

Człowiek w środowisku pracy

Przyszłość jest teraz

pod redakcją Barbary Chomętowskiej,
Iwony Janiak-Rejno, Alicji Smolbik-Jęczmień
i Agnieszki Żarczyńskiej-Dobiesz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2025

Recenzja
Alicja Miś

Redakcja wydawnicza
Aleksandra Śliwka

Korekta
Justyna Mroczkowska-Lepka

Skład i łamanie
Adam Dębski

Projekt okładki
Beata Dębska

Na okładce wykorzystano zdjęcie z zasobów 123rf.com

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2025

Publikacja dostępna 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>

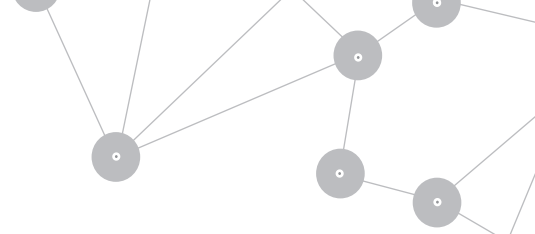


ISBN 978-83-68394-05-4 (wersja elektroniczna)

DOI: 10.15611/2025.05.4

Cytuj jako: Chomątowska, B., Janiak-Rejno, I., Smolbik-Jęczmień, A. i Żarczyńska-Dobiesz, A. (red.). (2025). *Człowiek w środowisku pracy. Przyszłość jest teraz*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Druk i oprawa: TOTEM



5 Człowiek w różnorodnym i inkluzywnym środowisku pracy*

Różnorodność nie tyle zmienia to, co wiemy, ile to, jak myślimy.

(Page, 2007)

5.1. Definicje różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy

Współczesne organizacje coraz częściej zdają sobie sprawę z kluczowej roli, jaką odgrywają różnorodność i inkluzywność (często określane akronimem DEI od angielskich słów *Diversity, Equity, Inclusion*) w kształtowaniu efektywnego i pozytywnego środowiska pracy. Różnorodność, rozumiana jako obecność pracowników o różnych cechach, doświadczeniach i perspektywach, oraz inkluzywność, czyli tworzenie atmosfery otwartości, szacunku i równych szans dla wszystkich, stają się nieodłącznymi elementami strategii biznesowych prowadzących do sukcesu organizacji. W dzisiejszym dynamicznie rozwijającym się środowisku biznesowym organizacje powinny umiejętnie zarządzać różnorodnością i promować inkluzywność, aby przyciągać, zatrzymywać i rozwijać najlepszych pracowników, a także wykorzystać pełen potencjał swoich zespołów. Jednak osiągnięcie prawdziwie różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy wymaga kompleksowego podejścia, które uwzględnia aspekty zarówno kulturowe, jak i strukturalne oraz angażuje wszystkich uczestników organizacji.

Mor Barak (2016, s. 2018) definiuje różnorodność jako koncepcję odnoszącą się do różnic między ludźmi, które mogą mieć wpływ na to, jak są oni traktowani w miejscu pracy i jak się w nim zachowują. Te różnice mogą obejmować między innymi: rasę, płeć, wiek, niepełnosprawność, orientację seksualną, narodowość, religię, etniczność, status społeczno-ekonomiczny, poziom wykształcenia, status rodzinny oraz doświadczenie życiowe i zawodowe. Jastrzębska (2016) zwraca uwagę, że pojęcie różnorodności jest bardzo szerokie. Za Dymowską (2008, s. 34-41) przytacza między innymi trzy wymiary owej definicji. Dotyczą one tożsamości pierwotnej (wiek, płeć, rasa, orientacja seksualna, pochodzenie, niepełnosprawność), tożsamości wtórnej (wyznanie, wykształcenie, język, stan cywilny, wygląd) oraz tożsamości organizacyjnej (stanowisko, staż pracy, branża). W literaturze przedmiotu można znaleźć również inne wyszczególnienie wymiarów różnorodności. Pierwszy dotyczy różnorodności pracowniczej,

