



AKADEMIA GÓRNICZO-HUTNICZA IM. STANISŁAWA STASZICA W KRAKOWIE

DZIEDZINA: NAUKI SPOŁECZNE

DYSCYPLINA: NAUKI O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI

ROZPRAWA DOKTORSKA

*Rola różnorodności i inkluzji w procesie
kreowania zaangażowania pracowników w sektorze
nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*

Autor: mgr Joanna Maria Korczok

Promotor rozprawy: dr hab. inż. Ewa Beck-Krała, prof. AGH

Praca wykonana: Akademia Górniczo-Hutnicza, Wydział Zarządzania

Kraków 2024

*Serdecznie dziękuję wszystkim,
którzy okazali mi życzliwość i wsparcie
w trakcie tworzenia niniejszej pracy,
a szczególnie
Pani dr hab. inż. Ewie Beck-Krali, prof. AGH*

Spis treści

Wykaz skrótów.....	6
Wstęp	8
Rozdział 1. Budowanie zaangażowania pracowników w organizacji	12
1.1. Istota zaangażowania pracowników	12
1.1.1. Teoretyczne podstawy koncepcji zaangażowania.....	12
1.1.2. Kwestie definicyjne dotyczące zaangażowania	17
1.1.3. Determinanty zaangażowania pracowników	26
1.2. Znaczenie zaangażowania w miejscu pracy	30
1.3. Zarządzanie poprzez zaangażowanie pracowników	32
1.4. Metody i narzędzia pomiaru zaangażowania pracowników	33
Rozdział 2. Znaczenie różnorodności i inkluzji w organizacji	37
2.1. Konceptualizacja i znaczenie różnorodności w miejscu pracy	37
2.1.1. Teoretyczne podstawy różnorodności	38
2.1.2. Pojęcie różnorodności - wymiary i definicje	40
2.2. Kluczowe aspekty zarządzania różnorodnością.....	50
2.2.1. Istota i cele zarządzania różnorodnością.....	50
2.2.2. Przesłanki dla zarządzania różnorodnością	52
2.2.3. Paradygmaty i modele zarządzania różnorodnością	59
2.2.4. Korzyści wynikające z zarządzania różnorodnością.....	61
2.3. Inkluzja pracowników w organizacji	67
2.3.1. Koncepcja inkluzji i jej znaczenie	67
2.3.2. Rozróżnienie pomiędzy inkluzją a różnorodnością	72
2.3.3. Praktyki wspierające inkluzję pracowników	74
2.3.4. Rola przywództwa inkluzywnego w organizacji	76
Rozdział 3. Różnorodność i inkluzja w kreowaniu zaangażowania pracowników - konceptualizacja badań własnych	81

3.1. Opis postępowania badawczego.....	81
3.2. Systematyczny przegląd literatury	83
3.3. Hipotezy badawcze.....	92
3.4. Model teoretyczny i zmienne badawcze.....	98
Rozdział 4. Procesy i praktyki organizacyjne dotyczące różnorodności i inkluzji w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce	101
4.1. Metodyka realizacji badań jakościowych.....	101
4.1.1. Charakterystyka narzędzia badawczego.....	102
4.1.2. Realizacja procesu badawczego	103
4.1.3. Dobór próby badawczej.....	104
4.2. Charakterystyka badanych organizacji.....	107
4.3. Wyniki badań jakościowych.....	110
Rozdział 5. Wpływ różnorodności i inkluzji na zaangażowanie pracowników w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce	138
5.1. Metodyka przeprowadzenia badań ilościowych.....	138
5.1.1. Charakterystyka narzędzia badawczego.....	139
5.1.2. Narzędzia wykorzystane do analizy danych.....	142
5.1.3. Dobór próby badawczej.....	143
5.2. Charakterystyka respondentów w badaniach sondażowych.....	144
5.3. Wyniki badań ilościowych dotyczących wpływu różnorodności i inkluzji na zaangażowanie pracowników	152
5.3.1. Analiza wyników badania sondażowego.....	153
5.3.2. Weryfikacja narzędzia pomiarowego	154
5.3.3. Weryfikacja hipotez badawczych	157
5.3.4. Moderacja międzygrupowa wyników danych.....	161
Rozdział 6. Omówienie wyników badań własnych oraz rekomendacje zarządcze	176
6.1. Dyskusja dotycząca uzyskanych wyników badań.....	176

6.2. Wnioski z przeprowadzonych badań własnych	186
6.3. Ograniczenia i kierunki dalszych badań	190
6.4. Rekomendacje dla praktyków zarządzania	191
Zakończenie	197
Literatura	200
Wykaz źródeł prawa	223
Spis rysunków	224
Spis tabel	226
Załączniki	227

Wykaz skrótów

- AA – ang. *Affirmative Actions* – Działania afirmatywne
- ABSL – ang. *Association of Business Service Leaders* – Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych
- ADHD – ang. *Attention Deficit Hyperactivity Disorder* – Zespół nadpobudliwości psychoruchowej z deficytem uwagi
- APAC – ang. *Asia-Pacific* – Azja i Pacyfik
- AVE – ang. *Average Variance Extracted* – Średnia wyodrębniona wariancja
- BPO – ang. *Business Process Outsourcing* – Outsourcing procesów biznesowych
- BSS – ang. *Business Services Sector* – Sektor nowoczesnych usług biznesowych
- CEM – ang. *Categorization-elaboration model* – Model kategoryzacji elaboracji
- COR – ang. *Conservation of resources theory* – Teoria zachowania zasobów
- CR – ang. *Corporate Responsibility* – Społeczna odpowiedzialność
- CSR – ang. *Corporate Social Responsibility* – Społeczna odpowiedzialność biznesu
- D&I – ang. *Diversity and Inclusion* – Różnorodność i inkluzja
- DEI – ang. *Diversity, Equity and Inclusion* – Różnorodność, równość i inkluzja
- DM – ang. *Diversity Management* – Zarządzanie różnorodnością
- DP – ang. *Diversity Practices* – Praktyki różnorodności
- EE – ang. *Employee Engagement* – Zaangażowanie pracowników
- EES – ang. *Employee Engagement Scale* – Skala zaangażowania pracowników
- EMEA – ang. *Europe, Middle East, Africa* – Europa, Bliski Wschód i Afryka
- ERGs – ang. *Employee Resource Group(s)* – Sieci pracownicze
- ESG – ang. *Environmental, Social, Corporate Governance* – Środowisko, społeczeństwo i ład korporacyjny
- GBS – ang. *Global Business Services* – Globalne centra usług biznesowych
- HRD – ang. *Human Resources Development* – Rozwój zasobów ludzkich
- IC – ang. *Inclusive climate* – Klimat inkluzji
- IL – ang. *Inclusive Leadership* – Przywództwo inkluzywne
- ILO – ang. *International Labour Organization* – Międzynarodowa Organizacja Pracy
- ILS – ang. *Inclusive Leadership Scale* – Skala przywództwo inkluzywnego
- ISA – ang. *Intellectual, Social and Affective Engagement Scale* – Skala zaangażowania intelektualnego, społecznego i emocjonalnego
- JCD – ang. *Job Characteristics Design* – Projekt charakterystyki pracy

JCM – ang. *Job Characteristics Model* – Model charakterystyk pracy

JD-R – ang. *Job Demands-Resources* – Teoria wymagań i zasobów pracy

JE – ang. *Job engagement* – Zaangażowanie w pracę

LGBTQ+ – ang. *Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer+* – Lesbijki, geje, osoby biseksualne, transpłciowe, queer+

LMX – ang. *Leader-member exchange* – Relacja lider-członek zespołu

MBI – ang. *Maslach Burnout Inventory* – Kwestionariusz wypalenia zawodowego Maslach

MBIE – ang. *Mor Barak Inclusion-Exclusion Scale* – Skala włączenia i wykluczenia Mor Barak

NPS – ang. *Net Promoter Score* – Wskaźnik rekomendacji netto

ODT – ang. *Optimal Distinctiveness Theory* – Teoria optymalnej odrębności

OE – ang. *Organizational engagement* – Zaangażowanie organizacyjne

OLBI – ang. *The Oldenburg Burnout Inventory* – Kwestionariusz do pomiaru wypalenia zawodowego OLBI

PLS-SEM – ang. *Partial Least Squares - Structural Equation Modeling* – Metoda równań strukturalnych

R&D – ang. *Research & Development* – Badania i rozwój

SDG – ang. *Sustainable Development Goals* – Cele Zrównoważonego Rozwoju

SDT – ang. *Self-determination Theory* – Teoria autodeterminacji

SET – ang. *Social Exchange Theory* – Teoria wymiary społecznej

SRMR – ang. *Standardized Root Mean Square of Residuals* – Odchylenie średniej reszty kwadratów

SSC – ang. *Shares Services Centres* – Centra usług wspólnych

UWES – ang. *Utrecht Work Engagement Scale* – Skala zaangażowania w pracę Utrecht

VUCA – ang. *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* – Zmienność, Niepewność, Złożoność, Niejednoznaczność

ZKL – Zarządzanie kapitałem ludzkim

ZP – Zaangażowanie pracowników

ZR – Zarządzanie różnorodnością

ZZL – Zarządzanie zasobami ludzkimi

Wstęp

Różnorodność pracowników jest ważnym i aktualnym tematem podejmowanym przez instytucje międzynarodowe, badaczy i menedżerów chcących sprostać współczesnym wyzwaniom zarządzania. Zainteresowanie kwestią różnorodności wynika z kilku kluczowych czynników, takich jak globalizacja, przemiany społeczno-gospodarcze i zmieniające się wzorce społeczno-kulturowe, które redefiniują różnorodność, obejmując nie tylko aspekty demograficzne, ale również różnice w poglądach i doświadczeniach (Thomas, Ely 1996; Harrison, Klein 2007; O'Donohue 2016; Gallup 2023). Wprowadzane dyrektywy unijne oraz rosnący nacisk na budowanie zrównoważonego środowiska pracy dodatkowo wzmacniają znaczenie różnorodności, równości i inkluzji (ang. *Diversity, Equity and Inclusion* - DEI) w organizacjach.

W Polsce temat ten zyskuje na znaczeniu ze względu na zmiany demograficzne oraz napływ pracowników z innych krajów, zwłaszcza w kontekście obecnej sytuacji geopolitycznej. Pandemia COVID-19 uwypukliła wyzwania związane z różnorodnością, prowadząc m.in. do czasowego zawieszenia działań DEI oraz zmniejszenia liczby kobiet na rynku pracy. Mimo potencjalnej elastyczności pracy zdalnej i hybrydowej, paradoksalnie wzmocniły się również mechanizmy „wykluczające” pracowników, co wskazuje na konieczność dalszych badań w tym obszarze (World Economic Forum 2023b, s. 8-9).

W tym kontekście nasuwa się pytanie czy i jak stosowane praktyki inkluzji i zarządzania różnorodnością wpływają na zaangażowanie pracowników. Zagadnienie to wpisuje się w dyskurs odpowiedzialnego zarządzania kapitałem ludzkim (Starostka-Patyk i in. 2015) i mieści się w obszarze nauki o zarządzaniu i jakości.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć liczne prace poświęcone problematyce różnorodności i inkluzji (Shore i in. 2006; Shore, Chung 2022; Mor Barak 2015; Mor Barak i in. 2016), czy zaangażowaniu pracowników (Schaufeli i in. 2002; Robinson i in. 2004; Juchnowicz 2010, Saks 2019), jednak niewiele z nich dotyczy badań nad ich wzajemną relacją (Downey i in. 2015; Luu i in. 2019; Razzak i in. 2021), zwłaszcza w odniesieniu do zwiększającego się zróżnicowania kulturowego w Polsce. Sektor nowoczesnych usług biznesowych, charakteryzujący się znacznym zróżnicowaniem pracowników pod względem kulturowym, staje się szczególnie interesujący w kontekście analizy tych zagadnień (ABSL 2022), zwłaszcza że w literaturze przedmiotu brakuje badań dotyczących związku różnorodności i inkluzji z zaangażowaniem pracowników w tym sektorze.

Stąd **celem głównym** niniejszej dysertacji jest zbadanie wpływu różnorodności i inkluzji na zaangażowanie pracowników, a także identyfikacja stosowanych praktyk i narzędzi z zakresu zarządzania różnorodnością i inkluzji w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce.

Dla realizacji celu głównego pracy wyznaczono szczegółowe cele teoretyczne i aplikacyjne.

Do **celów teoretycznych** zaliczono:

- Identyfikację głównych determinant zaangażowania pracowników,
- Systematyzację definicji i koncepcji dotyczących różnorodności i inkluzji,
- Zestawienie dotychczasowych badań na temat związku między różnorodnością i inkluzją a zaangażowaniem pracowników.

Cele aplikacyjne zmierzają do:

- Identyfikacji procesów dotyczących różnorodności i inkluzji w organizacjach sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce,
- Określenia związku pomiędzy zarządzaniem różnorodnością i inkluzją a zaangażowaniem pracowników,
- Ustalenia roli przywództwa włączającego we wsparciu różnorodności i inkluzji w organizacji,
- Zestawienia dobrych praktyk dotyczących różnorodności i inkluzji,
- Przygotowania rekomendacji dotyczących zarządzania różnorodnością, mających wpływ na kreowanie zaangażowania w miejscu pracy.

W kontekście powyższych celów, w pracy sformułowano oraz poddano weryfikacji następujące **hipotezy badawcze**:

H1: Praktyki dotyczące różnorodności w miejscu pracy wpływają pozytywnie na (a) zaangażowanie w pracę i (b) zaangażowanie organizacyjne.

H2: Przywództwo inkluzywne wpływa pozytywnie na (a) zaangażowanie w pracę i (b) zaangażowanie organizacyjne.

H3: Praktyki dotyczące różnorodności w miejscu pracy wpływają pozytywnie na klimat inkluzji w organizacji.

H4: Przywództwo inkluzywne wpływa pozytywnie na klimat inkluzji w organizacji.

H5: Klimat inkluzji wpływa pozytywnie na (a) zaangażowanie w pracę i (b) zaangażowanie organizacyjne.

H6: Klimat inkluzji pełni rolę mediacyjną pomiędzy praktykami dotyczącymi różnorodności w miejscu pracy a (a) zaangażowaniem w pracę i (b) zaangażowaniem organizacyjnym.

H7: Klimat inkluzji pełni rolę mediacyjną pomiędzy przywództwem inkluzywnym a (a) zaangażowaniem w pracę i (b) zaangażowaniem organizacyjnym.

Proces badawczy został zaprojektowany w sposób umożliwiający realizację celów pracy, weryfikację hipotez oraz opracowanie rekomendacji dla zarządzających w sektorze nowoczesnych usług biznesowych. Pierwszy etap tego procesu obejmował studia literaturowe, w tym systematyczny przegląd literatury przedmiotu dotyczący wpływu różnorodności i inkluzji na zaangażowanie pracowników. Etap ten pozwolił na przygotowanie części teoretycznej dysertacji obejmującej pierwsze trzy rozdziały. Drugi etap działań badawczych obejmował realizację badań empirycznych w podejściu mieszanym, łączącym metody badań jakościowych i ilościowych, co znalazło odniesienie w rozdziale czwartym i piątym. Ostatni etap pozwolił na sformułowanie wniosków i rekomendacji praktycznych (rozdział szósty).

W ramach badania jakościowego, zrealizowano 22 wywiady z ekspertami ds. różnorodności i inkluzji w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce, co pozwoliło na identyfikację istniejących praktyk dotyczących kwestii DEI w badanym sektorze. Badanie ilościowe, przeprowadzone na próbie 542 pracowników sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce, pomogło zweryfikować hipotezy badawcze oraz przeprowadzić analizę moderacji międzygrupowej.

Struktura pracy została ukształtowana poprzez wyznaczone cele oraz przyjęte postępowanie badawcze, co skutkowało podziałem dysertacji na sześć rozdziałów. W rozdziale pierwszym, zatytułowanym „Budowanie zaangażowania pracowników w organizacji”, dokonano przeglądu literatury dotyczącej koncepcji zaangażowania w miejscu pracy. Omówiono teoretyczne podstawy i definicje zaangażowania, a także kluczowe determinanty oraz ich rolę w funkcjonowaniu organizacji. Przedstawiono również zarządzanie przez zaangażowanie, uwzględniając metody jego pomiaru.

W rozdziale drugim, zatytułowanym „Znaczenie różnorodności i inkluzji w organizacji”, omówiono definicje dotyczące różnorodności w miejscu pracy. Odniesiono się również do zarządzania różnorodnością i inkluzją w organizacji skupiając się na celach, korzyściach i wyzwaniach z tym związanych. Wskazano także na rolę przywództwa inkluzywnego w tym procesie.

W rozdziale trzecim pod tytułem „Różnorodność i inkluzja w kreowaniu zaangażowania pracowników – konceptualizacja badań własnych” omówiono procedurę badawczą i wyniki systematycznego przeglądu literatury dotyczącego związku między różnorodnością, inkluzją a zaangażowaniem pracowników.

Rozdział czwarty, zatytułowany „Procesy i praktyki organizacyjne dotyczące różnorodności i inkluzji w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce”, zawiera analizę wyników badań jakościowych przeprowadzonych metodą wywiadów eksperckich. W tej części dysertacji opisano metody zbierania danych, charakterystykę narzędzia badawczego, realizację procesu badawczego oraz zaprezentowano wyniki badań jakościowych.

W rozdziale piątym pod tytułem „Wpływ różnorodności i inkluzji na zaangażowanie pracowników w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce” przedstawiono analizę uzyskanych wyników badań przeprowadzonych metodą sondażu diagnostycznego przy użyciu autorskiego kwestionariusza ankiety. Zaprezentowano wyniki badań a także zaprezentowano weryfikację narzędzia pomiarowego i hipotez badawczych.

Rozdział szósty, zatytułowany „Omówienie wyników badań własnych oraz rekomendacje zarządcze”, zawiera dyskusję uzyskanych wyników badań, wnioski z przeprowadzonych badań, zidentyfikowane ograniczenia badawcze, a także rekomendacje aplikacyjne. Pracę wieńczy zakończenie zawierające najważniejsze wnioski.

Rozdział 1. Budowanie zaangażowania pracowników w organizacji

Celem tego rozdziału jest systematyzacja wiedzy na temat zaangażowania pracowników. Autorka analizuje dostępną literaturę przedmiotu, zestawia definicje zaangażowania oraz przedstawia teorie związane z zaangażowaniem w miejscu pracy. Omawiane są rodzaje i korzyści wynikające z zaangażowania pracowników, a także narzędzia pomocne w skutecznym pomiarze zaangażowania w miejscu pracy.

„Istnieją tylko trzy miary, które mówią prawie wszystko, co trzeba wiedzieć o ogólnej wydajności organizacji: zaangażowanie pracowników, zadowolenie klientów i przepływy pieniężne.”

- Jack Welch, były dyrektor generalny i prezes *General Electric*

1.1. Istota zaangażowania pracowników

Do zaangażowania pracowników przywiązuje się coraz większą uwagę w zarządzaniu kapitałem ludzkim (ZKL) (Kopertyńska, Kmiotek 2014, s. 39). Pracodawcy szukają sposobów zwiększenia zaangażowania pracowników, słusznie zakładając, że pomoże to w osiągnięciu celów biznesowych (Sasin 2018, s. 23-24; Gallup 2024b).

Badania wskazują na pozytywny związek pomiędzy zaangażowaniem pracowników a wynikami organizacji (m.in. wydajnością pracy, rentownością, lojalnością klientów, bezpieczeństwem oraz utrzymaniem pracowników) (Markos, Sridevi 2010, s. 92; Goswami, Goswami 2017, s. 67; Bakker i in. 2023). Z dotychczasowych badań wynika również, że zaangażowanie pracowników jest pozytywnie powiązane z satysfakcją klientów oraz że firmy, które mają zaangażowanych pracowników osiągają ponadprzeciętne przychody w swojej branży (Markos, Sridevi 2010, s. 92).

Pomimo dostępności badań potwierdzających pozytywny wpływ zaangażowania na różne aspekty funkcjonowania organizacji, istnieje sporo opracowań dotyczących wyzwań jakie niesie niski poziom zaangażowania zatrudnionych (Wojtaszczyk, Mizera-Pęczek 2016, s. 39). Aby lepiej zrozumieć kwestie zaangażowania pracowników, warto przeanalizować najważniejsze teorie pomocne w wyjaśnieniu tego zjawiska.

1.1.1. Teoretyczne podstawy koncepcji zaangażowania

W literaturze przedmiotu nie ma jednej głównej teorii zaangażowania (Saks, Gruman 2021). Istnieje raczej szereg teorii, które wykorzystano do wyjaśnienia tego konceptu,

a także opracowano modele dotyczące samego zaangażowania. Teorie związane z tematem zaangażowania pracowników pozwalają poznać czynniki determinujące zaangażowanie oraz wyjaśniają, kiedy i w jakich warunkach może ono wystąpić (Saks, Gruman 2021, s. 29).

Proces zaangażowania pracowników jest szeroko omawiany w kontekście teorii wymiany społecznej (ang. *Social Exchange Theory* - SET) (Rudawska 2011, s. 77), która uznawana jest za jeden z najważniejszych paradygmatów w badanym dyskursie. Teoria SET wykorzystana jest w licznych badaniach dotyczących postaw i zachowań pracowników (Cropanzano, Mitchell 2005, s. 49) i pozwala zrozumieć, w jaki sposób organizacje mogą owe postawy i zachowania stymulować (Lewicka 2019, s. 49). Wskazuje ona na wzajemną zależność pracowników i organizacji, kształtowaną w dłuższej perspektywie czasowej pod warunkiem przestrzegania określonych zasad wymiany przez każdą ze stron (Cropanzano, Mitchell 2005; Saks, Gruman 2021). W konsekwencji, możliwość dysponowania odpowiednią ilością zasobów przez pracowników, wpływa na chęć odwzajemnienia względem organizacji wyższym poziomem zaangażowania (Shore i in. 2006; Messersmith i in. 2011). Z drugiej strony, brak odpowiednich zasobów organizacyjnych prowadzi do wycofania i mniejszego zaangażowania pracowników w realizację swoich zadań (Saks 2006; Saks, Gruman 2021).

Kolejną teorią, istotną w kontekście zaangażowania pracowników, szczególnie w nurcie projektowania pracy (ang. *work design*) (Hauk 2012, s. 26), jest teoria właściwości pracy (ang. *job characteristics theory*) oraz powiązany z nią model JCM/ JCD (ang. *job characteristics model/ design*) (Hackman, Oldham 1980, 1981)¹. Teoria ta wskazuje na pięć głównych cech pracy, które sprzyjają kształtowaniu poczucia sensu (ang. *meaningfulness*) i odpowiedzialności (ang. *responsibility*), co odgrywa kluczową rolę w budowaniu zaangażowania i znaczenia roli pracownika w organizacji. Należą do nich: różnorodność umiejętności, tożsamość zadania, znaczenie zadania i autonomia, które mają pozytywny wpływ na przywiązanie organizacyjne (ang. *organizational commitment*) (Saks, Gruman 2021, s. 30), a także przekładają się na zaangażowanie w pracę (Lewicka 2019, s. 57) (rys. 1).

¹ Model JCD jest najczęściej cytowanym modelem związanym z projektowaniem pracy (Hauk 2012, s. 35-37).

Wykorzystanie różnorodnych umiejętności
(ang. *skills variety*)

- Stopień zróżnicowania czynności w ramach danej pracy,
- Możliwość zaangażowania zróżnicowanych umiejętności pracowników,
- Kreowanie sensu pracy.

Tożsamość zadania (ang. *task identity*)

- Możliwość identyfikacji całego procesu,
- Możliwość obserwowania końcowych efektów wykonanej pracy,
- Kreowanie sensu pracy.

Znaczenie zadania (ang. *task significance*)

- Stopień w jaki praca wpływa na życie i funkcjonowanie społeczeństwa,
- Wpływ na wewnętrzne i zewnętrzne samopoczucie innych osób,
- Kreowanie sensu pracy.

Autonomia (ang. *autonomy*)

- Stopień swobody i niezależności planowania oraz wykonywania zadań,
- Samokontrola w pracy,
- Zwiększenie zakresu odpowiedzialności w pracy.

Informacje zwrotne (ang. *feedback from job*)

- Stopień dostarczania jasnych informacji na temat efektów wykonywanej pracy,
- Zrozumienie zadań do poprawy,
- Zrozumienie efektów wykonywanej pracy.

Rysunek 1. Niezbędne elementy pracy według teorii cech pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Lewicka (2019, s. 57); M. Hauk (2012, s. 28).

Uzupełnieniem powyższego modelu, ze względu na zachodzące zmiany w otaczającej rzeczywistości rynkowej, jest teoria wymagań i zasobów pracy (ang. *The Job Demands-Resources Model* - JD-R) (Hauk 2012, s. 35-37). Jest ona najczęściej badaną teorią zaangażowania pracowników. Pierwotnie dotyczyła ona kwestii wypalenia zawodowego (Demerouti i in. 2001; Bakker 2007; Saks, Gruman 2021). Model JD-R dzieli warunki pracy na dwie obszerne kategorie: wymagania i zasoby pracy. Zgodnie z jego założeniami, praca charakteryzuje się trudnościami o charakterze społecznym (np. konfliktami w pracy), psychologicznym (np. niepewnością zatrudnienia, presją czasu) i fizycznym

(np. przeciążeniem obowiązkami). JD-R stanowi heurystyczną próbę zrozumienia rozwoju zaangażowania w pracę poprzez wzajemną interakcję jej wymagań i zasobów (Schaufeli i in. 2002; Kulikowski 2015, s. 82).

Wyniki niektórych badań empirycznych sugerują, że znajomość poziomu zasobów i wymagań pracy pozwala przewidywać rozwój zaangażowania w pracę, a założenia teorii JD-R, pomimo swej prostoty, są pomocne w przewidywaniu jego poziomu (Kulikowski 2015, s. 84). Model JD-R pozwala na zrozumienie czynników ułatwiających lub utrudniających zaangażowanie, lecz także opisuje role zasobów i wymagań pracy z nim związanych (Bakker i in. 2023). Ograniczeniem omawianego modelu jest jednak fakt, iż nie identyfikuje on konkretnych zasobów pracy mających największy wpływ na zaangażowanie (Saks, Gruman 2021, s. 56).

Wśród teorii pomocnych w zrozumieniu koncepcji zaangażowania, oprócz najczęściej wymienianych SET, JCD czy JD-R, znajdują się również: teoria autodeterminacji (ang. *Self-determination Theory* - SDT) (Ryan, Deci 2000; Gagne, Deci 2005), teoria zachowania zasobów (Hobfoll 2002; Hobfoll i in. 2018), teoria pozytywnej emocjonalności (Fredrickson 2001), koncepcja trójkątnego modelu odpowiedzialności (Schlenker, Britt 1994; Britt 1999) oraz teoria zaangażowania osobistego (Kahn 1990, 1992), szerzej opisana w części dotyczącej definicji zaangażowania (rozdz. 1.1.2). Poniższa tabela zawiera podsumowanie tychże teorii wraz z głównymi założeniami każdej z nich (tab. 1).

Tabela 1. Teorie związane z koncepcją zaangażowania pracowników

Nazwa teorii	Autor (rok)	Założenia teorii
Teoria wymiany społecznej (ang. <i>Social exchange theory</i> - SET)	R. Cropanzano, M. S. Mitchell (2005)	Pracownicy, którzy otrzymają zasoby ekonomiczne, jak i społeczno-emocjonalne ze strony swojej organizacji, czują się, w ramach zasady wzajemności, zobowiązani do odwzajemnienia się swojej organizacji wysokim poziomem zaangażowania.
Teoria cech pracy (ang. <i>Job characteristics theory</i>)	J. R. Hackman, G. R. Oldman (1980)	Zaangażowanie pracowników i wyniki pracy można kreować poprzez takie projektowanie pracy, które charakteryzuje się pięcioma podstawowymi cechami pracy: różnorodnością umiejętności, tożsamością zadania, znaczeniem zadania, autonomią i informacjami zwrotnymi z pracy.
Teoria autodeterminacji (ang. <i>Self-determination theory</i>)	R. M. Ryan, E. L. Deci (2000); M. Gagné, E. L. Deci (2005)	Zaspokojenie trzech podstawowych psychologicznych potrzeb w zakresie kompetencji i autonomii wpłynie na motywację i zaangażowanie pracowników.
Teoria zachowania zasobów (ang. <i>Conservation of resources theory</i>)	S. E. Hobfoll (2002); S.E. Hobfoll i in. (2018)	Pracownicy dysponujący wystarczającymi zasobami w miejscu pracy będą mieli wyższy poziom zaangażowania i będą w stanie utrzymać zaangażowanie i lepiej radzić sobie z wysokimi wymaganiami dotyczącymi pracy, jak i jej stresującymi warunkami.
Teoria pozytywnej emocjonalności (ang. <i>Broaden-and-built theory of positive emotions</i>)	B. Fredrickson (2001)	Pozytywne emocje mają pozytywny wpływ na procesy myślowe i zasoby, które kreują wyższy poziom zaangażowania, a dalej prowadzą do zwiększonej liczby zasobów i spirali wznoszącej: zaangażowania i pozytywnych emocji.
Koncepcja Trójkątnego modelu odpowiedzialności (ang. <i>Triangle model of responsibility</i>)	B. R. Schlenker T. W. Britt (1994); T. W. Britt (1999)	Jednostki i grupy będą bardziej zaangażowane w pracę, gdy poczują się odpowiedzialne za to, co robią. Jest to najbardziej prawdopodobne, gdy istnieją jasne wytyczne dotyczące tego co i kiedy pracownicy mają robić, jaki ma to związek z ich tożsamością i kiedy mają kontrolę nad tym, co robią.
Teoria zaangażowania osobistego (ang. <i>Personal engagement and psychological presence theory</i>)	W. A. Kahn (1990, 1992)	Trzy warunki psychologiczne: sens, bezpieczeństwo i dostępność prowadzą do uważnej, zintegrowanej i skoncentrowanej obecności psychicznej, co skutkuje osobistym zaangażowaniem.
Teoria wymagań i zasobów pracy (ang. <i>Job-demands resources model</i>)	E. Demerouti i in. (2002); A. B. Bakker, E. Demerouti (2007); A. B. Bakker i in. (2023)	Zasoby pracy aktywują procesy motywacyjne, które prowadzą do wyższego poziomu zaangażowania, podczas gdy praca wymaga zużycia zasobów fizycznych i psychicznych pracowników oraz skutkuje wyczerpaniem energii i brakiem zaangażowania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. M. Saks i J. A. Gruman (2021, s. 29-47).

Większość przedstawionych teorii wyjaśnia wzajemne relacje między pracownikami a organizacją, wskazując, że zaangażowanie pracowników zależy od interakcji między zasobami dostarczanymi przez organizację, cechami samej pracy oraz potrzebami pracowników. Zrozumienie tych zależności pozwala organizacjom skuteczniej zarządzać zaangażowaniem pracowników, co w konsekwencji może prowadzić do lepszych wyników pracy. W kontekście różnorodnych podejść teoretycznych, warto teraz przyjrzeć się różnym definicjom zaangażowania, które ukazują wieloaspektowość tego pojęcia.

1.1.2. Kwestie definicyjne dotyczące zaangażowania

W literaturze przedmiotu można znaleźć bogatą ilość badań, modeli i propozycji interpretacji zaangażowania pracowników (Kmiotek 2016, s. 11). Pojęcie zaangażowania w literaturze przedmiotu jest definiowane w sposób niejednolity (Lewicka 2019, s. 54). Badania nad zaangażowaniem prowadzone są zarówno w naukach o zarządzaniu i jakości, jak i psychologii i socjologii, co potęguje brak spójnego i uniwersalnego modelu zaangażowania. Do przyczyn niejednolitego zrozumienia koncepcji zaangażowania można zaliczyć brak wystarczająco dobrego sposobu pomiaru definiowanego pojęcia (Morrow 1993, s. 109), funkcjonowanie bliskoznacznych wyrażen w literaturze anglojęzycznej (Kmiotek 2016, s. 11), wprowadzanie nowych konstruktów powielających terminy już powstałe, zmiany istniejących definicji w związku z upływem czasu, wprowadzanie własnych tłumaczeń wybranych pojęć (Lewicka 2019, s. 80), jak również interdyscyplinarność i złożoność samego konstruktu (Juchnowicz, Kinowska 2020, s. 10).

Powyższe wyzwania potwierdzają nieostrość pojęcia „zaangażowania” oraz trudność jednoznacznego stwierdzenia, czy wiąże się ono ze stanem, postawą, atrybutem, czy ze sposobem zachowań. Niełatwo również o precyzyjne sformułowanie związków między zaangażowaniem a takimi pojęciami jak przywiązanie, lojalność, wysoka motywacja wewnętrzna, satysfakcja z pracy oraz relacje pracownik-organizacja (Moczydłowska 2013, s. 162). To najprawdopodobniej jeden z głównych powodów, dla których występują tak liczne podejścia do zrozumienia tego zagadnienia.

W słowniku języka polskiego termin „zaangażowanie” określono jako „postawę osoby zaangażowanej w coś” (PWN 2022). W naukach o zarządzaniu i jakości zaangażowanie można odnaleźć pod trzema anglojęzycznymi terminami: *commitment*, *engagement* i *involvement* (Janik, Beck-Krała 2018, s. 86)².

² W niniejszej rozprawie położono nacisk na zaangażowanie pracowników typu *engagement* ze względu na jego kompleksowość (Saks 2006) oraz zidentyfikowaną lukę badawczą w tym obszarze,

Zaangażowanie typu commitment

Zaangażowanie typu *commitment* (najczęściej występujące jako *organizational commitment*), rozumiane jest jako aspekt relacji pracownika z pracą (Kmiotek 2016, s. 13). Choć w naukach o zarządzaniu i jakości *commitment* jest tłumaczony jako „zaangażowanie organizacyjne”, to w teorii psychologii częściej można się spotkać z określeniem „przywiązania do organizacji” (Bańka i in. 2002). Rozumienie terminu *commitment* ewoluowało od percepcji zaangażowania jako osobistego wkładu pracownika i zobowiązania do działania w interesie organizacji (Mowday i in. 1979), przez stan, w którym pracownik czuje się zobligowany do działania (Salancik 1977), do traktowania go jako psychologicznego stanu identyfikacji, więzi i zobowiązania wobec organizacji (O'Reilly, Chatman 1986; Allen, Meyer 1990), co przekłada się na trwałość relacji z pracodawcą oraz aktywną partycypację. Najbardziej znana koncepcja zaangażowania organizacyjnego, nawiązuje do trzech wymiarów przywiązania (Allen, Meyer 1990): afektywnego (ang. *affective commitment*), trwałego (ang. *continuance commitment*) i normatywnego (ang. *normative commitment*) (Bańka i in. 2002).

Zaangażowanie typu engagement

Zaangażowanie typu *engagement* wiąże się z emocjonalnym związkiem pracownika z organizacją oraz jego identyfikacją z celami i wartościami pracodawcy (Vance 2006, s. 1-6). Odnosi się ono do aktywności pracownika w środowisku pracy i rozumiane jest jako pozytywny stan związany z pracą oraz przeciwieństwo wypalenia zawodowego. W literaturze przedmiotu występuje kilka terminów opisujących zaangażowanie związane z pracą. Jednym z wyzwań dotyczących jego analizy jest uzupełnianie słowa *engagement* różnymi określeniami (rys. 2), w związku z czym brakuje jednoznaczności w rozumieniu danego terminu (Kmiotek 2016, s. 72).

dlatego autorka pracy nie rozwija szerzej pojęć typu *commitment* i *involvement*.



Rysunek 2. Zestawienie poszczególnych rodzajów zaangażowania typu *engagement*
Źródło: opracowanie własne.

Powyższy schemat przedstawia najczęściej spotykane rodzaje zaangażowania typu *engagement*: zaangażowanie osobiste, zaangażowanie w pracę, zaangażowanie pracownicze oraz zaangażowanie organizacyjne. Każdy z tych rodzajów skupia się na odmiennych aspektach aktywności zawodowej i relacji pracowników z ich miejscem pracy. Zaangażowanie organizacyjne (ang. *organizational engagement*) jest pojęciem wywodzącym się z praktyki biznesowej. Ten rodzaj zaangażowania opiera się na identyfikacji z rolami pełnionymi w przedsiębiorstwie, skupiając się na korzyściach płynących z zaangażowania pracowników dla organizacji (Saks 2016).

Kolejnym rodzajem jest zaangażowanie w pracę (ang. *work/ job engagement*) związane z treścią wykonywanych zadań oraz satysfakcją z pracy, wynikającą z realizowania określonych obowiązków zawodowych. *Work engagement* jest najczęściej badanym rodzajem zaangażowania (Lewicka 2019, s. 81). Zaangażowanie pracowników lub zaangażowanie pracownicze (ang. *employee engagement*) jest kolejnym często spotykanym terminem. Obejmuje on zarówno postawę pracownika wobec pracy, jak i organizacji (Saks, Gruman 2021, s. 604-614). Termin ten jest zazwyczaj traktowany zamiennie z terminem *work engagement* (Schaufeli, Bakker 2010, s. 10). Konstrukty ten, chociaż jest najczęściej używany i badany przez firmy konsultingowe (Saks, Gruman 2021, s. 601), znajduje silną

podbudowę w literaturze przedmiotu. W opracowaniach dotyczących zaangażowania, Kahn (1990) nazywany jest pionierem i „akademickim ojcem zaangażowania pracowników” (Kmiotek 2016, s. 48). Badacz podjął się próby zdefiniowania zaangażowania osobistego (ang. *personal engagement*), określając je jako wykorzystanie własnego potencjału „do realizacji ról organizacyjnych (Kahn 1990, s. 694). Autor wskazał główne wymiary psychologicznych uwarunkowań pracy jak: poczucie sensu wykonywanej pracy (ang. *meaningfulness*), poczucie bezpieczeństwa (ang. *safety*) oraz dostępność zasobów (ang. *availability*), uzależniając zaangażowanie osobiste od powiązanych z nimi wcześniejszych doświadczeń pracowników (Saks, Gruman 2014, s. 155-182).

W literaturze przedmiotu używa się często definicji zaangażowania jako „pozytywnego, satysfakcjonującego, związanego z pracą stanu umysłu, który charakteryzuje się wigorem, oddaniem i zaabsorbowaniem” (Schaufeli i in. 2002, s. 74) (rys. 3).

Wigor	Oddanie	Zaabsorbowanie
- wysoki poziom energii i odporności psychicznej w pracy - chęć zainwestowania wysiłku w swoją pracę - wytrwałość nawet w obliczu trudności	- poczucie znaczenia, entuzjazmu, inspiracji, dumy i wyzwania - pójście o krok dalej niż standardowa identyfikacja z organizacją	- bycie w pełni skoncentrowanym i pochłoniętym pracą - efekt szybkiego przemijania czasu

Rysunek 3. Komponenty zaangażowania w pracę według W. B. Schaufeliego i in.
Źródło: opracowanie własne na podstawie W. B. Schaufeli i in. (2002, s. 74-75).

Zdaniem autorów powyższej koncepcji, zaangażowanie nie jest ani chwilowym, ani konkretnym stanem, lecz odnosi się do bardziej trwałego stanu, który nie koncentruje się na żadnym wybranym przedmiocie, zdarzeniu, jednostce czy też zachowaniu (Schaufeli i in. 2002, s. 74). Komponent zaabsorbowania (ang. *absorption*), nazywany również pochłonięciem pracą³, nawiązuje do spopularyzowanego terminu „przepływu” (ang. *flow*), oznaczającego stan optymalnego przeżycia wynikającego z idealnego dopasowania możliwości i potrzeb jednostki do wykonywanej czynności (Csikszentmihalyi, Massimini 1985)⁴.

³ Takiego tłumaczenia użyto m.in. w: (Lewicka 2019, s. 81).

⁴ Zazwyczaj jednak tzw. stan *flow* jest bardziej złożoną koncepcją, odnoszącą się do konkretnych oraz krótkotrwałych „szczytowych” przeżyć, co odróżnia ją od koncepcji zaangażowania (Macey, Schneider 2008).

Poniżej przedstawiono przegląd istniejących definicji zaangażowania typu *engagement* (tab. 2).

Tabela 2. Przegląd definicji zaangażowania typu *engagement*

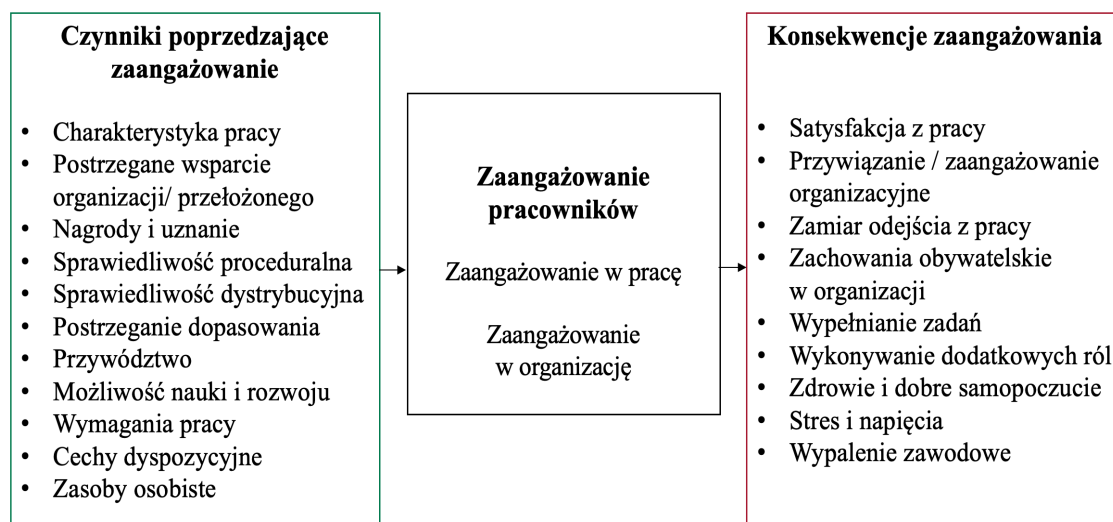
Autor (rok)	Definicja
W. A. Kahn (1990)	Fizycznie, poznawcze i emocjonalne wyrażanie siebie podczas realizacji ról organizacyjnych.
W. A. Kahn (1992)	Dynamiczna, dialektyczna relacja między osobą, która kieruje osobistą energią (fizyczną, kognitywną i emocjonalną) do wykonywania ról podczas pracy a pracą, która pozwala wyrażać samego siebie.
C. Maslach i in. (1997)	Przeciwieństwo negatywnego wypalenia zawodowego. Doświadczenie relacji z aktywnością przynoszącą osobistą satysfakcję, zwiększającą poczucie sensu zawodowej efektywności pracowników.
N. P. Rothbard (2001)	Dwuwymiarowa kategoria motywacyjna, obejmująca: skupienie (ang. <i>attention</i>), odnoszące się do możliwości poznawczych i długości czasu przeznaczonego na rozmyślanie oraz zaabsorbowanie (ang. <i>absorption</i>) czyli pochłonięcie przez wykonywaną podczas pracy rolę i oznaczające intensywność skupienia się na niej.
W. B. Schaufeli i in. (2002)	Pozytywny, dający poczucie spełnienia i związany z pracą stan umysłu, który charakteryzuje się wigorem, oddaniem się pracy i zaabsorbowaniem pracą.
D. Robinson i in. (2004)	Zaangażowanie to pozytywne nastawienie pracownika do organizacji oraz jej wartości. Zaangażowany pracownik jest świadomy kontekstu biznesowego, pracuje ze swoimi współpracownikami, w celu poprawy wyników pracy z korzyścią dla organizacji.
A. M. Saks (2006)	Odrębna i unikatowa kategoria zawierająca komponenty: poznawcze, emocjonalne i behawioralne, związane z indywidualnym pełnieniem ról.
M. Juchnowicz (2010)	Postawa, pozwalająca traktować zaangażowanie w sposób kompleksowy, obejmujący elementy zachowań, emocji oraz gry interesów (wymiana między pracownikiem a pracodawcą), kształtowanych pod wpływem trzech grup czynników (poznawczych, emocjonalnych i behawioralnych).
M.S. Christian i in. (2011)	Relatywnie trwały stan umysłu, który odnosi się do równoczesnego poświęcenia osobistej energii w przeżywanie lub wykonywanie pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Przedstawione powyżej definicje zaangażowania typu *engagement* obejmują aktywne, wielowymiarowe wyrażanie siebie w pracy, charakteryzujące się fizycznym, emocjonalnym i poznawczym działaniem, co stanowi przeciwwagę dla wypalenia zawodowego (Maslach i in. 1997). Podkreślana jest przy tym dynamiczna natura zaangażowania, wskazując na pozytywne nastawienie pracownika do organizacji oraz intensywne skupienie się na pełnionych rolach (Kahn 1992; Rothbard 2001).

W pracy przyjęto rozumienie zaangażowania pracowników według modelu Alana M. Saks (2006), uznawanego za jednego z najbardziej wpływowych autorów w tym okresie. Saks przeprowadził dogłębną analizę pojęcia *employee engagement* oraz podjął próbę

określenia jego miejsca w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości (Kmiotek 2016, s. 56). Jest on pierwszym autorem badającym koncepcję zaangażowania pracowników w tak szerokim kontekście. W swoim modelu (rys. 4) podkreślił on potrzebę odrębnych definicji i badań nad dwoma rodzajami zaangażowania, czyli zaangażowaniem związanym z wykonywaną pracą (ang. *job engagement*) oraz z zaangażowaniem organizacyjnym (ang. *organizational engagement*).



Rysunek 4. Zrewidowany model zaangażowania według A. M. Saksa
Źródło: opracowanie własne na podstawie A. M. Saks (2019, s. 32).

Według zaproponowanego modelu istnieje związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy charakterystyką pracy, wsparciem organizacji i przełożonych oraz postrzeganymi wartościami a poziomem zaangażowania pracownika. Zaangażowanie jest przedstawiane jako mediator między warunkami pracy a licznymi konsekwencjami zaangażowania dla pracownika i organizacji. Skutki zaangażowania obejmują m.in. satysfakcję z pracy, wyższą wydajność, mniejszą absencję i fluktuację pracowników, co przekłada się na lepsze wyniki dla organizacji oraz na rozwój pracowników, w tym lepsze samopoczucie i większe zadowolenie z pracy (Saks 2019, s. 32). Dla Saksa terminy *organizational commitment* oraz *organizational engagement*, chociaż w języku polskim tłumaczone są tak samo, stanowią dwie odrębne kategorie⁵ (tab. 3).

⁵ W powyższym modelu, w części: „konsekwencje” pojawia się *organizational commitment*, które w jęz. polskim jest czasami tłumaczone jako „zaangażowanie organizacyjne”. W tym modelu jest ono traktowane jako rezultat zaangażowania pracownika. W związku z powyższym, autorka dysertacji proponowała tłumaczenie: „przywiązanie organizacyjne”.

Tabela 3. Rozróżnienie rodzajów zaangażowania organizacyjnego

Rodzaj zaangażowania	Początek koncepcji	Rozumienie zaangażowania
<i>Organizational engagement</i>	W. A. Kahn (1990)	Pracownicy z własnej woli podporządkowują się rolaom w organizacji; wyrażanie siebie w aspektach: fizycznym, poznawczym i emocjonalnym. Inne opracowania: Saks (2006); Christian i in. (2011).
<i>Organizational commitment</i>	H. S. Becker (1960); L. W. Porter, R. M. Steers, R. T. Mowday, P. V. Boulian (1974)	Psychologiczny stan, który wiąże osobę z organizacją i czyni odejście z pracy mniej prawdopodobnym; najczęściej stosowana koncepcja: J. P. Meyer i N. J. Allen (1990).

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Cohen (2007) i K. Kmiotek (2016, s. 81-90).

Zaangażowanie organizacyjne typu *organizational engagement* jest zdaniem Saksu składową zaangażowania pracownika (ang. *employee engagement*) i oznacza stopień, w jakim osoba zatrudniona jest zaabsorbowana i skoncentrowana na wykonywaniu pracy, czyli dotyczy wypełniania ról organizacyjnych. Zaangażowanie organizacyjne typu *organizational commitment* jest natomiast rezultatem zaangażowania pracownika, opisującym jego podejście do organizacji oraz siłę więzi pracownika z pracodawcą (Saks 2006).

Zaangażowanie typu *involvement*

Zaangażowanie typu *involvement* jest definiowane jako głębokie intelektualne i emocjonalne zaangażowanie pracownika w pracę, które odzwierciedla jego znaczenie dla osobistej tożsamości i zaspokajania kluczowych potrzeb życiowych (Dubin 1956) oraz poznawczy lub wynikający z przekonań stopień psychologicznej identyfikacji danej osoby z pracą (Kanungo 1982). Termin *involvement* nawiązuje zarówno do konstruktu *engagement*, gdy mowa o aktywności, jak i do zaangażowania typu *commitment*, w przypadku analizy więzi (Kmiotek 2016, s. 14). Poniżej przedstawiono zestawienie tych trzech terminów zaangażowania (ang. *commitment*, *engagement*, *involvement*), ich interpretacje oraz obiekty zainteresowań (rys. 5).



Rysunek 5. Zestawienie założeń dotyczących zaangażowania pracowników typu *commitment*, *engagement*, *involvement*

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe porównanie podsumowuje występowanie trzech rodzajów zaangażowania, zarówno w kontekście relacji, emocji i identyfikacji pracownika z pracą, posiadaną rolą zawodową, jak i samą organizacją.

W literaturze przedmiotu powstała również koncepcja złożonej interpretacji zaangażowania pracowników, która zalicza się do nurtu zintegrowanego zaangażowania w miejscu pracy, związanego z zachodzącymi zmianami w zakresie warunków funkcjonowania przedsiębiorstw (Juchnowicz 2014, s. 195-204) oraz relacji między pracodawcą a pracownikiem. Zmiany w obrębie kontraktu psychologicznego (Wellin, Wacowska 2013) zdeterminowały podejście do kreowania zaangażowania pracowników, które opiera się współcześnie na dbałości o wzajemne relacje i budowaniu poczucia więzi z różnymi podmiotami (współpracownikami, przełożonymi, podwładnymi i klientami) (Kmiotek 2016, s. 94). John P. Meyer i Lynne Herscovitch (2001) zdefiniowali zaangażowanie jako złożone i wielowymiarowe pojęcie, obejmujące różne aspekty działania i postaw pracowników.

W polskiej literaturze przedmiotu Krystyna Kmiotek wprowadziła dodatkowo interpretację zintegrowanego zaangażowania (2016), łącząc różne formy zaangażowania takie jak: zaangażowanie organizacyjne, zaangażowanie interpersonalne, zaangażowanie w pracę oraz zaangażowanie profesjonalne (Kmiotek 2016, s. 98-99). Marek Bugdol proponował własną typologię form zaangażowania: emocjonalne, normatywne, ideowe, sinusoidalne i wymuszone (Biesok, Wyród-Wróbel 2018, s. 107). Z kolei Marta Juchnowicz (2012, s. 33) wyróżniła zaangażowanie jako rodzaj postawy pracownika, zaangażowanie behawioralne (wyrażane poprzez specyficzne zachowanie) i zaangażowanie oparte na wzajemnej wymianie świadczeń, poszerzając tym samym dyskusję dotyczącą różnych form zaangażowania, od emocjonalnych po behawioralne. Zrozumienie zaproponowanych form zaangażowania może pomóc w lepszym dostosowaniu strategii ZKL do specyficznych potrzeb i oczekiwań pracowników.

Pomimo rosnącego zainteresowania tematem zaangażowania oraz prób umiejscowienia tego pojęcia w ugruntowanych koncepcjach zarządzania, zagadnienie to jest wciąż w fazie eksploracji (Wojtaszczyk, Mizera-Pęczek 2016, s. 39)⁶. W literaturze przedmiotu prezentuje się różne klasyfikacje tego konstruktu. Dagmara Lewicka proponuje podział

⁶ Pomimo popularności terminu „zaangażowania”, pojawiają się wątpliwości czy nie jest to wyłącznie nowe określenie dla pojęć dotychczas zbadanych, a zainteresowanie tym konstruktem nie jest „tymczasową modą” (Kmiotek 2016, s. 72). W literaturze przedmiotu pojawiają się nawet określenia „pani w nowej sukience” czy też porównanie do „starego wina w nowej butelce” (Shuck, Wollard 2010).

omawianego pojęcia na zaangażowanie w pracę (ang. *job involvement*), przywiązanie organizacyjne (ang. *organizational commitment*) i zaangażowanie profesjonalne (ang. *professional commitment*), podkreślając, że wymieniony podział nie obejmuje m.in. zaangażowania pracowniczego (ang. *work engagement*), czy identyfikacji z organizacją (ang. *organization identification*) (Lewicka 2019, s. 54-80). Kmiotek rozróżnia zaangażowanie organizacyjne (ang. *organizational commitment*), zaangażowanie związane z pracą (ang. *work/ employee/ job engagement*) oraz zintegrowane zaangażowanie pracowników (zawierające różne jego rodzaje) (Kmiotek 2016, s. 20-130). Jak podaje Juchnowicz, różne formy zaangażowania nie muszą być względem siebie konkurencyjne, lecz powinny się uzupełniać i wzmacniać (Juchnowicz 2010, s. 36-37).

W literaturze przedmiotu istnieje pogląd, że zaangażowanie pracownicze, przywiązanie organizacyjne oraz zaangażowanie w pracę są odrębnymi konstruktami ze względu na odmienne charakterystyki, lecz pozostającymi ze sobą w ścisłej zależności, konstruktami (Lewicka 2019, s. 87). Badania wykazały również, że zaangażowanie jest zjawiskiem odmiennym od pracoholizmu (Schaufeli i in. 2008) i przeciwstawnym do wypalenia zawodowego⁷. Istnieją także różnice pomiędzy zaangażowaniem a satysfakcją z pracy (ang. *job satisfaction*). Satysfakcja wynika z oceny odnoszącej się do pracy i bardziej dotyczy opinii na jej temat niż uczuć związanych z jej wykonywaniem (Fernandez 2007; Schaufeli, Bakker 2010).

W niniejszej pracy przyjęto klasyfikacje i nazewnictwo zaangażowania oparte na ugruntowanych modelach badawczych. Termin „zaangażowanie organizacyjne” (ang. *organizational commitment*) rozumiany jest jako psychologiczny stan, który wiąże pracownika z organizacją, czyniąc odejście z niej mniej prawdopodobnym, zgodnie z definicją Meyera i Allen (1991). Pojęcie „zaangażowanie w pracę” jako „*work engagement*” odnosi się do konstruktów zdefiniowanych przez Schaufeliego i współpracowników (2002), akcentujących energiczne i pozytywne zaangażowanie w działalność zawodową. „Zaangażowanie w wykonywaną pracę” jako „*job involvement*” nawiązuje do poznawczego, motywacyjnego konstruktów zdefiniowanych przez Kanungo (1982), który postrzega zaangażowanie w pracę jako poznawczy lub wynikający z przekonań stan psychologicznej identyfikacji z pracą. Z kolei „zaangażowanie pracowników” lub „zaangażowanie pracownicze” (ang. *employee engagement*) nawiązuje do dwuwymiarowego konstruktów zdefiniowanych przez Saksa (2006), czyli zaangażowania w pracę (ang. *job*

⁷ Badacze González-Romá i in. (2006) przeciwstawiali wigor wyczerpaniu w wymiarze „energii”, a oddanie cynizmowi w wymiarze „identyfikacji” (González-Romá i in. 2006).

engagement) jako psychologicznego stopnia obecności w swojej roli zawodowej oraz zaangażowania organizacyjnego (ang. *organizational engagement*) jako psychologicznego stopnia obecności w roli członka organizacji oraz w organizacji. Definicja Saksa stanowić będzie podstawę zaproponowanych badań własnych. Decyzja o wyborze tego modelu wynika z obserwacji autorki na temat rozbieżności w teoretycznym podejściu do zaangażowania między środowiskiem akademickim a praktyką biznesową, co uwydatnia się w niejednoznacznych interpretacjach i trudnościach z formułowaniem spójnych rekomendacji. Podsumowując, pomimo licznych definicji i podejść do tematu zaangażowania pracowników, literatura przedmiotu jednomyślnie uznaje je za pozytywne zjawisko zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy.

1.1.3. Determinanty zaangażowania pracowników

Opracowanie czynników wpływających na zaangażowanie wydaje się potrzebne i uzasadnione, ponieważ pozwoli organizacjom planować różnego rodzaju interwencje w celu podniesienia poziomu wyników zaangażowania, a co za tym idzie - poprawy wyników przedsiębiorstw (Schlachter 2014).

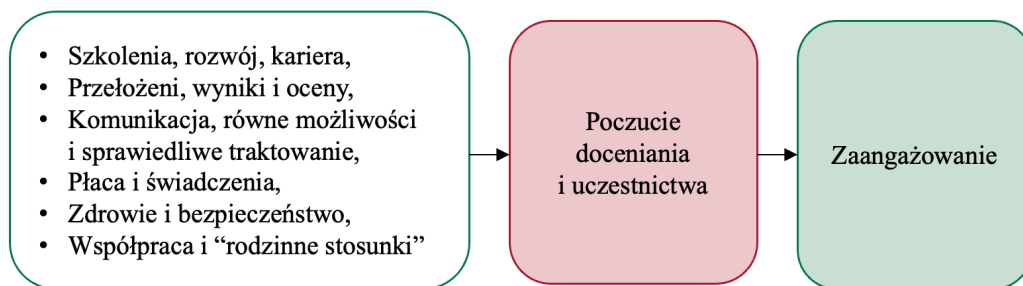
Badania wskazują, że pracownicy są chętni i entuzjastycznie nastawieni do pracy tam, gdzie znajdują jej sens (Penna 2007). Autorzy raportu *Meaning at work* zaproponowali model dotyczący aspektów kluczowych do wzrostu zaangażowania pracowników nazywany „Hierarchią zaangażowania”. Model ten oparty jest o założenia hierarchii potrzeb Masłowa (rys. 6).



Rysunek 6. Hierarchia zaangażowania według organizacji Penna
Źródło: opracowanie własne na podstawie Penna (2007, s. 22).

Jak wynika z powyższego modelu, podstawowymi instrumentami do zaspokojenia potrzeb pracowników są wynagrodzenia. Dopiero gdy pracownik zaspokoi potrzeby podstawowe, szuka on możliwości poszerzania wiedzy oraz rozwoju swoich kompetencji, a dalej szans awansu. Następnie istotny jest styl przywództwa, zaufanie do przełożonego i organizacji oraz poczucie szacunku względem osób zatrudnionych. Wreszcie, pracownik zwraca uwagę na zgodność swoich wartości z wartościami organizacji, co dalej przejawia się w prawdziwym poczuciu więzi, wspólnym celu i poczuciu sensu pracy. Podsumowując, chociaż większość czynników prowadzących do wzrostu zaangażowania pracowników ma charakter niefinansowy, menedżerowie nie powinni ignorować aspektu finansowego, a wydajność pracowników powinna być powiązana także z nagrodą (Markos, Sridevi 2010, s. 89).

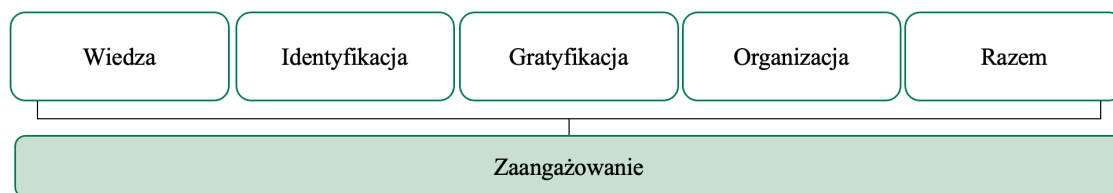
Wyniki badań przeprowadzonych przez *Institute of Employment Studies* (Robinson i in. 2004) wskazują poczucie docenienia i uczestnictwa w organizacji jako kluczowe czynniki wpływające na zaangażowanie pracowników (rys. 7).



Rysunek 7. Determinanty zaangażowania według *Institute of Employment Studies*
Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Robinson (2004, s. 23).

Według Robinson, na zaangażowanie pracowników wpływa ich uczestnictwo w podejmowaniu decyzji, stopień, w jakim czują, że mogą wyrazić swoje pomysły, możliwości, jakie mają pracownicy, aby rozwijać swoją pracę oraz stopień, w jakim organizacja dba o ich zdrowie oraz dobre samopoczucie (Robinson i in. 2004; Markos, Sridevi 2010, s. 89). W badaniu przeprowadzonym przez *Chartered Institute of Personnel and Development* (2006) wskazano, że kluczowym czynnikiem wpływającym na zaangażowanie pracowników jest oddolna pionowa komunikacja, czyli przepływ informacji od pracowników do menedżerów, oraz regularne informowanie o działaniach organizacji, co stanowi istotną siłę napędową dla zatrudnionych.

W polskiej literaturze przedmiotu model zaangażowania nawiązujący do wyżej wymienionych czynników przedstawiony jest pod akronimem WIGOR (Juchnowicz 2010, s. 57) (rys. 8).



Rysunek 8. Model zaangażowania WIGOR

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Juchnowicz (2010, s. 56-64).

W modelu określono pięć grup czynników determinujących poziom zaangażowania: organizację pracy, możliwość rozwoju, zasady i mechanizmy wynagradzania, stosunki ze współpracownikami oraz relacje z bezpośrednim przełożonym. Czynniki te mają charakter złożony i zawierają łącznie trzydzieści pięć czynników szczegółowych (Juchnowicz 2010, s. 56-64).

Jak wynika z przeglądu literatury, istnieje znacząca liczba opracowań poświęconych determinantom zaangażowania. Poniższa tabela (tab. 4) prezentuje zestawienie badań skupiających się na tych czynnikach, uwzględniając zarówno literaturę polską, jak i międzynarodową.

Tabela 4. Determinanty zaangażowania pracowników w świetle literatury przedmiotu

Autor (rok)	Determinanty zaangażowania pracowników
Mercer (2007)	Pewność siebie, poczucie osobistych osiągnięć, jakość pracy jako wysoki priorytet.
D. Xanthopoulou i in. (2007)	Wsparcie przełożonego, uznanie, kultura współpracy, innowacje.
J. L. Oakley C. A. Cozzani (2007)	Zmniejszony konflikt ról, właściwe szkolenie, autonomia, efektywne wykorzystanie ekspertów, władza menedżerów.
M. W. Stander S. Rothman (2010)	Kompetencje, znaczenie pracy, możliwość wpływu, samostanowienie.
R. Kumar S. K. Sia (2012)	Podobieństwo współpracowników, wsparcie przełożonego, autonomia, presja w pracy (-), kontrola (-).
S. Barik A. Kochar (2017)	System nagród, atrakcyjność stanowiska, skuteczne przywództwo (samo)rozwój, bezpieczeństwo zatrudnienia, samo zarządzanie zespołem i podejmowanie decyzji.
R. Firdinata H. Hendriyani (2021)	Środowisko pracy, możliwość wniesienia wkładu i rozwoju (milenialsi).
H. M. S. Manjaree D. A. S. Perera (2021)	Gotowość technologiczna, umocowanie (ang. <i>empowerment</i>), wsparcie w nauce, nagrody i uznanie, procedury organizacyjne, przywództwo, bezpieczeństwo i zaufanie.
Gallup (2024a)	Cel, rozwój, troskliwy menedżer, troskliwe rozmowy, koncentracja na mocnych stronach

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Powyższe zestawienie wskazuje, że kluczowe determinanty mające wpływ na zaangażowanie pracowników obejmują zarówno aspekty związane z relacjami interpersonalnymi, wsparcie przełożonego i współpracowników, jak również elementy związane z warunkami pracy, takie jak autonomia, możliwość rozwoju, nagrody i uznanie. Różnorodność czynników podkreśla potrzebę holistycznego podejścia do zarządzania zaangażowaniem pracowników, uwzględniającego zarówno potrzeby zatrudnionych, jak i specyfikę samych organizacji. Warto zwrócić uwagę na wyniki najnowszych badań związanych z pandemią COVID-19, które wskazują, że przywództwo odgrywa kluczową rolę w kreowaniu zaangażowania pracowników, a gotowość technologiczna organizacji (ang. *Technological Readiness*) oraz tzw. *empowerment* pracowników należą do najważniejszych czynników wpływających na zaangażowanie w przypadku pracy zdalnej (Manjaree, Perera 2021).

Przywództwo jest często wskazywane jako ważny element kreowania zaangażowania i utrzymania pracowników w organizacji (Markos, Sridevi 2010, s. 89; Gallup 2023b). Liczne badania wskazują na kluczową rolę menedżerów, zarówno dyrektorów zarządzających (Towers Perrin 2003), jak i bezpośrednich przełożonych (Smythe 2013, s. 241; Beck, Harter 2015). Wyodrębniono także umiejętności przywódcze istotne z punktu widzenia budowania zaangażowania pracowników oraz ich utrzymania w miejscu pracy (Taylor 2004; Development Dimensions International 2005). Do najważniejszych kompetencji liderów w tym zakresie należą:

- budowanie zaufania pomiędzy liderem⁸ a członkami zespołu,
- wzmacnianie szacunku pracowników do samych siebie,
- tworzenie klimatu radości i spełnienia,
- wyrażanie uznania,
- dostosowywanie się do indywidualnych potrzeb pracowników,
- wyszukiwanie i rozwijanie talentów oraz coaching,
- świadomą pracę nad rozwojem pracowników,
- zapewnianie wsparcia i uznania,
- znajomość i monitorowanie kwestii związanych z retencją i zaangażowaniem,
- skuteczną komunikację w kwestii retencji i zaangażowania,
- wzmocnienie pracowników (ang. *empowerment*),

⁸ W niniejszej pracy pojęcia „lider”, „menedżer”, „przywódca”, „kierownik” oraz „przełożony” są używane wymiennie, mimo że nie są synonimami.

- promowanie i zachęcanie do współpracy,
- dostosowywanie wysiłków do strategii.

Badania wykazały, że aż 70% zróżnicowania w poziomie zaangażowania zespołów (ang. *team engagement*) ma związek z bezpośrednim wpływem menedżera (Gallup 2017, s. 8).

Podsumowując, pomimo licznych modeli i sugestii dotyczących czynników decydujących o wysokim poziomie zaangażowania pracowników, niełatwo wskazać wspólne wnioski. Po pierwsze, definicje zaangażowania różnią się w zależności od badania, dlatego uogólnianie w ramach przeprowadzonych badań jest praktycznie niemożliwe. Po drugie, większość opracowań ma charakter przekrojowy, co nie pozwala na jednoznaczne określenie kierunku zależności zmiennych. Poza tym, niektóre modele wyznaczników zaangażowania opierają się na założeniach, które nie są dostatecznie poparte szczegółową teorią ani wynikami badań (Welbourne i in. 2013).

1.2. Znaczenie zaangażowania w miejscu pracy

Niewątpliwie zaangażowani pracownicy wspierają organizację w realizacji misji, strategii oraz generowaniu wyników biznesowych (Vance 2006, s. 35). Zaangażowanie jest znacząco związane z wydajnością pracowników (Gallup 2024b). Energia i skupienie, które wiążą się z zaangażowaniem w pracę, pozwalają pracownikom w pełni wykorzystać swój potencjał w miejscu pracy. Pracownicy mają zdolność i motywację, aby skoncentrować się wyłącznie na wykonywanych zadaniach (Schaufeli, Bakker 2010, s. 4-5). Przykłady takich organizacji jak Apple, Starbucks, Google czy Toyota wzmacniają przekonanie, że polityka zaangażowania pomaga w realizacji celów biznesowych (Sasin 2018, s. 23).

W kontekście złożoności współczesnych miejsc pracy oraz oczekiwań pracodawców, zaangażowanie w pracę wspiera wykonywanie dodatkowych zadań, np. zdobywanie nowej wiedzy, wolontariat pracowniczy czy udział w mentoringu. Pracownicy wykazujący się inicjatywą przewidują zmiany w swoich profesjach i starają pozycjonować się jako liderzy w dziedzinach wykonywanej przez siebie pracy. Niestety, niektóre sytuacje w pracy nie zapewniają odpowiednich zasobów, co ogranicza możliwość pracowników do realizacji ich aspiracji. Rozbieżność między potencjałem a rzeczywistością osłabia zdolność organizacji do efektywnego wypełniania swojej misji, co ostatecznie demotywuje pracowników do pełnego angażowania się w wykonywanie ich ról (Maslach i in. 2001, s. 4-5).

Dotychczasowe badania podkreślały również związek między zaangażowaniem pracowników a wynikami wydajności organizacji: utrzymaniem pracowników, produktywnością, rentownością, lojalnością klientów i bezpieczeństwem (Markos, Sridevi 2010). W poniższej tabeli zestawiono najważniejsze korzyści płynące z wysokiego zaangażowania pracowników wskazywane w dotychczasowych badaniach (tab. 5).

