na takim podstawowym poziomie – chodzi mi o stronę internetową, która dostępna dla osób niepełnosprawnych. Zaczynając od jakichś takich kontrastowych możliwości ustawienia scen z kontrastem, powiększenia, lupy, głosowego nawet czasem zarządzania.</i>
Komunikacja	Komunikacja: ulotki, biuletyny, poradniki, raportowanie	FGI_T3: <i>Także jak sobie myślę o naszych kanałach komunikacji, tak korzystamy z jednego narzędzia i tam jest po prostu dużo różnych kanałów wewnątrz niego. I są takie ogólne, i są takie, które np. skoncentrowane wokół tylko jakiejś lokalizacji.</i>
	Dni różnorodności	FGI_T1B: <i>[...] zorganizowaliśmy pokazy. No po pierwsze trochę takie prezentacje np. z kaligrafii. No akurat kaligrafii chińskiej. Przyjechał taki, taka osoba, która studiowała w Chinach w Pekinie i po prostu on nam zaprezentował tę kaligrafię bardzo ładnie. Później np. zrobiliśmy pokazy sztuk walk właśnie w takim, w tym centrum kulturowym. Później była też, jeżeli mówimy tutaj o Japonii, była ceremonia herbaty.</i>
	Spotkania tematyczne i integracyjne	FGI_F3: <i>Rozmawialiśmy o kwestii takiego dystansu władzy, a także o różnicach w odbieraniu kobiet i mężczyzn przez różne tam kultury i narodowości. Także to jest też takie ciekawe, że się możemy tym pod tym kątem gdzieś tam wspierać. Bo to są rzeczy, które gdzieś tam są</i>

		<i>zauważalne i właśnie po spotkaniu powstały materiały dotyczące zarządzania takimi kulturowymi różnicami.</i>
Zarządzanie zasobami ludzkimi	Polityki i strategie rekrutacyjne	<i>FGI_F1A: I jeszcze na przykład właśnie u mnie w pracy nie zawsze się to praktykuje, ale czasem tak, że na przykład do danego zespołu – zespół sobie rekrutuje osoby, no to, to jest właśnie fajne. Na swój sposób mogą właśnie wcale nie szukać bardzo różnorodnej osoby, tylko osoby bardzo podobnie myślącej, pracującej, działającej. Więc tutaj bym zakładała, że jest troszkę mniejszy. Właśnie mniejsza różnorodność między tymi ludźmi. Gdyby ktoś z góry narzucił, że nie, ona musi być totalnie po prostu różna, no to to już jest właśnie sztuczne i chyba nie najlepsze.</i>
	Programy rozwojowe oraz instrumenty z zakresu godzenia życia zawodowego z życiem prywatnym	<i>FGI_F3: Z takich bardziej inicjatyw w ramach zespołu takiego kompetencyjnego, to stworzono np. matryce kompetencji. I jest w planie wspieranie się, stworzenie takich grup mastermindowych, żeby rozwijać te kompetencje, np. których nam brakuje, ewentualnie skorzystać ze wsparcia mentora.</i>
	Polityki płacowe	<i>FGI_F2: U nas jest regulamin wynagradzania czy jakoś tak, stawki są rynkowe, a że jesteśmy dużą firmą finansową, która nie może sobie pozwolić na dyskryminację, to bardzo się tego pilnuje.</i>
	Szkolenia (w tym szkolenia e-learningowe oraz szkolenia w ramach onboardingu)	<i>FGI_F4: Ja pracuję w firmie, [...] część materiałów szkoleniowych wewnętrznych bardzo często jest po polsku, ale widzę, że jest dużo działań, żeby na przykład powtórzyć jakiś tam webinar po angielsku również dla tej grupy osób, które językiem polskim się nie posługują.</i>

Źródło: opracowanie własne.

Z przedstawionych wypowiedzi respondentów i respondentek wynika, że ich rozumienie i podejście do narzędzi jest konkretne, z naciskiem na praktyczne narzędzia i metody, które są zintegrowane z codziennym zarządzaniem organizacją, w tym ich pracą. Można uznać, że ważna jest dla nich systematyczność działania i przemyślane kroki, w rozumieniu sensu i celu podejmowanych inicjatyw. Zarządzanie różnorodnością postrzegano zatem jako element, który powinien być zintegrowany z codziennym funkcjonowaniem organizacji. Narzędzia, takie jak: szkolenia, badania klimatu organizacyjnego czy polityki rekrutacyjne, wskazywano jako przykłady działań, które nie tylko promują różnorodność, ale także wspierają ogólną strategię organizacji.

6.6. Korzyści, bariery i wyzwania zarządzania różnorodnością

Z wywiadu grupowego wynika, że dominującą kategorię korzyści dostrzega się –analogicznie jak w przypadku wyników dla IDI – w dwóch obszarach: w obszarze rozwiązywania problemów zarządzania zasobami ludzkimi i komercyjnymi. Pierwszy dotyczy specyficznie zagadnienia niedoboru pracowników i pracownic (np. pozyskiwanie talentów, rozwój kompetencji, obniżanie rotacji), z kolei drugi poprawy wyników na istniejących rynkach (np. sprzedażowych, marketingowych, optymalizacji procesów). Z perspektywy korzyści dla zarządzania zasobami ludzkimi zwrócono również uwagę na kwestię korzyści w budowaniu motywacji i zaangażowania. Przykładami są następujące fragmenty wywiadu grupowego:

FGI_F1B: Motywacja i przeciwdziałanie wypaleniu. Że to jednak jak jest zarządzane, to może uchronić przed takim wyczerpaniem materiału ludzkiego. Też sobie napisałam tutaj: wiara w siebie, że jakoś czuję w tym zarządzaniu różnorodnością wiarę w siebie. Bycie sobą po prostu. Motywację też do pewnych zmian, ale też bycie sobą i akceptacja siebie. Tak widzę to w takim systemie połączonych naczyń. To jakby to przeciwdziałanie wypaleniu.

FGI_T3: Różnorodność daje nam to, że w pracy możemy być tym, kim chcemy albo ktoś nas dostosuje do czynności, do jakich mamy predyspozycje. Nie wypalimy się. A jak nie wypalimy się, to będziemy bardziej wydajni, szczęśliwi.

W toku dyskusji pojawiały się także aspekty związane z poprawą komunikacji i wymianą pomysłów między pracownikami/pracownicami, jak też z większą kreatywnością i innowacyjnością. Przykładami są następujące fragmenty wywiadu grupowego:

FGI_T3: Każda nowa kultura, każda nowa – może nawet w jakiś sposób nie do końca znana nam religia, daje po prostu nam dodatkowe horyzonty, tutaj patrzenia na różne sprawy trochę inaczej. Właśnie uczenie się o inności, uczenie się o różnorodności

FGI_F5: Więc dla mnie to też daje taką fajną atmosferę też z tego względu, że jest po prostu ciekawiej, jest żywa wymiana poglądów, wiedzy, doświadczenia, w ogóle wszystkiego. Można uczyć się od innych, inni mogą uczyć się ode mnie. Także cieszę się, że jest różnorodność, że wszyscy jesteśmy różni. Po prostu myślę, że to też troszkę otwiera głowę i poszerza horyzonty myśli.

Ostatnim z wymienianych aspektów korzyści dla wyzwań w zarządzaniu zasobami ludzkimi było budowanie pozytywnego wizerunku organizacji, rozpatrywanego z poziomu pracodawcy (pracodawczyni), jak również rozwój inkluzywnej kultury organizacyjnej. Przykładem jest następujący fragment wywiadu grupowego:

FGI_T2: To jest na pewno bogactwo wyboru i jakby możliwość i czerpanie z tej różnorodności [...] mamy możliwość dotknięcia tych różnych kultur, różnych zwyczajów, różnych religii i z tego płynących wartości.

Drugim (ogólnym) obszarem korzyści, na jakie wskazywano, była poprawa wyników na istniejących rynkach w zakresie kluczowych obszarów biznesowych, np.: sprzedaży, marketingu, rentowności, ekspansji. Przykładami są następujące fragmenty wywiadu grupowego:

FGI_F1A: Korzyści pod tym względem dwóch obszarów, jak różnorodność klientów, których obsługujemy, ale też różnorodność tych obszarów finansów, w ramach których ich obsługujemy.

FGI_F2: To powiem od tej takiej strony, że jeżeli dostarczamy różnorodne rozwiązania klientom, to zawsze znajdzie się jakieś pole do współpracy z klientem, jakieś pole do sprzedaży.

FGI_T1B: Powiedzmy, że ten jest bardziej otwarty, to my go wyślemy do klienta. A ten jest np. nie wiem, bardziej umysł ścisły i na przykład myśli bardziej logicznie, to my go damy, żeby on był naszym nie wiem pomysłodawcą i tak dalej. Więc to też są duże plusy dobierać sobie różnych ludzi, powiedzmy nie tylko takich otwartych i chętnych do działania z ludźmi, ale nawet takich nieśmiałych i spojrzeć na nich zupełnie innym światłem i im też dać szansę. To też jest myślę – duży plus.

Na podstawie materiałów z wywiadu grupowego można wysnuć następujące wnioski na temat postrzegania korzyści związanych z różnorodnością w organizacjach. Różnorodność w miejscu pracy była postrzegana jako czynnik, który może zwiększać motywację pracowników i pracownic, a także przeciwdziałać wypaleniu zawodowemu. Respondenci i respondenci zauważyli, że zarządzanie różnorodnością sprzyja tworzeniu środowiska, w którym pracownicy i pracownice mogą być sobą, co przekłada się na ich większą wiarę w siebie i motywację do działania. Taka atmosfera może z kolei zapobiegać wyczerpaniu i wypaleniu zawodowemu, co prowadzi do większej efektywności i satysfakcji z pracy. Osoby badane

wskazały, że różnorodność kulturowa oraz różnorodność doświadczeń pracowników i pracownic prowadzą do żywej wymiany poglądów, wiedzy i doświadczeń. W połączeniu z możliwością uczenia się od innych, poszerza to horyzonty pracowników i pracownic. Może też prowadzić do innowacyjnych rozwiązań i lepszego podejścia do problemów. Różnorodność w organizacji uznawano także za czynnik, który może przyczyniać się do poprawy wyników w kluczowych obszarach biznesowych, takich jak; sprzedaż, marketing czy ekspansja na nowych rynkach. Respondenci i respondentki zauważyli, że zróżnicowane zespoły są lepiej przygotowane do obsługi różnorodnych grup klientów i klientek oraz dostarczania im zróżnicowanych rozwiązań. Sprzyja to lepszej współpracy i zwiększeniu sprzedaży. Dodatkowo, odpowiednie dopasowanie pracowników i pracownic do zadań, zgodnie z ich umiejętnościami i predyspozycjami, uważano za determinantę zwiększania efektywności działań organizacji. W wypowiedziach respondentów i respondentek dotyczących barier i zagrożeń, oprócz konkretnych przykładów pojawiały się także ogólne refleksje na temat tego, że korzyści i pozytywy dotyczące różnorodności zdecydowanie dominują nad negatywnymi aspektami. Przykładami są następujące fragmenty wywiadu grupowego:

FGI_F2: Nie widzę zagrożeń akurat. Może to zabrzmie śmiesznie, ale ja jakoś mnie nie przeraża ta różnorodność i nie widzę tutaj zagrożeń, wręcz jest ona pożądana. Wręcz jest ona pożądana w mojej pracy.

FGI_T1B: U mnie różnorodność jest dobra. Różnorodność jest dobra. Polecam każdemu.

Niemniej, w odpowiedziach udzielanych przez respondentów i respondentki najczęściej pojawiały się ograniczenia związane z zarządzaniem różnorodnością, które łączono ze stereotypami i uprzedzeniami. Zdaniem badanych osób było to związane z brakiem świadomości społecznej, postrzeganiem społeczeństwa jako homogenicznego oraz z brakiem wiedzy, co sumatywnie przekłada się na lęk przed nieznanym. Przykładami są następujące fragmenty wywiadu grupowego:

FGI_T1A: Ja jeszcze bym chciałam powiedzieć, że mi się wydaje, że do tej pory jeszcze istnieje uprzedzenie do studentów, jak np. z Turcji tam czy z krajów islamskich. To znaczy ja myślę, że to można zrozumieć o tyle, że po prostu ten... no oczywiście nie mówię, że to jest ogół, oczywiście ten ludzi z tamtej religii, tylko to jest taka jednostka, która wystawia taką opinię całości. To po prostu jest dlatego, że ludziom to się kojarzy – wiadomo tam z zamachami terrorystycznymi, tam czy jakimiś tam takimi rzeczami, ale no też musimy wiedzieć, że nie zawsze po prostu ten, musimy wszystkich do jednego worka wrzucać.

FGI_F1B: Tak sobie kojarzę, że ta różnorodność może jakoś być zagrożeniem, niebezpieczeństwem i też wprowadza pewien chaos, jeżeli jest rzeczywiście bardzo różnorodnie. Chaos a za tym idzie jakiś taki lęk, mniejsze poczucie bezpieczeństwa, niepewność, brak granic też jakoś, bo te granice się zacierają i chyba. To tak sobie myślę o tym w kontekście niebezpieczeństw, zagrożeń różnorodności. Brak tego poczucia też przynależności, jakoś tak, w końcu jaką jesteśmy grupą. Z taką perspektywą, że może to się rozpaść.

FGI_T3: Kwestie etniczne w Polsce w zasadzie nie istnieją, nie są jakimś problemem, jesteśmy dość homogenicznym społeczeństwem.

Kolejnym obszarem barier i wyzwań był opór na zmiany, rozumiany jako brak gotowości i otwartości na określone tematy w organizacji. Przykładem jest następujący fragment wywiadu grupowego:

FGI_T2: Z zagrożeń to wydaje mi się, że najbardziej tak by to się dotyczyło takich kwestii mniejszości na przykład właśnie w zakresie jakiejś orientacji czy to homoseksualnej, czy jakiegokolwiek innej. No, że po prostu ludzie mogą jakoś źle to przyjąć, niektórzy ludzie mogą się nie zgadzać, zgadzać – nie zgadzać. I to może generować jakieś konflikty po prostu w społeczeństwie, w mieście. Może to generować jakiś niepożądane zachowania, no, ale to też jest nie do przewidzenia właściwie w pełnym wymiarze i nie do końca do jakiegось kontroli. Tak więc, to wydaje mi się, że jest największe zagrożenie.

Brak znajomości potrzeb i oczekiwań pracowników i pracownic oraz brak ich zaangażowania oraz nieadekwatne komunikowanie na temat zarządzania różnorodnością w organizacji występowały niejako w relacji przyczynowo-skutkowej. Respondenci i respondentki mówili o deficycie odpowiedniej edukacji, przeciążeniem tematem różnorodności czy wreszcie różnorodność *per se* jest zagrożeniem. Przykładami są następujące fragmenty wywiadu grupowego:

FGI_T2: Brak wiedzy, edukacji stąd wynikające różne lęki i stąd potrzebne są działania szkoleniowe, żeby tę barierę przelamać.

FGI_F5: Różnorodność mnie męczy, bo jednak takie zmęczenie wprowadza, jakiegoś takiego stanu, że za dużo bodźców i to chyba jest takie, że fajnie jak jest, ale jak już jest kompletnie jakoś tak bardzo dynamicznie, to męczy i tak, tyle mi się nasuwa.

FGI_T3: Generalnie myślę, że świadomość w Polsce jest niewielka w temacie różnorodności.

Respondenci i respondentki generalnie wykazywali pozytywne nastawienie do różnorodności, akcentując jej korzyści. Dla niektórych różnorodność była pożądana i pozytywnie wpływała na ich pracę. Jest to istotne, ponieważ sugeruje, że choć istnieją pewne obawy, to

przeważa przekonanie o wartości różnorodności. Pomimo ogólnego pozytywnego nastawienia, często zwracano jednak uwagę na ograniczenia wynikające ze stereotypów i uprzedzeń. Były one postrzegane jako wynik wspomnianego już braku świadomości społecznej, ale też niedostatecznej edukacji. Na tej podstawie można przyjąć, że różnorodność bywa postrzegana negatywnie w warunkach niedoborów zrozumienia i wiedzy, co w efekcie implikuje postawy lęku przed nieznanym. Część respondentów i respondentek obawiała się, że zbyt duża różnorodność może prowadzić właśnie do lęku i poczucia niepewności, a nawet chaosu. Istniała także obawa przed utratą poczucia przynależności i tożsamości grupowej, co może wskazywać na potrzebę wypracowania skutecznych strategii zarządzania różnorodnością, które minimalizują takie zagrożenia.