* Natalia Dernowska-Żaczyk, Stowarzyszenie Praktyków HR
e-mail: natalia.dernowska-zaczyk@sphr.pl; ORCID: 0000-0001-7792-5923

która związana jest z cechami wrodzonymi i nabytymi. Kolejny to różnorodność zachowań, czyli systemów wartości, sposobów myślenia, zachowania czy komunikowania się pracowników. Różnorodność strukturalna odnosi się do relacji w ramach struktury organizacyjnej, a różnorodność biznesu jest scharakteryzowana przez otoczenie i strategię firmy (Dolot i Wiśniewska, 2017, s. 108). W ostatnim czasie na znaczeniu zyskuje neuroróżnorodność, którą Wiater (2022, s. 40) umieszcza wśród wymiarów różnorodności pracowniczej. Autorka zwraca uwagę, że aktualne badania nad neuroróżnorodnością służą przede wszystkim wstępnemu rozpoznaniu tego zjawiska. Jej analiza wskazuje, że prace empiryczne w tym zakresie określają umiejętności i predyspozycje osób neuroróżnorodnych, które mogą przyczyniać się do podnoszenia konkurencyjności organizacji. Ich zatrudnienie wymaga zarówno dostosowania stylu zarządzania, jak i wykorzystywania technologii wspierających ich rozwój zawodowy (Wiater, 2022, s. 46). Neuroróżnorodność coraz częściej jest rozumiana jako forma naturalnej różnorodności genetycznej, którą należy uznawać i wspierać, a jej zwolennicy podkreślają, że osoby z różnicami neurologicznymi nie potrzebują leczenia, lecz wsparcia i odpowiednich warunków do funkcjonowania. Niestety, pomimo wielu korzyści wynikających z pracy z osobami neuroróżnorodnymi, mierzą się one z wysokim bezrobociem i zaniżaniem ich umiejętności (Austin i Pisano, 2017, s. 96-103).

Gross-Gołacka (2018, s. 39-50) wskazuje kluczowe czynniki odnoszące się do zarządzania różnorodnością. Po pierwsze, nie powinno ono stanowić odrębnych działań w firmie. Podejście do tego zagadnienia powinno być bardziej kompleksowe, ustanawiając zarządzanie różnorodnością jako kluczowe narzędzie do uzyskania przewagi konkurencyjnej, bezpośrednio powiązane z celami biznesowymi firmy. Autorka szczególnie podkreśla, że zarządzanie różnorodnością powinno być zgodne ze strategią firmy, strukturą organizacyjną i specyfiką otoczenia zewnętrznego danej organizacji. Ponadto aby stworzyć różnorodne i inkluzywne środowisko, konieczne jest zaangażowanie kadry zarządzającej, a sama różnorodność w organizacji powinna być uprzednio zidentyfikowana i świadomie zarządzana. Jastrzębska (2016) zwraca również uwagę, że zbyt wąskie definiowanie różnorodności niektórzy pracownicy mogą odebrać jako marginalizację i wykluczenie, a nawet jako dyskryminację w miejscu pracy, dlatego tak ważne jest kompleksowe spojrzenie na różnorodność i inkluzywność w organizacjach.

Niezwykle istotnym elementem zarządzania różnorodnością jest budowanie inkluzywnego środowiska pracy. Rakowska i Cichorzewska (2018, s. 4-15) wskazują, że zarządzanie inkluzją stanowi kolejny etap zarządzania różnorodnością i wiąże się z kształtowaniem środowiska pracy otwartego na przyjęcie i wykorzystanie różnorodności pracowników. Inkluzywne środowisko promuje uczucie przynależności, otwartość na różnice i równy dostęp do możliwości rozwoju dla wszystkich pracowników. Ważne jest, aby organizacja dążyła do budowania inkluzywnej, czyli włączającej i dostępnej dla wszystkich kultury organizacyjnej. Wówczas mamy do czynienia ze środowiskiem pracy, które włącza każdego pracownika, bez względu na jego różnorodność (Szałko, 2023). Pracownicy, którzy czują, że są akceptowani, szanowani i uwzględnia-

ni, niezależnie od ich różnic, mogą swobodnie wyrażać swoje pomysły, zdolności i perspektywy, co przyczynia się do zwiększania ich zaangażowania. Przytuła (2020, s. 8-12) zwraca uwagę, że podczas gdy w literaturze przedmiotu można znaleźć wiele ukonstytuowanych i wielowymiarowych definicji pojęcia różnorodności, to definicje zjawiska inkluzywności są jeszcze w trakcie powstawania. Przykładowo April (2007, s. 9-13) definiuje inkluzywność jako proces wzmacniania i umożliwiania rozwoju naturalnych i indywidualnych potrzeb pracowników, dbania o ich osobiste cele, które mogą być osiągnięte bez szkody dla innych i organizacji. McKay, Wilson oraz Volpone (2008) zwracają uwagę, że inkluzywne organizacje angażują wszystkich pracowników w misję i funkcjonowanie organizacji zgodnie z ich indywidualnymi talentami i potencjałami. Jest to stanowisko zgodne z wcześniejszymi badaniami Millera (1998, s. 151-160), według którego inkluzywność to podejście organizacji, które pozwala pracownikom w pełni wносить wkład w różne obszary jej funkcjonowania.