Tabela 5. Podsumowanie korzyści wynikających z wysokiego zaangażowania pracowników

Beneficjent	Korzyści z zaangażowania pracowników	Źródło
Pracodawca	Lojalność klientów, rentowność, produktywność, obrót, incydenty związane z bezpieczeństwem, jakość produktów, niższa absencja, zmniejszona chęć odejścia z pracy, mniej zwolnień chorobowych/pominiętych dni pracy, wyższe zaangażowanie firmy, zachowania obywatelskie w organizacji.	J. K. Harter i in. (2009); Towers Watson (2012); Gallup (2013); H. Gujral, I. Jain (2013)
Pracownik	Mniejsze wypalenie zawodowe, optymizm, rozwój indywidualny pracowników, satysfakcja z pracy, zaangażowanie organizacyjne, zmniejszona chęć rezygnacji z pracy, zdrowie i dobre samopoczucie, zmniejszony stres, zachowania obywatelskie organizacji, wykonywanie dodatkowych ról.	I. Van Beek, T. Taris, W. Schaufeli (2011); B. Medlin, L. Faulk (2011); E. Soane i in. (2013); A. M. Saks (2019); H. Gujral, I. Jain (2013)

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. M. Welbourne, S. Schlachter (2014) i A. M. Saks (2006).

Przykłady z praktyki biznesowej wskazują na wiele korzyści wynikających z wysokiego poziomu zaangażowania pracowników. Zaangażowanie często koreluje z wynikami finansowymi firmy oraz zwiększoną produktywnością i jakością pracy (Harter i in. 2020). Wyższy poziom zaangażowania może przyczynić się do zmniejszenia negatywnych zjawisk w pracy, takich jak absencji i wypalenia zawodowego (Development Dimensions International 2005). Zaangażowani pracownicy rzadziej przebywają na zwolnieniu chorobowym (Harter, Adkins 2016) oraz są (o 87%) mniej skłonni do odejścia z firmy niż ci niezaangażowani (Corporate Leadership Council 2004). Wszystkie te aspekty wskazują, że strategie zwiększające zaangażowanie pracowników mogą przynieść korzyści zarówno dla pracowników, jak i organizacji. Ponadto przeprowadzona metaanaliza wskazuje, że w okresach recesji gospodarczych związek między postawami pracowników a wynikami biznesowymi jest silniejszy w porównaniu do okresów lepszej koniunktury (Harter i in. 2020). Aby móc osiągnąć korzyści związane z zaangażowaniem pracowników, konieczna jest ewaluacja wyników ankiet zaangażowania oraz odpowiednie działanie ze strony kadry zarządzającej.

1.3. Zarządzanie poprzez zaangażowanie pracowników

Gwałtowne przeobrażenia w otoczeniu wpłynęły na zmianę relacji pomiędzy pracownikami a pracodawcami. Pojawienie się tzw. nowego kontraktu psychologicznego, charakterystycznego dla tzw. pracowników wiedzy (Borkowska 2014, s. 40), wskazuje (na konieczność traktowania pracowników jako partnerów (Drucker 2000, s. 22; Juchnowicz 2012, s. 32; Leoński i in. 2022, s. 91). Dodatkowo, nowoczesne zarządzanie powinno uwzględniać nie tylko realizację celów przedsiębiorstwa, lecz również respektować wartości i cele pracowników. Potrzeba traktowania zatrudnionych w oparciu o zaufanie, identyfikację oraz wzajemną odpowiedzialność wiąże się z zastosowaniem nowej koncepcji zarządzania jaką jest zarządzanie przez zaangażowanie (Juchnowicz 2012, s. 32). Jest to również spójne z odejściem od zasobowej koncepcji zarządzania na rzecz koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL) (rys. 9).

Kategoria	Koncepcja zasobowa	Koncepcja ZKL
Rola	Zasób strategiczny	Źródło kreowania wartości
Podstawa systemu	Strategia	Kultura organizacyjna i wartości
Cel zarządzania	Produktywność	Kapitał intelektualny organizacji
Znaczenie finansowe	Koszt	Zysk
Stosunek do pracownika	Zatrudniony	Partner
Kształtowanie postaw	Motywowanie	Zaangażowanie

Rysunek 9. Ewolucja wymiarów zarządzania personelem
Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Juchnowicz (2012, s. 45).

Ewolucja zarządzania ludźmi wiąże się m.in. z traktowaniem potencjału pracowników jako źródła kreowania wartości. Nowa koncepcja ZKL zakłada również podmiotowe podejście do pracowników, którzy są traktowani jako klienci wewnętrzni czy partnerzy. Co za tym idzie, współcześni pracownicy-interesariusze oczekują ze strony organizacji uczciwego traktowania, rzetelnej informacji, wsparcia w rozwoju oraz docenienia wkładu we wzrost wartości organizacji (Juchnowicz 2012, s. 45-46). Samo zatrudnianie pracowników o wysokich kompetencjach nie wystarcza w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej. W związku z tym zaczęto stosować nowe podejście do zarządzania pracownikami (Baron i in. 2012, s. 33-39). W literaturze przedmiotu podkreśla się, że dla wsparcia

zaangażowania pracowników, kierownictwo powinno podnosić poziom zaufania i sprawiedliwości, ustalać ambitne i atrakcyjne cele, zapewniać wsparcie pracownikom w realizacji zadań, pamiętając o właściwej alokacji zasobów (Bugdol 2022).

Zarządzanie zaangażowaniem w dobie kryzysu stanowi duże wyzwanie dla organizacji, co można było zauważyć w trakcie pandemii wywołanej wirusem COVID-19. W związku ze stresem wywołanym licznymi zmianami oraz częstą pracą z domu, pracodawcy poszukiwali bardziej zróżnicowanych praktyk kreowania zaangażowania pracowników (Chanana, Sangeeta 2021). Badania wskazują, że pracodawcy, którzy zainwestowali w swoich pracowników, poprzez właściwe strategie i procedury zarządzania pracownikami w swojej organizacji, uzyskały wyższy poziom zaangażowania poprawiając tym samym swoje wyniki (Tensay, Singh 2020).

1.4. Metody i narzędzia pomiaru zaangażowania pracowników

Pomiar zaangażowania pracowników obejmuje narzędzia, które różnią się pod względem metodologii i zakresu badanych obszarów, takich jak determinanty i konsekwencje zaangażowania oraz postawy pracowników. Wykorzystanie dostępnych miar umożliwia precyzyjne określenie charakteru zaangażowania w kontekście pracy, zespołu oraz całej organizacji.

Na początku XXI wieku organizacje konsultingowe zaczęły tworzyć i doskonalić narzędzia pomiaru zaangażowania (Kmiotek 2016, s. 52)⁹. Spośród narzędzi do pomiaru zaangażowania pracowników najczęściej wymienia się *Gallup Workplace Audit*, znany również jako GWA lub Q12 (Harter i in. 2009)¹⁰. Kwestionariusz Q12 dotyczy oceny zasobów otrzymanych ze strony pracodawcy (Schaufeli, Bakker 2010, s. 15), niemniej pozwala w uproszczony sposób ocenić i porównać badane grupy pod względem zaangażowania (Kmiotek 2016, s. 78).

Widoczne różnice w podejściu do samego zaangażowania i jego elementów składowych oraz sposoby interpretacji poziomów zaangażowania pracowników wskazują na duże rozbieżności odnoszące się do dwóch głównych aspektów: organizacje przyjmują

⁹ np. Blessing White, Gallup, Hewitt, Sirota, Towers Watson, Valtera oraz Watson Wyatt Worldwide (Attridge 2009).

¹⁰ Pierwsza wersja GWA pojawiła się w latach 90. ubiegłego stulecia, aby oceniać postawy w miejscu pracy. Tylko do 2009 r., kwestionariusz Q12 został przekazany ponad 15 milionom pracowników w 169 różnych krajach i 65 językach.

odmienne założenia co do liczby stopni mierzonego zaangażowania, co w konsekwencji wiąże się z zastosowaniem odmiennej terminologii¹¹.

Większość dostępnych miar opracowanych do oceny zaangażowania pracowników bazuje na perspektywie wypalenia zawodowego lub koncepcji osobistego zaangażowania Kahna (Saks, Gruman 2021, s. 53). Kwestionariusz *The Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) jest jednym z najpopularniejszych narzędzi pomiaru zaangażowania i wykorzystuje takie elementy zaangażowania jak wigor, oddanie i zaabsorbowanie (Schaufeli, Bakker 2010, s. 16). Chociaż Schaufeli i in. (2002) traktują zaangażowanie jako przeciwieństwo wypalenia, to argumentowali, aby mierzyć je niezależnie. Zestawienie najważniejszych narzędzi pomiaru zaangażowania pracowników dostępnych w literaturze naukowej pokazano w poniższej tabeli (tab. 6).

Tabela 6. Narzędzia pomiaru zaangażowania pracowników

Autor (rok)	Narzędzie pomiaru
C. Maslach i in. (2001)	<i>Maslach Burnout Inventory</i> (MBI) ocenia trzy główne wymiary wypalenia i kontinuum wypalenia-zaangażowania. MBI mierzy trzy wymiary: kontinuum wypalenie-zaangażowanie: wyczerpanie-energia, cynizm-zaangażowanie i nieskuteczność-skuteczność.
E. Demerouti i in. (2002)	<i>The Oldenburg Burnout Inventory</i> (OLBI) bazuje na wypaleniu zawodowym, wykorzystywanym do oceny zaangażowania. Mierzy dwa wymiary wypalenia: wyczerpanie i oderwanie się od pracy. Każdy wymiar składa się z: kontinuum identyfikacji (od braku zaangażowania do poświęcenia) i kontinuum energii (od wyczerpania do wigoru).
T. W. Britt (1999)	Jedno z pierwszych narzędzi do badania odpowiedzialności i zaangażowania żołnierzy. Pozycje skali mają na celu ocenę postrzeganej odpowiedzialności i zaangażowania oraz postrzeganego wpływu wydajności pracy na jednostkę.
N. P. Rothbard (2001)	Narzędzie, które opiera się na dwóch kluczowych elementach zaangażowania ról według Kahna (1990), tj. uwagi i absorpcji.
W. B. Schaufeli, M. Salanova, V. González-Roma, A. B. Bakker (2002)	Narzędzie <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES) mierzy trzy składniki definicji zaangażowania: wigor, poświęcenie, zaabsorbowanie.
D. R. May, R. L. Gilson, L. M. Harter (2004)	Narzędzie mierzy trzy komponenty definicji zaangażowania Kahna (1990): poznawcze, emocjonalne i fizyczne.
A. M. Saks (2006)	Narzędzie, które mierzy dwa rodzaje zaangażowania pracowników: zaangażowanie w pracę i zaangażowanie organizacyjne.
B. L. Rich, J. A. Lepine, E. R. Crawford (2010)	„Skala zaangażowania w pracę”, która opiera się na conceptualizacji zaangażowania Kahna. Narzędzie mierzy zaangażowanie fizyczne, emocjonalne i poznawcze.

¹¹ Można spotkać firmy doradcze pomijające tę kwestię (np. Mercer) oraz wyodrębnienie trzech, czterech czy nawet pięciu poziomów zaangażowania.

E. Soane, C. Truss, K. Alfes, A. Shantz, C. Rees, M. Gatenby (2012)	„Skala zaangażowania intelektualnego, społecznego i emocjonalnego” (ang. <i>Intellectual, Social and Affective Engagement Scale - ISA Engagement Scale</i>), która mierzy zaangażowania intelektualne, społeczne i emocjonalne.
S. A. Stumpf, W. G. Tymon Jr, N. H. van Dam (2013)	Skala zaangażowania pracowników, która dedykowana jest grupom pracowników wykonujących prace techniczne. W narzędziu zaproponowano samoopisową miarę zaangażowania członków grupy roboczej oraz oceny dokonywane przez osoby znające tę grupę.
B. Shuck, J. L. Adelson, T. G. Reio Jr (2017)	„Skala zaangażowania pracowników” (ang. <i>Employee Engagement Scale - EES</i>), ugruntowana w koncepcji osobistego zaangażowania Kahna (1990). EES bada zaangażowanie poznawcze, emocjonalne i behawioralne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. M. Saks i J. A. Gruman (2021, s. 29-61).

Współcześnie obserwuje się trend w kierunku bardziej kompleksowego pomiaru zaangażowania pracowników. Przykładem może być skala autorstwa Brada Shucka i in. (2017), która różni się od innych skal skoncentrowaniem nie tylko na zaangażowaniu w pracę, ale jest bardziej ogólną miarą zaangażowania pracowników (ang. *employee engagement*).

W niniejszej pracy autorka zdecydowała się na wykorzystanie skali stworzonej przez Saks (2006), obejmującej dwie miary: „zaangażowanie w pracę” oraz „zaangażowanie organizacyjne”. Ten wybór wynika z kompleksowego podejścia skali, które pozwala lepiej zrozumieć konstrukt zaangażowania pracowników, uwzględniając zarówno wymiar „zaangażowania w pracę”, jak i „zaangażowania organizacyjnego”.

Warto dodać, że wiele organizacji uzupełnia kwestionariusze o tzw. grupy fokusowe (Robinson 2008). Organizacje definiują i mierzą zaangażowanie na wiele różnych sposobów, co może sugerować, że nie ma jednego uniwersalnego sposobu zdefiniowania tego konstruktu lub też kreowania zaangażowania pracowników. Z tego powodu ważne jest, aby przy podejmowaniu decyzji odnośnie rodzaju praktyk, w które organizacje chcą zainwestować, wziąć pod uwagę zrozumienie zaangażowania w danej instytucji, jej strategię oraz strukturę pracowników (Vance 2006, s. 28). Zdaniem Deborah Robinson: „zaangażowany pracownik doświadcza mieszanki satysfakcji z pracy, zaangażowania organizacyjnego, zaangażowania w pracę i poczucia upodmiotowienia”, a zaangażowanie jest pojęciem pojemniejszym niż suma jego części (Robinson 2008).

Liczba firm korzystających z badania zaangażowania pracowników znacznie wzrosła od przełomu XX i XXI wieku (Smythe 2013, s. 240). Niestety, niektórzy menedżerowie błędnie uznają samo badanie za proces zwiększania zaangażowania lub też podchodzą do niego jak do corocznego badania zadowolenia pracowników, które następnie są ignorowane i nie prowadzą do dalszych działań. Co więcej, organizacje rzadko zamawiają

badanie poziomu zaangażowania z wcześniej ustaloną własną definicją tego terminu, a zbytne zaufanie do założeń firm konsultingowych może negatywnie wpływać na próbę zrozumienia i zwiększenia zaangażowania w miejscu pracy (Smythe 2013, s. 240). Pomimo znaczenia zaangażowania pracowników, warto dodać, że praca nad jego kreowaniem jest drogą dwukierunkową, która wymaga zapewnienia pracownikom narzędzi potrzebnych do maksymalnego wykorzystania ich potencjału w miejscu pracy (Schlachter 2014).

Saks zwraca uwagę na złożoność, ale i znaczenie dokładnego pomiaru zaangażowania, bez którego wszelkie dalsze działania dotyczące zwiększania zaangażowania pracowników są niepewne, a efektywność interwencji mających na celu jego wzrost jest trudna do oceny (Saks, Gruman 2021, s. 50). W tym kontekście kluczowe staje się zrozumienie w jaki sposób zarządzanie różnorodnością i tworzenie inkluzji w miejscu pracy może wspierać budowanie zaangażowania w zespołach, co stanowi główny temat dalszej części dysertacji.

Podsumowując podjęte rozważania w tym rozdziale, zaangażowanie pracowników jest pojęciem złożonym, które w literaturze definiowane jest na różne sposoby. Mnogość definicji wynika z interdyscyplinarnego charakteru badań oraz licznych teorii wyjaśniających mechanizmy zaangażowania. Warto zwrócić uwagę na teorię wymiany społecznej oraz model cech pracy, które pomagają zrozumieć, jakie czynniki kształtują zaangażowanie i w jakich warunkach może ono się rozwijać. Zaangażowanie pracowników jest kluczowym czynnikiem sukcesu organizacji, wpływając na jakość pracy i wyniki biznesowe. Badania pokazują, że wyższy poziom zaangażowania związany jest z wyższą produktywnością, rentownością, lojalnością klientów i pomaga w utrzymaniu pracowników. Istotną rolę odgrywają również menedżerowie, którzy poprzez odpowiednie działania mogą kształtować środowisko sprzyjające rozwojowi zaangażowania w miejscu pracy.

Rozdział 2. Znaczenie różnorodności i inkluzji w organizacji

W niniejszym rozdziale przedstawiono główne zagadnienia związane z tematyką różnorodności i inkluzji w organizacjach. W oparciu o przedstawione definicje, omówiono korzyści i wyzwania związane z zarządzaniem różnorodnością w miejscu pracy, przybliżono strategię promującą różnorodność pracowników i koncepcję przywództwa inkluzywnego jako ważnego czynnika w kształtowaniu włączającej kultury organizacyjnej.

„Mamy skłonność do myślenia o różnorodności rasowej, etnicznej i płciowej. Te kwestie są ważne, ale ważna jest również różnorodność w sposobie myślenia ludzi.”
- Richard Thaler, Laureat Nagrody Nobla

2.1. Konceptualizacja i znaczenie różnorodności w miejscu pracy

W ostatnich dziesięcioleciach różnorodność stała się istotnym tematem dla organizacji, m.in. ze względu na globalizację, rosnące wymagania zawodowe i zróżnicowanie potencjału pracowników (Sukalova, Ceniga 2020, s. 1035). W dzisiejszym świecie, organizacje coraz bardziej rozumieją rolę różnorodności i inkluzji w kreowaniu zaangażowania pracowników, innowacyjności, kreatywności i sukcesu przedsiębiorstwa.

Historia ludzkości jest ściśle związana z wielokulturowością oraz różnorodnością¹² (Arredondo 1996, s. 1-2). Od początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku obserwuje się znaczący wzrost zainteresowania kwestią zarządzania różnorodnością (Soni 2000, s. 395). Współcześnie, coraz więcej zarządzających uznaje znaczenie oraz pilną potrzebę rozwoju praktyk związanych zarówno z różnorodnością, równością¹³ oraz inkluzją (zob. rozdz. 2.2.). Wartości te występują pod akronimem D&I (ang. *Diversity and Inclusion*) lub DEI (ang. *Diversity, Equity and Inclusion*). W niniejszej pracy przyjęto szerokie podejście do skrótu DEI ze względu na jego współczesne powszechne zastosowanie w najnowszych publikacjach oraz w środowisku biznesowym.

¹² Przykłady różnorodności to cywilizacje starożytne, królestwa Wielkiej Brytanii i Hiszpanii oraz kraje Ameryki Południowej. Zaprzeczanie wielokulturowości istnieje tak samo długo jak sama różnorodność. Historia pokazuje to poprzez święte wojny, kolonizację i inne ruchy mające na celu homogenizację cywilizacji (Arredondo 1996, s. 1-2).

¹³ Równość (ang. *equity*) to koncepcja dodana do D&I, odnosząca się do zapewnienia równego traktowania i możliwości dla wszystkich osób, niezależnie od ich tożsamości, w celu zapobiegania wszelkim uprzedzeniom lub ograniczeniom w wynikach pracy; *Equity* uznaje, że należy wziąć pod uwagę indywidualne okoliczności poszczególnych osób i odpowiednio dostosować traktowanie, aby pomóc pracownikom osiągnąć tożsame wyniki pracy. Koncepcja ta różni się od *equality*, która sugeruje równe traktowanie wszystkich osób (SHRM 2023).

Według raportu Deloitte (2023) pracodawcy powinni angażować się w rozwiązywanie problemów społecznych, takich jak poprawa jakości życia i dbanie o środowisko. W tym kontekście organizacje mogą aktywnie wspierać inicjatywy różnorodności, które łączą zmiany społeczne z wewnętrznymi inicjatywami w celu zapewnienia zrównoważonego i sprawiedliwego środowiska pracy. Badania wskazują, że młode pokolenie wybiera pracodawców w zgodzie ze swoimi wartościami i chce wprowadzać pozytywne zmiany w miejscach pracy (Deloitte 2023, s. 6-7). Ponadto, jak wynika z innych badań, młodzi specjaliści wykazują słabsze przywiązanie do pracodawców, a kluczowym elementem wpływającym na ich zaangażowanie organizacyjne są oferowane warunki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (Kopertyńska, Kmiotek 2016). Z uwagi na oczekiwania tej grupy pracowników, problematyka DEI nabiera szczególnego znaczenia.

Koncepcja różnorodności w miejscu pracy jest wielowymiarowa, polaryzująca i obciążona licznymi względami politycznymi (Janssens, Steyaert 2003). Do roku 1987 niewiele publikacji podejmowało zagadnienie różnorodności. Zainteresowanie tematem osiągnęło swój najwyższy poziom w 1993 roku (Garg, Sangwan 2021, s. 13). W tym samym czasie pojawiła się koncepcja „zarządzania różnorodnością” - ZR (ang. *diversity management* - DM), która, oprócz tzw. działań afirmatywnych (ang. *affirmative actions* - AA), zapoczątkowała badania nad szerszym zrozumieniem atrybutów związanych z różnorodnością pracowników (m.in. różnic kulturowych czy pochodzenia etnicznego) (Ross, Schneider, 1992; Kandola, Fullerton, 1994; Thomas, Ely, 1996; Oswick, Noon, 2014).

2.1.1. Teoretyczne podstawy różnorodności

Z interdyscyplinarną koncepcją różnorodności związane są poniższe teorie z pogranicza socjologii i psychologii społecznej (Przytuła 2020, s. 9):

1. Teoria konfliktu (ang. *realistic conflict theory*), według której konflikty między różnymi grupami są napędzane przez jednostki lub grupy dążące do maksymalizacji własnych korzyści kosztem pozostałych, zakładając, że ludzie działają w interesie własnym (Sherif, Sherif 1953).

2. Teoria sprawiedliwości (ang. *equity theory*), podkreślająca w jaki sposób ludzie dążą do sprawiedliwości, postrzegając niesprawiedliwość jako przyczynę osobistego cierpienia i konfliktu międzygrupowego (Adams 1965).

3. Teoria relatywnej deprivacji (ang. *relative deprivation theory*), koncentrująca się na postrzeganiu nierówności w dostępie do zasobów, prowadzących do konfliktów międzygrupowych i ucisku (Adams 1965).

4. Teoria przyciągania podobieństw (ang. *similarity/ attraction theory*), stwierdzająca, że podobieństwo (istotnych i nieistotnych) cech, takich jak rasa lub wartości, zwiększa atrakcyjność interpersonalną i zaangażowanie (Byrne 1971).

5. Teoria informacji i decyzji (ang. *information and decision-making theory*), dotycząca skutków dystrybucji informacji i doświadczenia w zespołach (Crosby 1976).

6. Teoria tożsamości społecznej (ang. *social identity theory*), dotycząca definicji własnej tożsamości pracowników poprzez przynależność do grup społecznych oraz jak ta przynależność wpływa na ich zachowania i relacje w miejscu pracy (Tajfel 1978; Besong 2005; Mor Barak 2008).

Szerokie zastosowanie teorii tożsamości społecznej sprawia, że jest ona najczęściej wymieniana w kontekście ZR we współczesnych organizacjach. Badania nad tą teorią oraz powiązaną z nią teorią autokategoryzacji (ang. *self-categorization theory*) dostarczyły możliwość wglądu w kwestie potencjalnego negatywnego wpływu różnorodności na pracowników oraz ogólną wydajność ich grup i organizacji (Hogg, Turner 1987; Hogg 2005). Teorie te są kompleksowym wyjaśnieniem relacji międzygrupowych i wskazują na uniwersalne konsekwencje kategoryzacji społecznej i przynależności do grupy, według których odmienne jednostki są bardziej skłonne do odmowy współpracy niż te, które są do siebie podobne (Mor Barak 2008, s. 244; Alshaabani, Hamza 2022, s. 3). Kategoryzowanie siebie i innych odbywa się poprzez obserwowanie podobieństw i różnic, co pozwala jednostkom odróżnić własną grupę od grup zewnętrznych. Termin ukuty dla tego procesu to kategoryzacja społeczna (ang. *social categorization*) (Turner i in. 1983).

Założenia teorii tożsamości społecznej są spójne z koncepcją różnorodności i dotyczą kilku kluczowych aspektów. Po pierwsze, jednostki mają naturalną skłonność do dołączania do grup, które posiadają unikalną i korzystną tożsamość. Po drugie, identyfikacja społeczna z określonymi grupami skłania jednostki do angażowania się w zachowania zgodne ze wspólną tożsamością grupy, co wzmacnia typowe poglądy na temat siebie i innych. Aby utrzymać lub osiągnąć przewagę nad grupą zewnętrzną, członkowie grupy wewnętrznej angażują się w porównania społeczne, a grupowanie ludzi, czy to z wyboru, czy przez narzucenie, jest wystarczające, aby wygenerować uprzedzenia wobec osób należących do grupy (ang. *in-group favoritism*) i uprzedzenia wobec osób spoza grupy (ang. *out-group discrimination*). Ponadto osoby, które dostosowują się do grup

społecznych postrzeganych jako bardziej prestiżowe, chętnie przyjmują i włączają osoby, które postrzegają jako podobne do siebie, jednocześnie lekceważąc i wykazując uprzedzenia wobec tych, których postrzegają jako różniących się od nich (Mor Barak 2008, s. 245).

W literaturze przedmiotu coraz częściej wskazuje się na powiązanie koncepcji ZR i społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* - CSR) (Gould i in. 2019; Jang, Ardichvili 2020; Shah i in. 2021)¹⁴. W kontekście niniejszej pracy, CSR można odnieść do etycznego i odpowiedzialnego traktowania interesariuszy organizacji (Fenwick, Bierema 2008, s. 24), w tym głównie pracowników.

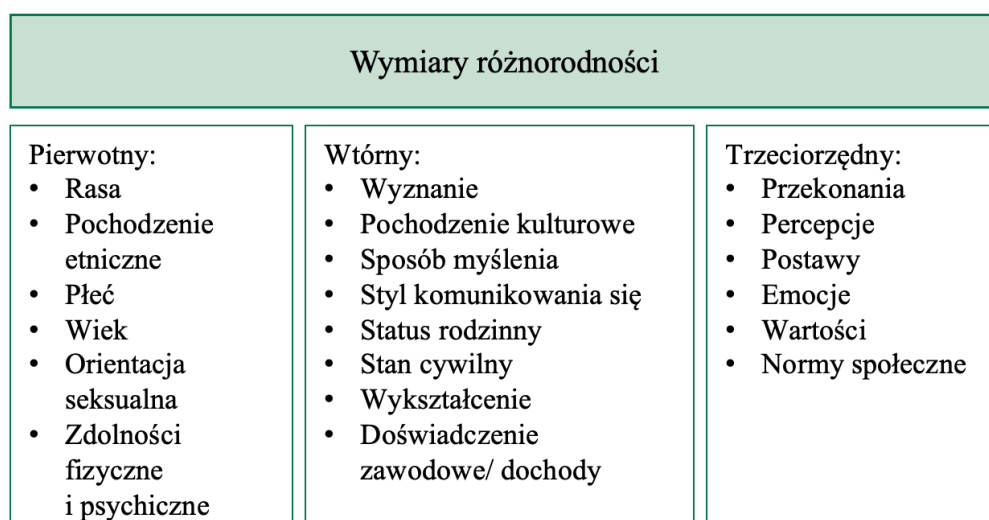
Zdefiniowanie konstruktu „różnorodność” stanowi wyzwanie ze względu na jego szeroki i złożony charakter (Alshaabani, Hamza 2022, s. 3), co utrudnia ujęcie go w jednej, precyzyjnej definicji. Globalna migracja pracowników, a także postępy w ustawodawstwie dotyczącym różnorodności, podkreślają potrzebę opracowania zintegrowanego podejścia do zrozumienia różnorodności pracowników (Mor Barak 2008, s. 244). W dalszej części dysertacji przedstawione zostały wybrane interpretacje analizowanego konstruktu.

2.1.2. Pojęcie różnorodności - wymiary i definicje

Z racji, że różnorodność pracowników jest pojęciem wielowymiarowym istnieją szeroko zakrojone badania nad różnymi jej atrybutami (Rathore 2018, s. 1655). Analiza wymiarów różnorodności pomaga organizacjom w zrozumieniu indywidualnych cech tworzących daną jednostkę oraz w inicjatywach dotyczących różnorodności (Goyal 2009, s. 36). Dogłębne zrozumienie wielorakich aspektów różnorodności, pomaga w identyfikacji istotnych, z punktu widzenia danej organizacji, cech pracowników oraz umożliwia im określenie własnej definicji tego zagadnienia. Na początku lat 90-tych XX wieku zaproponowano klasyfikację różnorodności opartą na wymiarze pierwotnym i wtórnym, które mają znaczący wpływ na tożsamość i osobowość jednostek (Loden, Rosener 1991, s. 21-23). W późniejszych latach nastąpiła zmiana w kierunku wieloaspektowego podejścia do wymiarów różnorodności (Mazur 2010, s. 6). Dyskusje nad wymiarami różnorodności były kontynuowane również na początku XXI wieku. Podnoszono również, iż wcześniejsze badania nad różnorodnością koncentrowały się nadmiernie na takich wymiarach jak pochodzenie etniczne, rasa i płeć. Wielowarstwowość różnorodności

¹⁴ Andrea Bührmann wskazuje na cztery poziomy rozwoju i powiązań CSR i ZR. Zgodnie z zaproponowaną klasyfikacją, głównym motywem powstania obu koncepcji były początkowo uwarunkowania prawne. Z kolei współcześnie obie koncepcje cechuje silna bezpośrednia zależność (Bührmann 2017).

porównywano między innymi do góry lodowej oraz do kalejdoskopu, składającego się z kombinacji różnych atrybutów (Rijamampianina, Carmichael 2005, s. 110). Poniższy schemat (rys. 10) przedstawia współczesne podejście do różnorodności wraz z przykładami jej poszczególnych wymiarów.



Rysunek 10. Wielowymiarowość różnorodności

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Rijamampianina i T. Carmichael (2005, s. 110) oraz M. Loden i J. Rosener (1991, s. 21-23).

Zauważalne, pierwotne aspekty różnorodności, takie jak rasa, pochodzenie etniczne, płeć, wiek i niepełnosprawność, chociaż reprezentują jedynie niewielki ułamek cech człowieka, stanowią podstawę wielu przepisów antydyskryminacyjnych na całym świecie. Religia, kultura czy poglądy polityczne to mniej widoczne, wtórne wymiary, które można uznać za czynniki drugorzędne, czekające na odkrycie w miarę upływu czasu. Wymiary trzeciorzędne zwykle stanowią istotę tożsamości osobistej i znajdują się najgłębiej (Rijamampianina, Carmichael 2005; Mazur 2010). Unikalne cechy jednostek są kształtowane przez połączenie wszystkich wymiarów, które odgrywają rolę we wpływaniu na nasze wartości, przekonania, zachowania, doświadczenia i oczekiwania (Loden, Rosener 1991). Zrozumienie charakterystyki osób zatrudnionych pozwala skutecznie realizować strategię organizacji (Soni 2000, s. 407), a zdobywanie wiedzy na temat różnorodności pomaga w rozpoznawaniu, szacunku i docenianiu ich potencjału (Goyal 2009, s. 36).

Węższe ujęcie różnorodności

W literaturze przedmiotu istnieją liczne definicje różnorodności oparte na wąskim i szerszym zrozumieniu jej wymiarów. Wąskie definicje koncentrują się na konkretnych kategoriach, które odróżniają jedną grupę osób od drugiej, dzieląc je na dwa wymiary

(pierwotny i wtórny), koncentrując się na stopniu zróżnicowania socjodemograficznego członków zespołu i jego wpływie na procesy i wyniki zespołu (Loden, Rosener 1991, Williams, O'Reilly 1998; Jackson i in. 2003). Różnorodność pracowników może się ujawniać na różne sposoby. Pierwszym z nich jest wymiar pierwotny związany z rasą i pochodzeniem etnicznym.

W literaturze przedmiotu istnieją liczne badania koncentrujące się na analizie wpływu postrzegania dyskryminacji rasowej i etnicznej w miejscu pracy. Dowodzą one negatywnego wpływu dyskryminacji rasowej na postawy pracowników wobec pracy. Według badań, osoby należące do grup mniejszościowych mają silniejsze poczucie tożsamości rasowej, wykazują większą troskę o kwestie związane z różnorodnością oraz są narażone na wyższy poziom dyskryminacji w miejscu pracy (Triana i in. 2010).

Pomimo, że dla wielu osób rasizm może wydawać się oczywistym wyzwaniem, badania wskazują, że dla części zatrudnionych dyskryminacja białych pracowników jest tak samo istotna jak dyskryminacja czarnoskórych i przedstawicieli innych mniejszości (Livingston 2020, s. 5). Chociaż wsparcie ze strony liderów jest istotne dla wszystkich pracowników, wskazuje się, że pomoc sponsorów¹⁵ i sojuszników (ang. *sponsors and allies*) dla pracowników innej rasy niż białej jest niewystarczająca, a prawdopodobieństwo, że czarnoskórzy pracownicy poproszą o wsparcie sponsora jest niewielkie (Manyika i in. 2021, s. 42)¹⁶. Przy obecnym tempie rozwoju, czarnoskórzy pracownicy potrzebowaliby około 95 lat, aby osiągnąć równość w reprezentacji talentów na wszystkich poziomach sektora prywatnego, a zmniejszenie istniejących przeszkód, które utrudniają postęp czarnoskórych pracowników, może potencjalnie skrócić ten czas do 25 lat (Manyika i in. 2021, s. 10). Chociaż równość rasowa może nie przychodzić łatwo, często jest ona bardziej przystępna niż ludzie mogliby się spodziewać (Livingston 2020, s. 9). Co więcej, badania wskazują, iż firmy z bardziej zróżnicowanymi etnicznie lub kulturowo zarządami mają o 43% większe szanse na osiągnięcie wyższych zysków (Hunt i in. 2018, s. 14).

Kluczowym aspektem różnorodności jest również podział ze względu na płeć. W ostatnim czasie polityka równości płci staje się poważnym wyzwaniem na całym

¹⁵ Osoba z wyższego szczebla organizacji, która aktywnie wspiera i promuje inicjatywy DEI.

¹⁶ Badanie przeprowadzone przez McKinsey & Company ujawniło różnicę 9 pp. w ocenie osobistych doświadczeń pomiędzy czarnoskórymi i białymi pracownikami. Dodatkowo wyniki badań wskazują na występowanie 1,7 razy większego prawdopodobieństwa w postrzeganiu rasy jako przeszkody w osiąganiu celów przez czarnoskórych pracowników względem tych pochodzenia latynoskiego lub azjatyckiego (Hancock i in. 2021, s. 37).

świecie, ponieważ udział kobiet w gospodarce uległ zmniejszeniu. Wiąże się to m.in. z pandemią COVID-19, która negatywnie wpłynęła na sytuację kobiet, zarówno w zakresie edukacji, jak i zatrudnienia. Ponadto nowe kryzysy gospodarcze i geopolityczne dodatkowo utrudniają dotychczasowe postępy w tym zakresie. Obecnie niektóre regiony odnotowują niewielką poprawę sytuacji, podczas gdy inne mierzą się ze spadkami w związku z pojawieniem się kolejnych wyzwań gospodarczych (World Economic Forum 2023a, s. 4).

Udział kobiet w biznesie jest kluczowy nie tylko ze względów społecznych czy prawnych, ale również przynosi liczne korzyści ekonomiczne. Raport McKinsey & Company wskazuje, na istniejącą zależność¹⁷ pomiędzy różnorodnością płci w zespołach kierowniczych a rentownością przedsiębiorstw (Dixon-Fyle i in. 2020b, s. 3). Dodatkowo, na podstawie przeprowadzonych badań zauważono pozytywną korelację między reprezentacją kobiet w zarządach a wzrostem prawdopodobieństwa osiągnięcia lepszych wyników przez przedsiębiorstwa¹⁸. Wiąże się to ze znaczną różnicą (48%) w wynikach między firmami o najwyższej i najniższej różnorodności płciowej (Dixon-Fyle i in. 2020b, s. 3). Pomimo korzyści wynikających z równomiernego udziału pracowników obu płci w organizacjach, wciąż obserwuje się dysproporcję w ilości kobiet w porównaniu do mężczyzn, szczególnie na stanowiskach specjalistycznych i kierowniczych w sektorze prywatnym (World Economic Forum 2023a, s. 7)¹⁹.

Według danych zebranych z 102 krajów, poziom wykształcenia wzrósł z 95,3% do 96,1% między rokiem 2022 a 2023. Parytet płci w Europie w 2023 roku był na wyższym poziomie niż w Ameryce Północnej (76,3% vs 75%). Jeśli obecne tempo postępu się utrzyma, to Europa osiągnie równouprawnienie płci w ciągu 67 lat (World Economic Forum 2023a, s. 4-6). Aby to zrealizować, zarządzający powinni zwrócić uwagę na wyższy wśród kobiet poziom negatywnych emocji w życiu codziennym²⁰ oraz wyższy o 7 pp.

¹⁷ 25% większe szanse w osiągnięciu ponadprzeciętnej rentowności wśród firm znajdujących się w górnym kwartyle względem firm będących w czwartym kwartyle.

¹⁸ Firmy z ponad 30% udziałem kobiet na stanowiskach kierowniczych mają znacznie większe szanse na osiągnięcie lepszych wyników niż firmy z 10-30% udziałem kobiet, i dalej firmy, które mają mniej kobiet wśród kadry zarządzającej lub nie mają ich wcale.

¹⁹ W obszernym badaniu LinkedIn obejmującym 163 kraje zaobserwowano, że do 2023 r. kobiety będą stanowiły 41,9% całkowitej siły roboczej. Istnieje jednak znaczna dysproporcja pomiędzy udziałem kobiet i mężczyzn, ponieważ tylko 32,2% kobiet zajmuje najwyższe stanowiska kierownicze, takie jak dyrektorka, wiceprezesa lub członkini zarządu (spadek 10 pp. względem wcześniejszych badań). Średnia obecność kobiet na stanowiskach kierowniczych spadła do około 25% (World Economic Forum 2023a, s. 7).

²⁰ Poziom stresu u kobiet wynosi 41% vs 37% u mężczyzn, a codzienna złość wynosi 15% u kobiet vs 14% u mężczyzn.

odsetek wypalenia zawodowego u kobiet w porównaniu z mężczyznami (Gallup 2023a; 2023b).

Istnieje wiele czynników powodujących różnice w zatrudnieniu kobiet i mężczyzn, np. długotrwałe bariery strukturalne, zmiany społeczno-ekonomiczne i technologiczne oraz kryzysy gospodarcze. Pomimo, iż coraz więcej kobiet podejmuje płatną pracę czy też zajmuje stanowiska kierownicze, oczekiwania społeczne, polityka pracodawców²¹, otoczenie prawne i dostępność opieki nad dziećmi odgrywają wciąż istotną rolę w wyborach edukacyjnych i zawodowych kobiet.

Kolejnym ważnym wymiarem różnorodności jest niepełnosprawność. Ze względu na starzejące się społeczeństwo oraz wysiłki na rzecz tworzenia równych szans w miejscu pracy, coraz większa grupa osób z niepełnosprawnością wkracza na współczesny rynek pracy (Zhu i in. 2019, s. 1). Osoby z niepełnosprawnością, stanowiące 16% światowej populacji (UNDRR 2023, s. 1), można zdefiniować jako osoby charakteryzujące się długotrwałym upośledzeniem fizycznym, umysłowym, intelektualnym lub sensorycznym, co w interakcji z różnymi barierami może utrudniać im pełne i skuteczne uczestnictwo w życiu społecznym na równych zasadach z innymi osobami (European Disability Forum 2023, s. 9). Według badań SW Research, przeprowadzonych w 2023 r., 63,2% respondentów twierdzi, że osoby z niepełnosprawnościami wnoszą do organizacji inny, ważny punkt widzenia (Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2023d). Pomimo wzrostu wskaźnika zatrudnienia wśród osób niepełnosprawnych, kobiety z niepełnosprawnością stoją przed większymi wyzwaniami i są pomijane na rynku pracy²². Dodatkowo bariery w edukacji i możliwości uzyskania kwalifikacji oznaczają, że młode osoby z niepełnosprawnościami zdobywają pierwsze doświadczenie zawodowe w starszym wieku niż ich rówieśnicy. Traktowanie osób niepełnosprawnych pogarsza się szczególnie w czasach kryzysu²³, prowadząc do wzrostu nierówności w zatrudnieniu (European Disability Forum 2023, s. 38).

Polityka społeczna i kampanie uświadamiające na rzecz aktywizacji zawodowej nie są już jedyną formą wsparcia zatrudnienia osób z niepełnosprawnością, a rosnące

²¹ W raporcie *Women@Work 2023*, większość kobiet (92%) wyraziło brak zaufania do wysiłków pracodawcy na rzecz osiągnięcia równości płci, a 48% z nich nie dostrzegło żadnej poprawy w zakresie wsparcia udzielanego kobietom przez pracodawcę w ciągu ostatniego roku (Codd, Parmelee 2023, s. 31).

²² Tylko 20% niepełnosprawnych kobiet w UE jest zatrudnionych w pełnym wymiarze godzin, podczas gdy w przypadku mężczyzn w podobnej sytuacji odsetek ten wynosi 29% (European Disability Forum 2023, s. 25).

²³ W Polsce, w związku z pandemią COVID-19, zwiększył się odsetek osób z niepełnosprawnością pracujących w zmniejszonym wymiarze godzin (22% vs 37,5%) oraz zmniejszyła się liczba osób z niepełnosprawnością zatrudnionych na podstawie umowy o pracę (Komisja Europejska 2021; European Disability Forum 2023).

zapotrzebowanie na zwiększenie pomocy na konkurencyjnym rynku pracy uznaje się coraz częściej za konieczność społeczną (Gould i in. 2019, s. 30). Oprócz względów społecznych, coraz więcej badań wskazuje, iż zatrudnianie osób niepełnosprawnych może przełożyć się na sukces organizacji (Hernandez 2018; Gould i in. 2022).

Czynniki stanowiące wyzwania w znalezieniu pracy przez osoby z niepełnosprawnościami obejmują m.in. brak świadomości, trudności w znalezieniu wykwalifikowanych kandydatów, przeszkody podczas procesu rekrutacji i selekcji, wysokie koszty zatrudnienia i zapewnienia udogodnień, kwestie związane z integracją społeczną oraz obawy dotyczące bezpieczeństwa (Suresh, Dyaram 2016, s. 456-457). Z badań wynika, że pracownicy z niepełnosprawnością fizyczną i psychiczną, którzy ujawnili swoją sytuację zdrowotną, doświadczali negatywnych konsekwencji²⁴ (Spiegel i in. 2016; Stutterheim i in. 2017). Negatywne reakcje ze strony pracodawców czy innych osób zatrudnionych wywołują strach przed ujawnieniem informacji i wzmacniają tendencję do ukrywania tych informacji (Rose Ragins i in. 2007; Chaudoir, Quinn 2010).

Potencjalnym rozwiązaniem mającym na celu złagodzenie poczucia niepokoju lub strachu związanego z ujawnieniem niepełnosprawności może być wyeliminowanie negatywnego postrzegania niepełnosprawności w miejscu pracy (Santuzzi i in. 2019, s. 478). Proponuje się zastąpienie podejścia uwzględniającego wyłącznie tożsamość osób niepełnosprawnych (ang. *identity-conscious approach*) takim, które jej nie uwzględnia (ang. *identity-blind approach*). Według tego ostatniego, organizacje powinny priorytetowo traktować inkluzję wszystkich osób, dążąc do stworzenia równych i włączających środowisk dla wszystkich zatrudnionych (Man i in. 2020, s. 2). Niestety wielu pracodawców nie zdaje sobie wciąż sprawy z korzyści zatrudniania osób z niepełnosprawnością (Gould i in. 2019, s. 32). Problem ten może się pogłębiać z powodu braku wystarczającego zrozumienia najskuteczniejszych metod zapewniania wsparcia i retencji pracowników z niepełnosprawnością w miejscu pracy.

Szersze ujęcie różnorodności

Szersze podejście do różnorodności, przedstawione m.in. przez Davida A. Thomasa i Robin J. Ely (1996), koncentruje się na różnych perspektywach i podejściach do pracy, które wnoszą osoby o zróżnicowanej tożsamości. W literaturze przedmiotu jednym

²⁴ Reperkusje związane ze stygmatyzacją osób zatrudnionych dotyczyły ograniczenia zadań zawodowych, skrócenia czasu pracy, a także zwolnień pracowników z niepełnosprawnością.

z takich obszarów różnorodności jest tożsamość organizacyjna (Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2009, s. 8).

David A. Harrison i Katherine J. Klein (2007) wprowadzili z kolei koncepcję różnic, wyróżniając trzy kategorie: separację, różnorodność i rozbieżność, względem danej cechy pracownika. Mary O'Donohue (2016) podkreśla holistyczne podejście do rozumienia różnorodności, skupiając się na rozpoznawaniu, rozumieniu i akceptowaniu unikalnych cech poszczególnych osób.

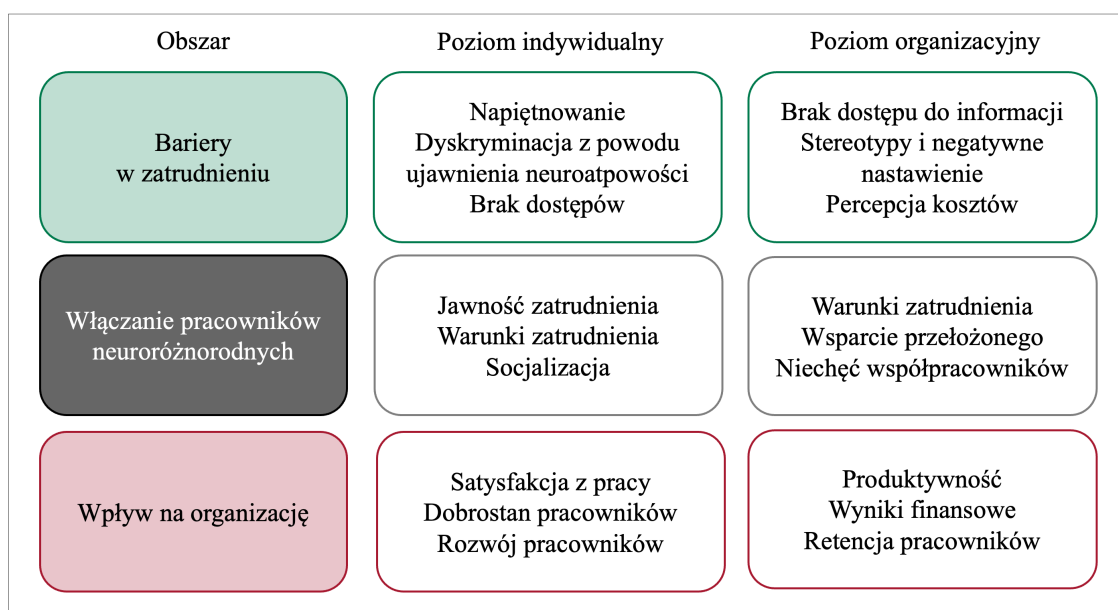
SHRM (2008) zwraca uwagę na złożoność i wielowymiarowość różnorodności w miejscu pracy, obejmując m.in. różnorodność związaną z wykonywaną pracą zawodową (ang. *job-related diversity* – JRD) oraz neuroróżnorodność, która coraz częściej jest postrzegana jako termin parasolowy, odnoszący się do różnych zaburzeń neurorozwojowych, takich jak autyzm, zespół nadpobudliwości psychoruchowej z deficytem uwagi (ADHD) czy dysleksja (Williams i in. 2022, s. 503; Dalton 2013, s. 72).

Termin „neuroróżnorodność” został sformułowany przez działaczkę na rzecz osób z zespołem Aspergera i autyzmem Judy Singer z organizacji „*Autistic Rights*” w celu opisanie oddolnego ruchu samopomocy osobom neuroatypowym oraz przededefiniowania postrzegania schorzeń neurokognitywnych jako różnic między jednostkami, a nie schorzeń medycznych (Dalton 2013, s. 72). Około 20% światowej populacji identyfikuje się jako osoby neuroróżnorodne (inaczej: neuroatypowe) (Hameed 2022, s. 3). W społeczeństwie istnieje błędne przekonanie, w ramach którego zdrowie psychiczne i neuroróżnorodność są ze sobą łączone, co prowadzi do niezrozumienia ich odrębnych cech (Chartered Institute of Personnel and Development 2018, s. 6).

Koncepcja paradygmatu neuroróżnorodności zrewolucjonizowała sposób, w jaki środowisko naukowe i biznesowe traktuje neuroatypowość w miejscu pracy (Chartered Institute of Personnel and Development 2018, s. 3)²⁵. W środowisku akademickim badania dotyczące neuroróżnorodności prowadzone są głównie w dziedzinie zdrowia, psychologii i edukacji, co powoduje lukę badawczą w kontekście psychologii organizacyjnej i nauk o zarządzaniu i jakości (LeFevre-Levy i in. 2023). Z badań na rzecz neuroróżnorodności wynika, że istnieje niewystarczające zrozumienie neuroróżnorodności w procesie rekrutacji i selekcji kandydatów, skuteczność i autentyczność włączania

²⁵ Ewolucja społecznej percepcji i przekonań w tym zakresie była powolna, o czym świadczy fakt, że homoseksualność była klasyfikowana w *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* jako choroba psychiczna aż do lat siedemdziesiątych XX wieku (Chartered Institute of Personnel and Development 2018, s. 3).

pracowników neuroatypowych zależy od reakcji przełożonych i współpracowników na potrzeby tych pierwszych oraz że istnieje zależność pomiędzy wdrażaniem strategii na rzecz inkluzji pracowników z cechami neuroatypowości a zwiększoną produktywność i retencją pracowników (Hameed 2022, s. 11-20). Poniższy schemat przedstawia główne obszary tematyczne badań w kierunku lepszego zrozumienia neuroróżnorodności w miejscu pracy (rys. 11).



Rysunek 11. Obszary badań naukowych dotyczących neuroróżnorodności
Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Hameed (2022, s. 57).

Chociaż działania te wydawać się mogą nagłe i nieoczekiwane dla wielu zarządzających (Austin, Pisano 2017; Brînzea 2019), programy na rzecz neuroróżnorodności zachęcają firmy i ich liderów do priorytetowego wdrażania stylu zarządzania, który koncentruje się na umieszczaniu pracowników w takich kontekstach, aby mogli w pełni wykorzystać swój potencjał. Chociaż potencjalne korzyści płynące z włączania osób neuroróżnorodnych są wciąż badane, istnieje wysokie prawdopodobieństwo, że mogą mieć przełożenie na pozytywne rezultaty²⁶ dla organizacji oraz społeczeństwa (Chartered Institute of Personnel and Development 2018, s. 4).

Definicja Instytutu Gallupa (2023) jeszcze bardziej rozszerza podejście do rozumienia różnorodności, odchodząc od analizy poszczególnych wymiarów różnorodności na rzecz traktowania ludzi jako wyjątkowych jednostek. Takie kompleksowe definicje są

²⁶ Początkowe programy zaczynają przynosić obiecujące i optymistyczne wyniki, powodując, że długoterminowe projekty zyskują uwagę i uznanie. Jedną ze znaczących korzyści jest możliwość przyciągnięcia wcześniej niezauważanych i cennych kandydatów.

kluczowe w kontekście tworzenia inkluzywnego środowiska pracy, otwartego na różnorodność w najszerszym tego słowa znaczeniu. Przykładem kompleksowego podejścia do różnorodności jest tzw. intersekcjonalność.

Pojęcie „intersekcjonalności” zostało po raz pierwszy użyte w 1989 roku przez wpływową działaczkę na rzecz praw obywatelskich, profesor prawa Kimberlé Crenshaw²⁷. Według autorki „intersekcjonalne doświadczenie jest większe niż suma rasizmu i seksizmu, każda analiza, która nie bierze pod uwagę intersekcjonalności, nie może w wystarczającym stopniu odnieść się do szczególnego sposobu, w jaki czarnoskóre kobiety są podporządkowane” (Crenshaw 1989, s. 140). Pojęcie to zyskało na popularności i zostało oficjalnie dodane do *Oxford English Dictionary* w 2015 roku. Termin ten odnosi się do idei, która obejmuje różne powiązane ze sobą aspekty, mianowicie „wzajemnie powiązany charakter kategoryzacji społecznych, takich jak rasa, klasa i płeć, uważany za tworzący nakładające się i współzależne systemy dyskryminacji lub niekorzystnej sytuacji” (Oxford English Dictionary 2015).

W ostatnich latach koncepcja intersekcjonalności przyczyniła się do analizy wpływu różnych atrybutów różnorodności ze względu na tożsamość, interakcje i dynamikę władzy na poziomie osobistym i instytucjonalnym. Należy jednak podkreślić, że w istniejącej literaturze brakuje wystarczającej analizy intersekcjonalności pod kątem zakresu interwencji organizacji na rzecz włączania grup mniejszościowych (Shortland, Perkins 2022, s. 287), np. trudności napotymane przez kobiety LGBTQ+ i kobiety z mniejszości etnicznych wydają się być poważniejsze niż te napotymane przez ogół populacji. Kobiety należące do mniejszości etnicznych są bardziej narażone na wyczerpanie i zmęczenie psychiczne (Codd, Parmelee 2023, s. 37). Do ograniczeń w badaniach nad intersekcjonalnością zaliczyć można zbyt silną koncentrację na doświadczeniach nieuprzywilejowanych grup mniejszościowych zamiast na porównaniu doświadczeń w ramach całej organizacji (Valentine 2007, s. 14). Warto dodać, że każde rozróżnienie, oparte na osobistym postrzeganiu lub rzeczywistej różnicy między jednostkami i członkami zespołu, może prowadzić do kategoryzacji ludzi. Niewątpliwie na proces ten wpływa istotność danych kategorii w grupie i sposób w jaki aspekty różnorodności się przecinają (ang. *intersect*) (Leisink i in. 2021, s. 9).

Podsumowując, intersekcjonalność odzwierciedla holistyczne podejście do tematu różnorodności, uwzględniając wzajemnie powiązane aspekty tożsamości, takie jak rasa,

²⁷ K. Crenshaw była współzałożycielką *African American Policy Forum*.

pleć czy orientacja seksualna, które tworzą złożone systemy nierówności, wpływając na doświadczenia jednostek i całych grup w organizacjach. Poniższa tabela (tab. 7) podsumowuje definicje różnorodności wraz z ich kluczowymi założeniami.

Tabela 7. Zestawienie definicji różnorodności

Podjęcie	Autor (rok)	Definicja różnorodności	Kluczowe założenia
Węższe	M. Loden J. Rosener (1991)	Cechy, które odróżniają jedną grupę osób od drugiej, podzielone na dwa wymiary: pierwotny i wtórny.	Podział na pierwotne i wtórne cechy demograficzne; odniesienie do grup osób.
	K. Y. Williams C. A. O'Reilly (1998)	Stopień zróżnicowania (ang. <i>heterogeneity</i>) członków zespołu pod względem określonych wymiarów demograficznych i ich wpływu na procesy i wydajność zespołu.	Cechy demograficzne i ich wpływ na zespoły; odniesienie do członków grupy.
	S. E. Jackson i in. (2003)	Różnice w cechach osobowych między osobami pracującymi w tych samych grupach. Zróżnicowane atrybuty zazwyczaj obejmują wiek, płeć, rasę, itp.	Różnice w cechach osobistych; Demograficzne różnice w grupach; odniesienie do członków grupy.
Rozszerzone	D. A. Thomas R. J. Ely (1996)	Różne perspektywy i podejścia do pracy, wniesione przez członków grup o zróżnicowanej tożsamości.	Różnice w tożsamości; Różne podejścia do pracy; odniesienie do członków grupy.
	D. Harrison K. Klein (2007)	Rozkład różnic między członkami grupy w odniesieniu do wspólnego atrybutu. Trzy różne pojęcia: separacja, różnorodność i rozbieżność.	Różnice względem wspólnego atrybutu; Pojęcia separacji, różnorodności i rozbieżności; odniesienie do członków grupy.
	SHRM (2008)	Różnorodność to zbiorowa mieszanka unikalnych cech, takich jak cechy osobiste i firmowe, wartości, punkty widzenia, pochodzenie i działania.	Połączenie cech osobistych i zawodowych; odniesienie do grup i jednostek.
	M. O'Donohue (2016)	Proces rozpoznawania, rozumienia i akceptowania unikalnych cech poszczególnych osób, niezależnie od ich wieku, pozycji społecznej, pochodzenia etnicznego, orientacji seksualnej, możliwości fizycznych czy przekonań religijnych.	Szerokie podejście do różnorodności cech osobistych i zawodowych; odniesienie do indywidualnych osób.
	Gallup (2023)	Cechy i właściwości, które czynią ludzi wyjątkowymi.	Najszerza definicja; odniesienie do poszczególnych osób i ich wyjątkowości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

W niniejszej pracy przyjęto definicję Michalle Mor Barak, według której: „Różnorodność pracowników odnosi się do podziału zatrudnionych ze względu na postrzeganą

wspólną tożsamość w danym kontekście kulturowym lub narodowym oraz wpływ na potencjalnie negatywne lub pozytywne warunki zatrudnienia zawodowego, takie jak możliwości zatrudnienia, traktowanie w pracy i perspektywy awansu zawodowego - niezależnie od umiejętności i kwalifikacji związanych z pracą” (Mor Barak 2005, s. 132). Autorka dysertacji uznaje tę definicję za najbardziej odpowiednią do analizy różnorodności w miejscu pracy ze względu na jej złożoność oraz nawiązanie zarówno do elementu kulturowego, jak i zawodowego.

Warto rozróżnić termin „różnorodność” od koncepcji „klimatu różnorodności”, która zdefiniowana jest jako „zagregowane postrzeganie formalnych cech struktury i nieformalnych wartości organizacji związanych z różnorodnością” (González, DeNisi 2009, s. 24). Pomimo wielu prób zdefiniowania różnorodności, żadna z propozycji nie obejmuje wszystkich atrybutów zróżnicowanej organizacji. Wynika to między innymi z wielorakiej klasyfikacji wymiarów różnorodności, co zostało omówione w dalszej części pracy.

2.2. Kluczowe aspekty zarządzania różnorodnością

Pod koniec ubiegłego stulecia nastąpiła powszechna zmiana podejścia w organizacjach w kierunku doceniania i wykorzystywania różnorodności osób zatrudnionych. Pomimo iż wprowadzono różne strategie i środki, aby skutecznie zarządzać i wykorzystywać zróżnicowane grupy osób, nie wiadomo czy pracownicy naprawdę wierzą w znaczenie różnorodności i aktywnie uczestniczą w wysiłkach pracodawców na rzecz zarządzania różnorodnością (Soni 2000, s. 395).

2.2.1. Istota i cele zarządzania różnorodnością

Efektywne zarządzanie różnorodnością jest decydującym czynnikiem dla realizacji celów w organizacji, która już wdrożyła różnorodność w miejscu pracy (Mazur-Wierzbicka, 2016, s. 52). Na przestrzeni lat strategie i podejścia do tematu ZR przeszły transformację. Koncepcja ZR wywodzi się ze Stanów Zjednoczonych i pojawiła się jako reakcja na ruchy równościowe, znajdując zastosowanie w przedsiębiorstwach XX wieku (Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2009, s. 5). Jednym z pierwszych działań podjętych

w odpowiedzi na ruch równościowy²⁸ było wdrożenie przepisów antydyskryminacyjnych, które dotyczyły równości w miejscu pracy w odniesieniu do płci, rasy i narodowości (Sukalova, Ceniga 2020, s. 3). Zarządzanie różnorodnością dotarło do Europy, gdy amerykańskie oddziały korporacyjne rozszerzyły swoją działalność i wprowadziły swoje praktyki zarządzania. Ich obecność w Europie odegrała kluczową rolę w rozwoju omawianej koncepcji. ZR bowiem okazało się być dużym wyzwaniem dla menedżerów, którzy początkowo zakładali, że najbardziej efektywne podejście do różnorodności powinno być jednolite we wszystkich międzynarodowych oddziałach organizacji (Sukalova, Ceniga 2020, s. 3).

Zarządzanie różnorodnością można rozumieć jako zaawansowane podejście do zarządzania wiedzą, z silnym naciskiem na promowanie sprawiedliwości, zajmowanie się wykluczeniem społecznym, wspieranie pracy zespołowej oraz przestrzeganie standardów etycznych w praktykach biznesowych. W oparciu o te założenia, indywidualne pragnienia, zdolności intelektualne i potrzeby pracowników stają się głównym punktem odniesienia dla wszelkich kolejnych działań organizacji (Walczak 2011, s. 18). Współcześnie zrozumienie ZR rozszerzono również o kwestie równości szans zatrudnienia (ang. *equal employment opportunities*) i dobrostanu pracowników (ang. *employee wellbeing*). Wiąże się to z umożliwieniem swobodnego realizowania celów zawodowych wszystkich, bez napotykania przeszkód opartych na cechach osobowych, nieistotnych z perspektywy wydajności w pracy (Nweiser, Dajnoki 2022, s. 40). Zarządzanie różnorodnością trzeba także traktować jako pojęcie szersze od samego terminu „różnorodności” (Leoński i in. 2022, s. 34).

Organizacje określają różne cele zarządzania różnorodnością, między innymi zwiększenie zaangażowania kobiet i mniejszości etnicznych, wzmocnienie możliwości kariery dla grup mniejszościowych zagrożonych dyskryminacją, włączenie różnych punktów widzenia w procesy decyzyjne. Zwolennicy strategicznego ZR wskazują na znaczenie uznawania i doceniania różnorodności, a także celebrowania unikalnych cech osób. Z drugiej strony, sugeruje się, że promowanie podobieństwa kulturowego poprzez ZR może prowadzić do konfliktów, a bardziej skutecznym byłoby podkreślanie wspólnego człowieczeństwa jako sposobu na wspieranie większej harmonii i współpracy w organizacji

²⁸ Podejście do ZR opierało się na dwóch metodologiach: liberalnej i radykalnej. Podejście liberalne kładło nacisk na równość, podczas gdy podejście radykalne opowiadało się również za działaniami afirmatywnymi na rzecz zatrudnionych (Ohunakin i in. 2019, s. 94).

(Graham, Wright 2021, s. 3). Główny cel ZR można sformułować jako kreowanie właściwego miejsca pracy, w którym wszyscy pracownicy czują się doceniani i szanowani, co pozwala im zmaksymalizować swoje możliwości intelektualne, przyczyniając się do sukcesu organizacji (Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2009, s. 8).

2.2.2. Przesłanki dla zarządzania różnorodnością

W ciągu minionych dziesięcioleci, organizacje oraz kraje na całym świecie, szczególnie w Europie i Ameryce Północnej, doświadczyły znaczącego wzrostu różnorodności wśród pracowników, jak i całych społeczeństw. Prognozy wskazują, że gwałtowny wzrost poziomu różnorodności w społeczeństwach utrzyma się również w nadchodzących latach (van der Zee, Sandal 2016, s. 483-484). w ostatnim czasie specjaliści zajmujący się DEI zaobserwowali wzrost zainteresowania strategiami ZR. Kadra menedżerska jest świadoma, że programy na rzecz różnorodności nie są już opcjonalne i powinny być traktowane jako priorytet w coraz bardziej heterogenicznych środowiskach pracy (Ferdman 2020, s. 243-244).

Istnieją różne determinanty do podjęcia ZR, które mogą mieć charakter wewnętrzny (np. kadra zarządzająca, postawy właścicieli, poglądy i postawy pracowników, kultura organizacji, motywy biznesowe i moralne/ etyczne) i zewnętrzny (wymogi otoczenia, „moda” na ZR, regulacje prawne, zmiany demograficzne).

Globalne trendy odgrywają istotną rolę w kształtowaniu znaczenia działań na rzecz DEI w organizacjach. Ruchy społeczne takie jak te skupiające się na sprawiedliwości rasowej, równości płci, prawach osób LGBTQ⁺²⁹ oraz sprawiedliwości ekologicznej (ang. *environmental justice movement*), zwiększają świadomość społeczną i mobilizują opinię publiczną do działania, co wpływa na konieczność dostosowania się organizacji do tych kwestii (World Economic Forum 2023b, s. 7).

Równocześnie ewolucja oczekiwań konsumentów coraz częściej wymusza na markach odpowiedzialność za ich wpływ społeczny, co z kolei wpływa na decyzje zakupowe. Z badań wynika, że aż 58% konsumentów wybiera marki zgodne z ich wartościami (World Economic Forum 2023b, s. 7).

²⁹ LGBTQ+ to skrót oznaczający lesbijki, gejów, osoby biseksualne, transpłciowe i queer (ang. *Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer*). Dodatkowy znak „+” dotyczy innych tożsamości, których nie obejmuje akronim. Skrót ten jest terminem parasolowym używanym w odniesieniu do całej społeczności.

Media społecznościowe, szczególnie istotne dla młodszych pokoleń (Millenials i Pokolenie Z), pełnią kluczową rolę w kształtowaniu relacji z markami i ocenie ich działań, np. w kontekście ruchu *Black Lives Matter*, 66% konsumentów w Stanach Zjednoczonych oczekiwało wyraźnego stanowiska firm na ten temat, co zwiększa potrzebę transparentności i odpowiedzialności organizacji (World Economic Forum 2023b, s. 7).

Konkurowanie o utalentowanych pracowników również zyskuje na znaczeniu, zwłaszcza w kontekście przedstawicieli młodszych pokoleń, dla których kwestie DEI są priorytetowe. Integracja DEI w strategiach rekrutacyjnych jest kluczowa. Z badań wynika, że 39% osób poszukujących pracy odmówiło lub zrezygnowało z zatrudnienia w firmie, w której odczuwali wykluczenie, a 68% przedstawicieli Pokolenia Z wyraziło niezadowolenie z postępów organizacji w zakresie tworzenia zróżnicowanego i inkluzywnego środowiska pracy (Deloitte 2023, s. 1-37). Zabieganie o utalentowanych pracowników podkreśla znaczenie DEI w strategiach rekrutacyjnych i czyni temat aktualnym.

Zwiększona koncentracja inwestorów na wskaźnikach ESG również motywuje organizacje do priorytetowego traktowania inicjatyw DEI. Badania wykazały, że 83% inwestorów na świecie jest gotowych zaoferować wyższą cenę za przejęcie firmy, która osiąga pozytywne wyniki w zakresie ESG, co czyni te wskaźniki istotnym czynnikiem strategicznym (World Economic Forum 2023b, s. 7).

Według szacunków ONZ, populacja ludzi wzrośnie do 8,5 mld do 2030 roku, 9,7 mld do 2050 roku i 10,4 mld do 2100 roku (PBB 2022, s. i). W UE, mimo 4% wzrostu na początku XXI wieku, populacja zmniejszyła się o ponad pół miliona w latach 2020-2022, ponadto Polska doświadczyła największego spadku (304 000 mieszkańców; 0,8%) (Eurostat 2023). Przyjmuje się, że kryterium wieku jest współcześnie jednym z kluczowych czynników różnicujących miejsce pracy (Mazur-Wierzbicka 2018, s. 95), a starzenie się społeczeństwa jest jednym z najważniejszych wyzwań Europy (Gross-Gołacka 2018, s. 127). Od 2012 roku występuje naturalny spadek liczby ludności UE, co jest efektem starzenia się społeczeństwa oraz wpływu pandemii³⁰ (Komisja Europejska 2023e, s. 8). Polska jest jednym z najszybciej starzejących się krajów UE, a wzrost dzietności nie zatrzyma spadku liczby ludności (Komisja Europejska 2023e, s. 8; Gross-Gołacka 2018, s. 127). W obliczu tych wyzwań, zarządzanie różnorodnością w organizacji staje się

³⁰ Zgodnie z raportem wydanym przez Organizację Narodów Zjednoczonych pandemia COVID-19 wpłynęła na wszystkie istotne czynniki demograficzne na świecie: migrację, płodność i śmiertelność (PBB 2022, s. iii).

kluczowe, aby sprostać potrzebom coraz bardziej zróżnicowanego społeczeństwa i rynku pracy.

Wraz ze starzeniem się społeczeństw i spadkiem liczby urodzeń, zmniejsza się pula dostępnych osób do pracy, co stanowi wyzwanie dla wielu sektorów gospodarki. Otwarcie na zatrudnienie przedstawicieli grup mniejszościowych może stać się kluczową strategią ZR mającą na celu zaradzenie niedoborowi siły roboczej i utrzymanie wzrostu gospodarczego.

Migracja międzynarodowa jest istotnym czynnikiem wpływającym na zmiany populacji w niektórych regionach świata. W okresie od 2000 do 2020 r. odegrała ona znaczącą rolę we wzroście liczby ludności w krajach o wysokim dochodzie³¹. Dane Eurostat wskazują, iż w 2021 r. liczba imigrantów w samej UE wynosiła 3,7 mln osób (w tym 2,3 mln migrantów spoza UE). Wskutek napaści zbrojnej Rosji na Ukrainę, 6 308 600 uchodźców musiało opuścić swój kraj (stan na XII 2023 r.), z czego ponad 25% złożyło wnioski o azyl w Polsce (UNHCR 2023).

Jedną z kolejnych przesłanek dla implementacji praktyk z zakresu różnorodności są obowiązujące regulacje prawne. W ciągu ostatnich kilku dekad wiele krajów (począwszy od Stanów Zjednoczonych) podjęło kroki w kierunku promowania sprawiedliwego miejsca pracy. Przepisy antydyskryminacyjne i inicjatywy akcji afirmatywnych skutecznie umożliwiły osobom z różnych środowisk aktywne uczestnictwo w środowisku pracy (Mor Barak 2008, s. 240).