Brak odpowiedniej edukacji i komunikacji na temat różnorodności postrzegano jako istotną barierę w jej skutecznym wdrażaniu. Podkreślano znaczenie odpowiednich działań edukacyjnych, które mogłyby pomóc w przełamaniu barier i obaw związanych z różnorodnością. Wskazano również na obserwowany w środowisku opór wobec zmian, zwłaszcza w kontekście akceptacji mniejszości, co z kolei wiązano z możliwościami powstawania konfliktów społecznych. Wynika to z niechęci do zmiany dotychczasowych norm i przekonań, co identyfikowano jako jedną z kluczowych przeszkód w pełnej akceptacji różnorodności.

6.7. Podsumowanie wyników analizy i wnioski

Na podstawie analizy materiału zebranego w efekcie realizacji wywiadu grupowego, należy zwrócić uwagę na kilka istotnych kwestii w aspekcie merytorycznym, ale też – metodologicznym.

Po pierwsze, jeżeli chodzi o genezę zarządzania różnorodnością, to z perspektywy respondentów i respondentek cel wdrażania zarządzania różnorodnością był postrzegany jako nadrzędny wobec powodu implementacji tego rodzaju działań. Podejście do zarządzania różnorodnością można określić – jako pragmatyczne i użyteczne. Jeśli istotą funkcjonowania organizacji jest generowanie korzyści ekonomicznej i zarządzanie różnorodnością wspiera osiągnięcie tego celu, to jego obecność uznawano za uzasadnioną. Dla badanych osób ważne okazało się również zdefiniowanie tego, na ile inicjatywy związane z zarządzaniem różnorodnością niosą korzyści w ich codziennej pracy. Jeśli taka korzyść była identyfikowana, to przekładało się to na większą skłonność do wspierania zarządzania różnorodnością i angażowania się w działania na jej rzecz. Dodatkowo budowało to poczucie sensu i celu podejmowanych działań.

Po drugie, z jednej strony definicja różnorodności i sama różnorodność były przedstawiane w szerokim kontekście, z drugiej natomiast – akcentowano wymiar organizacyjny (ukierunkowanie na konkret). Powodowało to ten efekt, że rozumienie różnorodności nabierało quasi-operacyjnego charakteru, czyli było sprowadzane do poziomu instrumentu realizacji celów i priorytetów danej organizacji. Respondenci i respondentki stosowali przy tym analogiczny mechanizm także wobec zarządzania różnorodnością. Przedstawiano je zarówno jako proces: systematyczny, ukierunkowany, logiczny, jak i jako narzędzie realizacji nadrzędnych założeń biznesowych reprezentowanej organizacji.

Po trzecie, zarządzanie różnorodnością umiejscawiano w organizacji, ale odbywało się to „na różne sposoby”. Mogło mieć samodzielny status, jako oddzielna jednostka, ale też być elementem innych działów, przede wszystkim HR. Niemniej, za najważniejsze przyjmowano spełnianie oczekiwań i potrzeb biznesowych. Niezależnie jednak od tego umiejscowienia, działania związane z zarządzaniem różnorodnością miały za zadanie – według badanych osób – być spójne, zintegrowane i kompatybilne ze strategią biznesową.

Po czwarte, korzyści dotyczące zarządzania różnorodnością wiązano z efektywnością zarządczą w obszarze zasobów ludzkich oraz budowaniem przewagi konkurencyjnej na rynku. Zidentyfikowane przez respondentów i respondentki zagrożenia odnosiły się do przekonań co do samego pojęcia różnorodności. Wskazywali oni na istnienie stereotypów i uprzedzeń wobec różnorodności *per se*, które w różnych formach funkcjonują w kulturze i w polskim społeczeństwie. Tym samym oddziałuje to na sposób funkcjonowania w obrębie organizacji.

Wnioski wynikające z analizy materiału uzyskanego z wywiadu grupowego wskazują zatem, że zarządzanie różnorodnością postrzegano jako kluczowy element strategii organizacji. Uzasadnieniem dla prowadzenia tego rodzaju działań było jednak zapewnienie, że przynoszą one wymierne korzyści, budują wartość i efektywność organizacji. Innymi słowy nie stanowią celu samego w sobie, lecz są narzędziami służącymi wszechstronnej realizacji założeń strategicznych organizacji.

Na analizowany materiał i dane można także spojrzeć z perspektywy metodologicznej, a zasadniczo z metapoziomu, do czego skłania całościowy ogląd wypowiedzi badanych osób i uzyskane rezultaty badawcze. Wywiad grupowy, w tym nawiązanie dyskusji i wymiana opinii, umożliwił respondentom i respondentkom swobodne, otwarte i wszechstronne wypowiedzanie się. Wypowiedzi te były konkretne i dobrze przemyślane, co wskazuje na silne ukierunkowanie na cel oraz zdolność budowania narracji na podstawie konkretnych przykładów i efektów określonych działań. Przebieg wywiadu i przekazywane treści świadczą o

wysokiej świadomości tematu i gotowości do merytorycznego wkładu w dyskusję. Co szczególne, osoby badane wykazywały tendencję do unikania konfrontacji i zamiast tego, skupiały się na poszukiwaniu konsensusu oraz wzajemnym potwierdzaniu swoich poglądów. Takie postawy z jednej strony sprzyjały konstruktywnej wymianie opinii i budowaniu wspólnego zrozumienia problematyki zarządzania różnorodnością, z drugiej kreowały jednak atmosferę jednostronności. W rezultacie ten uformowany w badanej grupie rodzaj „pozytywnego wzmocnienia” w jakimś stopniu mógł przyczynić się do uzyskania bardziej pozytywnego obrazu omawianych zjawisk oraz ich form czy funkcjonowania w organizacjach niż faktycznie mogło to mieć miejsce.

Respondenci i respondentki nie wykazywali przy tym nadmiernie sformalizowanego dystansu wobec badaczki, mimo świadomości jej eksperckiej pozycji. Wręcz przeciwnie, wiele wskazywało na szczerość i otwartość w toku wypowiedzenia się o danych kwestiach. Poza wszystkim obficie dzielili się swoimi przemyśleniami i doświadczeniami. Wysokie zaangażowanie i konkretne, dobrze ustrukturyzowane wypowiedzi, można zinterpretować jako rodzaj wskaźnika tego, że omawiane tematy były dla badanych istotne i wartościowe. Niemniej udzielane odpowiedzi i całościowo rozpatrywany przebieg wywiadu (i dyskusji) wygenerował również szeroką refleksję dotyczącą tych zagadnień oraz „wyzwolił” liczne dywagacje. Obok świadomości możliwego oddziaływania efektu dyskusji grupowej i uruchamiania autocenzury, wystąpiły zatem pewne trudności w odróżnieniu wiedzy tzw. wspólnej (udokumentowanej, ogólnodostępnej) od kontekstu danej organizacji. Podobne zastrzeżenia odnoszą się do zakresu możliwych reinterpretacji tej wiedzy, dokonywanej przez respondentów i respondentki wskutek czynników decydujących o ich roli w sytuacji badawczej (rola zawodowa, rola respondenta czy respondentki) oraz formie realizacji wywiadu (zdalnej) i przebiegu tej sytuacji. Wymagało to ze strony autorki pracy (także jako badaczki, moderatorki) dużej uważności i selektywności w procesie prowadzenia wywiadu, jak również w toku analizy zebranego materiału empirycznego, interpretacji danych i opisu wyników.

Zakończenie

W przeprowadzonym na użytek niniejszej rozprawy – całościowo rozumianym – postępowaniu badawczym z jednej strony uporządkowano wiedzę teoretyczną dotyczącą różnorodności i zarządzania różnorodnością w organizacjach oraz dokonano przeglądu zasobów badań społecznych w tym obszarze, z drugiej natomiast zrealizowano badania własne. W efekcie zastosowania koncepcji zintegrowanego modelu zarządzania różnorodnością i wykonanych badań stało się możliwe całościowe ujęcie obrazu przedmiotowych zjawisk, w tym implementacji koncepcji zarządzania różnorodnością. Na szczególną uwagę zasługują możliwości holistycznego podejścia, uwzględnienia złożoności zagadnień i opisywanych przez nie zjawisk, dokonania analizy „głębokiego” kontekstu wewnętrznego – organizacyjnego, ale też zewnętrznego – społecznego, kulturowego, historycznego, formalno-prawnego, ekonomicznego. Ogląd rezultatów przyjętego podejścia badawczego oraz rozwiązań metodologicznych, w tym konsekwencji triangulacji i zastosowania metod badań jakościowych, prowadzi do wniosku o osiągnięciu większości zamierzeń teoretycznych i badawczych, a ogólnie – celów poznawczych i aplikacyjnych. Zgromadzony w wyniku badań i poddany analizie materiał pochodził z różnych zadań badawczych, posiadających nieco inną wagę. W przypadku badań własnych kluczowe znaczenie miały wywiady indywidualne pogłębione (częściowo ustrukturyzowane) i wywiad grupowy zogniskowany. Niemniej analiza dokumentów wybranych organizacji miała charakter komplementarny, tworząc ważny kontekst analizy danych pozyskanych ze źródeł pierwotnych, także w zakresie ich interpretacji i opisu.

Podjęte działania badawcze i analityczne umożliwiły uzyskanie odpowiedzi na postawione w ramach problematyki badawczej pytania, jak również pozytywne zweryfikowanie tezy głównej (i tez szczegółowych), a następnie sformułować kluczowe w tym zakresie wnioski. Ze względu na obszerność i zróżnicowanie materiału badawczego w prezentacji końcowych dla całej dysertacji konkluzji został zachowany analogiczny porządek rozważań, jak miało to miejsce w toku omówienia wyników w samej rozprawie (zaczynając od analizy dokumentów), z zachowaniem podziału na wnioski merytoryczne i metodologiczne.

Analizie poddano 4 dokumentów następujących organizacji: ING Bank Śląski, Santander i BNP Paribas S.A. (z branży finansowej) oraz Orange Polska i Cyfrowy Polsat (z branży telekomunikacyjnej). Analiza dotyczyła materiałów zastanych i wymagała innego podejścia, także w rozumieniu zasad interpretacji czy opisu uzyskanych rezultatów. Jeżeli chodzi o wymiar merytoryczny wniosków, to zwracają uwagę następujące aspekty.

Po pierwsze, z analizy tych dokumentów wynika, że zarządzanie różnorodnością było określane jako działanie planowe, zorganizowane i intencjonalne. Egzemplifikacją jest ułożenie tego zagadnienia w dokumentach strategicznych (m.in.: strategii biznesowej, strategii ESG, zarządzania zasobami ludzkimi) wraz z przyporządkowaniem jasno określonych instrumentów działania.

Po drugie, pojęcie różnorodności definiowano szeroko, z wypełnieniem przesłanek każdego z wymiarów tożsamości, tj. pierwotnej i grupowej, ze względu m.in. na: płeć, wiek, pochodzenie etniczne, orientację seksualną, religię, niepełnosprawność, ale też inne cechy. Definicje różnorodności charakteryzuje, z jednej strony wzajemne podobieństwo co do treści i uzasadnienia, z drugiej – autonomia służąca zachowaniu indywidualnej specyfiki poszczególnych organizacji, m.in. z uwagi na jej kulturę organizacyjną, cele biznesowe, branżę, charakterystykę otoczenia i grup interesariuszy.

Po trzecie, z dokumentów wynika klarowne umiejscowienie zarządzania różnorodnością, nawet jeśli było ono realizowane w organizacji na różne sposoby. Analiza wykazała, iż można mówić zarówno o koegzystencji zarządzania różnorodnością z pokrewnymi obszarami (CSR czy ESG), jak i jego całkowitej niezależności. W każdym z wymienionych przypadków zarządzanie różnorodnością opisywano jako spójne z wysokopoziomowymi celami organizacji.

Po czwarte, w dokumentach pojawiały się przykłady narzędzi i metod wdrażania różnorodności, odzwierciedlające taktyczny i operacyjny poziom implementacji ZR. Jednocześnie były eksponowane różnorodne grupy adresackie podejmowanych działań oraz konkretne zasoby zaangażowane w ich realizację. Niemniej nie znaleziono informacji na temat efektywności tego rodzaju inicjatyw, podejmowania działań ewaluacyjnych czy też rewizji konkretnych założeń.

Po piąte, w analizowanych dokumentach wskazuje się na korzyści płynące z efektywnego zarządzania różnorodnością, natomiast nie identyfikuje się zagrożeń. Pozytywne oddziaływanie zarządzania różnorodnością łączono z zaspokajaniem potrzeb związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi (np. poprzez skuteczne zarządzanie rotacją, rozwój pracowników i pracownic, pozyskiwanie nowych kandydatów i kandydatek) i budowaniem przewag konkurencyjnych na rynku (np. w sferze sprzedaży, marketingu czy nowych usług). Niemniej obraz ten jest jednowymiarowy ze względu na wspomniany brak identyfikacji zagrożeń i wyzwań.

W warstwie metodologicznej dotyczĄcej analizy dokumentów, w szczególności dokonujĄc oglĄdu tego materiału z metapoziomu, skoncentrowano się na następujących kwestiach. Po pierwsze, stwierdzono znaczące podobieństwo zawartości dokumentów. Można to łączyć z faktem, że były one wygenerowane w określonym typie organizacji, czyli spółkach giełdowych. Jak już było nadmieniane, spółki te podlegają określonym wymaganiom prawnym oraz ze strony różnych grup interesariuszy, co implikuje wystandardyzowany zestaw rozwiązań. Dotyczą one sposobu konstruowania, komunikowania (w rozumieniu wewnętrznego i zewnętrznego ujawniania grupom interesariuszy) treści i zakresu dokumentów. Skutkuje to nie tylko zbliżonym podejściem do zarządzania różnorodnością (dalej: ZR), ale również pewną uniformizacją.

Po drugie, wzmiankowana jednorodność wynikająca z zewnętrznych wytycznych i standardyzacji nadaje łątwości w operowaniu dokumentami, gdyż mają tożsamą strukturę, układ, zakres. Niemniej niesie ze sobą również niebezpieczeństwo odtwórczego, powierzchownego i bezrefleksyjnego wypełniania treścią dokumentów, gdzie aktualizacji może podlegać wyłącznie czasookres, do którego się odnoszą. W efekcie generuje to zagrożenie protekcyjnego i instrumentalnego traktowania ZR, zajmowanie się tym tematem wyłącznie ze względów formalnych, a nie z uwagi na konieczność wprowadzenia rzeczywistej transformacji.

Po trzecie, dostosowanie analizowanych dokumentów do zewnętrznych wymagań przekłada się na motywy, z powodu których podejmowane są działania na rzecz zarządzania różnorodnością (wymogi prawne i spełnianie celów biznesowych w odpowiedzi na potrzeby grup interesariuszy). Te zewnętrzne wymagania determinują również semantykę dokumentów, których narracja jest prowadzona z perspektywy pozytywów: osiągnięć i sukcesów, a w mniejszym stopniu eksponuje się wyzwania, ryzyka czy zagrożenia.

Po czwarte, w rozpatrywanych dokumentach dochodziło do nadto nietransparentnego czy mało czytelnego sposobu komunikowania zjawisk ryzykownych, negatywnych. Dotyczyło to również definiowania sposobów wyboru miar i wartości dla różnorodności. Niejasność założeń metodologicznych powodowała trudność w określeniu zarówno kryteriów ich wyboru oraz skuteczności.

Przechodząc do kluczowych konkluzji merytorycznych, które wynikają z badań empirycznych zrealizowanych w formie wywiadów indywidualnych i wywiadu grupowego, na uwagę zasługują następujące zagadnienia i wnioski.

Po pierwsze, na podstawie wyników przeprowadzonych badań stwierdzono, że różnorodność była definiowana w szerokim kontekście, obejmującym wszystkie wymiary tożsa-

mości – zarówno indywidualnej (pierwotnej), jak i grupowej (wtórnej i organizacyjnej). Egzemplifikacją tego były obecne w wypowiedziach osób biorących udział w wywiadach (indywidualnych i grupowym) takie cechy, jak: płeć, wiek, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna, religia, poziom sprawności, kompetencje, stanowisko, staż pracy, doświadczenie zawodowe itp. Definicje różnorodności – ze względu na specyfikę organizacji, jej cele biznesowe, kontekst organizacyjny – różniły się między sobą, czego odzwierciedleniem były relacje respondentów i respondentek. Niemniej podawane określenia zachowywały spójność z podejściem znanym i stosowanym w literaturze przedmiotu oraz w badaniach społecznych dotyczących różnorodności, tak w kontekście międzynarodowym, jak i krajowym. Wspomniane zróżnicowanie było efektem adaptowania definicji różnorodności do specyficznych potrzeb i celów organizacji, co pozwalało im (organizacjom) na lepsze dostosowanie działań do realiów rynkowych, społecznych, kulturowych, prawnych itp. I uzasadnienia te w postaci celów biznesowych były akcentowane.