Aby pracownicy czuli, że są akceptowani, szanowani i brani pod uwagę, niezależnie od różnic między nimi, oraz żeby mogli swobodnie wyrażać swoje pomysły, zdolności i perspektywy, kluczowe jest budowanie otwartej i przyjaznej kultury organizacyjnej. Przytuła (2020) wymienia kluczowe elementy takiej kultury. Po pierwsze, jest ona oparta na uczciwości i szacunku, zapewniając, że wszystkie decyzje dotyczące pracowników są podejmowane w sposób przejrzysty i obiektywny. Fundamentalny jest brak dyskryminacji – każdy pracownik, niezależnie od swojego pochodzenia, płci, wieku czy innych cech, ma równe szanse na awans i rozwój. W takiej kulturze liderzy są szkoleni, aby unikać uprzedzeń (zarówno tych świadomych, jak i nieświadomych), co zwiększa zaufanie pracowników. Ponadto organizacje, które kładą nacisk na docenianie każdego pracownika jako jednostki, jednocześnie zapewniając integrację pracowników w ramach zespołów, skuteczniej motywują do zaangażowania i lojalności. Bardzo ważne jest również poczucie bezpieczeństwa, a bezpieczeństwo psychologiczne jest kluczowym elementem inkluzywnej kultury. Pracownicy muszą czuć się bezpiecznie, by wyrażać swoje opinie i dzielić się przemyśleniami bez obawy o negatywne konsekwencje. To wspiera otwartość, uczciwość i transparentność w komunikacji, umożliwiając identyfikację i rozwiązywanie problemów. Ponadto organizacje, które inwestują w rozwój każdego pracownika, dostosowując szkolenia i możliwości rozwoju do indywidualnych potrzeb i umiejętności, tworzą środowisko, w którym pracownicy mogą podwyższać poziom swoich kompetencji i awansować.

Inicjatywą promującą różnorodność i inkluzywność w miejscu pracy jest między innymi Karta Różnorodności. Jest ona realizowana w 26 krajach Unii Europejskiej; w Polsce od 2012 roku. Program koordynuje Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Podpisanie Karty wiąże się między innymi z decyzją o działaniu na rzecz budowania i promocji różnorodności oraz potwierdza gotowość organizacji do zaangażowania pracowników, menedżerów oraz partnerów biznesowych i społecznych w te działania. Główne założenia Karty Różnorodności obejmują zobowiązanie do promowania różnorodności i zapobiegania dyskryminacji. Organizacje zobowiązują się w ten sposób do budowania środowiska pracy wolnego od dyskryminacji, opartego na zasa-

dach równości szans bez względu na rasę, narodowość, płeć, wiek, niepełnosprawność, orientację seksualną, tożsamość płciową, religię czy przekonania. Istotnym elementem jest również rozwój polityk i praktyk wspierających różnorodność, w tym polityki rekrutacji, oceny, szkoleń, rozwoju kariery i awansu. Ważne jest promowanie różnorodności poprzez edukację i świadomość, między innymi dzięki organizowaniu szkoleń dla pracowników na wszystkich poziomach, które mają na celu zwiększenie świadomości i zrozumienia korzyści płynących z różnorodności oraz konieczności eliminowania ewentualnych uprzedzeń. W Karcie można również znaleźć rekomendacje dotyczące komunikowania zaangażowania w promocję różnorodności zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz – w celu promowania pozytywnego wizerunku firmy jako pracodawcy otwartego na różnorodność. Kolejne elementy Karty to regularne monitorowanie i raportowanie postępów w realizacji jej założeń (za pomocą oceny efektywności wprowadzanych praktyk i polityk), a także współpraca z innymi podmiotami, które podpisały Kartę. Ma ona na celu wymianę doświadczeń i najlepszych praktyk, co może obejmować na przykład uczestnictwo w sieciach, warsztatach i konferencjach na temat różnorodności (Forum Odpowiedzialnego Biznesu, b.d.).

