

**ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ  
W ORGANIZACJI –  
ISTOTA, ZNACZENIE, WYZWANIA**



D E B I U T Y   S T U D E N C K I E

2023

---

# **ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ W ORGANIZACJI – ISTOTA, ZNACZENIE, WYZWANIA**

pod redakcją  
**Doroty Tenety**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2023

Recenzja

*Agnieszka Sokołowska-Durkalec*

Redakcja wydawnicza

*Agata Wójcicka-Kołodziej*

Korekta

*Aleksandra Śliwka*

Skład i łamanie

*Małgorzata Myszowska*

Projekt okładki

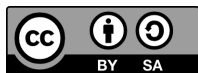
*Beata Dębska*

Na okładce wykorzystano zdjęcie z zasobów

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa

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

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



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

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

DOI: 10.15611/2023.12.3

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	7
<b>Szymon Hadrian:</b> Zarządzanie różnorodnością w szkole podstawowej – szanse i zagrożenia .....	9
<b>Edyta Kamenakis:</b> Zjawisko mobbingu w publicznej uczelni wyższej .....	21
<b>Ewelina Karbowska:</b> Praktyki związane z zarządzaniem różnorodnością w korporacji międzynarodowej na przykładzie TJX Inc. ....	32
<b>Maciej Krahel, Aleksandra Szlachcic:</b> Zarządzanie różnorodnością w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu .....	47
<b>Aleksandra Lubelska:</b> Zarządzanie różnorodnością w BNP Paribas Bank Polska SA .....	56
<b>Dominika Perdon:</b> Analiza sytuacji kobiet na rynku pracy w krajach Unii Europejskiej .....	69
<b>Oliwia Pindera:</b> Komunikacja marketingowa w mediach społecznościowych w kulturach wysoko- i niskokontekstowych na przykładzie marki L'Oréal....	82



## Wstęp

Zarządzanie różnorodnością, będące elementem zarządzania zasobami ludzkimi, to proces organizacyjny, który ma na celu promowanie różnorodności i włączenia w miejscu pracy. Wspomniana różnorodność odnosi się do cech wewnętrznych pracowników, takich jak: płeć, wiek, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna, niepełnosprawność, przekonania religijne. Dodatkowo ujawnia się ona przez czynniki zewnętrzne, obejmujące doświadczenie zawodowe, dochód, wykształcenie, stan cywilny, rodzicielstwo, nawyki, sposób spędzania wolnego czasu itp.

Kluczowymi elementami zarządzania różnorodnością są dostrzeganie i akceptacja różnic między ludźmi, a następnie budowanie inkluzywnej kultury organizacyjnej, w której każdy pracownik będzie czuł się szanowany, doceniony, ważny. Istotne jest tworzenie polityk i procedur zapewniających równość szans, rozwijanie świadomości kulturowej oraz eliminowanie zjawisk niepożądanych, takich jak dyskryminacja, mobbing, molestowanie czy mowa nienawiści.

Początków zarządzania różnorodnością można upatrywać w rozwoju ruchu praw obywatelskich i walki o równość w Stanach Zjednoczonych w latach 60. i 70. XX wieku. Niewątpliwie kluczowym wydarzeniem było uchwalenie w 1964 roku Ustawy o równości w zatrudnieniu (Civil Rights Act), która zakazywała dyskryminacji ze względu na płeć, rasę, kolor skóry, religię i narodowość. W latach 70. i 80. minionego wieku językiem u wagi stały się kwestie równości w miejscu pracy, w szczególności ze względu na płeć. To doprowadziło do powstania programów i strategii mających na celu promowanie różnorodności, eliminację dyskryminacji i tworzenie bardziej inkluzywnego środowiska pracy. W efekcie pracownicy uzyskali takie same szanse na awans i rozwijanie własnego potencjału.

Obecnie zarządzanie różnorodnością staje się powszechnie stosowaną praktyką w organizacjach na całym świecie. Coraz więcej podmiotów zdaje sobie bowiem sprawę z korzyści płynących z odmienności i inkluzji. Do tych korzyści należy nie tylko wzbogacenie kultury organizacyjnej, zwiększenie satysfakcji i zaangażowania pracowników, rozwój kreatywności i innowacyjności, ale także optymalizacja procesów decyzyjnych, kreowanie pozytywnego wizerunku firmy i poprawa wyników finansowych. Badania dowodzą, że zróżnicowanie zespołów pracowniczych staje się istotnym kryterium oceny firm i ofert zatrudnienia przez kandydatów do pracy.

Mając na względzie aktualność i ważkość problematyki różnorodności, w niniejszym opracowaniu starano się przybliżyć Czytelnikowi:

- przejawy (działania, instrumenty, modele) zarządzania różnorodnością,
- znaczenie zarządzania różnorodnością w organizacji, w szczególności w kontekście zapobiegania zjawisku mobbingu,

- korzyści oraz wyzwania towarzyszące zarządzaniu różnorodnością w różnych typach organizacji – zarówno komercyjnych, jak i publicznych.

W skład publikacji wchodzi siedem artykułów tematycznie odpowiadających nakreślonym trzem obszarom. Większość z nich koncentruje się na przedstawieniu przykładów wdrożenia zarządzania różnorodnością w praktyce organizacyjnej. Obiektami badań są: szkoła wyższa (artykuły Edyty Kamenakis, Macieja Krahela i Aleksandry Szlachcic), szkoła podstawowa (artykuł Szymona Hadriana), korporacja międzynarodowa (artykuł Eweliny Karbowskiej) oraz bank (artykuł Aleksandry Lubelskiej). Dodatkowo Czytelnik znajdzie w „Debiutach Studenckich” analizę sytuacji kobiet na rynku pracy w krajach Unii Europejskiej (artykuł Dominiki Perdon), a także ocenę różnic kulturowych w komunikacji marketingowej w mediach społecznościowych światowej marki kosmetycznej (artykuł Oliwii Pindery).

Dziękuję wszystkim Autorom za trud włożony w przeprowadzenie badań i przygotowanie niezwykle cennych artykułów dla zarówno dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, jak i praktyki gospodarczej. Chciałabym również wyrazić wdzięczność Recenzentowi za rzetelne opinie, konstruktywną krytykę, cenne sugestie, które posłużyły zapewnieniu wysokiego poziomu merytorycznego opracowania. Żywię nadzieję, że artykuły zawarte w niniejszym tomie będą stanowić przyczynek do dyskusji nad istotą i zasadnością implementacji zarządzania różnorodnością we współczesnych organizacjach.

*Dorota Teneta*



**Streszczenie:** Zarządzanie różnorodnością jest koncepcją, która zakłada akceptację i wykorzystywanie różnic między pracownikami, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną. Cel badań, jak również niniejszego artykułu, stanowi rozpoznanie praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością w szkole podstawowej, ze wskazaniem możliwych szans i zagrożeń związanych z tym procesem. Zastosowane metody badań to analiza literatury przedmiotu, wywiad oraz sondaż diagnostyczny, przy czym studium przypadku stanowi główną metodę badań empirycznych. Z analizy obiektu badań – szkoły podstawowej – wyniknęło, że choć placówka nie ma i nie planuje stworzyć pisemnej strategii zarządzania różnorodnością, to w podejściu do zarządzania, w stosowanych praktykach można odnaleźć przejawy szacunku i troski o różnorodność.

**Słowa kluczowe:** różnorodność, zarządzanie różnorodnością, szkoła podstawowa

## 1. Wstęp

Każda organizacja skupia wokół siebie interesariuszy, którzy różnią się pod wieloma względami. Charakteryzują ich nie tylko wiek, płeć, rasa, przynależność etniczna czy narodowa, ale także wyznawana religia, system wartości, poglądy polityczne, klasa społeczna i wykształcenie. Zróżnicowanie to występuje również w szkołach. Kadra pedagogiczna stanowi grupę ludzi, którzy mają za zadanie przekazywać wiedzę również, jeżeli nie w większym stopniu, różnorodnej zbiorowości uczniów.

Celem badań zrealizowanych na potrzeby niniejszego artykułu jest rozpoznanie praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością w szkole podstawowej, ze wskazaniem możliwych szans i zagrożeń związanych z tym procesem. Przyglądając się podejściu do zarządzania różnorodnością w badanym obiekcie, poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania: Czym jest różnorodność? Jak prezentuje się ona w odniesieniu do zatrudnionych? W jaki sposób może przebiegać zarządzanie różnorodnością? Jakie są możliwe korzyści z tytułu implementacji tej koncepcji?

## 2. Różnorodność – pojęcie, zarys rozwoju

W języku łacińskim słowo „różnorodność” (*diversus*) znaczy „przeciwieństwo” (Przytuła i Krysińska-Kościańska, 2019). Współcześnie ujmuje się je w zupełnie innym kontekście – inności. Heterogeniczność może być źródłem konfliktów, niesna-

sek, podziałów, ale również może stanowić zaletę, która odpowiednio wykorzystana stałaby się przyczynkiem do rozwoju. W odniesieniu do rynku pracy *diversity* oznacza mnogość cech pracodawców i pracowników determinujących ich zachowania (Cewińska i Striker, 2017).

Istnieje wiele sposobów grupowania uczestników rynku pracy (Kopeć, 2016):

- ze względu na czynniki demograficzne można ich grupować wedle wieku, płci, narodowości, statusu rodzicielskiego czy stanu cywilnego;
- ze względu na czynniki ekonomiczne można dokonać podziału według wysokości zarobków, statusu materialnego, osiągniętych wyników w pracy w perspektywie statycznej i dynamicznej;
- ze względu na czynniki kulturowe można zróżnicować pracowników, biorąc pod uwagę znajomość rodzaju kultury narodowej kraju działalności firmy (lub jej centrali), znajomość języków obcych, znajomość poziomu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, przynależność do danej grupy etnicznej;
- ze względu na czynniki organizacyjne, hierarchię, można wyróżnić takie grupy, jak: kierownicy, specjaliści, pracownicy wykonawczy, samodzielni pracownicy, pracownicy przynależący do związków zawodowych, stażyści, praktykanci, osoby zatrudnione na umowę o pracę lub umowę prawa cywilnego;
- ze względu na czynniki społeczne różnicuje się pracowników według wyznawanej religii, statusu społecznego, niepełnosprawności czy orientacji seksualnej.

Katalog wymienionych powyżej cech nie jest zamknięty. Stanowi on jedynie zarys podziału pracowników, który nie uwzględnia czynników związanych z indywidualnymi cechami danej jednostki, takimi jak osobiste preferencje, sposób wykonywania zadań czy również stopień przyswajania tzw. nowinek technologicznych. Jednak zastosowany podział cech pozwala na częściowe zdefiniowanie różnorodności oraz koncepcji zarządzania nią.

Ze względu na podjęty w artykule temat za najtrafniejszą definicję wprowadzonego pojęcia można uznać ujęcie Fazlagicia, zdaniem którego „zarządzanie różnorodnością to strategia zorientowana na tworzenie i utrzymywanie przyjaznego dla zatrudnionych miejsca pracy, poprzez szacunek i wrażliwość dla ich różnorodności wynikającej z cech demograficznych i społecznych” (Fazlagić, 2014).

Od lat 60. XX wieku do chwili obecnej nastąpiła zmiana podejścia do różnorodności. Potrzeba poszanowania inności oraz zapobieganie wykluczeniu stały się częścią polityk wielu państw. Przykładem mogą być chociażby zapisy norm zrównoważonego rozwoju ISO 30415, Traktatu o Unii Europejskiej (art. 3 ust. 3), Karty praw podstawowych Unii Europejskiej (tytuł III) czy Kodeksu pracy (art. 18). Nie tylko instytucje państwowe i międzynarodowe, ale również niektóre przedsiębiorstwa tworzą ważne programy i regulacje mające czynić miejsca pracy bardziej różnorodnymi i inkluzywnymi. Chodzi w nich o wdrożenie procedur przeciwdziałających mobbingowi i molestowaniu, a także o wyznaczenie strategicznych celów związanych z zarządzaniem różnorodnością. Należy jednak podkreślić, że chociaż wymienione działania są konse-

kwencją obowiązującego w Polsce i wielu innych krajach prawa, relatywnie niewielka liczba przedsiębiorstw deklaruje i wprowadza tego rodzaju inicjatywy.

## 2.1. Różnorodność kadry pedagogicznej

Czynnikami, które różnicują kadre pedagogiczną szkół, są zarówno te ogólne, wspólne dla wszystkich organizacji w Polsce (płeć, wiek, status rodzinny, niepełnosprawność), jak też charakterystyczne dla tej grupy zawodowej (rodzaj nauczanego przedmiotu: ścisłe, humanistyczne, wychowania fizycznego, stopień awansu zawodowego, członkostwo w związkach zawodowych), jak również rodzaj zatrudnienia (część etatu, pełen etat) i liczba miejsc pracy (jedna lub wiele szkół).

Ze względu na aktualną sytuację geopolityczną aspekty, które do tej pory wydawały się problemem innych grup zawodowych w innych krajach, stają się coraz ważniejsze dla kadry pedagogicznej polskich szkół średnich.

Od 24 lutego 2022 roku sytuacja migracyjna w Polsce zdominowana jest przez wzmoczony napływ obywateli z Ukrainy. Są oni najliczniejszą grupą cudzoziemców, stanowiąc nieco ponad 80% ogółu osiedlających się w kraju obcokrajowców. Aktualnie zarejestrowanych jest prawie milion osób, przy czym kobiety i dzieci stanowią ok. 87% tej grupy. Dzieci i młodzież stanowią ok. 43% obywateli Ukrainy mających numery PESEL. W związku z tym można założyć, że w razie dalszego utrzymywania się konfliktu zbrojnego na terytorium Ukrainy, a także w związku z globalnymi migracjami, np. o podłożu klimatycznym, polskie szkoły w najbliższych latach będą kształciły coraz więcej uczniów zróżnicowanych pod względami kulturowym i demograficznym. Ta zmiana może mieć również przełożenie na skład kadry pedagogicznej szkół średnich. Znacząco większe zróżnicowanie powiązane jest z faktem zmiany struktury demograficznej i jednolitości narodowej Polski.

Szkoła, jako organizacja ucząca, powinna dążyć do pełnego wykorzystania potencjału nauczycieli poprzez zarządzanie różnorodnością. Zróżnicowana szkoła to taka, w której ceni się różnice w całej jej społeczności, docenia się ludzi z innych środowisk, ich umiejętności, zdolności, postawy i poglądy, a także wykorzystuje się różnorodność do wymiany doświadczeń i budowania nowej jakości świadczenia usług publicznych. Zarządzanie różnorodnością kadry nauczycielskiej jest koncepcją stosowania polityk i programów, w których, stosując określony system wartości (właściwy dla danej szkoły), wykorzystuje się potencjał i zaangażowanie nauczycieli do osiągnięcia sukcesu edukacyjnego uczniów (Ponchała, 2016).

Należy podkreślić, że badany obszar, podobnie jak inne analizy dotyczące usług publicznych, jest wysoce sformalizowany. Oświata, która jest uznawana za jedną z najważniejszych działalności w państwie, podlega ścisłej kontroli organów państwowych, w tym rządu centralnego i administracji terenowej (kuratorium) oraz władz samorządowych (w przypadku szkół prowadzonych przez te jednostki).

Zawód nauczyciela można uznać za mało elastyczny, gdyż w przypadku szkół publicznych obowiązują w nim regulacje na poziomie centralnym (Karta nauczyciela,

Prawo oświatowe), jak i regionalnym. Co więcej, praca w placówkach kontrolowana jest przez nadzór pedagogiczny (kuratoria oświaty) oraz organ stanowiący (w przypadku szkół średnich tę rolę pełni najczęściej powiaty lub miasta na prawach powiatu).

Zgodnie z Prawem oświatowym szkoła ma zapewnić każdemu uczniowi warunki niezbędne do jego rozwoju, przygotować go do wypełniania obowiązków rodzinnych i obywatelskich w oparciu o zasady solidarności, demokracji, tolerancji, sprawiedliwości i wolności. Aby zrealizować ten cel, placówki powinny dać uczniom dostęp do wszechstronnej wiedzy. Zasobem szkół są nauczyciele, a więc świadczenie usług edukacyjnych (jako usług publicznych) powinno być na wysokim poziomie, a szczególnie w szkołach średnich powinno wynikać z odpowiedniego zarządzania, w tym w odniesieniu do różnorodności.

Zarządzanie różnorodnością w szkołach może zostać przeprowadzone w sześciu krokach (Mazur, 2009).

### **Krok 1. Grupa projektowa do spraw różnorodności**

Ze względu na fakt, że większość polskich szkół pod pewnymi względami ma charakter monokulturowy (przeważającą część nauczycieli stanowią kobiety pochodzące z Polski, z wyższym wykształceniem itp.), istnieje ryzyko, że problem różnorodności mógłby zostać przedstawiony w zawężeniu. Dla przezwyciężenia tego ograniczenia należałoby powołać grupę projektową składającą się z pracowników o różnych cechach (przy czym należy podkreślić, że nie powinno się ograniczać jedynie do różnic kulturowych). W przypadku szkół średnich, które są przedmiotem tego opracowania, istnieje obawa, iż mała liczba zatrudnianych nauczycieli (przeważnie od kilkunastu do kilkudziesięciu osób) może stanowić przeszkodę do utworzenia zróżnicowanego zespołu. Niemniej, gdyby jednostki zainteresowane stworzeniem takiego zespołu przeprowadziły wspólne konsultacje, mogłaby zaistnieć szansa utworzenia jednego zespołu dla kilku szkół średnich. Wnioski wysunięte przez niego mogłyby być pomocne przy wdrażaniu skutecznych rozwiązań dla innych placówek.

### **Krok 2. Scenariusze przyszłości**

Grupa do spraw różnorodności wraz z dyrektorami placówek, a także z przedstawicielami nadzoru pedagogicznego i organu prowadzącego powinna zorganizować tzw. warsztaty budowy scenariusza. Efektem byłoby utworzenie trzech różnych scenariuszy rozwoju szkół średnich w perspektywie 10-20 lat ze szczególnym uwzględnieniem akcentów związanych z zarządzaniem różnorodnością. Postanowienia takiej grupy mogłyby być brane pod uwagę przy tworzeniu wieloletnich planów finansowych czy składaniu wniosków o dotacje do władz centralnych lub unijnych.

### **Krok 3. Wizja i strategia**

Ten krok przewiduje sprecyzowanie wizji rozwoju organizacji, którą opracowuje dyrektor szkoły i przedstawiciel organu prowadzącego. Długoterminowa strategia rozwoju placówki powinna obejmować analizę jej mocnych i słabych stron,

a także szans i zagrożeń. Ponadto powinny zostać również, po uprzednim skonsultowaniu i uzyskaniu powszechnej akceptacji pracowników, spisane i zatwierdzone oficjalne cele i wartości organizacji uwzględniające obszary różnorodności i kultury włączającej.

#### **Krok 4. Audyt różnorodności**

Audyt różnorodności jest niezwykle pomocnym narzędziem, które pozwala na ocenę sytuacji organizacji. Należy przeprowadzić go wśród wszystkich zatrudnionych (włącznie z kadrą zarządzającą) za pomocą częściowo ustrukturyzowanych kwestionariuszy wywiadu lub poprzez ankiety. Pytania powinny dotyczyć stosunku kadry kierowniczej i pozostałych pracowników do zarządzania różnorodnością, kultury organizacyjnej, a także odnosić się do oceny obowiązujących do tej pory struktur i procesów.

#### **Krok 5. Cele firmy i przygotowanie rozwiązań**

Na podstawie informacji uzyskanych w kroku 4. oraz uzgodnionych wspólnych wartości organizacji w kroku 3. grupa ds. różnorodności powinna przygotować możliwe rozwiązania uwzględniające aspekty dotyczące różnorodności. Wszystkie powinny być skonsultowane z organem prowadzącym, kadrą zarządzającą i pracownikami. Ponadto grupa projektowa mogłaby w tym kroku skorzystać z usług doradcy – eksperta zarządzania zasobami ludzkimi, aby opracowane zmiany były efektywne i wydajne.

#### **Krok 6. Implementacja zarządzania różnorodnością**

Ostatni krok zakłada wcielenie rozwiązań przez placówkę. Wdraża je, nadzoruje, steruje nimi i towarzyszy im grupa ds. różnorodności, która pełni ponadto rolę centrum komunikacji. Przykładowymi jej działaniami mogą być:

- zmiany narzędzi towarzyszących naborowi pracowników – uwzględnienie nowych, zatwierdzonych wartości i celów organizacji w procesie rekrutacji pracowników;
- przygotowanie rozwiązań mających na celu przeciwdziałanie wykluczeniu, obejmujących m.in. dostosowanie budynku do potrzeb osób niepełnosprawnych;
- przeprowadzenie okresowych badań dotyczących zarządzania różnorodnością w szkole oraz poziomu dobrostanu psychicznego pracowników;
- stworzenie regulacji pozwalających pracownikom na zgłaszanie przypadków mobbingu, dyskryminacji czy też molestowania bezpośrednio kadrze zarządzającej lub organowi prowadzącemu postępowanie.

Zastosowanie koncepcji zarządzania różnorodnością w szkołach średnich wymaga częściowego odejścia od przyjętego modelu zmiany K. Levina-Scheina. Zmodyfikowany model wprowadzania zmian powinien obejmować etapy zarządzania różnorodnością: ujawnianie, doświadczanie, wiedzę, zrozumienie, docenianie, szanowanie, modyfikację postaw i prawidłową współpracę, oraz uwzględnić zasady

teorii społecznego uczenia się – motywację, uwagę, zachowanie i powtarzanie (Mazur, 2009). Przeprowadzenie zmian w podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi organizacji z uwzględnieniem powyższych etapów i zasad może pomóc w przezwyciężeniu braku akceptacji i zrozumienia, które często prowadzą do mylnych osądów i uprzedzeń (Griffin, 2018).

## **2.2. Szanse i zagrożenia dla szkół wynikające z wprowadzenia koncepcji zarządzania różnorodnością**

Wprowadzenie elementów koncepcji zarządzania różnorodnością wiąże się z możliwością uzyskania przez organizację wielu korzyści (Griffin, 2018), takich jak obniżenie kosztów, pozyskiwanie wartościowych zasobów, zwiększenie kreatywności pracowników, rozwiązywanie problemów czy też uelastycznienie systemów (Cox i Blake, 1991). Do szans z tym związanych można zaliczyć także wzrost innowacyjności, który byłby wynikiem współpracy międzypokoleniowej nauczycieli (np. pokolenia X i pokolenia millenium). Nowe rozwiązania podwyższyłyby jakość oferty edukacyjnej szkoły, a także zachęciłyby uczniów do holistycznego podejścia do nauki. Współpraca między nauczycielami różnych przedmiotów w zakresie przygotowywanych materiałów dydaktycznych czy sposobu oceny poziomu przyswojonej wiedzy podwyższyłaby efektywność nauczania, dając jednocześnie dydaktykom możliwość rozwijania kompetencji.

Regulacje wdrożone wraz z wprowadzeniem koncepcji zarządzania różnorodnością – w szczególności dotyczące zakazu dyskryminacji przy delegowaniu określonych zadań lub ustalaniu wysokości dodatków motywacyjnych i nominacji do nagród (często to dyrektor szkoły na podstawie delegacji określonej w przepisach oświaty lub organu prowadzącego wyznacza laureatów) – pozwoliłyby nauczycielom zwiększyć kontrolę nad ich pracą. Jest to szczególnie ważne w kontekście coraz wyraźniejszego problemu wypalenia zawodowego (Maslach i Leiter, 2011). Ponadto wyeliminowanie zjawiska dyskryminacji i ograniczenie zjawiska wykluczenia, zgodnie z teorią sprawiedliwości, mogłoby podnieść jakość usług świadczonych przez szkoły, a także poprawić stan psychiczny pracowników (Ogińska-Bulik, 2006). Oprócz tego, rzetelnie wprowadzona polityka zarządzania różnorodnością w szkołach średnich może przynieść placówkom oszczędności finansowe, co jest kolejnym dowodem na to, że powinna być jak najszybciej wprowadzona, gdyż sprzyja efektywności gospodarowania środkami publicznymi (Alińska i Woźniak, 2019). Argument ten można poprzeć faktem, iż wprowadzenie polityki antymobbingowej i transparentności w przyznawaniu nagród i dodatków zmniejszyłoby stopień fluktuacji nauczycieli. To z kolei sprzyjałoby ograniczaniu kosztów związanych z naborem nowego pracownika lub koniecznością opłacania nadgodzin.

Według badań amerykańskiej firmy konsultingowej McKinsey & Company w przyszłości najważniejszym atutem organizacji nie będzie posiadana technologia lub infrastruktura, ale utalentowani pracownicy (Robinson i in., 2003). Uwarun-

kowania polskich liceów, techników i szkół branżowych pozwalają na kreatywną współpracę nauczycieli i uczniów. Aby utalentowani pedagodzy i dydaktycy, często sami realizujący projekty naukowe, mieli możliwość działania, potrzebują kultury zaufania, transparentności i sprawiedliwości (Ponchała, 2016).

Jednak istnieją potencjalne zagrożenia wynikające z wprowadzenia koncepcji zarządzania różnorodnością, jak (Ponchała, 2016):

- faworyzowanie – część nauczycieli może odczuć, że programy skierowane do danych grup w sposób pośredni ich dyskryminują;
- uprzedzenia – osobiste konflikty oraz stereotypy mogą stanowić poważny problem;
- pominięcie – trzeba ocenić, czy żaden nauczyciel indywidualnie i żadna z grup nauczycieli nie została pominięta podczas realizacji polityki różnorodności. Defaworyzowanie jakiejś grupy spowodowałoby znaczne koszty społeczne i trudno byłoby w ogóle mówić w takiej sytuacji o realizowaniu polityki różnorodności;
- postawy roszczeniowe – nauczyciele, świadomi, że polityka różnorodności wprowadzana w szkole skłania kadrę zarządzającą do wspierania określonych grup, mogą występować z postulatami rozszerzania przywilejów.

Obecnie jedynie niewielka część szkół wprowadziła lub planuje wprowadzić koncepcję zarządzania różnorodnością. W ramach badań przeprowadzonych w kilku liceach z centralnej Polski stwierdzono, że dyrektorzy placówek nie chcą zmienić dotychczasowych strategii ze względu na strach przed możliwą kontrolą organów nadrzędnych i nieodpowiednie pojęcie różnorodności, w tym identyfikowanie pojęcia *diversity* z opcjami politycznymi. Ponadto, mimo utworzenia regulacji dotyczących przeciwdziałania mobbingowi i molestowaniu, duża grupa nauczycieli z badanych jednostek nie wiedziała o istnieniu takich rozwiązań. Analizując te konkretne przypadki, można stwierdzić, że brak odpowiedniej komunikacji między kadrą zarządzającą a pedagogiczną oraz nieuzasadnione obawy przed złą oceną wystawioną przez organy nadrzędne blokują wprowadzanie elementów koncepcji zarządzania różnorodnością.

### 3. Zarządzanie różnorodnością w szkole – wyniki badań

#### 3.1. Metodyka badań

Obiektem badań była szkoła podstawowa X (zwana dalej Szkołą), położona w południowo-zachodniej Polsce. Na tle pozostałych placówek wyróżnia ją jej charakter – ma ona oddziały integracyjne, a zatem kształci uczniów o dużym stopniu zróżnicowania. Fakt ten stanowi również przyczynę wyboru tego obiektu jako organizacji badanej.

Na początku lipca 2023 roku przeprowadzono badania zarówno ilościowe (sondaż diagnostyczny wśród personelu Szkoły z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety), jak i jakościowe (wywiad z dyrektorem). W trakcie badań ilościowo-



wych otrzymano osiem wypełnionych kwestionariuszy, czyli od ok. 7% wszystkich zatrudnionych. Możliwą przyczyną niskiej frekwencji w sondażu był okres urlopowy w szkołach. W badaniu skupiono się na dbałości o dobrostan psychiczny pracowników oraz problemie niewłaściwych zachowań, takich jak dyskryminacja czy mobbing.

### 3.2. Wyniki wywiadu

Szkoła X nie ma i nie planuje tworzyć pisemnej strategii zarządzania różnorodnością, niemniej w podejściu do zarządzania tym obiektem i stosowanych praktykach można odnaleźć przejawy szacunku i troski o różnorodność. Przykładem są działające w szkole zespoły przedmiotowe, w których konsultowane są poszczególne metody dydaktyczne i inicjatywy. Ponadto zgodnie z obowiązującymi normami prawnymi i zaleceniami organów sprawujących nadzór nad organizacją istnieje spisany regulamin dotyczący zgłaszania przypadków mobbingu czy molestowania.