Po drugie, zarządzanie różnorodnością przedstawiano jako proces systematyczny, mający na celu z jednej strony tworzenie i utrzymanie inkluzywnego środowiska pracy, które wspiera różnorodność i równość, z drugiej – wspieranie celów strategicznych (biznesowych) organizacji poprzez efektywne i długotrwałe budowanie jej wartości. Podkreślano autonomiczny, zintegrowany i spójny charakter ZR, zarówno wewnątrz, jak i w kontekście całej organizacji. Akcentowano także fakt, iż implementacja zarządzania różnorodnością wymaga określonego repertuaru narzędzi (zasobów osobowych, finansowych, organizacyjnych, komunikacyjnych itp.). Podawane definicje zawierały te elementy, uwydatniające specyfikę zarządzania różnorodnością, które postrzegano nie tylko jako politykę, ale przede wszystkim praktykę organizacyjną posiadającą wpływ na wszystkie aspekty funkcjonowania organizacji. Ważną kwestią było również zwrócenie uwagi na relację i przenikanie się zarządzania różnorodnością z poszczególnymi obszarami zarządczymi, np.: zarządzaniem zasobami ludzkimi (dalej: HR), społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR) czy etyką, którym przypisywano status obszarów komplementarnych wobec zarządzania różnorodnością.

Po trzecie, z formowanych przez respondentów i respondentki odpowiedzi na pytanie o genezę ZR oraz towarzyszące temu motywy (czynniki) implementacji w organizacjach wynika, że ów proces wdrażania określano jako charakteryzujący się świadomymi i planowymi decyzjami, celami, środkami i działaniami związanymi z różnorodnością. Wśród czynników, które miały na to wpływ pojawiały się zarówno te wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Z perspektywy badanych osób do tych pierwszych zaliczano głównie kwestie, typu: oddolna inicjatywa pracowników i pracownic, konkretne przypadki zachowań w organizacji,

względy etyczne, automotywacja i przekonanie, że zarządzanie różnorodnością jest zarówno słusznym, jak i opłacalnym działaniem. Natomiast wśród tych drugich wymieniano: wymagania instytucjonalno-prawne, czynniki ekonomiczne związane z oczekiwaniami różnych grup interesariuszy, realizacja celów określonych w strategii biznesowej, strategii zrównoważonego rozwoju (dalej: ESG) itp. Oznaczało to, że zarządzanie różnorodnością traktowano nie tylko jako formę interwencji w wewnętrzne przemiany w organizacji czy reakcję na zmieniające się otoczenie społeczne, ale także jako sposób na zwiększenie efektywności i konkurencyjności organizacji na rynku.

Po czwarte, z relacji badanych osób wynikało, że dostrzegano holistyczny i horyzontalny (strategiczny) charakter zarządzania różnorodnością, który stwarza możliwość umiejscowienia go w różnych częściach struktury organizacyjnej. Na podstawie rezultatów badań można przyjąć, że ZR przenika się z obszarem zarządzania zasobami ludzkimi, społecznej odpowiedzialności organizacji, zrównoważonym rozwojem, etyką i compliance, a przede wszystkim strategią biznesową *per se*. W zależności od kontekstu organizacyjnego, stanowiło to albo wyodrębnioną strukturę, albo było włączone do już istniejących obszarów, zwykle do któregoś z uprzednio wskazanych. Niezależnie od podanych konfiguracji podkreślano jednak swoistą niezależność, odrębność i specyfikę zarządzania różnorodnością. Emblematyczne dla tego było zwracanie uwagi na zestaw instrumentów wdrożenia ZR – począwszy od dedykowanej roli, poprzez konkretne cele, polityki i programy, na projektach i inicjatywach skończywszy. Wynika to z tego, iż organizacje jako spółki giełdowe mają wspólne wytyczne i regulacje, które zobowiązują je do stosowania analogicznych metod i narzędzi w zarządzaniu różnorodnością, w podobnych obszarach formułują też priorytety. Część respondentów i respondentek zwracała uwagę na to, że tego typu organizacje mają ujednoliconą strategię, której celem jest zgodność z regulacjami oraz efektywne zarządzanie. Należy podkreślić, że do tego efektu mogły się przyczynić role zawodowe badanych osób, zatem ich wiedza i doświadczenie. Chodzi tu zwłaszcza o spójność przekazywanych informacji z zawartością dokumentów i norm obowiązujących w organizacjach, co przełożyło się wprost na treść i sposób relacji na ten temat w sytuacji badawczej. Przejawiało się to w postaci odwoływania się do konkretnych dokumentów, celów organizacji czy przyjętego sposobu zachowania (działania oczekiwane i niepożądane) oraz sposobu, w jaki reaguje się indywidualnie oraz proceduralnie w organizacji. Charakterystycznym przykładem było przywoływanie roli kodeksów etycznych (kodeksów postępowania), roli rzecznika/rzeczniczki ds. etyki czy systemu whistleblower (system sygnalistów i sygnalistek), które z jednej strony

oznaczają konkretne ścieżki postępowania, a z drugiej – odzwierciedlają wartości, normy czy szerzej kulturę organizacyjną.

Po piąte, taktyczny i operacyjny aspekt obecności zarządzania różnorodnością manifestował się poprzez wymieniane konkretne narzędzia wdrażania. Z wywiadów: indywidualnych i grupowego wynika, że te narzędzia dotyczą następujących obszarów: przywództwa (np. zaangażowanie zarządu, dedykowana ZR funkcja), kultury organizacyjnej (np. badanie atmosfery i klimatu w organizacji, procedury zgłaszania naruszeń, stosowanie kodeksu etycznego, zapewnienie dostępności architektonicznej), komunikacji (np. informowanie wewnętrznych i zewnętrznych grup interesariuszy o działaniach w obszarze ZR, raportowanie, współpraca partnerska), zarządzania zasobami ludzkimi (np. polityki płacowe, stosowanie kwot lub parytetów). Badania pokazały, że implementacja ZR odbywała się na każdym z poziomów organizacji – od zarządu, poprzez pracowników i pracownice, po grupy zewnętrznych interesariuszy. Identyfikowane narzędzia, jakie w tym celu się stosuje, to m.in.: polityki, regulaminy, szkolenia, warsztaty, webinary, programy rozwojowe, biuletyny, raporty, broszury, porozumienia partnerskie. Sama forma wykorzystywanych instrumentów nie okazała się ani specyficzna, ani zarezerwowana dla zarządzania różnorodnością. Nie można zatem uznać, że są one unikatowe czy niepowtarzalne, co potwierdzały przytaczane przykłady analogicznych rozwiązań stosowanych w obszarze HR czy CSR. Zdaniem badanych osób – generuje to swoistą uniformizację, standaryzację i powtarzalność działań. Wynikało to również z faktu, że dotyczyły one takiego rodzaju procesów organizacyjnych, które przebiegają według określonego algorytmu. Z jednej strony oznaczało to przewidywalność, kontrolę i wiarygodność, z drugiej wiązało się z pewną rutynowością i schematycznością działania. Podstawami ewentualnego (pojawiającego się) różnicowania były – cel i perspektywa różnorodności – oznaczająca uwzględnienie potrzeb, sytuacji i kontekstu zróżnicowanych pod względem cech tożsamości (indywidualnej i grupowej) grup interesariuszy. W konsekwencji działania nie były kierowane do tzw. ogółu, lecz miały sprofilowany charakter z uwagi na „wyjątkowość” położenia określonej kategorii osób (np.: rodzice, osoby innej narodowości niż polska, osoby z niepełnosprawnościami).

Po szóste, analiza korzyści i barier związanych z zarządzaniem różnorodnością wykazała, że – w narracjach badanych osób – przeważały te pierwsze. Ponownie można było więc uchwycić zbieżność obrazu tego zjawiska przedstawianego w relacjach z tym odczytywanym na podstawie analizy dokumentów. Wskazywane korzyści były odnoszone do obszaru zarządzania zasobami ludzkimi oraz poprawy wyników (ekonomicznych) na istniejących

rynkach. W grupie tych pierwszych pojawiły się m.in.: poprawa retencji pracowniczej, możliwość dotarcia do najatrakcyjniejszych kandydatów i kandydatek na rynku pracy, wzmacnianie zaangażowania i motywacji pracowników i pracownic, przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu, wzmacnianie kreatywności i innowacyjności. W drugiej grupie (poprawa wyników ekonomicznych na istniejących rynkach) wyszczególniano m.in.: poprawę wyników w zakresie sprzedaży, marketingu, jakości obsługi różnych grup klientów i klientek, generowanie innowacji produktowych i usług dostosowanych do różnorodnych potrzeb, ekspansja nowych rynków zbytu. Z perspektywy badanych osób – bariery i wyzwania wiązały się niejako z zewnętrznymi uwarunkowaniami, przez które rozumiano m.in.: społeczne i kulturowe przekonania na temat różnorodności, stereotypy i uprzedzenia dotyczące określonych grup społecznych (mniejszościowych), charakter struktury społecznej (homogeniczność społeczeństwa polskiego pod względem – np.: narodowości, koloru skóry, kultury). Natomiast za barierę o charakterze wewnętrznym uznawano opór wobec zmian. Łączyło się to z tym, że wdrażanie różnorodności, odbywające się w wymiarze strategicznym, taktycznym i operacyjnym, postrzegano jako wymagające modyfikacji dotychczasowych wzorców zachowań i działania. To z kolei wiązano z dodatkowym wysiłkiem, zaangażowaniem i zadaniami, co – zdaniem badanych osób – może wywoływać pejoratywne skojarzenia i reakcje (pracowników i pracownic).

Po siódme, na podstawie wykonanej analizy (w różnych jej obszarach) można sformułować wniosek, że w organizacjach nie uwzględnia się aspektów trudnych i newralgicznych, czego odzwierciedleniem może być podkreślany już brak równowagi w prezentowanych informacjach (pozytywy i negatywy). W pewnej mierze sposób komunikacji wpływa na postrzeganie zarządzania różnorodnością jako narzędzia wyłącznie marketingowego, zamiast – rzeczywistego elementu strategii organizacyjnej, skoncentrowanego na inkluzywności. Wspomniane zjawisko pomijania trudnych aspektów może być ponadto rezultatem normatywnych mechanizmów funkcjonujących w organizacjach. Respondenci i respondentki mogli świadomie lub nieświadomie dostosowywać swoje wypowiedzi do oczekiwań i standardów organizacyjnych, co prowadziło do ujednoczenia przekazu i redukcji potencjalnie kontrowersyjnych treści.

Przechodząc do wniosków w wymiarze metodologicznym, warto zwrócić uwagę na akcentowane już kwestie, które dotyczą decyzji (i konsekwencji) związanych z podejściem badawczym oraz zastosowaniem metod badań jakościowych i określonych zasad analizy

danych. Chodzi też o rezultaty wynikające z przyjęcia „postawy analitycznej”²⁵⁴, skierowanej na warsztat własnej pracy badawczej. Podejście to zostało doprecyzowane *post factum*, pod wpływem doświadczeń zgromadzonych w czasie badań i (krytycznej) refleksji.

Po pierwsze, efektem zrealizowanych wywiadów indywidualnych i grupowego okazał się niezwykle obszerny i bogaty materiał empiryczny. Badane osoby wykazywały się kompetencjami (w tym eksperckimi, specjalistycznymi), ale też otwartością i zaangażowaniem, co skutkowało zebraniem interesujących merytorycznie i wyczerpujących wręcz wypowiedzi. Podobna sytuacja dotyczy zresztą analizowanych dokumentów organizacji, w sensie wartościowej z punktu widzenia potrzeb badawczych zawartości. Łącznie materiał badawczy umożliwił zrozumienie wielu kluczowych zagadnień w zakresie różnorodności i zarządzania różnorodnością – tak jak to funkcjonuje z perspektywy organizacji, ale też w wymiarze świadomościowym. Jednocześnie dało to podstawę opisu czy nawet istotnego uzupełnienia (i głębszego zrozumienia, pozyskania kontekstu) wiedzy pochodzącej z publikacji o charakterze teoretycznym, ale też opracowań prezentujących wyniki badań społecznych.

Po drugie, ów rezultat w postaci obszernego materiału badawczego, pochodzącego jednak z innych źródeł i zebranego w wyniku realizacji innych metod badawczych, okazał się nie lada wyzwaniem na etapie analizy danych i opisu wyników. Warto przypomnieć, że do badań wybrano 48 dokumentów organizacji, co oznaczało pracę nad tekstami liczącymi sumarycznie kilkaset stron. Podobnie rzecz dotyczy wielostronicowych transkrypcji wywiadów indywidualnych i grupowego. Jeżeli chodzi o analizę materiału wymagało to przyjęcia rozwiązań merytorycznych, uwzględniających specyfikę badań jakościowych, ale też technicznych, umożliwiających jego opracowanie. Schemat kategorii badawczych, którego podstawą był zintegrowany model zarządzania różnorodnością, umożliwił powiązanie podstaw teoretycznych z analizą oraz interpretacją danych, w tym empirycznych. W przypadku określenia zasad analizy materiału sytuacja okazała się trudniejsza. Wynikało to z jednej strony ze specyfiki analizy rezultatów badań jakościowych i niedoborów publikacji na temat jej zasad, zwłaszcza tych konsensualnych, z drugiej natomiast – z celów badawczych i jednocześnie właściwości materiałów badawczych. Stąd też wprowadzono rozwiązania wspierające analizę danych, w tym elementy analizy konstrukcyjnej i „metodę egzemplifikacji”, a w przypadku pracy z tekstem – analizę pól semantycznych. Jeżeli chodzi o tę ostatnią, to jej

²⁵⁴ Tego typu postawę czy podejście, którego przedmiotem są przyjęte rozwiązania metodologiczne w badaniach własnych oraz dokonanie analizy i refleksji na temat znaczenia tych rozwiązań dla uzyskanych rezultatów charakteryzuje – A. Sułek, *dz. cyt.*, s. 19 i n.

wykorzystanie przyniosło zarówno wiele korzyści, jak i dylematów. Dotyczyły one trudności i pracochłonności kodowania, ale też adekwatnego spożytkowania jej liczbowo wymierzonych aspektów. Analiza ta spełniła jednak zadanie wsparcia analizy, porządkowania materiału (też kondensowania danych), a także umożliwiła uchwycenie i opis kluczowych elementów siatek pojęciowych w przedmiotowym zakresie. Zestaw rozwiązań analitycznych pozwalał dopełnić warunki triangulacji metodologicznej oraz kryteria wiarygodności badań, analizy i opisu wyników (także pod względem warsztatowym).

Po trzecie, warto zwrócić uwagę na sam proces zbierania danych. Poddane analizie dokumenty organizacji, jak również wypowiedzi respondentów i respondentek (w wywiadach indywidualnych i grupowym), cechowała swoista „wystandaryzowana” narracja, skoncentrowana na osiągnięciach organizacji, maksymalizacji rezultatów oraz realizacji celów biznesowych. Język używany w tych kontekstach odzwierciedlał typowe dla spółek giełdowych podejście, w którym priorytetem jest spełnienie wymogów zewnętrznych, takich jak: regulacje prawne i wymogi rynku kapitałowego, efektywność. Styl narracji funkcjonujący w organizacjach okazał się więc zinternalizowany przez respondentów i respondentki. W rezultacie, zarówno treść analizowanych dokumentów, jak i wypowiedzi badanych osób (np.: język dyplomacji, żargon korporacyjny, odsyłanie do oficjalnych dokumentów) nie odzwierciedlały pełnego obrazu rzeczywistości, ponieważ uwaga była skupiona na pozytywnych aspektach i osiągnięciach, z pominięciem trudności czy ryzyka związanego z wdrażaniem strategii różnorodności.