Podsumowując przegląd definicji różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy, można stwierdzić – proponując własne ujęcie tego zagadnienia – iż jest to przestrzeń, która aktywnie wpływa na teraźniejszość i przyszłość organizacji poprzez podkreślanie znaczenia i wykorzystanie różnorodności jako kluczowego fundamentu. Jest to miejsce, gdzie każdy pracownik, niezależnie od swojej tożsamości i doświadczeń, ma możliwość pełnego uczestnictwa w życiu organizacji. W tak rozumianym środowisku pracy różnice są nie tylko akceptowane, są wręcz uznawane za cenne atuty, które przyczyniają się do innowacyjności i kreatywności, a co za tym idzie – do rozwoju organizacji. Zarządzanie różnorodnością i inkluzywnością, zintegrowane z głównymi celami biznesowymi firmy, pozwala nie tylko na efektywne reagowanie na dynamiczne zmiany rynkowe, ale także na tworzenie przestrzeni pracy, w której każdy pracownik czuje się wartościowy, szanowany i zaangażowany.

5.2. Wyzwania związane z budowaniem różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy

Budowanie różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy jest kluczowe dla nowoczesnych organizacji, jednak wiąże się z wieloma wyzwaniami. Jednym z nich jest przełamywanie stereotypów i uprzedzeń. Pracownicy oraz menedżerowie mogą nieświadomie mieć uprzedzenia lub kierować się stereotypami dotyczącymi różnych grup, co może wpływać na ich decyzje w ramach rekrutacji, awansów oraz codziennej współpracy (Chorbot-Mason i in., 2013, s. 315-340). Edukacja i regularnie przeprowadzane szkolenia na temat różnorodności i inkluzywności są niezbędne, aby zmieniać te postawy. Dużym wyzwaniem może być również zapewnienie równości szans. Zarządzanie różnorodnością nie kończy się bowiem na zatrudnianiu pracowników z różnorodnych środowisk. Ważne jest, aby każdy pracownik miał równe szanse na rozwój

i awans, co wymaga od organizacji przejrzystości i sprawiedliwości w procesach oceny i promocji (Page, 2017, s. 209-222). Roberts i Mayo (2019, s. 1-10) zwracają uwagę na zjawisko tzw. iluzji włączenia, które charakteryzuje się powierzchownym podejściem do działań na rzecz różnorodności. Autorzy wskazują, że takie działania często skupiają się na symbolicznej reprezentacji zamiast na wprowadzaniu istotnych zmian w strukturach organizacyjnych i kulturach firm. Badacze argumentują, że chociaż firmy mogą promować różnorodność poprzez awansowanie kilku wysoko postawionych liderów mniejszości, to przypadki te zazwyczaj stanowią wyjątki, a nie regułę. Widoczność tych osób może prowadzić do błędnego przekonania, że wysiłki na rzecz różnorodności i integracji zakończyły się sukcesem, nawet jeśli szersza kultura organizacyjna pozostaje nieprzyjazna lub wręcz wroga wobec pracowników z grup mniejszościowych.

W różnorodnym środowisku pracy, gdzie spotykają się różne kultury, wartości i doświadczenia, może dochodzić do nieporozumień i konfliktów. Budowanie kultury wzajemnego szacunku i otwartości na różnorodne perspektywy jest niezbędne, ale często trudne. W wielu przypadkach wymaga stworzenia adekwatnej polityki firmy, która wspiera różnorodność i inkluzywność, oraz dokładnej analizy obecnych praktyk i ich modyfikacji. To może oznaczać zmiany w polityce rekrutacyjnej, szkoleniach, benefitach czy nawet w codziennej pracy. Również komunikacja w różnorodnym środowisku może być wyzwaniem, zwłaszcza gdy członkowie zespołu posługują się różnymi językami lub mają różne style komunikacji. Zapewnienie, że wszyscy są zrozumiani i że komunikacja jest efektywna, ma kluczowe znaczenie. Ponadto może się zdarzyć, że niektórzy pracownicy lub liderzy będą odczuwać zmęczenie nieustannymi dyskusjami o różnorodności i inkluzywności, co może prowadzić do oporu wobec inicjatyw w tych obszarach. Wymaga to od liderów umiejętności motywowania zespołu i pokazywania korzyści płynących z różnorodnego środowiska pracy. Badania Rzepki i Bańkowskiego (2024, s. 110-120) wskazują, że skuteczni liderzy inkluzywni wykazują określone cechy i kompetencje. Obejmują one między innymi empatię, otwartość na różnorodność i zdolność do budowania zaufania wśród pracowników. Ponadto w obliczu dynamicznych zmian, jakie zachodzą w organizacjach, zalecane jest ciągłe i systematyczne monitorowanie działań i podtrzymywanie zaangażowania – z tego względu, że budowanie różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy to nie jednorazowa akcja czy projekt, a ciągły proces. Wyniki wspomnianego badania podkreślają również znaczenie umiejętności miękkich w rozwoju organizacji. Kompetencje, takie jak komunikacja, zarządzanie konfliktami, adaptacyjność i innowacyjność, są kluczowe dla liderów dążących do budowania inkluzywnego środowiska pracy. Wyzwaniem jest również mierzenie postępów w zakresie różnorodności i inkluzywności oraz ocenianie skuteczności wprowadzanych inicjatyw. Przytuła (2020, s. 15-16) wskazuje, że dla większości firm problemem jest to, jak mierzyć kulturę włączającą, a brak narzędzi pomiaru korzyści płynących z różnorodności sprawia, że firmy poruszają się w tym obszarze raczej intuicyjnie. Przyczyny takiej sytuacji mogą być różne. Wysieńska-Di Carlo (2019, s. 48-57) wymienia kilka z nich. Po pierwsze, ka-