Idea ZR opiera się w dużej mierze na przekonaniu o korzyściach finansowych firmy. Niemniej jednak do argumentów przemawiających za ZR w kontekście prawnym można wymienić: przestrzeganie obowiązku dotyczącego polityki przeciwdziałania dyskryminacji, kreowanie przestrzeni dla tolerancji i akceptacji różnic, przeciwdziałanie uprzedzeniom czy też zapewnienie równych szans i otwartej kultury pracy (Gross-Gołacka 2018, s. 151).

W kontekście europejskim, efektywne zarządzanie różnorodnością odzwierciedla przestrzeganie przepisów, które wymagają respektowania zasady równego traktowania wynikających m.in. z art. 21 Karty Praw Podstawowych Unii Europejskiej (2012/C 326/02). Przepis ten wyraźnie zakazuje dyskryminacji, w szczególności „ze względu na płeć, rasę, kolor skóry, pochodzenie etniczne lub społeczne, cechy genetyczne, język, religię lub przekonania, poglądy polityczne (lub wszelkie inne poglądy), przynależność do

³¹ Napływ migrantów w wysokości 80,5 mln przewyższył sumę urodzeń i zgonów, która wyniosła 66,2 mln.

mniejszości narodowej, majątek, urodzenie, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną”. Dodatkowo, na podstawie Dyrektywy Ramowej Rady 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 r. ustanawiającej ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy (tzw. *The Employment Equality Directive*) wszystkie państwa UE mają obowiązek zapewnienia ochrony prawnej przeciwko dyskryminacji. Akt ten zakazuje dyskryminacji (ze względu na religię i wyznanie, wiek, niepełnosprawność oraz orientację seksualną) w zakresie: zatrudnienia, szkoleń oraz członkostwa w organizacjach zrzeszających pracodawców i pracowników (Komisja Europejska 2020). Poniższa tabela (tab. 8) zestawia dyrektywy wspierające kwestie wyrównywania szans w miejscu pracy wraz z przykładami dla konkretnych atrybutów różnorodności.

Tabela 8. Rozwiązania w UE na rzecz wyrównywania szans w miejscu pracy

Obszar	Najważniejsze akty prawne
Niepełnosprawność	Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/882 z dnia 17 kwietnia 2019 r. w sprawie wymogów dostępności produktów i usług (ang. <i>European Accessibility Act</i>). Dyrektywa zobowiązuje do zapewnienia dostępności wybranych produktów i usług codziennego użytku dla osób z niepełnosprawnościami. Wynika to z zobowiązania, które UE i jej państwa członkowskie podjęły po ratyfikacji Konwencji Narodów Zjednoczonych o prawach osób z niepełnosprawnościami.
Płeć oraz role opiekuńcze	Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1158 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów oraz uchylająca dyrektywę Rady 2010/18/UE. Dyrektywa ta reguluje: urlop rodzicielski, urlop opiekuńczy i elastyczne ustalenia dotyczące pracy.
LGBTQ+	Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (2012/C 326/01): art. 19 pozwala na podjęcie działań mających na celu zwalczanie dyskryminacji w stosunku do osób LGBTQ+.
Pochodzenie rasowe i etniczne	Dyrektywa Rady 2000/43/WE z dnia 29 czerwca 2000 r. wprowadzająca w życie zasadę równego traktowania osób bez względu na pochodzenie rasowe lub etniczne (ang. <i>Racial Equality Directive</i>). Dyrektywa Rady 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 r. ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy (ang. <i>Employment Equality Directive</i>). Powyższe dyrektywy podkreślają istotę równego traktowania osób bez względu na pochodzenie rasowe czy etniczne zarówno na etapie rekrutacji, jak i w czasie trwania zatrudnienia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wymienionych aktów prawnych oraz Komisji Europejskiej (2008, 2022a; 2023b; 2023c).

Istnieją również inne akty prawne i inicjatywy, które mają na celu promowanie różnorodności i inkluzji w ramach UE. W zakresie niepełnosprawności, Zasada 17. Europejskiego Filaru Praw Socjalnych (ang. *European Pillar of Social Rights*) podkreśla prawo osób z niepełnosprawnością do otrzymania wsparcia finansowego, dostępu do usług oraz dostosowanego środowiska pracy (Komisja Europejska 2022b). Komisja Europejska zaprezentowała również Pakiet na rzecz zatrudnienia osób niepełnosprawnych, aby wesprzeć członków Wspólnoty w zapewnieniu osobom niepełnosprawnym włączenia społecznego i autonomii ekonomicznej poprzez zatrudnienie. Pakiet ten jest częścią Strategii na rzecz praw osób niepełnosprawnych na lata 2021-2030 i jest zgodny z Konwencją Narodów Zjednoczonych o prawach osób niepełnosprawnych. W kontekście płci i ról opiekuńczych, Międzynarodowa Organizacja Pracy (ang. *International Labour Organization* - ILO) opracowała standardy promujące równość płci, takie jak Konwencje nr 134 i 138 dotyczące ochrony macierzyństwa oraz Konwencję nr 190 dotyczącą przemocy i molestowania w miejscu pracy (w tym molestowania seksualnego). Ponadto zalecenie z dnia 7 marca 2014 r. w sprawie wzmocnienia zasady równości wynagrodzeń dla kobiet i mężczyzn zawiera cenne rekomendacje, mające pomóc krajom UE w skutecznym egzekwowaniu zasady równości wynagrodzeń, kładąc nacisk na poprawę przejrzystości wynagrodzeń.

W temacie wsparcia środowisk LGBTQ+, Komisja Europejska w 2015 r. przedstawiła „Listę działań na rzecz równouprawnienia osób LGBTI”, która stanowi pierwsze ramy polityczne mające na celu zwalczanie dyskryminacji osób LGBTQ+. W zakresie pochodzenia etnicznego, raport dotyczący stosowania dyrektyw 2000/43 i 2000/78 podkreśla dobre praktyki i wyzwania we wdrażaniu dyrektyw, takie jak trudności w udowodnieniu dyskryminacji oraz niską świadomość praw. Inne inicjatywy Komisji Europejskiej obejmują m.in. plan działania UE przeciwko rasizmowi na lata 2020-2025 oraz strategiczne ramy UE na rzecz równości, integracji i uczestnictwa Romów (Komisji Europejskiej 2022a, 2023b, 2023c).

Powyższe inicjatywy i akty prawne wspierają działania na rzecz różnorodności i inkluzji w Unii Europejskiej, podkreślając jej zaangażowanie w promowanie równości i przeciwdziałanie dyskryminacji we wszystkich aspektach życia społecznego i zawodowego. Zapewnienie równości wszystkim jednostkom jest podstawową wartością we współczesnym społeczeństwie europejskim. W ciągu ostatnich kilku lat Komisja Europejska (KE) zwiększyła wysiłki w zwalczaniu dyskryminacji w stosunkach pracy (Sukalova, Ceniga 2020, s. 1037). Wymienione działania wpisują się w zaprojektowany

przez KE wymieniony wyżej Europejski Filar Praw Socjalnych, którego celem jest urownoważenie drogi do silnej i sprawiedliwej, posiadającej 20 zasad „włączającej Europy”, które można podzielić na trzy kwestie: równe szanse i dostęp do rynku pracy, uczciwe warunki pracy oraz włączenie społeczne (Komisja Europejska 2022b). Zaproponowane kategorie wiążą się z tematem ZR szczególnie w kwestii równości płci, równości szans zatrudnienia, aktywnego wsparcia zatrudnienia, bezpiecznego i elastycznego zatrudnienia, kwestii płac oraz informacji o warunkach zatrudnienia i ochronie w przypadku zwolnień (Komisja Europejska 2022b).

Na poziomie krajowym, głównymi aktami prawnymi wspierającymi ZR w miejscu pracy są:

- Konstytucja RP (1997), która zawiera zasadę równości wobec prawa, a szczególnie art. 32, zakazujący dyskryminacji w życiu politycznym, społecznym czy gospodarczym,
- Kodeks Pracy (Dz.U. z 1974 r., Nr 24 poz. 141 z późn. zm.) - rozdział IIa (Art. 183a - 183e), poświęcony równemu traktowaniu w zatrudnieniu i zakazie dyskryminacji ze względu na czynniki, takie jak płeć, wiek, niepełnosprawność, rasa, religia, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkowa, orientacja seksualna, zatrudnienie na czas określony/ nieokreślony, czy praca w pełnym lub niepełnym wymiarze godzin,
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. 2004 nr 99 poz. 1001) - zawiera przepisy dotyczące wsparcia dla osób poszukujących pracy i pracodawców w kontekście różnorodności i równości (Art. 20-20b),
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o Państwowym Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON) (Dz. U. 1997 Nr 123 poz. 776), która wspiera integrację zawodową osób z niepełnosprawnościami, oferując dofinansowanie do wynagrodzeń oraz adaptację stanowisk pracy.

Pomimo wprowadzonych regulacji prawnych na rzecz wyrównywania szans, Polska nadal odstaje od średniej UE w zakresie realizacji Celu nr 10³² Zrównoważonego Rozwoju ONZ (ang. *Sustainable Development Goals - SDG*), związanego z równością płci (Komisja Europejska 2023e, s. 4). Aby osiągnąć równość społeczną, koniecznym wydaje się podjęcie dodatkowych działań, wykraczających poza ustawodawstwo. Do działań

³² Por. <https://sdgs.un.org/goals/goal10> (02.04.2024).

wspierających kwestie związane z DEI zalicza się tzw. Karty Różnorodności (ang. *Diversity Charter*) będącej międzynarodową inicjatywą pod patronatem Komisji Europejskiej, realizowaną w krajach UE³³ (Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2023a). Karta ma na celu promowanie formułowania i wdrażania polityki różnorodności i włączania przez różne organizacje, w tym organizacje pozarządowe, podmioty publiczne i prywatne przedsiębiorstwa. Poprzez dobrowolne podpisanie karty, organizacje zgadzają się aktywnie wspierać różnorodność i kreować równe szanse w pracy, bez dyskryminacji ze względu na wiek, niepełnosprawność, płeć, pochodzenie rasowe lub etniczne, wyznanie lub orientację seksualną. Firmy, które zdecydują się podpisać Kartę Różnorodności, zyskują wiele korzyści, m.in. mogą nawiązać kontakt z innymi sygnatariuszami, otrzymują dostęp do informacji oraz narzędzi pomocnych w ocenie oraz monitorowaniu postępów w obszarze ZR (Komisja Europejska 2023a).

Dokument Karty Różnorodności w Polsce powstał z inicjatywy Forum Odpowiedzialnego Biznesu w 2011 roku we współpracy z administracją publiczną, organizacjami non-profit, związkami zawodowymi i przedstawicielami biznesu (Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2023a). Głównym celem Karty Różnorodności jest promowanie ZR w Polsce oraz zapewnienie firmom, instytucjom publicznym i organizacjom non-profit zasobów i strategii wdrażania ZR w ich miejscach pracy (Komisja Europejska 2023d). Do grudnia 2023 roku Kartę Różnorodności w Polsce podpisało 330 podmiotów (Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2023c). Do inicjatyw związanych ze wsparciem DEI pod przewodnictwem Forum Odpowiedzialnego Biznesu w Polsce zalicza się badanie pod nazwą „*Diversity IN Check*”, którego celem jest „pomiar poziomu dojrzałości pracodawców w Polsce w zakresie zarządzania różnorodnością i budowania włączającej organizacji”. Efektem badania³⁴ jest wyłonienie pracodawców najbardziej zaawansowanych w zakresie ZR i inkluzji w Polsce (Jawor-Joniewicz, Lisowska 2023, s. 4).

W ostatnim czasie nastąpił także znaczny wzrost zainteresowania tematem środowiskowym, społecznym i ładu korporacyjnego – ESG, wpisującym się w kwestie DEI to jeden z elementów przyczyniających się do osiągnięcia sukcesów przedsiębiorstw.

³³ Karta Różnorodności, funkcjonująca w 26 krajach Europy, jest siecią krajowych i regionalnych organizacji skupionych w ramach Platformy Kart Różnorodności (ang. *EU Platform of Diversity Charters*) przy Dyrekcji Generalnej Komisji Europejskiej ds. Sprawiedliwości i Konsumentów (Komisja Europejska 2023a; Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2023b).

³⁴ Czwarta edycja z 2024 roku wyłoniła 54 organizacje w Polsce (w porównaniu do 36 w 2023 r.) spełniających kryteria dojrzałości pod kątem zarządzania różnorodnością i inkluzji (Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2024).

Zasada równości szans i niedyskryminacji jest bez wątpienia ważną podstawą funkcjonowania strefy publicznej w Europie, w tym Polsce. Rozważając te kwestie, warto także zwrócić uwagę na różnice legislacyjne między krajami oraz ich wpływie na ZR w przedsiębiorstwie. Międzynarodowi pracodawcy, często wywodzący się z USA, mogą napotkać trudności w ustanowieniu programu DEI, który będzie działał efektywnie w różnych lokalizacjach (Mor Barak 2008, s. 240). Eksperti w dziedzinie prawa podkreślają, że rygorystyczne przepisy dotyczące prywatności danych obowiązujące w UE i Wielkiej Brytanii, w tym ogólne rozporządzenie o ochronie danych UE, mogą stanowić przeszkodę w gromadzeniu i analizowaniu informacji demograficznych w celu promowania różnorodności w miejscu pracy (SHRM 2022).

2.2.3. Paradygmaty i modele zarządzania różnorodnością

Aby uzyskać kompleksowe zrozumienie ewolucji ZR, Thomas, Ely (1996) wprowadzili trzy różne paradygmaty: dyskryminację i sprawiedliwość, dostęp i legitymizację oraz uczenie się i skuteczność (tab. 9). Chociaż te paradygmaty są często wymieniane w literaturze przedmiotu (Kwon, Nicolaides 2017, s. 86-88; Gross-Gołacka 2018), to nie wyczerpują one listy wszystkich paradygmatów tego zagadnienia. Celem organizacji działających w ramach paradygmatu oporu (ang. *resistance*) jest dążenie do utrzymania istniejącej dynamiki demograficznej i kulturowej w organizacji. W tym podejściu³⁵ różnorodność jest postrzegana jako zagrożenie, które przyczynia się do oporu wobec zmian, reprodukcji nierówności i dyskryminacji w miejscu pracy (Gaisch i in. 2020, s. 141).

W przeciwieństwie do podejścia opartego na oporze, które pomija segmenty różnorodności, paradygmat dyskryminacji i sprawiedliwości (ang. *discrimination and fairness*) nadaje priorytet równym szansom, sprawiedliwemu traktowaniu i rekrutacji. W tym rozumieniu, dysproporcje są postrzegane jako źródło problemów, co wymaga włączenia osób z różnych środowisk oraz pomocy różnym niedostatecznie reprezentowanym grupom demograficznym (Gaisch i in. 2020, s. 141). Paradygmat dostępu i legitymizacji³⁶ (ang. *access legitimacy*) zakłada, że firmy traktujące różnorodność jako strategiczną

³⁵ W ramach tego podejścia firmy przyjmują strategię, które odpowiadają na presję demograficzną. „Monokulturowość” składa się głównie z sieci powiązań tzw. „old boy network” (Oakley 2000, s. 328).

³⁶ Paradygmat dostępu i legitymizacji jest spójny z podejściem „akceptowania i celebrowania różnic” (ang. *accepting and celebrating differences*) (Thomas, Ely 1996), „doceniania różnic” (ang. *value all differences*) (Palmer 1994, s. 255) oraz „doceniania różnorodności” (ang. *valuing diversity*) (Loden 1994, s. 294-300).

przewagę, mogą skutecznie wykorzystać wpływ wielokulturowości, w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Paradygmat uczenia się i efektywności (ang. *learning and effectiveness*) zyskał na popularności, ponieważ różnorodność zaczęła być postrzegana jako jedno z kluczowych źródeł przewagi konkurencyjnej organizacji (Gaisch i in. 2020, s. 143). Paradygmat wrażliwości na odpowiedzialność (ang. *responsibility sensitivity*) wydaje się uzasadniony ze względu na społeczną odpowiedzialność biznesu oraz etyczne aspekty zarządzania kapitałem ludzkim (Gaisch i in. 2020, s. 144). Wymienione paradygmaty opisują i uzasadniają zaangażowanie w działania na rzecz różnorodności. W ostatnim czasie zaproponowano paradygmat pluralizmu i eklektyzmu (ang. *pluralism and eclecticism*), który uwzględnia „złożone wyzwania społeczne dzisiejszego społeczeństwa opartego na wiedzy”, w którym zmiany demograficzne, postęp technologiczny i globalizacja zmieniają nasze życie, branże i miejsca pracy (Gaisch, i in. s. 144). Poniżej przedstawiono podsumowanie paradygmatów ZR wraz z ich celami oraz założeniami.

Tabela 9. Porównanie paradygmatów zarządzania różnorodnością

Paradygmat różnorodności	Cel organizacji w paradygmacie ZR	Założenia i priorytety paradygmatu
Opór (Dass, Parker; 1999)	Utrzymanie jednorodności w organizacji	Różnorodność jako zagrożenie dla organizacji; grupowe myślenie opierające się na różnorodności; wspólny mianownik: ochrona i utrzymanie statusu quo.
Dyskryminacja i sprawiedliwość (Thomas, Ely 1996)	Asymilacja w organizacji	Różnorodność jako problem dla organizacji; Zgodność z przepisami prawa oraz poprawność polityczna w celu respektowania równych szans.
Dostęp i legitymizacja (Thomas, Ely 1996)	Akceptacja i celebrowanie różnic	Różnorodność jako przewaga konkurencyjna dla organizacji; perspektywa ekonomiczna i biznesowa w celu dostępu do niedostatecznie reprezentowanych rynków lub grup osób.
Uczenie się i skuteczność (Thomas, Ely 1996)	Pluralizm ³⁷	Różnorodność jako zasób dla organizacji; zbiorowe uczenie się w celu zwiększenia wydajności wszystkich pracowników.
Wrażliwość na odpowiedzialność (Schulz 2009)	Docenianie różnic i wspólnot	Różnorodność jako społeczna odpowiedzialność; działanie na rzecz transformacji oraz zrównoważonego rozwoju w regionie.
Pluralizm i eklektyzm (Gaisch i in. 2017)	Dostosowywanie różnic i interwencja	Różnorodność jako wrażliwość na kontekst i dynamikę zmian; podejście oparte na potrzebach motywacyjnych; wdrożenie ZR zgodnie z kulturą organizacyjną i otwartością na dialog.

Źródło: opracowanie własne na podstawie C.K. Kwon i A. Nicolaidis (2017, s. 88) oraz Gaisch i in. (2020, s. 146).

³⁷ Czyli koncepcji, w której różne grupy kulturowe dostosowują się do siebie i włączają elementy od siebie nawzajem, jednocześnie zachowując odrębną tożsamość kulturową.

Postępy poczynione w badaniach nad ZR skłoniły badaczy do połączenia dwóch teorii w celu wyjaśnienia przeciwstawnych punktów widzenia dotyczących różnorodności. Daan van Knippenberg i jego współpracownicy opracowali model kategoryzacji elaboracji CEM (ang. *categorization-elaboration model*), który łączy kategoryzację społeczną i teorię podejmowania decyzji. Według badaczy, w procesie analizy znaczenia i wpływu różnorodności, konieczne jest uwzględnienie zmiennych kontrolnych i moderujących dany proces (van Knippenberg i in. 2004; Widerszal-Bazyl 2018). Na podstawie modelu CEM można przyjąć, że szanse zwiększenia efektywności zróżnicowanych zespołów są tym większe, w im większym stopniu będzie można „osłabić proces kategoryzacji społecznej oraz jego ujemny wpływ na elaborację informacji, a jednocześnie im bardziej będziemy w stanie wzmocnić proces elaboracji informacji” (Widerszal-Bazyl 2018, s. 11). Model CEM wskazał na różnorodne zachowania w ramach ZR, które mogą prowadzić zarówno do korzystnych, jak i niekorzystnych wyników, co omówiono w dalszej części dysertacji.

2.2.4. Korzyści wynikające z zarządzania różnorodnością

Celem badań nad ZR jest między innymi uzyskanie głębszego zrozumienia wpływu różnorodności na doświadczenia pracowników i wyniki organizacji (Brimhalli in. 2014, s. 79). W teorii istnieją dwa przeciwstawne podejścia do zrozumienia wpływu różnorodności na funkcjonowanie zespołów i organizacji. Podejście pozytywne opiera się na teoriach informacji i podejmowania decyzji (ang. *information and decision-making theories*), które podkreślają wartości wynikające z różnorodnych źródeł informacji w organizacji. W tej perspektywie, zróżnicowane pochodzenie etniczne wiąże się z różnymi umiejętnościami i wiedzą, co dalej przekłada się na lepszą produktywność w zespole (Mor Barak i in. 2016, s. 305). Z drugiej strony, negatywna perspektywa znaczenia różnorodności oparta jest na teorii kategoryzacji społecznej (Tajfel 1981). Według tego podejścia, różnorodność prowadzi do konfliktów i fluktuacji pracowników oraz zmniejsza identyfikację społeczną, spójność i ogólną wydajność organizacji. Ze względu na rozbieżność teorii, ostateczny wpływ znaczenia różnorodności nie jest pewny (Sukalova, Ceniga 2020, s. 1037). Na podstawie powyższych teorii wyłania się obraz złożonego wpływu różnorodności.

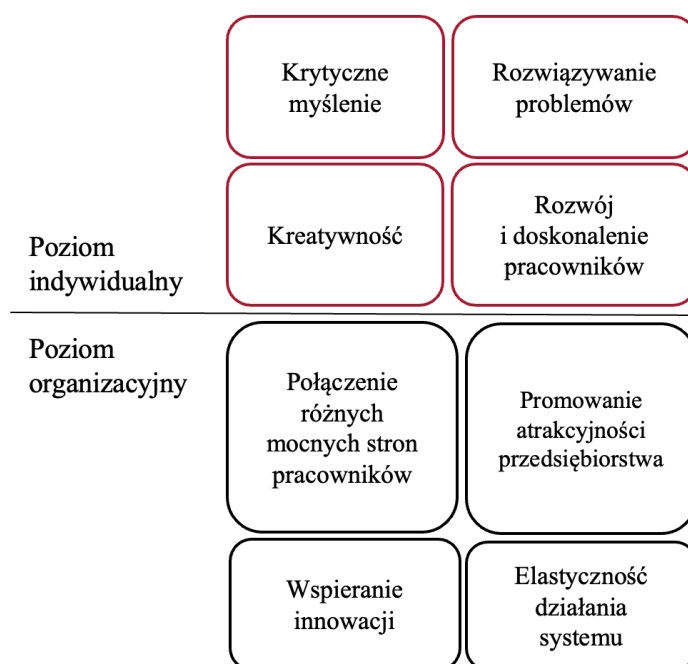
Korzyści płynące z zarządzania różnorodnością dotyczą zarówno usprawniania procesów organizacyjnych, jak i rozwoju indywidualnych umiejętności pracowników, co dalej przekłada się na zwiększenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw poprzez

wzmacnianie relacji z klientami, innowacyjność oraz tworzenie korzystnego wizerunku pracodawcy (Mor Barak i in. 2016, s. 305, Mazur-Wierzbicka, 2016, s. 40-41). Badania przeprowadzone przez McKinsey & Company wskazują na znaczący związek między sukcesem finansowym przedsiębiorstw a różnorodnością, zarówno pod względem płci, jak i pochodzenia etnicznego, co jest szczególnie widoczne na różnych szczeblach organizacyjnych, zwłaszcza w zespołach kierowniczych (Dixon-Fyle i in. 2020b, s. 13). Różnorodność w miejscu pracy przynosi korzyści, które można podzielić na kilka kluczowych obszarów, z uwzględnieniem poziomu pracowników oraz organizacji.

Na poziomie pracowników, różnorodność może poprawić umiejętności krytycznego myślenia, kreatywność i rozwiązywania problemów, ponieważ zróżnicowani pracownicy wnoszą do organizacji wielorakie punkty widzenia. W rezultacie, obecność pracowników o różnym pochodzeniu stymuluje krytyczne myślenie, które prowadzi do generowania alternatywnych podejść do rozwiązywania problemów, dając niezbędną przewagę dla osiągnięcia sukcesu w konkurencyjnym środowisku biznesowym. Różnorodność w zespole może prowadzić do lepszych decyzji poprzez łączenie różnych perspektyw i zachęcanie do dogłębnej analizy zagadnień (Cox, Blake 1991, s. 47-51). Ponadto różnorodność w miejscu pracy przyczynia się do stymulowania rozwoju i doskonalenia pracowników. W związku z rosnącą heterogenicznością w przedsiębiorstwach, pracownicy mają okazję podnieść swoje umiejętności i rozwijać się zawodowo, co przekłada się na ich większą elastyczność i zdolność do radzenia sobie z wyzwaniami (Cletus i in. 2018, s. 39-42).

Na poziomie organizacyjnym kluczową korzyścią z ZR jest możliwość połączenia różnych mocnych stron pracowników. Obecność różnorodności zapewnia organizacjom szansę na wykorzystanie unikalnego pochodzenia i umiejętności swoich pracowników do realizacji celów, zadań oraz długoterminowych planów. Wyniki badań sugerują, że efektywne wykorzystanie różnorodnych kompetencji i mocnych stron może poprawić wyniki firm i ich produktywność (Cletus i in. 2018, s. 39-42). Połączenie różnych perspektyw i kompetencji sprzyja zrozumieniu międzykulturowemu, co może poprawić atmosferę w miejscu pracy, a także skutecznie eliminować uprzedzenia i nieporozumienia. Kolejną korzyścią na poziomie organizacji jest promowanie atrakcyjności przedsiębiorstwa dla potencjalnych partnerów biznesowych, współpracowników oraz społeczeństwa. Firmy wspierające różnorodność stają się bardziej konkurencyjne i atrakcyjne, co jest kluczowe w czasach niedoboru wykwalifikowanych kandydatów. Zróżnicowane zespoły sprzyjają innowacyjności, a to przyciąga pracowników zorientowanych na wyzwania, zwłaszcza młodsze pokolenia (Cletus i in. 2018, s. 39-42).

Zdolność do wprowadzania innowacji, adaptacji i ewolucji wraz z pojawiającymi się trendami na rynku ma kluczowe znaczenie dla długoterminowego sukcesu firm. Zatrudnianie pracowników z różnych środowisk oferuje ogromny potencjał dla innowacji, ponieważ wnoszą oni szeroki zestaw umiejętności i perspektyw, które sprzyjają nowatorskim pomysłom. Wejście na nowe rynki w dużej mierze zależy od obecności pracowników, którzy posiadają różne umiejętności językowe i pochodzą z różnych środowisk społeczno-kulturowych. Może to znacznie poprawić orientację na klienta i zwiększyć skuteczność strategii marketingowych. Ponadto różnorodne punkty widzenia i cechy pracowników zapewniają unikalną perspektywę w środowiskach biznesowych. Wielokulturowe podejście do ZR zakłada, że system organizacyjny staje się bardziej płynny i elastyczny, co pozwala na szybsze i bardziej efektywne reakcje na zmieniające się warunki (Cox, Blake 1991, s. 45-56; Cletus i in. 2018, s. 39-42). Poniższy schemat (rys. 12) zestawia korzyści wynikające z różnorodności na poziomie indywidualnym (pracowników) oraz na poziomie organizacyjnym (całych przedsiębiorstw).



Rysunek 12. Korzyści wynikające z różnorodnej organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. H. Cox i S. Blake (1991, s. 45-56); H. Cletus i in. (2018, s. 39-42).

Badania nad ZR sugerują, że łączenie i koordynowanie różnych praktyk dotyczących DEI jest bardziej korzystne niż wdrażanie ich indywidualnie. Dodatkowo, uzupełnienie formalnych praktyk ZR nieformalnymi działaniami np. na poziomie przywództwa lub

monitoringu działań, przekłada się na zwiększenie skuteczności inicjatyw ZR w organizacji (van Knippenberg i in. 2020, s. 87).

Różnorodność wiąże się także z pewnymi trudnościami. Wśród najczęściej wymienianych wyzwań związanych z zarządzaniem różnorodnością znajduje się komunikacja i konflikty w zespołach (Besong 2005, s. 6; Don-Solomon, Fakidouma 2021, s. 370, Mazur-Wierzbicka, 2016, s. 56). Sposób, w jaki przełożony komunikuje się z pracownikami (np. w różnym wieku), powinien być dostosowany do ich zróżnicowanych potrzeb (Dernowska i in. 2023). Nadmierne inwestycje czasowe i finansowe w rozwiązywanie problemów mogą ograniczać korzyści płynące z procesu synergii. W efekcie może to prowadzić do konfliktów przynosząc efekt odwrotny do założonego. W niepewnych warunkach różnorodność może powodować nieporozumienia, frustrację czy trudności w osiągnięciu konsensusu co w dłuższej perspektywie osłabia³⁸ pozycję grup nieuprzywilejowanych (Mazur 2010, s. 10). W wyjątkowych okolicznościach, ZR może prowadzić do paradoksalnej sytuacji zwanej odwróconą dyskryminacją (ang. *reverse discrimination*), co według badań wyraża się przez zwiększającą się liczbę pracowników, wyrażających niezadowolenie z takiej sytuacji (April i Blass 2010, s. 59). Pracownicy, którzy nie są doceniani, uważają, że są wykluczani, co może prowadzić do pogorszenia ich relacji z kolegami z grup mniejszościowych. Ci, którzy dostrzegają zjawisko odwróconej dyskryminacji wycofują się mentalnie z organizacji, co skutkuje obniżonym zaangażowaniem.

Ostatnie wydarzenia, takie jak pandemia COVID-19 i praca zdalna, a także bezprecedensowe zmiany w zakresie umiejętności i rodzajów pożądanych miejsc pracy, uwydatniły wyzwania zawodowe, szczególnie wśród mniej uprzywilejowanych pracowników (tab. 10). W związku z pandemią COVID-19, aż 27% organizacji tymczasowo zawiesiło realizację większości lub wszystkich swoich przedsięwzięć związanych z różnorodnością z powodu pandemii. Pracownicy ze środowisk mniejszościowych napotkali więcej przeszkód związanych z pracą w porównaniu do innych pracowników³⁹. Pandemia przyczyniła się do zmniejszenia liczby kobiet na rynku pracy. Dane z raportu *Global Gender Gap 2023* wskazują na spadek parytetu płci w zakresie udziału ekonomicznego, co jest

³⁸ Dzieje się tak, ponieważ tradycyjnie konflikty pomiędzy członkami grup większościowych i mniejszościowych są zazwyczaj rozwiązywane na korzyść tych pierwszych.

³⁹ Pracownicy ze środowisk LGBTQ+ napotykali 1,4 razy więcej trudności związanych z obciążeniem pracą i sprawiedliwą oceną wyników w porównaniu do osób heteroseksualnych, a osoby należące do mniejszości rasowych były 1,4 razy bardziej narażone na napotkanie przeszkód w awansie zawodowym w porównaniu do ich kolegów rasy białej (World Economic Forum 2023b, s. 8-9).

związane m.in. ze zwiększonymi obowiązkami opiekuńczymi, które spadają głównie na kobiety (World Economic Forum 2023a).

Praca zdalna wzmocniła wykluczające mechanizmy w miejscu pracy. Choć pozwala mniejszościom skuteczniej chronić się przed mikroagresją, niektórzy pracownicy zmagają się z brakiem odpowiedniej przestrzeni czy szybkiego Internetu. Wideokonferencje mogą ujawniać informacje, które pracownicy woleliby zachować dla siebie. Pomimo, iż praca zdalna sprzyja rekrutacji różnorodnych kandydatów, może prowadzić do nierówności (ponad 20% pracowników może pracować zdalnie efektywnie, ale dotyczy to głównie wysoko wykwalifikowanych i lepiej opłacanych osób). Pracę hybrydową preferuje większość pracowników, zwłaszcza kobiety, które są o 10% bardziej skłonne do rezygnacji z pracy w przypadku braku tej możliwości (World Economic Forum 2023b, s. 8-9). Mimo korzyści z pracy zdalnej, badania pokazują, że niektórzy pracownicy mogą czuć potrzebę ukrywania niepełnosprawności, tożsamości płciowej lub orientacji seksualnej, co negatywnie wpływa na samopoczucie i wydajność (McKinsey & Company 2022a). W idealnych warunkach pracownicy czuliby się swobodnie ujawniając swoją tożsamość, a organizacje wspierałyby inkluzywną atmosferę. W dobie pracy hybrydowej kluczowe jest zapewnienie inkluzji, aby każdy pracownik czuł się częścią zespołu, niezależnie od miejsca pracy. Praca zdalna powinna również wspierać autentyczne wyrażanie siebie, a nie służyć ukrywaniu tożsamości.

Bezprecedensowe zmiany w zakresie umiejętności i miejsc pracy pożądanых w przyszłości również wpływają na różnorodność. Przewiduje się, że do 2030 r. około 6% globalnej siły roboczej będzie musiało szukać alternatywnego zatrudnienia, co będzie miało większy wpływ na grupy mniejszościowe. W Unii Europejskiej obywatele spoza UE doświadczają większych reperkusji w porównaniu do obywateli urodzonych w UE. Około 80% zawodów zagrożonych eliminacją z powodu automatyzacji należy głównie do pracowników biurowych, obsługi klienta, sprzedaży, usług gastronomicznych i produkcji. Większość tych stanowisk zajmują kobiety. Według McKinsey & Company między 2030 a 2060 r., sztuczna inteligencja (ang. *generative AI*) zautomatyzuje 50% istniejących miejsc pracy zajmowanych przez Amerykanów bez ukończonych studiów wyższych (ang. *high mobility jobs*) (World Economic Forum 2023b, s. 8-9). Większość nowych ofert pracy w USA w dziedzinach takich jak inżynieria, informatyka, nauki o środowisku i budownictwo, jest kierowana do mężczyzn. Podobne zjawisko braku reprezentacji płci obserwuje się w Europie, gdzie kobiety zajmują 17% stanowisk w technologii i 28% w zawodach związanych z technologią i zrównoważonym rozwojem (World Economic

Forum 2023b, s. 8-9). Poniższa tabela (tab. 10) zestawia główne trendy mające wpływ na sytuację pracowników z grup mniejszościowych.

Tabela 10. Wpływ globalnych trendów na sytuację mniejszościowych grup pracowników

Trend	Zjawisko
COVID-19	Pozbawienie priorytetowego charakteru działań w zakresie DEI.
	Wzrost wrogości na tle różnic tożsamościowych.
	Nieproporcjonalny wzrost związanych z pracą wyzwań dla różnorodnych pracowników.
	Mniejsza liczba kobiet na rynku pracy.
Zmiany norm w miejscu pracy - praca zdalna	Wzmocnienie niewłączającej dynamiki działań (ang. <i>non-inclusive dynamics</i>).
	Skoncentrowanie na pracy zdalnej i hybrydowej.
Bezprecedensowe zmiany w zakresie umiejętności i miejsc pracy pożądanym w przyszłości	Zmniejszająca się liczba miejsc pracy dla kobiet i grup mniejszościowych.
	Stanowiska rozwojowe są głównie zajmowane przez mężczyzn.

Źródło: opracowanie własne na podstawie World Economic Forum (2023b, s. 8-9; 2023a, s. 15).

Do wyzwań związanych z DEI warto dodać postawę menedżerów, którzy mogą tworzyć bariery w skutecznym wdrażaniu ZR w organizacji. Badania wskazują, że wsparcie menedżerów dla inicjatyw związanych z różnorodnością zmniejsza się, gdy postrzegają oni programy DEI jako stanowiące osobiste wyzwanie lub faworyzujące inne grupy demograficzne w stosunku do ich własnych perspektyw zatrudnienia (van Knippenberg i in. 2020, s. 84-85). W związku z powyższym, wsparcie ze strony menedżerów wyższego szczebla oraz kreowanie postaw przywództwa inkluzywnego (rozdz. 2.3.4.) może pomóc w zarządzaniu różnorodnością w organizacji.

Wydaje się, że kluczowe pytanie w badaniach nad ZR dotyczy tego, jaki jest wpływ różnic pomiędzy członkami zespołu na proces i produktywność danej grupy. Podsumowując, aby różnorodność przyniosła korzyści, konieczne jest zrozumienie różnorodności wśród członków zespołów. Ważne jest, aby pracodawcy rozpoznawali i zwalczali różne świadome lub nieświadome uprzedzenia (ang. *conscious and unconscious bias*) (Suresh, Dyaram 2016, s. 470). Pozwoli to uniknąć niezamierzonego wykluczenia mniejszości, co w dalszej perspektywie mogłoby ograniczać rozwój oraz innowacyjność przedsiębiorstw. Obecnie firmy borykają się z trudnościami w prowadzeniu ZR nie dlatego, że nie umieściły DEI w swoich strategiach działania, ale dlatego, że trudno zarządzać różnorodnością we właściwy i skuteczny sposób. To, czego należy unikać, to zbytne poleganie na indywidualnych nieskoordynowanych projektach i brak wyraźnego powiązania działań

z ogólną strategią biznesową. Wiele firm stoi również przed wyzwaniami związanymi z niepewnością gospodarczą, zmieniającym się charakterem pracy oraz ryzykiem związanym ze „zmęczeniem” tematem różnorodności w swoich organizacjach (Dixon-Fyle i in. 2020b, s. 10).

Koncentracja na ZR i wsparciu inkluzywnego środowiska pracy może znacząco wpłynąć na satysfakcję z pracy, kreatywność i retencję pracowników, a także skutecznie łagodzić negatywne konsekwencje, takie jak brak wzajemnego zaufania i trudności w komunikacji (Mor Barak i in. 2016, s. 306). Chociaż zasada równych szans zatrudnienia jest bardzo ważna, odnosi się ona głównie do relacji między poszczególnymi pracownikami a organizacją, a nie do całego zespołu (van Knippenberg i in. 2020, s. 87). Dlatego też, nawet jeśli praktyki ZR przyczyniły się do wyrównania szans zatrudnienia i zmniejszenia konfliktów, zespoły powinny wciąż aktywnie poszukiwać synergii poprzez łączenie różnych punktów widzenia.

2.3. Inkluzja pracowników w organizacji

Poszczególne kategorie różnorodności mogą zależeć od kultur i krajów, jednak poczucie wykluczenia (ang. *exclusion*), zwłaszcza w miejscu pracy, jest elementem wykraczającym poza te bariery (Mor Barak 2008, s. 244). Priorytetem współczesnych pracodawców staje się stworzenie włączającego miejsca pracy, w którym pracownicy czują się w pełni uwzględnieni w formalnych i nieformalnych działaniach organizacji. Obejmuje to dostęp do informacji i podejmowanych decyzji, a także ułatwianie wymiany danych i współtworzenia spotkań towarzyskich (Mor Barak 2005, s. 149). Badania sugerują, że organizacje powinny priorytetowo traktować kwestię włączania osób pochodzących z różnych środowisk (Shore i in. 2018). Poniższa część dysertacji skupia się na procesie tworzenia włączającego miejsca pracy z uwzględnieniem takich elementów jak wspieranie klimatu inkluzji czy przywództwa inkluzywnego, będącego istotnym narzędziem we wdrażaniu inicjatyw związanych z DEI.

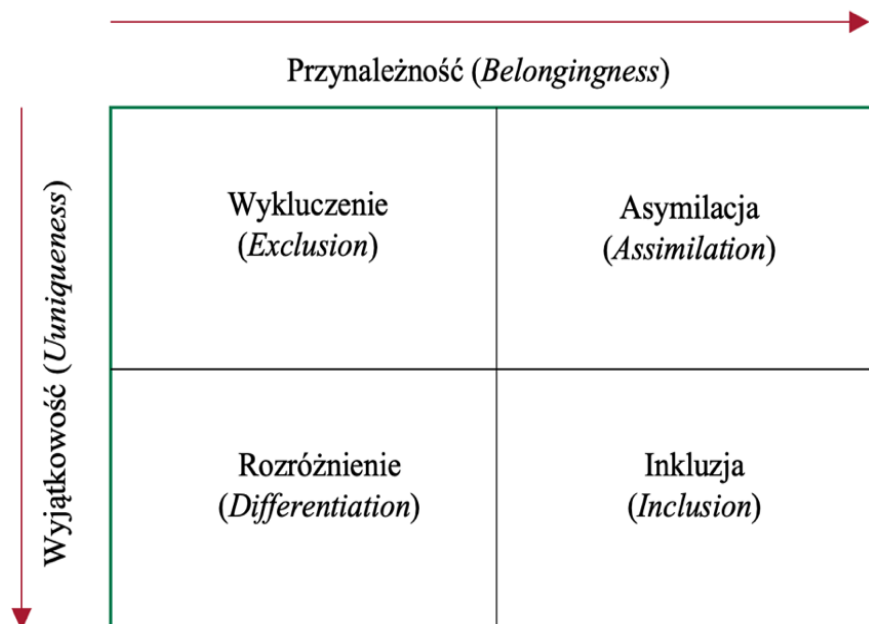
2.3.1. Koncepcja inkluzji i jej znaczenie

Prawie 30 lat temu nastąpiło przejście od koncentrowania się wyłącznie na różnorodności do bardziej kompleksowego podejścia do inkluzji (inaczej „włączania”, ang. *inclusion*) (Oswick, Noon 2014, s. 8-12). Literatura przedmiotu dotycząca tego zagadnienia jest wciąż na wczesnym etapie rozwoju (Shore i in. 2011; Elsaied 2020, s. 192). Chociaż

obserwuje się coraz większe zainteresowanie badaniami z tego zakresu, nie ma jednoznaczności co do głównych założeń tej koncepcji (Rathore 2018, s. 1655).

Pojęcie „włączania” zostało wprowadzone przez ekspertów w dziedzinie edukacji (Gilhool 1989), z kolei samo „włączanie organizacyjne” potraktowano poważnie, opierając się na zaleceniach słynnego projektu „*Workforce 2000*” zainicjowanego przez Departament Pracy Stanów Zjednoczonych (Johnston 1987). W ramach projektu podkreślono konieczność przejścia od ZR do włączania organizacyjnego ze względu na rosnącą i zróżnicowaną liczbę osób pojawiających się na rynku pracy. W ostatnich dwudziestu latach inkluzję badano również w literaturze dotyczącej zarządzania w organizacjach (Roberson 2006). Badania te są podobne do tych przeprowadzonych wcześniej w socjologii (Mor Barak 2000) i psychologii społecznej (Brewer 1991). Na początku 2010 r. liczba publikacji dotyczących „inkluzji” była w zasadzie porównywalna z liczbą tych na temat „równości”. Następnie poziom zainteresowania tematem „równości” utrzymywał się na podobnym poziomie, podczas gdy popularność na „włączanie” znacząco wzrosła (Garg, Sangwan 2021, s. 13).

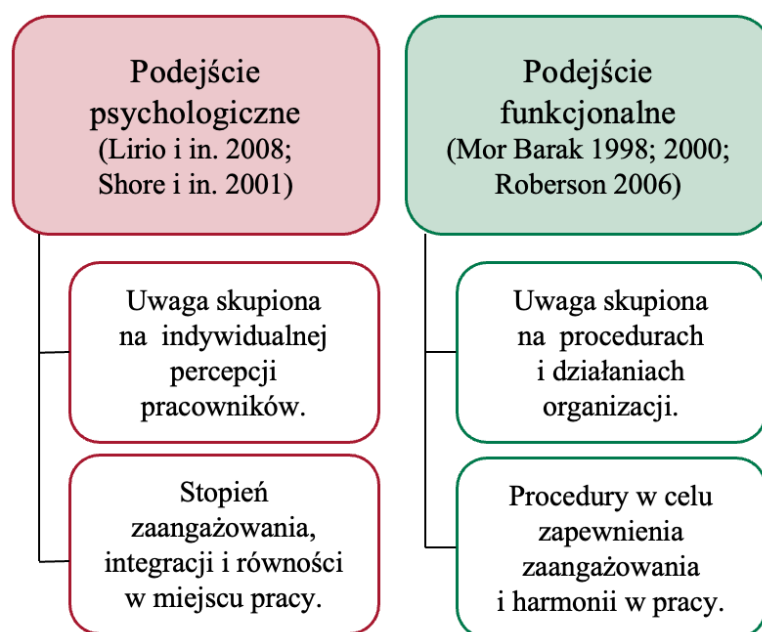
Koncepcja inkluzji, ze względu na złożoność zjawiska, jest różnie definiowana. Mor Barak i Cherin (1998) definiują inkluzję jako indywidualne doświadczenia związane z „zaangażowaniem w zespołach, udziałem w procesie decyzyjnym oraz dostępem do informacji i zasobów” (s. 52). Podkreślają oni przede wszystkim znaczenie indywidualnych doświadczeń i reakcji pracowników na praktyki stosowane w organizacjach. Z kolei Lynn Shore i współpracownicy (2011) zaproponowali odmienne rozumienie inkluzji, identyfikując jej dwa podstawowe aspekty: przynależność (ang. *belongingness*) i wyjątkowość (ang. *uniqueness*). Konstrukty te opierają się na teorii optymalnej odrębności (ang. *optimal distinctiveness theory*) autorstwa Marilynn Brewer (1991). „Przynależność” jest zakorzeniona w pragnieniu utrzymywania więzi społecznych, tymczasem „wyjątkowość” opiera się na ludzkiej potrzebie zachowania tożsamości (Brewer 1991; Shore i in. 2011), natomiast tworzenie inkluzji w organizacji wymaga znalezienia harmonijnej równowagi pomiędzy tymi dwoma elementami (rys. 13).



Rysunek 13. Ramy inkluzji według L. M. Shore i in.
 Źródło: opracowanie własne na podstawie L. M. Shore i in. (2011, s. 1266).

Zaproponowane w 2011 roku ramy inkluzji (ang. *Inclusion Framework*), sugerują, że połączenie wyjątkowości i przynależności jest kluczowe w generowaniu poczucia włączenia pracowników. Oprócz inkluzji w modelu wymieniane są jeszcze takie pojęcia jak: asymilacja, odróżnienie i wykluczenie. Asymilacja (ang. *assimilation*) oznacza wysoki poziom przynależności i niski wyjątkowości, w której pracownik jest postrzegany jako osoba wtajemniczona w działania zespołu i dopasowuje się do zachowań organizacyjnych, lecz ogranicza do minimum pokazywanie swoich wyjątkowych cech. Odróżnienie (ang. *differentiation*) dotyczy niskiej wartości przynależności i wysokiej wyjątkowości; gdy pracownik nie jest traktowany jako członek zespołu, ale jego unikalne cechy są postrzegane jako ważne i niezbędne dla sukcesu zespołu lub organizacji. Z kolei wykluczenie (ang. *exclusion*) oznacza niski poziom przynależności i wyjątkowości i następuje, gdy pracownik nie jest uważany za tzw. *insidera* o wyjątkowej wartości dla zespołu, w którym pracuje. Wykluczenie może prowadzić do mikroagresji, ostracyzmu a nawet odrzucenia (Shore, Chung 2022, s. 3).

Organizacje, które cechują się wysokim poziomem włączania, zachęcają pracowników do wykorzystywania swoich unikalnych cech i unikania dostosowywania się do zasad bardziej wpływowych grup (Ashikali i in. 2021). W naukach o zarządzaniu i jakości, koncepcję inkluzji omawia się na dwa sposoby (rys. 14).



Rysunek 14. Zróżnicowanie podejścia do koncepcji inkluzji w naukach o zarządzaniu i jakości
Źródło: opracowanie własne.

Chociaż temat inkluzji staje się coraz bardziej popularny, to w dalszym ciągu brakuje porozumienia co do jego ujednoliconej interpretacji, ze względu na stosunkowo niedawne pojawienie się tego konstruktu w literaturze przedmiotu. Inkluzja jest pojęciem wielowymiarowym, obejmującym różne aspekty zaangażowania pracowników, rozumiana jako proces eliminowania barier utrudniających pełne uczestnictwo pracowników w działalność organizacji, podejmowanie wysiłku na rzecz włączenia wszystkich osób w realizację misji i działalności organizacji oraz zapewnienie równouprawnienia w procesach organizacyjnych.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa główne podejścia do zrozumienia inkluzji. (tab. 11). Podejście psychologiczne kładzie nacisk na indywidualne postrzeganie i psychologiczne doświadczenie włączania w ramach interakcji społecznych i ram organizacyjnych. Podejście funkcjonalne koncentruje się na konkretnych procedurach i działaniach prowadzonych przez organizacje w celu promowania zaangażowania i harmonii w miejscu pracy (Mousa 2021, s. 123).

Tabela 11. Zestawienie definicji inkluzji

Autor (rok)	Definicja	Podejście
Q. M. Roberson (2006)	Usunięcie czynników utrudniających pracownikowi pełne uczestnictwo i wkład w działania organizacyjne.	funkcjonalne
D. R. Avery i in. (2008)	Przekonanie zatrudnionych, że ich pracodawcy podejmują wszelkie starania, aby włączyć ich w misję i działalność firmy, biorąc pod uwagę ich umiejętności.	funkcjonalne
B. M. Ferdman (2010, s. 37)	„Inkluzja obejmuje zarówno bycie w pełni sobą, jak i pozwalanie innym na bycie w pełni sobą w kontekście angażowania się we wspólne działania. Oznacza to współpracę w sposób, w którym wszystkie strony mogą być w pełni zaangażowane i podporządkowane, i jednocześnie wierzyć, że nie poszły na kompromis, nie ukryły się ani nie zrezygnowały z żadnej części siebie”.	psychologiczne
K. April E. Blass (2010)	Włączanie pracowników w procesy i procedury obowiązujące w organizacji związane jest z zapewnieniem równych szans pracownikom w miejscu pracy.	funkcjonalne
L. M. Shore i in. (2011, s. 1265)	Inkluzja to „stopień, w jakim pracownik postrzega, że jest szanowanym członkiem grupy roboczej poprzez doświadczanie traktowania, które zaspokaja jego potrzeby przynależności i wyjątkowości.”	psychologiczne
E. Hanappi-Egger (2012)	Inkluzja jako sposób na docenienie pracowników i umożliwienie im pełnego uczestnictwa w całości działań organizacji.	funkcjonalne
M. P. Ponce-Pura (2014)	Poczucie przynależności pracownika do organizacji, związane z jego doświadczeniami i percepcją bycia docenionym za swoje cechy i odrębność w kontekście organizacyjnym.	psychologiczne
T. Q. Tan (2019, s. 30-31)	„Włączanie odnosi się do celowych, ciągłych wysiłków mających na celu zapewnienie, że różnorodne osoby o różnych tożsamościach są w stanie w pełni uczestniczyć we wszystkich aspektach pracy organizacji, w tym na stanowiskach kierowniczych i w procesach decyzyjnych.”	psychologiczne
SHRM (2021)	Inkluzja to stopień, w jakim każda osoba w organizacji czuje się mile widziana, szanowana, wspierana i doceniana jako członek zespołu.	psychologiczne
McKinsey & Company (2022b)	Inkluzja odnosi się do sposobu, w jaki pracownicy doświadczają miejsca pracy oraz stopnia, w jakim organizacje przyjmują wszystkich pracowników i umożliwiają im wniesienie znaczącego wkładu.	funkcjonalne

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Podczas gdy początkowo literatura przedmiotu poświęcona inkluzji koncentrowała się na takich aspektach, jak zaangażowanie w podejmowanie decyzji, dostęp do zasobów i zaangażowanie organizacyjne, podstawą włączania jest również poczucie przynależności i indywidualności. Dlatego autorka dysertacji definiuje inkluzję organizacyjną jako:

wzmocnienie poczucia przynależności i wyjątkowości w organizacji poprzez podejmowanie szeregu działań, tworzenie struktur, procesów i inicjatyw.

W licznych opracowaniach zbadano różne konstrukty inkluzji, do których zaliczyć można: zespoły inkluzywne (ang. *inclusive workgroups*), przywództwo inkluzywne (ang. *inclusive leadership* - IL), inkluzywne praktyki organizacyjne (ang. *organizational inclusive practices*), postrzeganą inkluzję organizacyjną (ang. *perceived organizational inclusion*) oraz ogólny klimat inkluzji (ang. *inclusive climate*) (Shore i in. 2018, s. 178).

Powyższe konstrukty, chociaż ze sobą powiązane, są częściowo traktowane oddzielnie, między innymi dlatego, że literatura dotycząca każdego z nich rozwijała się do pewnego stopnia niezależnie. Dla przykładu, zdaniem Mor Barak inkluzja odnosi się do „poczucia jednostki, że jest częścią systemu organizacyjnego, zarówno w procesach formalnych, takich jak dostęp do informacji i kanałów decyzyjnych, jak i w procesach nieformalnych” (Mor Barak 2011, s. 166), podczas gdy klimat inkluzji „promuje postrzeganie przez pracowników kontekstu organizacyjnego, który prowadzi do pełnej akceptacji wszystkich pracowników i zapewnia środowisko, w którym pełne spektrum umiejętności poszczególnych osób jest optymalnie wykorzystywane” (Mor Barak i in. 2016, s. 309).

2.3.2. Rozróżnienie pomiędzy inkluzją a różnorodnością

Autorzy podkreślają, że skupienie się na „różnorodności” doprowadziło do powstania pojęcia „inkluzji”. Zmiana w kierunku używania terminu „inkluzja” nastąpiła, aby zdefiniować nową retorykę w temacie ZR (Roberson 2006, s. 3). Pomimo iż obie koncepcje są ze sobą ściśle powiązane, terminy te nie są tożsame (Booyesen 2007; Daya 2014). Różnorodność koncentruje się na cechach pracownika, inkluzja natomiast na cechach organizacji (takich jak jej kultura i klimat) (Garg, Sangwan 2021, s. 12-13).

Znaczenie różnorodności i inkluzji jest odmienne (Henry, Evans 2007), co w obrazowy sposób przedstawia określenie, że inkluzja to „różnorodność w działaniu” (ang. *diversity in action*) (Kuknor, Bhattacharya 2022, s. 789). Idąc dalej, ZR obejmuje wdrażanie zasad rekrutacji, inicjatyw szkoleniowych czy programów mentorskich w organizacjach w celu rozwoju różnorodnych pracowników. Z kolei tworzenie inkluzywnego miejsca pracy wiąże się z pomiarem dotyczącym tego jak dobrze organizacja tworzy polityki i praktyki, które wykorzystują unikatowe atrybuty pracowników oraz promują ich aktywne zaangażowanie zarówno w kwestie formalne jak i te nieformalne (Brimhall, Mor Barak 2018, s. 475).

Inicjatywy związane z różnorodnością są często uzasadnione wymogami prawnymi lub chęcią unikania kar. Z kolei wsparcie inkluzji w organizacji jest zazwyczaj motywowane celami biznesowymi i dążeniem firm do poprawy wydajności, co w rezultacie ma przynieść lepsze wyniki biznesowe. Zarządzający organizacjami wprowadzają polityki różnorodności, aby przeciwdziałać niesprawiedliwości, często pod wpływem zewnętrznych regulacji. Inkluzja traktowana jest natomiast jako integralna część strategii w organizacji. Ponadto koncentracja działań związanych z różnorodnością skupia się głównie na widocznych różnicach między pracownikami, takich jak rasa, płeć czy wiek. Z kolei wsparcie inkluzji wiąże się z akceptacją wszystkich unikatowych cech pracowników, niezależnie od tego, czy są one widoczne od razu. Realizacja działań związanych z różnorodnością często dotyczy zmiany profilu demograficznego organizacji poprzez zwiększenie reprezentacji mniejszości. W przypadku inkluzji celem jest stworzenie środowiska pracy, w którym wszyscy czują się doceniani. Działania na rzecz różnorodności obejmują głównie grupy mniejszościowe, a w przypadku inkluzji wszystkich pracowników. Rysunek 15. przedstawia kluczowe różnice między założeniami dotyczącymi różnorodności oraz inkluzji.

	Różnorodność	Inkluzja
<i>Motywacja</i>	Prawna / unikanie kar	Biznesowa / poprawa wydajności
<i>Charakter zmian</i>	Środek naprawczy / nałożony odgórnie	Strategiczny / napędzany wewnątrznie
<i>Koncentracja</i>	Na widocznych różnicach	Na widocznych i niewidocznych różnicach
<i>Realizacja</i>	Zmiana profilu demograficznego	Zmiana kulturowa
<i>Grupa docelowa</i>	Grupy mniejszościowe	Wszyscy

Rysunek 15. Porównanie założeń dotyczących różnorodności i inkluzji
Źródło: opracowanie własne na podstawie K. April i E. Bliss (2010, s. 60).

Jak wynika z powyższego porównania, inkluzja, mimo iż ściśle powiązana (Sposato i in. 2015) z różnorodnością, stanowi odrębną koncepcję. Różnorodność może być pierwszym krokiem w kierunku bardziej zróżnicowanej organizacji, ale to inkluzja zapewnia, że wszyscy pracownicy są w pełni zintegrowani w organizacji. Rozróżnienie między różnorodnością a inkluzją wydaje się konieczne w celu zrozumienia znaczenia roli samej

inkluzji w organizacjach. Podczas gdy różnorodność koncentruje się na próbie odpowiedzi na pytania „kto?” (np. „kto jest zatrudniany/ awansowany?”), inkluzja odnosi się do pytań: „jak?” (Przytuła 2020, s. 12).

Podsumowując, ZR bez inkluzji wydaje się być niewystarczającym sposobem na zwiększenie wydajności organizacji (Garg, Sangwan 2021, s. 18). Co więcej, może ono sprzyjać powstawaniu strachu i toksycznej atmosfery w organizacji. Z kolei inkluzja bez różnorodności powoduje jednorodność ze szkodą dla kreatywności (Cissna 2020). Skoncentrowanie wysiłków organizacyjnych wyłącznie na różnorodności może prowadzić do niezadawalających wyników⁴⁰, podważających podjęte wysiłki na rzecz wsparcia programów DEI w organizacjach (Talent Intelligence 2023).

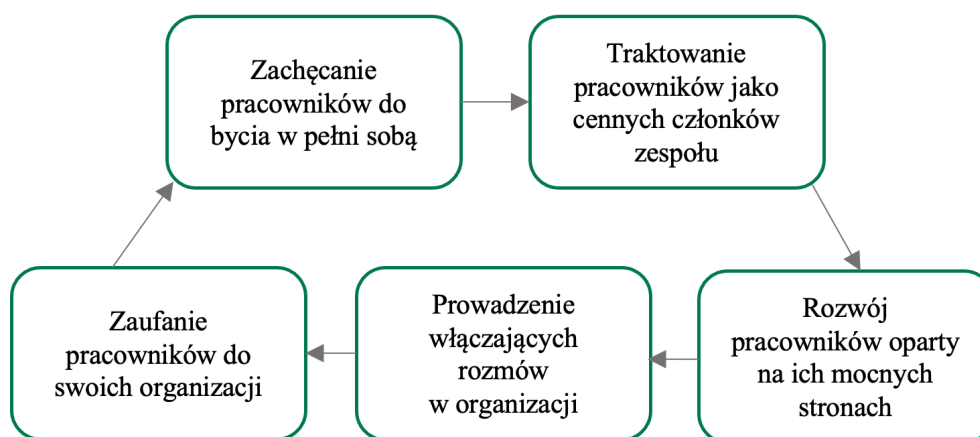
2.3.3. Praktyki wspierające inkluzję pracowników

Kultura organizacyjna znacząco wpływa na działania podejmowane przez organizację, identyfikację pracowników i procesy integracyjne, które odgrywają kluczową rolę w zwiększaniu zaangażowania i wydajności zespołów pracowników. Kluczowym aspektem jest postrzeganie przez pracowników „wspólnego mianownika”, który służy jako czynnik jednoczący pracowników, wspierając poczucie tożsamości organizacyjnej.

Do istotnych czynników promujących inkluzję w organizacji można zaliczyć: ogólne zrozumienie inkluzji, zaangażowanie liderów, przekonania i założenia dotyczące różnorodności w organizacji oraz włączające praktyki i procesy HR (Kuknor, Bhattacharya 2022, s. 774). Do rozwiązań wspierających inkluzję należy również tworzenie i wsparcie, np. poprzez bycie sojusznikiem (ang. *ally*) tzw. sieci pracowniczych, które występują również pod nazwami: *employee networks/ employee resource groups* (ERGs) lub coraz częściej *business resource groups* (BRGs). Istnieją liczne definicje ERGs, m.in. organizacja Catalyst określa je jako grupy zrzeszające pracowników, utworzone w celu działania zarówno na rzecz jej członków, jak i całej organizacji. Uczestnictwo w sieciach jest dobrowolne, a same grupy są kierowane przez pracowników i mogą mieć od kilku do kilku tysięcy uczestników. Celem ERGs jest wspieranie różnorodnego i włączającego środowiska pracy (Korczyk 2021, s. 158).

⁴⁰ Z badań McKinsey & Company wynika, że pomimo pozytywnego nastawienia respondentów do różnorodności, ocena efektów tworzenia klimatu inkluzji była w przeważającej mierze odpowiedzi negatywna. Stanowi to przykład ciągłego wyzwania, przed jakim stoją firmy zajmujące się kwestią inkluzji, ponieważ samo zatrudnianie różnorodnych pracowników w tym wypadku nie jest wystarczające (Dixon-Fyle i in. 2020b).

Instytut Gallupa wskazał pięć kluczowych elementów niezbędnych do tworzenia włączającego środowiska pracy (rys. 16): zachęcanie pracowników do bycia w pełni sobą, traktowanie pracowników jako cenionych członków zespołów, rozwój pracowników oparty na ich mocnych stronach, prowadzenie włączających rozmów w organizacji oraz zaufanie pracowników do pracodawcy (Gallup 2018, s. 2).



Rysunek 16. Kluczowe czynniki kreowania inkluzywnego środowiska pracy
Źródło: opracowanie własne na podstawie Instytutu Gallupa (2018, s. 2).

Warto podkreślić, że wysiłki na rzecz utrzymania włączającej organizacji muszą być podejmowane na wszystkich jej poziomach. Takie środowisko pracy charakteryzuje się bezpieczeństwem psychologicznym, pozwalając jednostkom dzielić się pomysłami bez obawy przed reperkusjami. Inkluzywne środowisko pracy docenia unikalny wkład wszystkich osób, kultywując w ten sposób ich poczucie przynależności. Rozwój pracowników oparty na ich mocnych stronach i rozmowy na temat różnorodności w ramach organizacji przyczyniają się do dalszego wzmacniania kultury włączającej, a zaufanie do pracodawcy jest wynikiem sprawiedliwego podejścia i reagowaniem na wyzwania związane z różnorodnością. Stanowi ono fundament dla włączającej kultury organizacyjnej, która przyciąga i utrzymuje pracowników (Gallup 2018, s. 2-4). Według McKinsey & Company (2020, s. 41) w ramach działań na rzecz budowania inkluzywnej organizacji uwzględnia się zarówno inicjatywy systematyczne, takie jak zwiększanie różnorodnej reprezentacji pracowników oraz wzmacnianie przywództwa i odpowiedzialności za realizację celów DEI, jak i działania wspierające uczciwość, otwartość i poczucie przynależności do organizacji.

Podsumowując, kreowanie włączającej kultury organizacyjnej wymaga kompleksowej oceny jej ram i procesów (Booyesen 2013, s. 308), wdrożenia systematycznego

podejścia do ZR powiązanego ze strategią biznesową (Dixon-Fyle i in. 2020a, s. 42), ustalenia mierzalnych celów oraz wsparcia kadry zarządzającej.

2.3.4. Rola przywództwa inkluzywnego w organizacji

Liderzy odgrywają ogromną rolę w kreowaniu inkluzywnego środowiska pracy, co jest ich kluczową kompetencją w dobie zarządzania zmianą (Rzepka i in. 2024, s. 96). Zarządzanie różnorodnym, zespołem wymaga odejścia od przywództwa tradycyjnego, opartego na wydawaniu poleceń i kontroli, i przejścia do przywództwa uwzględniającego złożoność zespołów (Leoński i in. 2022, s. 91). Koncepcja przywództwa inkluzywnego (inaczej „włączającego”, ang. *inclusive leadership* - IL), stanowi swoistego rodzaju odpowiedź na współczesne wyzwania tzw. świata VUCA⁴¹ (Leoński i in. 2022, s. 91) i wydaje się skutecznym rozwiązaniem w pełnym zaangażowaniu wszystkich pracowników pochodzących z różnych środowisk (Shore, Chung 2022, s. 20).

Jak dotąd, ilość badań dotycząca wpływu IL na kształtowanie inkluzywnego środowiska w heterogenicznych zespołach jest wciąż niewielka. W oparciu o teorię potrzeby przynależności (Baumeister 2012), można stwierdzić, że poczucie bycia częścią grupy stanowi podstawową ludzką potrzebę oraz jest czynnikiem motywacyjnym. Dokładne działania, jakie powinni podjąć liderzy, aby kształtować włączające przywództwo, pozostają wciąż niesprecyzowane (Shore, Chung 2022, s. 2). Ingrid Nembhard i Amy Edmondson, będące pionierkami w temacie IL, zwróciły uwagę na znaczenie komunikacji i zachowania menedżerów we wspieraniu podwładnych i określiły przywództwo włączające jako „słowa i czyny lidera lub liderów, które wskazują na zaproszenie i docenienie wkładu innych” (Nembhard, Edmondson 2006, s. 947). Co więcej, IL odnosi się do liderów, którzy wykazują otwartość, dostępność i dyspozycyjność w kontaktach ze swoimi pracownikami (Carmeli i in. 2010, s. 4).

Ponieważ IL kładzie równy nacisk zarówno na zachęcanie i docenianie indywidualności, jak i tworzenie poczucia przynależności wśród członków zespołu, odróżnia się on od stylów przywództwa takich jak przywództwo transformacyjne czy autentyczne (tab. 12 i rys. 17). IL ma na celu stworzenie równowagi między dążeniem jednostki do

⁴¹ VUCA to akronim, który niedawno wszedł do słownictwa biznesowego. Elementy, do których się odnoszą: zmienność (ang. *volatility*), niepewność (ang. *uncertainty*), złożoność (ang. *complexity*), i niejednoznaczność (ang. *ambiguity*). Są to określenia użyte do scharakteryzowania środowiska, które wymyka się jednoznacznej ocenie i potrafi wprowadzić w konsternację zarządzających organizacjami (Bennett, Lemoine 2014, s. 311).

wyjątkowości i przynależności w grupie a skutecznym zarządzaniem pozytywnymi i negatywnymi skutkami różnorodnych zespołów (Ashikali i in. 2021).

Obecnie nastąpiło przesunięcie uwagi z koncentrowania się na jednostkach (przywództwo tradycyjne) na rzecz kapitału społecznego i tworzenia relacji w zespołach (Booysen 2013, s. 303). Przywództwo inkluzywne kładzie nacisk na relacje i ludzi. W tym podejściu władza jest rozproszona w całym systemie organizacji, a procesy decyzyjne są w sposób partycypacyjny. Liderzy włączający zachęcają członków organizacji do kwestionowania dominujących praktyk, umożliwiając samodzielne rozwiązywanie problemów. Tabela 12. zawiera różnice między tradycyjnym i włączającym przywództwem. W zestawieniu zawarto takie kategorie jak skupienie uwagi lidera, użycie władzy, proces decyzyjny oraz rola przywództwa i przywódcy.

Tabela 12. Różnice pomiędzy przywództwem tradycyjnym a włączającym

Kategoria	Przywództwo tradycyjne - oparte na jednostkach	Przywództwo włączające - oparte na relacjach
Skupienie uwagi lidera	1. Perspektywa jednostki. (indywidualna rzeczywistość). 2. Podmiotowo-przedmiotowe rozumienie przywództwa. 3. Koncentracja na: a) kapitale ludzkim, b) liderze, c) wymianie pomiędzy pracownikami i liderami w procesie przywództwa, d) na mnie, nas i nich, e) na różnicach i podobieństwach. 4. Orientacja na wyniki i procesy biznesowe.	1. Perspektywa relacyjna (wieloraka rzeczywistość). 2. Rozumienie przywództwa w ramach całej organizacji. 3. Koncentracja na: a) kapitale społecznym, b) procesie, c) różnych formach relacji i sieciach wzajemnych interakcji, d) relacjach tworzonych w procesie, e) na nas i wszystkich; docenianie i dążenie do różnorodności i wielu punktów widzenia. 4. Orientacja na wyniki, proces społeczny, kontekst i procesy biznesowe.
Użycie władzy	1. Władza jako zasób. 2. Narzędzie przywództwa, skoncentrowane na konkretnych osobach. 3. Silne i kontrolujące. 4. Sprawne działanie. 5. Hierarchiczne i pozycyjne.	1. Władza w całym systemie. 2. Skupienie się na praktykach umożliwiających, takich jak współpraca, dzielenie się władzą i upodmiotowienie. 3. Przejrzyste i włączające. 4. Wyznaczające odważne oczekiwania. 5. Sieciowe (ang. <i>networked</i>).
Proces decyzyjny	1. Kierowanie, mówienie i przedstawianie planów. 2. Wydawanie poleceń. 3. Podejmowanie decyzji. 4. Kierowanie i delegowanie zadań.	1. Zachęcanie i ułatwianie, tworzenie przestrzeni do dialogu. 2. Wyznaczenie granic, intencji. 3. Przywództwo oparte o uczenie się. 4. Nadawanie znaczenia i tworzenie możliwości, współpracy i partnerstw.