Po czwarte, proces badawczy w fazie badań pierwotnych (IDI, FGI) cechował brak nadmiernego formalizmu, atmosfera otwartości, partnerskości i zaufania, co oprócz wielu korzyści, miało też charakterystyczne implikacje. Po stronie osób badanych pojawiała się bowiem skłonność do nadmiarowych dygresji, „filozofowania”, mieszania wątków (np.: sytuacja społeczna a sytuacja organizacji, prywatne stanowisko a zawodowe w kontekście organizacji). Efektem był obszerny materiał badawczy, interesujący poznawczo, ale wymagający dużej uważności i wysiłku zarówno na etapie prowadzenia wywiadów, jak i selekcjonowania danych, a dalej ich odpowiedniego opracowania. Jednocześnie symptomatyczne było odwoływanie się do wiedzy ogólnie dostępnej lub uznawanie pewnych zjawisk za szeroko rozpoznane, co z jednej strony generowało ryzyko stosowania uogólnień (np. łączenie mobbingu z dyskryminacją), z drugiej natomiast możliwość błędnych interpretacji czy nieścisłości semantycznych po stronie badaczki (trafność odczytania, nadinterpretacja).

Po piąte, wypowiedzi badanych osób były traktowane jako subiektywne sprawozdania oraz opinie o faktach. Wynikało to z założenia, że w szczególności – grupa ekspercka – jako

bezpośrednio odpowiedzialna za działania na rzecz DEI, ze względu na specyfikę tematu będzie podchodzić do niego w sposób emocjonalny, misyjny. W tego rodzaju rolach w organizacji ważnym elementem jest tzw. praca tożsamością własną, czyli osobistym przykładem, doświadczeniem, jako narzędziem modelowania określonych zachowań, postaw. Na podstawie praktyki daje się zauważyć również, że w rolach związanych z zarządzaniem różnorodnością są obsadzane osoby reprezentujące tzw. grupy mniejszościowe, np.: kobiety, osoby LGBTQ+, osoby z niepełnoprawnością, w przeciwieństwie do tzw. grup uprzywilejowanych, dominujących. Jest to spowodowane m.in. tym, że osoby odpowiedzialne za zarządzanie różnorodnością mają doświadczenie aktywistyczne lub społeczne w zakresie działania na rzecz różnorodności i równości, wiedzę ekspercką oraz osobiste doświadczenie nierównego czy nawet dyskryminującego traktowania. Zazwyczaj są to osoby rekrutowane z zewnątrz, które rozumieją systemowy kontekst zjawisk, takich jak: dyskryminacja, nierówności, inkluzja. Dzięki temu wnoszą szeroką perspektywę do organizacji²⁵⁵. Trudnością może być natomiast nieumiejętność przełożenia tego na kontekst organizacji, na tzw. biznesowanie, czyli na sposób implementacji zarządzania różnorodnością, który będzie generował wymierne korzyści dla organizacji, w rozumieniu ekonomicznym. Inną przyczyną może być to, że jeśli do ról w obszarze DEI są wybierane osoby z wewnątrz organizacji, np. w efekcie awansu, to najczęściej mają one doświadczenie w działach HR, prawniczych lub CSR. Zaletą takiej sytuacji jest zrozumienie sposobu działania kultury organizacyjnej (też korporacyjnej) i nadrzędności celów biznesowych. Natomiast ograniczeniem może być z kolei skłonność do dosłownego przenoszenia dotychczasowych praktyk na nowo powierzony obszar pracy. Może to oznaczać jedynie nominalną zmianę, jeśli nie wyłącznie semantyczną, w postaci zmiany nazwy dotychczasowego stanowiska. W kontekście przeprowadzonych badań dominującym kontekstem respondentów i respondentek był ten związany z doświadczeniem korporacyjnym oraz posiadanym doświadczeniem czy to w obszarze HR czy bezpośrednio DEI (np. z poprzednich miejsc pracy). Ponadto, osoby badane reprezentowały m.in. mniejszości seksualne, kobiety, osoby w grupie wiekowej 50+ oraz z niepełnosprawnościami. W efekcie operowały dużą liczbą przykładów w zakresie definicji różnorodności, działań skierowanych do konkretnych grup defaworyzowanych, na głębszym poziomie wyjaśniały potrzeby i uzasadnienia podejmowanych działań ze względu na cechy

²⁵⁵ Opis i wnioski zawarte w tym akapicie wynikają z wiedzy i doświadczenia zawodowego autorki rozprawy (w tym z obserwacji uczestniczącej).

tożsamościowe. Ponadto, wplatały osobiste doświadczenia w postaci przykładów traktowania ich w sposób noszący znamiona nierównościowego ze względu na przynależność do grup mniejszościowych

Po szóste, należy zwrócić uwagę na problemem złożoności ról, w jakich występowali respondenci i respondentki, ale też sama autorka/badaczka. Dotyczy to możliwego wpływu na zakres przekazywanej wiedzy i sposoby jej komunikowania, a dalej na interpretację danych i rezultaty badań. Wspomniana złożoność ról badanych osób manifestowała się niejako na trzech poziomach: funkcji zawodowej i reprezentowania konkretnej organizacji, w tym formalnej i oficjalnej agendy; osobistych spostrzeżeń, refleksji, doświadczeń powiązanych z indywidualnymi przekonaniem i wiedzą; świadomości istnienia szerszego kontekstu (społecznego, innych organizacji itd.), który kształtuje sposoby myślenia i wdrażania DEI. Z uwagi na pełnione role zawodowe można przyjąć, że w czasie zbierania danych odwoływano się do posiadanej wiedzy o faktach, co przejawiało się także w formule subiektywnych sprawozdań. Nie oznaczało to pełnego dostępu do wiedzy o wszystkich faktach w zakresie funkcjonowania organizacji czy bycia twórcami i twórczyniami określonych faktów. Badane osoby wypada postrzegać głównie przez pryzmat roli obserwacyjnej, odbiorczej czy interpretacyjnej. Ponadto należy mieć świadomość tego, że z powodów zawodowych i zatrudnieniowych osoby te mogły nie chcieć dzielić się całą posiadaną wiedzą na temat omawianych zagadnień, także tych dobrze im znanych, ponieważ w jakimś stopniu realizowały agendę organizacji, w którą wpisuje się raczej narracja o osiągnięciach i sukcesach niż relacje nacechowane krytycznie czy pejoratywnie. Wypowiedzi nie były zatem neutralne, lecz zostały „przefiltrowane” przez osobiste doświadczenia oraz społeczno-zawodowy kontekst, co m.in. prowadziło do formowania zdecydowanie pozytywnego obrazu zarządzania różnorodnością w organizacji oraz uznawania procesu wdrażania jego założeń – za skuteczny i korzystny, niezależnie od ich świadomych i nieświadomych intencji.

W przypadku wywiadów indywidualnych wykonanych w grupie eksperckiej, z racji poziomu zajmowanych stanowisk (eksperskie lub menadżerskie), sieci wewnętrznych kontaktów i relacji w organizacji (m.in. współpraca z kadrą menadżerską wysokiego szczebla, w tym z zarządem), wrażliwością danych, do jakich badane osoby miały dostęp (informacje związane z pracą komisji antymobbingowych, antydyskryminacyjnych czy etycznych), relatywnie częściej można było stwierdzić charakterystyczne sytuacje. Otóż respondenci i respondentki w sposób werbalny i pozawerbalny dokonywali autocenzury, powściągali (werbalnie lub pozawerbalnie) odpowiedzi, odsyłając (badaczkę) do oficjalnych dokumentów,

wiedzy ogólnej lub opatrując sytuację komentarzem, że nie mogą ujawnić określonego rodzaju informacji (niejawność, brak upoważnienia danej osoby). W toku wywiadu grupowego role zawodowe respondentów i respondentek (specjalistów i specjalistek) również sprzyjały swoistym zachowaniom czy reakcjom oraz profilowaniu wypowiedzi. Niemniej postawa dyplomacji przejawiała się głównie w postaci stwierdzenia braku adekwatnej wiedzy czy uprawnień do dzielenia się informacjami. Innymi słowy, ich sytuacja zawodowa i udział w badaniach wymagały godzenia indywidualnych narracji czy postaw z interesem organizacji oraz zaspokojeniem potrzeb poznawczych badaczki. Oznacza to, że obraz rzeczywistości i jego postrzeganie, w jakiej mierze podlegały modyfikacji czy nawet korekcie wynikającej ze swoistej autocenzury i płynności roli: z poziomu subiektywnego do formalno-organizacyjnego, z uwzględnieniem poziomu przekazywania informacji w warunkach badań. Należy jednak podkreślić, że skierowanie badań do grupy eksperckiej, składającej się z osób bezpośrednio odpowiadających za wdrażanie DEI w organizacji, stanowi też wartość wniesioną w prowadzonych badaniach. W dotychczasowym dorobku empirycznym w pozycji eksperckiej występowali przede wszystkim reprezentanci i reprezentantki działów HR, co w pewnym stopniu redukowało perspektywę ZR, sprowadzając ją do poziomu elementu zarządzania zasobami ludzkimi. Przyczyniał się do tego także brak dostępu do specyficznej wiedzy, terminologii, podobnie jak brak znajomości zjawisk przypisanych różnorodności i zarządzaniu różnorodnością (np. pojęcia: równości, grup mniejszościowych, inkluzywności). Tymczasem wytypowanie do badań grupy osób odpowiedzialnych za ZR dostarczyło kompleksowej wiedzy i zrozumienia mechanizmów, istoty i specyfiki tego zagadnienia w odniesieniu do organizacji.

Wreszcie, swoisty dualizm roli dotyczył także autorki niniejszej rozprawy, z jednej strony będącej ekspertką w dziedzinie DEI, z drugiej badaczką, w tym osobą prowadzącą wywiady. Miało to zarówno pozytywne, jak i niekorzystne konsekwencje dla procesu zbierania danych oraz ich interpretacji. Wiedza zawodowa i głębokie zrozumienie tematu umożliwiły zaprojektowanie badań oraz prowadzenie procesu badawczego w sposób świadomy i uporządkowany merytorycznie. Nie zmienia to faktu, że oznaczało to umiejscowienie w rzeczywistości organizacji oraz „wewnątrz” procesu badawczego, co mogło wpływać na sposób widzenia przedmiotowych zjawisk, sprzyjąc kierunkowaniu zainteresowania czy koncentracji uwagi na wybranych aspektach. Mogło to również oddziaływać na zachowania w czasie zbierania danych (reakcje, mimowolne sugerowanie lub ocenianie), analizę danych czy ich interpretację. Świadomość tych uwarunkowań implikowała podejście (auto)krytyczne, celem zminimalizowania tych efektów (artefaktów) i potencjalnych błędów.

Zastosowane w niniejszej rozprawie podejście uzupełnia zakres dotychczasowych ujęć badawczych, w których więcej uwagi poświęcano perspektywie interpersonalnej, w szczególności percepcji pracowników i pracownic dotyczącej działań związanych z różnorodnością w organizacji. Warto zwrócić uwagę na uwzględnioną tu perspektywę, która łączy się z kontekstem w postaci procesów społecznych w organizacji. W przypadku przedmiotowego zarządzania różnorodnością interesujące okazały się organizacyjne skutki działań w obszarach zrównoważonego rozwoju oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Mimo iż pierwotne założenie o przyjęciu podejścia interpretatywnego nie zostało zrealizowane, ustępując miejsca eklektyzmowi lokującemu się między paradygmatem interpretatywnym i normatywnym, to ze względów utylitarnych, organizacyjnych i merytorycznych przyjęto, że rzeczywistość organizacyjna nie jest ani kompletnie zastana, ani kompletnie kreowana, lecz oparta na refleksyjności, intencjonalności aktorów i aktorek.

Oprócz celów poznawczych, warto odwołać się do celów aplikacyjnych przeprowadzonych badań. Są to głównie trzy aspekty. Po pierwsze, jest to budowanie efektywności samego procesu zarządzania różnorodnością. Dotyczy to zwłaszcza zagadnień związanych ze zwiększaniem zaangażowania pracowników i pracownic, przeciwdziałania naruszeniom (minimalizowanie zachowań niepożądanych np. dyskryminacja, mobbing, molestowanie) i wypaleniu pracowników i pracownic. Po drugie, jest to zwrócenie uwagi na zarządzanie ryzykiem i zapewnienie zgodności z regulacjami w sposób, który zachowuje jasne i transparentne komunikowanie wszystkich aspektów związanych z ZR (pozytywnych i negatywnych), ale też umożliwia uniknięcie zarzutu o techniczne i instrumentalne traktowanie zarządzania różnorodnością (np. wyłącznie w celu spełniania wymagań prawnych). Po trzecie, należy podkreślić kwestię wykorzystania zarządzania różnorodnością do budowania pozytywnego wizerunku odpowiedzialnej i zrównoważonej organizacji poprzez umiejętne komunikowanie celów i rezultatów działań w obszarze ZR, ze szczególnym zwróceniem uwagi na sposób definiowania i aktualizowania parametrów dla określenia efektywności prowadzonych działań.

Podsumowując, zarządzanie różnorodnością w organizacji oraz sama koncepcja różnorodności to obszary, które wymagają dalszych eksploracji. Wiele aspektów zasługuje tu na zainteresowanie i głębszą refleksję – może przede wszystkim – w badaniach socjologicznych. Wystarczy wskazać problem długoterminowego wpływu różnorodności na kulturę organizacyjną, intersekcjonalność czy badanie efektywności różnych modeli zarządzania różnorodnością w różnych kontekstach kulturowych i branżowych. Zagadnienia te wypadają po-

strzegać perspektywicznie również z punktu widzenia metodologicznego oraz wykorzystania szerokiego spektrum metod badań jakościowych, ale też ilościowych. Warto ponadto częściej stosować obserwacje uczestniczące, wywiady i analizy tekstowe, a zwłaszcza procesualne podejście, znane z interpretatywnej socjologii organizacji. Stwarza to warunki do bliższego przyjrzenia się sytuacji, „dotarcia do wnętrza” oraz sprawdzenia stanu faktycznego, jak również złożonego kontekstu budowania obrazu zarządzania różnorodnością w organizacjach.

Aneks

Tabela 48. Strategiczne dokumenty w zakresie ochron praw człowieka i antydyskryminacji na gruncie prawa międzynarodowego

Dokument	Zakres wprowadzonych rozwiązań/zmian
<i>Konwencja o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności (CETS nr 005), 3 września 1953</i>	Art. 14 Ustanawia zakaz dyskryminacji oraz skazuje niedopuszczalne podstawy dyskryminacji. Zapewnienie korzystania z praw i wolności gwarantowanych Konwencją powinno mieć miejsce bez względu na: płeć, rasę, kolor skóry, język, religię, przekonania polityczne i inne, narodowość, pochodzenie społeczne, majątek, urodzenie, bądź jakąkolwiek inną przyczynę.
<i>Protokół nr 12 do Konwencji o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności z 4 listopada 2000 (CETS nr 177)</i>	Korzystanie z każdego prawa prawnie ustanowionego powinno odbywać się bez dyskryminacji z jakiegokolwiek powodu: płeć, rasę, kolor skóry, język, religię, przekonania polityczne i inne, narodowość, pochodzenie społeczne, majątek, urodzenie, odnosząc to w sposób szczególny do władz publicznych (Art. 1 ust. 2).
<i>Konwencja ramowa o ochronie mniejszości narodowych (CETS nr 157) weszła w życie 1 lutego 1998</i>	Zakazuje jakiegokolwiek dyskryminacji z powodu przynależności narodowej.
<i>Europejska Karta Społeczna. Otwarta do podpisu 18 października 1961 r.</i>	Podstawowy dokument Rady Europy w zakresie praw społeczno-ekonomicznych, zapewniający gwarancję korzystania z szeregu praw bez dyskryminacji na tle rasowym, ze względu na płeć, kolor skóry, religię, poglądy polityczne, pochodzenie narodowe i społeczne.
<i>Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych oraz Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych, przyjęte przez Zgromadzenie Ogólne ONZ 16 grudnia 1966</i>	Kontynuacja prawoczościowego prawodawstwa w zakresie równości płci, grup społecznych, etnicznych, prawa narodów do samostanowienia o zasobach, prawa do życia, wolności i bezpieczeństwa osobistego, ochrony prywatności, swobody poruszania się, wolności myśli, sumienia i wyznania, gromadzenia się oraz stowarzyszania, humanitarnego traktowania, ochrony przed torturami, sprawiedliwego oraz równego traktowania przed sądem.
<i>Międzynarodowa konwencja w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji rasowej przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne ONZ 21 grudnia 1965 r.</i>	Konwencja zobowiązuje państwa do uznania za podlegające karze przestępstwa wszelkie formy oraz idee oparte na supremacji lub nienawiści rasowej, podżegania do dyskryminacji, dokonywania aktów przemocy, podżegania do tychże z względu na rasę, kolor skóry czy etniczność, oraz penalizację organizacje działające w taki sposób.
<i>Konwencja w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji kobiet, przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne ONZ 18 grudnia 1979 r.</i>	Celem konwencji jest wyeliminowanie jakichkolwiek form dyskryminacji pośredniej i bezpośredniej ze względu na płeć oraz ochrona kobiet przed dyskryminacją ze strony organów państwowych, których rolą jest również poprawa ich sytuacji.
<i>Konwencja o prawach osób niepełnosprawnych przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne ONZ 13 grudnia 2006</i>	Celem Konwencji jest popieranie, ochrona i zapewnienie pełnego i równego korzystania z praw człowieka oraz podstawowych wolności przez osoby z niepełnosprawnością tj. osoby mające długotrwale naruszoną sprawność fizyczną, umysłową, intelektualną lub w zakresie zmysłów, co w oddziaływaniu z różnymi barierami może utrudniać im pełny oraz skuteczny udział w życiu społecznym na zasadach równości z innymi.