Nagrody i dodatki motywacyjne przyznawane są w oparciu o regulamin, a jako kryterium ich przyznawania brane są pod uwagę m.in. działania podjęte ponadwymiarowo przez nauczycieli, ich wkład w funkcjonowanie szkoły, staż pracy oraz przepracowany w placówce okres. Decyzje kadry zarządzającej są podejmowane w porozumieniu z nauczycielami na płaszczyźnie zarówno formalnej, jak i nieformalnej. Charakter Szkoły (placówka z oddziałami integracyjnymi) pozwala na dostosowanie sposobu wykonywania pracy przez nauczycieli z niepełnosprawnościami, w dużej mierze ze względu na istniejącą infrastrukturę (dostosowaną do potrzeb uczniów, ale też dla nauczycieli).

### 3.3. Wyniki badań ankietowych

Zbiorcze zestawienie odpowiedzi pracowników na dziewięć pytań zawartych w ankiecie badawczej zawiera tabela 1.

**Tabela 1.** Zestawienie opinii pracowników na temat metod zarządzania przyjętych w Szkole X

Treść pytania	Odpowiedzi		
	tak	nie	trudno powiedzieć
1	2	3	4
Czy zgodnie z posiadaną przez Panią/Pana wiedzą istnieją w szkole procedury przeciwdziałania dyskryminacji i molestowaniu oraz ochrony przed mobbingiem?	3	1	4
Czy zgodnie z posiadaną przez Panią/Pana wiedzą istnieją w szkole rozwiązania mające na celu przeciwdziałanie wykluczaniu osób z niepełnosprawnościami?	7	0	1



1	2	3	4
Czy według Pani/Pana system przyznawania nagród i dodatków motywacyjnych w szkole jest transparentny i sprawiedliwy?	4	1	3
Czy zgodnie z posiadaną przez Panią/Pana wiedzą w latach 2020-2022 były prowadzone w szkole badania dotyczące satysfakcji, zaangażowania bądź opinii pracowników?	2	3	3
Czy zgodnie z posiadaną przez Panią/Pana wiedzą istnieje w szkole stanowisko, zespół lub ciało doradcze do spraw zarządzania różnorodnością czy przeciwdziałania wykluczeniu?	1	2	5
Czy zgodnie z posiadaną przez Panią/Pana wiedzą zostały w szkole wdrożone rozwiązania mające na celu podniesienie poziomu satysfakcji lub dobrostanu psychicznego pracowników, jak m.in. szkolenia antystresowe?	4	3	1
Czy według Pani/Pana występują w szkole różnice w podejściu kierownictwa do pracowników dotyczące m.in. kształtowania wysokości nagród lub delegowania określonych zadań, które wynikają z wieku pracownika?	0	7	1
Czy według Pani/Pana występują w szkole różnice w podejściu kierownictwa do pracowników dotyczące m.in. kształtowania wysokości nagród lub delegowania określonych zadań ze względu na płeć pracownika?	0	7	1
Czy według Pani/Pana występują w szkole różnice w podejściu kierownictwa do pracowników dotyczące m.in. kształtowania wysokości nagród lub delegowania określonych zadań z uwagi na orientację seksualną pracownika?	0	7	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań (Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2022).

Z danych zawartych w tab. 1 wynika, że cztery osoby nie wiedziały, czy w Szkole istnieją procedury przeciwdziałania dyskryminacji lub ochrony przed mobbingiem i molestowaniem, natomiast potwierdziły istnienie rozwiązań mających na celu przeciwdziałanie wykluczaniu osób z niepełnosprawnościami. Połowa respondentów zauważyła, że system przyznawania nagród i dodatków motywacyjnych jest transparentny i sprawiedliwy. Tylko dwie osoby z ośmiu badanych stwierdziły, że w latach 2020-2022 były prowadzone badania dotyczące satysfakcji, zaangażowania bądź opinii pracowników. Pięciu ankietowanych nie wiedziało, czy w Szkole istnieje stanowisko, zespół tudzież ciało doradcze do spraw zarządzania różnorodnością lub przeciwdziałania wykluczeniu, ale pozytywnie oceniło istniejące rozwiązania mające na celu podniesienie poziomu satysfakcji i poprawy stanu psychicznego pracowników. Siedmiu respondentów wskazało, że w Szkole nie występują różnice w podejściu kierownictwa do pracowników dotyczące m.in. kształtowania wysokości nagród lub delegowania określonych zadań, które wynikałyby z wieku, płci czy też orientacji seksualnej pracownika.

## 4. Wnioski z badań

Z przeprowadzonego badania opinii pracowników wynika, że nie wszyscy ankietowani mają wiedzę na temat aktualnych programów placówki dotyczących troski o ich dobrostan psychiczny czy przeciwdziałanie wykluczeniu. W badanej zbiorowości większość wskazała, że nie ma różnic w podejściu kierownictwa do pracowników z uwagi na płeć, wiek czy orientację seksualną. Znaczna część pracowników ma informacje na temat procedur mających na celu przeciwdziałanie wykluczaniu osób z niepełnosprawnościami, natomiast świadomość istnienia regulacji dotyczących zapobiegania dyskryminacji i mobbingowi jest niska. Przyczyny tego stanu rzeczy mogą być różne, niemniej za najbardziej prawdopodobną można uznać istnienie nieformalnego charakteru relacji będącego efektem kultury organizacyjnej Szkoły.

Nie stwierdzono znacznych różnic pomiędzy stanowiskiem zaprezentowanym przez dyrektora placówki a opiniami pracowników.

## 5. Zakończenie

W przypadku organizacji publicznej, jaką jest szkoła, efekty zarządzania różnorodnością mogą być zarówno mierzalne (np. obniżenie wskaźnika fluktuacji kadry), jak i niemierzalne (np. podniesienie poziomu świadczonych usług edukacyjnych). Coraz bardziej zauważalne w Polsce zjawisko migracji, będące następstwem choćby wojny w Ukrainie, może stanowić impuls do zmian w sposobie zarządzania kadrami nauczycielską, w związku z czym słuszne wydaje się stopniowe podejmowanie opisanych w artykule kroków umożliwiających implementację przedmiotowej koncepcji. Można domniemywać, że odpowiednie wykorzystanie różnorodnego potencjału nauczycieli okaże się pomocne w promowaniu takich wartości, jak tolerancja, szacunek dla inności, empatia czy szczerść, zarówno wśród kadry pedagogicznej, jak i pozostałych interesariuszy placówek oświatowych.

Pomimo trudności, z których główną jest znalezienie odpowiedniego obiektu analizy, cel badań został zrealizowany, a także uzyskano odpowiedzi na pytania badawcze. Należy jednak zaznaczyć, że artykuł nie prezentuje pełnego wachlarza możliwości podniesienia jakości usług edukacyjnych, toteż zalecić można pogłębienie badań w tym kierunku, szczególnie pod kątem kultury organizacyjnej placówek, a zwłaszcza poszanowania inności.

## Literatura

- Alińska, A. i Woźniak, B. (red.). (2019). *Współczesne finanse publiczne. Ujęcie sektorowe*. Difin.
- Cewińska, J. i Striker, M. (2017). Wstęp. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3(4).
- Fazlagić, J. (2014). Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą. *E-mentor*, 1(53).
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu. (b.d.). *Karta Różnorodności*. Pobrane 20 czerwca 2023 z :<https://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/dokument>

- Forum Odpowiedzialnego Biznesu. (2022). *Diversity IN Check: Raport z badania* / 2. edycja. Pobrano 22 maja 2023 z [https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2022/09/Diversity\\_IN\\_Check\\_raport2022.pdf](https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2022/09/Diversity_IN_Check_raport2022.pdf)
- Gadomska-Lila, K. (2017). Zarządzanie różnorodnością w kontekście tożsamości organizacyjnej – wyniki badań kultury organizacyjnej wśród kadry kierowniczej i niekierowniczej. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 45(3), 57-68. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.6274>
- Griffin, R. W. (2018). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Juchnowicz, M. (red.). (2011). *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim*. Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie.
- Kopeć, J. (2016). Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (430), 176-184.
- Maslach, C. i Leiter, M. (2011). *Prawda o wypaleniu zawodowym*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mazur, B. (2009). *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku.
- Ogińska-Bulik, N. (2006). *Stres zawodowy w zawodach usług publicznych. Źródła – konsekwencje – zapobieganie*. Difin.
- Parlament Europejski. (b.d.). Pobrane 24 czerwca 2023 z <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pl/sheet/60/walka-z-ubostwem-wykluczeniem-spolescznym-i-dyskryminacja>
- Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ponchała, K. (2016). Zarządzanie różnorodnością kadry nauczycielskiej szkoły. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 23(2), 126-141.
- Przytuła, S. (red.). (2019). *Zarządzanie różnorodnością pracowników. Perspektywa globalnej mobilności i migracji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rezolucja przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne Organizacji Narodów Zjednoczonych w dniu 25 września 2015 r. *Przekształćmy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju do roku 2030* (A/RES/70/1)
- Robinson, M., Pfeffer, C. i Buccigrossi, J. (2003). *Business Case for Diversity with Inclusion*. wetWare, Inc. Pobrane 20 czerwca 2023 z <https://diversity.defense.gov/Portals/51/Documents/Resources/Commission/docs/Business%20Case/Business%20Case%20for%20Diversity%20with%20Inclusion.pdf>
- Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 24 lutego 2023 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie wysokości minimalnych stawek wynagrodzenia zasadniczego nauczycieli, ogólnych warunków przyznawania dodatków do wynagrodzenia zasadniczego oraz wynagradzania za pracę w dniu wolnym od pracy (Dz. U. z 2023 r., poz. 352)
- Tomczak, M. i Krawczyk-Bryłka, B. (red.). (2017). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wybrane aspekty*. Difin.
- Traktat z Lizbony zmieniający Traktat o Unii Europejskiej i Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską, sporządzony w Lizbonie dnia 13 grudnia 2007 r. (Dz. U. z 2009 r. Nr 203, poz. 1569)
- Wesoła, B. (2023, 9 marca). *Ile nauczycieli jest zatrudnionych w Polsce? Dane GUS oraz dane Eurostatu pokazują, że w zawodzie więcej jest kobiet niż mężczyzn*. Pobrane 3 lipca 2023 z <https://strefaedukacji.pl/ile-nauczycieli-jest-zatrudnionych-w-polsce-dane-gus-oraz-dane-eurostatu-pokazuja-ze-w-zawodzie-wiecej-jest-kobiet-niz-mezczyzn/ar/c5-17353691>
- Uchwała nr 27 Rady Ministrów z dnia 16 lutego 2021 r. w sprawie przyjęcia dokumentu Strategia na rzecz Osób z Niepełnosprawnościami 2021–2030 (Monitor Polski 2021 r., poz. 218)
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych (Dz. U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1240)
- Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (Dz. U. z 2017 r., poz. 59)

## Managing Diversity in a Primary School – Opportunities and Threats

**Abstract:** Diversity management is a concept that involves accepting and exploiting differences among employees to achieve competitive advantage. The aim of the research carried out for this article is to identify diversity management practices in a primary school, with an indication of possible opportunities and risks associated with this process. The research methods are a literature analysis, an interview and a diagnostic survey, with the case study as a leading method of empirical research. The object of the research is school X. The study shows that, although the school does not have and is not planning to develop a written diversity management strategy, there are signs of respect and concern for diversity in the approach to the school's management.

**Keywords:** diversity, diversity management, primary school

Edyta Kamenakis

e-mail: 176211@student.ue.wroc.pl

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## Zjawisko mobbingu w publicznej uczelni wyższej\*

DOI: 10.15611/2023.12.3.02

JEL Classification: M14, M12

**Streszczenie:** Mobbing w szkole wyższej przybiera różne formy, odmienny też może być poziom natężenia działań wskazujących na jego występowanie. Głównym celem artykułu jest rozpoznanie zjawiska mobbingu w jednej z publicznych wyższych uczelni z perspektywy pracownika oraz pokazanie, w jaki sposób zarządzanie różnorodnością może służyć zapobieganiu jego stosowaniu. Do przeprowadzenia badań empirycznych posłużono się analizą dokumentacji organizacyjnej oraz wywiadem. Badania odbyły się w miesiącach maj-czerwiec 2023 roku. Wynika z nich, że pomimo licznych mechanizmów zapobiegających występowaniu mobbingu ma on miejsce w badanej uczelni. W opinii autorki zarządzanie różnorodnością może pomóc przeciwdziałać mobbingowi poprzez tworzenie inkluzywnego środowiska pracy. Chodzi o środowisko, w którym nacisk położony zostanie na uświadamianie istniejących różnic między pracownikami przy jednoczesnym szerzeniu kultury szacunku i tolerancji, na edukację pracowników i dbałość o otwartą komunikację.

**Słowa kluczowe:** mobbing, szkoła wyższa, zarządzanie różnorodnością

### 1. Wstęp

Tematyka mobbingu, jako jednego z wymiarów patologii organizacji, spotyka się z dużym zainteresowaniem teoretyków i praktyków z obszaru zarządzania. Nadal jednak świadomość niewłaściwych zachowań jest w społeczeństwie bardzo mała. Szkoła wyższa jest instytucją publiczną, która powinna wzbudzać zaufanie publiczne. Zjawisko mobbingu może to zaufanie podważyć, tak więc nie powinno mieć miejsca. Niestety, liczba zgłoszeń, jakie Fundacja Science Watch Polska otrzymuje od osób pracujących na uczelniach i doświadczających przemocy psychicznej, jest bardzo duża. Mobbing w szkole wyższej przybiera różne formy, odmienny też może być także poziom natężenia działań wskazujących na jego występowanie.

Głównym celem artykułu jest rozpoznanie zjawiska mobbingu na uczelni z perspektywy pracownika oraz pokazanie, w jaki sposób zarządzanie różnorodnością może służyć zapobieganiu jego występowania. Obiektem badań jest polska uczelnia publiczna o zakodowanej nazwie X. Część teoretyczna powstała w oparciu o analizę

---

\* Artykuł powstał na podstawie pracy magisterskiej autorki pt. *Zjawisko mobbingu w publicznej szkole wyższej – na przykładzie Uniwersytetu X i Y*, obronionej w lipcu 2023 roku na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, pod kierunkiem prof. dr hab. Doroty Tenety-Skwiercz.

literatury przedmiotu. Z kolei do przeprowadzenia badań empirycznych posłużono się analizą dokumentacji organizacyjnej oraz wywiadem. Badania przeprowadzono w miesiącach maj-czerwiec 2023 roku.

## 2. Istota mobbingu

Popularyzacja wiedzy na temat mobbingu oraz podejmowanie działań przeciwdziałających mu pobudzają do dyskusji integrującej środowiska prawników, socjologów, teoretyków i praktyków zarządzania. Nadal jednak świadomość niewłaściwych zachowań w miejscu pracy jest w społeczeństwie polskim bardzo mała. Kryzys, brak pewności zatrudnienia i niestabilna sytuacja rynkowa sprawiają, że pracownicy w obawie o utratę pracy godzą się na akceptowanie presji przełożonych (Lewicka, 2014, s. 6).

Według niemieckiego psychiatry Heinza Leymanna mobbing w życiu zawodowym charakteryzuje się wrogimi i nieetycznymi zachowaniami, które są powtarzane w sposób systematyczny przez jedną osobę lub większą liczbę osób, skierowanymi głównie przeciwko jednostce. Działania te występują bardzo często (przynajmniej raz w tygodniu) i przez długi czas (przynajmniej sześć miesięcy). Częstotliwość i powtarzalność ich występowania skutkuje znaczącymi problemami mentalnymi, psychosomatycznymi i społecznymi. Leymann określa mobbing nie przez zachowania, lecz przez to, jakie przynoszą one skutki (Chakowski, 2011, s. 14). Dla francuskiej psychiatry Marie-France Hirigoyen mobbing to „wszelkie niewłaściwe postępowanie (gest, słowo, zachowanie, postawa), które przez swą powtarzalność czy systematyczność narusza godność lub integralność psychiczną bądź fizyczną osoby, narażając ją na utratę zatrudnienia lub pogarszając atmosferę w pracy. Mobbing to przemoc w małych dawkach, która jest jednak bardzo destrukcyjna. Każdy atak wzięty z osobna nie jest naprawdę czymś poważnym, o agresji stanowi skumulowany efekt częstych i powtarzalnych mikrourażów” (Chakowski, 2011, s. 15). Własną definicję mobbingu opracowała również Międzynarodowa Organizacja Pracy, określając to zjawisko jako „mściwe, okrutne, złośliwe lub upokarzające usiłowanie zaszkodzenia jednostce lub grupie pracowników” (Chakowski, 2011, s. 15). Mobbing to nieetyczne i irracjonalne z punktu widzenia celów organizacji działanie, polegające na długotrwałym, powtarzającym się i bezpodstawnym dręczeniu pracownika przez przełożonych lub współpracowników. Jest to poddanie ofiary przemocy ekonomicznej, psychicznej i społecznej w celu zastraszenia, upokorzenia i ograniczenia jej zdolności obrony. Jest to zjawisko odczuwane subiektywnie, ale dające się intersubiektywnie potwierdzić. Stanowi wielofazowy proces, w którym mobber stosuje metody manipulacji – od najbardziej subtelnych i niezauważalnych przez ofiarę po najbardziej drastyczne (Chakowski, 2011, s. 15).

Nie należy mylić mobbingu z konfliktem. O konflikcie można mówić, gdy występuje dostrzegalna niezgodność pomiędzy osobami lub grupami osób lub też zachodzi sytuacja wzajemnie sprzecznych interesów oraz kiedy strony konfliktu podejmują działania, których celem jest manifestacja odmiennych zdań oraz uszkodzenie drugiej

osobie. Nie da się jednak ukryć, że w miejscu pracy konflikty zdarzają się bardzo często. Całkowita eliminacja ich w organizacji jest niemożliwa, nawet ich radykalne ograniczenie bywa trudne. Pojęciem pokrewnym do mobbingu jest stalking. Jest on formą przemocy emocjonalnej, która polega na nieustannym nękaniu. Osoba prześladowana odczuwa strach i niebezpieczeństwo. Zazwyczaj zachowanie stalkera wpływa negatywnie na zdrowie psychiczne ofiary. Za formę mobbingu może również zostać uznany bullying. Wiele osób używa obu pojęć zamiennie, jednak bullying nieznacznie różni się od mobbingu. W Polsce bullying to stosowanie działań, których głównym celem jest poniżenie ofiary przez przełożonego, natomiast mobbing to pojęcie odnoszące się do działań stosowanych przez każdego innego pracownika.

Podstawowym elementem składającym się na sprzyjający mobbingowi klimat społeczny w organizacji jest postrzeganie nierównowagi sił. Brak równowagi nie musi wynikać z oficjalnej pozycji w hierarchii organizacji. Osoba atakująca może mieć przewagę nad atakowanym bez względu na zajmowane w organizacji miejsce. Dzieje się tak nawet w sytuacji, gdy atakowanym jest przełożony, a atakującym podwładny. Zazwyczaj jednak źródłem postrzeganego braku równowagi sił jest formalna hierarchia organizacji. Inne, obok różnej pozycji w hierarchii, źródła postrzeganej nierównowagi to między innymi stereotypy i uprzedzenia. Jako posiadający mniej władzy postrzegani są przedstawiciele mniejszości narodowych, osoby z niepełnosprawnością, a także pracownicy o niższych kwalifikacjach. Zwraca się również uwagę, że kontekstem społecznym sprzyjającym zaburzeniu równowagi sił jest niepewność zatrudnienia spowodowana restrukturyzacją lub outsourcingiem. Utrata poczucia pewności zatrudnienia umniejsza pracownikom, czyniąc ich łatwiejszymi celami ataków mobbera. Wyniki badań dotyczące mobbingu w stosunku do kobiet nie są jednoznaczne. Niektóre z nich wskazują, że płeć ofiary nie ma znaczenia, inne sugerują, że kobiety bywają obiektem takich działań nieco częściej niż mężczyźni. W badaniach tych zwrócono również uwagę, że kobiety zajmujące wysokie pozycje w hierarchii organizacji są znacznie częściej przedmiotem ataków niż mężczyźni na takich stanowiskach (Najda, 2015, s. 77-78). Można zatem stwierdzić, że najczęściej narażone na mobbing są osoby (Najda, 2015, s. 77-78) nietypowe (wyraźnie odróżniające się na tle innych członków grupy ze względu na płeć, narodowość, wyznanie itp.), wyjątkowo sumienne, kompetentne i zdolne, mogące zostawać w cieniu zwierzchnika czy być postrzegane przez innych jako zagrażające czyjejś karierze, tkwiące w nieodpowiednich układach, zbyt uczciwe lub zbyt dynamiczne, czasami mało elastyczne, z przejściowymi trudnościami, mniej wydajne.

### 3. Następstwa mobbingu w miejscu pracy

Mobbing powoduje wiele niekorzystnych skutków, które można podzielić na trzy grupy: skutki w skali indywidualnej (dla ofiar mobbingu i ich rodzin), skutki dla organizacji (instytucji, przedsiębiorstw) oraz skutki społeczne (Chakowski, 2011, s. 24-25).



### 3.1. Skutki w skali indywidualnej

Mobbing generuje wiele urazów o dużym stopniu natężenia. Zjawisko to wpływa niekorzystnie na zdrowie zarówno psychiczne, jak i fizyczne dotkniętego nim pracownika. Należy nadmienić, iż podczas przeżywania frustracji spowodowanej mobbingiem uaktywnia się ta sama część kory mózgowej co podczas odczuwania bólu fizycznego. Mobbing może mieć dla organizmu ludzkiego takie same skutki jak ból wynikający z chorób somatycznych, mających podłoże w środowisku fizycznym człowieka (Chakowski, 2011, s. 25). Ponadto mobbing przejawiający się ciągłą krytyką efektów pracy może prowadzić do wykreowania się tak zwanego syndromu wyuczonej bezradności. Należy podkreślić, iż przyczynia się to do pogorszenia wyników pracy ofiary – zdecydowanie ogranicza jej samodzielność i innowacyjność. Mobbing bardzo często powoduje również poczucie niepewności, depresję lub agresję, a także poważny stres charakteryzujący się występowaniem bezsenności, melancholii i apatii. Osoba mobbowana może również mieć kłopoty z koncentracją, brakiem inicjatywy czy niepewnością (Chakowski, 2011, s. 25-26). Mobbing przyczynia się do zwiększenia poziomu stresu, a także ogranicza dobre samopoczucie pracownika i jego ogólne zadowolenie z życia i pracy. Może wpływać na wystąpienie u ofiary symptomów psychosomatycznych, takich jak pogorszenie pamięci czy zwiększenie wrażliwości na bodźce zewnętrzne.

### 3.2. Skutki dla organizacji

Koszty mobbingu dla organizacji mogą być spore. Spośród kosztów o charakterze bezpośrednim w szczególności dotkliwe mogą być te związane z częstymi nieobecnościami pracowników, zatrudnieniem i wyszkoleniem nowych pracowników lub procesami sądowymi o odszkodowanie za mobbing. Ponadto istnieje możliwość wystąpienia kosztów pośrednich, takich jak zmniejszenie się innowacyjności i efektywności pracowników, a także pogorszenie się wizerunku organizacji z powodu mobbingu (Chakowski, 2014, s. 28). Pracownicy mobbowani wykazują mniejsze przywiązanie i lojalność względem pracodawcy niż osoby niepoddane mobbingowi. Mobbing może prowadzić do pogorszenia się relacji międzyludzkich, co z kolei ma negatywny wpływ na przepływ informacji. Strach wywołany niestosownymi działaniami może zablokować proces przepływu złych informacji w organizacji. Pracownicy w obawie przed gniewem mobbującego ich przełożonego mogą nie dopuszczać do niego informacji negatywnych, które mogłyby spowodować jego niepożądaną reakcję (Chakowski, 2014, s. 28).

### 3.3. Skutki społeczne

Skutki społeczne mogą być trudniejsze do przedstawienia ze względu na brak dokładnych badań w tym zakresie. Społeczeństwo z powodu mobbingu musi ponosić



koszty związane ze zwiększającą się liczbą osób korzystających ze zwolnienia lekarskiego, niezdolnych do pracy i korzystających z różnych form zasiłków. Mobbing przyczynia się do zwiększenia kosztów publicznej opieki zdrowotnej, z której korzystają ofiary. Ponadto, przyczyniając się do ograniczenia efektywności i innowacyjności pracowników w ramach danej organizacji, w podobny sposób oddziałuje w skali całego kraju. Jednocześnie wyniki pracy wykonywanej w atmosferze strachu i molestowania będą charakteryzowały się pogorszoną jakością (Chakowski, 2014, s. 30-31).

Dotkliwe skutki mobbingu są dobrym impulsem do tworzenia polityk, zasad i procedur mających na celu przeciwdziałanie temu zjawisku.

#### **4. Znaczenie zarządzania różnorodnością w zapobieganiu mobbingowi**

Istnieje ścisły związek między zarządzaniem różnorodnością w miejscu pracy a ograniczaniem zjawiska mobbingu. Zarządzanie różnorodnością zazwyczaj wymaga poszerzenia świadomości na temat różnic między pracownikami. Dzięki temu mogą oni zrozumieć, że każdy ma inne cechy, doświadczenia i perspektywy, co może pomóc uniknąć uprzedzeń i stereotypów prowadzących często do mobbingu. Tworzenie inkluzywnej kultury organizacyjnej, opartej na szacunku i tolerancji jest kluczowym celem zarządzania różnorodnością oraz sprzyja ograniczaniu ryzyka wystąpienia mobbingu w organizacji. Poprzez zwiększenie świadomości i umiejętności komunikacyjnych organizacje mogą ograniczyć ryzyko pojawienia się mobbingu. Zarządzanie różnorodnością wymaga otwartej komunikacji w miejscu pracy, która jednocześnie daje pracownikom przestrzeń do wyrażania swoich obaw i doświadczeń, a także zgłaszania incydentów przemocy bez obawy przed represjami. Organizacje wprowadzające w ramach zarządzania różnorodnością jasne polityki antidyskryminacyjne oraz procedury reagowania na mobbing przekazują w ręce pracowników narzędzia służące ochronie ich praw i zgłaszaniu przypadków mobbingu.

#### **5. Metodyka badań**

Ogólnym celem badań jest rozpoznanie zjawiska mobbingu w pracy na uczelni z perspektywy pracownika. Cele szczegółowe to określenie mechanizmów przeciwdziałania zjawisku mobbingu oraz zidentyfikowanie przyczyn i skutków jego występowania w szkole wyższej.

Do przeprowadzenia badań empirycznych zastosowano metodę analizy dokumentacji organizacyjnej oraz wywiad ustrukturyzowany przeprowadzony z dwoma pracownikami administracyjnymi – osobą A1, oskarżoną o stosowanie mobbingu, oraz osobą A2, ofiarą mobbingu. Wywiad prowadzony był telefonicznie. W ten sposób zapewniono respondentom anonimowość, która była niezwykle ważna podczas tego badania. Każdy z rozmówców udostępnił tylko dane osobowe niezbędne do

nawiązania kontaktu, tak więc rozmówcy mogli dzielić się doświadczeniami bez obaw o ujawnienie ich tożsamości.

Obiektem badań jest jedna z uczelni publicznych w Polsce nazwana Uczelnią X. Badania empiryczne przeprowadzono w miesiącach maju i czerwcu 2023 roku.

## 6. Analiza i ocena zjawiska mobbingu w Uczelni X

### Mechanizmy przeciwdziałania zjawisku mobbingu

System szkolnictwa wyższego i nauki funkcjonuje z poszanowaniem standardów międzynarodowych, zasad etycznych i dobrych praktyk w zakresie kształcenia i działalności naukowej oraz z uwzględnieniem szczególnego znaczenia społecznej odpowiedzialności nauki (Ustawa z dnia 20 lipca 2018...). Uniwersytety są mocno osadzone w tradycji, a także pełnią rolę przekaźnika nowych idei oraz nauk stanowiących podstawę funkcjonowania społeczeństwa opartego na wiedzy. Oczekiwania wobec polskich uczelni publicznych ulegają zmianom, a one same stają przed trudnym wyzwaniem transformacji systemu zarządzania i sposobu kształcenia (Drynia, 2017). Misją uczelni stanowi odkrywanie i przekazywanie prawdy dzięki przeprowadzaniu badań oraz kształceniu studentów. Do zasad, którymi w swojej działalności kierują się uczelnie, należy wolność nauczania, badań naukowych i twórczości artystycznej (Balicka, 2013, s. 2).