Rola przywództwa	1. Przywództwo jako formalna rola, która kształtuje przebieg procesu organizacyjnego. 2. Przywództwo oparte na jednostce. 3. Pozycja formalna i nieformalna.	1. Przywództwo postrzegane jako powstające w ramach dynamiki społecznej. 2. Zbiorowy, konsensualny proces przewodzenia. 3. Społeczność i kolektywy liderów; liderzy formalni i nieformalni.
Rola przywódcy	1. Tworzenie i egzekwowanie zasad i przepisów. 2. Przejmowanie kontroli i rozwiązywanie problemów. 3. Skupienie na mnie, na nas i na nich. 4. Skupienie się na podobieństwach i wspólnej płaszczyźnie porozumienia.	1. Kwestionowanie dominujących i normatywnych praktyk. 2. Stworzenie przestrzeni do rozwiązywania problemów przez pracowników. 3. Skupienie się na nas i na wszystkich. 4. Docenianie i dążenie do różnorodności i różnych punktów widzenia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie L. Booysen (2013, s. 304-305).

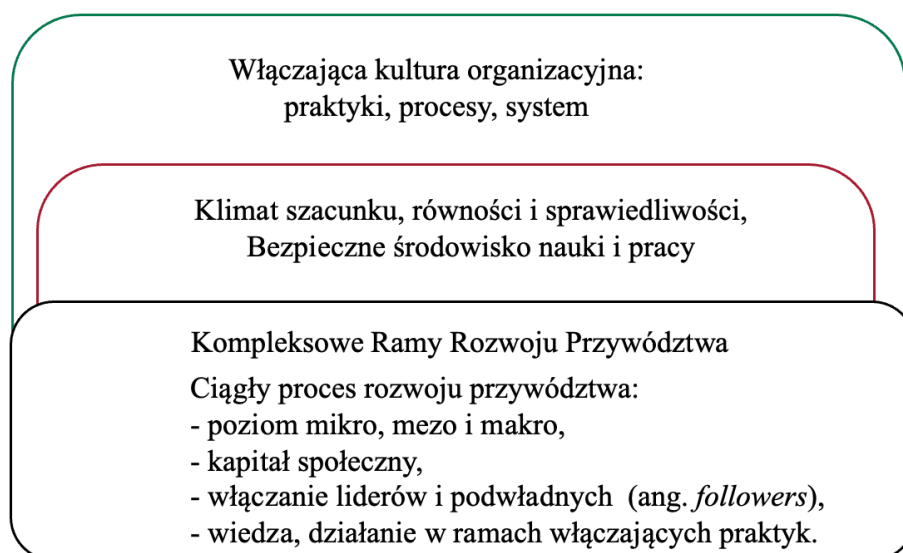
Rozwijanie kompetencji w zakresie przywództwa inkluzywnego wymaga bardziej złożonego podejścia niż kształtowanie umiejętności związanych z tradycyjnym przywództwem. Lize Booysen definiuje przywództwo inkluzywne jako ciągły proces uczenia się poprzez relacje oparte na współpracy i szacunku, co pomaga członkom grupy poczuć się w pełni zintegrowanymi w ramach wspólnego celu (Booyesen 2013, s. 306). Takie podejście wspiera ukierunkowanie i zaangażowanie w osiąganie wspólnych wyników, z korzyścią dla wszystkich zaangażowanych, przy jednoczesnym zachowaniu autentyczności i wyjątkowości poszczególnych osób.

Zgodnie z rysunkiem 17., IL jest pod pewnymi względami zbliżona do przywództwa służebnego (van Dierendonck 2011), np. poprzez skłonność do słuchania podwładnych, ich pomysłów oraz dbanie o ich potrzeby i wspieranie w ich realizacji zadań. IL jest również podobne do przywództwa partycypacyjnego, np. poprzez angażowanie pracowników w spotkania, czy wspólne podejmowanie decyzji. Uwzględnia także elementy przywództwa transformacyjnego, m.in. poprzez motywowanie podwładnych (Mitchell i in. 2015, s. 7). Z drugiej strony, IL kontrastuje z przywództwem partycypacyjnym ze względu na jego odrębne wartości i często sprzeczne założenia (rys. 17).



Rysunek 17. Porównanie przywództwa inkluzywnego z wybranymi rodzajami przywództwa
Źródło: opracowanie własne na podstawie M. M. Elsaied (2020, s. 193).

W celu zobrazowania elementów niezbędnych do rozwoju IL, warto przyjrzeć się „Kompleksowym ramom rozwoju przywództwa” (ang. *Comprehensive Leadership Development Framework*), zaprezentowanym poniżej (rys. 18).



Rysunek 18. Ramy rozwoju przywództwa inkluzywnego
Źródło: opracowanie własne na podstawie L. Booysen (2013b, s. 311).

Powyższy model wskazuje na kulturę organizacyjną, która obejmuje włączanie na każdym poziomie oraz środowisko, które sprzyja szacunkowi, równości i sprawiedliwości, zapewniając bezpieczną przestrzeń do nauki i pracy. Zgodnie z powyższymi założeniami, IL powinno obejmować wszystkie poziomy organizacji, od jednostki po zespoły, a także całą firmę. Reasumując, IL to rodzaj przywództwa, który stanowi rozszerzenie ZR i kładzie nacisk na docenianie różnorodności, skuteczne zarządzanie różnorodnością i inkluzję (Booyesen 2013, s. 297). IL zachęca do wyrażania różnorodnych opinii i pomysłów, zachęca członków zespołu do śmiałego wyrażania swoich myśli i perspektyw w zespole. Wyniki badań pokazują, że współpraca w zróżnicowanym zespole jest korzystna i sprzyja produktywności. Dodatkowo, istnieje związek pomiędzy różnorodnością o charakterze etniczno-kulturowym a klimatem inkluzji (Ashikali i in. 2021). Badania nad przywództwem oferują liczne możliwości do rozwijania nowych teorii i formułowania praktycznych wniosków (Hughes i in. 2018), jednakże ich pełny potencjał można osiągnąć jedynie poprzez systematyczne prowadzenie badań empirycznych.

Podsumowując, w erze globalizacji pojęcie różnorodności w środowisku biznesowym wykracza poza takie aspekty jak płeć, rasę i pochodzenie etniczne. Współczesne organizacje zatrudniają pracowników o różnych poglądach politycznych, wykształceniu, statusie społeczno-ekonomicznym, orientacji i tożsamości seksualnej, pochodzeniu kulturowym czy niepełnosprawności. Zarządzający coraz bardziej rozumieją, że wspieranie i promowanie zróżnicowanego i inkluzyjnego środowiska pracy przynosi wiele korzyści. Różnorodność pracowników wnosi unikalne perspektywy oraz kreatywność i innowacyjne myślenie. W kontekście powyższego, szczegółowe ujęcie danych statystycznych dotyczących populacji UE pozwoliło na lepsze zobrazowanie wyzwań demograficznych, z którymi współczesne organizacje muszą się zmierzyć. Zatrudniając osoby o różnym pochodzeniu i punktach widzenia, pracodawcy mogą stworzyć bardziej skuteczne i konkurencyjne środowisko pracy. Organizacje, których celem jest zatrudnienie zróżnicowanej grupy pracowników, powinny przede wszystkim zadbać o włączające środowisko pracy, w którym każdy pracownik czuje się doceniany, a jego opinie są szanowane. Choć obciążenie pracą menedżerów w tym zakresie wydaje się dużym wyzwaniem (Austin, Pisano 2017), to korzyści wynikające z tworzenia włączającego miejsca pracy wiążą się z możliwością wykorzystania szerszego zakresu umiejętności pracowniczych i uzyskania różnorodnych perspektyw, które w rezultacie mogą zwiększyć konkurencyjność przedsiębiorstw.

Rozdział 3. Różnorodność i inkluzja w kreowaniu zaangażowania pracowników - konceptualizacja badań własnych

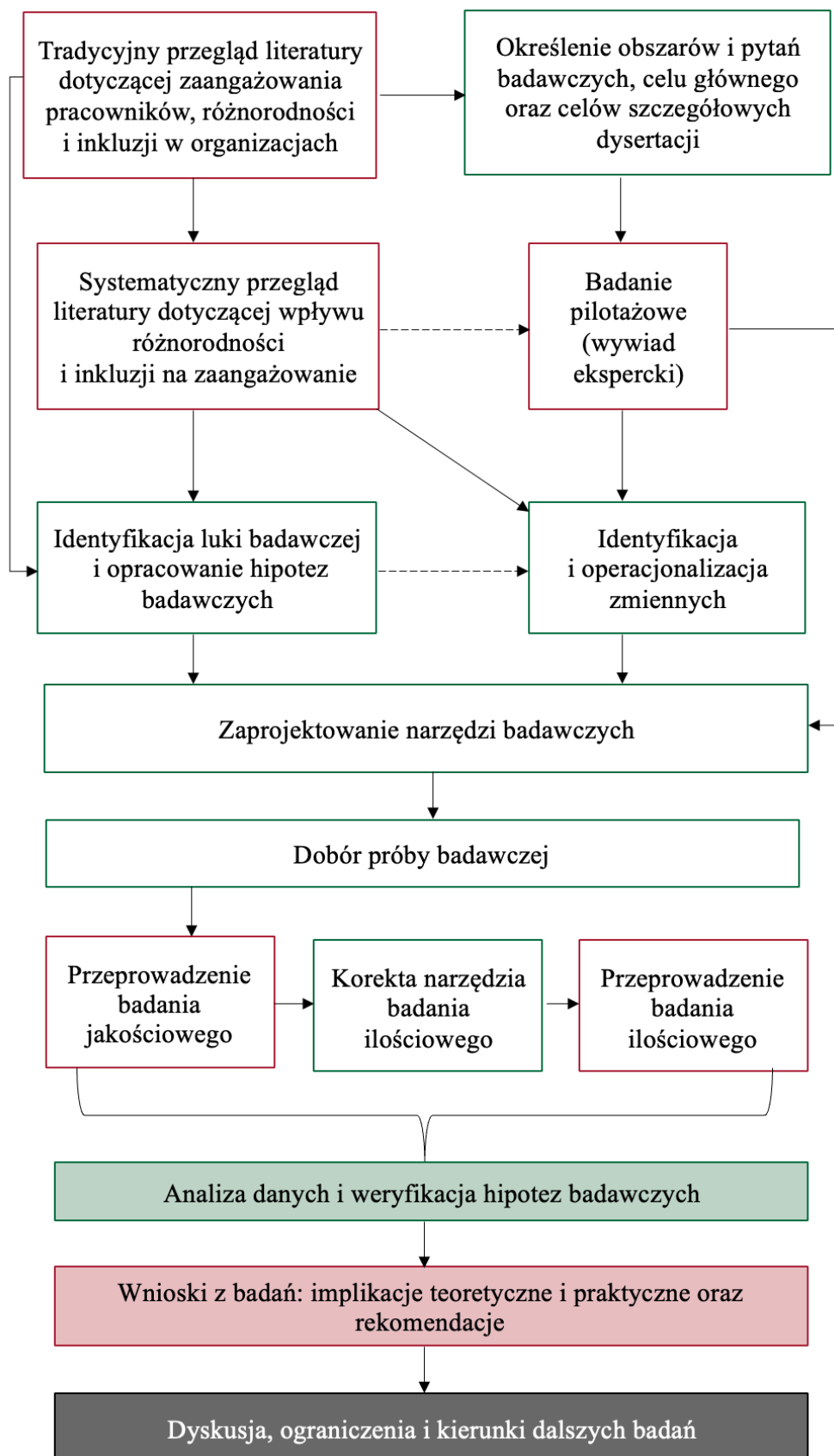
Poniższy rozdział poświęcony jest konceptualizacji badań własnych dotyczących istniejących praktyk w zakresie różnorodności, inkluzji oraz ich wpływu na zaangażowanie pracowników w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. W rozdziale przedstawiono schemat postępowania badawczego oraz dokonano analizy literatury przedmiotu w omawianym temacie, przedstawiono hipotezy badawcze i zidentyfikowano zmienne.

3.1. Opis postępowania badawczego

Głównym celem dysertacji jest analiza wpływu różnorodności i inkluzji na zaangażowanie pracowników, identyfikacja stosowanych praktyk i narzędzi z zakresu zarządzania różnorodnością i inkluzji w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce, a także zaproponowanie rekomendacji w temacie zarządzania różnorodnością. W tym celu opracowano proces badawczy, którego etapy, zaprezentowane na schemacie (rys. 19).

Pierwszym z etapów był tradycyjny przegląd literatury dotyczący teoretycznych założeń zaangażowania, różnorodności i inkluzji w organizacjach (zob. rozdz. 1. i 2.), kolejnym systematyczny przegląd literatury w celu zbadania wpływu różnorodności i inkluzji na zaangażowanie pracowników (rozdz. 3.2). Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury zidentyfikowano luki badawcze, co umożliwiło sformułowanie hipotez badawczych oraz operacjonalizację zmiennych (rozdz. 3.3. i 3.4.). Na tym etapie przeprowadzono badania pilotażowe, obejmujące wywiady eksperckie, które pozwoliły na weryfikację oraz korektę narzędzi badawczych. Następnie dokonano doboru próby badawczej zarówno do badań jakościowych, jak i ilościowych. Po przeprowadzeniu i analizie badań jakościowych, wyniki wykorzystano do korekty narzędzi badania ilościowego. Zebrane dane zostały poddane analizie, co pozwoliło na weryfikację hipotez badawczych.

Kończącym etapem było sformułowanie wniosków z obu badań. Wyniki te zostały następnie poddane dyskusji, wskazując ograniczenia badań oraz zaproponowano rekomendacje badawcze i praktyczne.

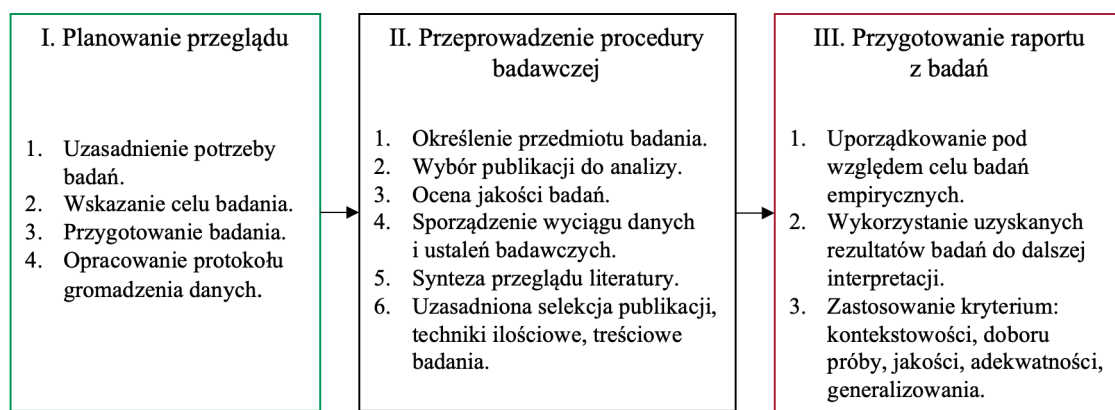


Rysunek 19. Schemat postępowania badawczego
Źródło: opracowanie własne.

3.2. Systematyczny przegląd literatury

Jednym z celów niniejszej dysertacji jest identyfikacja badań łączących DEI oraz zaangażowanie pracowników oraz wyodrębnienie panujących trendów w literaturze przedmiotu, co jest możliwe dzięki zastosowaniu metody badawczej umożliwiającej dokładny przegląd i porządkowanie istniejącej literatury w tym zakresie.

W celu zapewnienia rzetelności i rygorystycznego podejścia do procedury badawczej, przeprowadzono systematyczny przegląd literatury przedmiotu, który składał się z trzech etapów, zgodnie z zaproponowaną przez Wojciecha Czakona metodyką badań (rys. 20).



Rysunek 20. Procedura badawcza systematycznego przeglądu literatury
Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Czakon (2011, s. 57-61).

W pierwszym z nich określono potrzebę badania, zdefiniowano jego cel oraz opracowano protokół zbierania danych. Drugi etap badania dotyczył właściwego przeprowadzenia procedury badawczej, w tym określenia pola recepcji badania, wyboru i oceny jakości pozycji literaturowych, a także wyłonienia i analizy danych zgodnie z ustalonymi kryteriami badawczymi. Ostatni etap poświęcono przygotowaniu podsumowania wyników badania i jego prezentacji, m.in. poprzez uzasadnienie wyników badania, weryfikację ich zgodności z celami badania oraz oceny jakości i generalizowania wyników przeprowadzonej analizy. Tabela 13. ilustruje zastosowaną metodykę systematycznego przeglądu literatury, opisując protokół użyty do zbierania danych.

Tabela 13. Systematyczny przegląd literatury - protokół gromadzenia danych

Kategoria	Podkategoria	Szczegóły listy kontrolnej
Informacje ogólne	Temat	Systematyczny przegląd literatury dotyczący badań relacji między różnorodnością i inkluzją a zaangażowaniem pracowników.
	Identyfikacja	Protokół systematycznego przeglądu.
	Uaktualnienie	Protokół nie jest uaktualnieniem wcześniejszego systematycznego przeglądu literatury.
Wstęp	Uzasadnienie	Temat różnorodności i inkluzji oraz zaangażowania pracowników są ważnym elementem współczesnych organizacji. Pomimo, że w praktyce biznesu oba elementy są ze sobą łączone, wciąż nie ma wielu badań naukowych weryfikujących ich powiązanie.
	Cel	Synteza dotychczasowych badań łączących temat różnorodności i inkluzji oraz zaangażowania.
Metody	Kryteria kwalifikacji	Kryterium kontekstowości Kryterium bibliograficzne
	Źródła danych	<i>Web of Science, Science Direct, Emerald, Scopus</i>
	Strategia poszukiwań	3 etapy: 1. Cały dostępny zbiór literaturowy, 2. Efekt "kuli śnieżnej" - kilka słów kluczowych, 3. Wyłączenia.
Rejestrowanie i synteza danych	Zarządzanie danymi	Rekordy rejestrowane w arkuszach kalkulacyjnych. Szczegółowe pozycje zapisane w programie <i>Mendeley</i> , dedykowanym oprogramowaniu do zarządzania bibliografią.
	Proces selekcji	1. Wybór źródeł, tzw. <i>screening</i> . 2. Kwalifikowalność: analiza wstępna danych (ramy czasowe, słowa kluczowe, język, dziedzina nauki). 3. Synteza danych: analiza podzbiorów (analiza chronologiczna, źródeł, wydawnicza, cytowań, tematyczna) synteza danych.
	Procedura zebrania danych	Niezależnie każdy zbiór na podstawie procedury selekcji literatury, wyłączenia, metaanaliza.
	Pozycje danych	Wyselekcjonowane dane zawierają szczegółową charakterystykę rodzaju badań.
	Wyniki i priorytetyzacja	Na podstawie zebranych wyników nastąpi priorytetyzacja zaangażowania typu <i>employee engagement</i> .
	Synteza danych	Dane zostaną przedstawione formie tabularycznej, aby umożliwić porównania. Planowane jakościowe i ilościowe grupowanie zebranych danych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie protokołu PRISMA (2021).

Poniżej przedstawiono zidentyfikowane kryteria selekcji badań naukowych, zastosowane w procesie systematycznego przeglądu literatury. W ich skład wchodzi pole recepcji, problem badawczy oraz cel badania. Ponadto wyróżniono kryteria bibliograficzne: datę publikacji, typ publikacji, źródło, język publikacji oraz jej status (tab. 14).

Tabela 14. Systematyczny przegląd literatury - kryteria selekcji literatury

Kryterium		Pożądana wartość	Ocena
Kryterium kontekstowości	Obszar badań	Różnorodność i inkluzja (ang. <i>Diversity and Inclusion</i>)	Analiza abstraktów i słów kluczowych (j. angielski)
	Pole recepcji	Zaangażowanie pracowników (ang. <i>employee engagement</i>)	Sprawdzenie widoczności publikacji pod żadanymi wyszukiwanymi hasłami
	Problem badawczy	Wpływ praktyk DEI na zaangażowanie pracowników	Analiza abstraktów i słów kluczowych; potwierdzenie trafności tematu
	Cel badania	Analiza dotychczasowych badań na temat związku między DEI a zaangażowaniem pracowników	
Kryterium bibliograficzne	Data publikacji	I 2005 - XII 2020	Weryfikacja czy publikacja mieści się w żdanym zakresie dat
	Rodzaj publikacji	Artykuły naukowe, materiały pokonferencyjne, monografie, rozdziały monografii	Weryfikacja rodzaju publikacji
	Źródło publikacji	Pozycje indeksowane w bazie publikacji naukowych	Analiza źródeł publikacji
	Język	angielski, polski	Weryfikacja użytego języka
	Status	Tylko opublikowane (eliminacja tzw. <i>early birds</i>)	Weryfikacja statusu zebranych pozycji literaturowych

Źródło: opracowanie własne.

Proces dotyczący kryteriów selekcji literatury był skupiony na identyfikacji jedynie literatury istotnej z perspektywy tego badania. Kryteria kontekstowe wymagały, aby omawiane badania były związane zarówno z różnorodnością, inkluzją, jak i konkretnym rodzajem zaangażowania, co potwierdzono poprzez analizę abstraktów i słów kluczowych publikacji. Kryteria bibliograficzne zawężyły ramy czasowe do 15 lat i ograniczyły rodzaje publikacji jedynie do artykułów naukowych, materiałów pokonferencyjnych oraz monografii (lub ich rozdziałów) indeksowanych w wybranych bazach naukowych. Język publikacji ograniczono do języka angielskiego i polskiego, a analiza wykluczała badania

opublikowane przed ich oficjalnym wydaniem. Wyniki selekcji literatury przedstawiono w tabeli 15.

Tabela 15. Systematyczny przegląd literatury - wyniki selekcji literatury

#	Etap selekcji	Kryteria selekcji	Web of Science	Science Direct	Emerald	Scopus
1	1.1. Cały dostępny zbiór literaturowy (tytuł, abstrakt, słowa kluczowe)	Diversity AND Inclusion	10856	1554	385	10776
	1.2. Kilka słów kluczowych	Diversity AND Inclusion AND Employee Engagement	7	0	4	8
	1.3a. Wyłączenia: Wybór daty publikacji	I 2005 - XII 2020	5		2	6
	1.3b. Wyłączenia: rodzaj publikacji, język, stan publikacji	Artykuły naukowe, monografia, rozdział monografii język angielski, artykuły opublikowane	5		2	4
2	2.1. Cały dostępny zbiór literaturowy (tytuł, abstrakt, słowa kluczowe)	Employee Engagement	2196	232	573	2663
	2.2. Kilka słów kluczowych	Employee Engagement AND Diversity AND Inclusion	7	0	4	8
	2.3a. Wyłączenia: wybór daty publikacji	I 2005 - XII 2020	5		2	6
	2.3b. Wyłączenia: rodzaj publikacji, język	Artykuły naukowe, materiały pokonferencyjne, monografie, rozdziały monografii, język angielski	5		2	4
Ilość końcowa (po usunięciu duplikatów)			8			

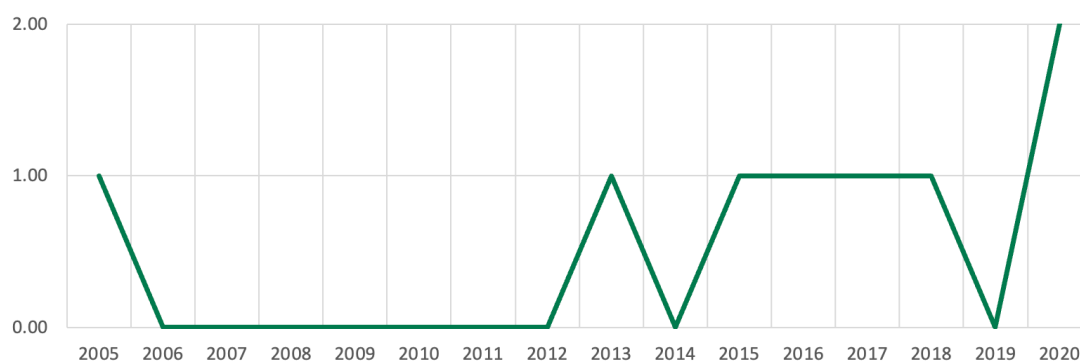
Źródło: opracowanie własne.

Analiza bazy danych *Web of Science*, *Science Direct*, *Emerald* i *Scopus*, wykazała, że publikacji na temat różnorodności i inkluzji w omawianej puli wyników jest ponad czterokrotnie więcej niż tych na temat zaangażowania pracowników. Niemniej jednak, pomimo znacznej ilości literatury dotyczącej obu pojęć oddzielnie, jedynie sześć artykułów naukowych i dwa rozdziały monografii łączy te dwa zagadnienia w sposób bezpośredni. Warto wspomnieć, że w analizowanych pozycjach nie ma jakichkolwiek odniesień do relacji tych dwóch koncepcji w bazie *Science Direct*. Ponadto w zestawieniu tym nie

pojawiły się żadne opracowania w języku polskim, co wskazuje na istotną lukę w badawczą w tym zakresie.

Kolejnym etapem była ocena wybranych baz danych pod kątem ich funkcjonalności i użyteczności. *Web of Science* wyróżnił się zaawansowanymi opcjami wyszukiwania i intuicyjnością w przeglądaniu wyników, oferując rozbudowany interfejs i narzędzia analityczne wraz z opcją wizualizacji danych i eksportu do arkusza kalkulacyjnego. Platforma *Science Direct* należąca do *Elseviera*, okazała się mieć ograniczoną możliwość klasyfikacji danych. Ponadto nie było możliwości eksportu wyników danych do arkusza kalkulacyjnego. *Emerald*, choć ograniczał wyszukiwanie przez słowa kluczowe, zapewnił przyjazny interfejs do bardziej złożonego wyszukiwania. Podobnie jak w bazie *Science Direct*, niemożliwy okazał się eksport danych do arkusza typu *MS Excel*. Platforma *Scopus*, jedna z największych baz danych recenzowanej literatury naukowej oferuje zaawansowane możliwości wyszukiwania, intuicyjne przeglądanie i rozbudowane narzędzia, w tym eksport do arkusza kalkulacyjnego oraz integrację z *Mendeley*. Chociaż każda z baz wyróżnia się innymi cechami, a wybór odpowiedniej bazy powinien być dostosowany do specyficznych potrzeb badacza i charakteru przeglądu literatury, najbardziej użyteczna okazała się baza *Scopus*. Publikacje wydane przez *Emerald Publishing* dominują w powyższym zestawieniu, co wskazuje na jego największy wkład w rozpowszechnianie tego rodzaju badań w analizowanym okresie.

Rozkład liczby publikacji naukowych skoncentrowanych na tematyce zarządzania różnorodnością, inkluzji i zaangażowania na przestrzeni lat przedstawiono poniżej (rys. 21). Analiza ta pozwala na zobrazowanie trendów i ilości badań, ukazując poziom zainteresowania omawianym zagadnieniem w literaturze naukowej.



Rysunek 21. Analiza chronologiczna wybranych badań naukowych
Źródło: opracowanie własne na podstawie systematycznego przeglądu literatury.

Dla lepszego zobrazowania trendów, przedstawiono chmurę słów, będącą odzwierciedleniem częstotliwości występowania poszczególnych słów kluczowych w analizowanych pozycjach literaturowych - im większy jest rozmiar danego słowa, tym częściej pojawiało się ono w analizowanych publikacjach naukowych (rys. 22).



Źródło: opracowanie własne na podstawie systematycznego przeglądu literatury oraz www.wordclouds.com (15.04.2021).

88

ujęcia podejmowanej tematyki w chmurze potwierdzają wyniki systematycznego przeglądu literatury zebrane w poniższej tabeli (tab. 16).

Tabela 16. Wyniki systematycznego przeglądu literatury

Autor (rok)	Rodzaj badania	Zakres badań
D. Pollit (2005)	Badanie ilościowe - kwestionariusz ankiety (artykuł naukowy)	1. Celem badania było sprawdzenie czy firmy osiągają najlepsze wyniki poprzez wprowadzenie inicjatyw dotyczących różnorodności - w celu przestrzegania prawa oraz wykorzystania różnych punktów widzenia, talentów, doświadczeń celem usprawnienia procesu podejmowania decyzji oraz rozwiązywania problemów. 2. W pracy przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych na całym świecie (w większości USA) pod kątem różnorodności, satysfakcji pracowników i wydajności organizacyjnej (n3 000 000).
K. M. Parks, F. O. Mokuolu, D. P. McDonald (2013)	Badanie jakościowe - wywiady (rozdział monografii)	1. W badaniu wykorzystano doświadczenie dwóch ekspertów, aby omówić metody pomiaru skuteczności programów różnorodności i inkluzji. 2. W monografii omówiono powiązanie różnorodności z innowacjami, zaangażowaniem pracowników i zarządzaniem zmianą, co prowadzi do sugestii dotyczących przyszłych badań.
S. N. Downey, L. van der Werff, K. M. Thomas, V. C. Plaut (2015)	Badanie ilościowe - kwestionariusz ankiety (artykuł naukowy)	1. Celem badania była analiza związku pomiędzy praktykami różnorodności, inkluzji, zaufaniem oraz zaangażowania pracowników sektora służby zdrowia (n4597) 2. W badaniu zastosowano model moderowanej mediacji. 3. Najczęściej cytowane badanie (<i>Google Scholar</i> : n488 na dzień 05.09.2024 r.).
G. Gotsis, K. Grimani (2016)	Opracowanie teoretyczne - model (artykuł naukowy)	1. Celem badania było przedstawienie integracyjnych ram przywództwa służebnego i postrzegania inkluzji przez pracowników poprzez dokładne zbadanie w jaki sposób przywództwo służebne może pomóc w rozwijaniu inkluzji w zróżnicowanym środowisku pracy. 2. Opracowano model teoretyczny, który zawiera wpływ przywództwa służebnego na kształtowanie klimatu w celu włączenia. Badanie koncentruje się na klimacie włączenia i przywództwie służebnym jako potencjalnych predyktorach inkluzji.
S. Pleasant (2017)	Opracowanie teoretyczne (artykuł naukowy)	1. Celem badania była analiza związku zaangażowania pracowników oraz różnorodności i inkluzji w miejscu pracy. Obecny trend organizacji łączących te dwie koncepcje dostarczył motywacji do zbadania związku między teorią a praktyką. 2. Przedstawiono perspektywy praktyków, a także krytyczne ramy używane do omawiania implikacji dla HRD i dodatkowych badań.
U. Itam, M. M. Bagali (2018)	Opracowanie teoretyczne	1. Celem rozdziału było opracowanie ram teoretycznych, które dostarczą rygorystycznych dowodów teoretycznych potwierdzających zdolność do określenia,

	(rozdział monografii)	czy organizacja rzeczywiście stworzyła inkluzywne i angażujące środowisko dla swoich pracowników. 2. W badaniu zauważono, że różnorodność i inkluzja są coraz częściej doceniane i stanowią najczęściej wykorzystywane zasoby organizacyjne w ciągu ostatnich trzech dekad badań, lecz dotychczasowe badania wykazały, że wiele organizacji może nie mieć wśród nich wymaganej różnorodności.
S. Jang, A. Ardichvili (2020)	Badanie jakościowe <i>desk research</i> (artykuł naukowy)	1. Celem badania jest określenie roli rozwoju zasobów ludzkich (HRD) w społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) i inicjatywach wielonarodowych przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju. 2. W badaniu poddano analizie zawartość raportów odpowiedzialności korporacyjnej (CR) ujawnionych przez 23 korporacje z Europy, Azji i Ameryki Północnej w celu zbadania wkładu HRD w CSR i zrównoważonego rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem długoterminowego rozwoju pracowników i organizacji.
M. C. Azevedo, F. Schlosser, D. McPhee (2020)	Badanie jakościowe - <i>case study</i> (artykuł naukowy)	1. Celem artykułu było zbadanie, w jaki sposób ZZL może wspierać głos pracowników i angażować pracowników w innowacyjność w ich codziennym życiu. 2. Badanie oparto na studium przypadku (jakościowe i przekrojowe studium przypadku jednej organizacji i jednego wydarzenia dwa lata z rzędu) na temat emocjonalnych, poznawczych i behawioralnych aspektów ich zaangażowania w innowację. 3. Opracowano model dotyczący relacji między ZZL, głosem pracowników, zaangażowaniem pracowników, współpracą między działami i innowacją.

Źródło: opracowanie własne na podstawie systematycznego przeglądu literatury.

Powyższe pozycje literaturowe stały się podstawą do przeprowadzenia analizy jakościowej literatury w kontekście relacji pomiędzy różnorodnością i inkluzją a zaangażowaniem pracowników. Jak wynika z przeprowadzonej analizy literatury, inkluzywne środowisko pracy przynosi organizacjom wiele korzyści, takich jak innowacje, bezpieczne miejsce pracy, większe zaangażowanie pracowników, ich dumę oraz pozytywny wpływ na zadowolenie klientów i wyniki finansowe. Jednak, aby te korzyści mogły się zrealizować, organizacje muszą aktywnie zarządzać aspektami miejsca pracy, które wpływają na równość, osiągnięcia i relacje. Ponadto przekraczanie celów różnorodności bez zrozumienia rzeczywistych korzyści biznesowych może „wypaczyć” inicjatywy (Pollitt 2005).

Przegląd badań pokazuje także, że utrzymanie inkluzywnej kultury pracy wymaga systematycznego wsparcia talentów oraz dostosowania organizacyjnych praktyk do zmian, co podkreśla znaczenie inkluzywnego środowiska pracy w identyfikacji i wykorzystaniu potencjału pracowników (Parks i in. 2013). Istotnym elementem jest także klimat

zaufania, który sprzyja zaangażowaniu pracowników. Zaufanie, połączone z praktykami różnorodności i inkluzji, wzmacnia zaangażowanie, co zostało zbadane w odniesieniu do wszystkich grup pracowników, a nie tylko grup mniejszościowych (Downey i in. 2015). Ponadto, jak wynika z analizy badań, inkluzywne przywództwo odgrywa kluczową rolę w tworzeniu środowiska, w którym pracownicy czują przynależność i wyjątkowość. Liderzy są kluczowi w wdrażaniu praktyk sprzyjających różnorodności, a przywództwo służebne, które szczególnie wspiera inkluzję, korzystnie wpływa na klimat organizacyjny i zadowolenie pracowników (Gotsis, Grimaldi 2016).

Rozwój zasobów ludzkich również odgrywa kluczową rolę w promowaniu DEI (Jang, Ardichvili 2020). Zarządzanie zasobami ludzkimi wspiera z kolei integrowanie innowacji z codzienną pracą oraz angażowanie pracowników z różnych środowisk w procesy innowacyjne (Azevedo i in. 2020). Wydajność organizacji jest także ściśle powiązana z inkluzją i zaangażowaniem pracowników, a wspólnym celem tych inicjatyw jest poprawa wyników organizacyjnych (Pleasant 2017). Jednak, jak wynika z badań, jeśli tylko wybrane elementy tożsamości społecznej pracowników są doceniane, może to prowadzić do wykluczenia i negatywnie wpływać na morale zespołu, absencję i rotację (Itam, Bagali 2018).

Zidentyfikowane badania, choć nieliczne, obejmują różnorodne tematy związane z DEI i zaangażowaniem pracowników. Wspólnym mianownikiem w tychże badaniach jest zauważenie, że inkluzywne środowisko pracy sprzyja innowacjom, zwiększa zaangażowanie pracowników oraz poprawia wyniki organizacyjne. Niemniej jednak efektywne wdrażanie praktyk DEI wymaga aktywnego zarządzania i zrozumienia specyficznych potrzeb i tożsamości pracowników. Ponadto zaangażowanie liderów i tworzenie atmosfery zaufania są kluczowe dla skutecznego promowania różnorodności i inkluzji w miejscu pracy. Z przeprowadzonej analizy wynika, że organizacje mają często tendencję do stosowania uproszczonych podejść do oceny, zazwyczaj poprzez śledzenie i mierzenie najważniejszych obszarów (tj. łatwo mierzalnych obszarów, takich jak dane demograficzne organizacji czy np. wskaźniki awansów). W związku z tym nie oceniają faktycznej skuteczności inicjatyw dotyczących różnorodności. Podejście to jest ograniczone i nie dostarcza organizacjom istotnych informacji na temat potrzeby zwiększenia zaangażowania pracowników i poprawy ich produktywności.

Zaprezentowane wyniki pokazują również, że świadome ZR i adekwatny pomiar efektów ZR są kluczowe dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstw. W publikacjach podkreśla się potrzebę tworzenia środowiska pracy, które docenia i wykorzystuje

różnorodność osób zatrudnionych. Zwraca się również uwagę na znaczenie przywództwa służebnego w promowaniu inkluzji. Wyniki sugerują, że osoby zarządzające różnorodnymi organizacjami oprócz analiz wskaźników demograficznych, powinny skupić się na głębszym wymiarze różnorodności i inkluzji, a także jego wpływie na dobrostan i ogólną efektywność pracowników.

Pomimo wzrostu liczby publikacji w ostatnich latach, autorka zidentyfikowała wyraźną lukę badawczą, w szczególności brak badań ilościowych po 2015 roku oraz badań prowadzonych w Polsce oraz w sektorze nowoczesnych usług biznesowych. Zaproponowane badania empiryczne mają na celu wypełnienie tej luki poprzez analizę strategii DEI oraz relacji między różnorodnością, inkluzją i przywództwem inkluzywnym a zaangażowaniem pracowników w tym sektorze.

3.3. Hipotezy badawcze

Praktyki różnorodności a zaangażowanie pracowników

Pomimo rosnącej różnorodności pracowników w organizacjach, w literaturze przedmiotu nie ma pełnej jasności co do związku tego zróżnicowania z korzystnymi wynikami organizacyjnymi (Brimhall i in. 2014, s. 80). Badania literaturowe pokazują, że pozytywne postrzeganie różnorodności przez przedstawicieli grup większościowych może przyczyniać się do lepszego samopoczucia i wyższego poziomu zaangażowania pracowników z grup mniejszościowych (Plaut i in. 2009, s. 445).

Według modelu uwarunkowań dwuwymiarowego⁴² konstrukt zaangażowania pracowników Saks postrzegane wsparcie organizacyjne jest elementem wpływającym na zaangażowanie zatrudnionych (Saks 2006, s. 604). Z kolei, klimat różnorodności, rozumiany jako „klimat organizacyjny charakteryzujący się otwartością i docenianiem różnic między poszczególnymi osobami” (Hofhuis i in. 2012, s. 964), wpływa pozytywnie na efekty pracy zróżnicowanych zespołów (Brimhall i in. 2014, str. 80). Postrzeganie przez pracowników sprawiedliwego klimatu różnorodności znacząco kreuje ich zaangażowanie organizacyjne i zmniejsza chęć odejścia z pracy (Holly Buttner i in. 2010).

Badanie Downey i współpracowników jako pierwsze wykazało, że praktyki organizacyjne w zakresie różnorodności mają bezpośredni związek z zaangażowaniem pracowników (Downey i in. 2015). Autorzy podkreślili znaczenie takiej polityki i praktyk oraz

⁴² Zaangażowanie w pracę (ang. *job engagement*) oraz zaangażowanie organizacyjne (ang. *organizational engagement*) (Saks 2006; 2019).

ujawnili ich korzystny wpływ na poziom zaangażowania nie tylko członków grup mniejszościowych, lecz również całej społeczności pracowników (Downey i in. 2015, s. 16). Niektórzy badacze dowodzą, że działania związane z DEI mają wpływ na zaangażowanie pracowników i postrzegają obie koncepcje jako odrębne konstrukty (Downey i in. 2015; Goswami, Goswami 2017; Itam i Bagali 2018). Inni wskazują, że obie koncepcje mają ten sam cel i powinny być traktowane jako wzajemnie powiązane priorytetowe działania w organizacji (Clarke 2015). W tym kontekście, uzasadniona wydaje się potrzeba dalszych badań nad różnorodnością i inkluzją oraz zaangażowaniem pracowników w celu „połączenia obu tych pojęć” (Pleasant 2017, s. 42). W związku z powyższym zaproponowano dwie hipotezy badawcze:

Hipoteza 1a: Praktyki dotyczące różnorodności w miejscu pracy wpływają pozytywnie na zaangażowanie w pracę;

Hipoteza 1b: Praktyki dotyczące różnorodności w miejscu pracy wpływają pozytywnie na zaangażowanie organizacyjne.

Przywództwo inkluzywne a zaangażowanie pracowników

Przywództwo inkluzywne zyskało na znaczeniu w literaturze naukowej dopiero niedawno, a liczba badań poświęconych jego wpływowi w środowisku organizacyjnym jest wciąż ograniczona (Elsaied 2020, s. 192). W oparciu o teorię wymiany społecznej (Blau 1964), liderzy włączający, którzy wykazują się otwartością i dostępnością, zapewniają pracownikom cenne zasoby (Jalil 2017, s. 15), które mogą ich zachęcać do aktywnego angażowania się w swoją pracę (Choi i in. 2015). Według dotychczasowych publikacji istnieje związek pomiędzy „pozytywnymi” stylami przywództwa a zaangażowaniem pracowników (Carasco-Saul i in. 2015; Breevaart i in. 2016; Jalil 2017; Saks 2019). Otwartość liderów na inkluzję daje pracownikom szansę na rozwój ich umiejętności, wiedzy i zdolności poznawczych (Carmeli i in. 2010), co z kolei ma wpływ na zwiększenie ich profesjonalnych i osobistych zasobów, a przez większe zaangażowanie w pracę (Kopperud i in. 2014). Dodatkowo, w przeprowadzonej metaanalizie, autorzy wskazali na pozytywny związek pomiędzy przeprowadzeniem wśród menedżerów szkoleń z przywództwa a zaangażowania pracowników (Knight i in. 2017).

Badania potwierdziły, że zaufanie do lidera ma znaczący pozytywny wpływ na zaangażowanie pracowników (Goswami, Goswami 2017, s. 78). Liderzy, którzy wspierają i nagradzają swoich pracowników, kreują wyższe przywiązanie pracowników do miejsca pracy (Carmeli i in. 2010; Abraham 2012).

Według literatury przedmiotu IL zwiększa prawdopodobieństwo uzyskania pomocy w razie potrzeby oraz poczucie własnej sprawczości pracowników. Z kolei brak wsparcia ze strony liderów może wywołać spadek zaangażowania w pracę (Ahmed i in. 2020). Chociaż w ostatnim dziesięcioleciu pojawiły się badania dotyczące związku między przywództwem inkluzywnym a zaangażowaniem pracowników (Choi i in. 2015; Wang i in. 2019; Bao i in. 2022; Vakira i in. 2023), dane empiryczne dotyczące tej zależności są wciąż ograniczone (Rodriguez 2018, s. 13). W związku z powyższym, autorka stawia dwie hipotezy:

Hipoteza 2a: Przywództwo inkluzywne wpływa pozytywnie na zaangażowanie w pracę;

Hipoteza 2b: Przywództwo inkluzywne wpływa pozytywnie na zaangażowanie organizacyjne.

Praktyki różnorodności i inkluzja

Dotychczasowe badania wskazują na znaczący związek pomiędzy różnorodnością a włączającym podejściem w miejscu pracy (Cho, Mor Barak 2008, s. 105). Zgodnie z teorią tożsamości społecznej - SIT (Tajfel 1978, 1981), ludzie mają tendencję do samokategoryzacji w oparciu o różne atrybuty. SIT łączy w sobie elementy dotyczące różnorodności i percepcji inkluzji, sugerując, że postrzeganie przez pracowników działań i polityk w miejscu pracy jest kształtowane przez ich przynależność do konkretnych grup społecznych (Cho, Mor Barak 2008, s. 106). w świetle przeprowadzonych badań, obecność bardziej zróżnicowanych grup w zespole wiąże się z mniejszą inkluzywnością. Wyniki te wspierają teorię kategoryzacji społecznej, według której wzrost różnorodności powoduje silniejsze uprzedzenia, co z kolei utrudnia pełne uczestnictwo wszystkich członków zespołu (Ashikali i in. 2021, s. 508). Dlatego też, praktyki promujące różnorodność są kluczowe, aby wspierać inkluzję i umożliwić każdemu członkowi zespołu pełne wykorzystanie swojego potencjału. Klimat inkluzji uznawany jest za warunek wstępny inkluzji i zachęca do włączania różnych perspektyw i pomysłów w celu usprawnienia procesu decyzyjnego i zwiększenia skuteczności różnorodnych zespołów (Ashikali i in. 2021).

Mor Barak i in. (1998) jako jedni z pierwszych zasugerowali, że klimat różnorodności (ang. *diversity climate*) powinien być uznawany za czynnik kształtujący percepcję inkluzji w miejscu pracy. Badania leżące u podstaw omawianego zagadnienia dotyczyły tworzenia środowiska pracy, w którym różnorodne osoby czują się włączone w działanie organizacji (Roberson 2006). Późniejsze badania potwierdziły silną pozytywną korelację

między praktykami różnorodności a poczuciem włączenia zatrudnionych (Brimhall i in. 2014; Andrews, Ashworth 2015).

Niewiele badań dotyczy klimatu różnorodności, jednak potwierdzają one, że ZR, poprzez sprawiedliwe polityki, praktyki i procedury może prowadzić do jego pozytywnego postrzegania, a tym samym poprawić percepcję samej inkluzji (Brimhall i in. 2014, s. 80). Badania wskazują też na pozytywny wpływ zwiększonego zróżnicowania pracowników na inkluzję (Goswami, Goswami 2017, s. 78) oraz związek między wdrożeniem praktyk D&I a poczuciem włączenia wśród pracowników (Okpara i in. 2015). Zgodnie z literaturą przedmiotu, wpływ praktyk HR na poczucie włączenia zależy od ich adekwatnego wdrożenia przez liderów (Buengeler i in. 2018, s. 4).

Wcześniejsze badania w zakresie zarządzania publicznego i ZZL podkreśliły znaczenie ZR i przywództwa w promowaniu włączającego podejścia w organizacjach (Andrews, Ashworth 2015; Ashikali, Groeneveld 2015; Bae i in. 2017; Sabharwal i in. 2018). Z innych badań wynika, że „pozytywne postrzeganie praktyk dotyczących różnorodności ma związek z klimatem opartym na zaufaniu tylko wtedy, gdy pracownicy postrzegają wysoki poziom inkluzji” oraz że inkluzja może mieć decydujące znaczenie w osiągnięciu korzyści ze stosowanych praktyk różnorodności w organizacji (Downey i in. 2015, s. 17). W świetle powyższych rozważań zaproponowano następującą hipotezę:

Hipoteza 3: Praktyki dotyczące różnorodności w miejscu pracy wpływają pozytywnie na klimat inkluzji w organizacji.

Przywództwo inkluzywne a inkluzja

Na podstawie teorii optymalnej odrębności - ODT (Brewer 1991), pojęcie inkluzji można interpretować jako rezultat dążenia jednostek do zaspokojenia potrzeb przynależności oraz pragnienia poczucia wyjątkowości (Shore i in. 2011; Shore i in. 2018, s. 178). Poziom inkluzji w miejscu pracy w dużej mierze odzwierciedla postawy menedżerów, podkreślając między innymi znaczenie przywództwa autentycznego i służebnego w tej kwestii (Prime, Salib 2014; Boekhorst 2015; Gotsis, Grmani 2016; Leoński i in. 2022). W świetle przeprowadzonych badań, IL pozostaje kluczowe dla wsparcia równości i inkluzji w miejscu pracy (Randel i in. 2018; Ashikali i in. 2021), moderując związek między etniczno-kulturową różnorodnością zespołu a klimatem inkluzji (Ashikali i in. 2021).

Chociaż postawy liderów były przedmiotem różnych badań, rzadko łączono je bezpośrednio z inkluzją w miejscu pracy (Nishii, Mayer 2009; Carmeli i in. 2010; Shore, Chung 2022). Z analizy różnych stylów przywództwa wynika, że IL obejmuje szereg zachowań

promujących pełną integrację członków zespołu i jest niezbędne do efektywnego tworzenia inkluzji (Randel i in. 2018; Kuknor, Bhattacharya 2022). W środowisku naukowym panuje jednak przekonanie, że mechanizmy leżące u podstawy znaczenia IL wymagają dalszych badań (Mitchell i in. 2015, s. 8; Kuknor, Bhattacharya 2022, s. 788). W świetle powyższych rozważań sformułowano następującą hipotezę:

Hipoteza 4: Przywództwo inkluzywne wpływa pozytywnie na klimat inkluzji w organizacji.

Klimat inkluzji a zaangażowanie pracowników

Analiza dotychczasowych badań sugeruje, że środowisko pracy oferujące wsparcie pracownikom pozytywnie wpływa na podniesienie poziomu zaangażowania organizacyjnego (Rhoades i in. 2001) oraz retencję pracowników (Eisenberger i in. 2002). Literatura przedmiotu wskazuje, że inkluzja obejmuje tworzenie środowiska pracy, w którym ludzie, pomimo różnic, czują się bezpieczni i doceniani (Ferdman i in. 2010), a ich poczucie inkluzji pozytywnie wpływa na zaangażowanie (Razzak i in. 2021). Ponadto im bardziej pracownicy czują się zintegrowani ze swoim zespołem w pracy, tym większe jest ich przywiązanie do organizacji (Cho, Mor Barak 2008). Jeśli natomiast istnieje duża rozbieżność między pożądanym a obecnym wizerunkiem pracodawcy, pracownicy tracą motywację a przywiązanie do organizacji maleje (Cho, Mor Barak 2008, s. 109). Zgodnie z literaturą przedmiotu istnieje potrzeba dalszych badań dotyczących związku pomiędzy włączającym środowiskiem pracy a wynikami organizacji (Kuknor, Bhattacharya 2022, s. 793). W związku z powyższym, zaproponowano dwie hipotezy:

Hipoteza 5a: Klimat inkluzji wpływa pozytywnie na zaangażowanie w pracę;

Hipoteza 5b: Klimat inkluzji wpływa pozytywnie na zaangażowanie organizacyjne.

Mediacyjna rola inkluzji

Teorie tożsamości społecznej - SIT (Tajfel 1981) oraz intersekcyjności (Warner 2008) dostarczają ram do zrozumienia relacji pomiędzy przynależnością grupową, klimatem inkluzji a pozytywnymi i negatywnymi skutkami działania organizacji.

Zgodnie z SIT, uczestnictwo w grupie sprzyja budowaniu wspólnych cech między jej uczestnikami. Gdy członkowie organizacji poczuć się zaakceptowani i będą postrzegać siebie jako część wspólnoty, to przełoży się to na ich przynależność do organizacji. Bazując na teorii identyfikacji społecznej, kiedy pracownicy czują wsparcie psychologiczne, może to świadczyć o włączającej postawie ich przełożonego, co jest szczególnie ważne

dla pracowników pochodzących ze zmarginalizowanych grup społecznych (Shore, Chung 2022, s. 22). Teoria intersekcjonalności wskazuje na złożoność tożsamości osób i możliwość jednoczesnej identyfikacji z wieloma grupami. W konsekwencji może to wpłynąć na pracowników w sposób konstruktywny lub destruktywny, co dalej może się przełożyć na ich poziom zaangażowania (Mor Barak i in. 2016, s. 308-309). W związku z powyższym, przynależność i identyfikacja z grupą może być swoistego rodzaju katalizatorem dla kreowania zaangażowania pracowników. W oparciu o teorię autodeterminacji - SDT (Ryan, Deci 1985), środowisko inkluzji wskazywane jest jako kluczowe dla wzmocnienia poczucia przynależności (Cook, Artino 2016, s. 1010).

Z przeglądu istniejących badań wynika, że pozytywna ocena działań organizacji w obszarze ZR i promowanie inkluzji przekłada się na pożądane rezultaty w organizacji (Mor Barak i in. 2016, s. 326). Przykładem mogą być: zwiększona przynależność do organizacji (Hwang, Hopkins 2012), większe prawdopodobieństwo pozostania w pracy (Groeneveld 2011) i wyższe zaangażowanie w pracę (Travis, Mor Barak 2010). Badania wskazują również, że inkluzja pełni rolę mediacyjną pomiędzy percepcją relacji lider-członek zespołu (ang. *leader-member exchange* - LMX) a satysfakcją z pracy i chęcią odejścia z pracy. Wykazano także związek pomiędzy percepcją klimatu inkluzji a satysfakcją z pracy i chęcią odejścia z pracy (Brimhall i in. 2014). W literaturze przedmiotu wskazuje się potrzebę badań nad znaczeniem klimatu inkluzji jako mediatora lub moderatora w kontekście rezultatów pracy zatrudnionych (Mor Barak i in. 2016, s. 327). W świetle przedstawionych argumentów, zaproponowano następujące hipotezy:

Hipoteza 6a: *Klimat inkluzji pełni rolę mediacyjną pomiędzy praktykami dotyczącymi różnorodności w miejscu pracy a zaangażowaniem w pracę;*

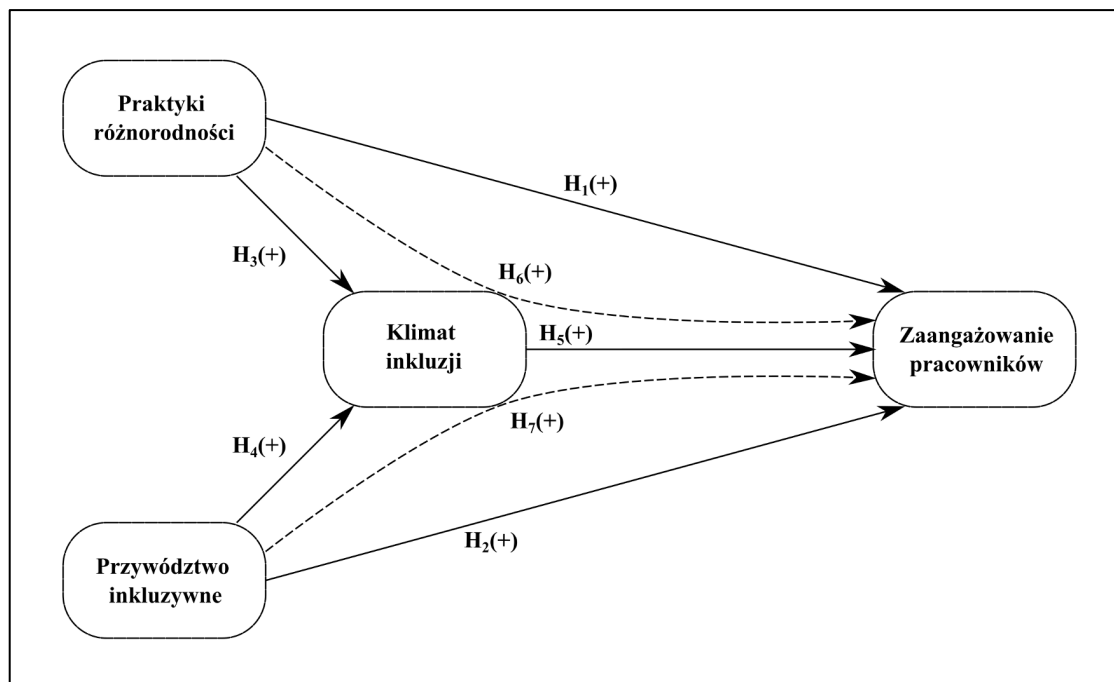
Hipoteza 6b: *Klimat inkluzji pełni rolę mediacyjną pomiędzy praktykami dotyczącymi różnorodności w miejscu pracy a zaangażowaniem organizacyjnym.*

Hipoteza 7a: *Klimat inkluzji pełni rolę mediacyjną pomiędzy przywództwem inkluzywnym a zaangażowaniem w pracę;*

Hipoteza 7b: *Klimat inkluzji pełni rolę mediacyjną pomiędzy przywództwem inkluzywnym a zaangażowaniem organizacyjnym.*

3.4. Model teoretyczny i zmienne badawcze

Na podstawie sformułowanych hipotez badawczych, opracowano model teoretyczny, który graficznie przedstawia relacje między wybranymi zmiennymi. Proponowany model (rys. 23) stanowi podstawę dla zaplanowania dalszych etapów badań, które zostaną szczegółowo omówione w dalszej części dysertacji.



Rysunek 23. Proponowany teoretyczny model hipotez
Źródło: opracowanie własne.

Zaproponowany model badawczy umożliwia głębsze zrozumienie licznych związków między wybranymi zmiennymi. W modelu linie ciągłe reprezentują relacje bezpośrednie pomiędzy zmiennymi, przerywane natomiast obrazują zależności pośrednie, wskazując na mediacyjną rolę klimatu inkluzji. Orientacja strzałek ilustruje kierunek wpływu między zmiennymi, a symbol „(+)” podkreśla przewidywany pozytywny wpływ danej zmiennej na drugą. W ramach powyższego modelu zmienna „zaangażowanie pracowników” jest pojęciem wielowymiarowym, obejmującym zarówno „zaangażowanie w pracę”, jak i „zaangażowanie organizacyjne”.

Poniżej (tab. 17) przedstawiono klasyfikację wybranych zmiennych zastosowanych w teoretycznym modelu hipotez, określającą ich rodzaj, skrótowe oznaczenie oraz odnoszące się do nich hipotezy.

Tabela 17. Klasyfikacja zmiennych modelu teoretycznego

	Zmienna badawcza	Skrót	Rodzaj	Hipotezy badawcze
1	Praktyki różnorodności	DP	objaśniająca	H1a, H1b, H3, H6a, H6b
2	Klimat inkluzji	IC	objaśniająca, objaśniana, mediator	H3, H4, H5a, H5b, H6a, H6b, H7a, H7b
3	Przywództwo inkluzywne	IL	objaśniająca	H2a, H2b, H4, H7a, H7b
4	Zaangażowanie w pracę	JE	objaśniana	H1a, H2a, H5a, H6a, H7a
5	Zaangażowanie organizacyjne	OE	objaśniana	H1b, H2b, H5b, H6b, H7b

Źródło: opracowanie własne.

Przechodząc od tabelarycznego zestawienia zmiennych i hipotez badawczych, niezbędne staje się precyzyjne zdefiniowanie zmiennych, będące podstawą dalszej analizy. W skład zmiennych objaśniających wchodzi „praktyki na rzecz różnorodności” (dalej: „praktyki różnorodności”) nawiązujące do koncepcji zarządzania różnorodnością, którą można zdefiniować jako „dobrowolne działania organizacyjne mające na celu większe włączanie pracowników z różnych środowisk do formalnych i nieformalnych struktur organizacyjnych poprzez celowe polityki i programy” (Mor Barak 2014, s. 208). Percepcję pracowników na temat funkcjonowania praktyk wspierających różnorodność określa klimat różnorodności, definiowany jako „zachowania i postawy pracowników oparte na postrzeganiu kontekstu organizacyjnego związanego z kobietami i mniejszościami” (Mor Barak i in. 1998, s. 83). Drugą zmienną jest „klimat inkluzji”, będący jednocześnie zmienną objaśniającą, objaśnianą i mediatorem w proponowanym badaniu. Konstrukta ten dotyczy postrzegania „przez pracowników kontekstu organizacyjnego, który prowadzi do pełnej akceptacji wszystkich pracowników i zapewnia środowisko, w którym kompetencje poszczególnych osób jest w pełni wykorzystywane” (Mor Barak i in. 2016, s. 309). Jest to termin bezpośrednio związany z koncepcją inkluzji (zob. rozdz. 2.3.1.), którą autorka pracy definiuje jako: wzmocnienie poczucia przynależności i poczucia wyjątkowości w organizacji poprzez podejmowanie szeregu działań, tworzenie struktur, procesów i inicjatyw. Spora część badań nad „przywództwem inkluzywnym” koncentruje się na kwestii postrzegania przez pracowników włączającego sposobu działania swoich przełożonych. Na potrzeby operacjonalizacji badań własnych, autorka wybrała definicję przywództwa inkluzywnego nawiązującego do „liderów, którzy wykazują otwartość,

dostępność i dyspozycyjność w swoich interakcjach z podwładnymi” (Carmeli i in. 2010, s. 250).

Zmienną objaśnianą w proponowanym modelu jest „zaangażowanie pracowników” które wynika ze zrozumienia zaangażowania jako powiązanego z rolą jednostki, co oznacza, że reprezentuje ono stopień, w jakim dana osoba jest mentalnie zaangażowana w określoną rolę („zaangażowanie w pracę”) oraz w organizację („zaangażowanie organizacyjne”) (Kahn 1990; Rothbard 2001; Saks 2006). Skonstruowany w oparciu o wcześniejsze etapy model teoretyczny i określone zmienne badawcze stanowią fundamenty do dalszych etapów pracy. Obejmują one metody i wyniki badań jakościowych oraz ilościowych, dając światło na istniejące procesy i złożone zależności między analizowanymi konstruktami.

Rozdział 4. Procesy i praktyki organizacyjne dotyczące różnorodności i inkluzji w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce

W niniejszym rozdziale przedstawiono założenia i wyniki badania jakościowego mającego na celu identyfikację procesów dotyczących różnorodności i inkluzji w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Rozdział opisuje narzędzia badawcze, proces badawczy, omawiając etapy zbierania danych. W dalszej części rozdziału omówiono próbę badawczą oraz przedstawiono wyniki badań. Całość rozdziału stanowi podstawę do dalszej dyskusji na temat praktyk różnorodności i inkluzji w sektorze nowoczesnych usług biznesowych.

4.1. Metodyka realizacji badań jakościowych

Badania jakościowe stanowią wyzwanie ze względu na ich złożony i wielowymiarowy charakter, który opiera się na różnych paradygmatach teoretycznych (Hitchcock, Hughes 1995, s. 26). Badania te są rozumiane jako „nadrzędna kategoria, obejmująca szeroki zakres podejść i metod występujących w różnych dyscyplinach badawczych” (Snape, Spencer 2003, s. 3). Badania jakościowe „wykorzystują słowa jako dane, które są gromadzone i analizowane na różne sposoby” (Clarke, Braun 2013, s. 3-4). Stanowią one strategię „do odkrywania i rozumienia znaczenia, jakie jednostki lub grupy przypisują problemowi społecznemu lub ludzkiemu” (Creswell 2014, s. 32).

Celem badania jest identyfikacja procesów dotyczących różnorodności i inkluzji w organizacjach sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce przy wykorzystaniu metody wywiadów eksperymentalnych. Badanie skupiło się na identyfikacji struktur organizacyjnych wspierających DEI oraz roli zarządu i menedżerów. Oceniono także relacje między DEI a korporacyjnymi wartościami, inicjatywy w tym obszarze, zaangażowanie pracowników oraz strategię i wyzwania związane z zarządzaniem różnorodnością.

Metoda badań jakościowych została wybrana z uwagi na jej potencjał do zgłębienia złożoności zarządzania różnorodnością i inkluzji w organizacji, umożliwiając analizę indywidualnych doświadczeń respondentów. Metoda ta pozwala uzyskać szczegółowe opisy praktyk, korzyści i wyzwań związanych z badanymi zjawiskami.

Ze względu na koncentrację badania na percepcji i strategiach specjalistów ds. różnorodności i inkluzji, zastosowano paradygmat konstruktywizmu społecznego (Czako

2014, s. 52-56), który umożliwia interpretowanie zjawisk społecznych z perspektywy społecznej, kulturowej i historycznej (Crotty 1998).

4.1.1. Charakterystyka narzędzia badawczego

Z uwagi na niedostateczną przejrzystość w raportowaniu badań opartych na wywiadach, zwłaszcza w zakresie metod zbierania i analizy danych (Reissner, Whittle 2022, s. 64), poniższa część pracy ma na celu opisanie badań pilotażowych, tworzenie kwestionariusza oraz wybranych metod analizy. Opis narzędzia badawczego odpowiada na wezwanie do większej przejrzystości w badaniach jakościowych oraz ma na celu podniesienie wiarygodności i rzetelności gromadzenia danych (Czakon 2014, s. 59-60).

Badanie właściwe poprzedzono badaniem pilotażowym, które odbyło się w lutym 2020 roku w Krakowie⁴³. Umożliwiło ono wyodrębnienie kluczowych obszarów związanych z praktykami DEI w organizacjach, a jego wyniki uwypukliły znaczenie i kompleksowość rozpatrywanego problemu, co pozwoliło zidentyfikować zmienne badawcze i narzędzia zastosowane w dalszej części procesu badawczego.

W kontekście badań jakościowych, autorka zastosowała kwestionariusz wywiadu półstrukturalnego, będącego kluczowym elementem w procesie gromadzenia danych. Narzędzie to zostało opracowane w dwóch wersjach językowych (polskiej i angielskiej). Następnie zostało ono skonsultowane z ekspertem w dziedzinie ZZL, co umożliwiło przeprowadzanie wywiadów z szerokim gronem ekspertów, w tym z członkami zarządu oraz ekspertami w dziedzinie różnorodności i inkluzji zarówno w ramach konkretnych organizacji, jak i współpracującymi z licznymi organizacjami w tym sektorze.

Kwestionariusz został skonstruowany w sposób umożliwiający elastyczność zadawanych pytań, co było szczególnie istotne podczas interakcji z konsultantami ds. różnorodności i inkluzji. W przypadku menedżerów z poszczególnych firm, pytania dostosowywano tak, aby skupiały się na specyficznych strategiach i praktykach DEI obowiązujących w ich organizacjach. Analiza danych była prowadzona z zastosowaniem odpowiednich metod kwalitatywnych, w tym z zastosowaniem dedykowanego do tego rodzaju analiz narzędzia MAXQDA, a wszystkie procedury badawcze były zgodne z zasadami etyki, w celu zagwarantowania anonimowości badania i poufności uzyskanych informacji.

⁴³ Wywiad z menedżerką ds. inkluzji i różnorodności był przeprowadzony w formie półstrukturalnej, co umożliwiło na swobodne dzielenie się wiedzą i doświadczeniem w tym obszarze. Rezultatem tego badania jest publikacja, na temat wykorzystania sieci pracowniczych jako narzędzia wspomagającego zarządzanie różnorodnością i inkluzję we współczesnych organizacjach (Korczok 2021).

4.1.2. Realizacja procesu badawczego

W ramach procesu badawczego pozyskano ekspertów w dziedzinie DEI, uwzględniając kwestie logistyczne i formalne, takie jak zgody na wywiady i dostępność rozmówców. W tym celu wysłano specjalne zaproszenie⁴⁴ (Załącznik 1.) do potencjalnych uczestników zgodnie z kryteriami doboru próby.

W okresie od listopada 2021 do lipca 2022 roku zrealizowano 22 wywiady eksperckie (zob. rozdz. 4.2.). Proces selekcji respondentów był intencjonalny i opierał się na kryteriach celowych. Respondentami byli zarówno przedstawiciele organizacji działających w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce, jak i konsultanci współpracujący z organizacjami w tym sektorze.

Podczas przeprowadzania wywiadów, na bieżąco uzupełniano schemat rozmowy o nowe informacje. Nanoszone były zarówno adnotacje dotyczące nieprzewidzianych wcześniej kwestii, jak i otrzymywanych komentarzy ze strony respondentów. W celu zachowania wysokiej jakości zgromadzonych danych oraz zapewnienia możliwości ich późniejszej dokładnej analizy, wszystkie rozmowy były nagrywane, zawsze z uprzednio uzyskaną zgodą uczestników badania.

Bezpośrednio po przeprowadzeniu wywiadu, dokonywano uzupełnień w karcie wywiadu, rejestrując pierwsze wrażenia i obserwacje z niego wynikające. Informacje te, zapisane w formie pisemnej oraz dźwiękowej, były następnie przedmiotem szczegółowej analizy, zarówno w wymiarze indywidualnym, dotyczącym pojedynczego przypadku, jak i całościowym, w celu umieszczenia poszczególnych przypadków w szerszym, komparatywnym i podsumowującym kontekście.

Wyniki wywiadów były analizowane z uwzględnieniem funkcji, procesów i narzędzi zarządzania różnorodnością i inkluzji. Wnioski zostały uporządkowane i pogrupowane w oparciu o kluczowe obszary zarządzania DEI, obejmujące: struktury organizacyjne DEI, inicjatywy organizacji w obszarze DEI, zaangażowanie pracowników w działania DEI, rolę menedżerów i zarządu w kontekście DEI oraz korzyści i wyzwania związane z zarządzaniem różnorodnością.

⁴⁴ Zaproszenie miało na celu przyciągnięcie menedżerów HR, ekspertów i sponsorów DEI, członków zarządu oraz innych profesjonalistów zaangażowanych w tworzenie i implementację strategii DEI w sektorze BSS w Polsce. Biorąc pod uwagę międzynarodowy charakter badanego sektora, zaproszenie zostało sformułowane w języku angielskim, aby umożliwić uczestnictwo ekspertów pochodzących z różnych części świata.

4.1.3. Dobór próby badawczej

Z racji, że wyniki badań jakościowych są bardziej szczegółowe i zróżnicowane niż wyniki badań ilościowych, celowy dobór próby wydaje się mieć kluczowe znaczenie w tego rodzaju badaniach. Do próby zakwalifikowano organizacje, które spełniały zdefiniowane kryterium - należały do sektora nowoczesnych usług biznesowych (BSS) w Polsce. Usługi biznesowe (ang. *Business Services*) odnoszą się do usług świadczonych na rzecz innych przedsiębiorstw, w odróżnieniu od indywidualnych konsumentów. Usługi te obejmują oparte na wiedzy i innowacjach specjalizacje, w tym usługi prawne, księgowe, badania rynku, doradztwo, projektowanie oraz badania i rozwój. Dodatkowo dotyczą one usług wymagających użycia zaawansowanych technologii, np. przetwarzanie danych, zarządzanie bazami danych i inne usługi związane z IT. Ponadto usługi biznesowe obejmują szeroki zakres usług, takich jak usługi finansowe, rekrutacja pracowników czy usługi wsparcia dla działalności operacyjnej przedsiębiorstw (Wirtz i in. 2015, s. 4).