<p><i>Traktat o Unii Europejskiej zawarty w Maastricht 7 lutego 1992</i></p>	<p>Opiera się na wartościach poszanowania godności osoby ludzkiej, wolności, demokracji, równości, państwa prawnego, poszanowania praw człowieka. Wartości te są wspólne dla państw członkowskich w społeczeństwie opierającym się na pluralizmie, niedyskryminacji, tolerancji, sprawiedliwości, solidarności oraz równości kobiet i mężczyzn.</p>
<p><i>Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (dz. Urz. C 326/47 z dn. 26.20.2012)</i></p>	<p>Traktat stanowi, iż UE we wszystkich działaniach zmierza do zniesienia nierówności oraz wspierania równości płci; dąży do likwidacji wszelkich form dyskryminacji ze względu na płeć, rasę, etniczność, religię, światopogląd, stopień sprawności, wiek oraz tożsamość psychospołeczną.</p>
<p><i>Dyrektywa nr 75/117/EWG z 10 lutego 1975 r. w sprawie zbliżenia ustawodawstw Państw Członkowskich, dotyczących stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet (Dz. Urz. L 045 z 19.02.1975)</i></p>	<p>Dyrektywa jako pierwsza uszczegóławia zakres likwidacji nierówności płacowych ze względu na płeć. Stanowi o usunięciu jakiegokolwiek dyskryminacji w odniesieniu do wszystkich składników i warunków wynagradzania za tę samą pracę i/lub prace, której przypisuje się tożsamą wartość. Obliguje także kraje członkowskie do wprowadzania mechanizmów dochodzenia swoich praw w przypadku wystąpienia i/lub doświadczenia krzywdy z powodu nierównego traktowania w wynagradzaniu kobiet i mężczyzn.</p>
<p><i>Dyrektywa Rady 86/613/EWG z 11 grudnia 1986 r. w sprawie stosowania zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn pracujących na własny rachunek, w tym w rolnictwie, oraz w sprawie ochrony kobiet pracujących na własny rachunek w okresie ciąży i macierzyństwa (Dz. Urz. L 359 z 19.12.1986)</i></p>	<p>Dyrektywa rozszerza zasadę równego traktowania na sferę samozatrudnienia, nakładając na państwa członkowskie obowiązek objęcia zasadą niedyskryminacji wszystkie osoby samozatrudnione, pracujące w rolnictwie, wykonujące wonne zawody, jak również współmałżonków niebędących pracownikami ani współnikami, trwale uczestniczących w działalności osoby samozatrudnionej, wykonując takie same działania i/lub działania wspomagające.</p>
<p><i>Dyrektywa Rady 92/85/EWG z 19 października 1992 r. w sprawie wprowadzenia środków służących wspieraniu poprawy w miejscu pracy bezpieczeństwa i zdrowia pracownic w ciąży, pracownic, które niedawno rodziły, i pracownic karmiących piersią (Dz. Urz. L 348 z 28.11.1992)</i></p>	<p>Dyrektywa zobowiązuje pracodawcę/pracodawczynię do podjęcia niezbędnych środków zapewnianych czasowe dostosowanie warunków pracy i/lub czasu pracy danej pracownicy w celu uniknięcia przez nią ryzyka związanego z wykonywaniem danej pracy, a jeśli nie jest to możliwe, to przeniesienie pracownicy do innej pracy. Ponadto, Dyrektywa wnosi regulacje dotyczące wymiaru urlopu macierzyńskiego, zakazu pracy nocnej dla kobiet w ciąży i przez okres następujący po urodzeniu dziecka, zakazu zwolnień podczas ciąży i urlopu macierzyńskiego itd.</p>
<p><i>Dyrektywa Rady 97/80/WE z 15 grudnia 1997 r. dotycząca ciężaru dowodu w sprawach dyskryminacji ze względu na płeć (Dz. Urz. L 014 z 20.01.1998)</i></p>	<p>Dyrektywa odwraca ciężar dowodu w sprawach o dyskryminację, co oznacza, że to strona pozwana udowadnia, że zasady równości traktowania nie zostały naruszone.</p>
<p><i>Dyrektywa Rady 200/78/WE z 27 listopada 2000 r. ustanawiające ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy (Dz. Urz. L 3030 z 02.12.2000)</i></p>	<p>Zakaz nierównego traktowania dotyczy: warunków dostępu do zatrudnienia lub samozatrudnienia, dostępu do wszystkich rodzajów i szczebli poradnictwa zawodowego, kształcenia zawodowego, doskonalenia przekwalifikowywania się zawodowego; warunków zatrudniania i pracy; wstępowania do organizacji pracowników i pracownic i pracodawców i pracodawczyń, których członkowie i członkinie wykonują określony zawód.</p>

<i>Dyrektywa 2002/73/WE Parlamentu Europejskiego i Rad z 23 września 2002 (Dz. Urz. L 269 z 05.10.2002)</i>	Dyrektywa w sprawie zasad równego traktowania ze względu na płeć w zakresie dostępu do rynku pracy, edukacji i awansu zawodowego i warunków pracy. Dokument rekapitułuje definicje dyskryminacji bezpośredniej i pośredniej oraz molestowania, które uznane zostają za dyskryminację.
<i>Dyrektywa 2006/54/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 5 lipca 2006 r. w sprawie wprowadzenia w życie zasady równości szans oraz równego traktowania kobiet i mężczyzn w dziedzinie zatrudnienia (Dz. Urz. L 204 z 26.07.2006)</i>	Dyrektywa określa zasadę równego traktowania w dziedzinie zatrudnienia oraz poruszając kwestię zakazu dyskryminacji ze względu na płeć w zakresie pewnych aspektów życia publicznego.
<i>Dyrektywa Rady 2004/131/WE z 13 grudnia 2004 wprowadzająca w życie zasadę równego traktowania mężczyzn i kobiet w zakresie dostępu do towarów i usług oraz dostarczania towarów i usług (Dz. Urz. L 373 z 21.12.2004)</i>	Dyrektywa określa ramy prawne w zakresie dyskryminacji ze względu na płeć w obszarze dostępu do towarów i usług oraz dostarczania towarów i usług.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 49. Aspekty prawne dotyczące równego traktowania na gruncie prawa polskiego

Akt normatywny	Treść
<i>Konstytucja RP</i>	<p>W Art. 30 znajduje się odwołanie do godności jako przyrodzonej, niezbywalnej cechy każdego człowieka, źródła wszelkich innych praw i wolności podmiotowych, przyznając jej status nienaruszalności i zobowiązując wszystkie władze publiczne do jej poszanowania i ochrony.</p> <p>Art. 31 odnoszący się do zasady wolności. Zasada wolności nie oznacza, że wolność obywatelska jest nieograniczona, musi ona bowiem respektować konieczność poszanowania praw innych ludzi. Jednakże zgodnie z nią, istnieje swoboda czynienia tego, co nie jest w prawie wyraźnie zakazane.</p> <p>Art. 32. stanowi on, że wszyscy są równi wobec prawa i mają prawo do równego traktowania przez władze publiczne. Zakazana jest dyskryminacja w życiu politycznym, społecznym lub gospodarczym z jakiegokolwiek przyczyny</p> <p>Art. 33. wprowadza także zasadę równości płci, która oznacza równość praw kobiet i mężczyzn w życiu rodzinnym, politycznym, społecznym i gospodarczym</p>
<i>Prawo pracy</i>	<p>Art. 11 zawiera katalog cech prawnie chronionych (zwanymi także przesłankami dyskryminacji), do których należą między innymi płeć, wiek, niepełnosprawność, rasa, religia, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkowa, pochodzenie etniczne, wyznanie, tożsamość psychoseksualna oraz zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy.</p>
<i>Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy</i>	<p>Pracodawczyni/pracodawca jest obowiązany dla osoby z niepełnosprawnością pozostającej z nim w stosunku pracy, uczestniczącej w procesie rekrutacji lub odbywającej szkolenie, staż, przygotowanie zawodowe albo praktyki zawodowe, warunki które umożliwią jej wykonywanie pracy i wynikają z jej niepełnosprawności, o ile przeprowadzenie takich zmian lub dostosowań nie skutkowałoby nałożeniem na pracodawczynię/pracodawcę nieproporcjonalnie wysokich obciążeń</p>
<i>Prawo karne</i>	<p>W prawie karnym znajdują się uregulowania związane z zasadą równego traktowania i niedyskryminacji. Polskie prawo karne nie wprowadza pojęcia przestępstw motywowanych uprzedzeniami. Przepisy Kodeksu karnego przewidują odpowiedzialność karną sprawców przestępstw popełnionych ze względu na przynależność narodową, etniczną, rasową, polityczną, wyznaniową lub bezwyznaniowość ofiar.</p>
<i>Konwencja o zapobieganiu i zwalczaniu przemocy wobec kobiet i przemocy domowej</i>	<p>Konwencja definiuje „przemoc wobec kobiet” jako naruszenie praw człowieka i formę dyskryminacji ze względu na płeć i oznacza wszelkie akty przemocy ze względu na płeć, które powodują lub mogą prowadzić do fizycznej, seksualnej, psychologicznej lub ekonomicznej szkody lub cierpienia kobiet, w tym również groźby takich aktów, przymus lub arbitralne pozbawienie wolności, zarówno w życiu publicznym jak i prywatnym. Konwencja ma zastosowanie do wszelkich form przemocy wobec kobiet, w tym przemocy domowej, nakłada ona na państwa także konkretne obowiązki związane z przeciwdziałaniem tej przemocy. Ponadto karalne jest branie udziału w zorganizowanej grupie albo związku mających na celu popełnienie przestępstwa (art. 258 k.k.) oraz publiczne nawoływanie do popełnienia przestępstwa (art. 255 k.k.).</p>

<i>Ustawa z dnia 3 grudnia 2010 r. o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania (Dz. U z 2010 r., Nr 254, poz. 1700 z późn. zm.).</i>	Zasada równego traktowania została zdefiniowana w art. 3 Ustawy, zgodnie z którym równe traktowanie oznacza „brak jakichkolwiek zachowań stanowiących nierówne traktowanie”. Z kolei nierówne traktowanie według przepisów ustawy to traktowanie innej osoby w sposób będący jednym lub kilkoma z następujących zachowań: dyskryminacją bezpośrednią, dyskryminacją pośrednią, molestowaniem, molestowaniem seksualnym, mniej korzystnym traktowaniem osoby fizycznej wynikającym z odrzucenia molestowania lub molestowania seksualnego lub podporządkowania się molestowaniu lub molestowaniu seksualnemu.
<i>Kodeks prawa cywilnego</i>	Art. 23 Kodeksu cywilnego zawiera katalog dóbr osobistych. Należą do nich: zdrowie, wolność, cześć, swoboda sumienia, nazwisko lub pseudonim, wizerunek, tajemnica korespondencji, nietykalność mieszkania, twórczość naukowa, artystyczna, wynalazcza oraz racjonalizatorska.
<i>Ustawa z dnia 6 stycznia 2005 r. o mniejszościach narodowych i etnicznych oraz o języku regionalnym (Dz. U. z 2005 r., Nr 17, poz. 141 z późn. zm.)</i>	Zakazuje dyskryminacji wynikającej z przynależności do tych mniejszości i stanowi, że organy władzy publicznej są obowiązane podejmować odpowiednie środki w celu popierania pełnej i rzeczywistej równości w sferze życia ekonomicznego, społecznego, politycznego i kulturalnego pomiędzy osobami należącymi do mniejszości, a osobami należącymi do większości oraz do ochrony osób, które są obiektem dyskryminacji, wrogości lub przemocy, będących skutkiem ich przynależności do mniejszości.
<i>Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2008 r., Nr 69, poz. 414 z późn. zm.)</i>	Zakazuje dyskryminacji ze względu na płeć, wiek, stopień sprawności, rasę, religię, pochodzenie etniczne, narodowość, orientację seksualną, przekonania polityczne i wyznanie, ani ze względu na przynależność związkową osób.
<i>Ustawa z dnia 7 października 1999 r. o języku polskim (Dz. U. z 2011 r., Nr 43, poz. 224 z późn. zm.)</i>	Stanowi, że zawarte w niej przepisy nie naruszają praw mniejszości narodowych i etnicznych.
<i>Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji (Dz. U. z 2011 r., Nr 43, poz. 226 z późn. zm.)</i>	Stanowi, że programy publicznej radiofonii i telewizji powinny uwzględniać potrzeby mniejszości narodowych i grup etnicznych.

Zródło: opracowanie własne.

Tabela 50. Przyporządkowanie osób badanych w IDI do organizacji i branż

Numer respondenta/respondentki	Organizacja	Branża
IDI_F1A	O1	Finansowa
IDI_F1B		
IDI_F2A	O2	
IDI_F2B		
IDI_F3	O3	
IDI_F4A	O4	
IDI_F4B		
IDI_F5	O5	
IDI_F6	O6	
IDI_T1A	O1	
IDI_T1B		
IDI_T1C		
IDI_T2A	O2	
IDI_T2B		
IDI_T3	O3	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 51. Przyporządkowanie osób badanych w FGI do organizacji i branż

Numer respondenta/re-spondentki	Organizacja	Branża	
FGI_F1A,	O1	Finansowa	
FGI_F1B			
FGI_F2	O2		
FGI_F3	O3		
FGI_F4	O4		
FGI_F5	O5		
FGI_F6A	O6		
FGI_F6B			
FGI_T1A	O1		Telekomunikacyjna
FGI_T1B			
FGI_T2	O2		
FGI_3	O3		

Źródło: opracowanie własne.