Uczelnia X powstała w 1947 roku jako uczelnia prywatna, jednak już w 1950 roku szkołę upaństwowiono. W rankingu szkół wyższych czasopisma „Perspektywy” w 2021 roku została sklasyfikowana na 38. miejscu w Polsce. Według stanu z 2017 roku uczelnia zatrudniała 581 pracowników naukowo-dydaktycznych, w tym 144 na stanowiskach profesorów zwyczajnych i profesorów nadzwyczajnych. W roku akademickim 2015/2016 na uczelni studiowało 12 271 osób, w tym 7588 kobiet (61,8%). Na studiach stacjonarnych zapisanych było 8117 słuchaczy, natomiast na studiach niestacjonarnych 4154. Na pierwszym roku było 2916 studentów (23,8%). Uczelnię X ukończyło ponad 75 000 adeptów.

Głównym mechanizmem przeciwdziałania mobbingowi na Uczelni X jest polityka antymobbingowa i antydyskryminacyjna. Jej celem jest przeciwdziałanie zjawiskom mobbingu, dyskryminacji, nierównego traktowania, molestowania oraz molestowania seksualnego. Ponadto uczelnia deklaruje wspieranie działań sprzyjających budowaniu pozytywnych relacji między pracownikami. Każdemu z nich, który sądzi, że stosowane wobec niego działania lub zachowania miały charakter mobbingu, dyskryminacji, nierównego traktowania, molestowania czy molestowania seksualnego, przysługuje prawo do złożenia skargi do rektora.

W celu przeciwdziałania występowaniu zjawiska mobbingu powołany został w 2021 roku zespół ds. równego traktowania i przeciwdziałania dyskryminacji. Wraz z początkiem 2022 roku rektor powołał rzecznika ds. równego traktowania oraz rzecznikzkę ds. przeciwdziałania dyskryminacji. Istotnym wydarzeniem

w kontekście zapobiegania mobbingowi było podpisanie przez badany podmiot 11 kwietnia 2022 roku Karty różnorodności. Jest to międzynarodowa inicjatywa realizowana w 26 krajach Unii Europejskiej. W Polsce obecna jest już od 2012 roku, a jej koordynacją zajmuje się stowarzyszenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu z Warszawy. Stając się sygnatariuszem Karty, Uczelnia X zobowiązała się do tworzenia i promocji rozwiązań służących zapewnieniu różnorodności w środowisku pracy i nauki, podejmowania działań na rzecz spójności i równości społecznej, przeciwdziałania dyskryminacji, zjawiskom mobbingu i molestowania na uczelni, prowadzenia dialogu z osobami zatrudnionymi na temat przyjętej polityki zarządzania różnorodnością oraz corocznego raportowania na temat podjętych działań i ich rezultatów.

W dalszej części artykułu przedstawiona została transkrypcja dwóch wywiadów: z pracownikiem oskarżonym o stosowanie mobbingu (zob. tab. 1) oraz pracownikiem doświadczającym mobbingu (zob. tab. 2) w Uczelni X.

**Tabela 1.** Wywiad z osobą A1 – pracownikiem oskarżonym o stosowanie mobbingu

Pytania	Odpowiedzi
1	2
Proszę scharakteryzować zajmowane przez Panią stanowisko na uczelni.	Jestem kierownikiem działu zatrudniającego pracowników administracyjnych.
O co została Pani oskarżona?	Zostałam bezpodstawnie oskarżona o mobbingowanie swojego pracownika.
Czy według Pani oskarżenie było zasadne?	Uważam, że oskarżenie było bezpodstawne, ponieważ nie mobbingowałam nigdy nikogo. Jestem wymagającym kierownikiem, ale nigdy nikogo nie skrzywdziłam ani nie lekceważyłam, zawsze wysłucham swoich pracowników.
Jak z Pani perspektywy wyglądały zdarzenia, które doprowadziły do postawienia Pani zarzutów?	W moim dziale był okres, w którym dużo pracowników przebywało na urlopie i zwolnieniu lekarskim, co wiązało się z dodatkowymi zadaniami dla pozostałych pracowników, każdy miał przydzielony dodatkowy zakres obowiązków.
Czy informacja o wysuniętych oskarżeniach wyszła od osoby, która oskarżyła Panią o mobbing, czy też od osób trzecich?	Takie informacje wyszły tylko od osoby, która oskarżyła mnie o mobbing.
Jak wpłynęły na Panią (uczucia/ myśli/ zdrowie) postawione zarzuty?	Czułam się bardzo źle, byłam przygnębiona. Bałam się, że zostanę oskarżona o coś, czego nie zrobiłam.
Jak przebiegało postępowanie antymobbingowe? Ile czasu minęło od momentu zgłoszenia sytuacji władzom uczelni do dnia zakończenia sprawy?	Sprawa ciągnęła się około dwóch miesięcy.

Tabela 1, cd.

1	2
Jak zakończyła się sprawa? Czy oskarżenie zostało oddalone?	Po przeanalizowaniu całej sytuacji z mobbingiem sprawa zostawia oddalona, a osoba, która oskarżyła mnie o jego stosowanie, przeprosiła mnie i zmieniła pracę.
Czy sprawa mobbingu zakończyła się na uczelni, czy też miała swoją kontynuację w sądzie?	Sprawa zakończyła się polubownie na uczelni.
Jak ocenia Pani funkcjonowania mechanizmów antymobbingowych na uczelni?	Uważam, że uczelnia postąpiła słusznie, ponieważ każde zgłoszenie mobbingu powinno być natychmiast zbadane i wyjaśnione, tak jak było w moim przypadku.
Co mogłaby Pani powiedzieć/ poradzić osobom, które zostały oskarżone o mobbing?	Żeby takie osoby nie martwiły się oskarżeniami oraz żeby się nie poddawały, jeżeli nie są winne, ponieważ mobbing musi być udowodniony, jest bardzo dokładnie sprawdzany i weryfikowany.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Inny wywiad został przeprowadzony z osobą, które doświadczyła zachowań wskazujących na stosowanie mobbingu.

Tabela 2. Wywiad z osobą A2 – ofiarą mobbingu

Pytania	Odpowiedzi
1	2
Proszę scharakteryzować zajmowane przez Panią stanowisko na uczelni.	Jestem doktorantką jednego z wydziałów Uczelni X.
Na czym polegały stosowane wobec Pani działania niepożądane, noszące znamiona mobbingu? Co je zapoczątkowało? Kiedy się zaczęły? Kto je podejmował?	Działania niepożądane objawiały się lekceważeniem, ciągłym zwracaniem uwagi, dodawaniem coraz więcej obowiązków. Były stosowane przez kierownika od początku rozpoczęcia mojej pracy.
Jak wpłynęły na Panią (uczucia/ myśli/ zdrowie) te zachowania?	Miałam dolegliwości bólowe żołądka oraz głowy, bałam się chodzić do pracy, nie mogłam się skupić na wykonywaniu swoich obowiązków.
Czy dokumentowała Pani zachowania, których Pani doświadczyła? Zdarzyło się Pani nagrywać rozmowy bądź sytuacje?	Na początku nie zdawałam sobie sprawy, że stałam się ofiarą mobbingu, jednak z czasem zaczęłam zbierać dowody poprzez nagrywanie rozmów.
Czy zachowania niepożądane występowały jedynie w relacji bezpośredniej z mobberem, czy też na większym forum pracowników?	Przeważnie byłam mobbowana bezpośrednio, ale zdarzały się sytuacje, kiedy byłam mobbowana również przy współpracownikach.
Jak długo trwały zachowania wskazujące na występowanie mobbingu?	Okolo dwóch lat.

1	2
Czy Pani zdaniem współpracownicy wiedzieli, że została pani poddana mobbingowi? Jakie były ich reakcje?	Tak, z czasem współpracownicy zauważyli, że zostałam poddana mobbingowi, jednak nie mieli na to wpływu i nie reagowali, ponieważ bali się o swoją pracę.
Gdzie szukała Pani pomocy?	Najpierw szukałam pomocy wśród znajomych, następnie w Internecie, a później zgłosiłam problem do władz uczelni.
Czy wystąpił konkretny moment, który skłonił Panią do zgłoszenia mobbingu, czy też był to ciąg pewnych zachowań wobec Pani?	Był to ciąg zachowań, które trwały zbyt długo i niosły ze sobą zdrowotne skutki.
Jak przebiegała cała procedura antymobbingowa podjęta na uczelni? Ile czasu minęło od momentu zgłoszenia sytuacji do dnia zakończenia sprawy?	Po zgłoszeniu sytuacji władze uczelni szczegółowo zweryfikowały przedstawione informacje, następnie zostały przeprowadzone rozmowy z pracownikami, a po przeanalizowaniu zgłoszonego problemu zostały wyciągnięte konsekwencje wobec kierownika. Sprawa zakończyła się w przeciągu kilku dni.
Czy sprawa mobbingu zakończyła się na uczelni, czy też miała swoją kontynuację w sądzie?	Sprawa mobbingu zakończyła się na uczelni.
Co Pani zdaniem jest przyczyną występowania mobbingu w pracy na uczelni? Jaką rolę w procesie mobbingu odgrywa płeć? Czy to kobiety są bardziej narażone na mobbing? Czy częściej niż mężczyźni są mobberami?	Moim zdaniem przyczyną występowania mobbingu w pracy na uczelni jest obszerny zakres obowiązków przypadający na liczbę pracowników, co wiąże się z przepracowaniem oraz przyczynia się do nerwowych sytuacji.
Kto odpowiada za przeciwdziałanie mobbingowi w pracy na uczelni?	Władze uczelni.
Jak ocenia Pani skuteczność mechanizmów antymobbingowych na uczelni?	Władze uczelni natychmiast podjęły odpowiednie kroki w celu wyjaśnienia sytuacji, dlatego uważam, że mechanizmy antymobbingowe na uczelni są skuteczne.
Co rekomenduje Pani władzom uczelni w kwestii mechanizmów przeciwdziałania mobbingowi?	Należy zwrócić większą uwagę na uświadomienie pracowników, czym jest mobbing, poprzez częstsze szkolenia, narady i nagłaśniać oraz przypominać, jakie skutki niesie ze sobą bycie mobberem.
Co mogłaby Pani powiedzieć/ poradzić osobom, które doświadczyły mobbingu?	Żeby nie bały się podejmować odpowiednich kroków, żeby informowały o problemie współpracowników bądź przełożonego, jeżeli jest to możliwe, ponieważ nikt nie zasługuje na takie traktowanie i na pewno uzyskają dużo pomocy i wsparcia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

## 7. Wnioski i rekomendacje

Badania dowodzą, że pomimo licznych mechanizmów służących zapobieganiu występowaniu mobbingu zjawisko to na badanej Uczelni X występuje. Z wywiadu z osobą A1 wynika, że sytuację konfliktu w zespole błędnie zakwalifikowano jako mobbing, co doprowadziło do bezpodstawnego wszczęcia procedury antymobbingowej. Niepokojące jest, że zdarzają się sytuacje, w których pracownicy nie decydują się na zgłaszanie mobbingu. Wynika to z faktu, iż nie dla każdego rozpoznanie zachowań noszących znamiona mobbingu jest łatwe. Pracownicy boją się posądzenia o niesłusznie postawione oskarżenia oraz ryzyka utraty pracy.

Działania niepożądane przejawiały się w lekceważeniu, ciągłym zwracaniu uwagi, dodawaniu kolejnych obowiązków. Następstwem mobbingu u osoby doświadczającej tego zjawiska był ból żołądka i głowy, lęki, przygnębienie, problemy z koncentracją. W obu przypadkach sprawa mobbingu zakończyła się na uczelni. Po zgłoszeniu mobbingu władze Uczelni X niezwłocznie wszczęły procedurę antymobbingową, która, jeśli chodzi o osobę A2, zakończyła się w ciągu kilku dni, natomiast w drugim przypadku – trwała około dwóch miesięcy. Zarówno osoba A1, jak i osoba A2 zrezygnowały z pracy w ramach zawartego z rektorem porozumienia stron.

Wydaje się, iż zarządzanie różnorodnością – poprzez tworzenie inkluzywnego środowiska pracy – może pomóc w zapobieganiu występowaniu mobbingu. Chodzi o środowisko, w którym nacisk położony zostanie na uświadamianie istnienia różnic między pracownikami przy jednoczesnym szerzeniu kultury szacunku i tolerancji, na edukację pracowników i dbałość o otwartą komunikację między nimi. W zakresie wspomnianej edukacji konieczne są regularne szkolenia zwiększające ich wiedzę na temat mobbingu. Takie szkolenia powinny być prowadzone dla pracowników administracyjnych oraz nauczycieli akademickich. Szczególnie ważne jest, aby prowadzić je również dla kadry kierowniczej. Warto rozwijać kompetencje miękkie wśród kierowników i dyrektorów jednostek. Nie są to umiejętności, które każdy naturalnie posiada, a są one niezwykle istotne w kierowaniu zespołem oraz w pracy z drugim człowiekiem.

Kolejnym sposobem przeciwdziałania mobbingowi może być informowanie o niebezpieczeństwie i konsekwencjach mobbingu. Niezwykle istotne jest, aby pracownicy mieli świadomość, że polityka antymobbingowa realnie funkcjonuje na Uczelni X, nie jest wyłącznie deklaracją. Zaleca się prowadzenie kampanii informacyjnych, mailingu czy też zamówienie webinaru prowadzonego przez prawnika doświadczonego w prawie pracy. Dzięki odpowiednim procedurom oraz wprowadzaniu nowych rozwiązań pracownicy będą lepiej chronieni w przypadku zetknięcia się z działaniami wskazującymi na występowanie mobbingu.

## 8. Zakończenie

Głównym celem artykułu było rozpoznanie zjawiska mobbingu w pracy na Uczelni X z perspektywy pracownika oraz pokazanie, w jaki sposób zarządzanie różnorodnością może służyć zapobieganiu jego występowania. Na podstawie przeprowadzonych badań udało się opisać mechanizmy przeciwdziałania mobbingowi, zidentyfikować główne przyczyny jego stosowania, jak też omówić postępowanie w przypadku wystąpienia tego zjawiska w uczelni. Jednocześnie zaproponowano działania, które – w odczuciu autorki – mogą wspomóc Uczelnię X w podejmowaniu wysiłków na rzecz zapobiegania mobbingowi w przyszłości.

Ograniczeniem przeprowadzonych badań było oparcie się tylko na jednym przypadku szkoły wyższej. Warto przeprowadzić szersze badania, aby móc stwierdzić, czy zdiagnozowany w Uczelni X mobbing stanowi przypadek odosobniony, czy też jest powszechnym zjawiskiem w publicznych szkołach wyższych.

## Literatura

- Balicka, A. (2013). *Koopetycja uczelni publicznych*. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Chakowski, M. (2011). *Mobbing – aspekty prawno-organizacyjne*, wyd. II. Oficyna Wydawnicza Branta.
- Drynia, O. (2017). Przedsiębiorczy wymiar działalności instytucji publicznych na przykładzie polskich uczelni publicznych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (487).
- Lewicka, D. (2014). *Zapobieganie patologiom w organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Najda, M. (2015). *Etyka pracy etyka pracy a mobbing w ujęciu filozofii moralnej i psychologii*. Dom Wydawniczy ELIPSA.
- Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r., poz. 1668, dział 1 art. 3.2)

## The Phenomenon of Mobbing at a Public University on the Example of University X

**Abstract:** Bullying at university takes different forms, and the level of intensity of the activities indicating its occurrence may also differ. The main aim of the article was to identify the phenomenon of bullying at work at a university from an employee's perspective and to show how diversity management can prevent this phenomenon. The object of the research was a Polish public university, coded X. An analysis of organisational documentation and an interview were used to conduct empirical research. The study was carried out between May and June 2023. The research shows that despite numerous mechanisms to prevent bullying, the phenomenon does occur at the university under investigation. Diversity management can help to prevent and offset bullying by creating an inclusive working environment. This refers to an environment where the focus will be on raising awareness of existing differences among employees while spreading a culture of respect and tolerance as well as educating employees and ensuring open communication.

**Keywords:** bullying, university, diversity management

Ewelina Karbowska

e-mail: 137147@student.ue.wroc.pl

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## Praktyki związane z zarządzaniem różnorodnością w korporacji międzynarodowej na przykładzie TJX Inc.

DOI: 10.15611/2023.12.3.03

JEL Classification: M12, M14

**Streszczenie:** Głównym celem artykułu jest identyfikacja i ocena praktyk związanych z zarządzaniem różnorodnością w korporacji międzynarodowej. Obiektem badań jest firma TJX Inc. Jako kluczową metodę badawczą zastosowano studium przypadku przedsiębiorstwa. Badania empiryczne przeprowadzono w miesiącach marzec-czerwiec 2023 roku przy wykorzystaniu wspomagających metod: analizy dokumentacji organizacyjnej (są to głównie raporty CSR badanego podmiotu), analizy treści strony internetowej TJX Companies Inc. oraz obserwacji uczestniczącej. Skupiono się na trzech obszarach zarządzania różnorodnością: płci, pochodzeniu etnicznym i wieku. Z badań wynika, że TJX Inc. przywiązuje wagę do zarządzania różnorodnością, a co za tym idzie, do inwestycji w kapitał ludzki. Istotną kwestią dla tego podmiotu jest różnorodność w zatrudnieniu, brak dyskryminacji, równość, wzajemny szacunek bez względu na pochodzenie etniczne.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie różnorodnością, społeczna odpowiedzialność biznesu, korporacja międzynarodowa, raport CSR

### 1. Wstęp

Problematyka związana z zarządzaniem różnorodnością jest w obecnie istotna i z tego powodu powstaje coraz więcej opracowań i publikacji. W związku z tym ważnym aspektem jest ich głęboka analiza, która pozwoli lepiej zrozumieć zarządzanie różnorodnością. Przemiany społeczne i ekonomiczne wpływają na tworzenie się w przedsiębiorstwach zespołów heterogenicznych, co przyczynia się do ustawicznego uczenia się, poznawania zachowań czy okazywania tolerancji i wzajemnego szacunku pracownikom różniącym się ze względu na wiek, płeć, wyznanie, stopień niepełnosprawności, a także orientację seksualną. W literaturze przedmiotu można wyłonić kilka znaczących argumentów wdrażania takiego podejścia do kierowania przedsiębiorstwem, które prowadzi do jego rozwoju i umocnienia pozycji na rynku. Jednym z argumentów jest polepszenie relacji z klientem i zwiększenie udziału w rynku spowodowane tym, że zespoły heterogeniczne są w stanie lepiej zrozumieć odpowiednie potrzeby zróżnicowanych grup społecznych przez wykorzystanie własnych doświadczeń życiowych, zawodowych czy kulturowych. Kolejną zaletą jest polepszenie relacji z pracownikami i redukcja kosztów pracy. Kapitał ludzki odgrywa ważną rolę w tworzeniu konkurencyjności na rynku, co wpływa także na wizerunek firmy i jego atrakcyjność dla przyszłych pracowników. Istotną kwestią jest tworzenie



środowiska pracy, w którym relacje oparte są na wzajemnym szacunku, tolerancji oraz zaufaniu. Poprzez kształtowanie poczucia przynależności do takiego zespołu przedsiębiorstwo uzyskuje zadowolonych z pracy oraz pracodawcy pracowników. Wpływa to korzystnie na zmniejszenie wskaźnika fluktuacji. Ważną korzyścią jest także wzrost jakości i efektywności zasobów ludzkich w organizacji. Przede wszystkim osiąga się taki stan dzięki różnorodności poglądów, doświadczeń życiowych, opinii, kompetencji, zdolności czy wiedzy zespołów heterogenicznych. Przekłada się to na wzrost udziału przedsiębiorstwa w rynku.

Celem artykułu jest identyfikacja i ocena praktyk związanych z zarządzaniem różnorodnością w korporacji międzynarodowej TJX Inc. Na przykładzie organizacji dokonano prezentacji działań związanych z zarządzaniem różnorodnością, skupiając się głównie na obszarach związanych z płcią, wiekiem i pochodzeniem etnicznym. Jako metodę kluczową w badaniu wykorzystano studium przypadku przedsiębiorstwa, natomiast jako metody wspomagające analizę przedsiębiorstwa, bazując głównie na dokumentacji firmowej (raporty CSR), i treści strony internetowej organizacji oraz obserwację uczestniczącą. Niniejszy artykuł ma na celu wypełnienie luki badawczej w zakresie oceny praktyk związanych z zarządzaniem różnorodnością w międzynarodowej korporacji. Zaprezentowano w nim, jak działania związane z odpowiedzialnym zarządzaniem różnorodnością wpływają na organizację i pracowników.

## 2. Istota zarządzania różnorodnością

Choć zarządzanie różnorodnością jest młodą koncepcją zarządzania, w ostatnim czasie szybko przybiera przedsiębiorstw wdrażających praktyki z nią związane. Firmy starają się stworzyć miejsca pracy przyjazne dla wszystkich niezależnie od płci, wieku, pochodzenia etnicznego, wyznania, niepełnosprawności czy orientacji seksualnej. W czasach obecnych, kiedy coraz bardziej powszechne są migracja zarobkowa czy z powodu konfliktów zbrojnych i dyskryminacja pewnych grup społecznych, tworzenie inkluzywnego środowiska pracy staje się dużym wyzwaniem dla kadry menedżerskiej. Dotyczy to szczególnie przedsiębiorstw międzynarodowych. Posiadając oddziały w różnych krajach, a także delegując swoich pracowników do innych państw, świadomie decydują się na heterogeniczność środowiska pracy. Aby zapewnić bezpieczne i stabilne zatrudnienie każdemu pracownikowi, muszą mieć wiedzę na temat istoty i wymiarów różnorodności oraz nauczyć się efektywnie nią zarządzać.

### 2.1. Ogólna geneza zarządzania różnorodnością

Początki koncepcji zarządzania różnorodnością (*Diversity Management*) odnoszą się do polityki równych szans (*Equal Employment Opportunity – EEO*) oraz akcji afirmacyjnej (*Affirmative Action – AA*), które były następstwem ruchów społecznych w latach 60. XX wieku w Stanach Zjednoczonych. Duży wpływ na rozwój przedmiotowej koncepcji, oprócz przemian społeczno-obyczajowych czy industrializacji, mia-

ła także zwiększająca się migracja w celach zarobkowych. Przedsiębiorstwa musiały zadbać o integrację różnych grup mniejszości na rynku. Poprzez odpowiednie zarządzanie próbowano budować dobrą atmosferę pracy oraz zapewnić wysoką produktywność. Aczkolwiek zjawiska dyskryminacji i uprzedzeń wobec niewykwalifikowanej siły roboczej imigrującej z innych państw czy kobiet nie należały do rzadkości. W 1964 roku zostało uchwalone nowe prawo – Ustawa o prawach obywatelskich (Civil Rights Act), które wywarło presję na menedżerów, aby wdrażać nieskomplikowane narzędzia zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach. W praktyce jest to okres wyłaniania się i popularyzacji polityki równych szans – EEO i AA. Zadaniem specjalistów w działach zasobów ludzkich staje się także opracowywanie i wdrażanie polityk równych szans w przedsiębiorstwie dotyczących różnych grup mniejszościowych.

W literaturze przedmiotu lata 80. XX wieku często określane są erą wielokulturowości, głównie ze względu na nieustające zmiany demograficzne zarówno na rynku pracodawcy, jak i rynku pracownika, co doprowadziło do zwiększenia zróżnicowania przede wszystkim kulturowego. Zaczynają pojawiać się wtedy pierwsze wzmianki o podejściu biznesowym w zarządzaniu różnorodnością, czego skutkiem jest powstanie nowych metod i narzędzi koncepcji: zarządzanie talentami, szkolenia i spotkania międzykulturowe oraz audyty kulturowe.

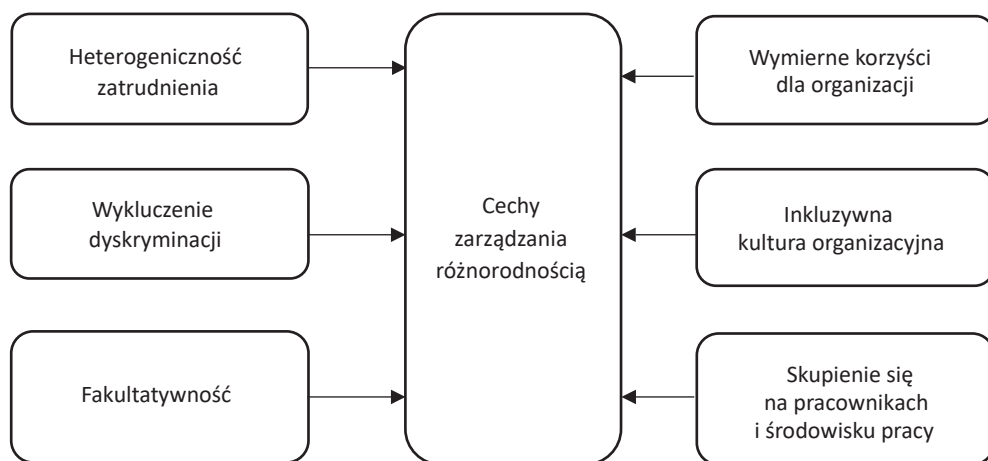
W latach 90. XX wieku praktyki zarządzania różnorodnością stawały się coraz popularniejsze w Europie, w tym także w Polsce. Było to efektem ekspansji zagranicznych korporacji, które w nowo otwieranych oddziałach wprowadzały zachodnie standardy i praktyki, w tym związane z realizowaną polityką różnorodności. Do polskich oddziałów firm zagranicznych byli przenoszeni cudzoziemcy z krajów o odmiennych kulturach czy stylach życia, a także poglądach i wyznaniach. Zaczęto tworzyć kodeksy etyczne, indywidualne dla firm, w celu zdefiniowania takich wartości, jak szacunek do innych, zapobieganie dyskryminacji czy mobbingowi.

## 2.2. Idea zarządzania różnorodnością

Zarządzanie różnorodnością bazuje na dostrzeganiu, poszanowaniu i zaakceptowaniu różnic, jakie występują pomiędzy pracownikami (Brdulak, 2009). Polega ono na aktywnym i świadomym, ukierunkowanym w przyszłość rozwoju organizacji w oparciu o wartości i akceptację istniejących różnic oraz traktowaniu ich jako potencjału rozwojowego (Walczak, 2011). Pierwotnie zarządzanie różnorodnością było związane przede wszystkim z przeciwdziałaniem dyskryminacji grup mniejszościowych czy też promowaniem tolerancji w miejscu pracy. Następnie ewoluowało w kierunku wyrównywania szans osób wykluczonych z życia społecznego.

Współczesne praktyki zarządzania różnorodnością dotyczą nie tylko tworzenia preferencyjnych warunków pracy czy też wyrównywania szans indywidualnych osób i grup społecznych, ale także zakładają podnoszenie jakości funkcjonowania całej organizacji z obustronnymi korzyściami zarówno dla pracowników, jak i dla przed-

siębiorstwa. Zarządzanie różnorodnością ma za zadanie popularyzowanie różnorodności społecznej, kulturowej i etnicznej, czyli tworzenie zespołów heterogenicznych. Wiąże się to z rozwojem strategii, polityk i programów tworzących atmosferę poszanowania tych różnic oraz wykorzystania ich w celach biznesowych firmy. Zamiarem staje się stworzenie takiego środowiska pracy, które umożliwi pracownikom pełne czerpanie z ich potencjału, nabytego doświadczenia oraz wyrobionych kompetencji. Reasumując, należy stwierdzić, że głównymi cechami zarządzania różnorodnością są (Leoński i in., 2020, s. 36): uwzględnienie heterogeniczności zatrudnienia, wymierne korzyści dla organizacji, fakultatywność, koncentracja na pracownikach i środowisku pracy, wykluczenie jakiegokolwiek dyskryminacji, stworzenie klimatu i kultury organizacyjnej sprzyjającej wykorzystywaniu różnic między pracownikami (zob. rys. 1).



**Rysunek 1.** Cechy zarządzania różnorodnością

Źródło: opracowanie na podstawie (Leoński i in., 2020, s. 36).