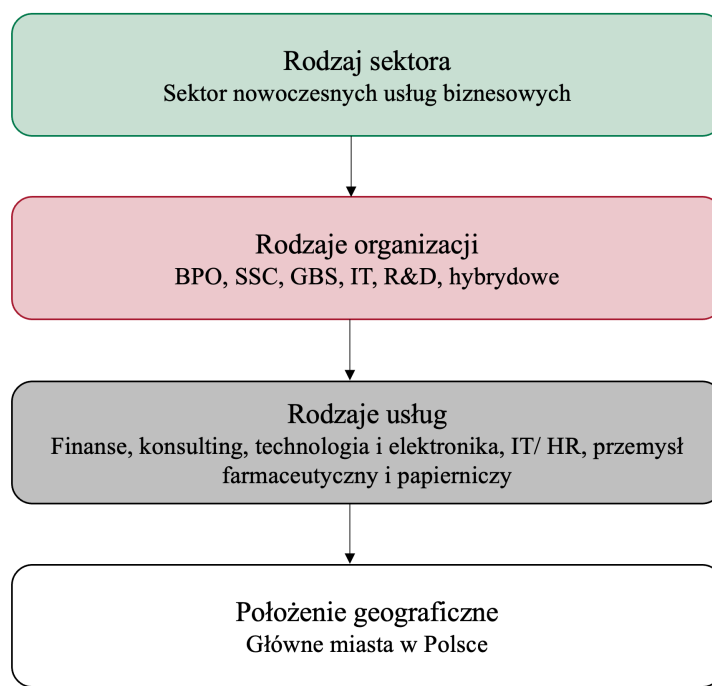
Zgodnie z klasyfikacją proponowaną przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych - ABSL⁴⁵ (2021, s. 100-110), sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce obejmuje poniższe rodzaje organizacji:

- outsourcing procesów biznesowych - BPO (ang. *Business Process Outsourcing*),
- centra usług wspólnych - SSC (ang. *Shared Services Centre*),
- globalne centra usług biznesowych - GBS (ang. *Global Business Services*),
- organizacje IT(O) (ang. *Information Technology (Outsourcing)*),
- centra badawczo-rozwojowe - R&D (ang. *Research & Development*),
- organizacje hybrydowe (ang. *Hybrid Organizations*).

W oparciu o zasadę reprezentatywności, autorka wyselekcjonowała organizacje, które nie tylko są przykładem różnych typów działalności wchodzących w skład badanego

⁴⁵ ABSL (ang. *Association of Business Service Leaders*) - Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych jest wiodącą organizacją branżową w Polsce, która reprezentuje szeroki spektrum interesów sektora nowoczesnych usług biznesowych, koordynując działania 250 przedsiębiorstw zatrudniających ponad 435 000 specjalistów. Jej misją jest wspieranie rozwoju potencjału sektora oraz kreowanie warunków sprzyjających jej dynamicznemu wzrostowi, co ma bezpośredni wpływ na konkurencyjność krajowej gospodarki oraz tworzenie wysokiej jakości miejsc pracy. ABSL koncentruje swoje działania na czterech głównych filarach: rozwoju regionalnym, legislacji, rozwoju talentów oraz komunikacji. Stowarzyszenie współpracuje z organami państwowymi oraz instytucjami publicznymi w celu zapewnienia stabilnego środowiska dla rozwoju sektora usług biznesowych w Polsce (ABSL 2024).

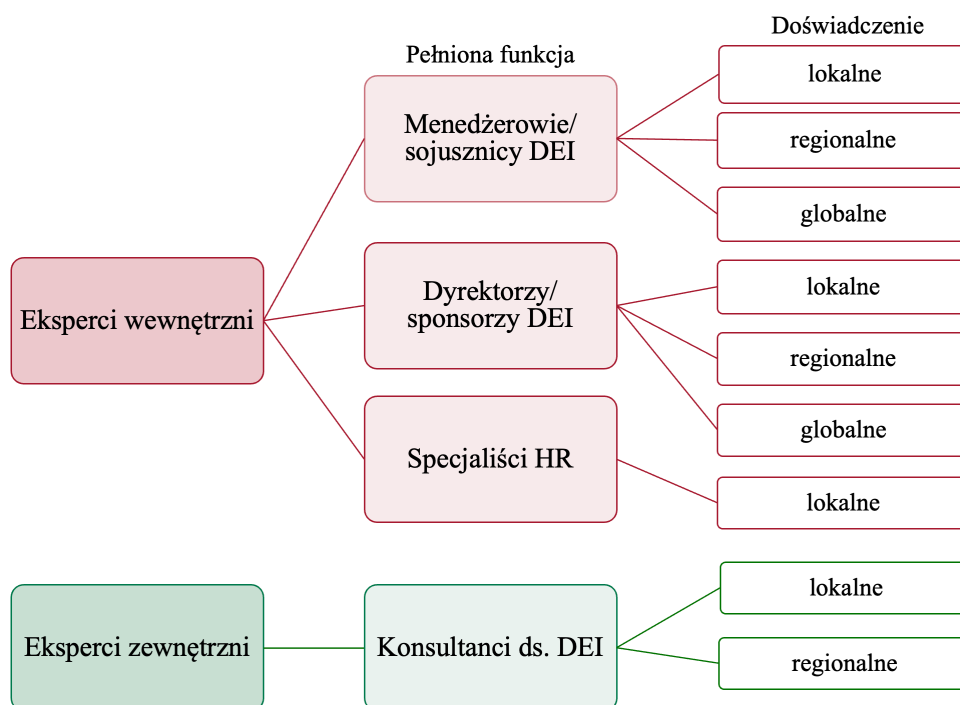
sektora, ale także odzwierciedlają różnorodność geograficzną i branżową. Zidentyfikowana próba obejmowała organizacje z największych miast w Polsce: Gdańsk, Kraków, Łódź, Poznań, Warszawa i Wrocław. Badane przedsiębiorstwa pochodziły zarówno z branży finansowej jak i konsultingowej i technologicznej (rys. 24).



Rysunek 24. Kryteria doboru organizacji w badaniach jakościowych
Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na międzynarodowy charakter badanych organizacji, niektórzy eksperci byli odpowiedzialni zarówno za działania na poziomie polskich oddziałów, jak również posiadali doświadczenie na poziomie regionalnym (głównie EMEA) lub globalnym. Pozwoliło to na uchwycenie różnych perspektyw dotyczących kwestii zarządzania różnorodnością w tych organizacjach.

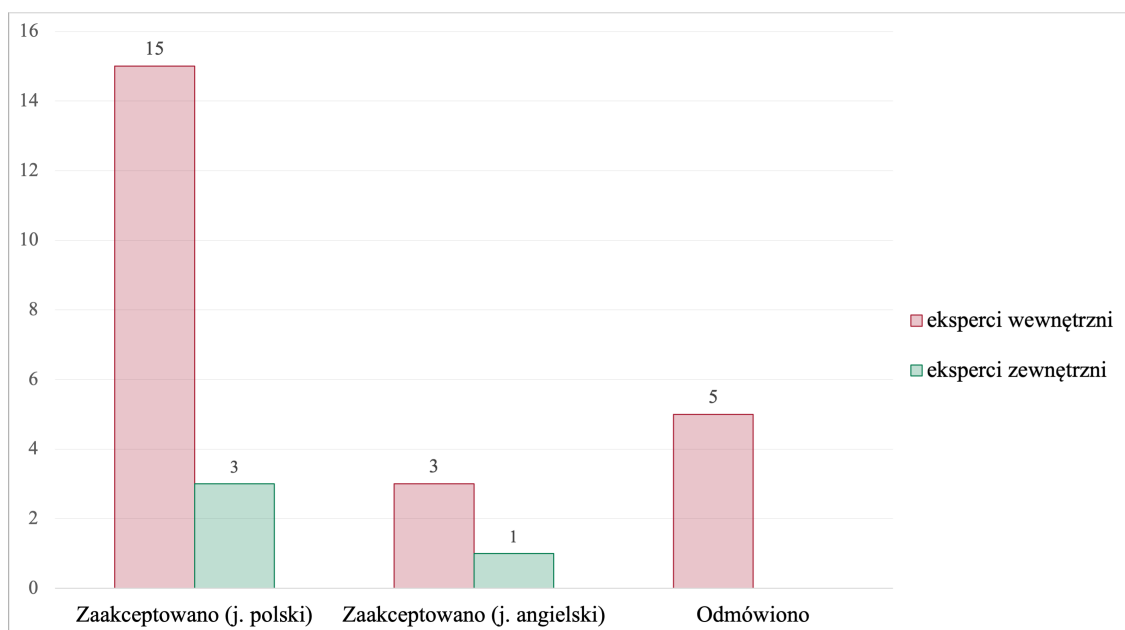
Oprócz reprezentantów konkretnych przedsiębiorstw, w grupie ekspertów uwzględniono także konsultantów zewnętrznych, świadczących usługi doradcze dla dziesiątek organizacji w badanym sektorze. Takie rozwiązanie dostarczyło perspektywy na temat ogólnych trendów i wyzwań związanych z różnorodnością i inkluzją na znacznie szerszą skalę. Poniżej (rys. 25) przedstawiono dobór ekspertów wraz z pełnionymi przez nich funkcjami i zakresem doświadczenia.



**lokalne - Polska, regionalne: EMEA/ Europa/ Europa Środkowa*

Rysunek 25. Struktura doboru ekspertów w badaniach jakościowych
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Poniższy wykres (rys. 26) ukazuje rozmieszczenie odpowiedzi na zaproszenia do badania, uwzględniając kategorię ekspertów i język wykorzystany w procesie zbierania danych.



Rysunek 26. Struktura zaangażowania ekspertów w badaniach jakościowych
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

W ramach planowania badania, 27 ekspertów zostało zaproszonych do wzięcia udziału w wywiadach, jednakże 5 z nich odmówiło. W efekcie przeprowadzono łącznie 22 wywiady, w tym 18 z przedstawicielami organizacji BSS a 4 z konsultantami zewnętrznymi, współpracującymi z organizacjami w tym sektorze.

4.2. Charakterystyka badanych organizacji

Na podstawie analizy organizacji z sektora nowoczesnych usług biznesowych, wyróżniono pięć głównych kategorii tworzących obszary badawcze. Następnie zidentyfikowano organizacje działające w tych obszarach, spełniające warunki kwalifikacji i stanowiące przedmiot analiz niniejszej pracy. Klasyfikację organizacji wchodzących w skład sektora nowoczesnych usług biznesowych, wraz z ich krótką charakterystyką, zestawiono w poniższej tabeli (tab. 18).

Tabela 18. Klasyfikacja organizacji z sektora nowoczesnych usług biznesowych

Skrót	Nazwa	Charakterystyka organizacji
BPO	Outsourcing procesów biznesowych	Praktyka, w ramach której organizacje zlecają realizację swoich procesów biznesowych zewnętrznym dostawcom usług (Lacity i in. 2011).
SSC	Centrum usług wspólnych	„Strategia współpracy, w której podzbiór istniejących funkcji biznesowych jest skoncentrowany w nowej, półautonomicznej jednostce biznesowej, która ma strukturę zarządzania zaprojektowaną w celu promowania wydajności, generowania wartości, oszczędności kosztów i lepszej obsługi klientów wewnętrznych korporacji macierzystej” (Bergeron 2002, s. 3).
GBS	Globalne usługi biznesowe	Podejście organizacyjne charakteryzujące się wielofunkcyjną, zintegrowaną strukturą, która obejmuje różne funkcje oraz globalne działanie, zapewniając wsparcie dla różnych regionów. Działalność jest scentralizowana w określonych lokalizacjach, wykorzystując zróżnicowane strategie pozyskiwania zasobów, które obejmują zarówno outsourcing zadań operacyjnych, jak i wewnętrzną realizację funkcji doradczych (Deloitte 2016, s. 3).
IT(O)	Technologia informacyjna	Technologia informacyjna (IT) obejmuje wykorzystanie systemów komputerowych, pamięci masowej, sieci i różnych fizycznych komponentów, infrastruktury i procedur do generowania, manipulowania, przechowywania, ochrony i przesyłania danych elektronicznych we wszystkich ich formach (Tech Target 2021). Firmy ITO oferują outsourcing tego typu usług.
R&D	Centra badawczo-rozwojowe	Firma badawczo-rozwojowa angażująca się w szereg inicjatyw mających na celu innowacje, obejmujących tworzenie nowych produktów i usług lub ulepszenia istniejących ofert. Proces ten rozciąga się od konceptualizacji wstępnych pomysłów po wprowadzanie produktów końcowych na rynek lub wdrażanie ulepszonych procesów (Techopedia 2023).

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Oprócz wymienionych typów organizacji działających w sektorze nowoczesnych usług biznesowych, istnieje również opcja łączenia różnych typów firm w jednym centrum. W takim przypadku, struktura przedsiębiorstwa określana jest jako organizacja lub centrum hybrydowe. W poniższej tabeli (tab. 19) zestawiono charakterystyki ekspertów uczestniczących w badaniu wraz z zajmowanymi przez nich stanowiskami oraz specyfiką reprezentowanej organizacji. Eksperci w badaniu reprezentują organizacje świadczące usługi finansowe, konsultingowe i technologiczne. Reprezentowane są wszystkie rodzaje organizacji wchodzące w skład badanego sektora.

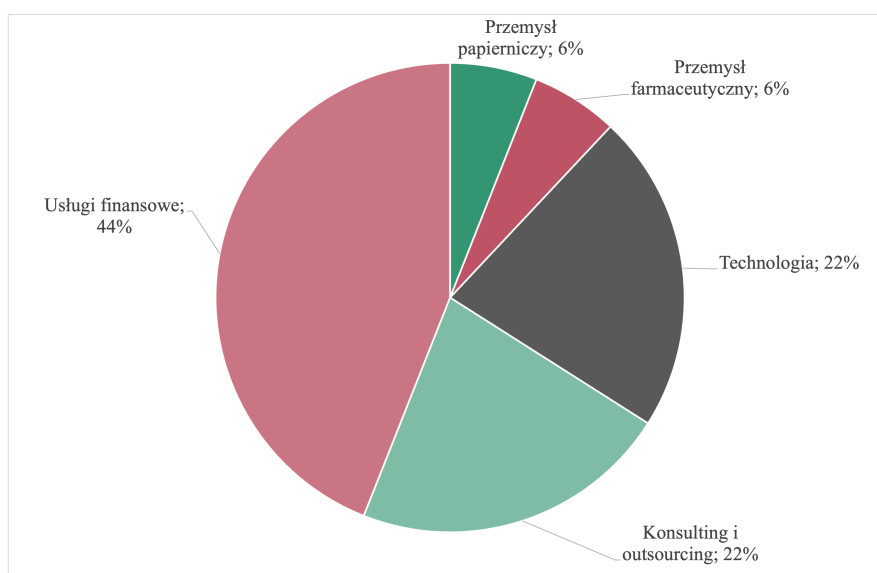
Tabela 19. Zestawienie organizacji i ekspertów uczestniczących w badaniu jakościowym

Wywiad / Rozmówca		Pełniona funkcja	Organizacja	Branża	Lokalizacja
W1	R1	Menedżer DEI	SSC/ GBS	Usługi finansowe	Warszawa Kraków
W2	R2	Sojusznik DEI	SSC/ GBS	Usługi finansowe	Warszawa
W3	R3	Sojusznik DEI	SSC/ GBS	Usługi finansowe	Kraków
W4	R4	Dyrektor oddziału; sponsor DEI	SSC/ GBS	Usługi finansowe	Kraków
W5	R5	Menedżer HR	SSC/ GBS	Usługi finansowe	Warszawa
W6	R6	Menedżer HR	SSC/ GBS	Usługi finansowe	Warszawa
W7	R7	Menedżer DEI	SSC/ GBS	Usługi finansowe	Kraków Gdańsk
W8	R8	Sojusznik DEI	IT	Technologia	Warszawa Kraków
W9	R9	Sponsor DEI	IT	Technologia	Kraków
W10	R10	Menedżer DEI	IT	Technologia	Gdańsk
W11	R11	Menedżer DEI	IT	Technologia	Wrocław
W12	R12	Menedżer HR	SSC/ GBS	Przemysł papierniczy	Kraków
W13	R13	Menedżer DEI	SSC/ GBS	Przemysł farmaceutyczny	Poznań
W14	R14	Menedżer HR	BPO	Konsulting i outsourcing procesów	Kraków Katowice
W15	R15	Menedżer DEI	R&D	Konsulting i outsourcing procesów	Gdańsk Warszawa
W16	R16	Menedżer DEI	R&D	Konsulting i outsourcing procesów	Warszawa Łódź
W17	R17	Dyrektor oddziału, Sponsor DEI	BPO	Konsulting i outsourcing procesów	Kraków
W18	R18a R18b R18c	R2: Menedżer DEI (2) Dyrektor oddziału (3) Sponsor DEI	SSC/ GBS	Usługi finansowe	Kraków
W19	R19	Konsultant ds. DEI	Konsultanci zewnętrznii współpracujący z organizacjami BPO/ SSC/ GBS/ IT z sektora nowoczesnych usług biznesowych		
W20	R20	Konsultant ds. DEI i ERGs; sojusznik DEI			
W21	R21	Konsultant ds. DEI			
W22	R22	Konsultant ds. DEI, były menedżer DEI			

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Geograficzny rozkład organizacji wskazuje na ich koncentrację w dwóch głównych miastach – w Warszawie i Krakowie, co potwierdza rolę tych miast jako centralnych *hubów* biznesowych w Polsce. Równocześnie, obecność firm w Gdańsku, Wrocławiu, Poznaniu, Katowicach i Łodzi wskazuje na bardziej zróżnicowane rozmieszczenie organizacji tego sektora na terenie kraju. Niektóre organizacje posiadają siedziby w więcej niż jednym mieście, co wskazuje na potencjalne wyzwania związane z działalnością na rzecz DEI. Funkcje zajmowane przez respondentów są zróżnicowane, są to menedżerowie DEI, dyrektorzy oddziałów, sponsorzy i sojusznicy DEI, a także menedżerowie HR oraz konsultanci zewnętrzni. Taka dywersyfikacja ról odzwierciedla szeroki wachlarz osób zaangażowanych w kwestie DEI w tego rodzaju organizacjach.

Respondenci reprezentowali najczęściej sektor usług finansowy oraz sektory związane z technologią oraz doradztwem i outsourcingiem procesów (IT/ HR). Sektory przemysłu farmaceutycznego i papierniczego mają najmniejszy udział w badaniu (rys. 27).



Rysunek 27. Struktura branżowa organizacji w badaniu jakościowym
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Przedstawione proporcje odzwierciedlają tendencję rynkową, gdzie usługi finansowe, technologiczne oraz doradcze są liderami w zakresie nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Uwzględnienie organizacji z różnych branż pozwoliło na przeprowadzenie zróżnicowanej analizy praktyk dotyczących różnorodności i włączenia. Celem takiego doboru próby była przekrojowa analiza procesów DEI w różnych kontekstach organizacyjnych w omawianym sektorze.

4.3. Wyniki badań jakościowych

Interpretacja terminologii związanej z DEI

Uczestnicy badania różnie rozumieли termin inkluzji, chociaż zaproponowane definicje wydają się mieć wspólne cechy. Termin „inkluzji” wymieniano zamiennie z określeniami „inkluzywność” oraz „włączanie”. Zestawienie wybranych definicji podkreśla kompleksowy obraz „inkluzji”. Uwzględnia on różnorodność jej interpretacji, co w efekcie tworzy złożony obraz praktycznych aspektów inkluzji w badanych organizacjach (tab. 20).

Tabela 20. Zestawienie eksperckich definicji terminu „inkluzja”

#	Definicje inkluzji
R4	„Inkluzja to dobra atmosfera i brak jakiś tam uprzedzeń czy ograniczeń (...) jest to balans pomiędzy swobodą indywidualną a wpływem na ograniczenia innych.”
R6	„Inkluzja to poczucie, że każdy ma miejsce w organizacji i może być sobą.”
R7	„Inkluzja to włączanie różnorodności.”
R8	„Inkluzywność w kontekście biznesowym i w kontekście DEI oznacza nie tylko świadomość różnorodności różnych grup ludzi i osób, ale też chęć włączania tych osób ze względu na to, że mamy świadomość tego, że te osoby mogą mieć mniejsze zasoby.”
R10	„Inkluzja to pojęcie, które jest szersze niż niedyskryminowanie i niewykluczenie (...) jest tworzeniem takiej kultury, takiego klimatu w organizacji, który sprzyja temu, że wszyscy czują się dobrze, że jest dobra komunikacja, że ludzie są otwarci na siebie nawzajem, że szanują siebie i pomimo różnic, albo nawet dzięki nim tak naprawdę czują, że każda osoba ma indywidualne spojrzenie i wnosi coś wyjątkowego do tego zespołu, do organizacji.”
R11	„Poczucie włączenia jest wtedy, kiedy wszyscy ludzie mają i czują, że mają równy dostęp do szans i możliwości w firmie i nie czują, że są wykluczani.”
R19	„Inkluzja to jest prawdziwe wykorzystanie tego potencjału różnorodności.”

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Główne przesłanie, które przebijają się przez większość podanych przez respondentów definicji, to stworzenie atmosfery przyjęcia i otwartości, gdzie każdy czuje się akceptowany i ważny, a także uznanie oraz wykorzystanie różnorodności jako wartości dodanej dla organizacji. Powyższe rozumienie terminu wskazuje, że inkluzja nie ogranicza się jedynie do zapobiegania dyskryminacji, ale obejmuje aktywne i świadome tworzenie warunków w organizacji, gdzie różnice pomiędzy ludźmi są doceniane i wykorzystywane do budowania zintegrowanego środowiska pracy.

W analizie tematyki DEI, warto również zwrócić uwagę na popularny wśród rozmówców termin „przynależność” (ang. *belonging*): „trend dla terminu *belonging* rozpoczął się

kilka lat temu”, a „teraz jest trochę mniej popularny (R9)”. Poniżej (tab. 21) zestawiono kluczowe opinie ekspertów dotyczące obecności terminu w dyskusji na temat DEI.

Tabela 21. Zestawienie komentarzy ekspertów na temat terminu „przynależność”

#	Komentarze ekspertów
R9	„Ludzie postrzegali „przynależność” jako kolejny krok DEI. Myślę, że doszło do nieporozumień językowych, ponieważ to, co ludzie zwykle rozumieją przez <i>belonging</i> , to poczucie przynależności (ang. <i>feelings of belonging</i>), ale naprawdę nie widzę dużej różnicy między poczuciem bycia włączonym a poczuciem przynależności. Poczucie przynależności pojawia się wtedy, kiedy pracownik ma poczucie, że może być sobą, i jest w pełni akceptowany przez firmę i wartości firmy są zgodne z jego wartościami”.
R19	„ <i>Belonging</i> trochę się zawiera w inkluzywności. To jest dla mnie taka możliwość w pełni bycia sobą w grupie i takiego poczucia, że tu przynależę, że mój głos jest ważny, że mój głos jest brany pod uwagę, że ktoś jest zaniepokojony, tym co ja mam do powiedzenia”.
R22	„Lubię słowa Verny Myers, że: „Różnorodność jest zaproszeniem na imprezę, a inkluzja jest zaproszeniem do tańca”. Niedawno usłyszałam, że dodano, iż „przynależność to tańczenie tak jakby nikt nie patrzył”. Przynależność oznacza możliwość bycia całkowicie sobą w środowisku pracy. Nie jestem pewna, czy kiedykolwiek to osiągniesz, ponieważ myślę, że wszyscy mamy maskę, którą zakładamy w pracy”. (...) Jeśli miałabym wziąć te cztery terminy, połączyłabym z jednej strony inkluzję i przynależność, a z drugiej różnorodność i równość”.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Komentarze ekspertów wskazują na wielorakie rozumienie „przynależności”. Niektórzy respondenci postrzegają ją jako stan wynikający z inkluzji, inni utożsamiają ją z możliwością bycia sobą, a nawet pełnym wyrażaniem siebie w środowisku pracy. Chociaż eksperci różnie interpretują to pojęcie, to łączą je w sposób pośredni lub bezpośredni z terminem „inkluzji”, co wpisuje się w teoretyczne rozważania na ten temat (por. tab. 11, rozdz. 2.3.1.)

Respondenci zauważyli, że „coraz więcej osób używa również słowa „*equity*” (R10), tłumaczonego w Polsce jako „równość”. Jak wynika z obserwacji autorki, coraz więcej organizacji zaczyna zmieniać nazwy swoich działów i stanowisk z DEI (lub I&D) na D&I (lub odpowiednio IDE). Z rozmów wynika, że nazwy stanowisk są kompatybilne z nazewnictwem w głównych siedzibach organizacji i jedynie w niewielkiej ilości zostały one zmienione poprzez dodanie słowa „*equity*” (R15). Zdaniem jednych jest to jedynie „modnym dodatkiem” (R17), dla innych jest to powiązane „z trendem”, który nie bierze się „z niczego” (R10). Istnieją również głosy, że podkreślanie znaczenia „*equity*” jest uzasadnione i ważne, gdyż pozwala wyeliminować działania dotyczące dyskryminacji i wpływa na „sposób traktowania się nawzajem”, ponieważ „*equity* jest o tym, żeby cały

czas sprawdzać, że nikt nie jest uprzywilejowany bezprawnie w organizacji” (R19). Zdaniem ekspertki amerykańskiego pochodzenia, „*equity*” dotyczy między innymi luki płacowej (ang. *pay gap*) „między mężczyznami i kobietami”, która, zdaniem respondentki „obejmuje „karę za macierzyństwo”, a także nierówność między tym, co firma jest skłonna zapłacić nieznajomemu z ulicy, aby dla niej pracował, a tym, co jest w stanie zapłacić pracownikowi wewnętrznemu, który awansuje na nowe stanowisko” (R9). Dla innych kwestia płac jest przykładem „zbyt wąskim” (R19) lub w ogóle powinna być tematem niezależnym od działań DEI (R5). Innym przykładem zapewnienia „sprawiedliwego rozwiązania dla czegoś, co ma wpływ na wszystkich” może być np. „dodatkowe wsparcie, które daje się matkom w okresie przejściowym związanym z rodzicielstwem” ponieważ „ojcowie nie potrzebują tyle samo urlopu macierzyńskiego, co kobiety, gdyż to one przeszły poród i potrzebują więcej czasu” (R22). Wypowiedzi ekspertów wskazują, że termin „*equity*” zyskuje na znaczeniu w kontekście działań na rzecz DEI, a jego rozumienie jest zróżnicowane i wieloaspektowe. Dodanie tego terminu do nazw stanowisk może być traktowane zarówno jako trend, jak i jako znaczący czynnik w procesie eliminowania dyskryminacji i promowania sprawiedliwości w organizacjach.

Rola DEI w strategii organizacji

Z wywiadów z przedstawicielami badanych organizacji wynika, że dla większości z nich „DEI jest tematem strategicznym” (R5), chociaż w niektórych przypadkach stało się to zaledwie kilka lat temu. Według rozmówców strategie związane z DEI są często integralną częścią szerszych inicjatyw biznesowych, w tym strategii ESG oraz CSR. W większości przypadków, aspekty te są włączane do strategii biznesowej, z określonymi wskaźnikami oraz regularną informacją dla interesariuszy (takich jak klienci czy udziałowcy), co podkreśla ich strategiczne znaczenie. Strategiczne podejście nie jest jednak spójne we wszystkich analizowanych przypadkach. Niektórzy respondenci potwierdzili, że istnieją szczegółowe strategie poświęcone tylko tej tematyce (np. R1, R7), z kolei część respondentów wskazała na istnienie dedykowanej strategii na Polskę (np. R1, R3, R6, R11, R13). W tym kontekście uwagę przykuł komentarz jednego z ekspertów, który stwierdził: „robię to, ponieważ w przeciwnym razie nie miałbym żadnej strategii” (R3). Wypowiedzi ekspertów sugerują, że integracja tej tematyki z głównymi strategiami biznesowymi, jest różnie traktowana. Różnice w podejściu oraz stopień zaawansowania strategii DEI wskazują zarówno na rosnące znaczenie tej tematyki, jak i wyzwania związane z ich wdrożeniem na różnych szczeblach w organizacji.

Badanie potwierdziło, że strategie DEI są zazwyczaj spójne na poziomie globalnym, lecz sposób ich implementacji często różni się w zależności od lokalizacji. Lokalne biura mają przestrzeń na dostosowanie strategii do kontekstu kulturowego i społecznego, co może wpływać na sposób, w jaki polityki i procedury DEI są realizowane. W Polsce, jak i w innych lokalizacjach, obserwuje się zarówno przypadki replikacji globalnych polityk, jak i tworzenie własnych, unikalnych podejść, co odzwierciedla zarówno wyzwania, jak i możliwości wynikające z lokalnej specyfiki. Jak oświadczył jeden z respondentów, w jego organizacji wprowadzono, m.in. dodatkowe wsparcie dla rodziców, co wynika z sytuacji demograficznej w polskim oddziale firmy (R1).

Wiele organizacji z sektora nowoczesnych usług biznesowych, które mają swoje główne siedziby w Stanach Zjednoczonych, boryka się z tematyką rasową i etniczną, która ma tam szczególne znaczenie. Jak zauważył ekspert oddziału amerykańskiej korporacji: „nie wszystkie elementy, które zostały wdrożone globalnie są odpowiednie dla Polski. Na przykład jeden z tych elementów, który ciągle się pojawia w dyskusjach, (...) to jest dyskusja dotycząca kwestii rasowych” (R2). Tymczasem, jak zasugerowała jedna z ekspertek: „w Europie powinniśmy przede wszystkim skupiać się na różnorodności kulturowej” (R17). Takie podejście wskazuje na złożoność zarządzania strategiami DEI w korporacjach działających na skalę globalną, gdzie kluczowe jest znalezienie równowagi między utrzymaniem globalnej spójności a dostosowaniem do lokalnych realiów. W efekcie, zarówno polityki, jak i procedury w obszarze DEI mogą być różnie interpretowane i implementowane w zależności od geograficznych i kulturowych kontekstów działania przedsiębiorstwa. Strategie te zawierają m.in. zidentyfikowane obszary (filary) różnorodności, które firma chce w sposób szczególny wspierać m.in. równość płci, kwestie związane z orientacją seksualną, niepełnosprawnością, rasą, etnicznością i wielokulturowością oraz rolami opiekuńczymi pracowników. Najczęściej wspierane wymiary różnorodności to: płeć, niepełnosprawność, orientacja seksualna oraz wielokulturowość (rys. 28).

Płeć	Niepełnosprawność
Orientacja seksualna	Wielokulturowość

Rysunek 28. Strategiczne filary różnorodności w badanych organizacjach
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Bardzo często w ramach priorytetowych wymiarów różnorodności firmy tworzą lub wspierają, powstałe z inicjatywy pracowników, sieci pracownicze (tzw. ERGs⁴⁶), mające na celu wspierać zarząd w realizacji strategii w poszczególnych lokalizacjach i tematach związanych z różnorodnością. W ramach przeprowadzonych wywiadów potwierdzono, że ERGs istnieją w każdej z badanych organizacji, również w Polsce.

Często jednak strategiczny wymiar działań DEI nie jest rozwijany dalej i na tym etapie się kończy. Zdaniem ekspertki wspierającej organizację z sektora nowoczesnych usług biznesowych, chociaż „są korporacje, w których podejście do DEI jest strategiczne, to ten przekaz nie zawsze dochodzi do oddziałów lokalnych”, ponieważ zarząd firmy „nie angażuje w te rozważania lokalnego zarządu albo lokalny zarząd nie czuje, że ma na coś wpływ” (R19). Popularnym wśród badanych organizacji (m.in. R11, R12, R18) sposobem na wzmocnienie strategicznego wymiaru DEI jest współpraca z zewnętrznymi konsultantami, którzy pomagają w ustrukturyzowaniu podejścia do zarządzania różnorodnością i budowania kultury inkluzywnej. Konsultantka DEI (R19) potwierdziła, że wiele firm wciąż tworzy strategię DEI opierając je przede wszystkim o „filary związane z różnorodnością”, a inne podejście do tego tematu „jest zaskoczeniem”. Jak dodała, to przede wszystkim „zmiany w ramach kultury organizacyjnej, przywództwa czy sposobu zarządzania DEI w organizacji są właściwymi filarami do tworzenia strategii, ponieważ wyznaczają zmiany systemowe”. Podejście to poparła również inna konsultantka ds. DEI z doświadczeniem w pracy korporacyjnej w regionie EMEA, według której „u podstaw inkluzji leżą naprawdę dobre umiejętności słuchania i tworzenie kultury, w której ludzie czują się komfortowo, wypowiadając swoje zdanie.”, a niekoniecznie konkretne metryki czy działania skierowane na poszczególne wymiary różnorodności, dodając: „czy potrzebna jest zróżnicowana reprezentacja? Tak. Ale czy zamierzasz wyznaczać nieosiągalne cele dotyczące pochodzenia etnicznego w kraju takim jak Polska, gdzie większość ludzi jest biała? Czy zamierzasz wyznaczać tego typu cele, czy też zamierzasz naprawdę pracować nad stworzeniem kultury, w której niezależnie od tego, czy jestem neuro różnorodny, skąd pochodzę, będę pasował do twojej organizacji, ponieważ przeszkoliłeś swoich menedżerów, aby byli w stanie naprawdę aktywnie słuchać, czyli stworzyłeś rodzaj kultury w organizacji” (R22).

Chociaż większość respondentów zwracała uwagę na konkretne filary różnorodności, są organizacje, które już podchodzą do tematu holistycznie, m.in. w firmie z sektora

⁴⁶ Zob. rozdz. 2.3.3.

bankowego, w której „rozpoczęła się taka mała rewolucja, jeśli chodzi o kulturę organizacyjną i te elementy są jak najbardziej obecne (R2). Jak dodał ekspert z powyższej organizacji: „dążymy do tego, żeby zaadresować to na różne sposoby, zaczynając od podstawowych procesów, czyli tych, które dotyczą ustalenia celów. Na początku roku poprzez przeprowadzenie spotkań indywidualnych, dalej sposób w jaki się komunikujemy, w jaki planujemy rozwój pracowników na dłuższą metę, sposób w jaki rekrutujemy pracowników i umieszczamy ich w struktury organizacyjne. To jest coś, co nie dzieje się tylko w Polsce. Oczywiście to jest skierowane z poziomu globalnego.

Warto podkreślić, że niektóre firmy zaczynają również wychodzić ze swoimi działaniami na zewnątrz, wspierając tym samym otoczenie, w którym funkcjonują. Jeden z rozmówców stwierdził: „chcemy bardziej zróżnicować też naszych klientów, to nie tylko te same osoby z jakimś tam statusem społecznym, tylko chcemy się też otworzyć w ramach naszych strategii dostępu do różnych rynków finansowych i też uczyć ich o mechanizmach na rynkach. Są też osoby, które może z różnych miejsc startują.” (R4). Wiele firm łączy tematykę DEI ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, proponując działania na rzecz edukacji zarówno młodzieży jak i grup mniej uprzywilejowanych, także w Polsce (R3-4, R7, R17).

Z przeprowadzonej analizy jakościowej wynika, że mimo ustalonych miar dotyczących udziału różnych grup mniejszościowych, ich egzekwowanie w praktyce nie przybiera formy agresywnych działań w wielu organizacjach. Jak podkreśliła jedna z respondentek, firma koncentruje się raczej na budowaniu świadomości oraz edukacji menedżerów, co ma na celu promowanie wartości DEI w bardziej zrównoważony i przemyślany sposób: „nie forsuje tych KPI tak agresywnie”, lecz „stara się tak uczyć menedżerów i takich zatrudniać” (R1).

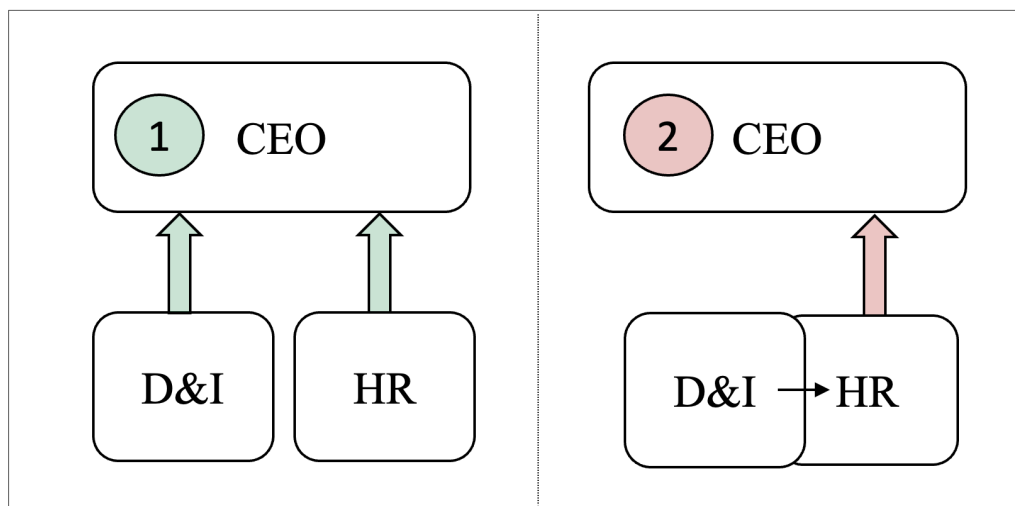
Ponadto w badanych organizacjach coraz częściej pojawiają się też różnego rodzaju wskaźniki, które w sposób ilościowy lub procentowy sugerują m.in. udział osób danej płci, np. kobiet w zarządzie oraz na innych wyższych szczeblach w hierarchii organizacyjnej. W niektórych przypadkach założenia dotyczące tzw. *ratio*, np. wyższy udział mężczyzn w działach księgowych lub kobiet w działach technologicznych, są trudne do wskazania w wyznaczonym czasie lub obszarze. Co więcej, miary związane z wielokulturowością również stanowią pewne wyzwanie, ponieważ, jak wskazano w badaniu, „w Polsce zróżnicowanie ze względu na pochodzenie jest ciężkie. Społeczeństwo polskie jest mało zróżnicowane”, co sprawia, że firmy często nie są „w stanie do końca odzwierciedlać większej różnorodności” (R5). Jak jednak podkreślono w wywiadach, pomimo

wytycznych dotyczących wzmacniania równości płci, to wciąż kompetencje są najważniejsze w procesie podejmowania decyzji personalnych: „Kompetencje są o wiele ważniejsze. Też mówimy, że kompetencje nie mają płci, że to nie ma znaczenia, czy to jest kobieta, czy to jest mężczyzna. Ważne, żeby po pierwsze była kompetentna w swoim fachu, w którym ma pracować, a po drugie miała chęć tak naprawdę rozwoju” (R5).

Powyższe wypowiedzi sugerują różnorodne podejścia do wdrażania strategii DEI w organizacjach, od skupienia na konkretnych filarach różnorodności po bardziej systemowe podejście. Zauważono różnice pomiędzy spójnością strategii na poziomie globalnym a jej wdrażaniem na poziomie lokalnym. Adaptacja strategii DEI do polskiego kontekstu społecznego i kulturowego pozwala na lepsze dostosowanie procedur do rzeczywistych potrzeb i oczekiwań pracowników. Takie podejście może być kluczowe dla kreowania klimatu inkluzji i realizacji celów biznesowych w zróżnicowanym środowisku pracy.

Strukturalne umiejscowienie DEI

Podczas badania struktury i umiejscowienia funkcji DEI w organizacjach, zaobserwowano, że są one przeważnie zintegrowane z działami HR/ CSR (R4-R7, R9, R12-14, R18), a rzadziej spotyka się je jako niezależne jednostki bezpośrednio w strukturach biznesowych (R2, R10, R16), co przedstawia schemat poniżej (rys. 29).



Rysunek 29. Zróżnicowane umiejscowienie DEI w strukturze organizacji
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Chociaż umiejscowienie DEI w ramach działu personalnego umożliwia skoncentrowanie się na aspektach prawnych i zarządzaniu kapitałem ludzkim, może to wpływać na sposób, w jaki działania DEI są postrzegane w kontekście strategicznym przez zarządzających,

ponieważ może ograniczać widoczność tych funkcji jako strategicznych działań przedsiębiorstwa. W organizacjach międzynarodowych i rozproszonych geograficznie często występują stanowiska koordynatorów DEI dedykowane specyficznym funkcjom czy pionom organizacyjnym (R3, R15, R18), na przykład w obszarach zarządzania ryzykiem, działu prawnego, finansowego czy pionu zajmującego się konsultingiem. Z analizy wywiadów wynika jednak, że funkcje dedykowane wyłącznie zadaniom z zakresu różnorodności i inkluzji są w polskich strukturach korporacyjnych wciąż rzadkością (R15-16). Bywa też, że są to role tymczasowe (R13) lub na poziomie specjalisty, pod kierownictwem menedżera obejmującego więcej funkcji (R6, R14). W polskich oddziałach korporacji często występują jedynie stanowiska koordynatorów DEI, które nie są główną funkcją pracownika, lecz stanowią dodatek do istniejących obowiązków biznesowych (R2-3, R8) lub HR (R1). Często zadaniem takiej osoby jest wspieranie przede wszystkim inicjatyw oddolnych pracowników (np. poprzez koordynowanie działań ERGs - R1, R8 R11). Zarówno koordynatorzy, jak i liderzy DEI uczestniczą w spotkaniach z przedstawicielami firmy z różnych krajów, gdzie „omawiane są informacje z części globalnej” oraz występuje tzw. *round table*, „gdzie każdy kraj opowiada o tym co się u nich dzieje” (R1). Opinie na temat tego czy powinny powstawać dedykowane stanowiska ds. DEI w Polsce są podzielone. Według respondenta, zajmującego się konsultingiem DEI, funkcjonowanie osoby dedykowanej działaniom DEI „jest ewidentnie potrzebne”, ponieważ w innym przypadku osoby wyznaczone jedynie do koordynowania tych aspektów „pracują potem po godzinach”, co jest „nadużyciem” ze strony organizacji (R19).

W kontekście analizy ról związanych z DEI, warto zwrócić uwagę na strukturalne umiejscowienie działów odpowiedzialnych za te obszary. Jak zauważył jeden z ekspertów: „myślę, że w organizacjach odnoszących największe sukcesy w zakresie różnorodności i inkluzji, z którymi się zetknąłem, osoba odpowiedzialna za różnorodność i inkluzję jest częścią zespołu wykonawczego pierwszego szczebla, dzięki czemu na każdym spotkaniu osoba ta informuje o aktualnym stanie realizacji celów. Plany premiowe na poziomie wykonawczym mają cele, które są ukierunkowane na tę kwestię i są raportowane na tych spotkaniach, a osoba odpowiedzialna za różnorodność i inkluzję rozlicza ich z tego” (R9). Poniższa tabela (tab. 22) podsumowuje zidentyfikowane role związane z DEI, podkreślając znaczenie strukturalnego wsparcia dla efektywnej realizacji polityki różnorodności i inkluzji.

Tabela 22. Organizacyjne role wsparcia DEI

Jednostka DEI	Opis i rola jednostki
Koordinator działań DEI	Osoba odpowiedzialna za koordynację lokalnych działań DEI ze wsparciem regionalnej lub globalnej jednostki DEI. Zapewnia pracownikom dostęp do odpowiednich zasobów i wsparcia oraz efektywnie komunikuje wszystkie inicjatywy DEI.
Lider/ menedżer/ specjalista DEI	Członek dedykowanego zespołu DEI, odpowiedzialny za prowadzenie i rozwijanie strategii różnorodności i inkluzji na poziomie organizacyjnym.
Sieci pracownicze (ERGs, <i>employee resource groups, chapters, communities, employee networks/ affiliate networks, entity resource groups</i>)	Grupy pracowników-wolontariuszy, które koncentrują się na określonych tematach lub wymiarach różnorodności. Działania i cele tych grup są szczegółowo opisane w Tabeli 23.
DEI Champion/ Ambasador DEI/ Sponsor DEI	Osoba na stanowisku starszego menedżera lub wyższym, która aktywnie wspiera sieci pracownicze i inicjatywy DEI, promując te kwestie w swoim pionie organizacyjnym lub lokalnym oddziale firmy.
Sponsor Wykonawczy ds. DEI (ang. <i>Executive Sponsor DEI</i>)	Osoba na wysokim stanowisku, zwykle członek zarządu, która angażuje się w promowanie i wsparcie inicjatyw DEI w całej firmie oraz na poziomie zarządu ⁴⁷ .
Zarząd/ Rada ds. Różnorodności (ang. <i>Diversity Board</i>)	Gremium składające się z menedżerów najwyższego szczebla (ang. <i>senior management</i>), które omawia i wprowadza strategie DEI na poziomie strategicznym, często jako część szerszej dyskusji na temat strategii personalnej (ang. <i>People Strategy</i>).
Wspólnota ds. Różnorodności (ang. <i>Diversity Community</i>)	Grupa koordinatorów DEI z różnych lokalizacji, która wymienia się dobrymi praktykami i wspiera wdrażanie efektywnych strategii DEI w poszczególnych oddziałach firmy.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Działy DEI składają się zazwyczaj z kilku specjalistów i menedżerów w skali całej organizacji. Często są to osoby zatrudnione w siedzibie głównej organizacji oraz w kilku innych krajach, gdzie liczba zatrudnionych jest najwyższa. Chociaż w większości badanych organizacji funkcje związane z różnorodnością i inkluzją są oznaczane akronimem DEI, obserwuje się również odmienne ujęcia w postaci I&D. Takie zróżnicowanie w kolejności liter nie jest przypadkowe i, jak zauważają respondenci, ma podkreślać priorytetowy charakter inkluzji w strategiach tych organizacji (R7, R16). Powyższa zmiana w nazewnictwie odzwierciedla głębsze zaangażowanie w tworzenie środowisk, gdzie inkluzja jest postrzegana priorytetowo, przynosząc wartość dodaną dla przedsiębiorstw.

⁴⁷W jednej z badanych organizacji (R14). tzw. *Executive Sponsor* z ramienia zarządu jest jednocześnie odpowiedzialny za kwestie związane z etyką (ang. *Ethics Officer*).

DEI w kontekście wartości organizacyjnych

Obserwacje dotyczące związku wartości korporacyjnych na realizację strategii DEI wskazują, że choć wartości mogą wydawać się początkowo tylko deklaratywnie, w praktyce zyskują one na znaczeniu wraz z rozwojem firmy. Jeden z respondentów wskazał, że „dbałość o to, by osoby dysponujące mniejszymi zasobami, poczuły się włączone, stanowi kluczowy element naszych wartości” (R8), co podkreśla znaczenie DEI w kontekście inkluzywności. Badane firmy posiadają zestaw spisanych wartości oraz zachowań, „które są zachowaniami preferowanymi i koniecznymi w grupie” (R5). Wartości dotyczące różnorodności mają zastosowanie zarówno „przy rekrutacji, budowaniu list sukcesyjnych, czy przy działaniach rozwojowych” (R5).

Wartości związane z kwestiami DEI były wcześniej postrzegane przez wiele osób jako abstrakcyjne, dopóki nie zaczęły wpływać na decyzje zarządcze w sytuacjach kluczowych dla wizerunku firmy, na przykład, gdy pracownicy byli zwalniani za działania uznane za sprzeczne z tymi wartościami, takie jak publikowanie treści sugerujących, że pewne grupy są mniej zdolne do pracy w danej branży, wartości te nagle „zaczęły działać w praktyce” (R5). Jak dodano: „możemy mieć różne poglądy, nawet konserwatywne czy skrajne, ale jest różnica pomiędzy posiadaniem poglądów a ich publicznym wyrażaniem wewnątrz firmy” (R4).

Wartości powiązane z różnorodnością i inkluzji odgrywają coraz większą rolę w codziennych działaniach organizacji (można to zaobserwować m.in. w podejściu do procesów rekrutacyjnych). Potwierdzenie tego trendu zawiera się w słowach jednego z respondentów: „Powiedziałbym, że pięć lub dziesięć lat temu. i nie chodzi o to, że to źle, że aplikuje tylko pięciu mężczyzn. Pytanie brzmi, dlaczego nie mamy młodszej kobiety lub przedstawiciela innej społeczności ubiegającej się o to?” (R18b). Takie pytania podnoszone są coraz częściej, sugerując zmianę w podejściu do kształtowania zespołów.

Ocena efektywności działalności DEI

Ocena efektywności podejmowanych działań DEI nie jest łatwym procesem. Nie wszystkie wymiary różnorodności mogą być mierzone bezpośrednio: „nie można zmierzyć niepełnosprawności lub orientacji seksualnej i zapytać ludzi, kim są” (R18c). Gromadzenie danych o orientacji seksualnej jest możliwe m.in. w Stanach Zjednoczonych, lecz w Polsce te dane uznaje się za „superwrażliwe” (R7). Rozwiązaniem, które może być wdrożone lokalnie jest m.in. pytanie pracowników o doświadczenie dyskryminacji związanej z przynależnością, np. do społeczności LGBTQ lub innym wymiarem różnorodności.

Ciekawym rozwiązaniem, pomocnym w identyfikacji mniejszości w jednej z badanych organizacji, jest tzw. samoidentyfikacja (ang. *self-identification*), która umożliwia pracownikom określenie własnej tożsamości w kontekście różnorodności (R7).

Respondenci wskazali, że pracownicy coraz częściej mają wyznaczone cele związane z różnorodnością, które są następnie omawiane podczas ocen rocznych, tzw. *performance reviews* (R7, R18c). Włączenie i egzekwowanie realizacji celów z zakresu DEI może pomóc w budowaniu kultury odpowiedzialności i zobowiązania wśród pracowników, a także umożliwić ocenę realizacji strategii różnorodności w organizacji.

Wszystkie analizowane organizacje wykorzystują metody ankietowe w celu badania zaangażowania pracowników. Przeprowadzane są co najmniej raz do roku i zawierają pytania dedykowane tematom związanym z inkluzją. Dodatkowo, niektóre organizacje opracowują ankiety skoncentrowane na DEI, które zawierają więcej pytań dotyczących praktyk różnorodności, niż samo poczucie włączenia czy przynależności, co jest częściej uwzględniane w standardowej ankiecie zaangażowania i połączone z dobrostanem pracowników. Interesującym przypadkiem jest jedna z badanych organizacji, która stosuje miesięczne ankiety DEI, a jej wyniki są prezentowane na specjalnie dedykowanej platformie (R14).

Badania sugerują, że poziom zadowolenia z praktyk dotyczących zarządzania różnorodnością jest zazwyczaj satysfakcjonujący, choć odpowiedzi na pytania otwarte często wskazują na obszary wymagające poprawy. Z uwagi na wrażliwość danych, analiza wyników opiera się głównie na danych demograficznych, takich jak płeć i lokalizacja respondentów, choć niekiedy uwzględniane są również inne czynniki, takie jak pełniona funkcja czy długość stażu pracy. Respondenci potwierdzili, że zagregowane wyniki badań ankietowych są analizowane i omawiane zarówno przez działy HR, DEI, zarząd oraz w pewnych przypadkach, dedykowane grupy robocze. W przypadku odpowiedniej liczby odpowiedzi (zazwyczaj minimum 10 odpowiedzi w ramach zespołu), menedżerowie liniowi również otrzymują wyniki badania dla swoich podwładnych, co pozwala im na lepsze zrozumienie i zarządzanie zaangażowaniem pracowników oraz kwestiami związanymi z inkluzją na poziomie zespołu.

W badaniu wskazano na wzajemną korelację pomiędzy zjawiskiem różnorodności a zaangażowania i ich znaczeniem dla funkcjonowania organizacji: „Nie wiem, które z nich jest pierwsze, ale wydaje się, że istnieje bardzo wysoka korelacja między zaangażowaniem pracowników a większą różnorodnością w firmie. Te dwie rzeczy wydają się pozytywnie korelować z wynikami firmy.”

Respondenci wskazali na wyzwania w pomiarze niektórych wymiarów różnorodności, takich jak orientacja seksualna czy niepełnosprawność, co wskazuje na potrzebę rozważenia alternatywnych metod zbierania danych, jak np. samoidentyfikacja. Z rozmów z ekspertami wynika, że dostosowywanie celów DEI do lokalnych kontekstów jest kluczowe dla efektywności działań DEI. Ponadto korzystanie z metod ankietowych do badania zaangażowania i różnorodności pracowników może pomóc w lepszym zrozumieniu i zarządzaniu zidentyfikowanymi obszarami. Regularne ankiety DEI, dostosowane do lokalnych potrzeb, umożliwiają precyzyjną ocenę potrzeb pracowników i monitorowanie poziomu inkluzji. Dodatkowo, włączenie celów związanych z różnorodnością do rocznych ocen pracowników wzmacnia odpowiedzialność menedżerów za działania DEI w organizacji.

Rola i wpływ menedżerów najwyższego szczebla w kształtowaniu polityki DEI

Z rozmów z ekspertami wynika, że menedżerowie najwyższej rangi odgrywają kluczową rolę w promowaniu różnorodności i inkluzji w organizacjach. Ich zaangażowanie jest widoczne nie tylko w działaniach bezpośrednich, ale i w sposobie komunikacji z pracownikami. Często odnoszą się oni do tematów DEI w swoich wypowiedziach, podkreślając strategiczne znaczenie tego tematu. Brak przyzwolenia dla przejawów dyskryminacji oraz silne przywództwo stanowią solidny fundament dla kultury organizacyjnej, dzięki czemu różnorodność jest promowana na każdym poziomie organizacji: „jeśli oczekujemy od liderów biznesu wiedzy i umiejętności przywódczych, częścią tego zestawu narzędzi powinno być zrozumienie w jaki sposób różnorodność, inkluzja, równość i przynależność pomagają im być lepszymi liderami i mieć lepiej prosperujące firmy. Myślę więc, że ich rolą powinno być przede wszystkim podnoszenie świadomości, edukowanie się, a następnie tworzenie miejsc kultury, w których jest to podstawowy sposób, w jaki ludzie traktują się nawzajem. Z mojego doświadczenia wynika, że nigdy tak się nie dzieje, jeśli ludzie nie są odpowiedzialni za tego typu wyniki i zachowania” (R22). Jak podkreślono w rozmowie, to liderzy są odpowiedzialni za ustanawianie nieformalnych norm, które kształtują kulturę organizacyjną. „Myślę, że rolą lidera biznesowego jest przede wszystkim budowanie świadomości”, ponieważ to liderzy „nadają ton organizacji, to oni wprowadzają te nieformalne normy, które naprawdę tworzą kulturę” (R22).

Wpływ liderów na kulturę DEI jest bardzo istotny, a jak dodali eksperci: „przykład idzie z góry naturalnie” (R2), a pracownicy czerpią „to od swoich przełożonych i przełożeni mają bardzo duży wpływ na to, czy ta kultura inkluzywna jest, czy jej nie ma” (R2).

Wypowiedzi respondentów podkreślają, że postawa osób zarządzających firmą ma bezpośredni wpływ na sposób w jaki różnorodność i inkluzja są postrzegane i realizowane w całej organizacji, odzwierciedlając ich osobiste zaangażowanie i odpowiedzialność za promowanie tych wartości. Przywódcy, poprzez swoje postawy i działania, odgrywają więc znaczącą rolę w kształtowaniu świadomości oraz wzorców zachowań swoich podwładnych, a to jest niezbędne do tworzenia wartości wspierających różnorodne i przyjazne środowisko pracy.

Charakterystyka przywództwa inkluzywnego

Przywódca włączający, jak podkreślił jeden z respondentów, „musi zauważać potrzeby innych osób, uwzględniać je w swoim sposobie zachowania. Sam sposób podejmowania decyzji powinien być inkluzywny, czyli uwzględniający perspektywę innych osób, w tym członków zespołu. Menedżer powinien mieć taki styl zarządzania, który jest przeciwieństwem stylu autorytarnego” (R10). Jeden z przykładów zachowań dotyczył organizacji spotkań zespołowych, „które są czasami bardzo trudne” i „wywołują wiele dyskusji”. Jak wskazano, lider cechujący się inkluzywnością „pozwala się wypowiedzieć każdej osobie. Stwarza taką atmosferę, żeby każdy wiedział, że jego głos jest ważny, żeby nie dzielił osób na lepsze i gorsze, żeby nie tworzył grup, tylko wręcz widząc, że jakieś osoby z jego podwładnych są mniej aktywne, jakieś wycofane, to żeby wyciągnąć te osoby” (R16). Wśród niektórych respondentów istniało jednak przeświadczenie, że przywódca inkluzywny to „po prostu dobry przywódca” (R3): „szczerze mówiąc, myślę, że jedyną rzeczą, którą musisz mieć, to bycie dobrym liderem zespołu. Cała reszta przyjdzie automatycznie” (R3). W podobnym tonie, wypowiadał się również inny respondent, dla którego słowo „inkluzywny” jest zbędne: „jeżeli każdy z moich pracowników pracuje bez względu to, jaka to jest grupa oraz czuje, że może się wypowiedzieć i czuje się dobrze w zespole, to to jest moja rola” (R17).

Powyższe wypowiedzi stawiają w pewną wątpliwość potrzebę wyodrębniania inkluzywnego rodzaju przywództwa. Konsultantka i trenerka z zakresu DEI tłumaczyła jednak, że „nazwanie pewnych rzeczy pozwala zwrócić uwagę na pewne aspekty po prostu bardziej”, przyznając, że „dobry lider jest inkluzywny” (R19). Nie jest to jedyna wypowiedź potwierdzająca wartość dodaną używania określenia „inkluzywny”. Jak dodał inny ekspert: „podkreślanie aspektu inkluzywności jest w tym modelu preferowane, (...) w obecnych czasach jest to bardzo istotne” (R10). Na podstawie wypowiedzi ekspertów przygotowano swoisty profil przywódcy inkluzywnego zawierający kluczowe

kompetencje, którymi, zdaniem respondentów, powinien charakteryzować się przywódca inkluzywny (rys. 30.).



Rysunek 30. Profil kompetencyjny przywódcy inkluzywnego według wypowiedzi ekspertów
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Profil kompetencyjny przywódcy inkluzywnego obejmuje umiejętności interpersonalne, takie jak empatia, otwartość, samoświadomość oraz zdolność łączenia ludzi i działań. Ważnym elementem jest także wiedza o różnorodności i inkluzji, umożliwiająca przywódcy odpowiednią dystrybucję władzy, zapewnianie różnorodnej reprezentacji oraz odczytywanie różnych stylów pracy. Wśród kluczowych kompetencji znajduje się również skromność, nastawienie na feedback, chęć współpracy i facylitacja, co sprzyja zachęcaniu do dyskusji oraz uwzględnianiu predyspozycji zespołu.

Jak wskazano w wywiadach, większość respondentów nie łączyłaby większej otwartości na sprawy dotyczące DEI ze szczególną cechą lidera. Jedna z rozmówczyń, dodała, że mimo, iż z jednej strony nie chciałaby w ten sposób „szufladkować” ludzi, to jednak widzi, że „doświadczenia, które każdy z nas posiada, kształtują mocno właśnie podejście do DEI”. Współpracuje ona z menedżerką „właśnie w kontekście wspierania społeczności LGBTQ+, bo ona ma w sobie taką specyficzną wrażliwość na temat dyskryminacji” oraz z „menedżerem, który jest rodzicem dziecka LGBTQ+”, ponieważ, jak twierdzi, daje to pracownikom „specyficzne perspektywy i wrażliwość na te tematy” (R10). Inny respondent zauważył, że osoba, która ma w swoim otoczeniu osoby aktywnie wspierające

DEI, może dać z siebie więcej we wsparciu inkluzywności „niż osoba, która może i nawet jest z danej grupy mniejszościowej” i „której doświadczenia pomogły budować inkluzywność” lecz „jeszcze sobie tego nie uświadomiła” (R6). Wypowiedzi respondentów sugerują, że otwartość menedżerów na tematykę związaną z DEI jest bardziej związana z ich osobistymi predyspozycjami i doświadczeniami, niż z bezpośrednią identyfikacją z grupą zagrożoną dyskryminacją.

Rozwój kompetencji DEI wśród kierownictwa

Rozwój kompetencji DEI wśród kierownictwa jest istotny dla efektywnego zarządzania różnorodnością w organizacjach. Szkolenia i mentoring są powszechnie stosowane, choć ich zakres często różni się w zależności od szczebla zarządzania. Większość inicjatyw szkoleniowych dostępnych jest dla menedżerów wyższego szczebla, ale podział na poszczególne rodzaje kierowników, takich jak menedżerowie zespołów czy menedżerowie projektów lub menedżerowie liniowi i menedżerowie średniego szczebla, jest rzadkością. Tematy DEI są często wplecione w szersze szkolenia z zakresu przywództwa, co sprawia, że ich specyfika jest mniej widoczna.

Wśród szkoleń wspierających menedżerów, większość respondentów wymieniła szkolenie dotyczące nieświadomych uprzedzeń (ang. *unconscious bias*). Szkolenie to jest zazwyczaj obowiązkowe, szczególnie dla menedżerów prowadzących rekrutację (ang. *hiring managers*), mających pod sobą bezpośrednio pracowników. Pomimo popularności tego szkolenia w badanych organizacjach. „Wiele firm marnuje swoje pieniądze” (R22) gdyż, zdaniem ekspertów, „to szkolenie nie działa” (R9), ponieważ „ludzie, którzy faktycznie potrzebują szkolenia na temat nieświadomych uprzedzeń, to ci, którzy nic z niego nie wynoszą, ponieważ nie zdają sobie z tego sprawy i nie są skłonni przyznać, że mają problem.” i „jest to jeden z najbardziej nieudanych programów szkoleniowych w historii szkoleń” (R9). Lepszym rozwiązaniem, zdaniem ekspertki z zakresu DEI i szkoleń, jest przeprowadzanie szkoleń z mikroagresji, które pomagają menedżerom „zwłaszcza jeśli nigdy nie byli stroną mniejszościową w danej sytuacji” i „nie zawsze dostrzegają pojawiające się mikroagresje” (R10).

Szkolenia są zwykle dobrowolne i dostępne dla szerszej grupy pracowników, ale organizacje szczególnie zachęcają menedżerów do udziału, aby promować inkluzywne podejście do zarządzania różnorodnością: „prowadzimy szkolenia właśnie w temacie inkluzywnego zarządzania, które są dla wszystkich dostępne, ale szczególnie zachęcamy menedżerów, żeby brali w ich udział” (R10). Takie podejście ma na celu nie tylko

podnoszenie kompetencji DEI wśród liderów, ale również szerzenie świadomości na tematy związane w DEI w całej organizacji. Większość respondentów uważa, że każdy menedżer powinien przejść szkolenia z zakresu DEI. Ciekawym rozwiązaniem jest także organizowanie dedykowanego szkolenia dla danego menedżera i członków jego zespołu, co zdaniem respondentów, może mieć „większą wartość dodaną niż mówiąc ogólnie, bo być może każdy zespół ma inną specyfikę” (R18a). Istnieją jednak zdania, że szkolenia powinny się skupić przede wszystkim na menedżerach średniego szczebla (R19) lub menedżerach liniowych (R3).

Wsparcie DEI przez sieci pracownicze (ERGs)

Przeprowadzone badanie jakościowe umożliwiło identyfikację działań wspierających różnorodność i inkluzję w organizacjach, także w czasie pandemii. W dobie pracy zdalnej to m.in. sieci pracownicze odegrały ważną rolę w utrzymaniu zaangażowania w kwestie DEI, zapewniając wsparcie wszystkim grupom pracowników.

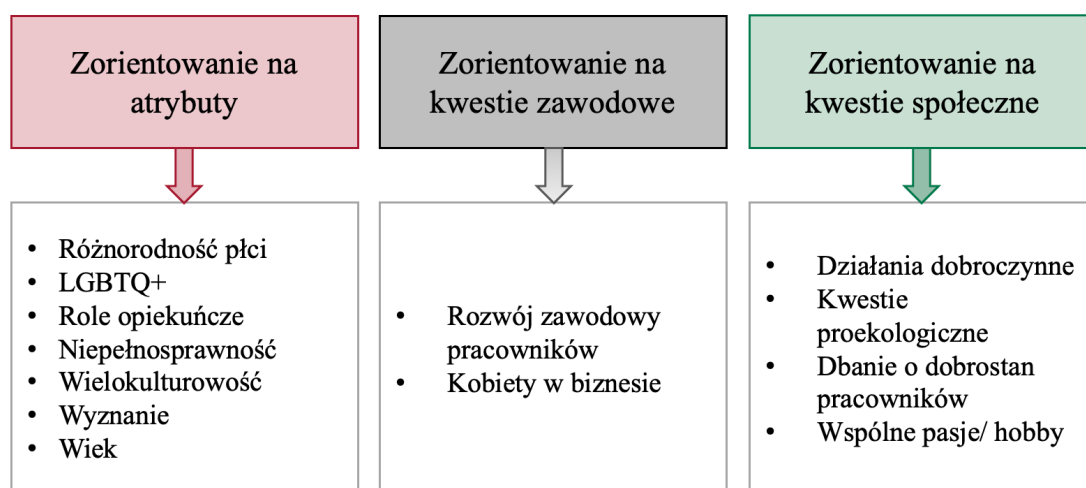
Głównym celem sieci pracowniczych jest wspieranie różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy poprzez działania, które promują zrozumienie i akceptację różnic, a także przez wpływanie na polityki i praktyki organizacyjne oraz integrację osób w swojej organizacji. Działania te często obejmują organizowanie wydarzeń edukacyjnych, świadomościowych, a także wsparcie w rozwoju kariery dla reprezentantów grup mniejszościowych. Według ekspertki w temacie sieci pracowniczych „to korporacje w Polsce przynoszą świadomość, jak ważne mogą być ERGs dla organizacji i dla osiągnięcia celów biznesowych” (R20).

ERGs mogą powstawać oddolnie (ang. *bottom up*) i wtedy ich profil zależy od samych inicjatorów (najczęściej kobiety w biznesie, LGBTQ+, osoby z różnych kultur, osoby pełniące role opiekuńcze). ERGs inicjuje czasami także sama organizacja (ang. *top down*). W tym drugim przypadku firmy w Polsce zazwyczaj zaczynają od tworzenia sieci wspierających kobiety (lub szerzej: wspierające kwestie różnic płciowych), dalej wspierają społeczność LGBTQ+ oraz kwestie kulturowe (R20). Wśród badanych organizacji istnieje także rozwiązanie, w ramach którego funkcjonuje jedna lokalna sieć pracownicza (R5, R6), której celem jest wsparcie tematów DEI w sposób bardziej ogólny, dzieje się tak przede wszystkim w przypadkach, gdy organizacje zaczynają z tematem ERGs lub same inicjują działanie takich grup.

Większość sieci pracowniczych zidentyfikowanych w ramach przeprowadzonego badania jakościowego została założona przez samych pracowników. Oddolny model

tworzenia sieci pracowniczych zakłada, że pracownicy nie tylko sami tworzą, lecz również rozwijają ważne, z ich punktu widzenia, grupy. Grupy te są zazwyczaj zrzeszone wokół danego wymiaru różnorodności, co pozwala na bezpośrednie adresowanie i odpowiedź na specyficzne potrzeby i oczekiwania jej członków. Podejście takie przyczynia się do wzmacniania zaangażowania w działalność tych grup.

Badanie potwierdziło częste występowanie sieci wspierających pozycję kobiet w biznesie. Ten rodzaj ERG często pojawia się jako pierwszy. Jak tłumaczył jeden z ekspertów: „Myślę, że jednym z kluczowych powodów, dla których ERG kobiet jest stały, ma związek z faktem, że 90% kobiet można „znaleźć na miejscu” i większość kobiet nie wstydzi się tego, że są kobietami. Łatwiej jest zebrać grupę kobiet. Znacznie trudniejsze jest to w społeczności LGBTQ+, gdzie ludzie niekoniecznie chcą się ujawniać” (R9). Poniżej wskazano rodzaje sieci pracowniczych zidentyfikowanych w trakcie przeprowadzonych wywiadów eksperckich (rys. 31.).



Rysunek 31. Klasyfikacja sieci pracowniczych (ERGs) według nadrzędnych kategorii
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych oraz T. M. Welbourne i in. (2013, s. 37-38).

Rozwój ERGs w organizacjach wskazuje na rozszerzenie się zakresu i znaczenia ich działań. Tradycyjnie ERGs skupiały się wyłącznie na atrybutach pracowniczych. Obecnie pracownicy decydują się na tworzenie grup, które zajmują się również zagadnieniami związanymi z rozwojem zawodowym, czy kwestiami społecznymi.