Bibliografia

Literatura naukowa i raporty z badań

1. *Agenda 2030. Czas na prawdziwą równość płci*, dostępne przez: <https://www.bnp-paribas.pl/blog/agenda-2030-czas-na-prawdziwa-rownosc-plci>.
2. Alderfer C.P., *An intergroup perspective on group dynamics* [w:] *Handbook of organizational behavior*, red. Lorsch J.W., Englewood Cliffs 1987, s. 190–222, dostępne przez: <https://www.semanticscholar.org/paper/An-Intergroup-Perspective-on-Group-Dynamics.-Alderfer/a4461477d2ec7ed304ca25408ac8074f65dc459f>.
3. Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Warszawa 2007.
4. Arredondo P., *Successful Diversity Management Initiatives: A blueprint for planning and implementation*, Londyn 1996, dostępne przez: https://books.google.pl/books?id=Qvsq1kOWTHMC&pg=PR5&hl=pl&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false.
5. Ashmore R.D, Deaux K., McLaughlin-Volpe T., *An organizing framework for collective identity: articulation and significance of multidimensionality*, „Psychological Bulletin” 2004, 130 (1), s. 80–114, dostępne przez: https://www.researchgate.net/publication/8922947_An_Organizing_Framework_for_Collective_Identity_Articulation_and_Significance_of_Multidimensionality.
6. Ayoko O.B., Hartel C., Callan V.J., *Resolving the puzzle of productive and destructive conflict in culturally heterogeneous workgroups: A communication accommodation theory approach*, „International Journal of Conflict Management” 2002, nr 13 (2), s. 165–195, dostępne przez: https://www.researchgate.net/publication/43441536_Resolving_the_Puzzle_of_Productive_and_Destructive_Conflict_in_Culturally_Heterogeneous_Workgroups_A_Communication_Accommodation_Theory_Approach.
7. Backes-Gellner U., Veen S., *Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies – large-scale empirical evidence on company productivity*, „Human Resource Management Journal” 2013, nr 23 (3), s. 279–295, dostępne przez: https://www.researchgate.net/publication/264330142_Positive_effects_of_ageing_and_age_diversity_in_innovative_companies_-_large-scale_empirical_evidence_on_company_productivity,

8. Bartels-Ellis F., Franklin J., Slingsby M., *Internationalising Diversity Management: The British Council's Diversity Assessment Framework*, Londyn 2010; dostępne przez: https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/daf_book.pdf.
9. Bauman Z., *Globalizacja. Ludzkie konsekwencje*, Kraków 2002.
10. Bauman Z., *Płynna nowoczesność*, Kraków 2007.
11. Beck U., *Risk Society: Towards a New Modernity*, London 1992, dostępne przez: <https://archive.org/details/risksocietytowar0000beck>.
12. Bilewicz M., *Kiedy kontakt osłabia uprzedzenia? Kategoryzacje społeczne i temporalne jako warunki skuteczności kontaktu międzygrupowego*, „Psychologia Społeczna” 2006, nr 2 (02), s. 63–74, dostępne przez: https://czasopismo.badania.net/wp-content/uploads/2016/10/Bilewicz_2006_2.pdf.
13. Berger L., Luckmann T., *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, New York 1996, s. 13–28, dostępne przez: https://web.archive.org/web/20191009202613id_/http://perflensburg.se/Berger%20social-construction-of-reality.pdf.
14. Billing Y. D., Sundin E., *From Managing Equality to Managing Diversity: A Critical Scandinavian Perspective on Gender and Workplace Diversity*, [w:] *Handbook of Workplace Diversity*, red. A.M. Konrad, London 2006, s. 95–120, dostępne przez: https://www.researchgate.net/publication/237112711_From_Managing_Equality_to_Managing_Diversity_A_Critical_Scandinavian_Perspective_on_Gender_and_Workplace_Diversity.
15. Bokszański Z., Piotrowski A., Ziółkowski M., *Socjologia języka*, Warszawa 1977.
16. Borkowska S., Jawor-Joniewicz A., *Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością*, Warszawa 2016.
17. Boski P., *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*, Warszawa 2009.
18. Bourdieu P., *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*, Cambridge 1984, dostępne przez: <https://archive.org/details/distinctionsocia0000bour>.
19. Castells M., *The Information Age: Economy, Society and Culture*, Malden 2010, dostępne przez: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/9781444319514.fmatter>.
20. Castells M., *The Rise of the Network Society and Culture*, Malden 2010, dostępne przez: <https://archive.org/details/riseofnetworksoc0000cast>

21. Chatman J.A., *Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit*, „Academy of Management Review” 1989, nr 14 (3), s. 333–349, DOI: [10.2307/258171](https://doi.org/10.2307/258171), dostępne przez: https://www.researchgate.net/publication/234021425_Improving_Interactional_Organizational_Research_A_Model_of_Person-Organization_Fit.
22. Cichorzewska M., *Równość szans w zawodowej praktyce zdywersyfikowanych grup pracowników – wyniki badań*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016 nr 97, s. 75–87, dostępne przez: <https://bibliotekanauki.pl/articles/326608>.
23. Collins P., Hill P., *Black Feminist Thought: Knowledge, Consciousness, and the Politics of Empowerment*, New York 2000, dostępne przez: <https://archive.org/details/blackfeministtho0000hill>.
24. *CSR w praktyce – barometr Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej*; dostępne przez: <https://www.calameo.com/read/004601149c35dede3770c>.
25. *Czym zajmuje się compliance? Wszystko co musisz wiedzieć*, dostępne przez: <https://lexdigital.pl/pigula-wiedzy-o-compliance-po-polsku>.
26. Day N.E., Greene P.G., *A case for sexual orientation diversity management in small and large organizations*, „Human Resource Management” 2008, nr 47 (3), s. 637–654, DOI: 10.1002/hrm.20235.
27. *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016*, dostępne przez: https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/GPW_1015_17_DOBRE_PRAKTYKI_v2.pdf.
28. *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021*, dostępne przez: https://www.gpw.pl/pub/GPW/pdf/DPSN_2021.pdf,
29. *Dobre Praktyki 2021*, dostępne przez: <https://www.gpw.pl/dobre-praktyki2021>.
30. *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021*, dostępne przez: https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/dobre_praktyki/DPSN21_BRO-SZURA.pdf.
31. Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, Warszawa 2001.
32. Durska M., *Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia*, „Kobieta i Biznes” 2009, nr 1–4, s. 8–12.
33. Ely R.J., *A field study of group diversity, participation in diversity education programs, and performance*, „Journal of Organizational Behavior” 2004, nr 25(6), s. 755–780, dostępne przez: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.268>.

34. Ely R.J., Thomas D.A., *Cultural Diversity at work; the effects of diversity perspective on work group proces and outcomes*, „Administrative Science Quarterly” 2001, nr 46 (2), s. 229–273, dostępne przez: <https://web.mit.edu/cortiz/www/Diversity/Ely%20and%20Thomas,%202001.pdf>.
35. *Equality Screening and Impact Assessment*, 2021, s. 755–780, dostępne przez: https://nireland.britishcouncil.org/sites/default/files/esia_global_uk_background_screening.pdf.
36. Fatyga B., *Dzicy z naszej ulicy. Antropologia kultury młodzieżowej*, Warszawa 1999.
37. Foucault M., *The Birth of Biopolitics: Lectures at the Collège de France, 1978–1979*, Basingstoke 2008, dostępne przez: <https://archive.org/details/birthofbiopoliti0000fouc>.
38. Foster C., Harris L. *Easy to say, difficult to do: diversity management in retail*, „Human Resource Management Journal”, 2005, 15/3, s. 4–17, dostępne przez https://www.researchgate.net/publication/227698334_Easy_to_say_difficult_to_do_Diversity_management_in_retails.
39. Gajdzik B., *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie hutniczym*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2015, nr 4, s. 159–173.
40. Giddens A., *The Consequences of Modernity*, Cambridge 1990, dostępna przez: <https://archive.org/details/consequencesofmo00anth>.
41. Giddens A., *Runaway World*, New York 2000, dostępna przez: <https://archive.org/details/runawayworldhowg0000gidd>.
42. Giza-Poleszczuk A., *Wielokulturowość. Wybrane problemy*, Warszawa 2014.
43. Glińska-Neweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Toruń 2007.
44. Goździak E. M., *Rethinking National Identity in the Age of Migration: The Case of Poland*, London 2018.
45. Gross-Gołacka E., *Zarządzanie różnorodnością elementem strategii HR*, [w:] *Równowaga. Praca-życie-rodzina*, red. Sadowska-Snarska C., Białystok 2008, s. 86–94.
46. Gross-Gołacka E., *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Warszawa 2018.
47. Grudzińska-Gross I., *Recovered Territory: A German-Polish Conflict over Land and Culture, 1919–1989*, Rochester 2015, dostępne przez: <https://archive.org/details/recoveredterrito0000pola>.

48. Gryszko M., *Zarządzanie różnorodnością w Polsce. Raport*, Warszawa 2009, dostępne przez: https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/01/Zarządzanie_różnorodnością_w_Polsce_FOB.pdf.
49. Harrison D.A., Price K.H., Bell M.P., *Beyond relational demography: Time and effects of Surface – and deep-level diversity on work group cohesion*, „The Academy Of Management Journal” 1998, vol. 41, s. 96–107, dostępne przez: https://www.jstor.org/stable/256901?oauth_data=eyJlbWFpbCI6InRvYmUuZGVpYk-BnbWFpbC5jb20iLCJpbnN0aXRldGlvbklkcyI6W10sInByb3ZpZGVyI-joiZ29vZ2xlIn0.
50. Hayles V.R., *The diversity directive : why some initiatives fail & what to do about it.*, New York 1997, dostępne przez: <https://archive.org/details/diversitydirecti0000hayl>
51. Hooks B., *Feminist Theory: From Margin to Center*, Boston 2000, dostępne przez: <https://archive.org/details/feministtheoryfr0002hook>.
52. Hwang C.L., Yoon K., *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*, Berlin 1981, dostępne przez: https://www.researchgate.net/publication/264952851_Multiple_Attribute_Decision_Making_Methods_and_Applications
53. Jackson S.E., Joshi A., *Work team diversity*. [w] *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, red. Zedeck S., Waszyngton 2011, s. 651–686.
54. Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Warszawa 2011.
55. Jefmański B., *Statystyczna analiza regionalnego zróżnicowania Polski pod względem wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 285, s. 46–54.
56. Jehn K.A., Bezrukova K., *A field study of group diversity, workgroup context, and performance*, „Journal of Organizational Behavior” 2004, nr 25 (6), s. 703–729, dostępne przez: <https://www.jstor.org/stable/4093763>.
57. Jimenez-Cook S., Kleiner B.H., *Nursing at the cross roads: Increasing workforce diversity and addressing health disparities*, „Equal Opportunities International” 2005, nr 24 (7–8), s. 1–10, dostępne przez: https://www.researchgate.net/publication/235279866_Nursing_at_the_cross_roads_Increasing_workforce_diversity_and_addressing_health_disparities.

58. Joshi A., Roh H., *Context matters: A multilevel framework for work team diversity research* [w:] *Research in personnel and human resources management*. Volume 26, red. Martocchio J.J., Bingley 2007, s. 1–48, dostępne przez: https://www.researchgate.net/publication/235261451_Context_Matters_A_Multilevel_Framework_Forwork_Team_Diversity_Research.
59. Keil M., Amershi B., Holmes S., Jablonski H., Lüthi E., Matoba K., Plett A., von Unruh K., *Poradnik szkoleniowy. Zarządzanie różnorodnością*, Warszawa 2007.
60. Kemper L.E., Bader A.K., Froese F.J., *Diversity management in ageing societies: A comparative study of Germany and Japan*, „Management Revue” 2016, nr 27 (1/2), s. 29–49, dostępne przez: https://www.researchgate.net/publication/303842618_Diversity_management_in_ageing_societies_A_comparative_study_of_Germany_and_Japan,
61. Klarsfeld A., Booysen L., Ng E.S., Roper I., Tatli A., *International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*, Northampton 2010, dostępne przez: https://www.researchgate.net/publication/279539353_International_Handbook_of_Diversity_Management_at_Work_Country_Perspectives_on_Diversity_and_Equal_Treatment.
62. Klimkiewicz K., *Zarządzanie różnorodnością jako element prospołecznej polityki przedsiębiorstwa*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 2, s. 91–101.
63. Kłoskowska A., *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, Warszawa 2006
64. Kołodziej-Durnaś A., *Organizacja jako proces strukturacji*, [w:] *Zarządzanie organizacjami. Organizacja jako proces*, red. K. Konecki, P. Chomczyński, Łódź 2007, s. 31–42, dostępne przez: https://www.researchgate.net/publication/340085002_Organizacja_jako_proces-2007-2.
65. Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych*, Warszawa 2000.
66. Konecki K., *Wstęp*, [w:] *Współczesne problemy socjologii organizacji i zarządzania. Wybrane zagadnienia*, red. B. Glinka, K. Konecki, Łódź 2006.
67. Kopiński A., Porębski D., *Zastosowanie metody Hellwiga do konstrukcji modelu ekonometrycznego dla stóp zwrotu funduszy inwestycyjnych*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia” 2014, nr 48, s. 147–156.
68. Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa 2003.
69. Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa, 1996.

70. Kristof-Brown A.L., Zimmerman R.D., Johnson, E.C., *Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, and Person–Supervisor Fit*, „Personnel Psychology” 2005, 58 (2), s. 281–342, dostępne przez: https://www.researchgate.net/publication/227616743_Consequences_of_Individual%27s_Fit_at_Work_A_Meta-Analysis_of_Person-Job_Person-Organization_Person-Group_and_Person-Supervisor_Fit.
71. Kubicka J., Sudolska A., Kobyłka A., *Postrzeganie pracy tymczasowej przez pracowników i czynniki mające na nie wpływ jako determinanta zmian w zarządzaniu różnorodnością form zatrudnienia*, [w:] *Problemy różnorodności w zarządzaniu*, red. Striker M., Łódź 2017, s. 169–182.
72. Kupczyk T., Oleszkiewicz A., Kubicka M., *Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 350, s. 237–250.
73. Lai Y., Kleiner B.H., *How to conduct diversity training effectively*, „Equal Opportunities International” 2001, nr 20 (5), s. 14–18, dostępne przez: https://www.researchgate.net/publication/238327066_How_to_conduct_diversity_training_effectively.
74. Leśniak G.J., *Jedynie w co 10. polskiej spółce giełdowej kobieta stoi na czele rady. Raport Deloitte*, dostępne przez <https://www.prawo.pl/kadry/udzial-kobiet-w-radach-nadzorczych-i-zaradach-raport-deloitte,526498.html>
75. Leśnowolska E., Andrejczuk M., *Łączy nas różnorodność! Przewodnik po Karcie Różnorodności*, Warszawa 2016, dostępne przez: <https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2016/07/Karta-Roznorodnosci-Przewodnik-2016.pdf>.
76. Lisowska E., *Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, Warszawa 2007.
77. Lisowska E., *Firma Równych Szans 2007 (II edycja konkursu). Raport z badań*, Warszawa 2008.
78. Lisowska E., Sznajder A., *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I edycji Barometru Różnorodności*, Warszawa 2013.
79. Lisowska E., Sznajder A., *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z II edycji Barometru Różnorodności*, Warszawa 2014;
80. Loden M., Rosener J.B., *Workforce America!: Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, Homewood 1991, dostępne przez: <https://archive.org/details/workforceamerica00lode>.

81. Maison D., *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta*, Warszawa 2010.
82. Maj J., *Raport z badania: Zarządzanie różnorodnością i społeczna odpowiedzialność w przedsiębiorstwach*, Opole 2017; dostępne przez: https://www.researchgate.net/publication/318276470_Raport_z_badania_Zarządzanie_roznorodnoscia_i_spoeczna_odpowiedzialnosc_w_przedsiębiorstwach.
83. Mendryk I., Tor A., *Kierownicy wobec zarządzania różnorodnością – wyniki badań pilotażowych*, „Akademia Zarządzania” 2017, nr 1 (1), s. 6–22, dostępne przez: <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/14261>, 25.04.2024.
84. Michalska S., *Tradycyjne i nowe role kobiet wiejskich*, „Wieś i Rolnictwo” 2013, nr 2 (159), s. 124–139.
85. Mijal M., *Max Weber i kontynuatorzy w badaniach nad organizacjami*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Warszawa 2016, s. 163–164, <https://timo.wz.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2016/09/09-Micha%20Mijal-Max-Weber-i-kontynuatorzy-w-badaniach-nad-organizacjami-Klincewicz-Krzysztof-red-Zarządzanie-organizacje-i-organizowanie.pdf>.
86. Mor Barak M.E., *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, Thousand Oaks 2011, dostępne przez: <https://archive.org/details/managingdiversit0000morb>.
87. Mor Barak M.E., *Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion?*, „Human Service Organizations Management” 2015, nr 39 (2), s. 83–88, dostępne przez: https://www.researchgate.net/publication/276112427_Inclusion_is_the_Key_to_Diversity_Management_but_What_is_Inclusion.
88. Mucha J., *Migracje jako czynnik integracji i dezintegracji społecznej*, Warszawa 2013.
89. Mucha J., *Wielokulturowość. Modele i wyzwania*, Warszawa 2010.
90. Nielsen LB., Nelson R.L., *Handbook of Employment Discrimination Research: Rights and Realities*, Dordrecht 2005.
91. Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Warszawa 1985.
92. Ogryzko-Wiewiórowski H., *Wprowadzenie do metod socjologii empirycznej*, Lublin 1986.
93. *Parlament przyjął epokowe przepisy, by zapewnić równowagę płci w zarządach spółek*, dostępne przez: <https://www.europarl.europa.eu/news/pl/press->

room/20221118IPR55706/parlament-przyjal-epokowe-przepisy-o-rownowadze-plci-w-zarzadach-spolek.

94. Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery*, Warszawa 2005
95. Pettigrew T.F., *Intergroup contact, theory*, „Annual Review of Psychology” 1998, 49 (1), s. 65–85, dostępne przez: https://www.researchgate.net/publication/5282610_Intergroup_Contact_Theory.
96. Pochtowski A., *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2002.
97. Piketty T., *Capital in the Twenty-First Century*, Cambridge 2014.
98. J. Poleszczuk J., *Publiczny status i wartość poznawcza badań społecznych*, [w:] *Metody, techniki i praktyka badań społecznych*, red. Bąk A., Kubisz-Muła Ł., Bielsko-Biała 2009, s. 13–22.
99. *Polityka równości płci. Polska 2007*, Warszawa 2007.
100. Przytuła S., Krysińska-Kościańska K., *Bariery w zarządzaniu różnorodnością kulturową – wymiar indywidualny, grupowy i organizacyjny*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, nr 3-4, s. 95–111.
101. Przytuła S., Krysińska-Kościańska K., *Wymiary i poziomy analizy różnorodności*, [w:] *Zarządzanie różnorodnością pracowników. Perspektywa globalnej mobilności i migracji*, red. Przytuła S., Warszawa 2019, s. 31–45.
102. Rakowska A., *Różnorodność zasobów ludzkich w organizacji: istota, dylematy, wyzwania*, Lublin 2021.
103. *Raport o sytuacji banków w Polsce*, dostępne przez: https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Raport_o_sytuacji_bankow_w_Polsce_2022_92828.pdf, 22.08.2024.
104. Rawłuszko M., *Gender Index a inne wskaźniki równościowe*, [w:] *Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, red. Lisowska E., Warszawa 2007, s. 17–24.
105. Rawłuszko M., *Zarządzanie różnorodnością a przeciwdziałanie dyskryminacji*, [w:] *Podręcznik trenerski. Zarządzanie Firmą Równych Szans*, red. Grzybek A., Warszawa 2008, s. 20–26.
106. Ricco R., Guerci M., *Diversity challenge: an integrated process to bridge the implementation gap*, „Business Horizons” 2014, nr 57, s. 235–245, DOI: 10.1016/j.bushor.2013.11.007, dostępne przez: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681313001882>.

107. Robin R., *Badanie pól semantycznych: doświadczenia Ośrodka Leksykologii Politycznej w Saint-Cloud*, [w:] *Język i społeczeństwo*, red. Głowiński M., Warszawa 1980, s. 57–83.
108. Rogozińska-Pawelczyk A., *Zarządzanie różnorodnością – spojrzenie w przyszłość*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2016, nr 3-4, s. 103–115.
109. Sassen S., *The Global City: New York, London, Tokyo*, Princeton 2001, dostępne przez: https://www.researchgate.net/publication/30529997_The_global_City_New_York_London_Tokyo.
110. #Różnorodność. *Każdy inny, wszyscy równi*, dostępne przez: <https://orange.jobs/site/pl-diversity/index.htm>
111. *Różnorodność w firmach – dobre praktyki w miejscu pracy*, Bruksela 2005.
112. Scott W.R., Davis G.F., *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives*, Ottawa 2007, dostępne przez: <https://archive.org/details/organizationsorg0000scot>.
113. Scott K.A., Heathcote J.M., Gruman J.U., *Diversity management practices: Comparing Cox and Blake’s recommendations to current research and practice*, Ottawa 2007, dostępne przez: https://www.researchgate.net/publication/279649945_Diversity_management_practices_Comparing_Cox_and_Blakes_recommendations_to_current_research_and_practice.
114. Schuman H., *Metoda i znaczenie w badaniach sondażowych*, Warszawa 2013.
115. Schur L., Kruse D., Blanck P., *Corporate culture and the employment of persons with disabilities*, „Behavioral Sciences & the Law” 2005 nr 23 (1), s. 3–20, dostępne przez: <https://psycnet.apa.org/record/2005-02482-002>.
116. *Several models of CSR in Europe and several ways of promoting CSR in businesses? Practical recommendations for businesses according to the CSR model they have adopted*, Bruksela 2010, dostępne przez: https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/attachments/news/RapportFinalProjetRSE_EN.pdf/, 26.02.2024.
117. Silverman D., *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*, London 2013, dostępne przez: https://archive.org/details/doingqualitative0000silv_j7o2.
118. Sobol E., *Słownik języka polskiego*, Warszawa 2002.
119. Spencer L.M., Spencer S.M., *Competence At Work: Models for Superior Performance*, Nowy Jork 1993, dostępne przez: <https://archive.org/details/competenceat-work00spen>.

120. *Spółka publiczna (giełdowa – co to jest?)*, dostępne przez: <https://poradca.pl/spolka-publiczna-gieldowa-co-to-jest#spolka-publiczna-a-spolka-gieldowa>
121. Stefaniak A., *Kontakt czy zagrożenie? Wpływ wyjazdu na stypendium zagraniczne na postawy wobec muzułmanów wśród polskich studentów*, dostępne przez: <http://www.otwarta.org/jak-dzialamy/konkurs-prac-magisterskich-im-j-j-lipskiego/edycje-konkursu/edycja-xvii-2012-r-2/eseje-laureatow-xvii-edycji-konkursu-2/anna-stefaniak/>.
122. Stefaniak A., Bilewicz M., Marchlewska M., *Uprzedzenia w Polsce*, Warszawa 2015.
123. Stefaniak A., Bilewicz M., *Zmiana postaw w wyniku wymian studenckich. Rola kontaktu międzygrupowego i redukcji zagrożenia*, „Psychologia Społeczna” 2014, nr 3 (30), s. 311–322, dostępne przez: https://czasopismo.badania.net/wp-content/uploads/2016/11/Stefaniak_Bilewicz_PS_3_2014.pdf.
124. Stephan W.G., Stephan C.W., *An integrated threat theory of prejudice*, [w] *Reducing prejudice and discrimination*, red. S. Oskamp, Mahwah 2000, s. 23–45, dostępne przez: https://www.researchgate.net/profile/Walter-Stephan/publication/313054712_An_Integrated_Threat_Theory_of_Prejudice_In_Stuart_Oskamp_ed/links/5b105aab4585150a0a5e0aed/An-Integrated-Threat-Theory-of-Prejudice-In-Stuart-Oskamp-ed.pdf.
125. Sułek A., *Ogród metodologii socjologicznej*, Warszawa 2002.
126. Szacka B., *Wprowadzenie do socjologii*, Warszawa 2003.
127. Szatur-Jaworska B., Grewiński M., Karwacka A., Klimczuk-Kochańska K., *Ewaluacja w służbach społecznych*, Warszawa 2010, dostępne przez: http://rszarf.ips.uw.edu.pl/ewalps/teksty/podrecznik_ips.pdf.
128. Szczepański J., *Odmiany czasu teraźniejszego*, Warszawa 1971.
129. Sztompka P., *Socjologia*, Kraków 2003.
130. Śledzińska-Simon A., *Zasada równości i zasada niedyskryminacji w prawie Unii Europejskiej*, „Studia BAS” 2011, nr 2 (26), s. 45–53.
131. Tajfel H., *Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology*, Cambridge 1981, dostępne przez: <https://archive.org/details/humangroupsso-cia0000tajf>.
132. Tellez T., *Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) Organizational Assessment Tools: A Resource Guide*, Waltham 2021; dostępne przez: https://heller.brandeis.edu/iere/pdfs/dei_organizational_assessment_tools.pdf; 25.04.2024;

133. Turner J.C., Hogg M.A, Oakes P.J., Reicher S.D., Wetherell M.S., *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*, Oxford & New York 1987, dostępne przez: <https://archive.org/details/rediscoveringsoc0000turn>.
134. Walczak W., *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, dostępne przez: <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/40/id/840>.
135. Waszczak S., *Postawy wobec różnorodności – uwarunkowania, próba typologii, implikacje* [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. Juchnowicz M., Kraków 2009, s. 49–66.
136. Williams V., Ponting L., Ford K., *A platform for change? Inclusive research about 'choice and control'*, „British Journal of Learning Disabilities” 2015, nr 43 (2), s. 106–113, dostępne przez: https://www.researchgate.net/publication/229519482_Achieving_Inclusive_Excellence_Strategies_for_Creating_Real_and_Sustainable_Change_in_Quality_and_Diversity.
137. Wondrak M.J., *Raport „Wdrażanie zarządzania oraz jego efekty wśród sygnatariuszy Karty Różnorodności w Unii Europejskiej (2014)”*, Warszawa 2015, dostępne przez: https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/02/Raport_Wdrażanie-zarz%C4%85dzania-r%C3%B3%C5%Bcnorodno%C5%9Bci%C4%85_KE_pl.pdf; 24.04.2024.
138. Wrench J., *Diversity Management and Discrimination*, Aldershot 2007, dostępne przez: <https://archive.org/details/diversitymanagem0000wren>.
139. Wysocki D., *Metody statystycznej analizy wielowymiarowej w badaniach marketingowych*, Warszawa 2010.
140. Zadeh L.A., Fuzzy Sets, „Information and Control” 1965, nr 8 (3), s. 338–353. dostępne przez: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S00199586590241X?via%3Dihub>.
141. Zawadzki K., Wojdyło M., *Zróżnicowanie tożsamości pierwotnej i wtórnej pracowników małych przedsiębiorstw w Polsce*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2017, nr 6 (332), s. 111–123.

Wykaz dokumentów

Dokumenty organizacji²⁵⁶

BNP Paribas

1. *Strategia Fast Forward 2018–2021*, dostępne przez: <https://www.bnpparibas.pl/re-lacje-inwestorskie/o-banku/strategia-banku#1=2>.
2. *Strategia CSR*, dostępne przez: <https://www.bnpparibas.pl/csr/strategia-csr/odpowiedzialnosc-w-miejscu-pracy>.
3. *Polityka różnorodności w BNP Paribas Bank Polski S.A.*, dostępne przez: https://www.bnpparibas.pl/_files/1523504
4. *Kodeks Postępowania Grupy BNP Paribas*, dostępne przez: <https://group.bnpparibas/en/group/our-governance/compliance>
5. *Zintegrowany raport roczny 2021*, dostępne przez: <https://raportroczny.bnpparibas.pl/>
6. *Zintegrowany raport roczny 2020*, dostępne przez: <https://raportroczny.bnpparibas.pl/2020/>
7. *Zintegrowany raport roczny 2019*, dostępne przez: <https://raportroczny.bnpparibas.pl/2019/>
8. *Raport CSR za rok 2018*, <https://www.bnpparibas.pl/raport-csr2018/time20210930092703/>
9. *Raport CSR za rok 2017*, dostępny przez: <https://www.bnpparibas.pl/raportspoleczny2017/>

Cyfrowy Polsat

1. *Misja, wizja, strategia*, dostępne przez: <https://grupapolsatplus.pl/pl/nas/misja-wizja-strategia>.
2. *CSR w Grupie Polsat Plus*, <https://grupapolsatplus.pl/pl/odpowiedzialny-biznes/csr-w-grupie-polsat>.

²⁵⁶ Dokumenty wybranych organizacji poddane analizie w rozdziale IV. W *Bibliografii* układ dokumentów przebiega według następującego schematu: po pierwsze – alfabetycznie w kontekście układu organizacji; po drugie – zgodnie z hierarchią ważności, czyli od strategii, poprzez polityki i kodeksy, po raporty; po trzecie – w malejącym porządku chronologicznym, od najnowszego do najstarszego.

3. *Kodeks Etyki*, dostępne przez: <https://grupapolsatplus.pl/pl/lad-korporacyjny/zasady-dobrych-praktyk> Polityka różnorodności i poszanowania praw człowieka Grupy Kapitałowej Cyfrowy Polsat, dostępne przez: <https://grupapolsatplus.pl/pl/lad-korporacyjny/zasady-dobrych-praktyk>.
4. *Raport zrównoważonego rozwoju Grupy Polsat Plus 2021*, dostępne przez https://grupapolsatplus.pl/sites/default/files/documents/2021/raport_zrownowazonego_rozwoju_grupy_polsat_plus_2021_0.pdf
5. *Grupa Polsat Plus, Raport Społeczny 2020*, dostępne przez <https://raportspoleczny2020.grupapolsatplus.pl/nasza-kultura-pracy>
6. *Sprawozdanie na temat informacji niefinansowych za rok 2019 Grupy Kapitałowej Polsat S.A. oraz Spółki Cyfrowy Polsat S.A.*, dostępny przez: https://grupapolsatplus.pl/sites/default/files/documents/11-03-2020_raport_niefinansowy_gk_cyfrowy_polsat_s.a._za_2019_f.pdf
7. *Sprawozdanie Grupy Kapitałowej Cyfrowy Polsat S.A. oraz spółki Cyfrowy Polsat S.A. na temat informacji niefinansowych za rok 2018*, dostępne przez: https://grupapolsatplus.pl/sites/default/files/documents/raport_niefinansowy_gk_cyfrowy_polsat_s.a._oraz_spolki_cyfrowy_polsat_s.a._za_rok_2018.pdf
8. *Raport Niefinansowy Grupy Cyfrowy Polsat 2016-2017*, dostępny przez: <https://raportniefinansowy2017.grupapolsat.pl/zarzadzanie-csr-i-komunikacja/>

ING Bank Śląski

1. *Strategia Biznesowa Think Forward 2014*, dostępne przez: <https://www.ing.com/About-us/Annual-Reporting-Suite/Our-Strategy.htm>.
2. *Deklaracja różnorodności*, dostępne przez: https://www.ing.pl/relacje-inwestorskie/polityki-esg/g#lad_korporacyjny=0&compliance=0&hr=9.
3. *Polityka różnorodności w odniesieniu do członków zarządu i rady nadzorczej ING Banku Śląskiego S.A.*, dostępne przez: https://www.ing.pl/_files/27emj2w
4. *Deklaracja Grupy Kapitałowej ING Banku Śląskiego S.A. dotycząca poszanowania praw człowieka*, dostępne przez: <https://esg.ing.pl/strategia-esg/deklaracja-praw-czlowieka-grupy-kapitalowej-ing-banku-slaskiego>.
5. *Pomarańczowy Kod*, dostępne przez: https://www.ing.pl/relacje-inwestorskie/polityki-esg/g#lad_korporacyjny=0&compliance=0&hr=
6. *Zintegrowany Raport Roczny ING Banku Śląskiego 2021*, dostępny przez: <https://raportroczny.ing.pl/2021/>

7. *Zintegrowany Raport Roczny ING Banku Śląskiego 2020*, dostępne przez: <https://raporty.r.pl/wp-content/uploads/2021/08/IngRaport22PL2.pdf>.,
8. *Zintegrowany Raport Roczny ING Banku Śląskiego 2019*, dostępne przez: <https://raportroczny.ing.pl/2019/>
9. *Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej ING Banku Śląskiego S.A. w 2018 roku*, dostępny przez: https://www.bankier.pl/static/att/emitent/2019-03/2_Sprawozdanie_Zarzadu_z_dzialalnosci_2018_201903291716951007.
10. *Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej ING Banku Śląskiego S.A. w 2017 roku*, dostępne przez: https://www.bankier.pl/static/att/emite nt/2018-03/Sprawozdanie_Zarzadu_z_dzialalnosci_2017_PL_201803091464956480.pdf.

Orange Polska

1. *Strategia. Grow na lata 2021–2024*, dostępne przez: <https://raportzintegrowany.orange.pl/raport2021/strategia/wprowadzenie-do-naszej-strategii/strategia-grow-na-lata-2021-2024/>
2. *Strategia społecznej odpowiedzialności na lata 2021–2025*, dostępne przez: <https://raportzintegrowany.orange.pl/raport2021/strategia/strategia-csr-odpowiedzialnosc-w-dzialaniu/>
3. *Strategia społecznej odpowiedzialności na lata 2021–2025*, dostępne przez: <https://www.orange.pl/view/csr>.
4. *Polityka Zarządzania Różnorodnością*, dostępne przez: <https://orange.jobs/site/pl-diversity/index.htm>.
5. *Polityka praw człowieka*, dostępne przez: <https://www.orange.pl/ocp-http/PL/Binary2/2006517/4109347884.pdf>.
6. *Kodeks Etyki Orange Polska*, dostępne przez: <https://www.orange-ir.pl/wp-content/uploads/2023/01/kodeks-etyki->
7. *Zintegrowany raport roczny Orange Polska 2021*, dostępne przez: <https://raportzintegrowany.orange.pl/raport2021/strategia/odpowiedzialnosc/odpowiedzialnosc-ambitne-cele-srodowiskowe-i-spoeczne/>
8. *Orange Polska Raport Zintegrowany 2020*; dostępny przez: <https://raportzintegrowany.orange.pl/raport2020/model-biznesowy-i-tworzenie-wartosci/kapital-ludzki-i-intelektualny/>
9. *Raport Zintegrowany Orange Polska 2018*, dostępne przez <https://raportzintegrowany.orange.pl/raport2018/pl/acting-in-an-effective-and-responsible-manner-4>

10. *Raport Zintegrowany Orange Polska 2017*, dostępný przez: <https://raportzintegrowany2017.orange.pl/pl/strategy/ourStrategy/>
11. *Raport Zintegrowany 2017 Orange Polska*, dostępný przez https://raportzintegrowany2017.orange.pl/download/Orange_Raport_2017_PL_06-07-2018.pdf

Santander Polska S.A.