Do głównych aspektów różnorodności w miejscu pracy zalicza się rasę i pochodzenie etniczne, wiek, płeć, religię, niepełnosprawność i orientację seksualną. Jeśli chodzi o potencjalne korzyści i motywy zarządzania różnorodnością w miejscu pracy, to najczęściej wymienia się wzrost motywacji i satysfakcji pracowników, wykorzystanie ich potencjału wynikające z heterogeniczności, budowę pozytywnego wizerunku i odpowiedniej atmosfery w pracy oraz poprawę pozycji konkurencyjnej organizacji. Efektywne zarządzanie różnorodnością może pobudzać kreatywność i innowacyjność pracowników, umożliwiać lepsze dopasowanie produktów i usług do różnorodnych klientów oraz szybkie reagowanie na zmiany wewnątrz organizacji i w jej otoczeniu. Do głównych przeszkód utrudniających skuteczne zarządzanie różnorodnością pracowników zaliczyć można:

- stereotypy i uprzedzenia,

- brak wiedzy na temat różnorodności oraz dobrych praktyk zarządzania różnorodnością wśród pracowników organizacji,
- brak wiedzy w organizacji na temat przepisów prawnych pozwalających na kształtowanie środowiska pracy przyjaznego heterogenicznym zespołom,
- błędy w komunikacji formalnej i nieformalnej między pracownikami organizacji (ale również w komunikacji z otoczeniem),
- brak wdrażanych rozwiązań dotyczących zarządzania różnorodnością w organizacji i narzędzi umożliwiających ich ocenę (Leoński i in., 2020, s. 120-121).

Podsumowując, należy stwierdzić, że bariery związane ze skutecznym zarządzaniem różnorodnością mogą prowadzić do rozwoju danego przedsiębiorstwa, a obecnie można powiedzieć, że jest to warunek przetrwania firmy na rynku. Duża liczba problemów związanych z łagodzeniem czy eliminowaniem barier albo przeszkód pojawiających w trakcie zarządzania różnorodnością w zespołach, a także przeciwdziałaniem im pokazuje umiejętność wprowadzania programów profilaktycznych i naprawczych. Jest to także spore wyzwanie dla członków kadry menedżerskiej, zespołów ZZL weryfikujących ich zdolność do tworzenia i utrzymywania pozytywnych miejsc pracy dostosowanych dla różnorodnego personelu.

### **3. Zarządzanie różnorodnością jako element społecznej odpowiedzialności biznesu**

Współcześnie, kiedy mamy do czynienia z kryzysem migracyjnym, negatywnymi skutkami na rynkach po pandemii koronawirusa, nasilającymi się ruchami ekologicznymi, przedsiębiorstwa stają przed coraz większymi wyzwaniami w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Aby sprawnie i efektywnie funkcjonować na rynkach, konieczna jest ciągła obserwacja i analiza otoczenia, szybkie reagowanie na pojawiające się szanse oraz podejmowanie adekwatnych działań w odpowiedzi na wyłaniające się zagrożenia. Chcąc wyróżnić się na tle konkurencji, przedsiębiorstwa zaczynają implementować koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility, CSR*). Efektem wdrożenia tej koncepcji jest nie wzrost dochodów czy uzyskanie oszczędności, ale poprawa wizerunku i relacji z otoczeniem. Jest to długotrwały proces, wymagający wysiłku, zaangażowania i determinacji ze strony przedsiębiorstwa, organizacji pozarządowych i władz (Leoński, 2020, s. 140). Zależy on od wielkości przedsiębiorstwa, jego potencjału finansowego, skali i profilu działalności, fazy rozwoju czy uwarunkowań polityczno-prawnych. Do głównych cech społecznej odpowiedzialności biznesu zalicza się (Leoński, 2020, s. 143):

- ukierunkowanie na trzy główne obszary: pracowników, środowisko naturalne i społeczność,
- synergię między głównymi obszarami CSR,
- oddziaływanie na środowisko wewnętrzne i zewnętrzne,
- współpracę z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi,
- dobrowolność praktyk społecznie odpowiedzialnych,

- odpowiedzialność za działania firmy,
- długoterminowość,
- powiązanie z koncepcją zrównoważonego rozwoju.

Według literatury przedmiotu koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu i zarządzanie różnorodnością są ze sobą ściśle powiązane, ponieważ obie mają na celu budowanie lepszego i bardziej zrównoważonego środowiska biznesowego, które uwzględnia wymiary ekonomiczne, społeczne, a także środowiskowe. Zarówno CSR, jak i zarządzanie różnorodnością zakładają dążenie do zrównoważonego rozwoju, który obejmuje uwzględnianie interesów i potrzeb różnych grup interesariuszy, w tym pracowników, społeczności lokalnych, klientów, akcjonariuszy i środowiska naturalnego. Zarządzanie różnorodnością i CSR w kontekście zasobów ludzkich odnosi się do stworzenia środowiska pracy, które respektuje i promuje różnice między pracownikami, takie jak odmienność kulturowa, etniczna, religijna, płciowa czy wielorakie umiejętności. Zakłada to walkę z dyskryminacją, upowszechnianie równości szans, a także tworzenie inkluzji i równowagi w miejscu pracy.

W literaturze przedmiotu koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu zakłada, że przedsiębiorstwa powinny uwzględniać wpływ swojej działalności na społeczności lokalne, w których operują. Zarządzanie różnorodnością może również oddziaływać na sposób, w jaki firmy współpracują z lokalnymi społecznościami, przyczyniając się do zrozumienia różnorodności kulturowej i społecznej, z którą się stykają. Działania z zakresu CSR, w tym aktywne promowanie zarządzania różnorodnością, mogą zwiększyć reputację firmy w oczach klientów, inwestorów i społeczności. Firmy, które angażują się w praktyki CSR i promują różnorodność, często są postrzegane jako odpowiedzialne społecznie i bardziej atrakcyjne dla pracowników oraz interesariuszy.

Podsumowując, należy stwierdzić, że zarządzanie różnorodnością stanowi ważny element realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Przedsiębiorstwa, które uwzględniają zarządzanie różnorodnością, zazwyczaj odnoszą korzyści w zakresie zarówno efektywności organizacji, jak i pozytywnego wpływu na społeczność i środowisko.

## 4. Opis badań empirycznych

### 4.1. Koncepcja badań

Celem badań jest identyfikacja i ocena praktyk związanych z zarządzaniem różnorodnością w TJX Companies Inc. Główne pytanie badawcze sformułowano następująco: jakie są przejawy zarządzania różnorodnością w badanym podmiocie?

Jako podstawową metodę badawczą wykorzystano studium przypadku przedsiębiorstwa TJX Inc. Badania empiryczne przeprowadzono w miesiącach marzec-czerwiec 2023 roku z wykorzystaniem następujących metod wspomagających: analizy dokumentacji organizacyjnej (były to głównie raporty CSR badanego podmiotu),

analizy treści strony internetowej TJX Companies Inc. oraz obserwacji uczestniczącej. Skupiono się na trzech obszarach zarządzania różnorodnością: płci, pochodzeniu etnicznym i wieku. W przypadku płci i pochodzenia etnicznego udało się pozyskać dane z lat 2015-2022, natomiast dane dotyczące płci obejmują nieco krótszy okres i dotyczą lat 2015-2020.

## 4.2. Wyniki badań

### 4.2.1. Ogólna charakterystyka badanej korporacji

TJX Companies Inc. jest międzynarodową korporacją, która wywodzi się z Ameryki Północnej. Swoją siedzibę ma w Framingham w stanie Massachusetts. Przedsiębiorstwo działa w branży retail w koncepcji *off-price*. Zajmuje się ono zakupem towarów markowych od producentów, przygotowaniem produktów z uwzględnieniem swoich standardów jakościowych, wysyłką w centrach dystrybucyjnych oraz ich sprzedażą po obniżonych cenach w placówkach sklepowych.

TJX Inc. działa na trzech kontynentach: w Ameryce Północnej, Europie oraz Australii. Na czele międzynarodowej korporacji stoi zarząd składający się z następujących członków:

- dyrektor generalny, prezes – Ernie Hermann,
- prezes zarządu – Carol Meyrowitz,
- starszy wiceprezes wykonawczy i przewodniczący grupy – Ken Canestrari,
- starszy wiceprezes wykonawczy i przewodniczący grupy – Louise Greenlees,
- starszy wiceprezes wykonawczy i przewodniczący grupy – Douglas Mizzi,
- starszy wiceprezes wykonawczy, odpowiedzialny za finanse – Scott Goldenberg.

Obecnie przedsiębiorstwo posiada ponad 4700 sklepów w dziewięciu krajach, pięć witryn internetowych i około 340 tys. pracowników.

TJX Inc. przywiązuje wagę do rozwoju swojego personelu. W 2019 roku korporacja znalazła się na liście najlepszych pracodawców w magazynie „Forbes”. TheJob-Crowd przyznał jej również nagrodę dla najlepszego pracodawcy w opinii absolwentów w Europie (zob. rys. 2).

W 1990 roku korporacja zaczęła ekspansję na rynki międzynarodowe, pozyskując kanadyjską markę Winners. W 1992 roku przedsiębiorstwo powołało do życia kolejną markę HomeGoods w Stanach Zjednoczonych. Natomiast w 1994 roku rozszerzyło działalność na rynek europejski, otwierając czwartą sieć dyskontów TK Maxx w Wielkiej Brytanii, a następnie w Irlandii. W kolejnym roku korporacja przejęła piątą markę o nazwie Marshalls, natomiast w latach późniejszych marki TK Maxx i Marshalls zostały skonsolidowane w jeden oddział o nazwie The Marmaxx Group. W roku 1996 badany podmiot został włączony do indeksu S&P 500 Composite Index, obejmującego 500 największych firm w Stanach Zjednoczonych. Na przełomie lat 1998-2003 koncern stworzył trzy kolejne marki: AJ Wright, HomeSense oraz Bob’s Stores. W 2007 roku przedsiębiorstwo TJX Inc. kontynuowało ekspansję



**Rysunek 2.** Nagrody przyznane korporacji TJX Inc. w 2022 roku

Źródło: (TJX Inc., 2022, s. 6).

na rynku europejskim, otwierając sklepy TK Maxx w Niemczech. Dwa lata później spółka weszła na rynek polski. W kolejnych otworzyła sklepy w Austrii, Holandii i Australii.

Misją firmy jest dostarczanie klientom wysokiej wartości produktów każdego dnia. Korporacja działa w koncepcji *off-price*, dzięki czemu oferuje ciągle zmieniający się asortyment produktów najwyższej jakości, markowych i modnych, w cenach obniżonych od 20% do 60% od pierwotnych cen sprzedawców detalicznych. Proponowany asortyment trafia do szerokiego grona konsumentów zlokalizowanych w różnych krajach. Przedsiębiorstwo uwzględnia różnorodność klientów związaną z cechami demograficznymi, pochodzeniem etnicznym, wyznaniem czy poziomem dochodu.

Misja firmy przekłada się na zarządzanie różnorodnością, które korporacja praktykuje wśród swoich pracowników. Świadczy o tym wypowiedź Hermanna, w której mówi o tym jak ważne jest zaangażowanie przedsiębiorstwa w dalsze opracowywanie i wdrażanie kluczowych praktyk środowiskowych, społecznych oraz ładu korporacyjnego, gdyż oczekują tego zarówno klienci, jak i społeczności (TJX Inc., b.d.). Dla spółki ważne są kwestie etyczne, uczciwość i transparentność w biznesie. Dowodzi



tego wypracowanie i wdrożenie następujących dokumentów organizacyjnych: Globalnego kodeksu postępowania, Kodeksu etyki dla kadry kierowniczej TJX, Kodeksu postępowania i etyki dyrektora, Oświadczenia o działalności politycznej i wydatkach oraz Zasad ładu korporacyjnego.

Od roku 2011 korporacja na swojej stronie internetowej publikuje raport CSR, który podzielony jest na cztery główne filary odpowiedzialności korporacyjnej:

#### 1. Nasze miejsce pracy

TJX Inc. informuje w tym rozdziale o praktykach, które realizuje, aby polepszyć środowisko pracy. Głównie skupia się tutaj na takich działaniach, jak rekrutacja, rozwój zawodowy, integracja i różnorodność czy dobra kondycja pracowników.

#### 2. Nasze społeczności

W tym obszarze korporacja pokazuje, jak wspiera lokalne społeczności, koncentrując swoje działania na czterech płaszczyznach życia codziennego, takich jak: zaspokojenie najważniejszych potrzeb życiowych, zapewnienie edukacji i szkoleń, wspieranie badań dla osób z chorobami zagrażającymi życiu i opieki nad nimi.

#### 3. Zrównoważony rozwój

Firma pokazuje swoje przedsięwzięcia i cele związane z propagowaniem globalnego programu zrównoważonego rozwoju. Strategie i cele koncentruje głównie na trzech sferach: klimacie i energii, gospodarce odpadami oraz odpowiedzialności zaopatrzenia.

#### 4. Odpowiedzialne przedsiębiorstwo

W ramach tego filaru korporacja skupia się na trzech głównych dziedzinach: doskonałości w zarządzaniu, globalnej zgodności z zasadami społecznymi oraz współpracy z partnerami.

### 4.2.2. Wyniki badań – analiza raportów CSR

Aby odpowiedzieć na pytanie badawcze dotyczące przejawów zarządzania różnorodnością w badanym podmiocie, przeanalizowano raporty CSR publikowane na stronie internetowej przedsiębiorstwa TJX Inc. Ich lektura pozwala zauważyć, że podmiot ten świadomie i konsekwentnie inwestuje w kapitał ludzki. Od kiedy firma rozpoczęła publikowanie na swojej stronie internetowej raportów CSR, podkreśla, że integracja i różnorodność odgrywa dla niej bardzo ważną rolę, gdyż daje pracownikom możliwość dzielenia się opiniami, przemyśleniami, doświadczeniami, co z kolei generuje osiąganie coraz to lepszych wyników biznesowych. Firma angażuje swój personel w akcje charytatywne, jest aktywnym członkiem fundacji pożytku publicznego w krajach, w których ma placówki handlowe, integruje pracowników, buduje relacje między nimi, uczy ich empatii w stosunku do innych. Nie bez powodu TJX Inc. uzyskał tytuł pracodawcy ds. równych szans. TJX Inc. jest aktywnym członkiem organizacji związanych z rozwojem kobiet, takich jak: Women's Business Enterprise National Council, Center for Women and Enterprise, Watford Women's Center.



Badany podmiot uwzględnia w swojej polityce niedyskryminacji tożsamość i ekspresję płciową. Co więcej, realizuje tzw. program różnorodności dostawców. W praktyce oznacza to, że przyszli dostawcy, aby móc współpracować z TJX Inc., muszą mieć jeden z certyfikatów:

- National Minority Supplier Development Council,
- Women's Business Enterprise National Council,
- Disability:IN,
- National Veteran-Owned Business Association,
- National LGBT Chamber of Commerce.

W dalszej części artykułu przedstawiona zostanie aktywność badanego podmiotu w trzech obszarach zarządzania różnorodnością: płci, pochodzenia etnicznego i wieku.

#### 4.2.3. Płeć

Przedsiębiorstwo TJX Inc. od początku ukazywania się raportów CSR na swojej stronie internetowej jako jeden z ważniejszych priorytetów związanych z zarządzaniem różnorodnością obróło zagadnienie rozwoju kobiet w firmie. Wynikać to może zarówno ze specyfiki branży, w której działa, jak i z przekonania, że integracja i różnorodność pomagają w zatrzymaniu pracowników z potencjałem oraz uczyć takich wartości, jak szacunek do innych, uczciwość i równość.

**Tabela 1.** Zatrudnienie kobiet w przedsiębiorstwie TJX Inc. w latach 2015-2022

Rok	Procentowy udział w globalnym zatrudnieniu	Procentowy udział w zatrudnieniu na stanowiskach managerskich
2015	77	66
2016	77	66
2017	77	65
2018	77	65
2019	78	66
2020	78	67
2021	79	67
2022	79	68

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów CSR.

W tabeli 1 zaprezentowano procentowy udział kobiet w globalnym zatrudnieniu. Jak widać, przeważają one w strukturze zatrudnienia, a ich udział w nim systematycznie rośnie (mniej więcej o 1% co dwa lata). Obecność kobiet na stanowiskach menedżerskich jest nieznacznie większa niż mężczyzn i stopniowo wzrasta.

W raportach CSR ukazujących się w latach 2019-2022 można uzyskać bardziej obszerne dane dotyczące zatrudnienia kobiet:

- Raport CSR 2019:
  - 52% kobiet na stanowiskach Assistante Vice i wyższych (ogólnoświatowo),
  - 44% kobiet na stanowiskach Vice Presidents i wyższych (ogólnoświatowo),
  - 41% kobiet na stanowiskach Senior Vice Presidents i wyższych (ogólnoświatowo),
- Raport CSR 2020:
  - 53% kobiet na stanowiskach Assistante Vice i wyższych (ogólnoświatowo),
  - 44% kobiet na stanowiskach Vice Presidents i wyższych (ogólnoświatowo),
  - 42% kobiet na stanowiskach Senior Vice Presidents i wyższych (ogólnoświatowo),
- Raport CSR 2021:
  - 47% kobiet na stanowiskach Vice President i wyższych (ogólnoświatowo),
  - 80% awansów w ujęciu ogólnoswiatowym w roku fiskalnym 2021 zdobyły kobiety,
  - 42% członków zarządu TJX Inc. to kobiety,
- Raport CSR 2022:
  - 47% osób na stanowiskach Vice President i wyższych to kobiety (ogólnoświatowo),
  - 80% awansów w ujęciu ogólnoswiatowym dotyczyło kobiet.

#### 4.2.4. Pochodzenie etniczne

Kolejnym priorytetem związanym z zarządzaniem różnorodnością są mniejszości narodowe oraz grupy etniczne. Analiza danych zawartych w tabeli 2 pokazuje, że w strukturze zatrudnienia nieznacznie przeważają osoby innej rasy niż biała. Co więcej, udział tych osób stopniowo rośnie, co można powiązać z ekspansją terytorialną badanego podmiotu. Na stanowiskach menedżerskich zdecydowanie przeważają osoby rasy białej, aczkolwiek udział ten stopniowo maleje na rzecz osób innej rasy niż biała.

**Tabela 2.** Zatrudnienie osób innej rasy niż biała w przedsiębiorstwie TJX Inc. w USA w latach 2015-2022

Rok	Procentowy udział w zatrudnieniu	Procentowy udział w zatrudnieniu na stanowiskach menedżerskich
1	2	3
2015	54	31
2016	55	32
2017	55	32

1	2	3
2018	56	32
2019	57	33
2020	57	34
2021	59	34
2022	59	35

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów CSR.

W tabeli 3 zaprezentowano procentowy udział pracowników fizycznych w zatrudnieniu w USA w latach 2021-2022 z podziałem na grupy etniczne bądź mniejszości narodowe. Wśród pracowników fizycznych przeważają osoby rasy białej. Drugą liczebnie grupę stanowią Hiszpanie i Latynosi, zaś najmniej liczną rdzenni Hawajczycy, wyspiarze z Pacyfiku oraz osoby pochodzenia indiańskiego – poniżej 1% wszystkich zatrudnionych w Stanach Zjednoczonych.

**Tabela 3.** Zatrudnienie pracowników fizycznych w Stanach Zjednoczonych w latach 2021-2022

Grupa etniczna/ mniejszość narodowa	Procentowy udział w zatrudnieniu w roku 2021	Procentowy udział w zatrudnieniu w roku 2022
Osoby białej rasy	43	41
Hiszpanie, Latynosi	29	31
Osoby czarnej rasy, Afrykańczycy	18	18
Azjaci	7	7
Dwie lub trzy rasy	3	2
Pochodzenie indiańskie, Alaska	poniżej 1	poniżej 1
Rdzenni Hawajczycy, wyspiarze z Pacyfiku	poniżej 1	poniżej 1

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów CSR.

W raportach CSR przedsiębiorstwo przedstawia liczne działania podejmowane wobec mniejszości narodowych i grup etnicznych. Są to:

- szkolenia dla pracowników, np.: „międzynarodowe przywództwo”, „zjednoczeni w naszych różnicach”, „środowisko współpracy”;
- programy promujące różnorodność np.: „różnorodność i niezależność zarządu”, „globalna inicjatywa sprawozdawcza”, „zaangażowanie interesariuszy”.

Aby usprawnić działania rekrutacyjne wśród różnych grup etnicznych i mniejszości narodowych, TJX Inc. współpracuje z uniwersytetami, uczestniczy w konferencjach i wykorzystuje media społecznościowe. W Stanach Zjednoczonych bierze udział w uczelnianych targach pracy (np. Alan), które oferują specjalistyczny rozwój dla członków grup zróżnicowanych rasowo lub etnicznie. W Europie przedsiębior-

stwo rekrutuje spośród absolwentów pochodzących z różnych części świata. Dodatkowo organizuje szkolenia dla globalnych zespołów rekrutacyjnych pt. „Różnorodność, integracja i przynależność dla wszystkich”, które kończą się uzyskaniem certyfikatu. W USA szkolenia dotyczą nieświadomych uprzedzeń. Przedsiębiorstwo ma także zamiar wprowadzić nowe narzędzia w procesie rekrutacyjnym, których zadaniem będzie ograniczenie potencjalnego, nieświadomego uprzedzenia w opisach stanowisk oraz innych komunikatach rekrutacyjnych.

#### 4.2.5. Wiek

**Tabela 4.** Zatrudnienie osób ze stażem pracy powyżej 10 lat na stanowiskach menedżerskich w przedsiębiorstwie TJX Inc. w okresie 2015-2020

Rok	Procentowy udział w zatrudnieniu
2015	33
2016	35
2017	36
2018	36
2019	37
2020	38

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów CSR.

Przedsiębiorstwo TJX Inc. przedstawia także dane dotyczące długoterminowego zatrudnienia (zob. tab. 4). Wynika z nich, że o ile w roku 2015 udział osób na stanowiskach managerskich ze stażem pracy powyżej 10 lat wynosił 33%, to już 2020 roku kształtował się na poziomie 38%, a więc możemy zauważyć tendencję wzrostową.

W tabeli 5 zawarto dane za lata 2015-2020 dotyczące procentowego udziału osób zatrudnionych w TJX Inc. według przepracowanych lat. Największy udział w zatrudnieniu mają osoby ze stażem 15-10 lat (18%), natomiast najmniejszy osoby ze stażem powyżej 30 lat, aczkolwiek warto zauważyć, że o ile w latach 2015-2018 nie przekraczał on 2%, o tyle już w latach 2019 i 2020 wyniósł 9%.

**Tabela 5.** Procentowy udział osób zatrudnionych według lat przepracowanych w przedsiębiorstwie TJX Inc. w okresie 2015-2020

Rok	Powyżej 30 lat	30-20 lat	20-15 lat	15-10 lat
2015	1	brak	8	18
2016	2	6	9	18
2017	2	6	10	18
2018	2	6	10	18
2019	9		10	18
2020	9		11	18

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów CSR.

Do głównych działań związanych z wiekiem należą szkolenia dla menedżerów (np. „zarządzanie wielopokoleniową siłą roboczą”, „zwycięska równowaga”), pro-

gramy mentorskie dla nowych pracowników przedsiębiorstwa oraz programy rozwojowe dla pracowników poszerzające ich kompetencje.

## 5. Wnioski z badań

Z analizy raportów CSR oraz z obserwacji uczestniczącej wynika, że badany podmiot przywiązuje wagę do zarządzania różnorodnością, a co za tym idzie – do inwestycji w kapitał ludzki. Dla TJX Inc. istotnym czynnikiem jest różnorodność w zatrudnieniu, brak dyskryminacji oraz równość, która uczy wzajemnego szacunku bez względu na pochodzenie etniczne. Pracownicy firmy są szanowani, a ich doświadczenie doceniane, mają też prawo do dzielenia się swoimi opiniami.

Przewaga kobiet na stanowiskach menedżerskich wskazuje na to, że są one traktowane z poważaniem, praca przez nie wykonywana jest ceniona i nie pomija się ich w procedurach awansowych. Rosnący stopniowo udział osób na stanowiskach menedżerskich ze stażem pracy powyżej 10 lat dowodzi, że pracownicy czują się dobrze w firmie i mają zapewnioną stabilizację zatrudnienia. TJX Inc. podejmuje liczne działania wobec mniejszości narodowych i grup etnicznych, dążąc do stopniowego wzrostu ich udziału w strukturze zatrudnienia.

Na koniec warto zaznaczyć, że podejście do zarządzania różnorodnością może być odmienne w różnych oddziałach. Zależy bowiem od osób tam pracujących, ich wrażliwości, wiedzy na temat istoty i narzędzi zarządzania różnorodnością.

## 6. Zakończenie

Aktualnie koncepcja zarządzania różnorodnością cieszy się coraz większą popularnością wśród światowych koncernów. Przedsiębiorstwa decydują się na jej implementację, aby lepiej i szybciej dostosować się do coraz bardziej zróżnicowanego społeczeństwa, potrzeb i oczekiwań własnych pracowników, klientów i innych interesariuszy. Budowanie zróżnicowanych zespołów pracowniczych może być szansą na lepsze wykorzystanie potencjału tkwiącego w ludziach, przełamanie stereotypów myślenia, niwelowanie uprzedzeń i efektywną współpracę. To z kolei może prowadzić do poprawy pozycji konkurencyjnej i sukcesu rynkowego.

Głównym celem artykułu jest zaprezentowanie i ocena praktyk związanych z zarządzaniem różnorodnością w międzynarodowej korporacji. Działania związane z tą koncepcją w przedsiębiorstwie TJX Inc. pokazują, że odpowiednie zarządzanie różnorodnością daje wiele korzyści pracownikom i pracodawcom: personel zyskuje bezpieczne środowisko pracy, w którym panuje wzajemny szacunek, unikanie dyskryminacji oraz gwarancję wykorzystania ich umiejętności i predyspozycji w celu rozwijania siebie i innych. Przedsiębiorstwo zaś w głównej mierze ma możliwość zwiększenia realizacji procesów biznesowych, zyskuje przewagę konkurencyjną na rynku i stabilnych pracowników, przez co zmniejsza koszty pracy.

Migracja w celach zarobkowych wciąż rośnie, przeważnie z powodu konfliktów zbrojnych. W szczególności jest to migracja uchodźców. Przez ludność zamieszkującą dany kraj są oni odbierani w dwojaki sposób. Z jednej strony obywatele chcą im pomóc, a z drugiej obawiają się o swoją pracę i przywileje prawne, co często skutkuje sprzeciwem ich przyjmowania do kraju.

## Literatura

- Brdulak, H. (2009). Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy. *Kobieta i Biznes*, (1-4). <https://doi.org/10.33119/KiB.2009.1-4.1>
- Jamka, B. (2011). *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*. Wolters Kluwer.
- Leoński, W., Pluta, A. i Wieczorek-Szymańska, A. (2020). *Zarządzanie różnorodnością w organizacji*. Wydawnictwo CeDeWu.
- Rakowska, A. (2021). *Różnorodność zasobów ludzkich w organizacji – istota, dylematy, wyzwania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Rozkwitalska, M. i Sułkowski, Ł. (2016). *Współpraca w środowisku wielokulturowym*. Wolters Kluwer.
- TJX Inc. (b.d.). Pobrano 7 maja 2023 z <https://www.tjx.com/responsibility/reporting.html>
- TJX Inc. (2022). *2022 Global Corporate Responsibility Report*. Pobrano 10 czerwca 2023 z <https://www.tjx.com/docs/default-source/corporate-responsibility/tjx-2022-global-corporate-responsibility-report.pdf>
- Walczak, W. (2011). Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego. *E-mentor*, 3(40). Pobrano 10 czerwca 2023 z <https://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/40/id/840>

## Diversity Management Practices in a Multinational Corporation on the Example of TJX Inc.

**Abstract:** The main purpose of the article is to identify and evaluate diversity management practices in a multinational corporation. The subject of research is the corporation TJX Inc. As a key research method, a case study of the enterprise was used. Empirical research was carried out between March and June 2023 using supportive methods: analysis of organizational documentation (these are mainly CSR reports of the surveyed entity), analysis of the content of the TJX Companies Inc. website and participatory observation. It focused on three areas of diversity management: gender, ethnicity, and age. Research shows that TJX Inc. attaches great importance to diversity management and thus investment in human capital. An important issue for this entity is diversity in employment, non-discrimination, equality, mutual respect regardless of ethnicity.