Zaangażowanie w ERGs jest „realizowane w ramach wolontariatu” (R2). Liderzy zazwyczaj sami zgłaszają chęć przewodniczenia takiej grupie, „są osoby, które prowadzą to od lat, a są osoby, które łączą się na rok i potem przekazują pałeczkę komuś innemu” (R2). Przedstawiciele sieci pracowniczych z Polski mają możliwość kontaktu z sieciami z innych krajów „przy różnych projektach (np. parada równości)” (R2). Zazwyczaj jest

to „federacja sieci lokalnych aniżeli jakiś *chapter* międzynarodowy, gdzie się można zapisywać”, w ramach którego „robi się burze mózgów” oraz „wymienia się doświadczeniami” (R8). W ramach sieci, pracownicy mogą piastować różnego rodzaju role związane z funkcjonowaniem ERGs (tab. 23).

Tabela 23. Klasyfikacja ról w sieciach pracowniczych

Funkcja ERG	Szczegóły
Lider ERG	Zwykle przedstawiciel biznesu, wolontariusz reprezentujący dane ERG, często pełniący tę funkcję czasowo w ramach kadencji.
Członkowie ERGs	Grupa pracowników-wolontariuszy, która ściśle współpracuje, angażując się w działania wspierające wybrane wymiary różnorodności.
Uczestnicy wydarzeń organizowanych przez ERGs	Szeroka grupa pracowników, która uczestniczy (często <i>ad hoc</i>) w różnorodnych wydarzeniach sieci, takich jak webinary, spotkania z mówcami zewnętrznymi lub wewnętrznymi, wolontariat pracowniczy na rzecz społeczności lokalnej, a także aktywności i prezentacje promujące różnorodność, np. podczas Tygodnia Różnorodności (<i>Diversity Week</i>) czy Miesiąca Różnorodności (<i>Diversity Month</i>).
Opiekunowie/koordynatorzy ERGs	Osoby spoza sieci pracowniczych, np. HR opiekunowie czy koordynatorzy ds. DEI, odpowiedzialne za wsparcie grup w polskim oddziale firmy lub w regionie (np. EMEA).
Sponsor sieci pracowniczej	Osoba na stanowisku starszego menedżera lub wiceprezesa, która wspiera i reprezentuje grupę pracowników (pełniąc rolę ich „advokata”) na forum zarządu.
Społeczność DEI (ang. <i>DEI community</i>)	Forum zrzeszające liderów wszystkich ERGs i ich opiekuna/-ów z działu HR/ CSR/ DEI oraz sponsorów, omawiające cele, potrzeby i wyzwania sieci.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

W celu wsparcia działań ERGs, organizacje tworzą m.in.: „mini opisy stanowisk (ang. *job description*) dla liderów sieci, tak żeby każdy mógł zobaczyć jaki jest zakres jego odpowiedzialności” (R1). Opis ten zawiera kompetencje rozwijane poprzez uczestnictwo w sieciach, tak aby zachęcić pracowników do zaangażowania oraz żeby mogli je wpisać do swoich indywidualnych planów rozwojowych, do kompetencji tych można zaliczyć umiejętności „organizacyjne”, „inspirowanie innych osób”, „prowadzenie spotkań, facylitacji” (R1), czy też ogólnie „*leadershipu*, zarządzania projektami, umiejętności negocjowania czy przeprowadzenia analizy ryzyka (ang. *risk assessment*)” (R20). Warto także dodać, że reprezentowanie działań ERGs wspiera „jakkż ważne w dzisiejszych czasach” tzw. *visibility* oraz stwarza „nowe możliwości, których pracownicy w sferze biznesowej mogliby wcale nie doświadczyć” (R20).

Z rozmów z ekspertami wynika, że działalność sieci pracowniczej wykracza poza same funkcje integracyjne, obejmując także wyraźnie zdefiniowane uzasadnienie biznesowe (ang. *business case*). Podkreślono, że istotne jest stosowanie mierzalnych wskaźników (ang. *Key Performance Indicators* - KPI), takich jak uczestnictwo, które pomaga ocenić, czy tematyka różnorodności i inkluzji jest „odpowiednio adresowana” (R20). Ważne jest również zbieranie opinii od uczestników po wydarzeniach (R1, R20) oraz analiza retencji pracowników, choć ten ostatni wskaźnik jest uznawany za „bardziej złożony” (R20). Jeden z ekspertów potwierdził wartość mierzalnego podejścia do inicjatyw DEI: „Większość inicjatyw traktujemy jak projekt, powstaje cała dokumentacja projektowa i zawsze jest jakieś podsumowanie na samym końcu, które zawiera elementy, z jakich się najczęściej korzysta, jak KPI ilościowe. Patrzymy na ilość ludzi, którzy się zaangażowali, ilość projektów, inicjatyw, pomysłów” (R2). Zbieranie informacji zwrotnej zostaje poddane analizie. Jak zauważył inny ekspert: „Robiliśmy ankietę i nie było dużo wypełnień, ale te, które były, były tylko pozytywne” (R1). Powyższe opinie ekspertów potwierdzają obecność sieci pracowniczych w sektorze nowoczesnych usług biznesowych. Istnienie ERGs inicjowanych odgórnie może wskazywać na początkową fazę zaangażowania w działania DEI w niektórych organizacjach. Podkreśla to także świadomość zarządzających co do znaczenia tych sieci oraz potencjalnych korzyści z ich funkcjonowania, które - jak zauważyli eksperci - wykraczają poza samo wsparcie inkluzji. Z komentarzy wynika, że ERGs przyczyniają się również do rozwoju wielu kompetencji pracowniczych, wspierając ich dalszy rozwój zawodowy. Warto jednak podkreślić, że te sieci powinny również odzwierciedlać potrzeby biznesowe, co może być wspierane przez konkretne wskaźniki i zaangażowanie kierownictwa.

Przykłady działań DEI

Jeden z koordynatorów działań DEI podkreślił, że: „większość tych inicjatyw, które uznałbym za sukces, to bardziej są działania typu *bottom-up*, czyli działania pracowników, które dzięki wsparciu ze strony menedżerów czy ze strony pewnych liderów organizacji zostają przedstawione w gronie zespołów, czy bezpośrednio na poziomie *management committee*, czyli menedżerów w Polsce, uzyskują dofinansowania i pozwolenia na to, żeby zostały realizowane”.

W organizacjach podejmowanych jest wiele różnorodnych inicjatyw wspierających tematykę DEI. Obejmują one zarówno działania edukacyjne, jak i praktyczne rozwiązania sprzyjające włączeniu społecznemu. Inicjatywy te wspierają takie obszary

różnorodności jak płeć, orientacja seksualna, wsparcie osób pełniących role opiekuńcze. Dzięki wsparciu menedżerów, wiele działań oddolnych zyskują odpowiednie zasoby i uwagę, a dalej możliwości realizacji.

W poniższej tabeli (tab. 24) zestawiono przykłady działań, organizowanych zarówno przez działy ds. DEI, jak i proponowane i wdrażane przez samych pracowników.

Tabela 24. Przykłady działań wspierających różnorodność w organizacjach

Obszar różnorodności	Przykłady działań
Różnorodność ogółem	Doroczne wydarzenia, podczas których prezentują się ERGs, reklamowane są działania DEI w danej lokalizacji; wydarzenia cykliczne wspierające tematykę DEI o nazwach takich jak: <i>Employee Network Weeks</i> , <i>Diversity Weeks/ Months</i> , <i>EXPO</i> ; tzw. Żywa Biblioteka: koncepcja spotkań z osobami reprezentującymi grupy mniejszościowe (na żywo i w wersji <i>online</i>); analiza osobowości w zespole i porównywanie jej między sobą - również w przypadku dołączenia nowego członka zespołu; warsztaty z języka inkluzywnego.
Płeć	Program rozwojowy dla kobiet, będący odpowiedzią na zidentyfikowane braki kadry wyższego szczebla; spotkania z udziałem kobiet na wyższych stanowiskach w biznesie; zapewnienie przez firmy neutralności płci pod kątem rozwoju zawodowego; plany związane z sukcesją, mentoring, odwrócony mentoring (ang. <i>reverse mentoring</i>).
Niepełnosprawność	Wprowadzenie funkcji <i>disability champion</i> - pracownika z niepełnosprawnością, który promuje zatrudnianie tej grupy osób oraz pomaga zarządowi w ustalaniu dedykowanych procedur. Współpraca z NGOs, czy wyspecjalizowanymi firmami rekrutacyjnymi; dostosowywanie sprzętu potrzebnego osobom z niepełnosprawnością do pracy z domu; warsztaty dla menedżerów; audyt budynku pod kątem dostępności dla osób z niepełnosprawnościami.
Zdrowie psychiczne/ dobrostan pracowniczy	Program wsparcia pracowników z udziałem HR (ang. <i>Employee Assistance Program</i>); dodatkowy dzień wolny w związku z pracą zdalną (ang. <i>Disconnect Day</i>).
Role opiekuńcze	Coraz częstsze wsparcie nie tylko rodziców, a szerzej osób pełniących role opiekuńcze, np. poprzez działalność ERGs: tzw. <i>Parents and Carers</i> ; wsparcie mam po powrocie z urlopu macierzyńskiego.
Orientacja seksualna (LGBTQ+ / PRIDE)	Webinary, szkolenia, np. w ramach Międzynarodowego Dnia Walki z Homofobią, udział w Paradach Równości, wywieszanie flag LGBTQ+; dodatkowy dzień wolny dla rodziny oraz pakiet medyczny także dla partnerów pracowników z par jedнопłciowych.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Powyższe zestawienie potwierdza złożoność tematu związanego z DEI, który organizacje mogą wspierać na wielu różnych płaszczyznach i poprzez zróżnicowane aktywności. Na uwagę zasługują zwłaszcza inicjatywy oddolne, które poprzez bezpośrednie

zaangażowanie pracowników oraz wsparcie menedżerów przyczyniają się do wspierania inkluzji w organizacji.

Z analizy wywiadów wynika, że organizacje reprezentują różne podejścia do wsparcia poszczególnych obszarów różnorodności. Przykładem może być mniej lub bardziej aktywne wsparcie inicjatyw na rzecz społeczności LGBTQ+. Jak dotąd, niewiele organizacji uczestniczy w tzw. Paradach Równości. Jeden z przedstawicieli HR stwierdził: „mówimy o społeczności homoseksualnej, ale nie wychodzimy na sztandarach, (...) tylko mówimy: tak, mamy też takich pracowników” (R5). Dla wielu firm jednym z aktualnych priorytetów stały się działania na rzecz osób z niepełnosprawnościami, chociaż przyznają, że jest to obszar wymagający: „Niepełnosprawność jest nieco, jak sądzę, trudniejsza na razie. a może jest to filar, w którym potencjalnie osiągnęliśmy mniejszy postęp, w którym moim zdaniem możemy potencjalnie zrobić więcej bez żadnego z góry przyjętego pomysłu, ale być może jest to filar, który jest trudniejszy do zwiększenia” (R18b.).

Analizując kanały komunikacyjne dotyczące DEI, widać, że „głównym kanałem komunikacji jest email” (R1), a komunikowanie działań jest „jedną z największych bolączek, bo jeśli chodzi o komunikację w takiej dużej organizacji, to często jest tak duże przeciążenie (ang. *overload*) komunikacyjne na emailu, że ten kanał jest praktycznie mało efektywny” (R2). W odpowiedzi na te wyzwania organizacje wdrażają zróżnicowane i nowoczesne formy komunikacji. W większości badanych organizacji podejście do komunikowania inicjatyw jest spójne. Z wymienionych przez respondentów przykładów kanałów komunikacji można wyróżnić dwie główne kategorie: kanały bezpośrednie i pośrednie.

Kanały bezpośrednie obejmują te formy komunikacji, które zakładają bezpośrednie zaangażowanie menedżerów i pracowników w rozmowy o DEI:

- Spotkania z menedżerami, które pozwalają na bieżącą dyskusję na temat inicjatyw DEI i zapewniają przestrzeń na pytania oraz feedback,
- Spotkania zespołowe, które dają możliwość wymiany informacji na temat działań DEI,
- E-maile i wideo od zarządu, które, pomimo iż są cyfrowe, mogą być postrzegane jako osobisty przekaz od zarządu, który ma na celu wzmocnienie znaczenia DEI w organizacji.

Kanały pośrednie obejmują formy komunikacji bardziej formalne, przekazujące informacje masowo, ale bez bezpośredniej interakcji:

- Intranet organizacji i dedykowane strony DEI na intranecie, które stanowią centralny punkt dostępu do informacji o działaniach DEI i umożliwiają pracownikom samodzielne wyszukiwanie potrzebnych informacji,
- Newslettery i biuletyny, będące regularnymi publikacjami informującymi o wydarzeniach czy nowych inicjatywach DEI,
- TV w częściach wspólnych biur oraz plakaty i ulotki, które w prosty wizualny sposób przekazują informacje na temat działań DEI w miejscach dostępnych dla wszystkich pracowników,
- E-maile od działu DEI, które są uzupełnieniem głównego kanału komunikacyjnego z bardziej szczegółowymi informacjami.

Poniżej zaprezentowano zidentyfikowane w badaniach formy komunikacji działań DEI w organizacjach (rys. 32).

Komunikacja bezpośrednia z pracownikami	Spotkania z menedżerami	Spotkania zespołowe	
Komunikacja wizualna w biurach	TV w częściach wspólnych biur	Plakaty i ulotki	Newslettery/ Biuletyny
Komunikacja cyfrowa	Dedykowane strony DEI na intranecie	Intranet organizacji	E-maile i wideo (działy DEI/ CEO)

Rysunek 32. Sposoby komunikowania działań DEI w badanych organizacjach
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Wśród ciekawych rozwiązań, w badanych organizacjach pojawiły się nowoczesne formy komunikacji atrakcyjne w szczególności dla młodszych pracowników: „firma ma swoją telewizję i też program na *YouTube*. Mamy studia telewizyjne w Ameryce, w Londynie, w Afryce, więc w różnych krajach i dzięki temu bardzo dużo komunikacji wewnętrznej jest robione w formie wideo” (R4). Pomimo iż większość organizacji posiada liczne narzędzia do komunikowania swoich działań na rzecz DEI, zarządzający są świadomi wyzwań z tym związanych i wciąż szukają skutecznych i nowoczesnych rozwiązań, jak np. w formie wideo.

Korzyści i wyzwania związane z wdrożeniem praktyk DEI

Większość respondentów zauważyła, że wyższy poziom inkluzji przyczynia się do wzrostu zaangażowania pracowników. Ponadto umożliwienie pracownikom „bycia sobą”, bez obaw o dyskryminację, pozytywnie wpływa na ich dobrostan. Inkluzja przyczynia się do osiągania lepszych wyników biznesowych: „kiedy ludzie czują się znacznie swobodniej”, mówiąc, że „w tej organizacji szanuje się mnie za to, kim jestem, za to, co robię, za to, co wnoszę”, to „osiągają o wiele lepsze wyniki” (R18b). Powyższa obserwacja wskazuje, że wsparcie inkluzji nie tylko promuje różnorodność, lecz również przekłada się na konkretne korzyści biznesowe i ogólny dobrostan pracowników, co w konsekwencji może wspierać utrzymanie wysokiego poziomu zaangażowania pracowników.

Warto podkreślić, że wszyscy respondenci traktują sieci pracownicze jako cenne narzędzie do wsparcia zarządzania różnorodnością w miejscu pracy. Koordynatorka DEI zauważyła „pozytywną stronę tych grup wsparcia, ponieważ z racji tego, że te osoby doświadczają wykluczenia, a osoby spoza grupy często są nieświadome, że takie osoby są wykluczane, to jeżeli się zbiorą w jakąś grupę to mają po prostu większą siłę i są lepiej słyszalne” (R11). W trakcie rozmów podkreślano jednak, że ich znaczenie oraz wpływ ich działań na kulturę organizacyjną jest zależny od odpowiedniego wsparcia ze strony zarządu.

Omawiając wyzwania związane z implementacją strategii DEI w organizacjach lub działach technologicznych, warto zwrócić uwagę na specyficzne trudności w angażowaniu kobiet w tego typu role. Mimo że nie zawsze wykazują one duże zainteresowanie pozycjami w IT, organizacje podejmują inicjatywy wspierające ich rozwój w tej branży, m.in. poprzez wsparcie edukacji w tym zakresie (R10, R16). Firmom bardzo zależy na wsparciu karier kobiet i dokładają wiele starań by wesprzeć je w tym rozwoju: „kilka lat temu podjęliśmy kilka działań, aby zachęcić kilka młodych, utalentowanych kobiet do podjęcia nowych ról i powiedzenia: OK, zrobimy to razem. i czasami trzeba trochę popchnąć do działania i powiedzieć, że zrobimy to i to się uda, ponieważ wkładamy w to tyle energii i otwarcie o tym rozmawiamy, że nie ma powodu, aby się nie udało” (R18b). Z drugiej jednak strony, jeden z liderów DEI dodał: „W jakiś sposób, poszło to w złym kierunku. Mielśmy kobiety, które myślały, że nie mogą osiągnąć swojego pełnego potencjału i wydaje się, że teraz jest w porządku. Ale teraz to mężczyźni nie są zadowoleni. Myślę, że zawsze jest coś do zrobienia” (R3).

Doświadczenia respondentów podkreślają potrzebę racjonalnego wsparcia wszystkich zatrudnionych tak, aby wsparcie wybranej grupy pracowników nie doprowadziło do poczucia nierównych szans wśród pracowników z grup większościowych lub wprost do tzw. odwróconej dyskryminacji. W rozmowach z ekspertami pojawił się także temat reakcji niektórych pracowników na działania związane z zarządzaniem różnorodnością, w tym ryzyka percepcji odwróconej dyskryminacji (ang. *reversed discrimination*). Z odpowiedzi respondentów, wynika, że negatywne percepcje niektórych pracowników „to nie jest nic nowego. To jest coś, co najlepiej jest traktować z odpowiednim dystansem” (R2).

Realizacja globalnych założeń DEI w Polsce napotyka specyficzne wyzwania, które wynikają z charakterystyki demograficznej kraju. Polskie społeczeństwo charakteryzuje się relatywnie niewielkim zróżnicowaniem etnicznym i kulturowym, co może utrudniać spełnianie oczekiwanych metryk zawartych w globalnych strategiach DEI. Jak zauważono: „Społeczeństwo polskie jest mało zróżnicowane. W tej chwili nie jesteśmy w stanie po prostu też do końca odzwierciedlać jakiejś takiej większej różnorodności” (R5). Ta sytuacja podkreśla potrzebę dostosowania strategii DEI do lokalnych realiów, aby były one realistyczne i skuteczne, zamiast bezkrytycznie adaptować modele, które mogą nie być w pełni możliwe do zastosowania w polskim kontekście.

Jednym z wyzwań dotyczących funkcjonowania sieci pracowniczych jest integracja celów sieci ze strategicznymi celami organizacji. W tym aspekcie ważna jest rola sponsorów ERGs z dużym doświadczeniem biznesowym, których zadaniem jest pomoc sieciom w ustaleniu planu działania, zapewniając, że ich inicjatywy będą miały również strategiczny wymiar wsparcia tematyki DEI. Dodatkowo, funkcjonowanie sieci pracowniczych może wiązać się z pewnymi trudnościami, m.in. związanymi z utrzymaniem zaangażowania członków, jak i samych liderów. Może to negatywnie wpływać na efektywność i widoczność sieci pracowniczych w organizacji. Jednym z rozwiązań, wskazanych w trakcie wywiadów, mogłoby być dodatkowe nagradzanie liderów za ich działalność na rzecz tego rodzaju sieci. Jak podkreślił jeden z ekspertów, warto: „pokazać, że to jest widoczne, że to jest doceniane, ale też, że to się dzieje” (R2). Wyzwaniem może być uczestnictwo pracowników w aktywnościach proponowanych przez ERGs. Zdaniem rozmówcy z firmy świadczącej usługi finansowe: „temat DEI nie jest wciąż zbyt popularny wśród pracowników ich organizacji”, co „łączy się z charakterystyką działalności” oraz „brakiem czasu” osób zatrudnionych (R1). W badaniu podkreślono potrzebę zapewnienia, aby działania ERGs nie były postrzegane jako wykluczające. Jednym ze sposobów

przeciwdziałania temu jest zapraszanie sojuszników np. w ramach społeczności LGBTQ+ lub mężczyzn na wydarzenia związane z rozwojem kobiet. Jak wskazała jedna z rozmówczyń: „dojrzałe sieci, które już okrzepły w swojej roli, powinny, i wydaje mi się, że też widzą potrzebę interseksyjności”, dodając, że tutaj istotna jest rola lidera ds. DEI, który uświadomi członkom sieci, że wymiary różnorodności to „nie są osobne klocki, które stoją od siebie daleko”, lecz istotnym jest, aby „połączyć te klocki, bo wtedy wychodzi fajna wieża” (R20).

Jak zwrócono uwagę, „DEI jest jednym z tych obszarów, który może być bardzo podatny na trendy” np. neuroróżnorodność (R22), a wśród największych wyzwań dla polskich oddziałów korporacji większość ekspertów wymieniła przede wszystkim: kompetencje międzykulturowe, włączenie środowisk LGBTQ+ i osób z niepełnosprawnościami. Ponadto inkluzja LGBTQ+ to „bardzo ważny aspekt w strategii DEI”, ponieważ „w Polsce prawa osób LGBT+ nie są respektowane na takim poziomie, na jakim powinny być”, dodając: „dbamy o to, aby było to wsparcie symboliczne dla społeczności, a z drugiej strony też staramy się, aby to działanie było bardzo praktyczne” (R4). Jeden z rozmówców poszedł jeszcze dalej w swoich rozważaniach: „Myślę, że powinniśmy bardziej lobbować od centrów usług działalność w kierunku rządu, oraz sponsorować działania, w ramach których pracownicy pójdą porozmawiać z dziećmi w szkole i tego typu rzeczy” (R3).

W dyskusji na temat priorytetów w obszarze różnorodności i inkluzji pojawiło się również zdanie wskazujące na konieczność przewartościowania obecnych trendów w DEI. Według jednej z respondentek: „modne jest *disability* czy modne jest LGBTQ+, bo wszyscy to robią, a jednak ta różnorodność, taka wychodząca z mojej tożsamości, kultury jest najważniejsza, żeby się czuć dobrze” (R17). Słowa te mogą sugerować skupienie większej uwagi na różnorodności wynikającej z tożsamości i kultury, co może być istotne z punktu widzenia zarządzania różnorodnością w Polsce.

Wypowiedzi respondentów podkreślają ważną rolę sieci pracowniczych w kreowaniu i wsparciu działań organizacji na rzecz wsparcia różnorodności. Warto jednak dodać, iż aby sieci pracownicze pomagały w kreowaniu klimatu inkluzji, pracownicy reprezentujący różne grupy społeczne nie powinni czuć się wykluczeni z możliwości tworzenia, wsparcia lub uczestnictwa w inicjatywach sieci. Przeprowadzone badanie jakościowe wskazuje na liczne korzyści związane z obecnością ERGs, do których należy między innymi integracja zatrudnionych, wsparcie zarządu w ustalaniu kierunków i polityk na

rzecz różnorodności, budowanie świadomości dotyczącej DEI wśród pracowników wszystkich szczebli organizacji oraz rozwój kompetencji zawodowych pracowników.

Wpływ pandemii na praktyki DEI

W związku z pandemią, w wielu organizacjach zmniejszyła się aktywność sieci pracowniczych. W ramach działań DEI nastąpiło „przesunięcie w kierunku coachingu, rozwoju kariery oraz przywództwa włączającego” (R3). Pandemia wywołała „skrajne reakcje”, ponieważ „część ludzi uwielbia pracę zdalną, a część potrzebuje kontaktu” (R5). Z pozytywnych aspektów wskazano, że „pandemia spowodowała rozwój technologii w niesamowitym tempie, który pozwala nam na to, żeby teraz organizować eventy i warsztaty globalnie” (R2). Wskazano także na elastyczne formy pracy: „teraz elastyczność pracy już nie jest jakimś dziwnym, niespotykanym zjawiskiem, właściwie wyłącznie dla programistów, którzy chcą pracować tylko zdalnie i są bardzo pożądanymi specjalistami na rynku. Ale to jest dostępne dla wszystkich i pewnie w branżach czy może nie na wszystkich, ale dla większości stanowisk da się to tak zorganizować, że praca była elastyczna pod kątem czasu i miejsca wykonywania. Więc uważam, że to jest bardzo ważne, bo to na przykład może być ułatwienie dla rodziców małych dzieci, którzy mogą preferować pracę z domu. Dla matek karmiących tak powiedzmy, gdzie to byłoby bardzo uciążliwe, Jeżeli na karmienie piersią, dojeżdżanie do biura w takim uwarunkowaniu, czy też właśnie dla osób, które mają jakieś ograniczenia ruchowe” (R10). Ponadto wprowadzenie pracy zdalnej pozwoliło „na rekrutowanie osób, które niekoniecznie są z danego obszaru, z którego ludzie byliby zazwyczaj rekrutowani” (R6). Według respondentów, w związku z pandemią, temat DEI się jednak „wyciszył” (R1), a zaangażowanie pracowników „na pewno opadło we wszystkich obszarach”. Jednocześnie wysunięto sugestię, że jednym ze sposobów radzenia sobie ze skutkami pandemii jest „reaktywacja networków, (...) żeby ludzie czuli, że jest taka społeczność” (R1). Ten kierunek wydaje się uzasadniony, gdyż wiele organizacji po pandemii zdecydowało się na ponowne uruchomienie sieci, co wskazuje na ich kluczową rolę w odbudowie zaangażowania wśród pracowników.

Jedną z konsekwencji pandemii jest również hybrydowy model pracy z biura. W związku z modelem pracy hybrydowej organizacje muszą „znaleźć takie rozwiązania, które będą odpowiednie zarówno dla ludzi, którzy wolą zostać w środowisku wirtualnym i wolą być tam fizycznie” (R2). Podkreślono równocześnie ryzyko związane z inkluzją i widocznością osób chcących pracować z domu: „w środowisku hybrydowym istnieje

ogromne ryzyko, że coś pójdzie nie tak”, podając poniższy przykład: „czy ułatwia to na przykład matkom lub ojcom odgrywanie roli rodzicielskiej? Tak. Ale potencjalnie zaostrza to istniejący problem, szczególnie w dużych organizacjach, gdzie nie należy wyolbrzymiać aspektu płci, ale zdecydowanie wiemy, że jednym z wyzwań dla kobiet jest brak widoczności” (R22). Respondenci wskazali na istnienie ryzyka zwiększonej izolacji niektórych środowisk, np. LGBTQ+ (R18a), co stanowi wyzwanie w temacie ich integracji w firmie.

Pandemia COVID-19 zdecydowanie wpłynęła na działania związane z różnorodnością i inkluzją w organizacjach. Z jednej strony, przyspieszenie adaptacji elastycznych form pracy wspierało osoby preferujące lub potrzebujące pracy zdalnej, w tym rodziców małych dzieci czy osoby z ograniczeniami ruchowymi. Z drugiej strony, przyniosła wyzwania w postaci izolacji społecznej i ograniczonej aktywności sieci pracowniczych, co mogło wpływać na spadek zaangażowania pracowników. Jednakże, pandemia również przyczyniła się do rozwoju i wykorzystania nowych narzędzi technologicznych, takich jak wideokonferencje, które stały się standardem i oferują nowe sposoby na prowadzenie eventów oraz warsztatów w skali globalnej. Taki rozwój technologii pozwala organizacjom, a także sieciom pracowniczym ERGs, na efektywniejsze działanie w nowym, hybrydowym modelu pracy, umożliwiając dalszy rozwój praktyk inkluzywnych w dynamicznie zmieniającym się środowisku pracy.

Podsumowując, z przeprowadzonego badania wynika, że większość organizacji koncentruje się na konkretnych filarach różnorodności, takich jak niepełnosprawność, płeć, wielokulturowość czy LGBTQ+. Jednakże niektóre organizacje podchodzą do tematu bardziej holistycznie, skupiając się na zmianie procedur i doświadczeń wszystkich pracowników. Takie podejście podkreśla potrzebę elastyczności i adaptacji strategii DEI do specyficznych realiów organizacji. Eksperci w badaniu wskazywali na potrzebę dostosowania strategii DEI do lokalnych realiów, aby były one skuteczne. Przykłady działań podejmowanych przez badane organizacje, takie jak wsparcie dla ERGs, czy dostosowanie procedur rekrutacyjnych sugerują, że kompleksowe rozwiązania mogą przynieść liczne korzyści zarówno dla pracowników, jak i całej organizacji.

Wypowiedzi respondentów wskazują na potrzebę wsparcia wszystkich pracowników w sposób zrównoważony, aby uniknąć poczucia nierównych szans wśród pracowników niebędących w grupach mniejszościowych. Komentarze respondentów sugerują, że otwartość menedżerów na kwestie DEI jest związana bardziej z ich osobistymi cechami

i doświadczeniami, aniżeli z identyfikacją z konkretną grupą narażoną na dyskryminację. Z badania wynika, że liderzy odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu świadomości oraz wzorców zachowań, które są niezbędne do tworzenia środowiska pracy sprzyjającego różnorodności i inkluzji. W badaniu podkreślono potrzebę podnoszenia świadomości i wiedzy menedżerów na temat DEI oraz zobowiązywania ich do realizacji celów w tym zakresie.

Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że w organizacjach coraz częściej pojawiają się liczne próby zmierzenia wysiłków na rzecz DEI, które w sposób ilościowy lub procentowy mierzą m.in. udział płci w strukturach organizacji. Jak jednak zapewniono, pomimo wytycznych dotyczących wzmacniania równości płci, to kompetencje są najważniejsze w procesie podejmowania decyzji personalnych. Znaczenie wartości związanych z różnorodnością i inkluzją jest coraz częściej obecne w codziennych działaniach organizacji, co można zaobserwować m.in. w podejściu do procesów rekrutacyjnych. Warto podkreślić, że nie wszystkie wymiary różnorodności mogą być mierzone w sposób bezpośredni, co stawia przed organizacjami specyficzne wyzwania.

Wypowiedzi ekspertów potwierdzają obecność sieci pracowniczych w badanym sektorze. Odgórne tworzenie sieci może świadczyć o początkowej fazie działalności na rzecz DEI w części badanych organizacji, ale jednocześnie podkreśla to świadomość co do ich istotności i potencjalnych korzyści, jakie oferują. ERGs, oprócz wsparcia działań na rzecz DEI, przyczyniają się także do rozwijania kluczowych kompetencji pracowników, wspierając ich dalszy rozwój zawodowy. Z analizy badania wynika, iż ERGs, w celu efektywnego wsparcia różnorodności i inkluzji w danej organizacji, powinny wspierać również jej potrzeby biznesowe. Konkretnie, mierzalne wskaźniki i bezpośrednie zaangażowanie menedżerów mogą być tutaj kluczowe. Badanie wskazało również, że pandemia COVID-19 miała znaczący wpływ na działania związane z różnorodnością i inkluzją. Z jednej strony, nastąpiło przyspieszenie wdrożenia elastycznych form świadczenia pracy, dając tym samym wsparcie osobom preferującym pracę zdalną (np. rodziców małych dzieci czy osób z ograniczeniami ruchowymi). Z drugiej strony, praca poza biurem spowodowała wyzwania związane z izolacją społeczną i ograniczeniem aktywności sieci pracowniczych, co może mieć negatywny wpływ na rozwój kariery zawodowej oraz zaangażowanie pracowników. Pandemia przyczyniła się natomiast do przyspieszenia licznych rozwiązań technologicznych, dając możliwość kontynuowania działalności sieci pracowniczych w hybrydowym modelu pracy. Takie rozwiązanie pozwoliło na dalsze wsparcie licznych praktyk DEI w dynamicznie zmieniającym się środowisku pracy.

Rozdział 5. Wpływ różnorodności i inkluzji na zaangażowanie pracowników w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce

W niniejszym rozdziale przedstawiono analizę wpływu różnorodności i inkluzji na zaangażowanie pracowników w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce, dokonaną na podstawie badania umożliwiającego pozyskanie danych ilościowych. W rozdziale omówiono wybraną metodę badawczą, przedstawiono charakterystykę próby badawczej, analizę uzyskanych danych ilościowych oraz zweryfikowano hipotezy badawcze.

5.1. Metodyka przeprowadzenia badań ilościowych

Celem badawczym jest analiza wpływu różnorodności, inkluzji i przywództwa inkluzywnego na zaangażowanie w pracy oraz zaangażowanie organizacyjne, które są zmiennymi zależnymi w tym badaniu. W nawiązaniu do paradygmatu postpozytywistycznego badanie wpływu różnorodności i inkluzji na zaangażowanie pracowników zostało oparte na empirycznych badaniach ilościowych, stanowiących podstawę do wyciągnięcia wniosków (Cresswell, Poth 2018; Nyein i in. 2020).

Wybór metody i narzędzia badawczego związany był z koniecznością pozyskania wiarygodnych danych do dalszej analizy. Decyzje metodologiczne zostały podjęte z uwzględnieniem dostępnych zasobów, z naciskiem na metody sprawdzone i efektywne czasowo. Autorka zdecydowała się na wybór metody badania sondażu diagnostycznego, ponieważ testuje ona teorie przy użyciu zmiennych mierzonych liczbowo i analizowanych statystycznie, w celu wyjaśnienia danego zjawiska (Yilmaz 2013, s. 311). W ramach realizacji założonych celów badawczych opracowano autorski kwestionariusz ankiety. Prostota użycia kwestionariusza ankiety, w połączeniu z możliwością szybkiego dotarcia do szerokiej grupy respondentów, stanowiły kluczowy argument przy wyborze tej techniki badawczej (Apanowicz 2002, s. 87). Poniżej przedstawiono charakterystykę narzędzia badawczego z uwzględnieniem zmiennych i skal pomiarowych oraz omówiono proces realizacji badań.

5.1.1. Charakterystyka narzędzia badawczego

Określony w rozprawie doktorskiej problem badawczy miał istotny wpływ na wybór narzędzia badawczego. Do zebrania danych użyto autorskiego kwestionariusza ankiety, który zawierał informację wprowadzającą i wyjaśniającą cele badania.

W badaniu zebrano dane dotyczące 49 elementów służących do pomiaru pięciu zmiennych (praktyki różnorodności, klimat inkluzji, przywództwo inkluzywne, zaangażowanie w pracę i zaangażowanie organizacyjne). Kwestionariusz został stworzony w oparciu o zweryfikowane w literaturze przedmiotu skale (tab. 25). W celu zapewnienia wiarygodności zebranych danych, narzędzie badawcze zostało wzbogacone o pięć pytań kontrolnych o charakterze odwrotnym (ang. *reversed items*). Na końcu badania zawarto pytania mające na celu uzyskanie informacji o zmiennych społeczno-demograficznych. Obejmowały one między innymi: płeć, wiek, narodowość, wykształcenie, stopień uszeregowania w strukturze organizacji, staż pracy, rodzaj pracy i miejsce pracy oraz potencjalną rolę respondentów w sieciach pracowniczych. Włączone do analizy metryki, pozwoliły dodatkowo na bogatszą interpretację danych oraz dostarczyły wglądu w to, jak różne grupy pracowników mogą w odmienny sposób doświadczać i postrzegać swoje miejsce pracy. Kwestionariusz zawierał głównie pytania zamknięte, niemniej jednak przy każdym konstrukcie respondent miał możliwość pozostawienia dodatkowego komentarza w formie otwartej.

Aby porównać i przeanalizować różne konstrukty badania, autorka zdecydowała się połączyć i ujednolicić różne skale i użyć pięciostopniowej skali Likerta - od 1 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 5 (zdecydowanie się zgadzam). Takie podejście pomogło zapewnić bardziej wszechstronne narzędzie dla uczestników badania i lepiej zrozumieć korelację między konstruktami (Carifio, Perla 2007).

W modelu występują trzy zmienne o charakterze latentnym refleksyjnym, tj. praktyki różnorodności (ang. *diversity practices* - DP), klimat inkluzji (ang. *inclusive climate* - IC) oraz przywództwo inkluzywne (ang. *Inclusive Leadership* - IL). W kontekście omawianego badania każda zmienna charakteryzuje się zbiorem precyzyjnie zdefiniowanych i kompletnych wartości, gdzie poszczególna wartość jest unikalna i nie występuje jednocześnie w więcej niż jednej kategorii. Zmienne niezależne traktowane jako stałe w analizie, nie są przedmiotem wyjaśnienia w ramach samego badania. Przypuszcza się, że to one kształtują i wpływają na zmienne zależne. Natomiast zmienne zależne analizowane

pod kątem ich reakcji na zmiany w zmiennych niezależnych (Williams, Babbie 2021, s. 260).

W ramach autorskiego narzędzia badawczego zmienna dotycząca praktyk różnorodności (DP) jest trójwymiarowym konstrukt, pogrupowanym w takie kategorie jak: sprawiedliwość organizacyjną, włączający charakter organizacji i różnorodności zespołu. Pytania zostały zaadaptowane ze „Skali klimatu różnorodności” (w oryginale: *The diversity climate scale*) (Mor Barak, Cherin 1998) oraz badań nad różnorodnością autorstwa Patricka F. McKaya i in. (2008) oraz S. Douglasa Puga i in. (2008). Kluczowe kwestie badawcze, w tym pytania w tym konstrukcie, dotyczą: sprawiedliwości w decyzjach związanych z polityką kadrową, oceny i feedbacku, wsparcia dla sieci pracowniczych (ERGs) i mentoringu, percepcji istniejących sieci wpływów, zaangażowania w budowanie świadomości oraz integracji i akceptacji w zespole.

Inkluzja została zmierzona poprzez konstrukt klimatu inkluzji (ang. *inclusive climate* - IC) za pomocą 12 pytań zaadaptowanych ze „Skali włączenia i wykluczenia Mor Barak” (w oryginale: *Mor Barak Inclusion-Exclusion Scale* - MBIE), która mierzy wielopoziomową inkluzję organizacyjną (Mor Barak 2015, s. 87). Skala ta zawiera konstrukty dotyczące podejmowania decyzji, sieci informacyjnych i zaangażowania w działania społeczne (Brimhall, Mor Barak 2018). Na potrzeby tego badania elementy zostały podzielone na trzy kategorie: grupę roboczą i organizację, zarządzanie (bezpośrednie i wyższe kierownictwo) oraz działania społeczne. Kluczowe aspekty w tym konstrukcie dotyczą wielowymiarowych doświadczeń pracowników. Elementy te odzwierciedlają poziom otwartości, dostępu do informacji, uczestnictwa w decyzjach oraz poczucia bycia wartościowym członkiem zespołu. Poszczególne pytania dotyczą: wpływu na decyzje, otwartej komunikacji, autentyczności, równości w komunikacji, włączenia w hierarchię organizacyjną oraz aktywnego udziału w życiu zespołu i organizacji.

Kolejny konstrukt badawczy, dotyczący przywództwa inkluzywnego (IL) składa się z ośmiu pytań zaadaptowanych ze „Skali przywództwa inkluzywnego” (w oryginale: *Inclusive Leadership Scale* - ILS) autorstwa Carmeli i in. (2010) oraz trzech pytań pochodzących ze „Skali przywództwa zorientowanego na różnorodność” (w oryginale: *Diversity-oriented Leadership Scale*), opracowanej przez Luu Trong Tuana i in. (2019). W konstrukcie zawarto trzy podkategorie: otwartość (ang. *openness*), dostępność (ang. *accessibility/ availability*) oraz zaangażowanie na rzecz różnorodności (ang. *commitment to diversity*). Zaangażowanie pracowników zostało zmierzone poprzez zaangażowanie w pracę oraz zaangażowanie organizacyjne, w oparciu o 12-elementową „Skalę

Zaangażowania Pracowników Saksa” (w oryginale: *The Saks Employee Engagement Scale*) (Saks 2006). Z racji, iż oryginalne skale były dostępne jedynie w wersji anglojęzycznej, autorka dysertacji przełożyła je na język polski z dbałością o szczegóły i dokładność. W ramach tłumaczenia, autorka pracy wprowadziła również kilka zmian, gdzie bezpośrednie tłumaczenie okazało się niemożliwe. Zaproponowane tłumaczenie skonsultowano z lingwistą oraz specjalistą z zakresu DEI pracującym na co dzień zarówno w języku angielskim, jak i polskim. Tabela 25. zawiera charakterystykę zmiennych zastosowanych w badaniu.

Tabela 25. Podsumowanie adaptacji skal pomiarowych i przykładowych pytań badawczych

Konstrukty (1)	Zaadaptowane skale	Konstrukty (2)	Przykładowe pytania
Praktyki różnorodności (ang. <i>diversity practices</i> - DP)	<i>Diversity climate scale</i> (Mor Barak, Cherin 1998; McKay i in. 2008; Pugh i in. 2008)	Uczciwość organizacyjna	<i>Menedżerowie w tej organizacji podejmują sprawiedliwe decyzje o zwolnieniach z pracy, bez względu na rasę, płeć, wiek czy pochodzenie społeczne pracownika.</i>
		Włączanie organizacyjne	<i>W mojej organizacji istnieje program mentorski identyfikujący i przygotowujący przedstawicieli wszystkich grup mniejszościowych i kobiety do awansu.</i>
		Zespół	<i>Mój zespół szanuje poglądy osób z różnych środowisk.</i>
Klimat inkluzji (ang. <i>inclusive climate</i> - IC)	<i>Mor Barak Inclusion-Exclusion Scale - MBIE</i> (Mor Barak 2005)	Zespół i organizacja	<i>Zazwyczaj angażuję się i jestem zapraszana/-y do aktywnego udziału w działaniach związanych z pracą w moim zespole.</i>
		Kierownictwo	<i>Mój/a menedżer(ka) pyta mnie o zdanie tak samo często jak innych członków zespołu.</i>
		Działania społeczne i aktywności integracyjne	<i>Zawsze jestem informowana/-y o wewnętrznych działaniach społecznych i firmowych wydarzeniach towarzyskich (ang. <i>social activities and company social events</i>).</i>
Przywództwo inkluzywne (ang. <i>inclusive leadership</i> - IL)	<i>Inclusive Leadership Scale - ILS</i> (Carmeli i in. 2010) <i>Diversity-oriented Leadership Scale</i> (Luu i in. 2019)	Otwartość	<i>Mój/a menedżer(ka) jest otwarty/-a na nowe pomysły i możliwości usprawnienia procesów w pracy.</i>
		Dostępność	<i>Mój/a menedżer(ka) zachęca mnie do kontaktu z nim/nią w razie pojawiających się problemów.</i>
		Zaangażowanie na rzecz różnorodności	<i>Mój/a menedżer(ka) dobrze współpracuje z osobami pochodzącymi z różnych środowisk.</i>

Zaangażowanie w pracę (ang. <i>job engagement</i> - JE)	<i>The Saks Employee Engagement Scale</i> (Saks 2006)	-	<i>Czasami praca pochłania mnie do tego stopnia, że tracę poczucie czasu.</i>
Zaangażowanie organizacyjne (ang. <i>organizational engagement</i> - OE)		-	<i>Bycie częścią tej organizacji jest ekscytujące.</i>

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie pytania z badania sondażowego zawarte są w załączniku nr 3 do niniejszej pracy.

5.1.2. Narzędzia wykorzystane do analizy danych

W związku z eksploracyjnym charakterem omawianego badania, a także niespełnieniem założeń o rozkładzie normalnym zmiennych, w celu przeprowadzenia analizy danych zastosowano metodę równań strukturalnych PLS-SEM (ang. *Partial Least Squares - Structural Equation Modeling*). Metoda ta pozwala na analizę modeli z elementami mediacyjnymi (Nitzl i in. 2016; Carrión i in. 2017), gdzie zidentyfikowane zmienne w modelach uważa się za konstrukty latente (utajone) (Hair Jr i in. 2022). Do przeprowadzenia obliczeń statystycznych wykorzystano Narzędzie SmartPLS - wersja 4.0.9.9 (Ringle i in. 2022).

W celu zachowania rygoru metodologicznego zastosowano techniki analizy danych, które pozwoliły na wyodrębnienie badanych zmiennych i zredukowanie złożoności analizowanego zjawiska. Zaplanowane metody analizy wyników mają pomóc w uzyskaniu obiektywnych i mierzalnych wyników, niezbędnych do oceny związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy zidentyfikowanymi zmiennymi, a tym samym do zbudowania solidnej podstawy empirycznej dla formułowanych wniosków (Czakoń 2016, s. 47).

Pierwotną wersję autorskiego narzędzia poddano równoległej ocenie trzech specjalistów, którzy byli zgodni co do ogólnej trafności narzędzia., dokonano ponownej korekty narzędzia. Po uwzględnieniu uwag, zmodyfikowaną wersję kwestionariusza przetestowano w badaniu pilotażowym, analizując odpowiedzi dziesięciu zidentyfikowanych respondentów, będących pracownikami i menedżerami różnych szczebli w organizacjach z badanego sektora. Osoby te zostały poproszone o przetestowanie funkcjonalności w wersji kwestionariusza *online* w dwóch wersjach językowych. Ostatecznie dokonano redukcji ilości pozycji (z 62 do 51) i przygotowano narzędzie do badań właściwych.

Zbieranie danych odbyło się za pośrednictwem Internetu poprzez oprogramowanie *SurveyMonkey*, umożliwiające wysyłanie i uzupełnianie ankiet *online*, a następnie agregowanie danych w eksportowanym pliku typu arkusz kalkulacyjny. Zgromadzone odpowiedzi były automatycznie rejestrowane w bazie danych. Wybrana metoda zapewniła respondentom anonimowość oraz elastyczność w zakresie czasu wypełnienia ankiety, co mogło przyczynić się do uzyskania wiarygodnych odpowiedzi.

Dystrybucja kwestionariuszy była zróżnicowana. W celu zapewnienia anonimowości respondentów oraz wykluczenia możliwości ich bezpośredniej identyfikacji, zastosowano sformułowania i metody dystrybucji ankiet uniemożliwiające przypisanie odpowiedzi do konkretnych osób lub organizacji. W przeprowadzonym badaniu ilościowym autorka dążyła do zapewnienia odpowiedniej reprezentacji wszystkich pracowników próby w poszczególnych rodzajach organizacji z BSS. W pierwszej kolejności wykorzystano kontakty ekspertów, z którymi przeprowadzano badania jakościowe. Dostęp do respondentów uzyskano również za pośrednictwem sieci kontaktów zawodowych autorki, zarówno menedżerów, jak i kontaktów w obszarze działów HR i DEI. Ponadto podjęto próby bezpośredniego docierania z kwestionariuszami do pracowników organizacji należących do omawianego sektora. W dalszej kolejności autorka pracy skorzystała z metody kuli śnieżnej (ang. *snowball sampling*) (Williams, Babbie 2021, s. 193), prosząc potencjalnych respondentów o przekazanie kwestionariusza innym osobom, aby dotrzeć do możliwie jak największej i jak najbardziej losowej grupy badawczej. Wypełnianie kwestionariusza ankiety zajmowało około 15 minut.

5.1.3. Dobór próby badawczej

Istotnym elementem badań było ustalenie wielkości próby, która miała z „określonym prawdopodobieństwem i w warunkach określonego przedziału ufności uzasadniać twierdzenia i wysnute wnioski o danej zbiorowości” (Apanowicz 2002, s. 160).

Wybór próby badawczej był celowy i podyktowany dynamicznym rozwojem całego sektora nowoczesnych usług biznesowych, jak i znacznym zróżnicowaniem kulturowym pracowników w centrach usług biznesowych na terenie Polski (ABSL 2022, s. 62-63) oraz rekomendacjami autorów wcześniejszych badań sugerujących przeprowadzenie badania w innych sektorach, m.in. w sektorze finansowym, będącym częścią BSS (Goswami, Goswami, Goswami 2017, s. 79).

Do próby badawczej włączono pracowników organizacji według przyjętych kryteriów: organizacje muszą mieścić się w rozumieniu organizacji sektora nowoczesnych

organizacji biznesowych (zob. rozdz. 4): BPO, SSC/ GBS, IT, firmy badawczo-rozwojowe lub organizacje hybrydowe oraz pracownicy muszą być zatrudnieni w polskich oddziałach tychże organizacji. Zakres geograficzny badań obejmował największe ośrodki biznesowe w Polsce. Tym samym, próba objęła swym zasięgiem pracowników z sektora nowoczesnych usług biznesowych z całego kraju. Zasięg badań rozciąga się na różnorodne firmy działające w obrębie tego sektora. Zakres czasowy badania obejmował okres od lipca do października 2022 roku. Badanie ankietowe przeprowadzono na łącznej próbie $n=542$ zatrudnionych. Dla prezentowanego badania, liczba respondentów przewyższyła wymogi minimalnej liczebności próby ($n=384$ przy założeniu poziomu ufności; 95%, wielkości frakcji: 50% oraz błędu maksymalnego: 0,05) (Brzeziński 2019). W tabeli 26. przedstawiono techniczny opis próby badawczej.

Tabela 26. Techniczne podsumowanie próby badawczej

Wyszczególnienie	Wartość
Miejsce prowadzonych badań	Polska
Okres prowadzonych badań	28 VII - 28 X 2022 r.
Wielkość (rozmiar) próby badawczej	430 000 ⁴⁸
Poziom ufności	95%
Wielkość frakcji	$p = 50\%$
Błąd maksymalny	$\alpha = 0,05$
Liczba wymaganych odpowiedzi	384 ⁴⁹
Liczba otrzymanych odpowiedzi	542
Metoda doboru próby	Celowa, <i>snowball sampling</i>

Źródło: opracowanie własne.

Wielkość próby została obliczona tak, aby przy znanej wielkości populacji, poziomie ufności i dopuszczalnym błędzie maksymalnym, wnioski wyprowadzone na jej podstawie były reprezentatywne dla całej populacji pracowników sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce.

5.2. Charakterystyka respondentów w badaniach sondażowych

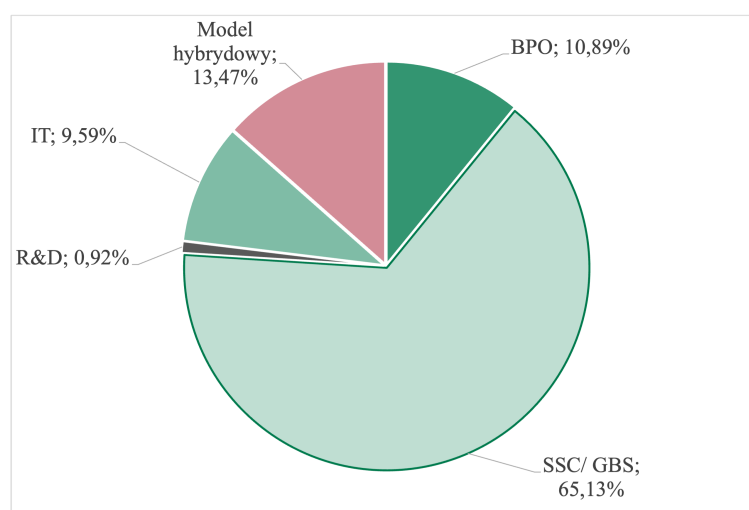
Punktem odniesienia dla danych uzyskanych w badaniach są kompleksowe raporty przygotowane przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL 2022; 2023).

⁴⁸ Stan zatrudnienia w sektorze wg raportu ABSL (2022, s. 23).

⁴⁹ (Naukowiec, 2022).

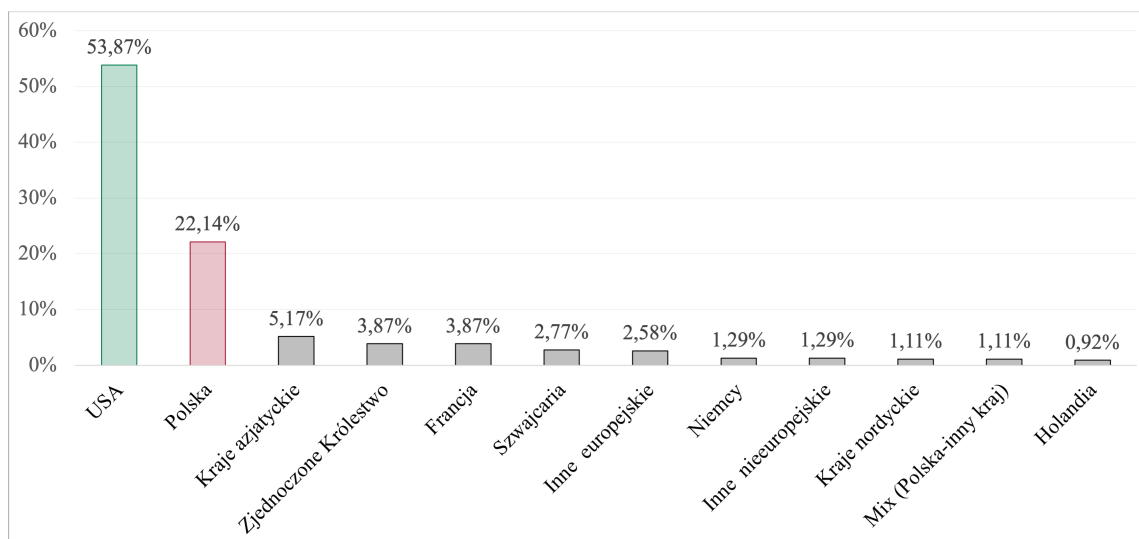
Łączna liczba miejsc pracy w centrach usług biznesowych w Polsce na koniec i kwartału 2022 r. wynosiła 430 tysięcy pracowników (ABSL 2022, s. 23).

W badaniu własnym, przyjęto kategorie, które w znacznym stopniu pokrywają się wprost z kategoriami stosowanymi przez ABSL. Analizując strukturę zatrudnienia (rys. 33), większość respondentów pochodziła z centrów usług wspólnych i firm świadczących globalne usługi biznesowe - SSC/GBS (65,13%). Pozostali uczestnicy badania pracowali w firmach zajmujących się outsourcingiem procesów biznesowych - BPO (10,89%), IT (9,59%), firmach badawczo-rozwojowych - R&D (0,92%) i organizacjach hybrydowych (13,47%). Podsumowując, w omawianym badaniu reprezentowane były wszystkie typy organizacji BSS w Polsce (ABSL 2022, s. 18).



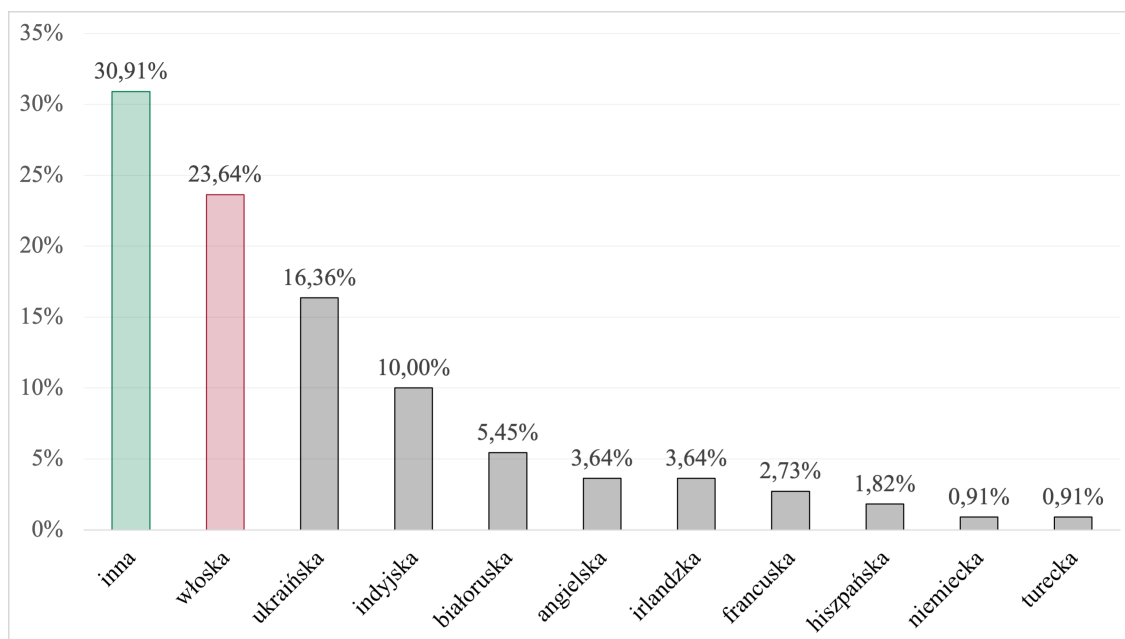
Rysunek 33. Ankietowani według struktury zatrudnienia w sektorze
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Aż 79,15% respondentów pracowało w firmach zatrudniających ponad 1000 osób, co wyraźnie potwierdza typowy obraz dużych korporacji w Polsce. Największy procent pracodawców uczestniczących w badaniu (53,87%) to przedsiębiorstwa pochodzące z USA, co potwierdza, że amerykańskie korporacje mają znaczący udział wśród firm działających w Polsce (rys. 34). Pracodawcy z Azji stanowią 5,17%, co jest większym udziałem niż niektóre kraje europejskie. W badaniu uczestniczyło 20,29% obcokrajowców, co zbliża się do odsetka pracowników spoza Polski w sektorze (17,6%) (ABSL 2023, s. 65).



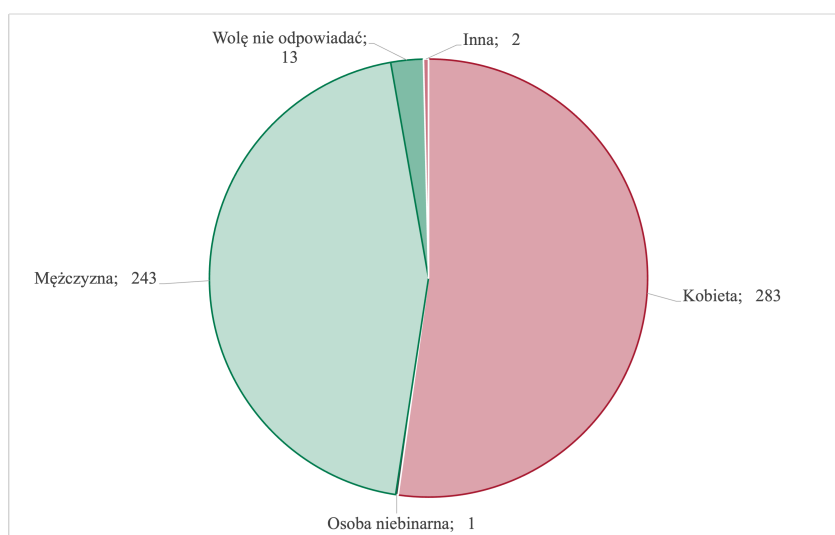
Rysunek 34. Ankietowani według kraju pochodzenia pracodawcy
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

W grupie obcokrajowców (rys. 35) najwięcej było Włochów (23,64%) oraz Ukraińców (16,36%). Respondenci z Indii stanowili 10%, a Białorusini 5,45%. Francuzi, Anglicy i Irlandczycy mieli mniejszy udział (2-3%). Ponad 30% badanych wybrało opcję „inne”, co pokazuje różnorodność respondentów i podkreśla międzynarodowy charakter korporacji z sektora BSS w Polsce.



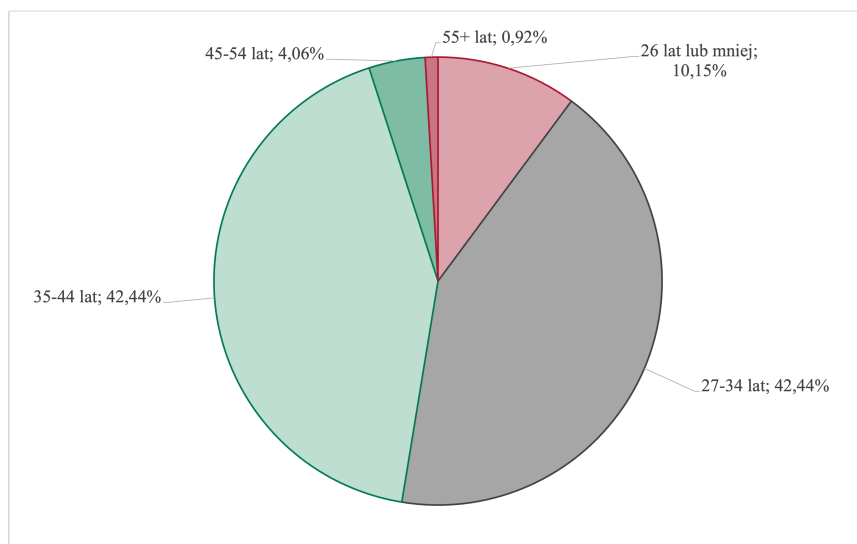
Rysunek 35. Ankietowani według narodowości
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Spośród wszystkich respondentów ponad połowa (52,21%) to kobiety (rys. 36), co koresponduje z 53% udziałem kobiet zatrudnionych w sektorze BSS (ABSL 2023, s. 8). Ze względu na wrażliwość tego pytania, autorka pracy zdecydowała się na klasyfikację płci w oparciu o tożsamość płciową zgodnie z wytycznymi Rady Języka Niebinarnego (2022). W samym pytaniu dotyczącym płci zawarto komentarz, iż „informacja o tożsamości płciowej jest potrzebna, by móc zbadać zależność między płcią a badanymi zmiennymi”. Spośród 542 respondentów, jedna osoba określiła siebie jako niebinarną, trzynastu osób nie podało swojej płci, a dwie określiły ją jako inną. Rozkład odpowiedzi potwierdza potrzebę rozszerzania tej kategorii o dodatkowe opcje odpowiedzi w tym pytaniu.



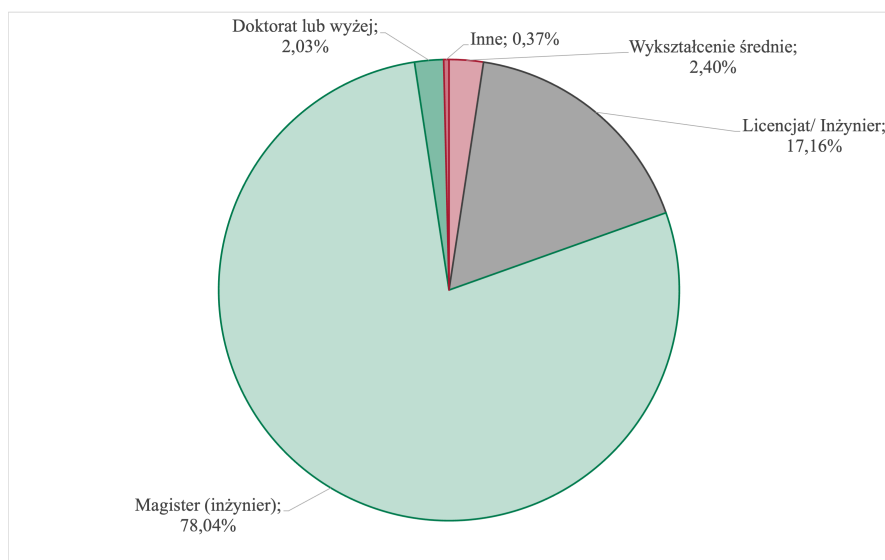
Rysunek 36. Respondenci według tożsamości płciowej (liczbowo)
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Struktura wykształcenia, stanowisk i wieku respondentów odzwierciedla specyfikę badanych organizacji. Dwie największe grupy wiekowe (27-34 lata i 35-44 lata) mają taki sam udział (42,44% każda). Młodszy uczestnicy (do 27 lat) stanowią 10,15%, grupa 45-54 lata 4,06%, a najstarsi (powyżej 55 lat) - 0,92% (rys. 37).



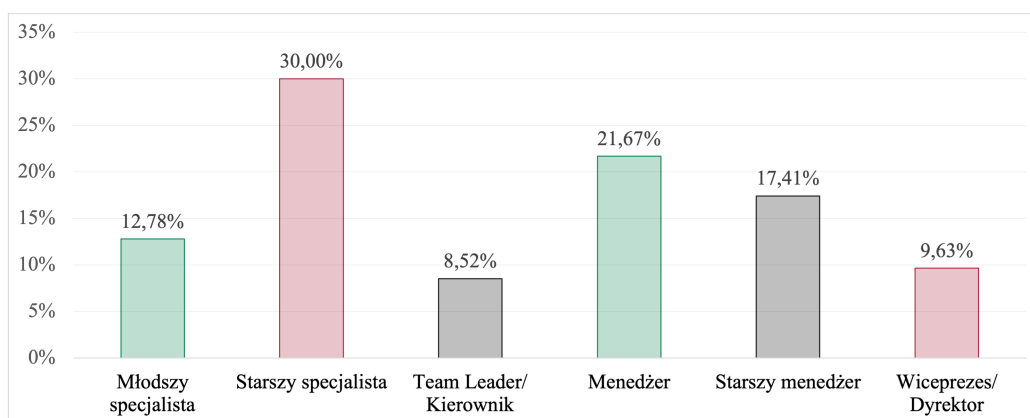
Rysunek 37. Respondenci według wieku
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Większość ankietowanych posiada wykształcenie wyższe. Wyniki badania dotyczące poziomu wykształcenia respondentów (rys. 38) pokazują wyraźną przewagę osób posiadających tytuł magistra (lub magistra inżyniera) (78,04%). Najwięcej respondentów miało wykształcenie ekonomiczne (54,98%), a następnie techniczne (9,23%), humanistyczne (9,04%) oraz prawnicze i administracyjne (6,46%).



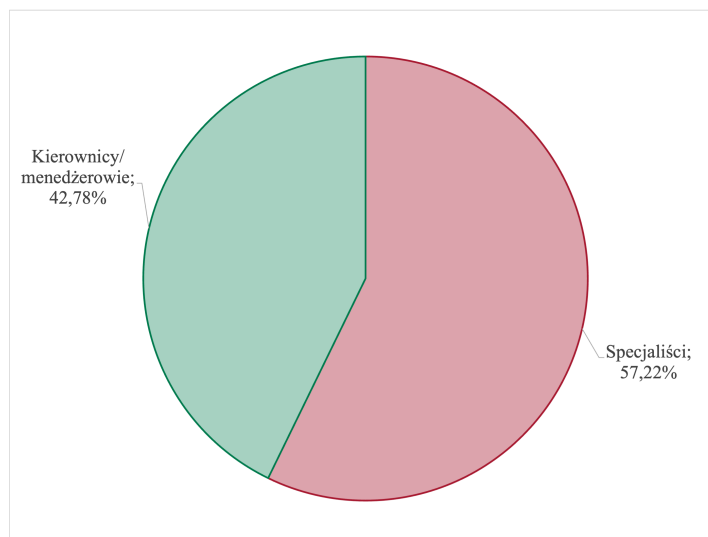
Rysunek 38. Respondenci według rodzaju wykształcenia
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Najliczniejszą grupę respondentów stanowili starsi specjaliści (30%), a następnie menedżerowie (21,67%) i starsi menedżerowie (17,41%). Młodszy specjaliści (12,78%), wiceprezesi (9,63%) i kierownicy (8,52%) stanowili mniejszość (rys. 39).



Rysunek 39. Respondenci według pozycji stanowiska w hierarchii organizacyjnej
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

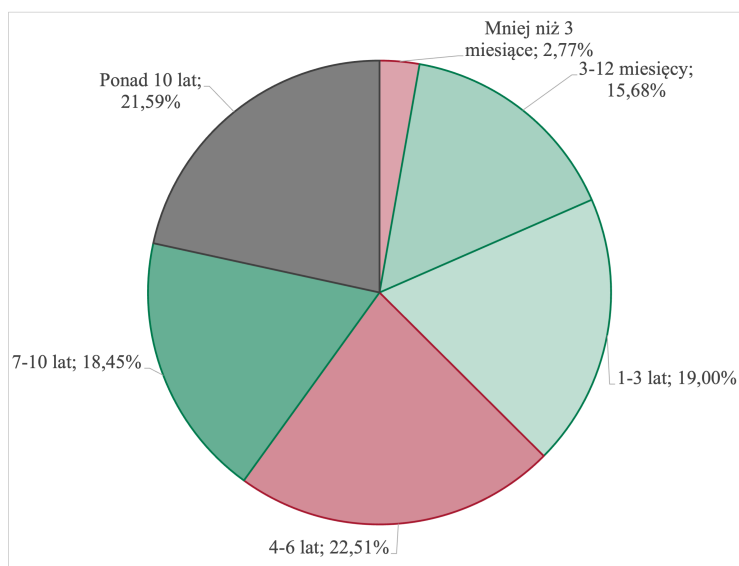
Poniższy wykres kołowy agreguje dane z badania, prezentując uproszczony podział respondentów na specjalistów (42,78%) i kierownictwo (57,22%) (rys. 40).