dra zarządzająca nie ma wystarczającej wiedzy, ale i przekonania, że budowanie różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy przekłada się na wyniki firmy (choć jest wiele badań to potwierdzających). Po drugie, brakuje definicji podstawowych pojęć, dlatego nie wiadomo, co właściwie mierzyć. Nie pomaga również używanie wieloznacznych wskaźników dotyczących różnorodności i inkluzywności. Niewątpliwie jednak mierzenie postępów i skuteczności inicjatyw w zakresie różnorodności i inkluzywności wymaga kompleksowego podejścia, które uwzględnia różnorodne czynniki i dynamikę wewnętrzną organizacji. Istotne jest tworzenie mierzalnych celów, regularna ocena postępów oraz elastyczność w dostosowywaniu strategii do osiągnięcia lepszych wyników. Brenman proponuje konkretne wskaźniki służące pomiarowi kultury inkluzywnej. Jest to m.in. odsetek mniejszości wśród pracowników na różnych poziomach struktury organizacyjnej, liczba skarg w zakresie dyskryminacji, poziom satysfakcji pracowników, liczba awansów wśród przedstawicieli mniejszości, poziom wynagrodzeń, pozycja organizacji w rankingu pracodawców czy też nagrody od kluczowych interesariuszy (Brenman, 2012, za: Przytuła, 2020).

Sprostanie tym wyzwaniom wymaga zaangażowania na wszystkich poziomach organizacji, poczynwszy od kadry zarządzającej po indywidualnych pracowników, oraz wdrażania ciągłych i świadomych działań, które wspierają różnorodne i inkluzywne środowisko pracy.

5.3. Korzyści z budowania różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy

Budowanie różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy może przynieść organizacjom wiele korzyści. Jedną z nich jest większa innowacyjność i kreatywność, dlatego że różnorodne zespoły mogą generować zdywersyfikowane perspektywy i pomysły, co sprzyja kreatywnemu rozwiązywaniu problemów i innowacjom. Różnorodność w zespołach może prowadzić również do lepszych decyzji poprzez uwzględnienie różnych punktów widzenia (McKinsey & Company, 2015). Różnorodne zespoły mogą również sprawniej i skuteczniej radzić sobie z trudnościami i wyzwaniami, ponieważ różne perspektywy pozwalają na szeroki zakres podejść do rozwiązywania problemów. Ponadto różnorodność umożliwia organizacjom lepsze dostosowanie się do zmian w otoczeniu poprzez bardziej elastyczne podejście i zdolność do szybkiego reagowania (Deloitte, 2022b). Według sygnatariuszy Karty Różnorodności korzyści z wdrożenia zarządzania różnorodnością w firmie to lepsza atmosfera (74%) i korzystniejszy wizerunek firmy (71%), przyciąganie i utrzymanie utalentowanych osób (58%), większa lojalność pracowników (53%), ogólna przewaga konkurencyjna (39%) oraz zwiększanie różnorodności klientów (27%) (Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2016). Walczak (2011, s. 11-19) również analizuje korzyści wynikające z zarządzania różnorodnością. W jego opinii służy ono umacnianiu wartości kultury organizacyjnej, które z kolei wpływają na kreowanie dobrej atmosfery w pracy, dzięki czemu pracownicy są otwarci, czują się doceniani i szanowani, co sprzyja ich większemu zaangażowaniu,