**Keywords:** diversity management, corporate social responsibility, multinational corporation, CSR report

**Maciej Krahel**

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

ORCID: 0009-0002-4700-8416

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**Aleksandra Szlachcic**

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

ORCID: 0009-0005-6175-5778

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## Zarządzanie różnorodnością w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu

DOI: 10.15611/2023.12.3.04

JEL Classification: M14

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

**Słowa kluczowe:** zarządzanie różnorodnością, szkoła wyższa, Erasmus+

### 1. Wstęp

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

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

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

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

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

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

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

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



## 2. Metody i narzędzia badawcze

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

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

## 3. Wyniki badań

### 3.1. Ogólna charakterystyka Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

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

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

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

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

### **3.2. Różnorodność w obszarze płci, wieku i pochodzenia etnicznego**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 4. Dyskusja

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

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

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

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

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

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

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

## 5. Zakończenie

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

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

## Literatura

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

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

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

**Keywords:** diversity management, higher education institution, Erasmus+



**Aleksandra Lubelska**

e-mail: 181903@student.ue.wroc.pl

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## Zarządzanie różnorodnością w BNP Paribas Bank Polska SA\*

DOI: 10.15611/2023.12.3.05

JEL Classification: M14, M12

**Streszczenie:** Celem artykułu jest identyfikacja i ocena przejawów (działań, instrumentów, modeli) zarządzania różnorodnością, jak też wyzwań towarzyszących temu procesowi. Aby osiągnąć wyznaczony cel, przeprowadzono badania empiryczne w BNP Paribas Bank Polska SA. Zastosowane metody badawcze to analiza dokumentacji organizacyjnej, analiza treści strony internetowej oraz wywiad ustrukturyzowany. Z badań wynika, że bank podejmuje liczne działania zorientowane na zarządzanie różnorodnością. Jednocześnie jest świadomy wyzwań towarzyszących temu procesowi. Stosowany model zarządzania różnorodnością zbliżony jest do modelu strategicznej implementacji.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie różnorodnością, wymiary różnorodności, modele zarządzania różnorodnością

### 1. Wstęp

We współczesnym świecie rzadko mamy do czynienia ze środowiskiem, w którym jednostki naturalnie przejawiają identyczne cechy, wartości czy cele. Chcąc podać przykład takiego jednorodnego środowiska, ludziom często przywołują na myśl obraz zacerpnięty z dzikiej przyrody. Rój pszczoł pracujących w ulu czy chociażby kolonia mrówek budująca swoje mrowisko. Ludzie również przejawiają pewne cechy tych organizmów, jednak są o wiele bardziej skomplikowani. Wszędzie tam, gdzie dochodzi do powstania zbiorowości poszczególnych jednostek, pojawia się różnorodność. Chcąc, aby ta różnorodność dobrze funkcjonowała, trzeba ją odpowiednio zarządzać. Nie dziwi zatem fakt, że zarządzanie różnorodnością postrzegane jest przez wiele współczesnych organizacji jako temat ważny i aktualny.

Niniejsze opracowanie stara się przybliżyć to zagadnienie. Jego celem jest identyfikacja i ocena przejawów (działań, instrumentów, modeli) zarządzania różnorodnością, jak też wyzwań towarzyszących temu procesowi. Artykuł ma charakter empiryczny. W głównej części opisano praktyki zarządzania różnorodnością stosowane przez BNP Paribas Bank Polska SA.

---

\* Artykuł powstał na podstawie pracy licencjackiej autorki pt. *Problemy i dylematy związane z zarządzaniem różnorodnością na przykładzie BNP Paribas Bank Polska SA*, obronionej w czerwcu 2023 r. na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu pod kierunkiem prof. dr hab. Doroty Tenety-Skwiercz.



## 2. Istota zarządzania różnorodnością – definicje, wybrane modele, wymiary

Początków zarządzania różnorodnością można się doszukiwać w wielu dziedzinach życia. Jest to jedno z tych zagadnień, które towarzyszyło ludziom na długo, zanim zostało nazwane, i oddziaływało na nich, chociaż nie zawsze byli tego świadomi. Postępujący proces globalizacji sprzyjał przenikaniu się sfer społecznych, ekonomicznych i politycznych, a tam, gdzie dochodziło do skupienia coraz większej liczby ludzi, pojawiało się zjawisko różnorodności. Określając połączenie między różnorodnością a zarządzaniem, można posłużyć się słowami R. Rosenberga: „Różnorodnością trzeba zarządzać. Sama sobą zarządzać różnorodność po prostu nie jest w stanie” (Sonnenschein, 1997, s. 24).

Jedną z pierwszych definicji zarządzania różnorodnością została sformułowana w 1990 roku. Wynika z niej, że zarządzanie różnorodnością polega na docenieniu różnic między pracownikami oraz tworzeniu środowiska pracy, w którym różnorodność może przyczynić się do realizacji celów organizacyjnych (Leoński i in., 2020, s. 34). Natomiast współcześnie możemy posłużyć się definicją U. Jeruszek i M. Wolan-Nowakowskiej, których zdaniem zarządzanie różnorodnością zakłada tworzenie pracownikom warunków pozwalających na pełne wykorzystanie ich potencjału (Leoński i in., 2020, s. 36).

Mnogość definicji zarządzania różnorodnością przyczyniła się do powstania wielu modeli wdrażania polityki różnorodności. Ze względu na ograniczone ramy niniejszego opracowania opisane zostaną tylko trzy wybrane modele: model strategicznej implementacji zarządzania różnorodnością, integracyjny model zarządzania różnorodnością oraz model zarządzania różnorodnością poprzez funkcje zarządzania kapitałem ludzkim.

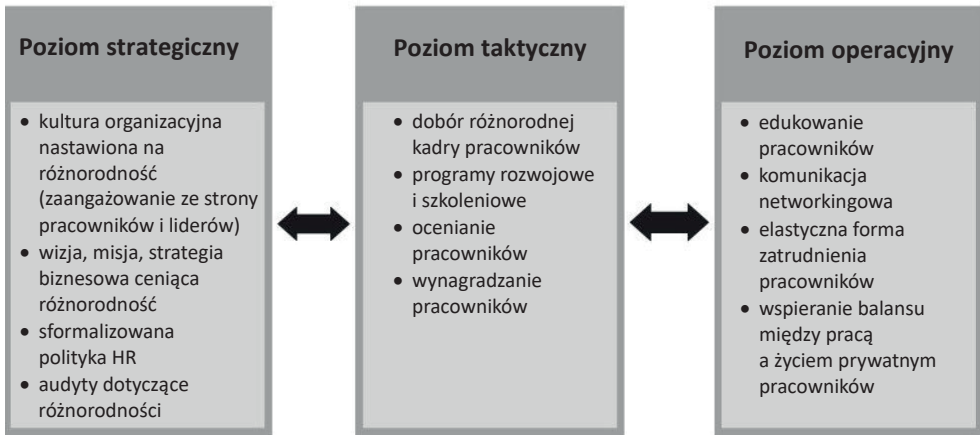
Model strategicznej implementacji zarządzania różnorodnością (*Strategic Implementation Model of Managing Diversity*) (Kandola i Fullerton, 1998, s. 6-96) zakłada, że organizacja zorientowana na różnorodność powinna być mozaiką ośmiu składowych, takich jak: wizja, zaangażowanie menedżerów wyższego szczebla, audytowanie i ocena potrzeb, jasność celów, jawna odpowiedzialność, efektywna komunikacja, koordynacja działań oraz ich ewaluacja. Jego autorzy wierzą, że łącząc te elementy ze sobą niczym mozaikę, uda się uniknąć działań odbiegających od obranej strategii postępowania, a przez to i sukcesywnie zarządzać różnorodnością (Kandola i Fullerton, 1998, s. 70-71).

Integracyjny model zarządzania różnorodnością (*Integrative Model of Diversity Management*) (Guillaume i in., 2014, s. 783-802) skupia się na różnicach między pracownikami, dzieląc zarządzanie różnorodnością w organizacji na cztery poziomy:

1. Poziom otoczenia społeczno-ekonomicznego – warunkuje sposób, w jaki będą wdrażane działania zarządzania różnorodnością. Zawiera się w nim aktualna struktura demograficzna zarówno rynku pracy, jak i rynku konsumentów, aspekty prawne dotyczące dyskryminacji, a także wartości cenione w danej kulturze.

2. Poziom kierownictwa najwyższego szczebla – osoby należące do top managementu powinny prezentować postawę zgodną z polityką różnorodności, jednocześnie wpływając w ten sposób na atmosferę panującą w organizacji.
3. Poziom grup pracowniczych – stosowanie przywództwa transakcyjnego i transformacyjnego oraz wprowadzanie klimatu inkluzywności do organizacji.
4. Poziom indywidualny – w momencie gdy pracownik będzie identyfikował się z zespołem, wtedy różnice indywidualne między pracownikami będą przynosiły pozytywne rezultaty w trakcie pracy tego zespołu. Aby tak się stało, musi zostać spełniony warunek zgodności potrzeby przynależności do zespołu z wewnętrzną i zewnętrzną motywacją pracownika.

Z kolei w modelu zarządzania różnorodnością poprzez funkcje zarządzania kapitałem ludzkim (*Managing Diversity through HRM*) (Shen i in., 2009, s. 245) praktyki zarządzania zasobami ludzkimi łączone są z praktykami *Equal Employment Opportunity & Affirmative Action* oraz identyfikowaniem korzyści wynikających z zarządzania różnorodnością. Według jego autorów działania dotyczące polityki różnorodności mają odzwierciedlenie w zarządzaniu zasobami ludzkimi na trzech poziomach: strategicznym, taktycznym i operacyjnym (zob. rys. 1).



**Rysunek 1.** Struktura zarządzania różnorodnością poprzez funkcje zarządzania kapitałem ludzkim

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Shen i in., 2009, s. 245).

Dążąc do usystematyzowania działań towarzyszących zarządzaniu różnorodnością, badacze M. Loden oraz J.B. Rosener zdefiniowali cechy różniące ludzi, a następnie przyporządkowali je do dwóch zasadniczych wymiarów: pierwotnego i wtórnego (Loden i Rosener, 1991, s. 34-78). Wymiar pierwotny obejmuje głównie widoczne cechy biologiczne, z którymi człowiek się rodzi i zasadniczo nie ma na nie wpływu. Determinują one sposób, w jaki jednostka będzie się rozwijać i funkcjonować przez całe życie, a także postrzegać otaczający ją świat. Do tych cech należą: wiek, po-

chodzenie etniczne, płeć, (nie)pełnosprawność, rasa, orientacja seksualna. Wymiar wtórny zawiera cechy mniej widoczne lub wcale niewidoczne, na które człowiek ma relatywny wpływ. Z uwagi na ich zmienny charakter nie determinują one całego życia człowieka, a raczej nakreślają drogę, którą będzie podążał. Składają się na nie: wykształcenie, styl życia, wygląd fizyczny, system wartości, stan cywilny, miejsce zamieszkania, język, religia, poziom dochodów, doświadczenie zawodowe.

Wszystkie te cechy tworzą swoiste obszary, w ramach których organizacje zarządzają różnorodnością.

### **3. Wyzwania związane z zarządzaniem różnorodnością**

Istotnym wyzwaniem towarzyszącym zarządzaniu różnorodnością jest niski poziom wiedzy na temat istoty i znaczenia zarządzania różnorodnością dla współczesnej organizacji. Koncepcja ta jest słabo rozpowszechniona w biznesie. Praktyki zarządzania różnorodnością wdrażane są głównie w dużych przedsiębiorstwach. Ma to związek nie tylko z liczbą pracowników czy dysponowanymi środkami pieniężnymi, ale przede wszystkim z poczuciem potrzeby stosowania takich działań.

Kolejnym wyzwaniem są stereotypy i uprzedzenia. Stereotypy najczęściej są nacechowane negatywnie, powstają na skutek braku poszanowania odmienności, zwykle jako efekt obaw przed czymś obcym. Postrzeganie jednostek przez pryzmat stereotypów obniża ich poczucie własnej wartości, w najgorszym wypadku prowadząc do usilnej chęci zmiany własnego ja i tym samym uniknięcia negatywnych uczuć z tym związanych. Uprzedzenia oddziałują na ludzi w podobny sposób co stereotypy. Prowadzą do negatywnych emocji, dystansu i konfliktów. W zróżnicowanym środowisku pracowniczym ryzyko wystąpienia tych zjawisk jest większe niż w zespołach jednorodnych, których członkowie z reguły charakteryzują się podobnymi przymiotami oraz wyznają podobne wartości. Działania polegające na niwelowaniu stereotypów i uprzedzeń zaczynają się już na etapie doboru pracowników i muszą być stale prowadzone przez kadry zarządzające.

Wyzwanie stanowi również zatrudnianie osób z niepełnosprawnością. Polega ono w głównej mierze na konieczności dopasowania środowiska pracy do potrzeb jednostki z określonym rodzajem dysfunkcji, często włącznie z zapewnieniem wsparcia ze strony innych osób. Wymaga to co najmniej podstawowej wiedzy z zakresu zatrudniania osób z niepełnosprawnością i ich funkcjonowania. Z uwagi na mnogość rodzajów niepełnosprawności przedsiębiorstwa nie są w stanie całkowicie zniwelować różnicy poziomu aktywizacji zawodowej tej grupy osób w porównaniu do osób pełnosprawnych. Badania prowadzone wśród pracodawców wskazują, że większość przedsiębiorstw zatrudnia osoby z niepełnosprawnością z powodów ekonomicznych, głównie ze względu na dofinansowania oraz z powodu braków w zatrudnieniu. Motyw zatrudnienia również ma znaczenie, ponieważ tak jak w przypadku osób pełnosprawnych potencjał danego pracownika można wydobyć tylko wtedy, gdy jego odmiennosc przestanie być rozpatrywana jako słabość i zostaną

zauważane jego szczególne kompetencje. Tematyka niepełnosprawności w zarządzaniu różnorodnością jest na tyle złożona, że z całą pewnością można ją określić mianem wyzwania (Jeruszka i Wolan-Nowakowska, 2020, s. 52-81).

Kolejnym wyzwaniem jest przeciwdziałanie mobbingowi i dyskryminacji. Mobbing to „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, 1997). Zjawisko to niesie ze sobą szereg negatywnych konsekwencji przede wszystkim osobom nim dotkniętym, ale również wpływa na całą organizację. Dyskryminacja to działanie lub zachowanie, które polega na nieuzasadnionym różnicowaniu lub traktowaniu osób lub grup na podstawie określonych cech, takich jak rasa, kolor skóry, pochodzenie etniczne, płeć, orientacja seksualna, religia, niepełnosprawność czy wiek. Jest to forma niesprawiedliwości społecznej, która prowadzi do uprzedzeń, uprzywilejowania jednych grup kosztem innych oraz ograniczenia dostępu do zasobów, szans i możliwości. Poza kwestiami etycznymi mobbing i dyskryminacja w miejscu pracy generują koszty opieki zdrowotnej, utraty wydajności, odszkodowań. Przedsiębiorstwa, w których występują te zjawiska, mają złą reputację, co z kolei prowadzi do zwiększonej rotacji pracowników i problemów we współpracy z interesariuszami zewnętrznymi.

## 4. Opis badań empirycznych

### 4.1. Koncepcja badań

Celem badań jest rozpoznanie modelu zarządzania różnorodnością stosowanego w BNP Paribas Bank Polska SA (zwanym dalej Bankiem). Główne pytanie badawcze sformułowano następująco: Jakie są przejawy zarządzania różnorodnością w BNP Paribas Bank Polska SA oraz główne wyzwania towarzyszące temu procesowi?

Badania empiryczne koncentrują się na wymiarze pierwotnym różnorodności w rozumieniu Loden i Rosener i dotyczą wyłącznie działań skupionych na czterech cechach biologicznych: wieku, orientacji seksualnej, (nie)pełnosprawności i płci. Przeprowadzone zostały w miesiącach marzec-maj 2023 roku przy wykorzystaniu następujących metod: analizy dokumentacji organizacyjnej (w szczególności sprawozdania zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Banku w 2022 roku), analizy treści strony internetowej Banku oraz wywiadu ustrukturyzowanego przeprowadzonego *online* przez aplikację Microsoft Teams z Małgorzatą Petru – menedżerką ds. zarządzania różnorodnością i włączeniem oraz Diversity Officer w BNP Paribas Bank Polska SA.

Wybór obiektu badań nie jest przypadkowy. Zainteresowanie wzbudził podmiot będący jednym z liderów zarządzania różnorodnością w Polsce. W drugiej edycji

badania Diversity IN Check, zorganizowanego w 2022 roku przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Bank jako jedna z sześciu organizacji zdobył ponad 80% z puli możliwych punktów w klasyfikacji końcowej (Diversity IN Check, 2022).

## 4.2. Wyniki badań

Zarządzanie różnorodnością stanowi część strategii społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) implementowanej przez Bank. Strategia ta realizowana jest w zgodzie z ładem korporacyjnym Banku, który opiera się na kulturze odpowiedzialności i spójności, zrównoważonym rozwoju biznesu i pozytywnym wpływie na społeczeństwo.

### 4.2.1. Działania podejmowane w ramach zarządzania różnorodnością ze względu na wiek

Pracownicy Banku są w różnym wieku. Przekrój struktury pracowniczej zawiera wszystkie pokolenia – od najmłodszego na rynku pracy (pokolenie Z) po pokolenie najstarsze (*Baby Boomers*). Statystyki z 2022 roku wskazują, że:

- 80 lat – to wiek najstarszego pracownika,
- 40 lat – to średnia wieku pracowników,
- 18 lat – to wiek najmłodszego pracownika,
- 39 lat – to najdłuższy staż pracy.

Na wszystkich stanowiskach dominują osoby w wieku 30-50 lat. Drugą liczebnie grupą są osoby powyżej 50. roku życia, natomiast osoby poniżej 30. stanowią najmniejszy procent zatrudnionych. Zróżnicowanie wiekowe jednak występuje, co może być atutem. W ramach zarządzania wiekiem funkcjonuje inicjatywa „Wiek Agawy”, która powstała za sprawą programu Women Up, organizowanego przez sieć pracowniczą kobiet – „Kobiety zmieniające BNP Paribas”. Women Up to program konkursowo-rozwojowy przeznaczony właśnie dla kobiet. Wiele z nich, z całej Polski, zgłasza pomysły na projekty, które następnie realizują przez cały rok przy aktywnym wsparciu patronów. W każdej edycji wybieranych jest dziesięć projektów, a najlepszy z nich uzyskuje tytuł Diamentowego Projektu.

W pierwszej edycji Women Up w 2021 roku pojawił się projekt „Wiek w rozmiarze XL”, który później został nazwany „Wiekami Agawy”. Zakładał on wspieranie społeczności 50+ w Banku, jako grupy narażonej na ryzyko dyskryminacji ze względu na wiek. Został bardzo dobrze przyjęty, przez co wszedł na stałe do aktywności podejmowanych w Banku. Obecnie organizowana jest trzecia edycja Women Up.

Pod koniec roku 2022 Bank przeprowadził ankietę adresowaną do społeczności 50+. Pytania dotyczyły samopoczucia tej grupy pracowników w Banku, tego, jak komunikuje się z młodszymi pokoleniami, jakie widzi wyzwania, czego potrzebuje. Wyniki były bardzo ciekawe i pokazały brak barier międzypokoleniowych między pracownikami. Projekt „Wiek Agawy” stale się rozwija wraz z nowym projektem – „Dialogiem Pokoleń”. Obie inicjatywy generują szereg propozycji działań, które można zastosować, aby doskonalić współpracę międzypokoleniową.

Wszystkie pokolenia są dla Banku tak samo ważne i każde może być ofiarą dyskryminacji – „za stare na”, „za młode na”. Te tematy cały czas wplatane są w działania edukacyjne Banku, obecne są w Dekalogu Równego Traktowania, pojawiają się w trakcie Dnia Różnorodności czy Tygodnia Rodzicielskiego. Bank prowadzi wykłady i webinary **uświadamiające pracownikom, jak wygląda demografia i jakie wiążą się z nią wyzwania**.

Również od strony klienckiej Bank dba o starsze pokolenie. Jego oddziały mają certyfikat OK SENIOR nadawany przez Krajowy Instytut Gospodarki Senioralnej. Projekty skierowane do osób 50+ są jednocześnie przez te osoby tworzone. Wynika to z zasad, którymi kieruje się Bank: „Nie szyjemy nic na kogoś bez niego”, „Dajemy głos tej społeczności, ona coraz bardziej się rozrasta i coraz ciekawsze tematy podejmuje”, „Pracujemy tematami, projektami, a nie wiekiem”.

#### **4.2.2. Działania podejmowane w ramach zarządzania różnorodnością ze względu na orientację seksualną**

W trakcie wywiadu Petru stwierdziła: „Temat środowiska LGBT+ jest jak najbardziej mocno poruszany, co nie było od początku takie proste w kontekście okoliczności polityczno-społecznych w Polsce. Długo pracowaliśmy na to, żeby osoby nieheteronormatywne poczuły się w naszym Banku, że mogą być po prostu sobą, tak samo jak każda inna osoba”.

W pierwszej kolejności Bank przystąpił do działań podkreślających otwarte podejście do tej społeczności. Były to między innymi webinary. W 2019 roku oddziały Banku zostały oklejone zielonymi ramkami z jednym tęczowym bokiem, przy których znajdowało się hasło: „Strefa otwarta dla każdego”. Spotkało się to z falą „hejtu” w Internecie. Bez względu na krytykę części społeczeństwa Bank stał na straży swoich wartości. Efektem tej wytrwałości było powstanie sieci pracowniczej BNP Paribas Pride Poland.

W 2022 roku Bank zajął pierwsze miejsce w konkursie Cashless dla równości jako instytucja finansowa wspierająca społeczność LGBT+. Z kolei w październiku 2022 roku został pracodawcą roku w tej samej kategorii w konkursie Diamonds Award. Wyróżnienia te pokazują, że działania Banku przynoszą efekty. Bank jest obecnie liderem we wspieraniu społeczności LGBT+.

Kolejne jego działania wyrażające otwartość na środowisko LGBT+ to:

- udział w Paradzie Równości w Warszawie;
- zamontowanie na patio w centrali Banku w Warszawie tęczowej ławki, nazwanej ławką Dialogu;
- prowadzenie Warsztatów Dialogu z udziałem zapraszanych gości promujących wspieranie społeczności LGBT+ przez pracodawców, jak i tych przeciwnych angażowaniu się pracodawców w takie działania. „Uczymy dobrej rozmowy – można się od siebie różnić, ale trzeba się szanować. Można ze sobą mimo tych różnic

rozmawiać i w trakcie nawet się do siebie uśmiechać” – mówią organizatorzy spotkań;

- współpraca ze stowarzyszeniami Miłość Nie Wyklucza oraz Lambda Warszawa.

#### **4.2.3. Działania podejmowane w ramach zarządzania różnorodnością ze względu na (nie)pełnosprawność**

Z roku na rok w strukturze zatrudnienia Banku obserwuje się wzrost udziału osób z niepełnosprawnościami. Od 2019 do 2022 roku liczba ta zwiększyła się prawie dwukrotnie, jednak wciąż osoby te stanowią zaledwie 1,29% zatrudnionych spośród ok. 8488 etatów (stan z 31 grudnia 2022 roku). Temat osób z niepełnosprawnościami jest jednak dla Banku kolejną ważną kwestią od strony zarówno pracowniczej, jak i klienckiej. Bank zapewnia odpowiednie przystosowanie stanowiska pracy dla osób ze szczególnymi potrzebami oraz rozwiązania w odpowiedzi na poszczególne problemy. Są to np. krzesła ortopedyczne, pionowe myszy komputerowe, poduszki sensomotoryczne dla osób z chronicznymi bólami mięśni i ścięgien. Refunduje również zakup okularów.

Bank spełnia wymogi ustawy o zapewnieniu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami, stale prowadząc działania w celu jej zwiększania. W 2022 roku przeprowadzono dla pracowników szkolenia z obsługi klientów z niepełnosprawnościami, zwiększono liczbę bankomatów przystosowanych do obsługi przez osoby z niepełnosprawnościami, zainstalowano kolejne pętle indukcyjne dla osób z niepełnosprawnością słuchu, zwiększono dostępność strony WWW i aplikacji GOMobile, GOonline, pracowano nad dostosowywaniem oferty i obsługi do potrzeb osób starszych.

Bank podejmuje liczne inicjatywy promujące równe szanse osób z niepełnosprawnościami. Warto w tym miejscu wspomnieć o takich działaniach, jak:

- uruchomienie e-learningu dla menedżerów oraz pracowników z niepełnosprawnościami;
- wspieranie osób z niepełnosprawnościami w uzyskaniu orzeczenia o niepełnosprawności;
- prowadzenie kampanii świadomościowej na temat neuroróżnorodności;
- współpraca z fundacją AsperIT – kampania świadomościowa, webinaria oraz audyt gotowości organizacji do współpracy z osobami neuroatypowymi;
- konkurs dla pracowników na hasło, plakat, opowieść o włączaniu osób z niepełnosprawnościami;
- cykl filmów – wywiadów „Ludzie z doświadczeniem” prezentujących rozmowy z pracownikami, którzy mierzą się z wyzwaniem niepełnosprawności i chcą się tym doświadczeniem podzielić ze społecznością bankową;
- organizacja webinaru „Ja też MOGĘ” z udziałem Agaty Rocznik – pracownicy BNP Paribas Bank Polska SA, inspiratorki, edukatorki, prezeski zarządu Fundacji Diversum;



- jednorazowe świadczenie dodatkowe dla osób z niepełnosprawnościami pracujących w Banku.

Badany podmiot chętnie współpracuje z organizacjami partnerskimi, które pomagają w zapewnieniu dostępności oferowanych usług i produktów. Są to: Dostępność Plus, Fundacja Integracja, Dostępny Bankomat, Migam „RKPK” Sp. z o.o. S.K.A., Fundacja Deaf Respect. W ubiegłym roku Bank otrzymał wyróżnienia z tytułu działań wspomagających osoby z niepełnosprawnościami. Na koniec 2022 roku uzyskał najlepszy wynik spośród wszystkich banków w Polsce pod względem liczby centrów klienta z certyfikatem „Obiekt bez barier” przyznawanym przez fundację Integracja. Certyfikat ten poświadcza posiadanie przez obiekt udogodnień dla osób z niepełnosprawnościami. Jednym z celów strategicznych jest zwiększenie liczby certyfikowanych centrów klienta do 50%. Również w grudniu 2022 roku Bank otrzymał nagrodę w ramach Nagród Karty Różnorodności, przyznawanych pracodawcom wspierającym różnorodność, równość i inkluzję. Nagroda przysługiwała za zajęcie pierwszego miejsca (w kategorii DEI w biznesie, podkategorii Partnerstwo) za aktywizację osób z niepełnosprawnościami.

#### 4.2.4. Działania podejmowane w ramach zarządzania różnorodnością ze względu na płeć

W marcu 2022 roku Bank przyjął do realizacji strategię GOBeyond 2022-2025. Każdy z czterech filarów tej strategii (Filar UP, Filar POSITIVE, Filar STRONGER i Filar TOGETHER) nawiązuje w sposób bezpośredni do różnorodności. W filarze TOGETHER zawarte są jasne, mierzalne cele dotyczące pracowników, między innymi odnośnie do zmniejszenia luki płacowej między kobietami a mężczyznami poniżej 4% oraz zwiększenia udziału kobiet w zarządzie Banku do 30%.

## 5. Wyzwania związane z zarządzaniem różnorodnością

W efekcie przeprowadzonych badań udało się zidentyfikować główne wyzwania związane z zarządzaniem różnorodnością w Banku. Należą do nich:

1. Wdrażanie do pracy osób z niepełnosprawnościami. „Niedawno przystąpiliśmy do partnerstwa Inclu(vi)sion, do którego zaprosiła nas Fundacja Aktywizacja zajmująca się osobami z niepełnosprawnością. Z pewnością jest to wyzwanie, bardzo mocno nad tym tematem pracujemy, prowadzimy olbrzymią kampanię komunikacyjną i wspierającą dla osób z niepełnosprawnościami, żeby poczuły się one, że mogą być sobą w naszym banku, że mogą funkcjonować. Nasze działania w tym kierunku przynoszą efekty, na koniec roku 2022 mieliśmy 1,3% zatrudnionych osób z niepełnosprawnością, chociaż wciąż jest to bardzo niski wynik, z tym się borykamy. Aktywizacja zawodowa osób z niepełnosprawnościami w Europie Zachodniej to jest około 50%, w Polsce jest to 30%. Różnica jest zauważalna. Dotarcie do kandydatów, umiejętna rekrutacja i współpraca są niezmiernie trudne. Jest to trudny temat, mimo wielu działań efekty dalej nie są



takie, jakie byśmy chcieli. Temat jest wyzwaniem, jak docierać do kandydatów, jak sprawić, żeby ich praca w organizacji była normą”.