Rysunek 40. Respondenci według rodzaju stanowiska
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

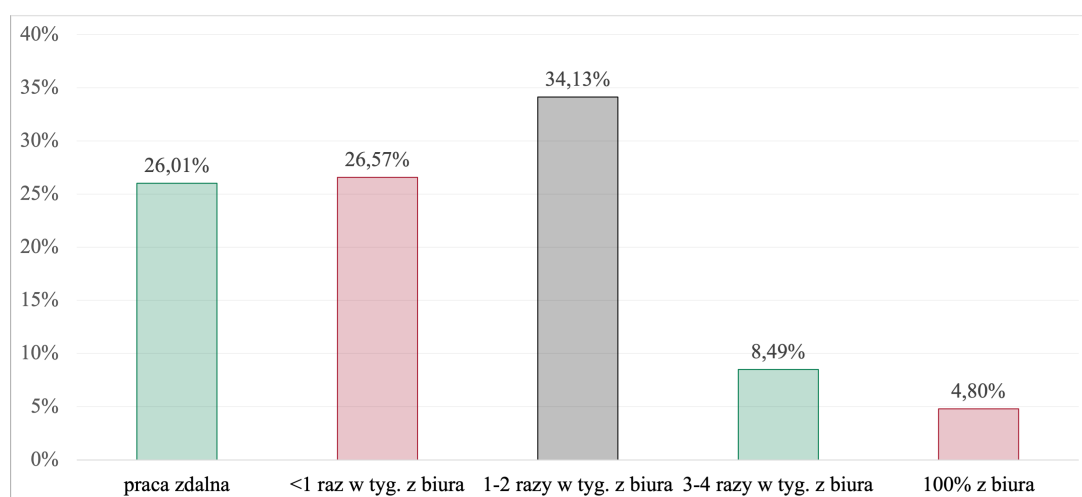
Najwięcej respondentów (22,51%) wskazuje staż pracy w danej organizacji w przedziale od 4 do 6 lat. Podobny odsetek pracowników (21,59%), jest zatrudniony od ponad 10 lat, co może wskazywać na możliwość stabilnego zatrudnienia w sektorze. Łącznie,

pracownicy zatrudnieni poniżej 3 miesięcy do 3 lat stanowią 37,45% respondentów (rys. 41).



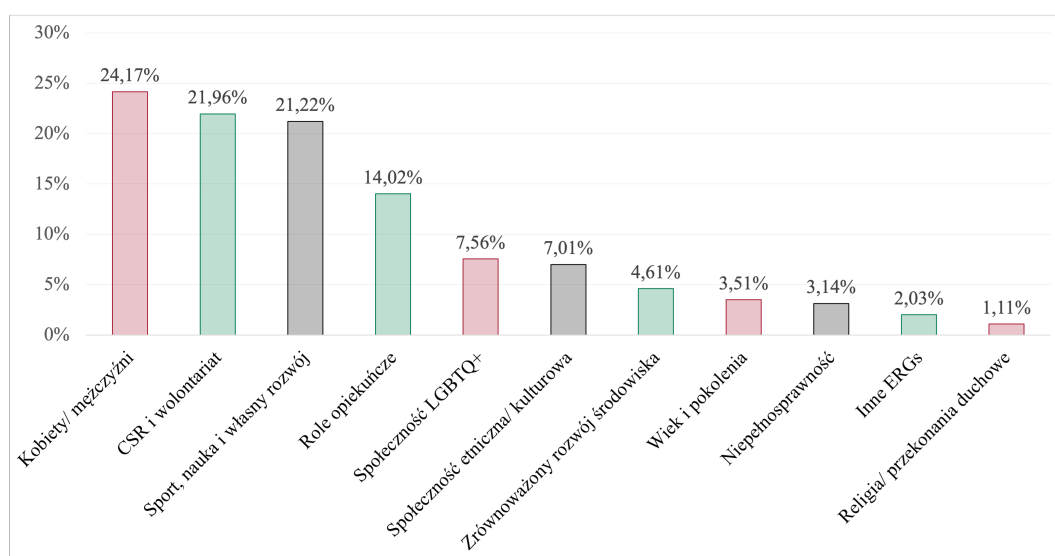
Rysunek 41. Respondenci według stażu pracy w firmie
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Analiza danych pokazuje, że najwięcej respondentów (34,13%) pracuje w trybie hybrydowym, odwiedzając biuro 1-2 razy w tygodniu, a 26,01% pracuje wyłącznie zdalnie. Podobny odsetek (26,57%) pojawia się w biurze rzadziej niż raz w tygodniu. Tylko 8,49% pracuje 3-4 razy w tygodniu, a 4,80% stale z biura, co potwierdza rosnącą popularność elastycznych form zatrudnienia (rys. 42).



Rysunek 42. Respondenci według częstotliwości pracy z biura
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

W zakresie członkostwa w sieciach pracowniczych, 54,98% pracowników deklaruje uczestnictwo w przynajmniej jednej sieci pracowniczej, natomiast 45,02% z nich nie jest związanych z żadnymi ERGs, co sugeruje potencjał do zwiększenia zaangażowania w takie inicjatywy. Najczęściej wskazywane są grupy wspierające równouprawnienie płci (24,17%) oraz inicjatywy CSR i wolontariatu pracowniczego (21,96%). ERGs skupione na kulturze, sporcie i rozwoju osobistym również cieszą się popularnością (21,22%) (rys. 43).



Rysunek 43. Respondenci według uczestnictwa w sieciach pracowniczych (ERGs)
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Charakterystyki próby badawczej, zidentyfikowane jako zmienne kontrolne dotyczą płci, wieku, zajmowanego stanowiska, stażu pracy, miejsca wykonywania pracy oraz uczestnictwa w sieciach pracowniczych (ERGs), zestawione są w tabeli 27.

Tabela 27. Charakterystyka zmiennych kontrolnych

Zmienne	Zakres	n	%	Szczegóły
Płeć	Kobiety	283	53,80%	-
	Mężczyźni	243	46,20%	-
Wiek	Do 34 lat	285	52,58%	26 lat lub mniej - 10,15% 27-34 lata - 42,44%
	35 lat i powyżej	257	47,42%	35-44 lata - 42,44% 45-54 lata - 4,06% 55 lat i powyżej - 0,92%
Zajmowane stanowisko	Specjaliści	231	42,62%	Młodszy - 12,78% Starszy - 30%
	Kierownictwo	309	38,56%	Kierownicy - 8,52% Menedżerowie - 21,67% Starszy menedżerowie - 17,41% Wiceprezesa - 9,63%
Staż pracy w organizacji	Do 3 lat	203	37,45%	Do 12 miesięcy - 18,45% 1-3 lata - 19%
	4 lata i powyżej	339	62,55%	4-6 lat - 22,51% 7-10 lat - 18,45% 10 lat i powyżej - 21,59%
Miejsce wykonywania pracy	Rzadziej niż raz w tyg. z biura	285	52,58%	Praca zdalna - 26,01% Rzadziej niż raz w tyg. - 26,57%
	Co najmniej raz w tyg. z biura	257	47,42%	1-2/ tydz. - 34,13% 3-4/ tydz. - 8,49% Całkowicie z biura - 4,80%
Uczestnictwo w ERGs	Brak uczestnictwa w ERGs	244	45,02%	-
	Uczestnictwo w ERGs*	298	54,98%	Możliwość wielokrotnego wyboru (n=598)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ilościowych.

5.3. Wyniki badań ilościowych dotyczących wpływu różnorodności i inkluzji na zaangażowanie pracowników

Poniżej zaprezentowano wyniki badań ilościowych zawierające opis statystyczny, ocenę skuteczności modelu pomiarowego oraz weryfikację hipotez badawczych. W celu uporządkowania, kontroli i analizy danych, autorka podjęła się zarówno jakościowej, jak i ilościowej analizy uzyskanych wyników badań. Wymiar jakościowy dotyczył wstępnej selekcji zebranych danych, której zadaniem było odrzucenie materiałów zbędnych

oraz wstępnego grupowania danych pod kątem cech konstytutywnych dla danego zbioru. Pogrupowane wyniki badań pozwoliły uzyskać relatywnie jednorodny materiał statystyczny do dalszego opracowania. Z kolei kontrola ilościowa, poprzez wprowadzenie operacji statystycznych, miała na celu uzyskanie waloru ścisłości, kluczowego z punktu widzenia empirycznych badań ilościowych (Apanowicz 2002, s. 165).

5.3.1. Analiza wyników badania sondażowego

Dane empiryczne, zebrane w procesie badawczym, pozwalają na ocenę percepcji respondentów dotyczącą kluczowych obszarów w zakresie różnorodności, inkluzji oraz zaangażowania pracowników. Prezentacja i interpretacja danych statystycznych rozpoczynają się od omówienia charakterystyki zmiennych niezależnych.

Analizując statystyki opisowe dla wszystkich trzech zmiennych niezależnych: praktyki różnorodności (DP), klimat inkluzji (IC) oraz przywództwo inkluzywne (IL), można zauważyć, że średnie arytmetyczne dotyczące wszystkich konstruktów są porównywalne, utrzymując się blisko wartości 4 na 5-punktowej skali, co wskazuje na pozytywną ocenę tych aspektów przez respondentów. Konstruktor dotyczący „Praktyk różnorodności” (DP) charakteryzuje się najniższym odchyleniem standardowym (0,55) i współczynnikiem zmienności (13,7%), co sugeruje, że odpowiedzi były w tym przypadku najbardziej spójne. Konstruktor dotyczący „Klimatu inkluzji” (IC) wykazuje nieco większe zróżnicowanie odpowiedzi, odzwierciedlone w nieco wyższym odchyleniu standardowym (0,60) oraz najwyższym współczynniku zmienności (15,9%). „Przywództwo inkluzywne” (IL) znajduje się pomiędzy dwoma pozostałymi konstruktami. Można zauważyć, że minimalna wartość dla DP jest nieco niższa (1,4) niż dla pozostałych dwóch konstruktów (1,6), co może wskazywać na większą różnorodność w percepcji praktyk różnorodności przez respondentów (tab. 28).

Tabela 28. Statystyki opisowe dla zmiennych niezależnych w badaniu ilościowym

Konstruktor	Ilość pozycji	Średnia arytmetyczna	Mediana	Odchylenie standardowe	Wsp. zmienności	Min.	Maks.
DP	10	4,011	4,0	0,55	13,7%	1,4	5,0
IC	13	3,764	3,8	0,60	15,9%	1,6	5,0
IL	11	4,035	4,0	0,58	14,3%	1,6	5,0

DP - praktyki różnorodności, IC - klimat inkluzji, IL - przywództwo inkluzywne

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Warto podkreślić, że wszystkie konstrukty zostały ocenione wysoko, co świadczy o pozytywnym postrzeganiu tych obszarów przez respondentów. Jednakże zróżnicowanie odpowiedzi, w szczególności w przypadku „Klimatu inkluzji”, wskazuje na potrzebę dalszej analizy indywidualnych doświadczeń i postrzegania inkluzji wśród respondentów. Poniżej zaprezentowano wyniki statystyczne odnoszące się do dwóch aspektów zaangażowania: zaangażowania w pracę (JE) i zaangażowania organizacyjnego (OE) (zmiennie zależne), które mogą służyć jako fundament do tworzenia strategii zwiększających zaangażowanie pracowników (tab. 29). Skale obu konstruktów mają takie same wartości minimalne i maksymalne (5-stopniowa skala Likerta), co pozwala na ich bezpośrednie porównanie. Na podstawie danych można zauważyć, że respondenci wykazują wyższe zaangażowanie w pracę (3,729) niż zaangażowanie organizacyjne (3,129), co potwierdza wyższa mediana dla JE (3,7 vs 3,3). Średnia ocena zaangażowania w pracę wskazuje na stosunkowo pozytywną postawę pracowników wobec swoich obowiązków zawodowych. Odchylenie standardowe jest niższe dla JE (0,71 vs 0,88), co sugeruje, że odpowiedzi ankietowanych na temat zaangażowania w pracę są bardziej jednolite niż w przypadku zaangażowania organizacyjnego. Wskazuje na to również wyższy współczynnik zmienności w przypadku zaangażowania organizacyjnego (28% vs 18,9%).

Tabela 29. Statystyki opisowe dla zmiennych zależnych w badaniu ilościowym

Konstrukt	Ilość pozycji	Średnia arytmetyczna	Mediana	Odchylenie standardowe	Wsp. zmienności	Minimum	Maksimum
Zaangażowanie w pracę (JE)	5	3,729	3,7	0,71	18,9%	1,0	5,0
Zaangażowanie organizacyjne (OE)	6	3,129	3,3	0,88	28,0%	1,0	5,0

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Analiza danych statystycznych dla zmiennych niezależnych oraz zależnych tworzy fundament pod kolejny etap badania.

5.3.2. Weryfikacja narzędzia pomiarowego

Proces modelowania równań strukturalnych podzielono na dwie główne fazy, zgodnie z zaleceniami przedstawionymi przez Josepha F. Haira i in. (2022). Początkowy etap skupiał się na dokładnej analizie modelu pomiarowego, sprawdzając tym samym poprawność jego konstrukcji. Kolejny etap dotyczył wykorzystania modelu strukturalnego do walidacji postawionych hipotez badawczych. Model pomiarowy służy do sprawdzenia,

czy wyselekcjonowane wskaźniki adekwatnie mierzą rozpatrywane konstrukty (Klarner i in. 2013), dlatego konieczna jest weryfikacja modelu pod względem wiarygodności i ważności. Wyniki analizy modelu pomiarowego zaprezentowano w tabeli 30.

Tabela 30. Wyniki oceny modelu pomiarowego

Model	Konstrukt	Pozycja	λ	VIF	α	rho_A	CR	AVE
Zaangażowanie w pracę (JE)	DP	DP01	0,78	1,418	0,702	0,703	0,834	0,626
		DP02	0,767	1,274				
		DP03	0,826	1,499				
	IC	IC01	0,866	1,767	0,795	0,815	0,879	0,626
		IC02	0,884	2,021				
		IC03	0,772	1,527				
	IL	IL01	0,896	2,229	0,837	0,842	0,902	0,547
		IL02	0,855	2,000				
		IL03	0,853	1,786				
	JE	JE01	0,802	1,732	0,808	0,874	0,855	0,547
		JE02	0,653	1,59				
		JE03	0,564	1,525				
		JE04	0,792	1,785				
		JE05	0,849	1,727				
Zaangażowanie organizacyjne (OE)	DP	DP01	0,776	1,418	0,702	0,703	0,834	0,626
		DP02	0,777	1,274				
		DP03	0,82	1,499				
	IC	IC01	0,858	1,767	0,795	0,804	0,88	0,71
		IC02	0,88	2,021				
		IC03	0,786	1,527				
	IL	IL01	0,896	2,229	0,837	0,842	0,902	0,753
		IL02	0,853	2				
		IL03	0,855	1,786				
	OE	OE1	0,88	2,424	0,907	0,915	0,934	0,78
		OE2	0,886	2,619				
		OE3	0,888	3,233				
		OE4	0,88	3,134				

λ - obciążenie zewnętrzne; VIF - współczynnik inflacji wariancji; α - alfa Cronbacha; Rho_A - współczynnik niezawodności; CR - złożona niezawodność; AVE - średnia wyodrębniona wariancja; DP - praktyki różnorodności IC - klimat inkluzji; IL - przywództwo inkluzywne.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Dane w tabelach wskazują na obciążenia zewnętrzne dla każdego z konstruktyw. Minimalna dopuszczalna wartość dla tych wskaźników wynosi 0,5, a wartość oczekiwana to 0,7 (Hair i in. 2022). Wszystkie ładunki osiągnęły wartości powyżej 0,7, co pozwoliło na

zastosowanie ich do tworzenia poszczególnych konstruktów w analizie oraz testowaniu hipotez. Dokonano przeglądu wszystkich modeli pod względem kolinearności wskaźników. Wszystkie wartości VIF są poniżej 3, co świadczy o braku występowania współliniowości (Diamantopoulos, Winklhofer 2001).

Ocenę modelu pomiarowego przeprowadzono również pod kątem rzetelności i trafności konstruktów (Campbell, Fiske 1959). W celu zbadania tych właściwości, zastosowano założenia rekomendowane przez Haira i in. (2022). Wszystkie wykorzystane wskaźniki (tab. 30.) osiągnęły założone wartości, czyli alfa Cronbacha, rzetelność kompozytową i współczynnik rzetelności mieszczące się w zakresie od 0,7 do 0,9, a średnia wyodrębniona wariancja (ang. *Average Variance Extracted* - AVE) powyżej 0,5.

Aby zweryfikować trafność dyskryminacyjną, analizowano współczynnik AVE każdej zmiennej, zestawiając go z korelacjami między zmiennymi. Zgodnie z kryteriami Fornella-Larckera (1981), trafność dyskryminacyjna jest potwierdzona, jeśli pierwiastek kwadratowy wartości AVE przewyższa współczynniki korelacji każdej ze zmiennych w porównaniu z innymi zmiennymi zawartymi w modelu. Porównanie wartości AVE, przedstawiające stopień, w jakim każdy z konstruktów różnicuje się od pozostałych w modelu pomiarowym zawarte jest w tabeli 31.

Tabela 31. Trafność różnicowa konstruktów - kryterium Fornella-Larckera

Modele	Konstrukty (1)	IC	IL	DP	JE
Zaangażowanie w pracę (JE)	IC	0,842			
	IL	0,687	0,868		
	DP	0,656	0,615	0,792	
	JE	0,282	0,258	0,237	0,74
Zaangażowanie organizacyjne (OE)	Konstrukty (2)	IC	IL	DP	OE
	IC	0,842			
	IL	0,685	0,868		
	DP	0,655	0,614	0,791	
	OE	0,471	0,373	0,316	0,883

IC - klimat inkluzji; IL - przywództwo inkluzywne; DP - praktyki różnorodności; JE - zaangażowanie w pracę; OE - zaangażowanie organizacyjne

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Rezultaty analizy sugerują, że zastosowane w modelach zmienne są prawidłowo skonstruowane. Weryfikacja modeli została również przeprowadzona poprzez obliczenie

standardowego odchylenia średniej reszty kwadratów (ang. *Standardized Root Mean Square of Residuals* - SRMR), co pozwala oszacować dopasowanie modeli do danych (Henseler i in. 2015). Otrzymane wartości SRMR na poziomie 0,075 dla modelu JE oraz 0,069 dla modelu OE wskazują na akceptowalne dopasowanie obu modeli (Hu, Bentler 1999).

5.3.3. Weryfikacja hipotez badawczych

W ramach dysertacji sformułowano siedem hipotez badawczych, które zostały podzielone na podkategorie „a” i „b”, odnosząc się odpowiednio do zaangażowania w pracę (JE) i zaangażowania organizacyjnego (OE).

W pracy postawiono hipotezy dotyczące bezpośredniego związku pomiędzy pięcioma zmiennymi: praktykami różnorodności (DP), klimatem inkluzji (IC), przywództwem inkluzywnym (IL), zaangażowaniem w pracę i zaangażowaniem organizacyjnym:

H1a: Praktyki dotyczące różnorodności w miejscu pracy wpływają pozytywnie na zaangażowanie w pracę.

H1b: Praktyki dotyczące różnorodności w miejscu pracy wpływają pozytywnie na zaangażowanie organizacyjne.

H2a: Przywództwo inkluzywne wpływa pozytywnie na zaangażowanie w pracę.

H2b: Przywództwo inkluzywne wpływa pozytywnie na zaangażowanie organizacyjne.

H3: Praktyki dotyczące różnorodności w miejscu pracy wpływają pozytywnie na klimat inkluzji w organizacji.

H4: Przywództwo inkluzywne wpływa pozytywnie na klimat inkluzji w organizacji.

H5a: Klimat inkluzji wpływa pozytywnie na zaangażowanie w pracę.

H5b: Klimat inkluzji wpływa pozytywnie na zaangażowanie organizacyjne.

Wyprowadzono także cztery hipotezy dotyczące pośredniego związku pomiędzy zmiennymi z udziałem klimatu inkluzji jako mediatora:

H6a: Klimat inkluzji pełni rolę mediacyjną pomiędzy praktykami dotyczącymi różnorodności w miejscu pracy a zaangażowaniem w pracę.

H6b: Klimat inkluzji pełni rolę mediacyjną pomiędzy praktykami dotyczącymi różnorodności w miejscu pracy a zaangażowaniem organizacyjnym.

H7a: Klimat inkluzji pełni rolę mediacyjną pomiędzy przywództwem inkluzywnym a zaangażowaniem w pracę.

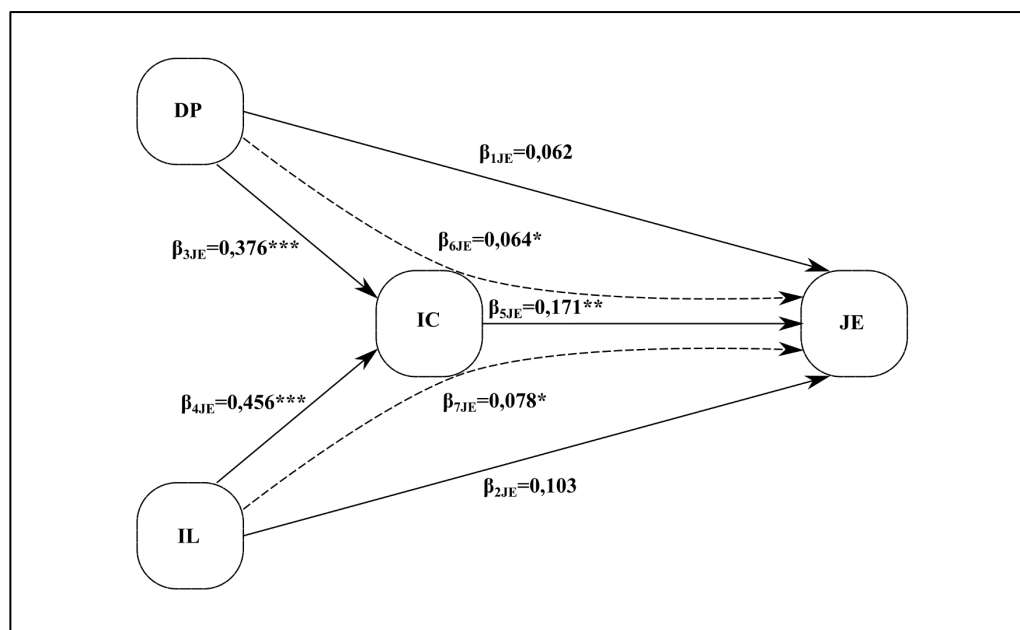
H7b: Klimat inkluzji pełni rolę mediacyjną pomiędzy przywództwem inkluzywnym a zaangażowaniem organizacyjnym.

Rozpatrywanie postawionych hipotez w kontekście bezpośrednich (H1-H5) oraz pośrednich (H6-H7) wpływów między zmiennymi, umożliwi szczegółowe zrozumienie zależności występujących w badanym obszarze.

Do weryfikacji hipotez badawczych zastosowano analizę znaczenia współczynników ścieżek w modelu strukturalnym zastosowano procedurę tzw. *bootstrappingu*, będącego techniką ponownego próbkowania do oceny istotności współczynników ścieżek (Lee i in. 2011). Biorąc pod uwagę jednostronny charakter przyjętych w modelu teoretycznym hipotez, zdecydowano się na zastosowanie testu jednostronnego ze standardowym poziomem istotności ($p=0,05$). Szczegółowe wyniki przeprowadzonej analizy, odnoszące się zarówno do bezpośrednich i pośrednich relacji w modelach zaangażowania w pracę oraz zaangażowania organizacyjnego, zaprezentowano osobno dla obu rodzajów zaangażowania.

Zaangażowanie w pracę (JE)

Poniżej przedstawiono model strukturalny (rys. 44) dla zaangażowania w pracę (JE) (tab. 32).



DP - praktyki różnorodności; IC - klimat inkluzji; IL - przywództwo inkluzywne;
JE - zaangażowanie w pracę; *** p -wartość $< 0,001$; ** p -wartość $< 0,01$; * p -wartość $< 0,05$

Rysunek 44. Model strukturalny dla zaangażowania w pracę (JE)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Poniżej przedstawiono wyniki relacji bezpośrednich i pośrednich dla modelu zaangażowania w pracę w formie tabeli (tab. 32).

Tabela 32. Wyniki oceny skutków bezpośrednich i pośrednich dla zaangażowania w pracę (JE)

Tabela 52. Wyniki badań skutków bezpośrednich i pośrednich dla zaangażowania w pracę (SE)						
Hipoteza: ścieżka	Oryginalna próbka (β)	Bootstrapping				Testowanie hipotez
		M	STDEV	Statystyka T (O/STDEV)	Wartość P	
Efekt bezpośredni						
H1a: DP → JE	0,062	0,063	0,07	0,884	0,188	Niepotwierdzone
H2a: IL → JE	0,103	0,105	0,069	1,494	0,068	Niepotwierdzone
H3: DP → IC	0,376	0,377	0,042	8,852	0,000	Potwierdzone
H4: IL → IC	0,456	0,456	0,043	10,576	0,000	Potwierdzone
H5a: IC → JE	0,171	0,173	0,074	2,328	0,010	Potwierdzone
Efekt pośredni						
H6a: DP → IC → JE	0,064	0,066	0,03	2,178	0,015	Potwierdzone*
H7a: IL → IC → JE	0,078	0,079	0,034	2,3	0,011	Potwierdzone*

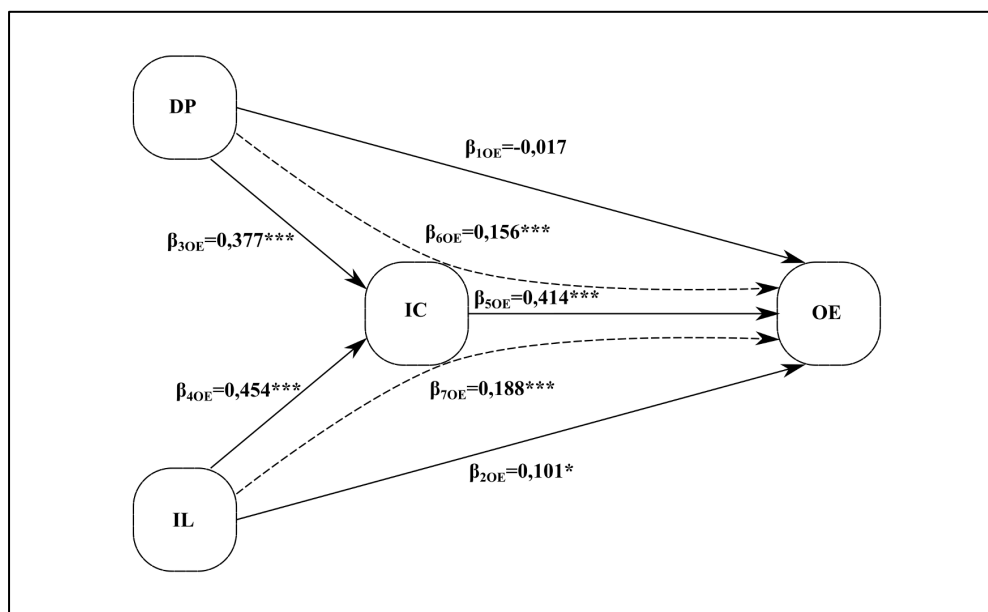
M - średnia z próby; *STDEV* - odchylenie standardowe; *pełna mediacja

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Zaprezentowane wyniki ujawniają złożoność i wielowymiarowość oddziaływań między zmiennymi. Wyniki oceny związków bezpośrednich pomiędzy zmiennymi wskazują, że dwie pierwsze hipotezy bezpośrednie (H1-H2) nie zostały potwierdzone statystycznie. Trzy kolejne hipotezy bezpośrednie (H3-H5a) zostały natomiast potwierdzone. Ponadto testowanie hipotez potwierdziło oba związki pośrednie pomiędzy zmiennymi i zaangażowaniem w pracę, wykazując pełną mediację. Szersze omówienie wyników zaprezentowane zostanie w sposób łączny z wynikami modelu zaangażowania organizacyjnego.

Zaangażowanie organizacyjne (OE)

Poniżej zaprezentowano model strukturalny dla zaangażowania organizacyjnego (OE) (rys. 45) oraz wyniki oceny skutków bezpośrednich i pośrednich dla zaangażowania organizacyjnego (OE) (tab. 33).



DP - praktyki różnorodności; IC - klimat inkluzji; IL - przywództwo inkluzywne;
OE - zaangażowanie organizacyjne; *** p -wartość < 0,001; ** p -wartość < 0,01;
* p -wartość < 0,05

Rysunek 45. Model strukturalny dla zaangażowania organizacyjnego (OE)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Dla porównania wyników, zestawiono także oceny skutków bezpośrednich i pośrednich dla zaangażowania organizacyjnego. Analiza danych wykazała, że nie wszystkie postulowane ścieżki są istotne statystycznie, a w konsekwencji nie wszystkie hipotezy zostały potwierdzone (tab. 33).

Tabela 33. Wyniki oceny skutków bezpośrednich i pośrednich dla zaangażowania organizacyjnego (OE)

Hipoteza: ścieżka	Oryginalna próbka (β)	Bootstrapping				Testowanie hipotez
		M	STDEV	Statystyka T (O/STDEV)	Wartość P	
Efekt bezpośredni						
H1b: DP → OE	-0,017	-0,016	0,058	0,298	0,383	Niepotwierdzone
H2b: IL → OE	0,101	0,100	0,057	1,760	0,039	Potwierdzone
H3: DP → IC	0,377	0,378	0,043	8,841	0,000	Potwierdzone
H4: IL → IC	0,454	0,453	0,044	10,410	0,000	Potwierdzone
H5b: IC → OE	0,414	0,413	0,058	7,092	0,000	Potwierdzone
Efekt pośredni						
H6b: DP → IC → OE	0,188	0,188	0,034	5,507	0,000	Potwierdzone*
H7b: IL → IC → OE	0,156	0,156	0,027	5,788	0,000	Potwierdzone**

M - średnia z próby; STDEV - odch. standardowe; *pełna mediacja.; **częściowa mediacja.
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Z przedstawionych danych wynika, że praktyki różnorodności (DP) nie mają bezpośredniego wpływu zarówno na zaangażowanie w pracę (JE - H1a), jak i na zaangażowanie organizacyjne (OE - H1b), z wartościami p powyżej ustalonego progu istotności, czyli 0,05. Potwierdzony został natomiast wpływ praktyk różnorodności na klimat inkluzji (IC - H3). Odchylenia w wynikach niektórych hipotez, które nie osiągnęły statystycznej istotności, mogą wskazywać na potrzebę dalszych badań w tych obszarach.

W kontekście przywództwa inkluzywnego (IL) nie potwierdzono jego bezpośredniego wpływu na zaangażowanie w pracę (JE - H2a), Potwierdzono z kolei pozytywny wpływ klimatu inkluzji (IC) zarówno na zaangażowanie w pracę (JE - H5a) i zaangażowanie organizacyjne (OE - H5b), co wskazuje na kluczową rolę klimatu inkluzji (IC) w kształtowaniu zaangażowania pracowników.

Warto zwrócić uwagę na relacje wykazujące efekty pośrednie. Pełna mediacja została potwierdzona dla wpływu praktyk różnorodności (DP) na zaangażowanie pracowników poprzez klimat inkluzji (H6a i H6b). Przywództwo inkluzywne (IL) ma zarówno bezpośredni (H2b), jak i pośredni (H7b) wpływ na zaangażowanie organizacyjne (OE), co wskazuje na mediację z udziałem klimatu inkluzji (IC) o charakterze częściowym (Ramayah i in. 2018). Porównując wartości współczynników ścieżki (β), można zauważyć, że relacja przywództwa inkluzywnego (IL) do klimatu inkluzji (IC) (H4) wykazuje się największą siłą z wszystkich badanych związków ($\beta = 0,454$ dla JE oraz $\beta = 0,456$ dla OE), co podkreśla kluczowe znaczenie przywództwa inkluzywnego (IL) dla tworzenia klimatu inkluzji (IC). Przywództwo inkluzywne (IL), zarówno w sposób bezpośredni, jak i pośredni, wzmacnia również zaangażowanie organizacyjne (OE).

Spójność odpowiedzi, potwierdzona przez wartości Alfa Cronbacha podkreśla wiarygodność użytych skal pomiarowych. Uzyskane rezultaty wskazują na złożoność wpływów między badanymi zmiennymi i potwierdzają, że zarówno klimat inkluzji, jak i przywództwo inkluzywne znacząco wspierają zaangażowanie pracowników w organizacjach sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Zaprezentowane wyniki mogą służyć jako podstawa do opracowania strategii, zwiększania zaangażowania pracowników poprzez wzmacnianie przywództwa inkluzywnego i samej inkluzji.

5.3.4. Moderacja międzygrupowa wyników danych

W celu głębszego zrozumienia wpływu na ewolucję badanych zjawisk, przeprowadzono analizę bezpośrednich oraz pośrednich zależności między zmiennymi w świetle zmiennych kontrolnych. Takie podejście jest zgodne z rekomendacjami dotyczącymi

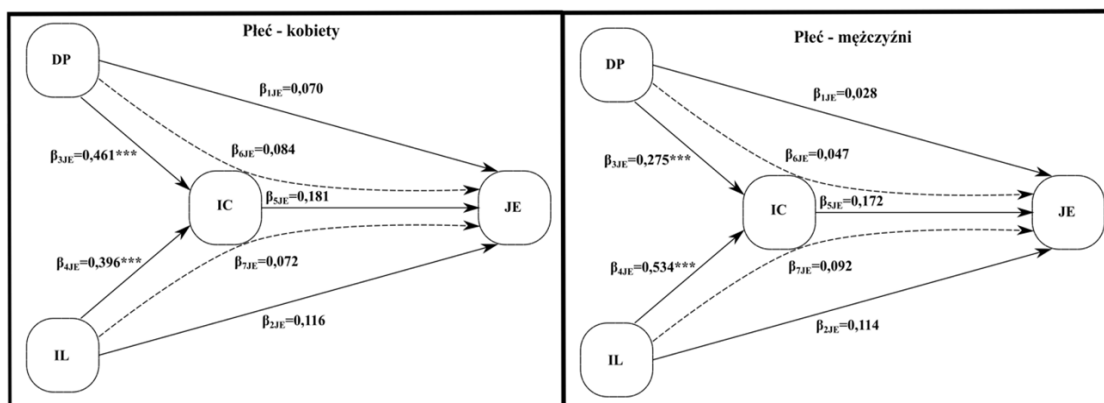
przyszłych badań w obszarze zarządzania różnorodnością i klimatu inkluzji, pełniącego funkcję mediatora między cechami różnorodności a efektami pracy pracowników (ang. *worker outcomes*) (Mor Barak 2016). Badanie uwzględnia standardowe zmienne socjodemograficzne, takie jak płeć czy wiek, zgodnie z postulatem wcześniejszych badań, w których wskazano potrzebę identyfikacji wpływu czynników demograficznych nie tylko na relacje między przywództwem inkluzywnym a zaangażowaniem pracowników w świetle praktyk różnorodności (Rodriguez 2018, s. 50).

Analiza moderacji skupia się na analizie wpływu zmiennych ze względu na długość zatrudnienia (Luu i in. 2019) oraz uwzględnia wybrane aspekty istotne z perspektywy współczesnych organizacji, takie jak zajmowane stanowisko, zróżnicowana częstotliwość wykonywania pracy z biura oraz uczestnictwo w pracowniczych sieciach ERGs. Takie podejście jest wskazane w kontekście rosnącej popularności pracy hybrydowej i znaczenia tematyki DEI, gdzie grupowa analiza danych pomoże ocenić, w jaki sposób podział na grupy demograficzne wpływa na percepcję pracowników w obszarach objętych badaniem. W badaniu uwzględniono nie tylko standardowe zmienne socjodemograficzne takie jak płeć, wiek, długość zatrudnienia czy zajmowane stanowisko, ale również aspekty specyficzne dla współczesnych organizacji, takie jak zróżnicowana częstotliwość wykonywania pracy z biura. W kontekście rosnącej popularności modelu pracy hybrydowej oraz znaczenia tematyki DEI, zostanie dokonana także grupowa analiza danych, ze szczególnym uwzględnieniem uczestnictwa w pracowniczych sieciach ERGs. Taka perspektywa pozwoli na ocenę, w jaki sposób podział na grupy w tych obszarach wpływa na percepcję pracowników dotyczącą kwestii objętych analizą.

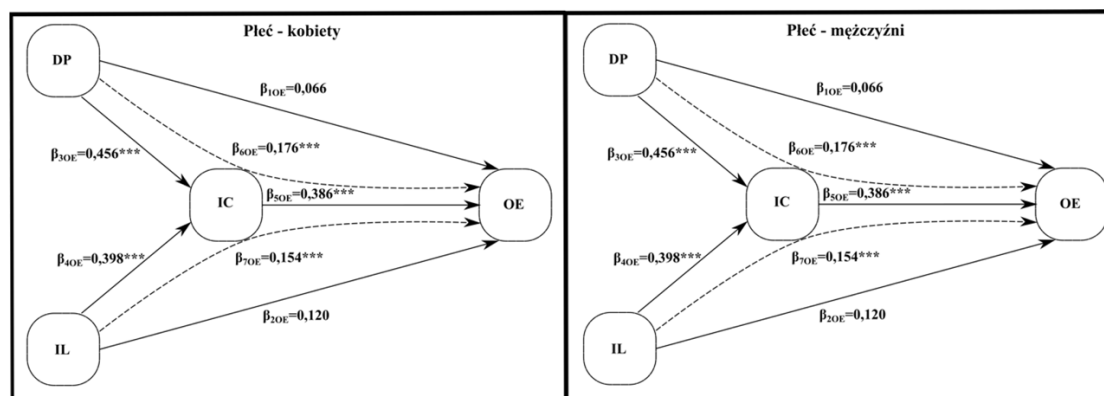
Prezentacja wyników moderacji międzygrupowej z podziałem na płeć

Pierwsza badana moderacja dotyczy analizy wpływu zmiennych na zaangażowanie pracowników ze względu na płeć. Z lewej strony modelu strukturalnego zawarto wyniki wśród kobiet, z prawej wśród mężczyzn (rys. 46). Model ten nie uwzględnia wyników wśród osób niebinarnych ze względu na niewystarczającą ilość odpowiedzi.

Zaangażowanie w pracę



Zaangażowanie organizacyjne



DP - praktyki różnorodności; IC - klimat inkluzji; IL - przywództwo inkluzywne;

JE - zaangażowanie w pracę; OE - zaangażowanie organizacyjne

*** p -wartość $< 0,001$; ** p -wartość $< 0,01$; * p -wartość $< 0,05$

Rysunek 46. Modele strukturalne dla zaangażowania pracowników ze względu na płeć
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Analiza porównawcza dla zaangażowania w pracę i zaangażowania organizacyjnego w ramach grupy kobiet

W ramach przeprowadzonej analizy nie zaobserwowano statystycznie istotnego wpływu praktyk różnorodności (DP) na obie analizowane formy zaangażowania w grupie kobiet. Stwierdzono natomiast istotny statystycznie wpływ klimatu inkluzji (IC) na zaangażowanie organizacyjne (OE), z wyraźnie silniejszymi wartościami β dla OE ($\beta = 0,386$) w porównaniu do zaangażowania w pracę (JE) ($\beta = 0,181$). Dla relacji przywództwa inkluzywnego (IL) i obu rodzajów zaangażowania, istotność jest obecna tylko w kontekście zaangażowania organizacyjnego (OE) ($\beta = 0,254$; $p = 0,0097$). Podobnie pośredni wpływ przywództwa inkluzywnego (IL) poprzez klimat inkluzji (IC) na

zaangażowanie organizacyjne (OE) jest znacząco silniejszy ($\beta = 0,176$; $p = 0,000$) niż wpływ na zaangażowanie w pracę (JE) ($\beta = 0,084$; $p = 0,060$).

Analiza porównawcza dla zaangażowania w pracę i zaangażowania organizacyjnego w ramach grupy mężczyzn

W grupie mężczyzn ścieżki $DP \rightarrow JE$ oraz $DP \rightarrow OE$ nie wykazują istotności statystycznej, co wskazuje na ograniczony wpływ praktyk różnorodności na oba rodzaje zaangażowania. W tej grupie badanych, klimat inkluzji (IC) wywiera również silniejszy wpływ na zaangażowanie organizacyjne ($\beta = 0,423$; $p = 0,000$) w porównaniu z zaangażowaniem w pracę ($\beta = 0,172$; $p = 0,064$). Różnica we wpływie inkluzji na oba rodzaje zaangażowania jest jednak mniej wyraźna niż u kobiet. Również pośredni wpływ przywództwa inkluzywnego (IL) na zaangażowanie organizacyjne (OE) jest znaczny ($\beta = 0,224$; $p = 0,000$).

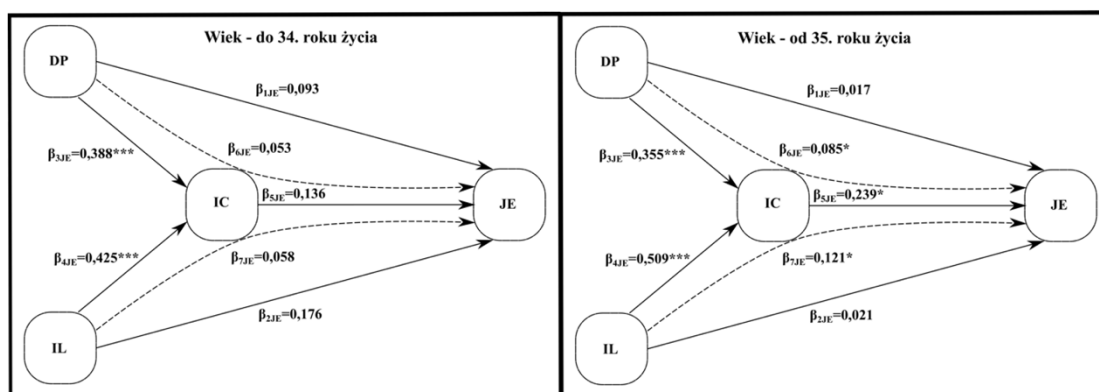
Analiza porównawcza pomiędzy grupami pracowników

Porównując wyniki wśród kobiet i mężczyzn, w obu przypadkach klimat inkluzji (IC) stanowi kluczowy element wpływający na zaangażowanie pracowników, lecz różni się on w zależności od płci. W kontekście pośredniego wpływu klimatu inkluzji na zaangażowanie, pracownicy obu płci wykazują silniejsze zaangażowanie organizacyjne (OE) niż zaangażowanie w pracę (JE). Ponadto różnice te wydają się być bardziej wyraźne u kobiet niż u mężczyzn. Pośredni wpływ przywództwa inkluzywnego (IL) na zaangażowanie organizacyjne (OE) jest istotny dla obu płci, jednakże wśród mężczyzn można zauważyć wyższe wartości beta ($\beta = 0,224$ vs $\beta = 0,154$ u kobiet), co sugeruje silniejszą zależność między przywództwem. Inkluzywnym (IL) a zaangażowaniem w tej grupie. Wpływ klimatu inkluzji (IC) na zaangażowanie organizacyjne (OE) jest istotny niezależnie od płci, co podkreśla jego uniwersalność w kontekście budowania identyfikacji wszystkich pracowników z organizacją.

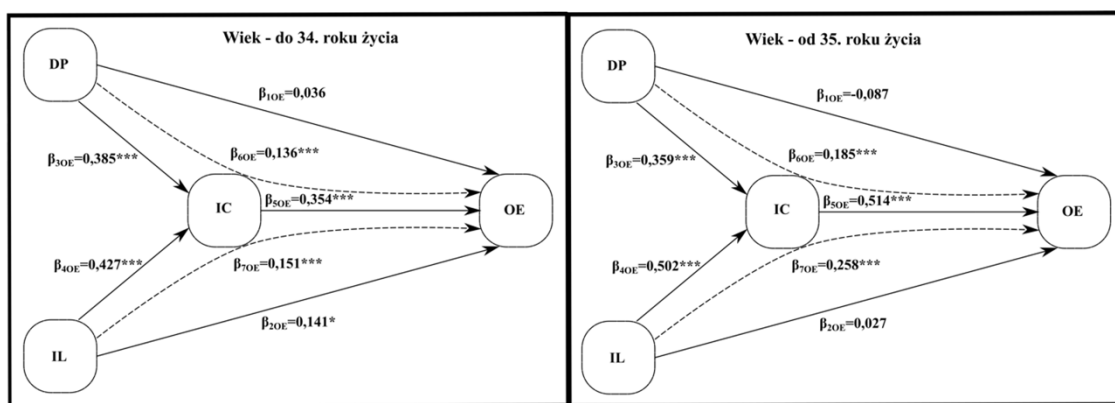
Prezentacja wyników moderacji grupowej z podziałem na wiek

Następna moderacja grupowa dotyczy analizy wpływu zmiennych na zaangażowanie ze względu na wiek pracowników. Z lewej strony modelu strukturalnego zawarto wyniki wśród osób do 34. roku życia, a z prawej powyżej 35. roku życia (rys. 47).

Zaangażowanie w pracę



Zaangażowanie organizacyjne



DP - praktyki różnorodności; IC - klimat inkluzji; IL - przywództwo inkluzywne;

JE - zaangażowanie w pracę; OE - zaangażowanie organizacyjne

*** p -wartość < 0,001; ** p -wartość < 0,01; * p -wartość < 0,05

Rysunek 47. Modele strukturalne dla zaangażowania pracowników ze względu na wiek

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Analiza porównawcza dla zaangażowania w pracę i zaangażowania organizacyjnego w ramach grupy osób do 34. roku życia

W grupie młodszych respondentów praktyki różnorodności (DP) nie wywierają statystycznie istotnego wpływu ani na zaangażowanie w pracę (JE), ani zaangażowanie organizacyjne (OE). Z kolei wpływ przywództwa inkluzywnego (IL) na zaangażowanie organizacyjne (OE) jest istotny statystycznie ($\beta = 0,141$; $p = 0,033$). Warto podkreślić także silny wpływ przywództwa inkluzywnego na klimat inkluzji ($\beta = 0,425$; $p = 0,000$), który z kolei wpływa na zaangażowanie organizacyjne ($\beta = 0,354$; $p = 0,000$), lecz nie na zaangażowanie w pracę ($p = 0,102$).

Analiza porównawcza dla zaangażowania w pracę i zaangażowania organizacyjnego w ramach grupy osób od 35. roku życia

W grupie respondentów w wieku od 35. roku życia praktyki różnorodności (DP) również nie mają istotnego wpływu na oba rodzaje zaangażowania pracowników. Przywództwo inkluzywne (IL) wywiera mniejszy wpływ na oba rodzaje zaangażowania. Z kolei można stwierdzić, wyższy poziom wpływu klimatu inkluzji na zaangażowanie organizacyjne ($\beta = 0,514$; $p = 0,000$) niż w przypadku młodszej grupy respondentów ($\beta = 0,354$; $p = 0,000$).

Analiza porównawcza pomiędzy grupami pracowników

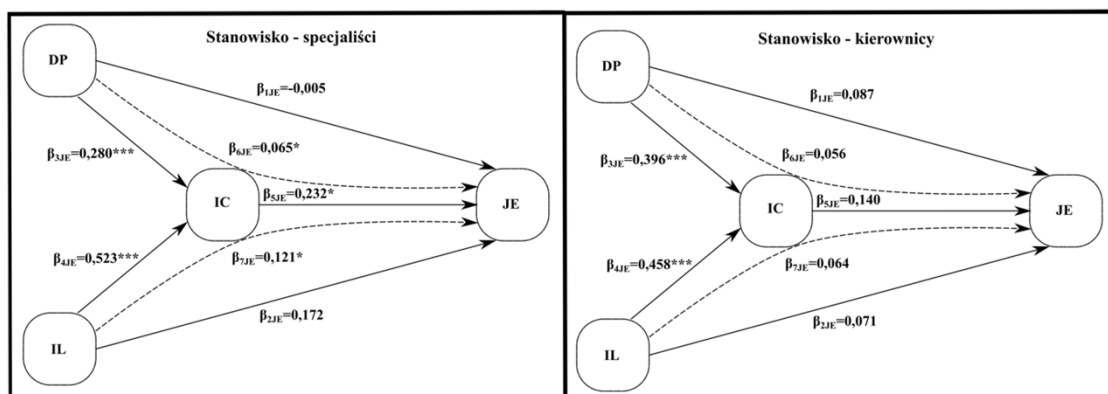
Przy porównaniu obu grup wiekowych, przywództwo inkluzywne (IL) wywiera silniejszy wpływ na zaangażowanie organizacyjne (OE) w młodszej grupie badanych. Klimat inkluzji (IC) ma istotne znaczenie dla OE w obu grupach, ale wpływ ten jest silniejszy w starszej grupie respondentów. W grupie pracowników do 34. roku życia pośrednie ścieżki wpływu są bardziej widoczne. Szczególnie można to stwierdzić w relacji przywództwa inkluzywnego i zaangażowania organizacyjnego z mediacyjną rolą inkluzji.

Praktyki dotyczące różnorodności (DP), niezależnie od wieku, nie mają dużego wpływu na zaangażowanie, co sugeruje, że inne aspekty mogą być bardziej istotne w budowaniu zaangażowania pracowników w miejscu pracy. Relacją, która wyróżnia się w obu grupach wiekowych, jest wpływ klimatu inkluzji (IC) na zaangażowanie organizacyjne (OE). Ponadto młodszy pracownicy reagują silniej na przywództwo inkluzywne (IL) w kontekście zaangażowania organizacyjnego (OE), co może wskazywać na znaczenie dostosowywania stylu przywództwa w zależności od grupy wiekowej.

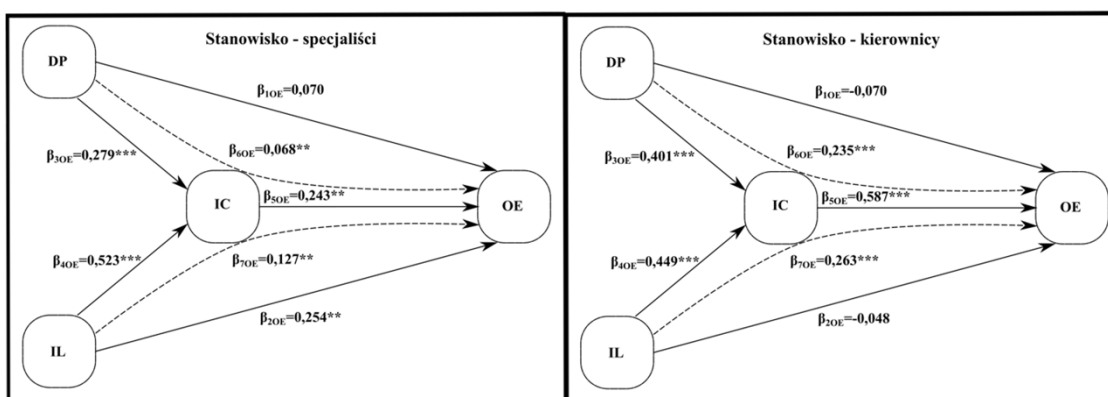
Prezentacja wyników moderacji grupowej z podziałem na zajmowane stanowisko

Kolejna część prezentowanej analizy dotyczy moderacji grupowej ze względu na zajmowane stanowisko w pracy. Z lewej strony modelu strukturalnego zawarto wyniki wśród specjalistów, z prawej wśród osób pełniących stanowiska kierownicze (rys. 48).

Zaangażowanie w pracę



Zaangażowanie organizacyjne



DP - praktyki różnorodności; IC - klimat inkluzji; IL - przywództwo inkluzywne;

JE - zaangażowanie w pracę; OE - zaangażowanie organizacyjne

*** p -wartość $< 0,001$; ** p -wartość $< 0,01$; * p -wartość $< 0,05$

Rysunek 48. Modele strukturalne dla zaangażowania pracowników ze względu na stanowisko

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Analiza porównawcza dla zaangażowania w pracę i zaangażowania organizacyjnego w ramach grupy specjalistów

W grupie specjalistów nie zaobserwowano istotnego statystycznie wpływu praktyk różnorodności (DP) na zaangażowanie pracowników (JE, OE). Stwierdza się natomiast istotny wpływ przywództwa inkluzywnego na zaangażowanie organizacyjne ($\beta = 0,254$; $p = 0,0097$), co sugeruje, że IL ma znaczenie dla identyfikacji z organizacją wśród osób na stanowiskach specjalistycznych. W analizowanej grupie respondentów, można również potwierdzić bezpośredni wpływ klimatu inkluzji (IC) na oba rodzaje zaangażowania, z nieco silniejszym wpływem na zaangażowanie organizacyjne.

Analiza porównawcza dla zaangażowania w pracę i zaangażowania organizacyjnego w ramach grupy kierowników

W grupie pracowników na stanowiskach kierowniczych praktyki dotyczące różnorodności (DP) nie wykazują istotnego statystycznie wpływu na JE i OE. Z kolei przywództwo inkluzywne (IL) ma istotny wpływ na klimat inkluzji (IC), a klimat inkluzji silnie wpływa na zaangażowanie organizacyjne (OE) ($\beta = 0,587$; $p = 0,000$).

Analiza porównawcza pomiędzy grupami pracowników

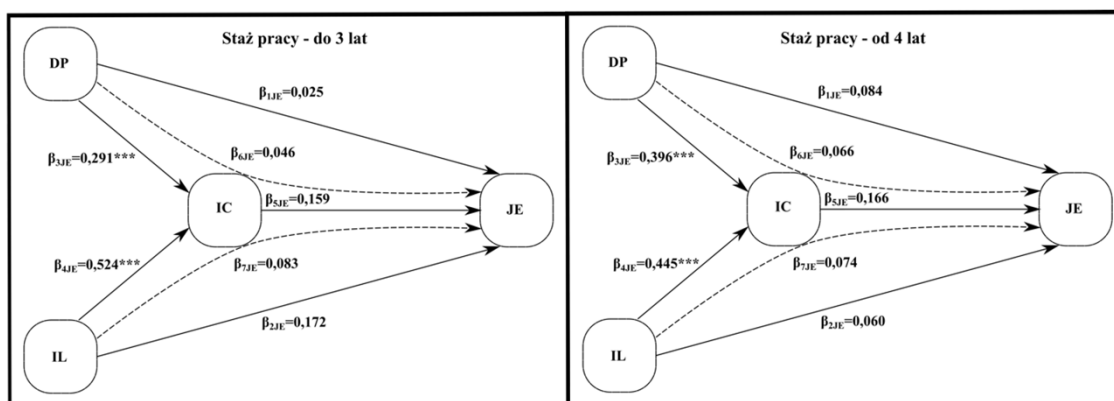
Porównując respondentów na stanowiskach kierowniczych specjalistycznych i kierowniczych, można zauważyć różnice we wpływie klimatu inkluzji (IC) na zaangażowanie organizacyjne (OE). Wpływ ten jest silniejszy w grupie menedżerów. W kontekście relacji pośrednich dotyczących wpływu przywództwa inkluzywnego poprzez inkluzję na zaangażowanie (JE i OE) widać większą istotność statystyczną w grupie menedżerów. Może to sugerować większe znaczenie klimatu inkluzji i przywództwa inkluzywnego dla osób pełniących role zarządcze aniżeli piastujących stanowiska specjalistyczne.

Klimat inkluzji (IC) i przywództwo inkluzywne (IL) mają większy wpływ na zaangażowanie organizacyjne z wyraźniejszymi różnicami w grupie kierowników. Ponadto silny bezpośredni wpływ przywództwa inkluzywnego (IL) na klimat inkluzji (IC) w obu grupach respondentów wskazuje na znaczącą rolę liderów w kształtowaniu pozytywnych postaw w miejscu pracy wśród wszystkich zatrudnionych.

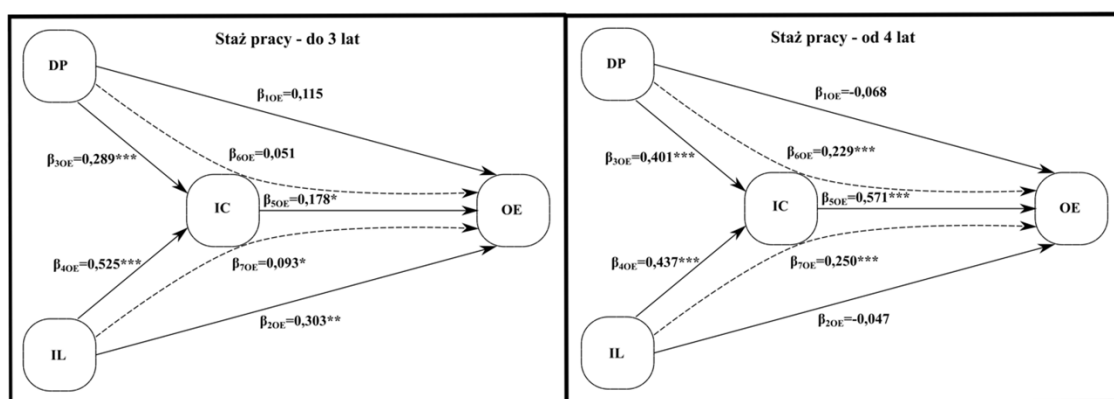
Prezentacja wyników moderacji grupowej z podziałem na staż pracy

Kolejna część analizy dotyczy moderacji grupowej ze względu na staż pracy. Z lewej strony modelu strukturalnego zawarto wyniki wśród respondentów z krótszym stażem (do 3 lat), a z prawej z dłuższym stażem pracy (rys. 49).

Zaangażowanie w pracę



Zaangażowanie organizacyjne



DP - praktyki różnorodności; IC - klimat inkluzji; IL - przywództwo inkluzywne;
 JE - zaangażowanie w pracę; OE - zaangażowanie organizacyjne
 *** p -wartość < 0,001; ** p -wartość < 0,01; * p -wartość < 0,05

Rysunek 49. Modele strukturalne dla zaangażowania pracowników ze względu na staż pracy
 Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Analiza porównawcza dla zaangażowania w pracę i zaangażowania organizacyjnego w ramach grupy pracowników z krótszym stażem (do 3 lat)

W grupie osób z krótszym stażem nie zaobserwowano istotnego wpływu praktyk różnorodności (DP) na zaangażowanie w pracę i zaangażowanie organizacyjne (OE). Z danych wynika, że przywództwo inkluzywne (IL) ma w tej grupie silny wpływ na zaangażowanie organizacyjne (OE) ($\beta = 0,303$; $p = 0,003$). Dodatkowo klimat inkluzji (IC) wywiera istotny wpływ zarówno na oba rodzaje zaangażowania, przy czym wpływ na OE jest silniejszy.

Analiza porównawcza dla zaangażowania w pracę i zaangażowania organizacyjnego w ramach grupy pracowników z dłuższym stażem (od 4 lat)

Również dla grupy pracowników z dłuższym stażem relacje praktyk różnorodności i zaangażowania ($DP \rightarrow JE$ oraz $DP \rightarrow OE$) nie są istotne statystycznie. Warto podkreślić, że w tej grupie respondentów przywództwo inkluzywne (IL) nie ma istotnego bezpośredniego wpływu na żaden rodzaj badanego zaangażowania. Klimat inkluzji (IC) ma z kolei silny wpływ na zaangażowanie organizacyjne ($\beta = 0,571$; $p = 0,000$), podczas gdy jego wpływ na JE jest mniejszy i nie jest istotny statystycznie.

Analiza porównawcza pomiędzy grupami pracowników

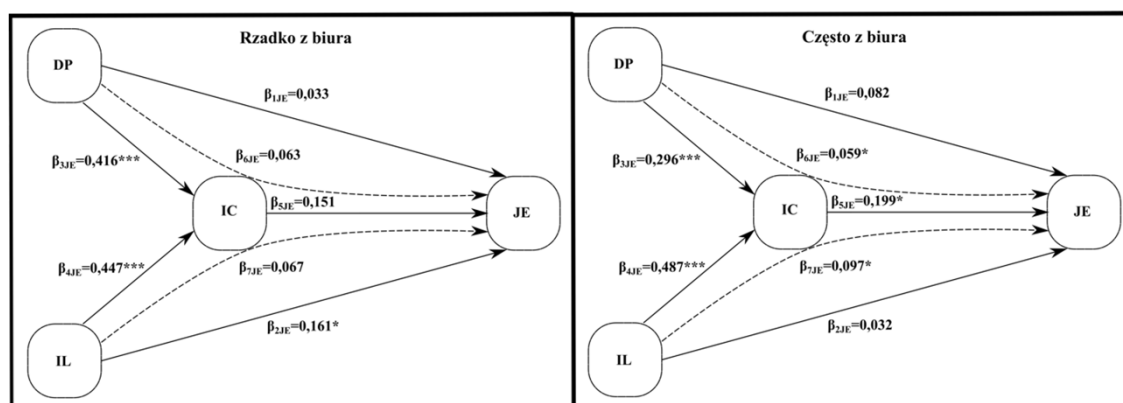
Porównując pracowników z różnym stażem stwierdzono, że pracownicy pracujący co najmniej 4 lata w swojej organizacji wykazują silniejsze zaangażowanie organizacyjne (OE) w odniesieniu do klimatu inkluzji (IC), niż pracownicy z krótszym stażem. Pośrednie wpływy przywództwa inkluzywnego (IL) przez inkluzję (IC) na zaangażowanie organizacyjne (OE) są istotne dla obu grup, lecz znacznie silniejsze u pracowników pracujących dłużej.

Z przeprowadzonej analizy wynika, iż w obu grupach pracowników klimat inkluzji (IC) odgrywa znaczącą rolę w kreowaniu zaangażowania organizacyjnego (OE), co wskazuje, że działania wspierające inkluzję mają znaczenie niezależnie od długości zatrudnienia. W grupie pracowników z maksymalnie 3-letnim stażem pojawiają się oznaki wpływu różnorodności praktyk (DP) na zaangażowanie organizacyjne (OE), co może wskazywać na większą otwartość na nowe strategie i działania w tej grupie pracowników. Ponadto przywództwo inkluzywne (IL) ma istotny wpływ na zaangażowanie organizacyjne wśród pracowników o krótszym stażu, co sugeruje, że liderzy mogą mieć większy wpływ na nowo przyjętych pracowników w zakresie kreowania ich zaangażowania względem organizacji.

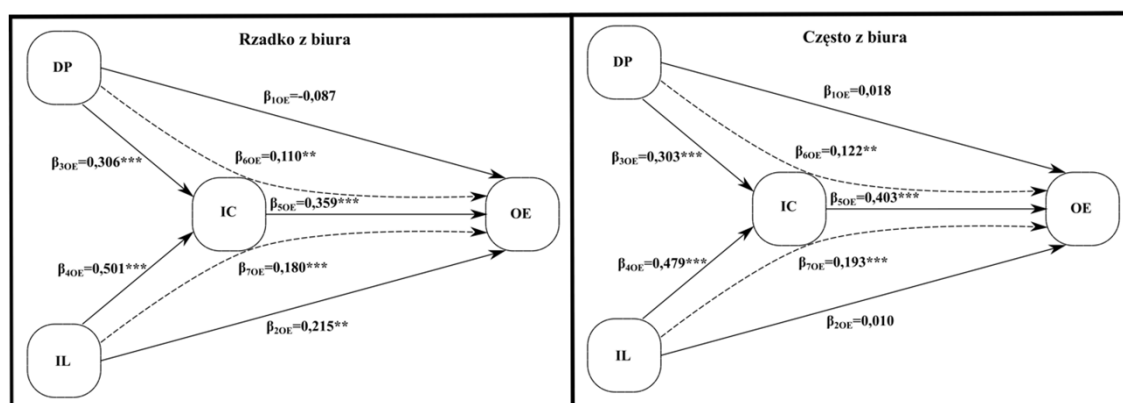
Prezentacja wyników moderacji grupowej z podziałem na pracę z biura

Kolejna moderacja grupowa dotyczy analizy wpływu zmiennych na zaangażowanie pracowników ze względu na częstotliwość wykonywania pracy z biura. Z lewej strony modelu zawarto wyniki wśród osób pracujących z biura mniej niż raz w tygodniu z biura, z prawej przynajmniej raz w tygodniu (rys. 50).

Zaangażowanie w pracę



Zaangażowanie organizacyjne



DP - praktyki różnorodności; IC - klimat inkluzji; IL - przywództwo inkluzywne;

JE - zaangażowanie w pracę; OE - zaangażowanie organizacyjne

*** p -wartość $< 0,001$; ** p -wartość $< 0,01$; * p -wartość $< 0,05$

Rysunek 50. Modele strukturalne dla zaangażowania pracowników ze względu na miejsce pracy

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Analiza porównawcza dla zaangażowania w pracę i zaangażowania organizacyjnego w ramach grupy osób rzadziej pracujących z biura

W grupie osób pracujących mniej niż raz w tygodniu z biura, istniejące praktyki różnorodności (DP) nie wywierają statystycznie istotnego wpływu na zaangażowanie pracowników. Przywództwo inkluzywne (IL) ma istotny wpływ na oba rodzaje zaangażowania, z czego wpływ na zaangażowanie organizacyjne jest silniejszy ($\beta = 0,215$; $p = 0,005$ dla OE vs $\beta = 0,161$; $p = 0,045$ dla JE). W przeprowadzonej analizie zauważono, że klimat inkluzji (IC) wpływa istotnie na zaangażowanie organizacyjne ($\beta = 0,398$; $p = 0,000$), lecz nie na zaangażowanie w pracę (JE).

Analiza porównawcza dla zaangażowania w pracę i zaangażowania organizacyjnego w ramach grupy osób częściej pracujących z biura

W grupie osób obecnych co najmniej raz w tygodniu w biurze praktyki dotyczące kwestii różnorodności (DP) nie wpływają istotnie na ich zaangażowanie. Wyniki badania wskazują na brak istotności wpływu przywództwa inkluzywnego (IL) na oba rodzaje zaangażowania. Natomiast klimat inkluzji (IC) istotnie wpływa na zaangażowanie organizacyjne (OE) ($\beta = 0,403$; $p = 0,000$), podkreślając jego znaczenie niezależnie od częstotliwości pracy z biura.

Analiza porównawcza pomiędzy grupami pracowników

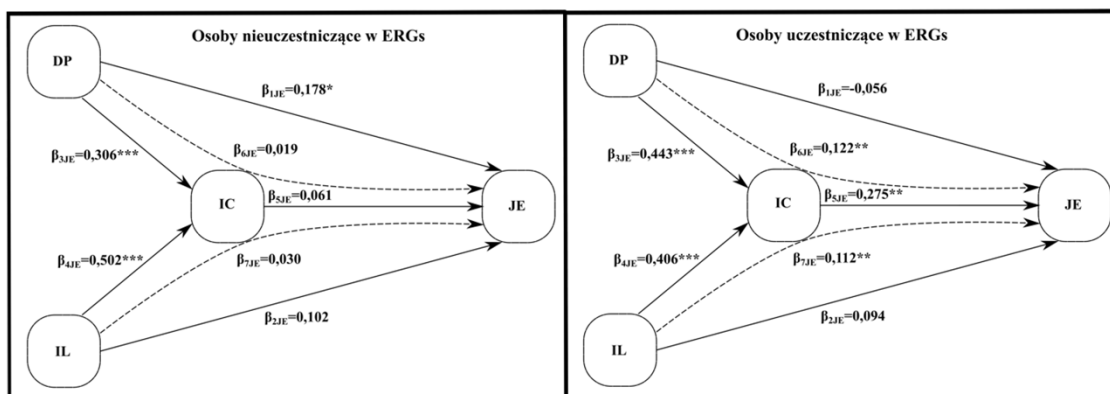
Analiza wyników badania ilościowego dla obu grup respondentów wskazuje, iż przywództwo inkluzywne (IL) ma większy wpływ na zaangażowanie organizacyjne (OE) w grupie osób rzadziej pracujących z biura. Dodatkowo klimat inkluzji (IC) wywiera silniejszy wpływ na zaangażowanie organizacyjne (OE) w obu grupach pracowników. Wpływ ten szczególnie można stwierdzić w grupie osób częściej pracującej z biura.

W wyniku przeprowadzonej analizy stwierdzono, że klimat inkluzji (IC) jest ważnym czynnikiem wpływającym na zaangażowanie organizacyjne (OE), niezależnie od obecności w biurze. Warto podkreślić, że przywództwo inkluzywne (IL) ma znaczący wpływ na grupę pracowników rzadziej pracujących z biura, co może wskazywać na konieczność zwrócenia uwagi na sposób podejścia do zarządzania grupą pracowników mniej dostępną w miejscu pracy.

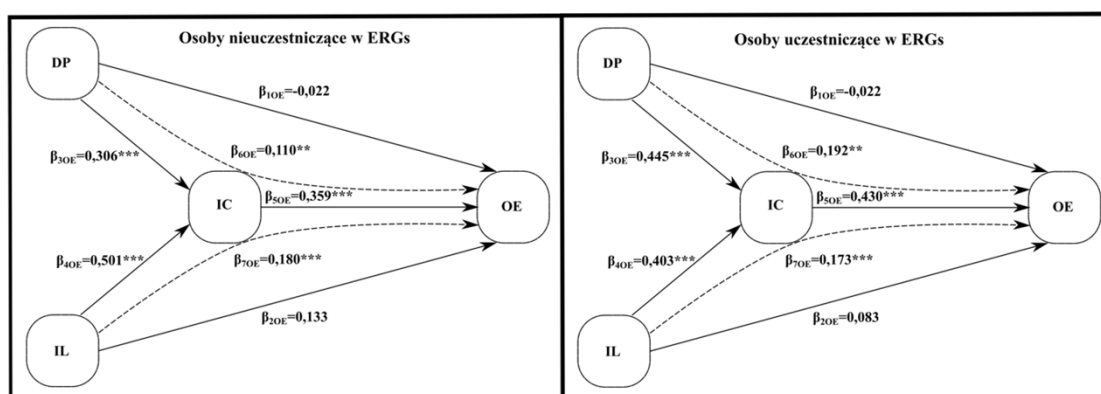
Prezentacja wyników moderacji grupowej z podziałem na uczestnictwo w ERGs

Poniższy fragment dotyczy analizy ścieżek zmiennych ze względu na uczestnictwo w ERGs. Z lewej strony modelu zawarto wyniki wśród osób niebędących uczestnikami sieci pracowniczych, a z prawej wśród osób uczestniczących (rys. 51).