motywacji i efektywności. Cenne jest również wspieranie kreatywnego myślenia, dlatego że różnorodność wiedzy, umiejętności i doświadczeń pracowników przełamuje schematy czy też rutynowe działania, zwiększając tym samym szanse na wypracowanie nowatorskich rozwiązań i doskonalenie kompetencji. To z kolei niewątpliwie przyczynia się do zwiększania wartości kapitału intelektualnego, a także poszerzania wiedzy, doświadczeń i rozwoju kompetencji pracowników. Ponadto praca w różnorodnym środowisku przynosi szansę uczenia się od siebie nawzajem oraz wymiany doświadczeń. To przynosi organizacji również zewnętrzne korzyści – w postaci pozytywnego wizerunku i wiarygodności wśród przyszłych pracowników, klientów, partnerów biznesowych oraz pozostałych interesariuszy. Kluczowe jest również zwiększanie adaptacyjności do zmieniającego się otoczenia rynkowego, ponieważ różnorodny zespół umożliwia lepsze rozpoznanie oczekiwań różnych klientów. Z kolei równe traktowanie w zatrudnieniu oraz zwalczanie wszelkich form i przejawów dyskryminacji zmniejsza ryzyko podwyższonych kosztów związanych z fluktuacją i absencją pracowników.

Podsumowując, należy stwierdzić, że w sytuacji kiedy pracownicy czują się akceptowani i szanowani w miejscu pracy, ich zaangażowanie i satysfakcja zawodowa mogą wzrosnąć, co w konsekwencji może prowadzić do wyższej wydajności i retencji. Organizacje, które promują różnorodność, mogą być postrzegane jako bardziej otwarte, tolerancyjne i zaangażowane społecznie. To może zwiększać ich atrakcyjność dla pracowników, klientów i innych interesariuszy, a dzięki zrozumieniu różnorodnych potrzeb i perspektyw organizacje mogą lepiej odpowiadać na oczekiwania różnych grup klientów i rynków.

5.4. Praktyki organizacji w budowaniu różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy

Firmy na całym świecie starają się wdrażać innowacyjne i skuteczne praktyki mające na celu budowanie różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy. Coraz większą popularnością w wielu organizacjach cieszą się szkolenia o tematyce różnorodności i inkluzywności. Szczególnie znana z takich inicjatyw jest firma Google. Jako jedna z pierwszych podkreślała, że szkolenia we wskazanym obszarze są kluczowym elementem jej strategii zarządzania kapitałem ludzkim i kultury organizacyjnej. Szkolenia te są projektowane w taki sposób, aby promować większe zrozumienie, akceptację i współpracę wśród różnorodnych zespołów. Ich celem jest zwiększenie świadomości na temat różnorodności kulturowej, płciowej, rasowej i wiekowej oraz innych form różnorodności, a także walka z nieświadomymi uprzedzeniami, które mogą wpływać na decyzje rekrutacyjne, awanse i codzienną współpracę. W rezultacie szkolenia mają pozwolić na budowanie bardziej inkluzywnego środowiska pracy, które umożliwia wszystkim pracownikom osiągnięcie swojego pełnego potencjału (Google, 2023).

Przykładem innej organizacji jest firma Microsoft, która z kolei wdrożyła szereg inicjatyw wsparcia dla grup mniejszościowych. Tak zwane *Employee Resource Groups*

(ERGs) to grupy pracownicze, które mają na celu wspieranie różnorodności i inkluzywności w miejscu pracy. ERGs są organizowane przez pracowników oraz dla pracowników i mają na celu wspieranie specyficznych grup lub osób o wspólnych interesach. Microsoft podkreśla, że grupy te są ważnym elementem strategii przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania różnorodnością i inkluzywnością (Microsoft, 2019).

Organizacje wdrażają także różne rozwiązania, które mają wspierać pracowników w ich codziennym życiu. Przykładowo firma Deloitte już w 2014 roku wprowadziła politykę *Agile Working*. Pozwala ona pracownikom na dostosowanie godzin i miejsca pracy do ich indywidualnych potrzeb, wspierając tym samym osoby z różnymi obowiązkami osobistymi, jak opieka nad dziećmi czy członkami rodziny (Deloitte, 2014).