2. Dostępność dla osób neuroatypowych. „Zajmujemy się nim od roku. Obecnie posiadamy grupę osób wyoutowanych, zarówno z autyzmem, jak i ADHD, będziemy próbowali z tymi osobami stworzyć społeczność bankową, aby lepiej poznać ich potrzeby. Pod koniec ubiegłego roku poprosiliśmy fundację Asper IT o przeprowadzenie audytu naszej organizacji pod względem dostępności dla osób neuroatypowych, po którym otrzymaliśmy raport mówiący o naszych mocnych stronach oraz zawierający rekomendacje odnośnie do kwestii wymagających poprawy. Jest to temat ważny, nowy, ciągle uczymy się go razem z osobami, których on dotyczy”.
3. Niwelowanie luki płacowej. Zmniejszanie luki płacowej należy do stałych wyzwań Banku, co zostało podkreślone jako jeden ze strategicznych celów i zobowiązań filaru TOGETHER w strategii GOBeyond 2022-2025. Na koniec 2022 roku poziom luki według wskaźnika Gender Pay Gap wyniósł 6,51%. Oznacza to, że wynagrodzenia mężczyzn były o 6,51% wyższe od wynagrodzeń kobiet na porównywalnych stanowiskach. Wskaźnik jest średnią ważoną poszczególnych grup pracowniczych. W porównaniu do roku 2021 spadł on o 0,81 p.p.
4. Zapobieganie mobbingowi i dyskryminacji. W 2022 roku Bank odnotował łącznie 24 sprawy dotyczące: potencjalnej dyskryminacji ze względu na płeć (4), podejrzeń mobbingu (5), innych niewłaściwych zachowań (15). Po przeanalizowaniu każdej ze spraw dotyczącej dyskryminacji nie potwierdzono żadnych zarzutów postawionych w zgłoszeniach. W kwestii podejrzeń o mobbing jedynie raz została powołana Komisja ds. Standardów Postępowania Pracowników z uwagi na wagę postawionych zarzutów. Inne niewłaściwe zachowania spotkały się z adekwatnymi do przewinień konsekwencjami wobec sprawców, natomiast osoby poszkodowane zostały otoczone odpowiednim wsparciem.

Liczba sytuacji podlegających zgłoszeniu jest minimalna w skali funkcjonowania tak dużej organizacji, jaką jest Bank. Nie toleruje on żadnej formy dyskryminacji zgodnie z polityką różnorodności, tylko kultywuje środowisko pracy, w którym obowiązuje poszanowanie dla każdego człowieka. Dysponuje on konkretnymi kanałami postępowania w razie pojawienia się wcześniej wymienionych przypadków, jak i środkami zapobiegawczymi.

W celu przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji Bank stworzył specjalną politykę postępowania w sytuacji naruszeń w zakresie szacunku dla innych. W pierwszej kolejności pracownik, który doświadczył braku szacunku wobec siebie lub innych, powinien skontaktować się ze swoim przełożonym lub HR Biznes Partnerem. Oprócz tego może skorzystać z innych środków zgłaszania, które zostały opisane w wymienionej polityce. Są to skrzynka mailowa (sprawypracownicze@bnpparibas.pl) i zgłoszenia anonimowe (whistleblowing). Wszystkie zawiadomienia rozpatruje Zespół Relacji Pracowniczych, natomiast sprawy dotyczące zachowań mogących wskazywać na występowanie mobbingu, dyskryminacji, molestowania lub molestowania

seksualnego kierowane są do rozpatrzenia przez Komisję ds. Standardów Postępowania Pracowników.

Wymienione aspekty pełnią ważną rolę w zwalczaniu zachowań nieodpowiednich, jednak stanowią też środki reagowania na dane zdarzenia dopiero po ich wystąpieniu, dlatego Bank stosuje również środki zapobiegawcze. Sieć pracownicza Kobiety Zmieniające BNP Paribas wprowadziła 3 lata temu Dekalog Równego Traktowania, który stanowi zbiór 10 zasad przeciwdziałających dyskryminacji, mikro-dyskryminacji i wykluczeniu w miejscu pracy. Został on zakomunikowany poprzez animacje – krótkie filmy objaśniające to zagadnienie.

Bank organizuje szkolenia, zaprasza prawników i prawniczki spoza organizacji, współpracuje z Polskim Towarzystwem Prawa Antydyskryminacyjnego. Prezeska tego stowarzyszenia prowadziła zajęcia dla menedżerów i pracowników o mobbingu i dyskryminacji.

## 6. Wnioski z badań

Na podstawie analizy sprawozdania zarządu z działalności Grupy Kapitałowej BNP Paribas Bank Polska SA w 2022 roku i informacji pozyskanych z wywiadu można stwierdzić, że głównymi przejawami zarządzania różnorodnością w tym podmiocie jest budowanie partnerstwa na rzecz różnorodności, a także wprowadzanie polityk, procedur i wieloletnich strategii w tym zakresie, realizowanie programów edukacyjnych, szkoleń, webinarów, budowanie różnorodnej pod względem wiekowym struktury zatrudnienia oraz dbałość o sprawne funkcjonowanie mieszanych zespołów pokoleniowych, przeciwdziałanie stereotypom poprzez akceptację i szanowanie indywidualności czy też podejmowanie inicjatyw na rzecz osób z niepełnosprawnościami.

Do głównych wyzwań, z którymi mierzy się Bank w kontekście zarządzania różnorodnością, można zaliczyć: wdrażanie do pracy osób z niepełnosprawnościami, zwiększanie dostępności Banku dla osób neuroatypowych, niwelowanie luki płacowej oraz zapobieganie mobbingowi i dyskryminacji.

Bank nie opowiada się za konkretnym modelem zarządzania różnorodnością. Badania wskazują jednak, że stosuje praktyki zarządzania różnorodnością najbardziej zbliżone do modelu strategicznej implementacji. Jego działania wpisują się w mozaikę siedmiu składowych czynników:

1. Wizja – zarządzanie różnorodnością jest częścią działania Banku.
2. Zaangażowanie menedżerów wyższego szczebla – kadra menedżerska Banku przejawia postawę zorientowaną na różnorodność.
3. Audytowanie i ocena potrzeb – w Banku przeprowadzane są systematyczne audyty dotyczące różnorodności.
4. Jasność celów – Bank jasno ustala i wprowadza cele do organizacji, o czym między innymi świadczy strategia GOeyond na lata 2022-2025.

5. Jawna odpowiedzialność – Bank jest odpowiedzialny za swoje działania, poprzez udostępnianie corocznych raportów pozwala na ich jawną ocenę.
6. Efektywna komunikacja – Bank stosuje efektywną komunikację na poziomie pracowniczym i klienckim.
7. Koordynacja działań oraz ich ewaluacja – Bank stale koordynuje swoje działania, wprowadza zmiany, podejmuje nowe inicjatywy.

## 7. Zakończenie

Niniejszy artykuł został przygotowany na podstawie pracy dyplomowej autorki, dotyczącej zarządzania różnorodnością. Zostały w nim poruszone kwestie teoretyczne związane z zarządzaniem różnorodnością, takie jak modele i wymiary zarządzania różnorodnością. Opisano również związane z nim wyzwania. W części empirycznej przedstawiono podejście do zarządzania różnorodnością stosowane w BNP Paribas Bank Polska SA. Z badań wynika, że badany podmiot podejmuje liczne działania zorientowane na zarządzanie różnorodnością. Jednocześnie świadomy jest wyzwań towarzyszących temu procesowi.

## Literatura

- Diveristy IN Check 2022. Pobrano 22 maja 2023 z <https://odpowiedzialnybiznes.pl/aktualno%C5%9B-ci/znamy-tegoroczna-liste-pracodawcow-najbardziej-zaawansowanych-w-zarzadzaniu-roznorodnoscia-i-inkluzji-w-polsce/>
- Jeruszka, U. i Wolan-Nowakowska, M. (2020) *Zarządzanie różnorodnością w organizacji: aspekty psychopedagogiczne*. Difin.
- Kandola, R. i Fullerton, J. (1998). *Diversity in Action: Managing the Mosaic*, 2<sup>nd</sup> edition. CIPD Publishing.
- Leoński, W., Pluta, A. i Wieczorek-Szymańska, A. (2020). *Zarządzanie różnorodnością w organizacji*. Wydawnictwo CeDeWu.
- Loden, M. i Rosener, J. B. (1991). *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. Business One Irwin.
- Nishii, L. H. i Özbilgin, M. F. (2007). Global Diversity Management: Towards a Conceptual Framework. *The International Journal of Human Resource Management*. 18(11), 1883-1894. DOI: 10.1080/09585190701638077
- Shen, J., Chanda, A., D’Netto, B. i Monga, M. (2009). Managing Diversity Through Human Resource Management: an International Perspective and Conceptual Framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2). <https://doi.org/10.1080/09585190802670516>
- Sonnenschein, W. (1997). *The Practical Executive and Workforce Diversity*. Ntc Business Books.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. – Kodeks pracy (Dz. U. z 2022 r., poz. 1510, 1700, 2140, z 2023 r., poz. 240, 641)

## **Diversity Management in BNP Paribas Bank Polska SA**

**Abstract:** The purpose of this article was to identify and evaluate (activities/instruments/models) of diversity management, including challenges associated in this process. In order to achieve the set goal empirical research was carried out in BNP Paribas Bank Polska SA. Used research methods were: the analysis of organizational documentation, website content analysis and structured interview. The research shows that the examined Bank undertakes numerous activities aimed at managing diversity. At the same time, it is aware of the challenges accompanying this process. The applied diversity management model is similar to the Strategic Implementation Model.

**Keywords:** diversity management, dimensions of diversity, models of managing diversity

**Dominika Perdon**

e-mail: dominika.perdon10@gmail.com

ORCID: 0009-0005-5272-649X

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **Analiza sytuacji kobiet na rynku pracy w krajach Unii Europejskiej**

DOI: 10.15611/2023.12.3.06

JEL Classification: J16, J71, M14

**Streszczenie:** Sytuacja kobiet w społeczeństwie uległa znacznej poprawie na przestrzeni ostatnich lat, jednak wciąż istnieją dziedziny, w których kobiety doświadczają nierówności, nawet mimo regulacji prawnych stworzonych przez rządzących. Niniejszy artykuł opisuje sytuację kobiet na rynku pracy w krajach Unii Europejskiej ze wskazaniem państw, w których jest ona najbardziej i najmniej korzystna. W przeprowadzonym badaniu zastosowano metodę porządkowania liniowego TOPSIS oraz analizę literatury przedmiotu. Dane wykorzystane w badaniu pochodzą z Eurostatu oraz dotyczą determinantów sytuacji kobiet na rynku pracy, między innymi takich jak: udział kobiet w rządach i parlamentach, odsetek kobiet zagrożonych ubóstwem, luka płacowa, luka w zatrudnieniu. Metoda TOPSIS wykazała, że sytuacja kobiet na rynku pracy różni się w zależności od kraju. Najlepsze warunki są dla nich w Finlandii i Szwecji, natomiast najgorsze w Chorwacji, Włoszech, Rumunii, Grecji i na Malcie. Przeprowadzone badanie pozwoliło również wyciągnąć wnioski, że państwa wypadające najgorzej pod względem luki płacowej przyjmują korzystne dla kobiet wartości pod względem innych rozpatrywanych zmiennych.

**Słowa kluczowe:** luka płacowa, *gender pay gap*, nierówność ze względu na płeć, dyskryminacja, płeć

### **1. Wstęp**

Muszą upłynąć nawet 63 lata, aby wyrównać występującą na świecie lukę płacową (PwC, 2022), czyli nierówności w wysokości wynagrodzeń otrzymywanych przez kobiety i mężczyzn. Problem luki płacowej występuje, pomimo że nierówne traktowanie spowodowane płcią pracownika zostało przez prawo zakazane (Warszewska-Makuch i Mockało, 2019). Aby odsetek kobiet zatrudnionych na pełen etat był równy odsetkowi mężczyzn, potrzeba nawet 67 lat, a wyrównanie stopy bezrobocia kobiet i mężczyzn może potrwać jeszcze 9 lat (PwC, 2022).

Powyższe informacje dowodzą, jak istotnym problemem są nierówności ze względu na płeć występujące na rynku pracy. Prawdą jest, że rola kobiet w społeczeństwie diametralnie zmieniła się na przestrzeni ostatnich lat. Przestały być one sprowadzane do roli matek i opiekunek gospodarstwa domowego, a zyskały większy udział w życiu społecznym i lepszy dostęp do edukacji (Witkowska i in., 2019). Mimo nastąpienia zmiany w postrzeganiu roli kobiet w społeczeństwie, zmiany na innych płaszczyznach, takich jak płace, możliwość zatrudnienia czy odsetek kobiet na stanowiskach kierowniczych, nie są wystarczające. Sytuacja kobiet na rynku pracy różni się od sytuacji mężczyzn. W związku z tym można postawić następujące pytania:

1. Czy sytuacja kobiet na rynku pracy różni się w zależności od kraju?
2. Czy istnieją kraje, w których sytuacja kobiet na rynku pracy jest znacznie lepsza niż w innych państwach?
3. Czy istnieją kraje, w których sytuacja kobiet na rynku pracy jest znacznie gorsza niż w innych państwach?

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja sytuacji kobiet na rynku pracy w różnych krajach Unii Europejskiej. W artykule opisano wyniki badania przeprowadzonego metodą TOPSIS.

W pierwszej kolejności – na podstawie przeprowadzonej analizy literatury – omówiono sytuację kobiet na rynku pracy. Następnie opisano dane i metodę wykorzystaną w badaniu oraz przedstawiono wyniki analizy.

## 2. Sytuacja kobiet na rynku pracy

### 2.1. Zdefiniowanie sytuacji na podstawie analizy literatury

Omawiając sytuację kobiet na rynku pracy, należy wspomnieć o kilku terminach, które bezpośrednio są z nią związane. Jednym z nich jest dyskryminacja, która polega na gorszym traktowaniu pewnych jednostek lub grup ze względu na ich odmiennność od reszty (Reisigl, 2010). Winiarska i Klaus (2011) zaznaczają, że gorsze traktowanie jest nieusprawiedliwione, celowe i długotrwałe. Wskazują również, że w społeczeństwie grupy mają prawo posiadać różne uprawnienia, ale tylko wtedy, gdy jest to uzasadnione (Winiarska i Klaus, 2011). Dyskryminacja może przybrać formę bezpośrednią i pośrednią, o czym mówi Kodeks pracy. W art. 18<sup>3a</sup> §3 przedstawiono definicję dyskryminacji bezpośredniej, która występuje, gdy jednostka jest traktowana gorzej niż jej współpracownicy tylko ze względu na cechy takie jak płeć, wiek lub pochodzenie (Kodeks pracy, 1974). Definicja dyskryminacji pośredniej jest przedstawiona natomiast w art. 18<sup>3a</sup> §4. Wskazuje ona, że dyskryminacja pośrednia występuje, gdy „na skutek pozornie neutralnego postanowienia (...) mogłyby wystąpić niekorzystne dysproporcje” (Kodeks pracy, 1974).

Sytuację kobiet na rynku pracy determinuje również „szklany sufit”, określający niewidzialną przeszkodę oddzielającą kobiety od awansu na wyższe stanowiska (Kupczyk, 2009). Kobiety widzą, że są blisko awansu, ale wciąż jest on dla nich niedostępny (Chmielecki, 2013). „The Economist” (2023) opublikował ranking na podstawie wartości „szklanego sufitu” dla krajów OECD. Według niego największy wpływ na siłę roboczą mają kobiety w krajach skandynawskich, ponieważ miejsca w pierwszej czwórce zajmują Islandia, Szwecja, Finlandia i Norwegia. Wśród krajów Unii Europejskiej uwzględnionych w rankingu przoduje więc Szwecja i Finlandia. Najgorszy wynik wśród krajów OECD należy do Korei Południowej. Z krajów Unii Europejskiej ujętych w rankingu najgorzej wypadła Grecja (miejsce 24. spośród 29 krajów). Natomiast Polska uplasowała się na 12. miejscu.

Równie ważne jest wyrażenie „szklane ściany”, które opisuje utrudnione awanse (nawet pomimo posiadanych kwalifikacji) ze względu na zajmowanie stanowisk pomocniczych oraz na brak doświadczenia w zarządzaniu (Musiał-Karg, 2017). Z kolei określenie „szklane ruchome schody” oznacza sytuację, gdy mężczyźni mają ułatwioną drogę awansu ze względu na pracę w zawodach zdominowanych przez kobiety (Budrowska, 2004). Szkodliwe jest także zjawisko „lepkiej podłogi”, które sprawia, że kobiety nie mają możliwości awansowania na wyższe stanowiska ze względu na „przyklepienie się” do stanowisk niskiego szczebla (Cienka, 2013).

Wspomniane powyżej zjawiska zdecydowanie utrudniają kobietom awanse zawodowe. Nie są to jednak jedyne problemy, z którymi muszą się one mierzyć, ponieważ niejednokrotnie to właśnie kobiety stają się przeszkodami dla innych kobiet. Określa się to jako „syndrom królowej pszczoł”. Polega on na tym, że gdy kobiecie uda się przebić „szklany sufit” i zająć wysokie stanowisko w organizacji zdominowanej przez mężczyzn, staje się ona negatywnie nastawiona do innych kobiet oraz się od nich dystansuje (Sobczak, 2018). Poza tym „królowe pszczoł” często prezentują się jak mężczyźni oraz popierają występujące nierówności pomiędzy płciami (Derks i in., 2016). Zazwyczaj przyjmują taką postawę, aby dopasować się do męskiej kultury organizacji. Derks, Van Laar i Ellemers (2016) twierdzą, że takie zachowanie może być skutkiem dyskryminacji, której one same doświadczyły w trakcie swojej kariery zawodowej. Nie zmienia to jednak faktu, że postawa taka jest bardzo szkodliwa i krzywdząca, ponieważ jeszcze bardziej utrudnia innym kobietom rozwój i awanse. W przyszłości może być ona powielana przez młode kobiety wchodzące na rynek pracy, które mogą ją uznać za dobrą strategię na ugruntowanie swojej pozycji. Z kolei Bohdanowicz (2011) zauważa jeszcze kwestie odnoszące się do kobiet zawarte w określeniu „syndrom podwójnego ciężaru”, który odnosi się do ich podwójnego obciążenia: poza zobowiązaniami zawodowymi często to właśnie kobiety wykonują większą część obowiązków domowych, w tym te związane z opieką nad dziećmi. Autor wskazuje, że zjawisko to sprawia, że ciężiej jest im pogodzić wszystkie role niż mężczyznom.

Problematyka sytuacji kobiet na rynku pracy jest istotna, o czym świadczy wzrost liczby pozycji dostępnych w wyszukiwarce Google Scholar na przestrzeni ostatnich lat. Dla hasła „nierówność płci” wyszukanego w Google Scholar pojawia się 4760 pozycji opublikowanych na przestrzeni lat 2004-2013 oraz aż ponad 10 600 pozycji opublikowanych w latach 2014-2023. Aby przeciwdziałać występującej dyskryminacji, rządy podejmują różne działania. W Polsce wprowadzono regulacje prawne, chociażby art. 183c § 1 Kodeksu pracy (Kodeks pracy, 1974), mówiący o prawie do równego wynagrodzenia za tę samą pracę. Unia Europejska także dokłada starań, aby zniwelować nierówne traktowanie. W 2021 roku przedstawiono plan przejrzystości płac, który zobowiązuje pracodawców do udostępniania pracownikom informacji o średnich wynagrodzeniach na stanowiskach podobnych do tych, które zajmują. Oprócz tego, firmy będą zobowiązane do podawania zakresu wynagrodzenia jeszcze przed rozpoczęciem rekrutacji (European Commission, 2022).

## 2.2. Przegląd wybranych badań

Nierówności na rynku pracy są także determinowane przez stanowisko społeczeństwa. Europejski Sondaż Społeczny przeprowadził w 2016 roku badanie wśród wybranych krajów Unii Europejskiej, pytając ankietowanych między innymi o to, czy ich zdaniem mężczyźni mają większe prawo do podjęcia pracy niż kobiety, gdy liczba miejsc pracy jest ograniczona. Odpowiedzi respondentów zostały przedstawione w tabeli 1 (European Social Survey, 2022).

**Tabela 1.** Zestawienie odpowiedzi respondentów na pytanie: czy mężczyźni mają większe prawo do podjęcia pracy niż kobiety, gdy liczba miejsc jest ograniczona (w %)

Kraj	Zdecydowanie się zgadzam	Zgadzam się	Nie mam zdania	Nie zgadzam się	Zdecydowanie się nie zgadzam
Austria	5,1	9,0	12,4	24,5	49,0
Belgia	2,0	6,6	6,4	32,7	52,3
Czechy	2,8	15,8	19,2	32,4	29,8
Estonia	2,6	9,4	14,2	48,0	25,8
Finlandia	0,9	2,3	4,9	38,8	53,0
Francja	2,3	5,8	6,8	13,7	71,5
Hiszpania	1,5	5,7	5,6	23,5	63,7
Holandia	1,4	4,7	4,6	34,0	55,2
Irlandia	1,8	6,6	8,4	34,3	49,0
Litwa	2,3	13,2	25,2	36,2	23,1
Niemcy	1,4	5,5	15,9	33,7	43,5
Polska	4,3	15,3	15,4	36,6	28,4
Portugalia	2,1	11,1	4,8	35,0	47,0
Słowenia	1,3	5,9	6,7	43,2	42,9
Szwecja	0,3	1,8	4,5	21,9	71,6
Węgry	10,9	18,6	23,8	28,7	17,9
Włochy	4,9	16,6	14,6	30,9	33,0

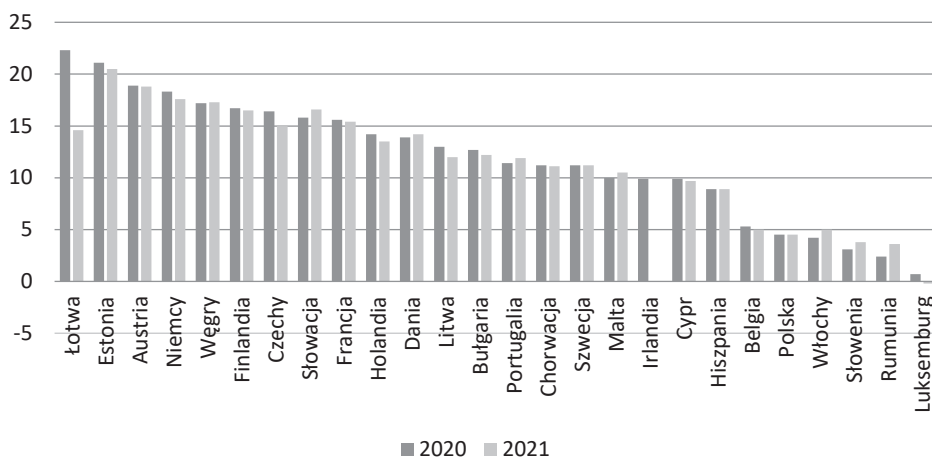
Źródło: opracowanie własne na podstawie (European Social Survey, 2022).

Bazując na opiniach respondentów przedstawionych w tabeli 1, można zauważyć, że procentowo najwięcej odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam” padło na Węgrzech (aż 10,9%). W tym samym kraju odnotowano również największy procent stwierdzenia „zgadzam się”, który wynosił aż 18,6%. Można zatem powiedzieć, że na Węgrzech prawie co trzecia osoba (29,5% ankietowanych) uważała, że mężczyzna ma większe prawo do zatrudnienia niż kobieta przy deficycie miejsc pracy. Najmniejszy procent odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam” (0,3%) oraz „zgadzam się” (1,8%) wystąpił w Szwecji. Na Litwie od odpowiedzi wstrzymała się co czwarta



osoba (25,2%) i był to najwyższy odsetek wśród badanych krajów. Szwedzi w przeważającej części, także na tle innych narodowości, wskazali odpowiedzi „nie zgadzam się” i „decydowanie się nie zgadzam” (łącznie 93,5%), natomiast najmniejszy odsetek tych odpowiedzi był na Węgrzech (łącznie 46,6%), co nie jest żadnym zaskoczeniem, biorąc pod uwagę procent udzielonych odpowiedzi na warianty „zgadzam się” i „zdecydowanie się zgadzam”.

Podczas omawiania problemu nierówności płci jednym z najbardziej znanych pojęć jest również wspomniana wcześniej „luka płacowa”. Przedstawia ona różnicę pomiędzy średnimi godzinowymi zarobkami brutto kobiet a mężczyzn jako procent średnich godzinowych zarobków brutto mężczyzn (Eurostat, 2023d). Wartości luki płacowej dla krajów Unii Europejskiej przedstawia rysunek 1.



**Rysunek 1.** Luka płacowa w wybranych krajach Unii Europejskiej w latach 2020 i 2021

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Eurostat, 2023d).

Na rysunku nie zostały przedstawione dane dla Grecji i Irlandii w roku 2021, ponieważ dane te były niedostępne. Na rysunku widać ponadto, że największa luka płacowa w 2020 roku wystąpiła na Łotwie i wynosiła 22,3% (a rok później spadła aż o prawie 8 p.p.), natomiast najniższa luka płacowa została zaobserwowana w Luksemburgu i wynosiła 0,7%. W 2021 roku najwyższą lukę wykryto w Estonii (20,5%), natomiast najniższa wartość po raz kolejny wystąpiła w Luksemburgu i wynosiła -0,2%. Wartość ujemna oznacza w tym przypadku, że średnie zarobki godzinowe brutto kobiet są wyższe niż średnie zarobki godzinowe brutto mężczyzn. Jest to jedyna sytuacja w Unii Europejskiej, gdy luka płacowa nie jest na niekorzyść kobiet.

Bazując tylko na powyższym rysunku, mogłoby się wydawać, że sytuacja kobiet na rynku pracy na Łotwie i w Estonii jest najgorsza, co nie jest jednak prawdą. Występują tam najwyższe wartości luki płacowej, natomiast pod względem wielu innych zmiennych kraje te wypadają bardzo dobrze. W badaniu z wykorzystaniem klasyfi-

kacji metodą  $k$ -średnich (Perdon, 2023) to właśnie Łotwa i Estonia (wraz z Litwą) wypadły najlepiej pod względem zmiennych, takich jak: luka w zatrudnieniu, odsetek kobiet posiadających wykształcenie wyższe, odsetek kobiet wśród osób pracujących na stanowiskach kierowniczych. W związku z tym, wyciągając wnioski na temat pozycji kobiet na rynku pracy, należy najpierw wybrać, które determinanty ich sytuacji są ważniejsze: różnice w wynagrodzeniach czy może nierówny dostęp do stanowisk decyzyjnych, procent kobiet zagrożonych ubóstwem lub luka w zatrudnieniu.

W niniejszym artykule rozpatrzono różne determinanty sytuacji kobiet na rynku pracy. W dalszej części przedstawiono metodę porządkowania liniowego TOPSIS, aby uzyskać uporządkowanie oraz klasyfikację krajów.

### 3. Założenia do badania

#### 3.1. Opis danych

Tak, jak zostało już wcześniej wspomniane, metoda porządkowania liniowego TOPSIS została zastosowana, aby otrzymać informację, w których krajach Unii Europejskiej sytuacja kobiet na rynku pracy jest najlepsza, a w których najgorsza. Zastosowanie tej metody pozwoliło odpowiedzieć na postawione pytania badawcze. Poniżej przedstawiono zmienne wykorzystane w badaniu:

1. Stymulanty:

- $x_1$  – udział kobiet zajmujących stanowiska w rządach (Eurostat, 2023f);
- $x_2$  – udział kobiet zajmujących stanowiska w parlamentach (Eurostat, 2023f);
- $x_3$  – odsetek kobiet posiadających wykształcenie wyższe; dotyczy grupy wiekowej 25-64 lata (Eurostat, 2023e);
- $x_4$  – odsetek kobiet wśród osób pracujących na stanowiskach kierowniczych; dotyczy grupy wiekowej 20-64 lata (Eurostat, 2023a);
- $x_5$  – długość życia zawodowego wyrażona w latach; zmienna ta mierzy, jak długo osoba w wieku 15 lat ma być aktywna na rynku pracy w trakcie swojego życia (Eurostat, 2022a).