1. *Strategia biznesowa 2021–2023*, dostępný przez: <https://esg.santander.pl/2020/raport-2020/zarzadzanie/odpowiedzialna-bankowosc/nasza-strategia-biznesowa/>
2. *Strategia biznesowa 2019–2021*, dostępný przez: <https://esg.santander.pl/2018/en/santander-bank-polska1/strategia-biznesowa/>
3. *Polityka Szacunek i godność*, dostępný przez: <https://esg.santander.pl/2019/pracownicy/roznorodnosc-i-prawa-czlowieka/zarzadzanie-roznorodnoscia/>
4. *Polityka praw czlowieka*, dostępný przez: <https://esg.santander.pl/2021/lad-korporacyjny-governance/polityka-praw-czlowieka-2/>
5. *Generalny Kodeks Postępowania*, dostępný przez: https://www.santander.pl/regulation_file_server/time20240307085623/download?id=160538&lang=pl_PL
6. *Raport ESG 2021 Santander Bank Polska S.A.*, dostępný przez: <https://esg.santander.pl/2021/relacje-z-interesariuszami-social/relacje-z-pracownikami/roznorodnosc-w-miejscu-pracy/>
7. *Raport ESG 2020 Santander Bank Polska S.A.*, dostępný przez: <https://esg.santander.pl/2020/>
8. *Raport Odpowiedzialnego Biznesu 2019*, dostępný przez: <https://esg.santander.pl/2019/pracownicy/roznorodnosc-i-prawa-czlowieka/zarzadzanie-roznorodnoscia/Raport>.
9. *Raport zrównoważonego rozwoju Santander Bank Polska za 2018 rok*, dostępný przez: <https://esg.santander.pl/2018/>
10. *Raport zrównoważonego rozwoju Santander Bank Polska za 2017 rok*, <https://esg.santander.pl/2017/>

Akty prawa międzynarodowego

1. *Protokół nr 12 do Konwencji o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności z 4 listopada 2000 (CETS nr 177)*, dostępne przez: <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/protokol-nr-1-do-konwencji-o-ochronie-praw-czlowieka-i-16796683/art-1>.
2. *Konwencja ramowa o ochronie mniejszości narodowych (CETS nr 157) weszła w życie 1 lutego 1998*, dostępne przez: <https://libr.sejm.gov.pl/tek01/txt/re/1995.html>.
3. *Europejska Karta Społeczna. Otwarta do podpisu 18 października 1961 r.*, dostępne przez: <https://rm.coe.int/168047e175>.
4. *Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych oraz Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych, przyjęte przez Zgromadzenie Ogólne ONZ 16 grudnia 1966*, dostępne przez: <https://lexlege.pl/pakt/art-4/>.
5. *Międzynarodowa konwencja w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji rasowej przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne ONZ 21 grudnia 1965 r.*, dostępne przez: <https://www.gov.pl/web/sprawiedliwosc/miedzynarodowa-konwencja-w-sprawie-likwidacji-wszelkich-form-dyskryminacji-rasowej>.
6. *Konwencja w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji kobiet, przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne ONZ 18 grudnia 1979 r.*, dostępne przez: <https://www.gov.pl/web/rodzina/konwencja-w-sprawie-likwidacji-wszelkich-form-dyskryminacji-kobiet>.
7. *Konwencja o prawach osób niepełnosprawnych przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne ONZ 13 grudnia 2006*, dostępne przez: <https://bip.brpo.gov.pl/pl/content/konwencja-onz-o-prawach-osob-niepelnosprawnych>.
8. *Traktat o Unii Europejskiej zawarty w Maastricht 7 lutego 1992*, dostępne przez: <https://eur-lex.europa.eu/PL/legal-content/summary/treaty-of-maastricht-on-european-union.html>.
9. *Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (dz. Urz. C 326/47 z dn. 26.20.2012)*, dostępne przez: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:12012E/TXT>.
10. *Dyrektywa nr 75/117/EWG z 10 lutego 1975 r. w sprawie zbliżenia ustawodawstw Państw Członkowskich, dotyczących stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet (Dz. Urz. L 045 z 19.02.1975)*, dostępne przez: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/pl/TXT/?uri=CELEX:31975L0117>.

11. *Dyrektywa Rady 86/613/EWG z 11 grudnia 1986 r. w sprawie stosowania zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn pracujących na własny rachunek, w tym w rolnictwie, oraz w sprawie ochrony kobiet pracujących na własny rachunek w okresie ciąży i macierzyństwa (Dz. Urz. L 359 z 19.12.1986)*, dostępne przez: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A31986L0613>.
12. *Dyrektywa Rady 92/85/EWG z 19 października 1992 r. w sprawie wprowadzenia środków służących wspieraniu poprawy w miejscu pracy bezpieczeństwa i zdrowia pracownic w ciąży, pracownic, które niedawno rodziły, i pracownic karmiących piersią (Dz. Urz. L 348 z 28.11.1992)*, dostępne przez: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:31992L0085>.
13. *Dyrektywa Rady 97/80/WE z 15 grudnia 1997 r. dotycząca ciężaru dowodu w sprawach dyskryminacji ze względu na płeć (Dz. Urz. L 014 z 20.01.1998)*, dostępne przez: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/ALL/?uri=CELEX%3A31997L0080>.
14. *Dyrektywa Rady 200/78/WE z 27 listopada 2000 r. ustanawiające ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy (Dz. Urz. L 3030 z 02.12.2000)*, dostępne przez: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=celex%3A32000L0078>.
15. *Dyrektywa 2002/73/WE Parlamentu Europejskiego i Rad z 23 września 2002 (Dz. Urz. L 269 z 05. 10.2002)*, dostępne przez: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:32002L0073>.
16. *Dyrektywa 2006/54/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 5 lipca 2006 r. w sprawie wprowadzenia w życie zasady równości szans oraz równego traktowania kobiet i mężczyzn w dziedzinie zatrudnienia (Dz. Urz. L 204 z 26.07.2006)*, dostępne przez: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:204:0023:0036:PL:PDF>.
17. *Dyrektywa Rady 2004/131/WE z 13 grudnia 2004 wprowadzająca w życie zasadę równego traktowania mężczyzn i kobiet w zakresie dostępu do towarów i usług oraz dostarczania towarów i usług (Dz. Urz. L 373 z 21.12.2004)*, dostępne przez: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:32004L0113>.
18. *Załącznik I do rozporządzenia Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r.*; dostępne przez: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:02014R0651-20170710#tocId86>.

Akty prawa krajowego

1. *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997, Dz. U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483, z 2001 r. Nr 28, poz. 319, z 2006 r. Nr 200, poz. 1471, z 2009 r., Nr 114, poz. 946, dostępne przez: <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/konstytucja-rzeczypospolitej-polskiej-16798613>.*
2. *Kodeks pracy z dnia 26 czerwca 1974 r. (Dz.U. z 2023 r. poz. 1465) z późniejszymi zmianami, tekst jednolity, dostępne przez: <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/kodeks-pracy-16789274>.*
3. *Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz.U.2024.475 t.j., dostępne przez: <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/promocja-zatrudnienia-i-instytucje-ryнку-pracy-1709188>.*
4. *Kodeks karny, Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Dz.U. 1997 nr 88 poz. 553, dostępne przez: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19970880553>.*
5. *Konwencja o zapobieganiu i zwalczaniu przemocy wobec kobiet i przemocy domowej, Dz.U. 2015 poz. 961, dostępne przez: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20150000961>.*
6. *Ustawa z dnia 3 grudnia 2010 r. o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania, Dz.U. 2010 nr 254 poz. 1700, dostępne przez: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20102541700>.*
7. *Kodeks prawa cywilnego, Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r, Dz.U. 1964 nr 16 poz. 93, dostępne przez: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19640160093>.*
8. *Ustawa z dnia 6 stycznia 2005 r. o mniejszościach narodowych i etnicznych oraz o języku regionalnym (Dz. U. z 2005 r., Nr 17, poz. 141 z późn. zm.), dostępne przez: <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/zm-ustawa-o-mniejszosciach-narodowych-i-etnicznych-oraz-o-jezyku-18105227>.*
9. *Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2008 r., Nr 69, poz. 414 z późn. zm.), dostępne przez: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20040991001>.*
10. *Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji, Dz. U. z 2011 r., Nr 43, poz. 226 z późn. zm., dostępne przez: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19930070034>.*

Strony internetowe

1. <https://fieldstat.pl/co-to-cawi/>
2. <https://fundacja.orange.pl>
3. <https://www.globalreporting.org>.
4. <https://integratedreporting.org>.
5. <https://kig.pl/esg-i-zrownowazony-rozwoj/esg-w-praktyce/>
6. <https://raportyxr.pl/>.
7. <https://www.ing.pl>
8. <https://www.santander.pl>
9. <https://www.bnpparibas.pl>
10. <https://www.orange.pl>
11. https://mfiles.pl/pl/index.php/Strona_g%C5%82%C3%B3wna
12. <https://www.cyfrowypolsat.pl>
13. odpowiedzialnybiznes.pl
14. <https://lp.bnpparibas.pl/razemzmieniamy/rownosc-plci.html>
15. <https://www.bnpparibas.pl/blog/agenda-2030-czas-na-prawdziwa-rownosc-plci>

Spis tabel

Tabela 1. Koncepcja zarządzania różnorodnością a polityka równych szans	20
Tabela 2. Typy tożsamości oraz ich cechy	23
Tabela 3. Projekt Gender Index	39
Tabela 4. Projekt CSR/Diversity Project	42
Tabela 5. Korzyści bariery z wdrażania zarządzania różnorodnością na podstawie CSR/Diversity Project.....	43
Tabela 6. Projekt Barometr Różnorodności Edycja I i Edycja II	44
Tabela 7. Analiza stopnia regionalnego zróżnicowania zarządzania różnorodnością.....	48
Tabela 8. Badanie Forum Odpowiedzialnego Biznesu wdrażanie zarządzania różnorodnością i jego efekty.....	50
Tabela 9. Inicjatywy i programy zarządzania różnorodnością w badaniach Forum Odpowiedzialnego Biznesu	52
Tabela 10. Badanie CSR w praktyce – barometr Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej	53
Tabela 11. Badanie – Zarządzanie różnorodnością i społeczna odpowiedzialność w przedsiębiorstwach.....	55
Tabela 12. Korzyści, bariery i zagrożenia wdrażania zarządzania różnorodnością.....	57
Tabela 13. Badanie Zaangażowanie pracownicze a zarządzanie różnorodnością.....	59
Tabela 14. Badanie dotyczące zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach.....	61
Tabela 15. Korzyści z wdrażania zarządzania różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach.....	62
Tabela 16. Badanie dotyczące świadomości, potrzeb i działań firm w zakresie zarządzania różnorodnością.....	63
Tabela 17. Badanie – kierownicy wobec zarządzania różnorodnością.....	65
Tabela 18. Praktyki zarządzania różnorodnością wśród kadry kierowniczej	66
Tabela 19. Specyfikacja zintegrowanego modelu zarządzania różnorodnością.....	72
Tabela 20. Zintegrowany model zarządzania różnorodnością w perspektywie organizacji – podstawa operacjonalizacji	79
Tabela 21. Kategorie badawcze, zmienne oraz wskaźniki i pytania wskaźnikowe.....	86
Tabela 22. Problemy badawcze zastosowane jako podstawa w analizie dokumentów.....	94

Tabela 23. Problemy badawcze zastosowane jako podstawa wywiadów indywidualnych.....	96
Tabela 24. Organizacja procesu realizacji wywiadów indywidualnych – czas, miejsce, zadania badawcze i elementy scenariusza	99
Tabela 25. Pytania badawcze zastosowane jako podstawa wywiadu grupowego	101
Tabela 26. Organizacja realizacji wywiadu grupowego – czas, miejsce, zadania badawcze moderatorki i scenariusz wywiadu	103
Tabela 27. Liczba zgłoszonych i nagrodzonych organizacji w Konkursie Raporty Zrównoważonego Rozwoju	106
Tabela 28. Spółki publiczne nagrodzone w Konkursie Raport Zrównoważonego Rozwoju	107
Tabela 29. Zasady doboru prób badawczych.....	109
Tabela 30. Respondenci i respondentki w podziale na wybrane zmienne demograficzne i branżowe	110
Tabela 31. Matryca kodowania w ramach techniki pól semantycznych dla IDI, FGI i analizy dokumentów na przykładzie słowa-kłucza „różnorodność”	116
Tabela 32. Wykaz dokumentów wykorzystanych w analizie	128
Tabela 33. Analiza pól semantycznych dla słowa-kłucza „różnorodność” w badanych dokumentach.....	137
Tabela 34. Analiza pól semantycznych dla słowa-kłucza „zarządzanie różnorodnością” w badanych dokumentach.....	141
Tabela 35. Analiza pól semantycznych dla słowa-kłucza „obszary zarządzania różnorodnością” w badanych dokumentach	146
Tabela 36. Analiza pól semantycznych dla słowa-kłucza „metody i narzędzia” w badanych dokumentach.....	147
Tabela 37. Obszary i narzędzia zarządzania różnorodnością w organizacjach w badanych dokumentach.....	149
Tabela 38. Analiza pól semantycznych dla słowa-kłucza „różnorodność” w wywiadach indywidualnych.....	171
Tabela 39. Analiza pól semantycznych dla słowa-kłucza „zarządzanie różnorodnością” w wywiadach indywidualnych	174
Tabela 40. Analiza pól semantycznych dla słowa-kłucza „obszary zarządzania różnorodnością” w wywiadach indywidualnych	182

Tabela 41. Analiza pól semantycznych dla słowa-klucz „metody i narzędzia” wywiadach indywidualnych.....	184
Tabela 42. Obszary i narzędzia zarządzania różnorodnością w organizacjach w wywiadach indywidualnych.....	185
Tabela 43. Analiza pól semantycznych dla słowa-klucz „różnorodność” w wywiadzie grupowym	202
Tabela 44. Analiza pól semantycznych dla słowa-klucz „zarządzanie różnorodnością” wywiadzie grupowym.....	204
Tabela 45. Analiza pól semantycznych dla słowa-klucz „obszary zarządzania różnorodnością” w wywiadzie grupowym	208
Tabela 46. Analiza pól semantycznych dla słowa-klucz „metody i narzędzia” wywiadzie grupowym	210
Tabela 47. Obszary i narzędzia zarządzania różnorodnością w organizacjach wywiadzie grupowym	211
Tabela 48. Strategiczne dokumenty w zakresie ochron praw człowieka i antydyskryminacji na gruncie prawa międzynarodowego.....	234
Tabela 49. Aspekty prawne dotyczące równego traktowania na gruncie prawa polskiego	237
Tabela 50. Przyporządkowanie osób badanych w IDI do organizacji i branż.....	239
Tabela 51. Przyporządkowanie osób badanych w FGI do organizacji i branż.....	240

Wykaz skrótów

- AA – ang. *affirmative action* akcje afirmatywne
- AEO – ang. *access and equal opportunity*, równy dostęp i możliwości
- BR – Barometr Różnorodności
- CAWI – ang. *Computer Assisted Web Interview*
- CSR – ang. *Corporate Social Responsibility*, społeczna odpowiedzialność biznesu
- DEI – ang. *diversity, equity, inclusion*, równość, różnorodność, włączenie (inkluzywność)
- DI – ang. *Diversity Index*, Indeks Różnorodności
- DPSN – Dobre Praktyki Spółek Notowanych
- ESG – ang. *Environment, Social, Governance*, środowisko, sprawy społeczne, ład korporacyjny, zrównoważony rozwój
- FGI – ang. *focus group interview*, zogniskowany wywiad grupowy
- FOB – Forum Odpowiedzialnego Biznesu
- GPW – Giełda Papierów Wartościowych
- GRI – ang. *Global Reporting Initiative*, Globalna Inicjatywa Raportowania
- HR – ang. *human resources*, zasoby ludzkie
- HRM – ang. *human resources management*, zarządzanie zasobami ludzkimi
- IDI – ang. *individual depth interview*, pogłębiony wywiad indywidualny
- IIRC – ang. *International Integrated Reporting Council*, Międzynarodowa Rada Raportowania Zintegrowanego
- TDI – ang. *telephone depth interview*, pogłębiony wywiad telefoniczny
- TFUE – Traktat o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej
- UE – Unia Europejska
- ZZL – zarządzanie zasobami ludzkimi
- ZR – zarządzanie różnorodnością