Firma SAP z kolei już w 2013 roku uruchomiła program *Autism at Work*, którego celem jest integracja osób z autyzmem w miejscu pracy. SAP modyfikuje swoje procesy rekrutacyjne i szkoleniowe, aby lepiej dostosować je do kandydatów autystycznych, zapewniając im wspierające środowisko pracy i dostosowane procesy wdrożeniowe (*Autism at Work*, b.d.). Również Hewlett Packard Enterprise opracowało program skoncentrowany na zatrudnianiu osób z autyzmem na stanowiskach związanych z testowaniem oprogramowania i zapewnieniem jakości. Program *Dandelion* to innowacyjna inicjatywa skierowana na wykorzystanie unikalnych zdolności takich jak skupienie, szczegółowość czy wytrwałość w zadaniach powtarzalnych. Są one szczególnie cenne właśnie w testowaniu oprogramowania oraz branży cyberbezpieczeństwa i analizy danych. W ramach programu zorganizowano małe, wysokowydajne zespoły składające się z 8-9 pracowników z autyzmem, które okazały się o 30% bardziej efektywne niż przeciętne zespoły serwisowe (Pisano i Austin, 2016).

Wiele dobrych praktyk z zakresu budowania różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy można zaobserwować również w firmach na polskim rynku pracy. Na przykład wiele z nich stawia na odpowiednie programy mentoringowe, które angażują i wspierają różnorodne środowisko pracy. Jednym z przykładów takich inicjatyw jest program *Nowe technologie dla dziewczyn*. To pierwszy w Polsce program stypendialny dla młodych kobiet wiążących swoją przyszłość z branżą technologiczną, prowadzony przez firmę Intel we współpracy z Fundacją Edukacyjną Perspektywy. Jego celem jest zachęcenie młodych kobiet do zainteresowania się nowymi technologiami i wykształceniem, które wiąże się z ich tworzeniem (*Nowe technologie dla dziewczyn*, b.d.). Programy mentoringowe i networkingowe dla kobiet prowadzi również firma L'Oréal. Ich celem jest wspieranie karier kobiet, w tym mentoring oraz networking, które pomagają kobietom zdobywać nowe umiejętności i awansować na wyższe stanowiska (*For Women in Science*, b.d.).

Wiele organizacji pracuje również nad zwiększeniem zatrudnienia osób z niepełnościami. Jednym z celów projektu *Różnosprawni* prowadzonego przez firmę Santander Bank Polska SA jest zwiększanie świadomości na temat praw i potrzeb tej grupy pracowników. Od początku projektu realizowane są kampanie edukacyjne skierowane do pracowników i menedżerów, na przykład spotkania z ekspertami ze-

wnętrznymi, projekcje filmów budujących świadomość w tym zakresie, a także warsztaty, artykuły czy poradniki na temat niepełnosprawności (*Różnosprawni*, b.d.).

Organizacje prowadzą również działania na rzecz rozwoju w zakresie zarządzania różnorodnością wiekową. Na przykład firma Philip Morris jest partnerem merytorycznym programu *Dialog pokoleń* zainicjowanego przez Krajowy Instytut Gospodarki Senioralnej wraz ze Związkiem Ochotniczych Straży Pożarnych RP. Program jest platformą do działań międzypokoleniowych, stanowiąc zbiór narzędzi i standardów, które mają na celu dostosowanie organizacji do potrzeb zróżnicowanych wiekowo zespołów (*Dialog pokoleń*, b.d.).

Przedsiębiorstwa podejmują również wiele działań na rzecz niwelowania zjawiska nierówności płacowych. Na przykład Grupa Żywiec aktywnie monitoruje wiele wskaźników z zakresu równości wynagrodzeń, różnorodności oraz sprawiedliwej płacy (*Fair Wage*), ujawniając ich wartości w swoim sprawozdaniu pozafinansowym. W owym raporcie Grupa Żywiec podaje również wskaźniki obrazujące równość szans awansu każdej z płci w organizacji. Dla przykładu *Glass Ceiling Ratio* to wskaźnik kalkulowany jako wartość bezwzględna różnicy odsetka pracowników danej płci i danej kategorii zaszeregowania oraz odsetka pracowników danej płci. Monitoring wspomnianych wskaźników i szereg działań na nie wpływających jest istotnym elementem strategii zarządzania kapitałem ludzkim we wspomnianej firmie (Grupa Żywiec, 2021).