2. Destymulanty:

- $x_6$  – luka płacowa; zmienna ta przedstawia różnicę pomiędzy średnimi godzinowymi zarobkami brutto mężczyzn a kobiet jako procent średnich godzinowych zarobków brutto mężczyzn (Eurostat, 2023d);
- $x_7$  – luka w zatrudnieniu; zmienna ta przedstawia różnicę między wskaźnikami w zatrudnieniu mężczyzn a kobiet; dotyczy grupy wiekowej 20-64 lata (Eurostat, 2023b);
- $x_8$  – luka w zatrudnieniu w niepełnym wymiarze czasu pracy; zmienna ta przedstawia różnicę między udziałem zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy kobiet i mężczyzn; dotyczy grupy wiekowej 20-64 lata (Eurostat, 2023c);
- $x_9$  – odsetek kobiet zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym; dotyczy grupy wiekowej 25-64 lata (Eurostat, 2022b).

Do analizy przyjęto zmienne pochodzące z roku 2020, ponieważ był to najwcześniejszy okres, gdy wszystkie te zmienne były dostępne. Wyjątkiem jest luka płacowa dla Grecji. W tym przypadku została wykorzystana wartość z roku 2018, ponieważ był to ostatni okres udostępnienia informacji przez Grecję. Wartości tej nie zastąpiono średnią, ponieważ luka płacowa w Grecji już w 2018 roku była niższa niż średnia. Nie wykonano również prognozowania, dlatego że jedyne dostępne informacje dotyczą lat 2014 i 2018. Jest to zatem istotne założenie, o którym należy pamiętać w dalszej części badania.

### 3.2. Opis metody

Metoda porządkowania liniowego TOPSIS została zaproponowana przez Hwanga i Yooną w roku 1981 w celu znalezienia rozwiązania kompromisowego dla rozpatrywanych zmiennych (Tzeng i Huang, 2011). Poniżej przedstawiono kroki niezbędne do przeprowadzenia analizy wspomnianą metodą na podstawie (Bąk, 2016; Standar, 2017).

W pierwszym kroku ujednocilany jest charakter zmiennych: wszystkie zmienne muszą być stymulantami lub destymulantami. W tym badaniu destymulanty zamieniono na stymulanty. Następnie wykonywana jest normalizacja zmiennych z wykorzystaniem wzoru:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \min\{x_{ij}\}}{\max\{x_{ij}\} - \min\{x_{ij}\}},$$

przy czym  $x_{ij}$  to obserwacja  $j$ -tej zmiennej dla obiektu  $i$ .

W kolejnym kroku obliczane są współrzędne wzorca oraz antywzorca:

$$\begin{aligned} z_{0j} &= \frac{+\max_i\{z_{ij}\}}{z_{0j}}, \\ z_{0j} &= \frac{-\min_i\{z_{ij}\}}{z_{0j}} \end{aligned}$$

Następnie obliczana jest odległość obiektów od wzorca oraz od antywzorca:

$$\begin{aligned} d_{i0} &= \sqrt{\sum_{j=1}^m} \\ d_{i0} &= \sqrt{\sum_{j=1}^m} \end{aligned}$$

W ostatnim kroku następuje obliczenie wartości  $d_i$ , która wskazuje na pozycję analizowanej zmiennej. Im wyższe wartości przyjmuje  $d_i$ , tym wyższa jest pozycja danego obiektu:

$$d_i = \frac{d_{i0}^-}{d_{i0}^{++} + d_{i0}^-}$$

Dodatkowo, korzystając ze średniej oraz odchylenia standardowego  $d_p$ , można utworzyć klasy, do których zakwalifikowane zostaną kraje, tzn.:

1. Klasa:  $d_i \geq \hat{d} + s_d$ .
2. Klasa:  $\hat{d} + s_d > d_i \geq \hat{d}$ .
3. Klasa:  $\hat{d} > d_i \geq \hat{d} - s_d$ .
4. Klasa:  $d_i < \hat{d} - s_d$ .

Zastosowanie powyższych kroków pozwala uzyskać informację, które kraje wypadają najlepiej, a które najgorzej pod względem sytuacji kobiet na rynku pracy.

#### 4. Analiza danych z zastosowaniem metody TOPSIS

Wykorzystując kroki opisane w punkcie 3.2, można przystąpić do wykonywania metody porządkowania liniowego TOPSIS. Zmienne nie miały jednakowego charakteru, zatem w pierwszej kolejności wszystkie zamieniono na stymulanty. Następnie wykonano normalizację. Tabela 2 przedstawia wartości dla rozpatrywanych zmiennych po wykonaniu wspomnianych przekształceń.

**Tabela 2.** Znormalizowane wartości zmiennych

Kraj	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$	$x_6$	$x_7$	$x_8$	$x_9$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Belgia	0,90	0,83	0,76	0,45	0,35	0,10	0,29	0,11	0,36
Bułgaria	0,69	0,39	0,42	0,78	0,37	0,02	0,28	1,00	0,16
Czechy	0,45	0,21	0,20	0,16	0,44	0,01	0,06	0,12	1,00
Dania	0,58	0,73	0,72	0,15	0,83	0,02	0,37	0,12	0,47
Niemcy	0,72	0,51	0,25	0,19	0,73	0,01	0,33	0,11	0,32
Estonia	0,12	0,46	0,85	0,56	0,85	0,00	0,70	0,12	0,62
Irlandia	0,38	0,40	0,94	0,57	0,50	0,04	0,11	0,12	0,31
Grecja	0,08	0,25	0,41	0,21	0,20	0,04	0,00	0,12	0,00
Hiszpania	0,84	0,80	0,64	0,47	0,44	0,04	0,15	0,12	0,08
Francja	0,93	0,70	0,63	0,50	0,50	0,01	0,49	0,12	0,33
Chorwacja	0,43	0,50	0,26	0,18	0,27	0,03	0,15	0,14	0,42
Włochy	0,56	0,62	0,08	0,13	0,00	0,14	0,00	0,11	0,07
Cypr	0,37	0,26	0,83	0,00	0,50	0,05	0,13	0,12	0,32
Łotwa	0,39	0,44	0,74	1,00	0,76	0,00	0,87	0,13	0,32
Litwa	0,55	0,37	0,87	0,57	0,78	0,02	0,87	0,14	0,33

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Luksemburg	0,46	0,52	0,78	0,06	0,43	1,00	0,36	0,11	0,26
Węgry	0,26	0,00	0,32	0,66	0,33	0,01	0,15	0,13	0,48
Malta	0,00	0,02	0,35	0,17	0,42	0,04	0,02	0,12	0,46
Holandia	0,86	0,55	0,65	0,07	0,87	0,02	0,27	0,11	0,59
Austria	0,97	0,74	0,39	0,36	0,63	0,01	0,27	0,11	0,49
Polska	0,27	0,41	0,53	0,87	0,30	0,13	0,06	0,13	0,60
Portugalia	0,66	0,73	0,36	0,55	0,69	0,03	0,49	0,13	0,41
Rumunia	0,19	0,20	0,00	0,46	0,27	0,27	0,00	0,00	0,11
Słowenia	0,39	0,23	0,64	0,70	0,58	0,20	0,47	0,12	0,92
Słowacja	0,31	0,27	0,32	0,51	0,37	0,01	0,34	0,14	0,67
Finlandia	1,00	0,90	1,00	0,59	0,82	0,01	1,00	0,12	0,67
Szwecja	0,95	1,00	0,90	0,80	1,00	0,03	0,53	0,12	0,39

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 2 widoczne są wartości zmiennych po ujednoczeniu ich charakteru oraz po wykonaniu normalizacji. Tak przygotowane zmienne mogły już zostać wykorzystane do porządkowania krajów pod względem sytuacji kobiet na rynku pracy. W tabeli 3 przedstawiono natomiast wyniki porządkowania liniowego: wartości  $d_i$ , wskazujące na pozycję analizowanych zmiennych, oraz numery klas, do których zakwalifikowano kraje.

**Tabela 3.** Wyniki porządkowania liniowego

Kraj	$d_i$	Nr klasy	Kraj	$d_i$	Nr klasy
Finlandia	1,600	1	Hiszpania	0,736	3
Szwecja	1,424	1	Irlandia	0,674	3
Łotwa	1,051	2	Polska	0,647	3
Litwa	1,004	2	Niemcy	0,614	3
Estonia	0,933	2	Czechy	0,542	3
Słowenia	0,919	2	Słowacja	0,536	3
Francja	0,908	2	Cypr	0,499	3
Belgia	0,892	2	Węgry	0,431	3
Bułgaria	0,881	2	Chorwacja	0,406	4
Holandia	0,853	2	Włochy	0,347	4
Portugalia	0,847	2	Malta	0,297	4
Dania	0,841	2	Rumunia	0,265	4
Luksemburg	0,841	2	Grecja	0,222	4
Austria	0,836	2			

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki porządkowania liniowego przedstawione w tabeli 3 wskazują, że pierwsza klasa składa się z Finlandii i Szwecji, zatem według przeprowadzonego badania to właśnie w tych krajach sytuacja kobiet na rynku pracy była w 2020 roku najlepsza.

Klasa druga jest klasą najliczniejszą, zaliczają się do niej: Łotwa, Litwa, Estonia, Słowenia, Francja, Belgia, Bułgaria, Holandia, Portugalia, Dania, Luksemburg oraz Austria. W tej klasie sytuacja kobiet na rynku pracy była dobra. Warto zauważyć, że na samym początku tej klasy znalazły się Łotwa i Estonia, które miały najwyższe (najgorsze) wartości luki płacowej (zob. rys. 1). Świadczy to o tym, że choć luka płacowa jest jednym z najbardziej znanych w społeczeństwie wskaźników opisujących sytuację kobiet na rynku pracy, to nie jest on w stanie ocenić tej sytuacji kompleksowo, a zatem nie powinien być stosowany do formułowania wniosków innych niż powiązane jedynie z wynagrodzeniami.

Klasa trzecia składa się z Hiszpanii, Irlandii, Polski, Niemiec, Czech, Słowacji, Cypru oraz Węgier. Jest to klasa, w której wiele należałoby poprawić, ale nie jest ona najgorsza.

Najgorszą klasą jest natomiast klasa czwarta, w skład której wchodzi: Chorwacja, Włochy, Malta, Rumunia i Grecja. W tych właśnie krajach kobiety miały w 2020 roku najbardziej niekorzystną sytuację na rynku pracy ze względu na udział płci żeńskiej zajmującej stanowiska w rządach i w parlamentach, odsetek kobiet posiadających wykształcenie wyższe, odsetek kobiet zajmujących stanowiska kierownicze, długość życia zawodowego, lukę płacową, lukę w zatrudnieniu, lukę w zatrudnieniu w niepełnym wymiarze czasu, odsetek kobiet zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym. Należy jednak pamiętać o przyjętym założeniu, że wartość luki płacowej dla Grecji pochodzi z roku 2018, co oznacza, że gwałtowne zmiany tej wartości mogłyby wpłynąć pozytywnie lub negatywnie na pozycję Grecji.

## 5. Zakończenie

W artykule omówiono sytuację kobiet na rynku pracy w krajach Unii Europejskiej, a także przytoczono pojęcia związane z ich nierównym traktowaniem oraz problemami mogącymi wystąpić w trakcie rozwoju kariery zawodowej. Przeprowadzone badanie pozwoliło osiągnąć cel oraz odpowiedzieć na postawione pytania badawcze.

Porządkowanie liniowe metodą TOPSIS wykazało, że sytuacja kobiet na rynku pracy różni się w zależności od kraju. Kraje, w których w 2020 roku kobiety miały najkorzystniejszą sytuację na rynku pracy to Finlandia i Szwecja, natomiast najmniej korzystna sytuacja zawodowa dla płci żeńskiej występowała w Chorwacji, Rumunii, Grecji, we Włoszech i na Malcie.

Na podstawie przeglądu literatury wyciągnięto wnioski, że kobiety na rynku pracy mierzą się z wieloma przeszkodami, chociażby ze „szklanym sufitem”, „lepką pod-

łogą”, „syndromem podwójnego ciężaru”, a nawet z innymi kobietami dotkniętymi „syndromem królowej pszczoł”, a rządzący podejmują działania, aby sytuacja kobiet i mężczyzn na rynku pracy była podobna. Analiza luki płacowej pozwoliła natomiast wysnuć wnioski potwierdzone w późniejszej części przez metodę TOPSIS. Kraj, który w 2020 roku zaobserwował najgorsze wartości luki płacowej (Łotwa – 22,3%), wcale nie wypadł najgorzej w badaniu porządkowania liniowego. Co więcej, znalazł się on w drugiej grupie i zajął trzecie miejsce na 27 rozpatrywanych państw, co potwierdza, że luka płacowa nie jest uniwersalnym wskaźnikiem sytuacji płci żeńskiej na rynku pracy.

Należy jak najwięcej mówić o problemach kobiet na rynku pracy, ponieważ im bardziej będą one nagłaśniane, tym większe są szanse na zniwelowanie nierówności wynikających z płci. Przedstawione w artykule badanie stanowi punkt wyjściowy. Analiza nierówności niesie pewne ograniczenia, ponieważ wiele kwestii powiązanych z dyskryminacją jest niemierzalnych, ciężkich do zauważenia oraz jednoznacznego określenia. Warto jednak, aby w przyszłości badanie zostało kontynuowane oraz rozbudowane poprzez wykorzystanie jeszcze większej liczby determinant sytuacji kobiet na rynku pracy, takich jak odsetek kobiet wśród osób będących na urloпах rodzicielskich lub indeks „szklanego sufitu”.

## Literatura

- Bąk, A. (2016). Porządkowanie liniowe obiektów metodą Hellwiga i TOPSIS – analiza porównawcza. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (426), 22-31.
- Bohdanowicz, L. (2011). Kobiety w radach nadzorczych i zarządach spółek: polskie i światowe tendencje oraz wyzwania. *Organization and Management*, (146), 179-196.
- Budrowska, B. (2004). „Szklany sufit”, czyli co blokuje kariery kobiet. *Kultura i Historia*, (6), 5-19.
- Chmielecki, M. (2013). Płeć przełożonego a preferencje pracowników w świetle wyników badań. *Zarządzanie Stresem. Część II*, 14(5), 17-29.
- Cienka, K. (2013). Kobieta w społeczeństwie – dynamika pozycji i ról społecznych oraz stereotypów płci. *Zeszyty Naukowe Ruchu Studenckiego*, (1), 32-39.
- Derks, B., Van Laar, C. i Ellemers, N. (2016). The Queen Bee Phenomenon: Why Women Leaders Distance Themselves from Junior Women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456-469.
- European Commission. (2022, 15 grudnia). *Commission Welcomes the Political Agreement on new EU rules for pay transparency*. Pobrano 5 marca 2023 z [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_22\\_7739](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_7739)
- European Social Survey. (2022). *ESS Round 8 – 2016. Welfare Attitudes, Attitudes to Climate Change*. Pobrano 18 marca 2023 z <https://ess-search.nsd.no/study/f8e11f55-0c14-4ab3-abde-96d3f14d3c76>
- Eurostat. (2022a). *Duration of Working Life*. Pobrano 11 kwietnia 2023 z [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsi\\_dwl\\_a/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsi_dwl_a/default/table?lang=en)
- Eurostat. (2022b). *Persons at Risk of Poverty or Social Exclusion by Age and Sex – EU 2020 Strategy*. Pobrano 11 kwietnia 2023 z [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ilc\\_peps01\\$DV\\_566/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ilc_peps01$DV_566/default/table?lang=en)
- Eurostat. (2023a). *Employed Women Being in Managerial Positions by Age*. Pobrano 11 kwietnia 2023 r. z <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tqoe1c2/default/table?lang=en>

- Eurostat. (2023b). *Gender Employment Gap*. Pobrano 11 kwietnia 2023 z <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tesem060/default/table?lang=en>
- Eurostat. (2023c). *Gender Gap in Part-time Employment*. Pobrano 11 kwietnia 2023 z [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tepsr\\_lm210/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tepsr_lm210/default/table?lang=en)
- Eurostat. (2023d). *Gender Pay Gap in Unadjusted Form*. Pobrano 20 maja 2023 z <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tesem180/default/table?lang=en>
- Eurostat. (2023e). *Population by Educational Attainment Level, Sex and Age (%) – Main Indicators*. Pobrano 26 stycznia 2023 z [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/EDAT\\_LFSE\\_03\\_custom\\_4833322/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/EDAT_LFSE_03_custom_4833322/default/table?lang=en)
- Eurostat. (2023f). *Seats Held by Women in National Parliaments and Governments (Source: EIGE)*. Pobrano 4 lutego 2023 z [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg\\_05\\_50/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_50/default/table?lang=en)
- Kupczyk, T. (2009). *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*. Wyższa Szkoła Handlowa.
- Musiał-Karg, M. (2017). Kobiety na rynku pracy – analiza uwarunkowań. *Czasopismo Naukowe Instytutu Studiów Kobietych*, (3), 120-139.
- Perdon, D. (2023). *Analiza krajów Unii Europejskiej względem sytuacji kobiet na rynku pracy* (praca licencjacka niepublikowana). Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- PwC. (2022). *Women in Work 2022*. Pobrano z <https://www.pwc.co.uk/economic-services/WIWI/pwc-women-in-work-index-2022.pdf>
- Reisigl, M. (2010). Dyskryminacja w dyskursach. *Tekst i Dyskurs = Text und Diskurs*, (3), 27-61.
- Sobczak, A. (2018). The Queen Bee Syndrome. The Paradox of Women Discrimination on the Labour Market. *Journal of Gender and Power*, 9(1), 51-61.
- Standar, A. (2017). Ocena kondycji finansowej gmin oraz jej wybranych uwarunkowań na przykładzie województwa wielkopolskiego przy wykorzystaniu metody TOPSIS. *Więś i Rolnictwo*, 2(175), 69-92.
- The Economist. (2023, 6 marca). *The Economist's Glass-ceiling Index*. Pobrano z <https://www.economist.com/graphic-detail/glass-ceiling-index>
- Tzeng, G.-H. i Huang, J.-J. (2011). *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*. Taylor & Francis Group.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz. U. z 1974 r. Nr 24, poz. 141). Pobrano z <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19740240141>
- Warszewska-Makuch, M. i Mockało, Z. (2019). Nierówności płci na rynku pracy – przegląd literatury. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka*, (9), 15-19. DOI: 10.5604/01.3001.0013.4544.
- Winiarska, A. i Klaus, W. (2011). Dyskryminacja i nierówne traktowanie jako zjawisko społeczno-kulturowe. *Studia BAS*, 2(26), 9-40.
- Witkowska, D., Kompa, K. i Matuszewska-Janica, A. (2019). *Sytuacja kobiet na rynku pracy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

## Analysis of the Situation of Women in the Labour Market in European Union Countries

**Abstract:** The situation of women in society has improved considerably in recent years, however there are still fields where women experience inequalities, even despite the legal regulations. The article describes the situation of women in the labour market, which is one of the areas where discrimination occurs. The aim of the article is to analyse the situation of women and to identify the countries in which the employment situation of the female gender is the most and the least beneficial. In the study, there were performed the TOPSIS linear ordering method and an analysis of the literature. The data used in the study comes from Eurostat and addresses a number of



determinants of women's situation in the labour market, such as women's participation in governments and parliaments, the percentage of women at risk of poverty, the wage gap, the employment gap, and others. The TOPSIS method showed that the situation of women in the labour market varies from country to country. It is the most beneficial in Finland and Sweden, while it is the least beneficial in Croatia, Italy, Romania, Greece, and Malta. The study also concluded that the countries performing worst in terms of the gender pay gap have favourable values for women in terms of the other considered variables.

**Keywords:** gender pay gap, inequalities, discrimination, gender

**Oliwia Pindera**

e-mail: 178120@student.ue.wroc.pl

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

# Komunikacja marketingowa w mediach społecznościowych w kulturach wysoko- i niskokontekstowych na przykładzie marki L'Oréal

DOI: 10.15611/2023.12.3.07

JEL Classification: M14, M31

**Streszczenie:** Media społecznościowe stanowią niezwykle wartościowe narzędzia komunikacji dla firm. Jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się serwisów na całym świecie jest Instagram. Ta popularność sprawia, że przedsiębiorstwa w czasach intensywnej konkurencji coraz częściej podejmują działania związane z marketingiem właśnie w Internecie. W niniejszym artykule podjęto się omówienia, jakie można zidentyfikować różnice kulturowe w komunikacji marketingowej w mediach społecznościowych marki L'Oréal na wybranych rynkach. Zakres badań został ograniczony do dwóch rynków: Szwecji i Bliskiego Wschodu. W badaniach oparto się na teorii kultur wysoko- i niskokontekstowych Edwarda T. Halla. Zastosowanymi metodami badawczymi są metoda opisowa i analiza treści. Badanie porównuje długość komunikatów, kolorystykę, język, przedmiot przekazu, podejście do konsumpcjonizmu, rolę płci i współpracę z influencerami. Wyniki badania ujawniają istotne różnice w strategiach komunikacji marketingowej pomiędzy rynkami. Szwecja skupia się na naturalnym pięknie i minimalizmie, podczas gdy Bliski Wschód angażuje się w kampanie społeczne i edukację. Różnice obserwuje się również w zastosowaniu języka, roli płci i współpracy z influencerami.

**Słowa kluczowe:** media społecznościowe, komunikacja marketingowa, kultura wysokokontekstowa, kultura niskokontekstowa

## 1. Wstęp

Współczesne środowisko biznesowe charakteryzuje się dynamicznymi zmianami, zwłaszcza w obszarze marketingu. Wraz z rozwojem technologii i powszechnym dostępem do Internetu, media społecznościowe stały się nieodzownym narzędziem komunikacji dla przedsiębiorstw, pozwalając na bezpośredni kontakt z konsumentami na całym świecie. Jednak w miarę, jak firmy stawiają na ekspansję globalną, konieczne staje się uwzględnienie różnic kulturowych w procesie komunikacji marketingowej, aby efektywnie przekazywać intencje nadawcy i zrozumieć oczekiwania odbiorcy.

Edward T. Hall opracował teorię kontekstu kulturowego, w której wyróżnia kultury wysoko- i niskokontekstowe. Jego pogląd skupia się na różnicach w komunikacji i interpretacji informacji w zależności od kontekstu kulturowego. Innymi zblizonymi teoriami są: model Geerta Hofstede'a i model wartości kulturowych Fonsa Trompenaarsa i Charlesa Hampdena-Turnera. Choć są równie znaczące w zakresie badań

kulturowych, to skupiają się one bardziej na analizie wartości kulturowych oraz nie są bezpośrednio związane z komunikacją marketingową w mediach społecznościowych (Pędich, 2014, s. 35).

W niniejszym artykule podjęto się omówienia, jakie różnice kulturowe można zidentyfikować w komunikacji marketingowej w mediach społecznościowych marki L'Oréal na wybranych rynkach.

Artykuł składa się z trzech części. Pierwsza koncentruje się na komunikacji marketingowej w mediach społecznościowych, uwzględniając przekazywanie informacji, wpływ mediów i interakcje społeczne kluczowe dla budowania relacji między przedsiębiorstwem a rynkiem. W drugiej części omówiona została teoria kultur wysoko- i niskokontekstowych Halla, a trzecia obejmuje badanie różnic kulturowych w komunikacji marketingowej w mediach społecznościowych marki kosmetycznej L'Oréal. Badanie skupia się na analizie różnic w przekazach, strategiach komunikacyjnych oraz interakcjach marki, z uwzględnieniem specyfiki kultur wysoko- i niskokontekstowych. Tekst ma na celu wypełnienie luki badawczej, dotyczącej wykorzystania teorii Halla w kontekście badania komunikacji marketingowej przedsiębiorstw w mediach społecznościowych. Sformułowane wnioski mogą stanowić wartościowe wskazówki dla innych firm dążących do globalnego sukcesu.

## 2. Komunikacja marketingowa

Wyraz „komunikacja” wywodzi się od łacińskich: *communicare*, *communicationis* i *communitas*, i w języku polskim oznacza proces komunikowania się, przekazywania idei, informacji i komunikatów. Słowo to jest wielowymiarowe i definiowane na różnych poziomach. Istnieją różne podejścia i sposoby uprawiania komunikacji, co sugeruje brak uniwersalnej nauki o komunikowaniu (Goban-Klas, 2021). W najogólniejszym sensie komunikacja obejmuje przekazywanie informacji, proces rozumienia, wpływ mediów, interakcję i rolę w procesach społecznych.

W kontekście komunikacji marketingowej można przywołać kilka definicji. Według B. Pilarczyk (2004) jest to zbiór komunikatów, które przedsiębiorstwo emituje z różnych źródeł do klientów i innych podmiotów otoczenia marketingowego, a także informacje zebrane z rynku. Z drugiej strony J.W. Wiktor (2013) twierdzi, że komunikacja marketingowa obejmuje środki i działania, za pomocą których przedsiębiorstwa przekazują informacje o cechach produktów lub kierują popytem i zmniejszają jego elastyczność cenową. Podkreśla on również, że komunikacja marketingowa jest często mylona z pojęciem promocji, która opiera się wyłącznie na jednostronnym wpływie marki na rynek, podczas gdy komunikacja marketingowa koncentruje się na interakcji i dialogu pomiędzy przedsiębiorstwem a jego rynkiem docelowym. B. Szymoniuk (2006) definiuje komunikację marketingową jako formę komunikacji społecznej, służącą zaspokajaniu potrzeb poprzez ofertę rynkową.

Można zatem stwierdzić, że komunikacja marketingowa jest nieodłącznym elementem działalności przedsiębiorstwa, który umożliwia efektywne przekazywanie informacji, budowanie relacji z rynkiem i kształtowanie preferencji odbiorców. Wzajemna interakcja i dialog między przedsiębiorstwem a rynkiem jest kluczowa dla skutecznego marketingu i do osiągnięcia celów biznesowych. Proces komunikacji jest dynamicznym działaniem, które obejmuje różne cele, takie jak przekazywanie informacji, wymianę pomysłów, wyrażanie emocji, nawiązywanie relacji oraz wpływanie na postawy i zachowania odbiorców. Komunikacja wykorzystuje różnorodne media, takie jak: mowa, pismo, dźwięk, obraz, wideo i Internet, aby nadawca mógł przekazać swoją wiadomość, a odbiorca mógł ją interpretować i odpowiedzieć na nią.

W procesie komunikacji istotną rolę odgrywa kultura, ponieważ różne kultury mają odmienne normy, wartości i oczekiwania dotyczące sposobów komunikowania się. Kodowanie informacji, czyli sposób formułowania i przekazywania komunikatów, znacząco się różni między kulturami (Chlipała, 2010, s. 374; Hall, 1987, s. 68). Ta wieloraka natura kodowania może prowadzić do nieporozumień i utrudnień w porozumiewaniu się między przedstawicielami poszczególnych kultur. Standaryzacja procesu komunikacji uwzględnia pewne elementy standaryzacyjne, takie jak wprowadzanie reguł gramatycznych w językach. Niemniej jednak, ze względu na różnice kulturowe, które wpływają na rozumienie i interpretację komunikacji, istnieje również pewna niestandardowość w procesie komunikacji. Standaryzacja musi uwzględniać kontekst kulturowy, aby efektywnie przekazywać intencje nadawcy i rozumieć zamierzenia odbiorcy (Janeczek, 2013).

Rozwój mediów społecznościowych w XXI wieku przyczynił się do istotnych zmian w obszarze komunikacji marketingowej. Zdaniem D. Kaznowskiego (Królewski, 2013) media społecznościowe to „środki przekazu, które są kontrolowane przez społeczność i mogą być wykorzystywane w różnej skali, prezentując różne treści i perspektywy dotyczące informacji” (Całka i Mróz-Gorgoń, 2014).

Media społecznościowe, takie jak Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn i YouTube, odgrywają kluczową rolę w dzisiejszych strategiach marketingowych przedsiębiorstw. Stanowią one istotne narzędzia umożliwiające przedsiębiorstwom dotarcie do swojej grupy docelowej, budowanie relacji z użytkownikami i angażowanie ich w interakcje. Przez wykorzystanie tych platform przedsiębiorstwa mogą skutecznie promować swoje produkty i usługi, prowadzić kampanie reklamowe oraz zarządzać wizerunkiem marki. Dodatkowo media społecznościowe pozwalają na wykonywanie badań rynkowych, co umożliwia pozyskanie informacji na temat preferencji i potrzeb konsumentów. Na przykład poprzez udostępnianie atrakcyjnych treści wizualnych na Instagramie przedsiębiorstwa mogą budować estetyczny wizerunek marki i angażować użytkowników. Z kolei Twitter umożliwia szybkie przekazywanie informacji, co jest idealne do udostępniania aktualności i interakcji z klientami w czasie rzeczywistym. LinkedIn stanowi doskonałą platformę do nawiązywania profesjonalnych kontaktów biznesowych i dzielenia się wiedzą związaną z branżą. Wykorzystanie różnorodnych mediów społecznościowych daje przedsiębiorstwom

możliwość osiągnięcia większego zasięgu, budowy zaangażowania użytkowników oraz budowania trwałych relacji. Ważne jest jednak, aby strategie komunikacji były odpowiednio dopasowane do specyfiki każdej platformy i uwzględniały wartości oraz normy kulturowe, aby skutecznie przekazywać intencje nadawcy i zrozumieć oczekiwania odbiorcy (Całka i Mróz-Gorgoń, 2014).

Influencerzy odgrywają istotną rolę w komunikacji marketingowej i mediach społecznościowych. Dzięki autentyczności, autorytetowi i tworzeniu inspirujących treści mają zdolność wpływania na preferencje konsumentów. Są pośrednikami w przekazywaniu komunikatu marketingowego do swojej społeczności. Szczególnie w branży kosmetycznej mają znaczny wpływ na decyzje zakupowe obserwujących ich ludzi. Współpraca z influencerami staje się coraz częstsza w strategiach marketingowych przedsiębiorstw. Dzięki nim komunikat marketingowy jest przekazywany w sposób bardziej osobisty i wiarygodny. Współpraca ta wymaga jednak zachowania zgodności z regulacjami reklamowymi i uczciwością w rekomendacjach. Oznaczenie postów sponsorowanych oraz transparentność są ważne dla utrzymania zaufania obserwujących. Podsumowując, należy stwierdzić, że influencerzy stanowią istotne narzędzie w komunikacji marketingowej, umożliwiając przedsiębiorstwom dotarcie do grupy docelowej i budowanie silnych relacji z konsumentami (Wyrwisz, 2019).

Media społecznościowe stawiają przed organizacjami nowe wyzwania. Przedsiębiorstwa muszą dostosować swoje strategie komunikacyjne, aby skutecznie angażować społeczność online. W interakcjach z konsumentami konieczne jest uwzględnianie wartości i norm kulturowych (Gołąb-Andrzejak, 2016).

### 3. Teoria kultur wysoko- i niskokontekstowych Edwarda T. Halla

Edward T. Hall, wybitny antropolog, poświęcił wiele lat na badania związane z korelacją między kulturą a komunikacją. Jego wnioski, które znalazły odzwierciedlenie w publikacjach, takich jak *Bezgłośny język*, *Ukryty wymiar* oraz *Poza kulturą*, stanowią fundamenty teorii dotyczącej klasyfikacji kultur na niskokontekstowe i wysokokontekstowe. Teoria ta zakłada, że różne kultury można powiązać ze sobą poprzez styl, w jaki się komunikują. Pozwala także lepiej implikować strategie marketingowe oraz inne aspekty zarządzania wynikające z różnic kulturowych. Jednak to, co stanowi kulturę o wysokim lub niskim kontekście, pozostaje w dużej mierze oparte na osobistych obserwacjach i interpretacjach autora badań (Kim i in., 1998).

Zanim zostanie wyjaśniona teoria Halla, warto zdefiniować słowo „kontekst”. Otóż odnosi się ono do informacji, symboli i norm obecnych w danej kulturze, które są niezbędne do zrozumienia komunikatu. Kontekst kulturowy dotyczy nie tylko bezpośrednich informacji i czynników obecnych w danym miejscu i czasie, ale również szeroko rozumianych aspektów kultury, takich jak język, historia, religia, wartości społeczne, obyczaje i tradycje.

Hall (1959) definiuje kulturę jako sposób życia ludzi, obejmujący sumę ich wyuczonych wzorców, zachowań, postaw i materialnych przedmiotów. Kultura działa często na poziomie podświadomym jako niewidoczny mechanizm kontrolujący nasze myśli. Zdaniem autora stajemy się tego świadomi dopiero poprzez kontakt z inną kulturą. Członkowie danej społeczności wewnętrznie przyjmują kulturowe elementy tej społeczności i działają w ramach określonych przez nią granic tego, co jest kulturowo akceptowalne (Hall, 1984).

Zdaniem Halla kultura wysokiego kontekstu (ang. *High-Context Culture*, HCC) charakteryzuje się głębokim zaangażowaniem jednostek w relacje międzyludzkie. W wyniku tych intymnych relacji w społeczności istnieje wyraźna hierarchia społeczna, a jednostki silnie kontrolują swoje wewnętrzne emocje. Informacje są przekazywane za pomocą prostych komunikatów, które mają głębokie znaczenie. Natomiast kultura niskiego kontekstu (ang. *Low-Context Culture*, LCC) jest charakterystyczna dla społeczności, w których jednostki są silnie zindywidualizowane, nieco odizolowane i rozproszone. Ich zaangażowanie w relacje z innymi jest stosunkowo niewielkie. Hierarchia społeczna i wpływ społeczeństwa na jednostki są mniej istotne w kulturze niskokontekstowej, gdzie komunikacja jest bardziej wyraźna i nieosobista (Kim i in., 1998). W kulturze wysokokontekstowej ludzie mają tendencję do mówienia jeden po drugim w sposób liniowy, co oznacza, że rzadkością jest przerywanie rozmówcy. Według W.B. Gudykunsta i S. Ting-Toomey (1988) komunikacja jest pośrednia, niejednoznaczna, harmonijna, powściągliwa i niedopowiedziana. W HCC poświęca się większą uwagę informacjom wiązanim z aspektami niewerbalnymi niż werbalnymi (Nishimura i in., 2008). Od słuchacza oczekuje się wywnioskowania znaczenia wiadomości poprzez kontekst. Przykładami mogą być:

- elementy mimiki twarzy, jak mruganie okiem, uśmiechy;
- ekspresja ciała – westchnienia, kiwanie głową;
- elementy proksemiki – zachowanie odpowiedniego dystansu między rozmówcami;
- elementy chronemiki – punktualność, odpowiedni czas oczekiwania trwania spotkania (Giryń-Boudy, 2021).

Krajami kultury wysokokontekstowej są w szczególności państwa wschodnio-azjatyckie (Würtz, 2005).

Komunikacja niskokontekstowa kładzie nacisk na bezpośrednią i wyraźną wymianę informacji. Są one przekazywane w sposób bezpośredni i wyczerpujący, minimalizując tym samym możliwość nieporozumień. Istotne są fakty, dane, argumenty logiczne i konkretna treść przekazu. Relacje międzyludzkie mogą być mniej ważne niż przekazanie treści w sposób prosty i zrozumiały dla wszystkich odbiorców. To szczególnie zauważalny sposób komunikacji w krajach niemieckojęzycznych czy skandynawskich (Alizadeh Afrouzi, 2021).

Środki komunikacji obejmują różnorodne narzędzia i platformy, które umożliwiają przedsiębiorstwom komunikację z ich odbiorcami. Przykłady owych środków

w ujęciu teorii Halla zostały przedstawione na rysunku 1 – od tych charakterystycznych dla wymiaru wysokokontekstowego po niskokontekstowy.



**Rysunek 1.** Środki komunikacji w wymiarze wysoko- i niskokontekstowym

Źródło: opracowanie na podstawie (Rosinski, 2011, s. 139).



**Rysunek 2.** Kraje na kontynuum poziomu kontekstowości kultur według Halla

Źródło: opracowanie na podstawie (Hall, 1990).

Kultury wysokokontekstowe są stabilne, zjednoczone i odporne na zmiany. Ludzie polegają na historii, statusie społecznym, relacjach lub religii, aby przypisać znaczenie wydarzeniom. Z kolei kultury niskokontekstowe wartościują indywidualizm ponad kolektywizm i harmonię grupy. Objawiają się one priorytetowym traktowaniem indywidualnych potrzeb i celów ponad potrzebami grupy (Triandis i in., 1988). Różnicą między tymi kulturami jest również kwestia uprzejmości – w LCC uważa się,

że zadawanie pytań, które w HCC mogą wydawać się zbyt osobiste i obraźliwe, jest uznawane za przejaw uprzejmości. Te różnice między kulturami niskokontekstowymi a wysokokontekstowymi istotnie wpływają na sposób komunikacji, postrzeganie znaczeń oraz relacji międzyludzkich w tych kulturach (Tella, 2005).

Na szczycie kontinuum kulturowego (zob. rys. 2) zaproponowanego przez Halla znajdują się Azjaci, Arabowie i mieszkańcy basenu Morza Śródziemnego, którzy „posiadają rozległe sieci informacyjne i utrzymują bliskie relacje osobiste z rodziną, przyjaciółmi, współpracownikami i klientami”. Na dole znajdują się mieszkańcy Ameryki Północnej, Niemcy, Szwajcarzy, Skandynawowie i inni mieszkańcy Skandynawii. Komunikacja między ludźmi z różnych środowisk kulturowych może być trudna (Alizadeh Afrouzi, 2021).

Mimo internacjonalizacji i globalizacji narody zachowują swoją kulturową odrębność, co powoduje, że standaryzacja przekazu nie jest skuteczna, a kultura wpływa na odkodowanie przesłania. Ramy teoretyczne teorii Halla, choć zrodzone już w 1976 roku, są wciąż aktualne i stanowią podstawy rozważań dla wielu współczesnych badaczy (Chlipała, 2010).

#### **4. Przekaz marketingowy marki L'Oréal w mediach społecznościowych w Szwecji i na Bliskim Wschodzie**

Dla zilustrowania problemu badawczego wybrano markę L'Oréal ze względu na jej globalny zasięg i pozycję na rynku kosmetycznym. To jeden z największych producentów kosmetyków na świecie, a historia przedsiębiorstwa, jego innowacyjność i szerokie portfolio marek stanowią interesujący temat do analiz. Ponadto firma ta jest obecna na różnych rynkach, co daje możliwość zauważenia różnic między kulturą niskokontekstową Szwecji a wysokokontekstową Bliskiego Wschodu. Umożliwia to porównanie ich strategii komunikacyjnych i ocenę wpływu kultury na przekaz marketingowy.

Firma L'Oréal, założona w 1909 roku przez Schuellera, rozpoczęła swoją drogę jako niewielkie przedsiębiorstwo produkujące farby do włosów. Początkowo skupiała się głównie na rynku fryzjerskim, jednak szybko rozszerzyła swoją działalność na inne dziedziny kosmetyczne, stając się jednym z największych producentów kosmetyków na świecie. Historia marki L'Oréal jest związana z zaangażowaniem i dążeniem do innowacji. Od samego początku firma inwestowała w badania naukowe i rozwój produktów, co pozwoliło jej wprowadzać na rynek nowe, skuteczne i bezpieczne kosmetyki. L'Oréal zyskał rozpoznawalność i zdobył pozycję lidera na rynku dzięki swoim innowacyjnym produktom i konsekwentnej ekspansji na arenie międzynarodowej. Posiada on szerokie portfolio marek obejmujących produkty do pielęgnacji skóry, włosów, makijażu, perfum, a także profesjonalne produkty fryzjerskie. Do koncernu należą przedsiębiorstwa, takie jak: Garnier, Maybelline New York, L'Oréal Professionnel, Kerastase, NYX Cosmetics, CeraVe, La Roche-Posay oraz około 30 innych. W kontekście współczesnego rynku kosmetycznego L'Oréal wyróżnia się



swoją misją dostarczania wysokiej jakości produktów kosmetycznych, które pomagają konsumentom czuć się pięknie i pewnie. Marka ta odgrywa ważną rolę nie tylko jako producent kosmetyków, ale również jako zaangażowany i odpowiedzialny podmiot gospodarczy, którego działania kierują się wartościami społecznymi i ochroną środowiska (Gladwell, 2011; L'Oréal Polska, b.d.).

Badanie różnic w komunikacji marketingowej marki L'Oréal w kulturach wysoko- i niskokontekstowych przeprowadzono na podstawie komunikatów udostępnianych w social mediach, głównie na Instagramie, na rynku szwedzkim oraz Bliskiego Wschodu. Wykorzystano metodę opisową i analizę treści, które należą do metod jakościowych. Analiza treści umożliwiła szczegółowe zbadanie komunikatów marketingowych, identyfikowanie tematów i różnic w ich przekazie. Zalety tego podejścia obejmują możliwość dogłębnej analizy, zrozumienia kontekstu kulturowego i społecznego, a także uzyskanie szczegółowych informacji na temat sposobu, w jaki marka komunikuje się z różnymi grupami odbiorców. Następnie posługując się metodą opisową, przedstawiono w tabeli cechy zauważone podczas analizy profili. Wymienione metody badawcze wydają się najlepsze dla omawianego studium przypadku, ponieważ pozwalają na dogłębną analizę postów i zrozumienie kontekstu komunikacji.

Szwecja należy do krajów skandynawskich, a co za tym idzie, znajduje się u dołu kontinuum Halla (zob. rys. 2) jako kraj niskokontekstowy. To państwo o wysokim poziomie zaawansowania technologicznego, otwarte na nowoczesność i innowacje zarówno w sferze społecznej, jak i biznesowej. Szwedzi są również krajem wielokulturowym, gdzie równość i brak dyskryminacji jest ważnym aspektem życia większości mieszkańców. Analiza obejmuje konto na Instagramie o nazwie @llorealuxe\_se. Ma 3428 obserwatorów i 204 dodane posty (stan na dzień 11 lipca 2023). Oprócz omawianego profilu L'Oréal posiada także drugie konto o nazwie @lorealpro\_education\_sweden skupiające się na kreowaniu autorytetu firmy w dziedzinie farbowania włosów i szerzenia na ten temat wiedzy.

W badaniu uwzględniono także Bliski Wschód, będący kulturą wysokokontekstową, ze względu na grupowanie profili marki na ustalone regiony. To zespół wschodnich krajów arabskich oraz Turcji, która mimo iż w większości zamieszkiwana przez muzułmanów, stanowi hybrydę islamu i kultur europejskich. Analiza objęła konto na Instagramie o nazwie @llorealmiddleeast. Ma 115 000 obserwatorów i 1052 dodane posty (stan na dzień 11 lipca 2023). Oprócz omawianego profilu L'Oréal posiada także konto o nazwie @lorealpro\_education\_middleeast, szerzące wiedzę w dziedzinie profesjonalnych kosmetyków do włosów.

Tabela 1 zawiera zestawienie obserwacji dotyczących komunikatów zamieszczonych na Instagramie dla obu regionów. Porównano takie aspekty, jak długość komunikatów, zastosowanie kolorystyki, język, przedmiot przekazu, podejście do konsumpcjonizmu, rolę płci oraz liczbę influencerów współpracujących. Analiza tych cech pozwoliła na zidentyfikowanie różnic kulturowych w komunikacji marketingowej.

Tabela 1. Różnice wizualne w komunikatach

Aspekt komunikatu	Szwecja (LCC)	Kraje Bliskiego Wschodu (HCC)
Długość komunikatów	Krótkie, treściwe, zajmujące co najwyżej dwa akapity.	Rozbudowane wpisy, minimum trzy akapity; używanie wielu emotikonów.
Zastosowanie kolorystyki w komunikatach	Stonowane kolory, czasem przeplatane neonowym kontrastem.	Widoczne posegregowane segmenty na stronie, posty ułożone w tematyczne publikacje; przewaga mieszanki kolorystycznej.
Język	Dominujący język w najnowszych publikacjach to szwedzki, starsze posty głównie w języku angielskim.	Dominujący język to angielski, sporadyczne emitowanie filmów po arabsku z dwujęzycznym opisem.
Przedmiot przekazu	Promowanie naturalnego piękna, rzadko widoczne reklamy kosmetyków kolorowych, przewaga produktów pielęgnacyjnych i perfum.	Bardzo mało treści dotyczących kosmetyków; przewaga treści odwołujących się do aktualnych wydarzeń społecznych.
Podejście do konsumpcjonizmu	Treści zachęcające do minimalizmu w wyborze kosmetyków, stawiające na wysokiej jakości kosmetyki pielęgnacyjne i delikatne podkreślanie naturalnego piękna.	Zależne od regionów; preferowanie przez niektóre społeczeństwa życia w skromności, przez inne uznawanie posiadania luksusowych dóbr za prestiż; profil z małą liczbą reklam produktów.
Rola płci	Prezentowanie na zdjęciach głównie kobiet, mężczyźni pokazywani w makijażu.  <b>Rysunek 3.</b> Mężczyzna reklamujący markę kosmetyczną Źródło: pobrano 15 lipca 2023 z konta marki na Instagramie: <a href="https://www.instagram.com/lorealuxe_se/?hl=pl">https://www.instagram.com/lorealuxe_se/?hl=pl</a>	W postach dotyczących makijażu pojawianie się tylko kobiet, a przy kosmetykach pielęgnacyjnych również mężczyzn.  <b>Rysunek 4.</b> Kobieta reklamująca markę kosmetyczną Źródło: pobrano 15 lipca 2023 z konta marki na Instagramie: <a href="https://www.instagram.com/lorealmiddleeast/">https://www.instagram.com/lorealmiddleeast/</a>
Liczba influencerów współpracujących	Współpraca z zaproszonymi influencerami i celebrytami mającymi po kilka i kilkaset tysięcy obserwujących na Instagramie.	Współpraca głównie z kilkoma influencerami; pojawianie się osób arabskiego pochodzenia w postach i filmach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie @lorealpro\_education\_sweden i @lorealpro\_education\_middleeast (dostęp 15 lipca 2023).

## 5. Wnioski z badań

Wyniki badania wykazują istotne różnice w strategiach komunikacji marketingowej pomiędzy tymi dwoma rynkami. W przypadku Szwecji komunikaty firmy L'Oréal są krótkie, treściwe i skupiają się na podkreślaniu naturalnego piękna. Wiele postów dotyczy perfum, serum, kremów i innych kosmetyków pielęgnacyjnych i zachęca się do minimalizmu w wyborze produktów. Świadczy to o preferencjach szwedzkiego rynku, który kładzie nacisk na zrównoważony rozwój, świadome wybory artykułów oraz podkreślanie naturalnej urody.

Kraje Bliskiego Wschodu prezentują bardziej rozbudowane komunikaty niż Szwecja. Skupiają się na szerokim spektrum tematów. Posty przeważnie zawierają minimum trzy akapity tekstu. Znaczącą rolę odgrywają w nich kampanie społeczne, w których szerzy się wiedzę o molestowaniu, ale też promuje wykształcenie i zachęca się kobiety do podjęcia nauki na kierunkach ścisłych. Przekaz dotyczący kosmetyków kolorowych jest mniej widoczny, a większy nacisk kładzie się na walory edukacyjne. Ponadto posty odwołują się do aktualnych wydarzeń społecznych, jak wojna w Syrii czy trzęsienie ziemi w Turcji.

Ważnym aspektem różnic kulturowych jest również podejście do języka. W Szwecji dominujący język to szwedzki, jednak starsze posty często przygotowywane były w języku angielskim. W przypadku krajów Bliskiego Wschodu głównym językiem jest angielski, co może wynikać z prowadzenia mediów dla wielu sąsiadujących krajów. Filmy po arabsku są nagrywane okazjonalnie, jednak treść ich opisu jest dwujęzyczna.

Kolejne różnice dotyczą roli płci na prezentowanych zdjęciach i filmach. W przypadku Szwecji makijaż jest prezentowany na kobietach i mężczyznach. Natomiast na Bliskim Wschodzie w postach dotyczących makijażu pokazywane są wyłącznie kobiety, lecz przy kosmetykach pielęgnacyjnych pojawiają się także mężczyźni. Kampanie często angażują zarówno mężczyzn, jak i kobiety w roli ekspertów.

Współpraca z influencerami różni się pomiędzy diagnozowanymi rynkami. W Szwecji zaprasza się szwedzkich influencerów o zróżnicowanej liczbie obserwatorów oraz celebrytów światowego formatu, jak Sydney Sweeney, Meghan Trainor, Lenny Kravitz. Natomiast na Bliskim Wschodzie współpracuje się jedynie z kilkoma influencerami, którzy są głównie osobami arabskiego pochodzenia.

## 6. Podsumowanie

Komunikacja marketingowa firmy L'Oréal w mediach społecznościowych w Szwecji i na Bliskim Wschodzie wykazuje istotne różnice wynikające z różnic kulturowych i społecznych. W odpowiedzi na postawione pytanie badawcze analiza rynków marketingowych pokazuje, że komunikaty marki różnią się w zależności od kultury, co daje istotne wskazówki przedsiębiorcy. L'Oréal jest globalną firmą z pozycją lidera branży kosmetycznej, stąd nasuwający się wniosek, że jeżeli ona nie standaryzuje

swojego przekazu, przedsiębiorcy aspirujący do pozycji lidera powinni dostosować treści pod dany rynek. Działając w zgodzie z lokalnymi kontekstami, marki mogą osiągnąć większą skuteczność i zbudować więź z różnymi grupami odbiorców.

Ograniczeniami badania jest niewielka dostępność do zagranicznych mediów społecznościowych. Jedynymi możliwościami obejścia blokady jest wykupienie kosztownego tunelu wirtualnej sieci prywatnej bądź przebywanie w danym kraju. Na potrzeby artykułu udało się znaleźć narzędzie dające możliwość łączenia się z siecią w wersji próbnej na kilka dni. Kolejne ograniczenia stanowią języki szwedzki i arabski, gdyż zabronione jest kopiowanie pola opisu na Instagramie, stąd bezpośrednio tłumaczenie jest utrudnione.

Artykuł wyróżnia się na tle podobnych publikacji, ponieważ po raz pierwszy zastosowano teorię Halla dotyczącą kultury wysoko- i niskokontekstowej w kontekście marki L'Oréal. Szczególną uwagę skupiono na omówieniu tej teorii oraz zastosowaniu metody opisowej i analizy treści do badania różnic kulturowych w przekazie marketingowym przedsiębiorstwa. Dzięki temu artykuł wnosi nową perspektywę i lepsze zrozumienie wpływu kultury na komunikację marketingową marki L'Oréal, co ma istotne implikacje praktyczne dla przedsiębiorstwa.

Możliwe kierunki przyszłych badań to analiza komunikatów marketingowych na przykładach innych zestawień kulturowych lub innej marki globalnej niż wymieniona w artykule, ocena więcej niż dwóch obszarów o różnych kontekstach, badanie wartości kulturowych na przykładzie innych modeli kulturowych, jak model Geerta Hofstede'a czy model Trompenaarsa i Hampdena-Turnera. Otrzymane wyniki badań dają asumpt do rozpatrywania scenariuszy adaptacji strategii marketingowych marki globalnej do różnych kontekstów kulturowych. Wskazane jest również ponowne badanie z wykorzystaniem nowoczesnych obrazkowych tłumaczy tekstu zamieszczonego na mediach społecznościowych marki L'Oréal.

## Literatura

- Alizadeh Afrouzi, O. (2021). Humanitarian Behavior Across High-/Low-Context Cultures: a Comparative Analysis Between Switzerland and Colombia. *Journal of International Humanitarian Action*, 6(1), 1-10, <https://doi.org/10.1186/s41018-020-00088-y>
- Całka, A. i Mróz-Gorgoń, B. (2014). Rola mediów społecznościowych w procesie komunikacji marketingowej – przykład marek modowych. *Marketing i Rynek*, (11).
- Chlipała, P. (2010). Kodowanie przekazu w kontekście kulturowym – studium reklam społecznych w świetle kontinuum kultur narodowych Halla. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, (55), 363-374.
- Giryń-Boudy, M. (2021). Różnice komunikacji niewerbalnej w Polsce i Chinach. *Gdańskie Studia Azji Wschodniej*, (19), 84-96. <https://doi.org/10.4467/23538724GS.20.051.13491>
- Gladwell, M. (2011). The Color of Money. *The New Yorker*. Pobrano 1 lipca 2023 z [https://web.archive.org/web/20120505045702/http://gladwell.com/2011/2011\\_03\\_28\\_a\\_color\\_of\\_money.html](https://web.archive.org/web/20120505045702/http://gladwell.com/2011/2011_03_28_a_color_of_money.html)
- Goban-Klas, T. (2021). *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu* (wyd. 2). Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Gołąb-Andrzejak, E. (2016). Konsumenci pokolenia Y – nowe wyzwanie dla komunikacji marketingowej. *Handel Wewnętrzny*, 361(2), 140-151.
- Gudykunst, W. B., Ting-Toomey, S. i Chua, E. (1988). *Culture and Interpersonal Communication*. Sage Publications, Inc.
- Hall, E. T. (1984). *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*. Anchor.
- Hall, E. i Hall, M. (1990). *Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans*. Yarmouth: Intercultural Press.
- Hall, S. (1987). Kodowanie i dekodowanie. *Przekazy i Opinie*, 1(2), 58-71.
- Janeczek, U. (2013). Strategie komunikacji marketingowej przedsiębiorstw działających na rynkach zagranicznych. *Studia Ekonomiczne*, (140), 22-41.
- Kim, D., Pan, Y. i Park, H. S. (1998). High-versus Low-context Culture: A comparison of Chinese, Korean, and American Cultures. *Psychology & Marketing*, 15(6), 507-521.
- Królewski, J. i Sala, P. (red.). (2014). *E-Marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- L'Oréal Polska. (b.d.). *Poznaj Grupę L'Oréal Polska*. Pobrano 15 lipca 2023 z <https://loreal.com/pl-pl/poland/>
- Nishimura, S., Nevgi, A., & Tella, S. (2008). Communication Style and Cultural Features in High/Low Context Communication Cultures: a Case Study of Finland, Japan and India. W: A. Kallioniemi (red.), *Uudistuva ja kehittyvä ainedidaktiikka: Ainedidaktinen symposiumi 8.2.2008 Helsingissä*. Osa 2, s. 783-796.
- Pędich, M. (2014). Biblioteka w świetle teorii wymiarów kultury. *Zarządzanie Biblioteką*, (1), 33-42.
- Pilarczyk, B. (2004). Reklama jako narzędzie komunikacji masowej. W: H. Mruk (red.), *Komunikowanie się w marketingu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rosinski, Ph. (2011). *Coaching międzykulturowy. Jak wykorzystać potencjał tkwiący w różnicach narodowych, korporacyjnych i zawodowych*. Wydawnictwo New Dawn.
- Szymoniuk, B. (red.). (2006). *Komunikacja marketingowa*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Tella, S. (2005). *Multi-, Inter- and Transdisciplinary Affordances in Foreign Language Education: From Singularity to Multiplicity*. Turun yliopisto.
- Triandis, H. C., Brislin, R., & Hui, C. H. (1988). Cross-cultural Training Across the Individualism-collectivism Divide. *International Journal of Intercultural Relations*, 12(3), 269-289. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(88\)90019-3](https://doi.org/10.1016/0147-1767(88)90019-3)
- Wiktor, J. W. (2013). *Komunikacja marketingowa*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Würtz, E. (2005). Intercultural Communication on Web Sites: A Cross-cultural Analysis of Web Sites from High-context Cultures and Low-context Cultures. *Journal of Computer-mediated Communication*, 11(1), 274-299.
- Wywisz, J. (2019). Influencer marketing w komunikacji marketingowej marki. W: M. Cisek (red.), *Innowacje i cyfryzacja gospodarki*. Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach.

## Marketing Communication in Social Media in High- and Low-context Cultures on the Example of L'Oréal

Abstract: Social media is an extremely valuable communication tool for companies. One of the most rapidly growing sites around the world is Instagram. This popularity makes it more and more common for companies in times of intense competition to undertake marketing activities specifically on the Internet. This article explores what cultural differences in L'Oréal brand's social media marketing communications in selected markets can be identified. The scope of the research was limited to two

markets: Sweden and the Middle East. The research was based on Edward Hall's theory of high- and low-context cultures. The research methods used are descriptive method and content analysis. The study compares message length, colour, language, subject of the message, attitudes toward consumerism, gender role, and influencer collaboration. The results of the study reveal significant differences in marketing communication strategies between markets. Sweden focuses on natural beauty and minimalism, while the Middle East engages in social campaigns and education. Differences are also observed in the use of language, gender roles, and working with influencers.

**Keywords:** social media, marketing communication, high-context culture, low-context culture