Opisane powyżej przykłady pokazują, że budowanie różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy jest procesem ciągłym, wymagającym zaangażowania na wszystkich szczeblach organizacji oraz implementacji polityk i praktyk, które są dostosowane do specyfiki danej firmy.

5.5. Znaczenie budowania różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy – perspektywy na przyszłość

Na podstawie obecnych praktyk można przewidywać, że w przyszłości tworzenie różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy będzie coraz częściej uznawane nie tylko za kwestię etyczną, ale przede wszystkim za kluczową strategię. Organizacje będą integrować różnorodność i inkluzywność z głównymi celami biznesowymi, traktując je jako istotny czynnik zwiększający konkurencyjność. Można również oczekiwać, że skuteczność i efektywność wdrażania praktyk różnorodności i inkluzywności będzie coraz częściej kryterium oceny kadry zarządzającej. Ponadto w miarę jak firmy będą coraz bardziej globalne, różnorodność i inkluzywność jeszcze bardziej zyskają na znaczeniu. Organizacje będą musiały adaptować swoje strategie, aby odpowiadały na różnorodne potrzeby lokalne. Z kolei menedżerowie będą musieli nauczyć się zarządzać bardziej zróżnicowanymi zespołami, co wymaga głębszego zrozumienia kontekstu kulturowego i społecznego.

Nie bez znaczenia będzie również rola dynamicznie rozwijających się technologii i sztucznej inteligencji. Już dziś można zaobserwować wykorzystanie narzędzi sztucznej inteligencji, na przykład do analizy danych w procesie rekrutacyjnym w celu

identyfikacji nieświadomych uprzedzeń i zapewnienia bardziej obiektywnych procesów decyzyjnych. Automatyzacja może również pomóc w eliminacji subiektywizmu z procesów oceny i awansów, co prowadzić może do bardziej sprawiedliwej oceny pracy. Warto jednak podkreślić, jak ważne jest staranne i odpowiedzialne projektowanie rozwiązań w tym zakresie. Dla przykładu systemy sztucznej inteligencji mogą niekiedy faworyzować lub dyskryminować pewne grupy osób na podstawie danych, które są do nich wprowadzane (zjawisko stronniczości algorytmicznej). Na przykład algorytmy rekrutacyjne mogą być podatne na błędy i stronniczość, co stwarza poważne obawy etyczne. To podkreśla potrzebę opracowania strategii minimalizujących i pozwalających uniknąć takich stronniczości, między innymi poprzez stałe doskonalenie współpracy między rekruterami a narzędziami AI. Ta synergia jest kluczowa dla zapewnienia, że proces rekrutacyjny pozostaje sprawiedliwy i efektywny (Albaroudi i in., 2024, s. 383-404).

Przyszłość zarządzania różnorodnością i inkluzywnością wiąże się również zyskującym na znaczeniu aspektem przynależności, a działania dotychczas określane jako DEI (*Diversity, Equity, Inclusion*) przekształcają się w DEIB (*Diversity, Equity, Inclusion, Belonging*). Taka strategia jest skoncentrowana na tworzeniu głębszych, bardziej zintegrowanych programów, które skupiają się nie tylko na różnorodności, ale także na poczuciu przynależności i wartości każdego pracownika. Przynależność jest w tym kontekście określana jako świadome, zaprojektowane doświadczenie w miejscu pracy, które wymaga kształtowania. Jest to percepcja akceptacji osoby w danej grupie, co oznacza, że wszyscy pracownicy mają swoje miejsce i czują się słyszani, widziani i doceniani (*DEI vs. DEIB...*, 2023). Koncepcja rozszerzenia zarządzania różnorodnością i inkluzywnością o przynależność odnosi się do tworzenia środowiska nie tylko różnorodnego i inkluzywnego, ale i takiego, w którym pracownicy czują, że mogą swobodnie być sobą, w pełni przyczyniając się do realizacji misji firmy (Rumage i Urwin, 2024).

Przyszłość różnorodności i inkluzywności rysuje się jako integralny aspekt zarządzania kapitałem ludzkim w coraz bardziej zglobalizowanym i technologicznie zaawansowanym świecie. W miarę jak firmy dążą do innowacji i adaptacji do szybko zmieniającego się otoczenia VUCA/BANI, skuteczne budowanie różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy stanie się nie tylko elementem budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy, ale przede wszystkim środkiem do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.