Zaangażowanie w pracę



Zaangażowanie organizacyjne



DP - praktyki różnorodności; IL - przywództwo inkluzywne; IC - klimat inkluzji;
 JE - zaangażowanie w pracę; OE – zaangażowanie organizacyjne
 *** p-wartość < 0,001; ** p-wartość < 0,01; * p-wartość < 0,05

Rysunek 51. Modele strukturalne dla zaangażowania pracowników ze względu na uczestnictwo w ERGs

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Analiza porównawcza dla zaangażowania w pracę i zaangażowania organizacyjnego w ramach grupy osób nieuczestniczących w ERGs

W grupie osób nienależących do żadnej sieci pracowniczej widać statystycznie istotny wpływ różnorodności praktyk (DP) na zaangażowanie w pracę (JE) ($\beta = 0,178$; $p = 0,042$), przy czym wpływ na zaangażowanie organizacyjne (OE) nie okazał się istotny ($\beta = -0,022$; $p = 0,403$). Silny wpływ przywództwa inkluzywnego (IL) na klimat inkluzji (IC) jest istotny dla obu rodzajów zaangażowania, JE ($\beta = 0,502$; $p = 0,000$) i OE ($\beta = 0,501$; $p = 0,000$). Z przeprowadzonej analizy wynika, że klimat inkluzji (IC) ma istotny wpływ jedynie na zaangażowanie organizacyjne ($\beta = 0,359$; $p = 0,000$).

Analiza porównawcza dla zaangażowania w pracę i zaangażowania organizacyjnego w ramach grupy uczestników w ERGs

W grupie członków sieci pracowniczych, praktyki dotyczące różnorodności nie pokazują istotnego wpływu na zaangażowanie. Klimat inkluzji (IC) wykazuje natomiast znaczący wpływ na obie formy zaangażowania, szczególnie na zaangażowanie organizacyjne ($\beta = 0,430$; $p = 0,000$). Warto również zwrócić uwagę na istotny pośredni wpływ praktyk różnorodności (DP) przez klimat inkluzji (IC) na zaangażowanie organizacyjne ($\beta = 0,192$; $p = 0,000$).

Analiza porównawcza pomiędzy grupami pracowników

Przy porównaniu osób będących i niebędących członkami sieci pracowniczych (ERGs), warto zwrócić uwagę na fakt, że praktyki dotyczące różnorodności (DP) mają wpływ na zaangażowanie w pracę (JE) w grupie osób niebędących członkami sieci. Ponadto członkowie ERGs wykazują silniejsze zaangażowanie organizacyjne (OE) w związku z udziałem klimatu inkluzji (IC). Członkostwo w ERGs wydaje się korelować z silniejszym zaangażowaniem organizacyjnym (OE), co może wskazywać na wartość takich sieci w budowaniu więzi z organizacją. Przywództwo inkluzywne (IL) ma z kolei kluczowe znaczenie dla kształtowania klimatu inkluzji (IC) w obu grupach. W grupie osób zaangażowanych w co najmniej jedną sieć pracowników zaobserwowano silniejsze zaangażowanie zarówno w pracę, jak i zaangażowanie organizacyjne, co sugeruje, że uczestnictwo w takich grupach może sprzyjać budowaniu zaangażowania pracowników.

Podsumowując, szczegółowe wyniki dotyczące relacji bezpośrednich i pośrednich wykazały pewne różnice względem wyników głównych uzyskanych dla całej próby respondentów, co podkreśla specyfikę i złożoność relacji w badanym temacie. W wynikach analizy zaobserwowano, że zaangażowanie organizacyjne kierownictwa było wyższe, szczególnie gdy klimat inkluzji pełnił rolę mediatora. Specjaliści natomiast reagowali zwiększonym zaangażowaniem w pracę w odpowiedzi na obecność przywództwa inkluzywnego. Pracownicy z dłuższym stażem wykazywali silniejsze zaangażowanie w pracę i zaangażowanie organizacyjne, szczególnie pod wpływem klimatu inkluzji jako mediatora. Młodszy pracownicy byli bardziej podatni na wpływ włączających działań przełożonych, co przekładało się na ich zaangażowanie organizacyjne. Uczestnictwo w ERGs oraz praca zdalna były powiązane z wyższym poziomem obu rodzajów zaangażowania, sugerując, że zarówno integracja w grupach pracowniczych, jak i elastyczność środowiska

pracy są istotnymi czynnikami dla poziomu zaangażowania pracowników. Analiza danych ilościowych potwierdziła moderację zmiennych kontrolnych w relacji związku pomiędzy praktykami różnorodności, przywództwem inkluzywnym i inkluzją a poziomem zaangażowania pracowników. Wyniki badań wskazują na ogólnie pozytywne postrzeganie badanych praktyk, chociaż pojawiają się także obszary wymagające dalszych działań. Różnice w odbiorze zależne od stażu pracy czy uczestnictwa w sieciach pracowniczych wskazują na złożoność badanych zjawisk.

Rozdział 6. Omówienie wyników badań własnych oraz rekomendacje zarządcze

Niniejszy rozdział zawiera dyskusję otrzymanych wyników badań dotyczących różnorodności i inkluzji oraz zaangażowania pracowników w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Dyskusję wyników opracowano w oparciu o analizę danych jakościowych i ilościowych. Przedstawiono również ograniczenia badań oraz rekomendacje badawcze i aplikacyjne.

6.1. Dyskusja dotycząca uzyskanych wyników badań

Zrealizowane badania wykazały, że pracodawcy z sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce rozumieją znaczenie DEI i traktują je jako jeden z głównych priorytetów, wpisując się tym samym w obraz międzynarodowych korporacji, które aktywnie wspierają i promują te wartości.

Różnorodność jest skonceptualizowana w niejednorodny sposób. Część badaczy analizuje ją z tak zwanej wąskiej perspektywy, odnosząc się do konkretnych kategorii kulturowych (Besong 2005, s. 3). Respondenci w badaniu jakościowym wymieniali konkretne wymiary różnorodności, na których koncentrują się ich organizacje. Niemniej jednak podkreślali oni także aspekt różnorodności w sposobie myślenia oraz doświadczeń pracowników, co potwierdza, że różnorodność jest koncepcją wielowymiarową.

W środowisku naukowym panuje zgoda, że zarówno elementy strukturalne, jak i społeczne oddziaływanie na koncepcję inkluzywności (Kiikkil, Espoo 2021, s. 16). Inkluzja w miejscu pracy może być zoperacjonalizowana na różne sposoby. Jej głównym celem jest zmniejszenie stygmatyzacji społecznej poprzez działania przeciwdziałające wykluczeniu oraz zwiększenie wpływu grup marginalizowanych poprzez wprowadzenie odpowiedniej polityki i praktyk na rzecz wsparcia różnorodności (Santuzzi i in. 2019, s. 478). Zdaniem respondentów inkluzja oznacza „stworzenie atmosfery akceptacji i otwartości, gdzie pracownicy czują się ważni i mają równy dostęp do możliwości rozwoju w swojej organizacji”. Dodatkowo, definiując inkluzję, respondenci wskazali na konieczność tworzenia kultury, w której pracownicy czują się dobrze i szanują siebie nawzajem, pomimo różnic jakie są między nimi. Widać więc spójność rozumienia przez praktyków pojęcia inkluzji z teoretycznym dorobkiem w tym obszarze, co świadczy o dużej świadomości praktyków DEI w tej tematyce. Ponadto podkreśla to znaczenie tematyki równości, zwłaszcza w dostępie pracowników do zasobów organizacji.

Praktyki różnorodności a inkluzja i zaangażowanie pracowników

Zgodnie z teorią wymiany społecznej (Blau 1964) praktyki organizacyjne dotyczące różnorodności, mogą pozytywnie wspierać budowanie pozytywnych relacji międzyludzkich, sygnalizując znaczenie sprawiedliwości społecznej wśród wszystkich grup pracowników, co w efekcie ma pomóc w złagodzeniu skutków lub uniknięciu nierównego traktowania (Luu i in. 2019).

Praktyki w zakresie różnorodności są odpowiedzią na pojawiające się wyzwania związane z kreowaniem polityki równych szans, ponieważ zespoły na całym świecie stają się coraz bardziej zróżnicowane. Różnorodność pracowników jest związana m.in. z większą reprezentacją kobiet, wieloma pokoleniami na rynku pracy oraz potrzebą włączania niedostatecznie reprezentowanych grup społecznych (Jer i in. 2021, s. 131).

W przeprowadzonym badaniu sondażowym pracownicy z sektora nowoczesnych usług biznesowych pozytywnie ocenili istniejące praktyki różnorodności oraz klimat inkluzji w organizacjach. Ponadto praktyki na rzecz różnorodności zostały oceniane jako spójne przez wszystkich respondentów, co sugeruje, że większość pracowników jest zadowolona z działań pracodawców w tym zakresie. Ocena klimatu inkluzji, mimo że ogólnie wysoka, była nieco bardziej zróżnicowana w odpowiedziach. Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego, nie potwierdziły bezpośredniego wpływu praktyk dotyczących różnorodności na zaangażowanie pracowników. W związku z czym hipotezy H1a (*Praktyki dotyczące różnorodności w miejscu pracy wpływają pozytywnie na zaangażowanie w pracę*) i H1b (*Praktyki dotyczące różnorodności w miejscu pracy wpływają pozytywnie na zaangażowanie organizacyjne*) nie zostały potwierdzone. Otrzymane wyniki⁵⁰ nie pokrywają się z wynikami z poprzednich badań, które wskazywały na związek pomiędzy praktykami różnorodności a zaangażowaniem pracowników, zarówno wśród respondentów z grup mniejszościowych (Holly Buttner i in. 2010), jak i wszystkich zatrudnionych (Downey i in. 2015). Wcześniejsze badania dowodzą również, że postrzegany przez pracowników klimat różnorodności może wpływać na poczucie psychologicznego upodmiotowienia (Chrobot-Mason i Aramovich 2013) oraz lojalność wobec pracodawcy (Chung i in. 2015). Różnica w wynikach badań potwierdza wskazaną w literaturze przedmiotu niejasność co do relacji pomiędzy zatrudnianiem zróżnicowanej grupy pracowników a pozytywnymi wynikami organizacji (Brimhall i in. 2014). Dodatkowo, poprzednie badania wskazały potrzebę zbadania związku obu zmiennych (Pleasant 2017,

⁵⁰ Zob. tab. 32-33.

s. 42). Jak wynika z przeprowadzonych badań własnych odpowiedzią na to może być klimat inkluzji.

Wyniki badań ilościowych potwierdzają, że praktyki organizacyjne na rzecz różnorodności mają bezpośredni pozytywny wpływ na percepcję pracowników dotyczącą inkluzji w miejscu pracy. W związku z powyższym, hipoteza H3 (*Praktyki dotyczące różnorodności w miejscu pracy wpływają pozytywnie na klimat inkluzji w organizacji*) została potwierdzona. Wyniki przeprowadzonych badań własnych⁵¹ pokrywają się z wcześniejszymi wynikami (Andrews, Ashworth 2015; Brimhall i in. 2014; Cho, Mor Barak 2008). Ponadto, według Kim Brimhall i in. (2014, s. 80), praktyki na rzecz różnorodności prowadzą do pozytywnego postrzegania klimatu różnorodności, co ma związek z postrzeganym w organizacji klimatem inkluzji. Jak potwierdzono we wcześniejszym badaniu, poczucie włączenia pełni kluczową rolę w osiąganiu korzyści płynących z wdrażania praktyk na rzecz różnorodności (Downey i in. 2015a s. 17). Dotychczasowe badania wskazują również, że obecność dedykowanych praktyk DEI jest szczególnie pomocna w usprawnieniu funkcjonowania różnorodnych zespołów w organizacji (Ashikali i in. 2021).

Respondenci w wywiadach potwierdzili, że kreowanie wspierającego środowiska pracy, które integruje jednostki i pozwala im na swobodne wyrażanie siebie, ma kluczowe znaczenie dla promowania inkluzji w organizacji. Potwierdzają, to także badania literaturowe, według których pomimo wysiłków zmierzających do zwiększania reprezentacji różnorodnych i niedostatecznie reprezentowanych grup pracowników, wykluczenie ich z „kręgów wpływu” organizacji uniemożliwia im wniesienie pełnego wkładu i czerpanie korzyści z uczestnictwa w organizacji (Mor Barak 2008, s. 240).

Przeprowadzone badania ankietowe potwierdziły pozytywny związek pomiędzy poczuciem włączenia a poziomem zaangażowania osób zatrudnionych w sektorze nowoczesnych usług biznesowych, w związku z czym hipotezy H5a (*Klimat inkluzji wpływa pozytywnie na zaangażowanie w pracę*) i H5b (*Klimat inkluzji wpływa pozytywnie na zaangażowanie organizacyjne*) zostały potwierdzone.

Wyniki te⁵² stanowią wkład w dotychczasowe badania naukowe, podkreślając znaczenie klimatu dla obu rodzajów zaangażowania. Pozytywna weryfikacja hipotez wśród pracowników jest spójna z wynikami poprzednich badań, w których potwierdzono, że wspierające środowisko pracy stanowi istotny element dla budowania zaangażowania

⁵¹Zob. tab. 32-33.

⁵²Ibidem.

organizacyjnego pracowników (Rhoades i in. 2001). Dotychczasowe badania wykazały także, że postrzeganie klimatu inkluzji wpływa zarówno na zaangażowanie pracowników (Abraham 2012), jak i na redukcję fluktuacji (Ariani 2014). Wskazano również, że przywiązanie pracowników do organizacji zależy od tego jak bardzo czują się oni zintegrowani ze swoim zespołem (Cho, Mor Barak 2008).

Badania przeprowadzone w ramach niniejszej dysertacji wykazały pośrednią relację pomiędzy praktykami różnorodności a zaangażowaniem pracowników przy obecności klimatu inkluzji. W związku z powyższym hipotezy H6a (*Klimat inkluzji pełni rolę mediacyjną pomiędzy praktykami dotyczącymi różnorodności w miejscu pracy a zaangażowaniem w pracę*) i H6b (*Klimat inkluzji pełni rolę mediacyjną pomiędzy praktykami dotyczącymi różnorodności w miejscu pracy a zaangażowaniem organizacyjnym*) zostały potwierdzone. Powyższe wyniki badań⁵³ wpisują się w dotychczasowe badania dotyczące relacji pomiędzy pomyślnie wdrożonymi praktykami różnorodności a satysfakcją z pracy (Stazyk i in. 2012) oraz chęci odejścia z pracy (Alam, Asim 2019, s. 166; Brimhall i in. 2014, s. 84; Wang i in. 2012), poszerzając dostępną wiedzę dotyczącą istoty klimatu inkluzji jako mediatora. Według Okpara i współpracowników (2015) organizacje powinny postrzegać zarządzanie różnorodnością i inkluzję jako aspekty sprzyjające pozytywnym zachowaniom i postawom pracowników w miejscu pracy.

Powyższa weryfikacja mediacyjnej roli klimatu inkluzji wzbogaca literaturę przedmiotu dotyczącą wpływu klimatu organizacyjnego na związek między praktykami HR a ich indywidualnym oddziaływaniem na pracowników (Boehm i in. 2014; Luu i in. 2019). Ponadto sprawdzenie powyższych hipotez wypełnia występującą lukę badawczą dotyczącą związku pomiędzy wdrażaniem polityk na rzecz zarządzania różnorodnością a ich wpływem na funkcjonowanie organizacji (Shore i in. 2018). Potwierdzona mediacyjna rola inkluzji podkreśla potrzebę wspierania inkluzywnego klimatu w organizacjach. Takie podejście ma kluczowe znaczenie dla wykorzystania pełnego potencjału organizacji i osiągnięcia oczekiwanych rezultatów (Chen, Tang 2018).

Z przeprowadzonych badań jakościowych wynika, że większość badanych organizacji z sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce traktuje DEI jako ważny element strategii biznesowej. Strategie te są często zintegrowane z inicjatywami ESG czy CSR, przez co praktyki wspierające różnorodność są skierowane również do zewnętrznych interesariuszy, wspierając lokalne społeczności (wśród których te organizacje funkcjonują).

⁵³ Zob. tab. 32-33.

Podejście to jest spójne z prezentowanym podejściem w literaturze przedmiotu (Gould i in. 2019; Klimkiewicz 2016).

Wyniki przeprowadzonych wywiadów wskazują na znaczenie oddolnych inicjatyw wspierających praktyki na rzecz różnorodności. Eksperci wielokrotnie podkreślali, że sukces tych działań zależy od zaangażowania pracowników, jak i wsparcia ze strony menedżerów w organizacji. Przykłady praktyk wspierających różnorodność w miejscu pracy obejmują między innymi cykliczne wydarzenia wspierające tematykę DEI, spotkania z osobami reprezentującymi grupy mniejszościowe czy warsztaty z języka inkluzywnego.

Wyniki badania wskazują, że jednym z kluczowych rozwiązań wspierających różnorodność i inkluzję w organizacjach z badanego sektora są sieci pracownicze (ERGs). Potwierdzają to badania literaturowe w tym zakresie (Welbourne i in. 2013). W przeprowadzonym badaniu podkreślono, że ERGs, tworzone zarówno oddolnie, jak i przez organizacje, promują zrozumienie i akceptację różnic, przez co wspierają klimat inkluzji w organizacji. Wypowiedzi ekspertów wskazują, że sieci pracownicze wspierają integrację pracowników, a także politykę i praktyki w zakresie różnorodności. Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów, celem priorytetowym sieci pracowniczych w organizacjach w sektorze nowoczesnych usług biznesowych jest wsparcie sytuacji zawodowej kobiet. Co więcej, w wielu organizacjach sieci pracownicze promują swoimi działaniami szeroko rozumianą różnorodność kulturową oraz działają na rzecz środowisk LGBTQ+. Według ekspertów organizacje coraz częściej podejmują działania na rzecz niepełnosprawności, podkreślając jednak, że jest ona większym wyzwaniem.

Wyniki badań sondażowych wskazują także, że członkowie ERGs wykazują silniejsze zaangażowanie organizacyjne, co jest związane z istotną rolą klimatu inkluzji jako mediatora. Podkreśla to ważną rolę sieci pracowniczych w procesie tworzenia angażującej i włączającej kultury organizacyjnej. Warto dodać, że analiza odpowiedzi osób niebędących członkami sieci pracowniczych wykazała istotny statystycznie wpływ praktyk różnorodności na zaangażowanie w pracę. Powyższa relacja nie została potwierdzona wśród zadeklarowanych uczestników ERGs, co sugeruje, że osoby spoza ERGs mogą być bardziej wrażliwe na działania związane z promocją w zakresie różnorodności, ponieważ nie uczestniczą w grupach wspierających tematykę DEI. Jak dotąd nie przeprowadzono podobnych badań weryfikujących moderacyjną rolę uczestnictwa w sieciach pracowniczych na relację dwóch lub trzech zmiennych. We wcześniejszych badaniach potwierdzono, że członkostwo w ERGs ma pozytywny wpływ na zaangażowanie pracowników

w pracę oraz na inkluzję w miejscu pracy (Cenkci i in. 2019) oraz że uczestnictwo ERGs koreluje z satysfakcją z pracy (Lopez, Franco 2023).

Wypowiedzi ekspertów w badaniu jakościowym wskazują na liczne korzyści wynikające z zaangażowania pracowników w działalność sieci pracowniczych. Oprócz integracji pracowników oraz wsparcia klimatu inkluzji w organizacji wymieniano między innymi rozwijanie umiejętności przywódczych i organizacyjnych uczestników tych grup. Jak wykazano w poprzednich badaniach, wspieranie inkluzji w miejscu pracy, szczególnie wśród różnorodnych grup pracowników, może przynieść wymierne korzyści. Oczekuje się, że unikalne punkty widzenia mogą sprzyjać zwiększonej kreatywności, innowacyjności i podejmowaniu bardziej optymalnych decyzji.

Chociaż korzyści płynące z wdrażania praktyk różnorodności mogą być znaczące, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym (Downey i in. 2015, s. 36), w istniejących publikacjach podkreśla się złożoność tego zagadnienia (Mor Barak i in. 2016, s. 305). Jak wynika z analizy dotychczasowych badań, praktyki różnorodności mogą prowadzić do konfliktów międzygrupowych lub tak zwanego paradoksu odwróconej dyskryminacji (Graham, Wright 2021, s. 3). Jak wskazano w badaniu, pracodawcy są świadomi ryzyka traktowania niektórych działań na rzecz DEI jako odwróconej dyskryminacji, choć przypadki pracowników potwierdzających takie postrzeganie praktyk DEI są bardzo nieliczne. Wśród ekspertów istnieje jednak obawa, że ryzyko negatywnego odbioru niektórych inicjatyw DEI może niekorzystnie wpłynąć na efektywność tych działań.

Dużym potencjalnym wyzwaniem dla wprowadzania skutecznych praktyk na rzecz różnorodności jest komunikacja. Według wypowiedzi ekspertów niektóre badane organizacje wdrażają nowoczesne formy komunikacji, takie jak np. wewnętrzne programy telewizyjne, które są szczególnie atrakcyjne dla młodszych pracowników. Respondenci zwrócili także uwagę na potencjalne wyzwania sieci pracowniczych, takie jak trudności z łączeniem swoich działań ze strategicznymi celami organizacji oraz długotrwałym utrzymaniem zaangażowania swoich członków-wolontariuszy.

Ponadto respondenci w badaniu jakościowym podkreślali, że pandemia COVID-19 wpłynęła negatywnie na aktywność i zaangażowanie pracowników w inicjatywy związane z różnorodnością i inkluzją w organizacjach. Pandemia przyczyniła się nie tylko do zmian w funkcjonowaniu ERGs. Wprowadzono także nowe formy komunikacji oraz pracę zdalną. Pozytywnym aspektem pracy zdalnej w sektorze nowoczesnych usług biznesowych okazał się rozwój technologii, co w efekcie umożliwiło organizowanie

wydarzeń dla osób z różnych krajów, zwiększając tym samym dostępność praktyk wspierających temat różnorodności. Niemniej jednak, mimo pozytywnych stron elastyczności zatrudnienia, eksperci z sektora nowoczesnych usług biznesowych wskazywali na ryzyko związane z izolacją pracowników, takich jak młode mamy czy osoby ze środowisk LGBTQ+, co w konsekwencji może pogłębiać problem z ich widocznością lub integracją w firmie.

Jak wskazują poprzednie badania, wsparcie działań DEI zyskuje coraz bardziej na znaczeniu, ponieważ pandemia wywołana COVID-19 wpłynęła bardzo silnie na zmianę postaw pracowników, którzy coraz częściej w sposób aktywny poruszają się na rynku pracy (De Smet i in. 2022).

Przywództwo inkluzywne a inkluzja i zaangażowanie pracowników

Respondenci z sektora nowoczesnych usług biznesowych pozytywnie ocenili jakość przywództwa inkluzywnego w swoich organizacjach. Wyniki dotyczące spójności odpowiedzi dla powyższej zmiennej były zlokalizowane pomiędzy praktykami różnorodności a klimatem inkluzji. Wynik ten podkreśla, że liderzy z sektora nowoczesnych usług biznesowych są postrzegani przez pracowników jako osoby wspierające praktyki na rzecz różnorodności i inkluzji. Jednakże wciąż istnieje przestrzeń do poprawy w zakresie spójności ich działań oraz oddziaływania na wszystkich pracowników.

Eksperti biorący udział w badaniu jakościowym podkreślali znaczenie pełnego zaangażowania liderów w zakresie wsparcia praktyk DEI w organizacji, co jest zgodne z wnioskami płynącymi z wcześniejszych badań naukowych. Dotychczasowe badania wskazują, że siła związku pomiędzy praktykami na rzecz różnorodności a percepcją inkluzji zależy od osób zarządzających w organizacji (Buengeler i in. 2018, s. 4). Co więcej, badacze podkreślają konieczność umiejętnego wykorzystania unikalnych perspektyw pracowników przez liderów (Ashikali i in. 2021, s. 500).

Wyniki badań pozwoliły na zbudowanie profilu kompetencyjnego przywódcy inkluzywnego. Wśród wymienionych cech wielokrotnie wskazywano na skromność, samoświadomość oraz otwartość na otrzymywanie informacji zwrotnej. Ponadto z badania wynika, że lider inkluzywny charakteryzuje się empatią, umiejętnością uwzględniania różnych sytuacji i predyspozycji swojego zespołu. Eksperti wymienili także znaczenie posiadania przez liderów wiedzy z zakresu DEI oraz umiejętność identyfikowania różnych stylów pracy oraz zapewniania różnorodnej reprezentacji pracowników

w zespołach. Respondenci podkreślali również, że przywódcy powinni być otwarci i chętni do współpracy oraz zachęcać do udziału w dyskusji i współpracy.

Powyższe zestawienie kompetencji lidera włączającego pokrywa się z istniejącą literaturą przedmiotu. Badanie Carmeli i współautorów (2010) potwierdza, że liderzy inkluzywni troszczą się o dobro i uczucia swoich podwładnych, są dla nich dostępni i chętni do udzielania im pomocy. Badanie autorstwa Agnieszki Rzepki i in. (2024) wskazuje na takie cechy przywódców inkluzywnych jak świadomość, ciekawość, zaangażowanie, współpraca, odwaga i inteligencja kulturowa, dodając, że mają zasadnicze znaczenie dla sukcesu rozwoju organizacji. Powyższe cechy mogą w konsekwencji wzmocnić zaufanie pracowników do lidera. Jak dowodzą wcześniejsze badania, zaufanie jest kluczowym elementem łączącym inkluzję z zaangażowaniem pracowników (Downey i in. 2015).

Wyniki badań ilościowych, dotyczące wpływu przywództwa inkluzywnego na zaangażowanie pracowników, nie są jednoznaczne. W toku przeprowadzonej analizy nie potwierdzono hipotezy H2a (*Przywództwo inkluzywne wpływa pozytywnie na zaangażowanie w pracę*). Wynik ten⁵⁴ nie pokrywa się z wcześniejszymi badaniami naukowymi, które wskazują pozytywny wpływ zachowania liderów na poziom zaangażowania w wykonywaną pracę typu *work engagement* zarówno w sposób bezpośredni (Chen i in. 2020; Choi i in. 2015), jak i pośredni (Cenkci, Zimmerman 2020). Analiza badań w podgrupach wskazuje jednak na wyjątek, którym jest grupa respondentów pracujących rzadziej z biura. Prezentowane badanie własne poszerza istniejącą wiedzę o analizę wpływu przywództwa inkluzywnego również na zaangażowanie organizacyjne.

Analiza statystyczna otrzymanych danych ilościowych pozwoliła na weryfikację i potwierdzenie hipotezy H2b (*Przywództwo inkluzywne wpływa pozytywnie na zaangażowanie organizacyjne*)⁵⁵. Jest to po części spójne z wcześniejszym badaniem, w którym potwierdzono znaczenie przywództwa w kreowaniu zaangażowania pracowników typu *employee engagement* (Saks 2006). Niejednolity wpływ przywództwa inkluzywnego na poszczególne rodzaje zaangażowania pracowników potwierdza potrzebę badania obu konstruktów oddzielnie (Saks 2019), ponieważ wpływ tej samej zmiennej niezależnej może się różnić w zależności od rodzaju zaangażowania.

W toku przeprowadzonej analizy danych ilościowych stwierdzono bezpośredni związek pomiędzy przywództwem inkluzywnym a poczuciem inkluzji wśród respondentów, w związku z czym hipoteza H4 (*Przywództwo inkluzywne wpływa pozytywnie na klimat*

⁵⁴ Zob. tab. 32.

⁵⁵ Zob. tab. 33.

inkluzji w organizacji) została potwierdzona. Powyższe wyniki⁵⁶ są spójne z wcześniejszymi badaniami, w ramach których podkreślano kluczową rolę przywództwa inkluzywnego w tworzeniu i wsparciu inkluzji w organizacji (Ashikali i in. 2021; Randel i in. 2018).

Badania jakościowe wskazują, że organizacje nie posiadają spójnego podejścia lub narzędzi pozwalających na badanie związku pomiędzy poczuciem włączenia a zaangażowaniem pracowników. Przeprowadzone badanie literaturowe również wskazuje na niewielką, jak do tej pory, ilość badań dotyczących związku pomiędzy tymi zmiennymi (Downey i in. 2015; Luu i in. 2019; Ghasempour Ganji i in. 2021).

Wyniki badania sondażowego wskazują, że postrzegany klimat inkluzji odgrywa rolę mediatora w relacji pomiędzy przywództwem inkluzywnym a ich zaangażowaniem. Wyniki te pozwoliły na potwierdzenie hipotezy H7a (*Klimat inkluzji pełni rolę mediacyjną pomiędzy przywództwem inkluzywnym a zaangażowaniem w pracę*) oraz H7b (*Klimat inkluzji pełni rolę mediacyjną pomiędzy przywództwem inkluzywnym a zaangażowaniem organizacyjnym*).

Przeprowadzone badanie potwierdziło bezpośredni oraz pośredni wpływ przywództwa inkluzywnego na zaangażowanie organizacyjne. W efekcie wykazana mediacja miała jedynie charakter częściowy. Jest to spójne z innymi badaniami wskazującymi częściową mediację pomiędzy przywództwem inkluzywnym a afektywnym przywiązaniem do organizacji za pośrednictwem psychologicznego wzmocnienia pracowników (ang. *psychological empowerment*) (Buskirk 2020) oraz pośredniego wpływu przywództwa inkluzywnego na zaangażowanie typu employee engagement z udziałem bezpieczeństwa psychicznego jako mediatora (Vakira i in. 2023).

Uzyskane wyniki badań własnych wpisują się w dyskusję dotychczasowych badań, które sugerują, że inkluzja odgrywa rolę pośredniczącą w relacji między liderem a członkiem zespołu, wpływając na satysfakcję pracowników oraz ich zamiar pozostania w organizacji (Brimhall i in. 2014). Wcześniejsze badania także wykazały istotną rolę inkluzji w procesie kreowania zaangażowania pracowników, m.in. moderacyjną rolę inkluzji w relacji różnorodności i zaangażowania pracowników poprzez zaufanie do lidera (Downey i in. 2015), a także pozytywny wpływ inkluzji na zaangażowanie (Goswami 2018).

Zróznicowane wyniki przeprowadzonej moderacji międzygrupowej potwierdziły sugerowaną potrzebę analizy zmiennych demograficznych we wpływie czynników DEI na

⁵⁶ Zob. tab. 32-33.

zaangażowanie (Mor Barak 2016), a zaproponowane badania własne wzbogaciły listę moderatorów względem wcześniejszych badań (Luu i in. 2019; Rodriguez 2018). Analiza moderacji wykazała, że zarówno klimat inkluzji, jak i przywództwo inkluzywne mają istotny wpływ na poziom zaangażowania pracowników, przy czym siła ich wpływu jest zróżnicowana i zależy od wielu czynników: stanowiska pracy, stażu, wieku pracowników czy miejsca świadczenia pracy.

Przeprowadzone badania wskazują, że przywództwo inkluzywne i klimat inkluzji są fundamentalne dla zaangażowania pracowników niezależnie od ich płci, natomiast zauważa się wyższą wrażliwość kobiet na praktyki wspierające inkluzję w organizacjach.

Z zestawienia wyników badań ilościowych wynika, że liderzy wykazują wyższy poziom zaangażowania organizacyjnego wynikający z bezpośredniego wpływu klimatu inkluzji aniżeli osoby niepełniące takiej roli. W grupie respondentów zajmujących stanowiska specjalistyczne wyższe zaangażowanie organizacyjne wynikało w dużej mierze z roli jaką odgrywają ich przełożeni.

Wyniki analizy moderacji dotyczącej wieku dowodzą, że przywództwo inkluzywne ma znaczenie przede wszystkim dla młodszych pracowników, co jest spójne z wcześniejszymi badaniami. Zdaniem Chen i in. (2020 s. 11), pracownicy „nowej generacji” zwracają większą uwagę na kwestie związane ze sprawiedliwością i równością, w związku z czym zbyt duży nacisk na posłuszeństwo może negatywnie wpłynąć na ich pewność siebie, „jednocześnie zwiększając wyczerpanie emocjonalne tej grupy pracowników”. W przeprowadzonym badaniu własnym starsza grupa wiekowa wykazuje zwiększone zaangażowanie organizacyjne w odpowiedzi na klimat inkluzji, co może wskazywać na jej większe przywiązanie do wartości organizacyjnych. Warto podkreślić, że w grupie młodszych pracowników, zaangażowanie w pracę jest mniej zależne od przywództwa czy inkluzji. Autorzy innego badania potwierdzili, że najniższe zaangażowanie pracowników występuje wśród najmłodszych respondentów. W celu poprawy zaangażowania w tej grupie, zalecono pracę nad rozwojem technologii, wprowadzanie elastycznych form zatrudnienia oraz możliwości szybkiego rozwoju zawodowego (Sutapa i in. 2023).

Z przeprowadzonej analizy badań ilościowych wynika, że przywództwo inkluzywne pełni istotną rolę wśród specjalistów, a działania wspierające rozwój umiejętności przywódczych w tej grupie mogą przynieść wyższe zaangażowanie organizacyjne. Klimat inkluzji wpływa pozytywnie na zaangażowanie w pracę jedynie w grupie specjalistów, jednak ma on silniejszy wpływ na zaangażowanie organizacyjne wśród osób na stanowiskach kierowniczych. Wyniki te podkreślają potrzebę utrzymania wysokiego poziomu

inkluzyjności na wszystkich szczeblach w organizacji w zależności od rodzaju analizowanego zaangażowania.

Badania pokazały większą otwartość osób z krótszym stażem pracy na inicjatywy i działania swoich liderów, które mogą przekładać się na zaangażowanie organizacyjne. Z drugiej strony, osoby z dłuższym zatrudnieniem wykazują silniejsze zaangażowanie organizacyjne ze względu na panujący w niej klimat inkluzyjności. Wynik ten sugeruje, że staż pracy zwiększa wrażliwość na aspekty kulturowe w organizacji, co może wynikać zarówno z większego zrozumienia, jak i docenienia działań organizacji w tym zakresie.

Przywództwo inkluzyjne ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników pracujących rzadko z biura, zwiększając zarówno ich zaangażowanie w pracę, jak i względem organizacji. Wyniki te korespondują z niezależnym badaniem ilościowym, potwierdzającym, że wsparcie przełożonego odgrywa rolę mediacyjną w relacji między wykonywaniem pracy zdalnej a zaangażowaniem pracowników (typu *employee engagement*) (Chen 2023). Jak podkreślono we wcześniejszych badaniach, zaangażowanie osób pracujących zdalnie jest kluczowe dla sukcesu organizacji. Ponadto osoby pracujące poza biurem muszą czuć się związane z menedżerem, zespołem oraz całą organizacją (Bae, Skaggs 2017; Orawan 2022).

Wyniki badania własnego rozszerzają zrozumienie roli mediatorów w procesach zarządzania zaangażowaniem, co było przedmiotem badań takich autorów jak Downey i in. (2015) oraz Luu i in. (2019). Dodatkowo, badania wzbogacają dotychczasową literaturę przedmiotu poprzez szczegółową i kompleksową analizę mechanizmów mediacji i moderacji grupowej, które wpływają na relacje pomiędzy czynnikami związanymi z różnorodnością i inkluzyjnością a poziomem zaangażowania pracowników. Szczególnie istotnym wkładem tych badań jest skoncentrowanie się na sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce, co pozwala na ukazanie specyficznych wyzwań i zależności w tym sektorze. Tym samym, badania te dostarczają nowego wglądu w rolę DEI w zwiększaniu zaangażowania pracowników, przyczyniając się do lepszego zrozumienia tych procesów w kontekście polskiego sektora usług biznesowych.

6.2. Wnioski z przeprowadzonych badań własnych

Przeprowadzone badania ukazują wielowymiarowy i złożony charakter zaangażowania pracowników. Przedmiotem podjętych badań była analiza wpływu różnorodności i inkluzyjności na zaangażowanie pracowników, identyfikacja stosowanych praktyk zarządzania różnorodnością i inkluzyjnością w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce.

Podmiotem badań byli eksperci z zakresu różnorodności i inkluzji, pracownicy oraz organizacje z sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Postępowanie badawcze umożliwiło poznanie praktyk DEI w badanym sektorze, analizę wpływu zmiennych (praktyk różnorodności, klimatu inkluzji i przywództwa inkluzywnego) na kwestię zaangażowania pracowniczego, także zaproponowanie rekomendacji w zakresie zarządzania różnorodnością w organizacji.

Cel główny i cele szczegółowe zrealizowano na drodze rozważań teoretycznych oraz w ramach przeprowadzonych badań własnych. Analiza danych uzyskanych na poszczególnych etapach procesu badawczego pomogła w odpowiedzi na pytania badawcze oraz w weryfikacji postawionych hipotez badawczych.

Wyniki badań jakościowych pozwoliły na sformułowanie wniosków dotyczących strategii i struktur DEI, które przedstawione są na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym.

Wnioski na poziomie strategicznym:

- Większość organizacji z sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce traktuje DEI jako kluczowy element swojej strategii biznesowej oraz ma możliwość dostosowywania globalnych strategii do kontekstów kulturowych i społecznych danego kraju i regionu;
- Do strategicznych wymiarów różnorodności w organizacjach z sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce należą: płeć, niepełnosprawność, orientacja seksualna i wielokulturowość;
- Umieszczenie DEI bezpośrednio w strukturach biznesowych może pozytywnie wpływać na postrzeganie działań DEI w kontekście strategicznym, lecz jest wciąż rzadkością w badanych organizacjach;
- Pomimo deklaracji o strategicznym podejściu do kwestii DEI, podejmowane działania w badanych organizacjach są fragmentaryczne, brakuje holistycznego wsparcia różnorodności i zmian systemowych w miejscu pracy.

Wnioski na poziomie taktycznym:

- W celu dokładniejszego monitorowania postępów realizacji strategii DEI, organizacje coraz częściej wyznaczają cele związane z różnorodnością oraz wprowadzają pytania dotyczące DEI do badania zaangażowanie pracowników;
- Sieci pracownicze są popularnym i cennym narzędziem dla wsparcia strategii na rzecz różnorodności i inkluzji w polskich oddziałach firm z sektora

nowoczesnych usług biznesowych.

Wnioski na poziomie operacyjnym:

- W polskich oddziałach firm z sektora nowoczesnych usług biznesowych odpowiedzialność za koordynowanie działań DEI jest często dodatkowym obowiązkiem pracowników działów personalnych, co może prowadzić do ich przeciążenia i ograniczenia efektywności działań;
- Organizacje w Polsce napotykają na trudności w pomiarze większości wymiarów różnorodności ze względu na wrażliwość danych. Jednym z rozwiązań może stać się omówione w pracy narzędzie samoidentyfikacji.

Badania dotyczące związku praktyk różnorodności, inkluzji i przywództwa inkluzywnego z zaangażowaniem pracowników pozwoliły na sformułowanie wniosków, które zostały uporządkowane według roli poszczególnych zmiennych w relacji z zaangażowaniem pracowników:

- Praktyki dotyczące różnorodności w miejscu pracy wpływają pozytywnie na percepcję klimatu inkluzji wśród pracowników badanego sektora;
- Same praktyki dotyczące wsparcia różnorodności są niewystarczające dla kreowania zaangażowania w pracę oraz zaangażowania organizacyjnego;
- Przywództwo inkluzywne odgrywa większą rolę w kreowaniu zaangażowania organizacyjnego aniżeli zaangażowanie w wykonywaną pracę;
- Przywództwo inkluzywne stanowi istotny aspekt tworzenia klimatu inkluzji niezależnie od badanej grupy pracowników;
- Tworzenie inkluzywnych środowisk pracy wpływa pozytywnie zarówno na zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę, jak i w organizację;
- Zaangażowanie pracowników zależy od klimatu inkluzji zarówno w sposób bezpośredni, jak i pośredni:
 - Klimat inkluzji w pełni pośredniczy we wpływie praktyk różnorodności na zaangażowanie w pracę,
 - Klimat inkluzji w pełni pośredniczy we wpływie praktyk różnorodności na zaangażowanie organizacyjne,
 - Klimat inkluzji w pełni pośredniczy we wpływie przywództwa inkluzywnego na zaangażowanie organizacyjne,
 - Klimat inkluzji częściowo pośredniczy we wpływie przywództwa inkluzywnego na zaangażowanie organizacyjne;

- Klimat inkluzji ma silniejszy wpływ na zaangażowanie organizacyjne niż na zaangażowanie w wykonywaną pracę.

Ponadto, w wyniku przeprowadzonych badań, wnioskuje się, że zarządzający organizacjami powinni dostosowywać swoje podejście do zarządzania różnorodnością tak, aby odpowiadało ono na specyficzne potrzeby i oczekiwania różnych grup pracowników:

- Praktyki organizacji na rzecz różnorodności mają pozytywny wpływ na zaangażowanie w pracę członków sieci pracowniczych;
- Wpływ klimatu inkluzji na zaangażowanie w pracę jest zróżnicowany i zależy od wieku, stanowiska, miejsca wykonywania pracy oraz członkostwa w ERGs;
- Wpływ klimatu inkluzji na zaangażowanie organizacyjne jest istotny w każdej grupie pracowników;
- Klimat inkluzji ma silny wpływ na zaangażowanie w pracę oraz zaangażowanie organizacyjne, co zostało potwierdzone we wszystkich badanych grupach respondentów;
- Wpływ przywództwa inkluzywnego na zaangażowanie w pracę jest zróżnicowany i zależy od miejsca wykonywania pracy;
- Wpływ przywództwa inkluzywnego na zaangażowanie organizacyjne zależy od: wieku, stanowiska i stażu pracy.

Analizując relacje pośrednie wskazano, iż:

- Mediacyjna rola inkluzji w relacji praktyk różnorodności i zaangażowania w pracę zależy od: wieku, stanowiska, miejsca wykonywania pracy oraz członkostwa w sieciach pracowniczych;
- Mediacyjna rola inkluzji w relacji praktyk różnorodności i zaangażowania organizacyjnego zależy od stażu pracy;
- Mediacyjna rola inkluzji w relacji przywództwa inkluzywnego i zaangażowania w pracę zależy od: wieku, stanowiska, miejsca wykonywania pracy oraz członkostwa w sieciach pracowniczych;
- Klimat inkluzji wpływa pozytywnie na związek przywództwa inkluzywnego i zaangażowania organizacyjnego w każdej grupie pracowników.

Powyższe wnioski wskazują, że środowisko pracy wspierające inkluzję stanowi kluczowy element wsparcia różnorodności oraz budowania zaangażowania pracowników. Praktyki organizacyjne podejmowane na rzecz różnorodności mają ograniczony wpływ na zaangażowanie pracowników w organizacjach w badanym sektorze, co sugeruje, że

wdrażanie pojedynczych działań na rzecz różnorodności może być niewystarczające do zwiększenia zaangażowania pracowników.

Zidentyfikowane praktyki dotyczące kreowania różnorodności i inkluzji pomogły w sformułowaniu wniosków dotyczących aktualnych wyzwań w zakresie działań na rzecz DEI w Polsce:

- Realizacja wielu założeń DEI w polskich oddziałach firm jest dużym wyzwaniem ze względu na relatywnie niewielkie zróżnicowanie kulturowe w społeczeństwie;
- Komunikacja działań DEI jest sporym wyzwaniem, przy czym zwłaszcza w dużych organizacjach, gdzie tradycyjne kanały komunikacji (takie jak e-mail), mogą być obciążone;
- Większość badanych organizacji nie posiada w swoich strukturach dedykowanej komórki lub funkcji DEI;
- Organizacje często koncentrują się na jednostkowych działaniach promujących DEI lub konkretnych wymiarach różnorodności, zamiast wdrażać systemowe zmiany wspierające wszystkich pracowników w organizacji;
- Według respondentów „pandemia w pewnym sensie wyciszyła” temat DEI, dlatego wskazana byłaby reaktywacja sieci pracowniczych oraz innych form wspierania społeczności w organizacji (np. spotkania i szkolenia).

Zaprezentowane wnioski z badań, mogą służyć jako podstawa do opracowania strategii w organizacjach, które dążą do budowania zaangażowania pracowników poprzez wzmacnianie działań DEI.

6.3. Ograniczenia i kierunki dalszych badań

Przeprowadzone badania posiadają pewne ograniczenia. Zarówno badanie jakościowe jak i ilościowe zostało przygotowane i przeprowadzone w dwóch wersjach językowych, co mogło wpłynąć na niespójność odpowiedzi, jak również stanowić ograniczenie w interpretacji pytań i otrzymanych wyników.

W przeprowadzonym badaniu ilościowym możliwości odpowiedzi na skali Likerta były ograniczone. Ponadto badanie nie uwzględniało innych potencjalnych źródeł wpływu. W związku z tym istnieje możliwość, że odpowiedzi w tym badaniu mogły być obciążone uprzedzeniami respondentów. Czynniki, takie jak osobowość pracowników lub style atrybucji (Downey i in. 2015), mogą wpływać na postrzeganie przez nich praktyk różnorodności, inkluzji czy przywództwa inkluzywnego, np. pracownicy

o optymistycznym uosobieniu mogą mieć bardziej przychylną ocenę organizacji. Rozwiązaniem może być również przeprowadzenie dodatkowych badań jakościowych w celu weryfikacji otrzymanych danych ilościowych. Ponadto sugeruje się, aby w przyszłych badaniach zastosować podejście długoterminowe do analizy związków między zmiennymi, co mogłoby zapewnić bardziej wiarygodne odpowiedzi.

Próba badawcza w obu badaniach została ograniczona do sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce, w związku z czym, charakterystyka próby nie reprezentuje wszystkich pracowników w kraju. Ponadto przy doborze respondentów w badaniu sondażowym zastosowano metodę kuli śnieżnej, co może ograniczać możliwość uogólnienia wyników badania. Co więcej, konteksty narodowe i kulturowe, w których badana jest różnorodność i inkluzja, mają znaczący wpływ na organizacje (Shore i in. 2018, s. 186). W kolejnych badaniach zaleca się sprawdzenie czy odpowiedzi wykazują spójność między różnymi krajami, sektorami i kulturami.

Analizowane dane zostały zebrane w 2022 roku. W związku z tym na odpowiedzi mógł mieć wpływ efekt pandemii COVID-19 i częstsza praca zdalna respondentów. Pojawienie się pracy hybrydowej zmieniało się wraz z sytuacją pandemii, a specyfika pracy zdalnej w wielu organizacjach uległa zmianie.

Autorka dysertacji sugeruje również, aby kolejne badania ilościowe uwzględniały w swoich modelach inne mediatory lub moderatory, takie jak komunikacja, czy inkluzyjny styl przywództwa.

6.4. Rekomendacje dla praktyków zarządzania

Wyniki badań empirycznych pozwoliły na sformułowanie rekomendacji ważnych dla praktyki zarządzania. Na podstawie przeprowadzonych badań opracowano rekomendacje dla menedżerów oraz osób zarządzających zróżnicowanymi organizacjami, w szczególności w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce.

Wyniki badań sugerują, że wprowadzając strategię na rzecz różnorodności i inkluzji, organizacje powinny zadbać o ich równomierne wykorzystanie i zrozumienie wśród wszystkich grup pracowników. W związku z tym ważne jest dalsze monitorowanie i dostosowywanie strategii zarządzania różnorodnością, w celu zapewnienia pozytywnego i inkluzyjnego środowiska pracy dla wszystkich pracowników.

Wyniki badań wskazują na potrzebę głębszego zrozumienia sposobu wdrażania oraz percepcji działań na rzecz DEI. Podkreślają one również, że samo wprowadzanie polityk różnorodności, mimo że jest kluczowe we współczesnych organizacjach, nie jest

wystarczające bez obecności inkluzji. Zwiększenie świadomości osób zarządzających organizacjami w zakresie kreowania kultury włączającej w organizacji powinno przynosić korzyści w postaci wyższego zaangażowania pracowników. Zaproponowane rekomendacje zostały pogrupowane na działania na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym.

Rekomendacje w zakresie działań wspierających DEI na poziomie strategicznym:

- Sygnowanie Karty Różnorodności⁵⁷ - sugeruje się, aby organizacje przystąpiły do Karty Różnorodności, komunikując tym samym swoim pracownikom oraz interesariuszom, że kwestie DEI są traktowane z należytą troską i uwagą. Decyzja ta umożliwi udział w sieci firm dzielących się swoimi doświadczeniami, a także dostęp do bogatych zasobów i materiałów w tematyce DEI;
- Ujęcie DEI w strukturze biznesowej - sugeruje się, aby dedykowane stanowisko lub komórka organizacyjna ds. DEI była integralną częścią biznesowej struktury organizacyjnej, a nie działu HR. Uczestnictwo w spotkaniach i odpowiadanie bezpośrednio przed zarządem ma na celu podniesienie rangi najważniejszych kwestii DEI;
- Rola kadry menedżerskiej i członków zarządu - rekomenduje się, aby członkowie zarządu aktywnie i otwarcie wspierali działalność DEI w swojej organizacji, np. poprzez pełnienie ról tzw. *sponsorów* wybranych sieci pracowniczych (ERGs) lub promowanie innych inicjatyw związanych z różnorodnością, np. poprzez obecność na wydarzeniach związanych z promocją działań DEI, regularną komunikację na temat różnorodności z pracownikami, wsparcie finansowe dla działu DEI oraz oddolnych inicjatyw pracowników;
- Systemowe podejście do działań DEI – zaleca się, aby organizacje przeszły od promowania wybranych wydarzeń związanych z różnorodnością do holistycznego podejścia, wspierającego różnorodność i inkluzję. Proces ten mógłby rozpocząć się od przeprowadzenia audytu istniejących praktyk HR, takich jak rekrutacja, rozwój i awanse, oceny i wynagrodzenia pracowników. Sugeruje się, aby audyt przeprowadzono przy wsparciu zewnętrznych konsultantów ds. DEI. Kolejnym krokiem mogłaby być weryfikacja wiedzy i podejścia menedżerów oraz pracowników na temat różnorodności, aby wprowadzić spójne i skuteczne działania

⁵⁷ Karta Różnorodności (ang. *Diversity Charter*) - międzynarodowa inicjatywa pod patronatem Komisji Europejskiej, która ma na celu promowanie wdrażania polityki różnorodności i inkluzji przez organizacje pozarządowe, podmioty publiczne i prywatne (zob. rozdz. 2.2.2.).

DEI w całej organizacji. Dodatkowo, organizacje mogłyby regularnie przeprowadzać badania ankietowe oraz fokusowe, aby ocenić skuteczność istniejących praktyk DEI oraz poczucie włączenia wśród pracowników;

- Monitorowanie skuteczności działań DEI - proponuje się, aby organizacje regularnie monitorowały zadowolenie pracowników dotyczące zarówno wprowadzonych programów istniejących praktyk, jak i percepcji inkluzji. Analiza ta mogłaby być połączona z badaniem potencjalnych doświadczeń pracowników w zakresie nierównego traktowania lub dyskryminacji; osoby zarządzające powinny rozważyć czy i jeśli tak, to które wymiary różnorodności byłyby istotne dla bardziej szczegółowej analizy, również z możliwym zastosowaniem samoidentyfikacji respondentów.

Rekomendacje w zakresie działań wspierających DEI na poziomie taktycznym:

- Lokalne stanowiska ds. DEI - w celu zapewnienia realnego wsparcia dla różnorodności, zaleca się, aby organizacje posiadały stanowiska lub komórki organizacyjne dedykowane stricte działaniom DEI, także w polskim oddziale firmy;
- Tworzenie sieci pracowniczych (ERGs) - zaleca się zachęcanie pracowników do tworzenia własnych sieci odpowiadających ich zróżnicowanym zainteresowaniom i potrzebom. W przypadku braku inicjatyw oddolnych, warto zaangażować kierowników pierwszej linii do promocji takich działań, przy czym warto rozpocząć od stworzenia jednej sieci pracowniczej promującej ogólnie tematykę DEI w organizacji;
- Otwarta komunikacja z pracownikami - zaleca się, aby organizacje zadbały o wypracowanie optymalnych dla swojej organizacji form komunikacji z pracownikami, charakteryzujących się nowoczesnością, otwartością, przewidywalnością i dostępnością dla wszystkich członków organizacji. Rozwiązaniem może być dostęp do ogólnodostępnej platformy, konsultacje z przedstawicielami pracowników, np. sieci pracowniczych, regularne spotkania z menedżerami średniego i wyższego szczebla, tzw. grupy fokusowe oraz anonimowe ankiety dające możliwość udzielania regularnej informacji zwrotnej w temacie różnorodności i inkluzji;
- Wyznaczanie celów rocznych związanych z tematyką DEI - w przypadkach, kiedy jest to możliwe i pożądane, rekomenduje się wyznaczanie rocznych celów związanych z tematyką DEI.

Przykładami celów DEI na różnych poziomach organizacji mogą być te wyznaczone dla zarządu i menedżerów najwyższego szczebla, które mogą obejmować rolę sponsorów grup ERGs lub realizację polityki zatrudniania osób z niepełnosprawnością. W przypadku kadry kierowniczej cele mogą dotyczyć rozwijania umiejętności menedżerskich w obszarze inkluzywnego przywództwa oraz usprawniania procesu rekrutacyjnego. Z kolei dla pozostałych pracowników celami może być uczestnictwo w wydarzeniach związanych z tematyką DEI.

Rekomendacje w zakresie działań wspierających DEI na poziomie operacyjnym:

- Wsparcie sieci pracowniczych oraz ich liderów - zaleca się, aby organizacje wspierały sieci i ich liderów, m.in. poprzez wprowadzenie kadencyjności liderów sieci, gratyfikację pozafinansową za zaangażowanie na rzecz ERGs (np. dodatkowe dni wolne od pracy), pomoc w ustalaniu misji i celów sieci oraz ich powiązanie ze strategią organizacji. Koniecznym wydaje się wprowadzenie oceny działań sieci, zapewnienie budżetu na działania ERGs oraz przydzielenie tzw. sponsora (najlepiej z ramienia zarządu), który będzie wspierać i promować działania sieci;
- Indywidualne podejście do poszczególnych (grup) pracowników - rekomenduje się, aby menedżerowie stosowali zróżnicowane podejście do zarządzania i rozwoju pracowników, uwzględniające charakterystykę poszczególnych grup zawodowych (takie jak staż pracy, wiek, stanowisko, miejsce pracy i uczestnictwo w sieciach pracowniczych).
- Indywidualne podejście do pracy zdalnej - zaleca się, aby polityka organizacji dotycząca pracy zdalnej była dostosowana do specyficznych potrzeb i preferencji jej pracowników. Osoby pracujące zdalnie mogą wymagać dodatkowego wsparcia ze strony menedżerów, koniecznego do zwiększenia ich zaangażowania organizacyjnego. Zaleca się, aby zarządzający zachęcali pracowników do częstszej obecności w biurach lub szukali systemowych rozwiązań wspierających tę obecność, co może pomóc w ich integracji, widoczności oraz rozwoju kariery zawodowej;
- Szkolenia dla menedżerów - badania potwierdziły, że przywództwo inkluzywne jest istotnym czynnikiem wpływającym zarówno na klimat inkluzji jak i zaangażowanie organizacyjne. Menedżerowie na wszystkich szczeblach potrzebują wsparcia w zakresie rozwoju umiejętności inkluzywnego podejścia do

zarządzania.

Rozwój kadry menedżerskiej może obejmować szkolenia dla menedżerów różnego szczebla, obowiązkowe szkolenia dla nowozatrudnionych menedżerów oraz warsztaty dla menedżerów i ich zespołów. Szkolenia i warsztaty będą cenną platformą wymiany doświadczeń i punktów widzenia, pozwolą na zwiększenie świadomości, ale i wskazanie konkretnych problemów w zakresie DEI w organizacji. Wsparcie w ramach szkoleń może obejmować szkolenia dla menedżerów różnego szczebla, obowiązkowe szkolenia dla nowych menedżerów oraz warsztaty dla menedżerów i ich zespołów.

W przypadku menedżerów najwyższego szczebla zaleca się organizowanie dedykowanych szkoleń lub warsztatów, mających na celu zwiększenie świadomości i zrozumienia strategicznego znaczenia DEI oraz przygotowanie ich do pełnienia roli sponsorów sieci pracowniczych. Menedżerowie średniego szczebla, pełniący funkcję pośredników między zarządem a menedżerami liniowymi, mogą również korzystać z dedykowanych szkoleń, które wspierają ich w procesie mentoringu innych pracowników. Dla nowozatrudnionych menedżerów, zarówno liniowych, jak i doświadczonych liderów, rekomenduje się wprowadzenie obowiązkowych szkoleń, podkreślających znaczenie DEI w kulturze organizacji. Warsztaty dla menedżerów i ich zespołów mogłyby z kolei dotyczyć pracy w różnorodnym zespole, opierając się na indywidualnych doświadczeniach zespołu i omawiając wyzwania, jakie mogą z tego wynikać.

Programy szkoleniowe powinny obejmować takie tematy jak terminologia DEI, język inkluzywny, przywództwo inkluzywne, zarządzanie różnorodnymi zespołami, nieuświadomione uprzedzenia oraz zarządzanie konfliktami. W opinii autorki niniejszej dysertacji, cykl warsztatów z zakresu zarządzania różnorodnością może znacząco przyczynić się do budowania świadomości i wdrażania efektywnych praktyk przywódczych.

Oprócz proponowanych szkoleń, zaleca się wykorzystanie metody oceny 360 stopni, zbierając i omawiając informacje na temat menedżerów od pracowników, współpracowników, przełożonych oraz klientów. Kompleksowa ocena menedżerów może pomóc w identyfikacji obszarów wymagających poprawy, zwiększyć samoświadomość menedżerów oraz umożliwić lepsze dostosowanie stylu zarządzania do potrzeb różnorodnych zespołów. Ponadto metoda ta wspiera otwartą komunikację w organizacji, co jest kluczowe dla efektywnego przywództwa inkluzywnego i kreowania klimatu inkluzji.

Podsumowując, efektywne zarządzanie zaangażowaniem pracowników wymaga nie tylko wprowadzenia kompleksowych praktyk na rzecz różnorodności, lecz również nieustannego monitorowania efektywności zaproponowanych rozwiązań oraz dostosowywania ich do zmieniających się potrzeb pracowników. Zdaniem autorki, opracowane rekomendacje mogą znaleźć szerokie zastosowanie w praktyce biznesu w związku z faktem, iż sektor nowoczesnych usług biznesowych jest drugą pod względem zatrudnienia gałęzią gospodarki w Polsce oraz charakteryzuje się wysokim stopniem różnorodności w realiach polskich (ABSL 2021). Ponadto różnorodne zespoły oraz zarządzanie zaangażowaniem pracowników stanowią uniwersalne wyzwania współczesnych organizacji.

Zakończenie

Globalne zmiany demograficzne i kulturowe silnie determinują strategię zarządzania kapitałem ludzkim. W Polsce, zwłaszcza w sektorze nowoczesnych usług biznesowych, różnorodność kulturowa i inkluzja nabierają coraz większego znaczenia. Celem niniejszej pracy była analiza wpływu różnorodności i inkluzji na zaangażowanie pracowników w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce oraz identyfikacja stosowanych praktyk i narzędzi zarządzania różnorodnością. W ramach realizacji tego celu osiągnięto szczegółowe cele teoretyczne i aplikacyjne, które umożliwiły dogłębną analizę tematyki.

Na poziomie teoretycznym dokonano klasyfikacji kluczowych koncepcji oraz omówiono determinanty zaangażowania pracowników, wśród których wyróżniono między innymi: politykę wynagradzania, możliwości rozwoju i awansu, styl przywództwa, poczucie sensu pracy, a także odpowiednie warunki pracy, w tym możliwość wniesienia wkładu i wpływu na decyzje w organizacji.

Wyniki badań pokazały, że efektywne zarządzanie różnorodnością w takim środowisku pracy kreuje zaangażowanie pracowników. Firmy, które wspierają różnorodność i inkluzję, mogą kształtować wyższy poziom zaangażowania swoich pracowników, co w efekcie sprzyja ich wydajności i konkurencyjności.

Przeprowadzone badania literaturowe wnoszą istotny wkład w naukę o zarządzaniu i jakości, jakim jest systematyzacja i klasyfikacja definicji i koncepcji z zakresu różnorodności, inkluzji oraz przywództwa inkluzywnego. W ramach badań przeprowadzono analizę prawną kwestii dotyczących zarządzania różnorodnością oraz stworzono profil kompetencyjny przywódcy inkluzywnego. Ponadto systematyczny przegląd literatury pozwolił na analizę tematyczną dotyczącą relacji różnorodności i inkluzji z zaangażowaniem pracowników, co umożliwiło zidentyfikowanie luki badawczej w istniejącej literaturze.

Zastosowanie triangulacji źródeł pozyskania danych i metod badawczych pozwoliło na uzyskanie kompleksowej oceny kondycji zarządzania różnorodnością w organizacjach z sektora nowoczesnych usług biznesowych. Zebranie danych jakościowych pozwoliło na identyfikację kluczowych praktyk DEI, natomiast badania ilościowe umożliwiły weryfikację hipotez dotyczących wpływu różnorodności, inkluzji oraz przywództwa inkluzywnego na zaangażowanie pracowników (zarówno zaangażowania w pracę, jak i zaangażowania organizacyjnego).

Wyniki badań potwierdziły, że praktyki różnorodności mają pozytywny wpływ na klimat inkluzji w organizacji (H3), a klimat inkluzji wpływa pozytywnie na zaangażowanie pracowników, zarówno w pracę, jak i względem organizacji (H5a, H5b). Stwierdzono także, że klimat inkluzyjny pełni rolę mediacyjną pomiędzy praktykami różnorodności a zaangażowaniem pracowników (H6a, H6b), co podkreśla jego fundamentalne znaczenie dla skutecznego wdrażania polityki DEI w organizacji. Nie potwierdzono natomiast hipotez dotyczących bezpośredniego wpływu praktyk różnorodności na zaangażowanie w pracę i zaangażowanie organizacyjne (H1a, H1b). W odniesieniu do przywództwa inkluzyjnego, badania wykazały jego pozytywny wpływ na zaangażowanie organizacyjne (H2b), jednak nie potwierdzono wpływu na zaangażowanie w pracę (H2a), co sugeruje, że liderzy inkluzywni mają większy wpływ na kreowanie zaangażowania organizacyjnego swoich podwładnych, aniżeli na ich zaangażowanie w pracę. Przywództwo inkluzywne ma natomiast bezpośredni wpływ na tworzenie klimatu inkluzji (H4), który z kolei pośredniczy w relacji między przywództwem inkluzywnym a zaangażowaniem pracowników (H7a, H7b).

Dodatkowo, analiza moderacji uwzględniająca wpływ takich zmiennych, jak długość zatrudnienia, zajmowane stanowisko, częstotliwość wykonywania pracy z biura oraz uczestnictwo w sieciach pracowniczych ERGs, pozwoliła ocenić, jak różnice w tych obszarach wpływają na percepcję pracowników w kontekście tematyki DEI, co jest szczególnie ważne w obecnych warunkach organizacyjnych i poszerza dotychczasową wiedzę z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości.

Przeprowadzone badania wskazały na kluczowe wyzwania we wdrażaniu działań DEI w Polsce. Należą do nich m.in. relatywnie niewielkie zróżnicowanie kulturowe i etniczne, co może utrudniać realizację globalnych założeń DEI. Dodatkowe wyzwania obejmują trudności w zarządzaniu sieciami pracowniczymi (ERGs), związane ze wsparciem najwyższego kierownictwa w organizacji, a także problemy z komunikacją działań DEI i brakiem dedykowanych jednostek organizacyjnych do ich koordynacji. Powyższe wyzwania pokazują, że działania na rzecz różnorodności i inkluzji wymagają dalszego rozwoju i systematycznego wsparcia.

Wnioski i rekomendacje opracowano na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym, aby ułatwić wdrożenie kompleksowych działań DEI w organizacjach. Na poziomie strategicznym działania te pozostają fragmentaryczne, pomimo uznania DEI za istotny element strategii biznesowej. Organizacje mają możliwość dostosowania globalnych strategii do lokalnych uwarunkowań, lecz widoczny jest brak spójnego podejścia

w tym obszarze. Na poziomie taktycznym organizacje monitorują realizację DEI poprzez wyznaczanie celów i włączanie różnorodności do badań zaangażowania pracowników, a sieci pracownicze są kluczowym narzędziem wspierającym inkluzję. Natomiast na poziomie operacyjnym odpowiedzialność za działania DEI spoczywa głównie na działach personalnych, co prowadzi do ich przeciążenia.

W związku z powyższym zaleca się systematyczne monitorowanie skuteczności działań DEI, dostosowanie strategii do potrzeb pracowników oraz promowanie inkluzywnego przywództwa, które jest kluczowe dla budowania zaangażowania pracowników. Zaproponowane rekomendacje mogą być wdrażane w innych sektorach, z uwzględnieniem specyfiki konkretnych organizacji, aby działania DEI były skuteczne.

Tematyka poruszona w niniejszej pracy stanowi ważny obszar badawczy, zarówno ze względu na znaczenie zagadnień DEI we współczesnych organizacjach biznesowych, jak i na ich wpływ na zarządzanie zaangażowaniem. Różnorodność kulturowa wśród pracowników sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce oraz skala działalności organizacji w tym sektorze czynią ten temat kluczowym dla zrozumienia nowoczesnych metod zarządzania kapitałem ludzkim.

Przeprowadzone badania pogłębiają dotychczasową wiedzę na temat znaczenia inkluzji oraz roli mediatorów w badaniach nad zaangażowaniem pracowników. Ograniczeniem badań mogą być okoliczności związane z pandemią COVID-19, w tym wpływ pracy zdalnej i hybrydowej, które ewoluowały w zależności od sytuacji pandemicznej w Polsce. Sugeruje się, aby w kolejnych badaniach sprawdzić spójność odpowiedzi między różnymi krajami, sektorami i kulturami. Rezultaty badań mogą przyczynić się do rozwoju tematyki związanej z kreowaniem zaangażowania pracowników poprzez zarządzanie różnorodnością i inkluzją w polskich organizacjach, wskazując jednocześnie na nowe kierunki badawcze w tym obszarze.

Literatura

1. Abraham, S., 2012, *Job satisfaction as an antecedent to employee engagement*, Journal of Management, vol. 8, no. 2, s. 27-37.
2. ABSL, 2021, *Business Services Sector in Poland*, Warszawa.
3. ABSL, 2023, *Business Services Sector in Poland*, Warszawa.
4. ABSL, 2022, *Business Services Sector in Poland*, Warszawa.
5. ABSL, 2024, *About ABSL*, <https://absl.pl/pl/about> (01.02.2024).
6. Adams, J. S., 1965, *Inequity in social exchange*, Advances in Experimental Social Psychology, vol. 2, s. 267-299.
7. Allen, N. J., Meyer, J. P., 1990, *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, Journal of Occupational Psychology, vol. 63, no. 1, s. 1-18.
8. Alshaabani, A., Hamza, K. A., 2022, *Impact of diversity management on employees' engagement: the role of organizational trust and job insecurity*, Sustainability 2022, vol. 14, no. 420, s. 1-22.
9. Andrews, R., Ashworth, R., 2015, Representation and inclusion in public organizations: Evidence from the UK civil service, Public Administration Review, vol. 75, no. 2, s. 279-288.
10. Apanowicz, J., 2002, *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Bernardinum, Gdynia.
11. April, K., Blass, E., 2010, *Measuring diversity practice and developing inclusion*, Dimensions, vol. 1, no. 1, s. 59-66.
12. Ariani, D. W., 2014, *Relationship leadership, employee engagement, and organizational citizenship behavior*, International Journal of Business and Social Research, vol. 4, no. 8, s. 74-90.
13. Arredondo, S., 1996, *Successful Diversity Management Initiatives: a Blueprint for Planning and Implementation*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
14. Attridge, M., 2009, *Measuring and managing employee work engagement: a review of the research and business literature*, Journal of Workplace Behavioral Health. Taylor & Francis, vol. 24, no. 4, s. 383-398.
15. Austin, R. D., Pisano, G. P., 2017, *Neurodiversity as a competitive advantage*, Harvard Business Review, vol. 95, no. 3, s. 96-103.
16. Avery, D.R., McKay, P.F., Wilson, D.C., Volpone, S., 2008, *Attenuating the effect of seniority on intent to remain: The role of perceived inclusiveness*, [w:] *Meeting*

of the Academy of Management, Anaheim, CA.

17. Azevedo, M. C. de, Schlosser, F., McPhee, D., 2020, *Building organizational innovation through HRM, employee voice and engagement*, *Personnel Review*, vol. 50, no. 2, s. 751-769.
18. Bakker, A. B., Demerouti, E., 2007, *The Job Demands-Resources model: state of the art*, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, s. 309-328.
19. Bakker, A. B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A., 2023, *Job Demands–Resources theory: ten years later*, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 10, no. 1, s. 25-53.
20. Bańka, A., Bazińska, R., Wołowska, A., 2002, *Polska wersja Meyera, Allen skali przywiązania do organizacji*, *Czasopismo Psychologiczne*, t. 8, nr 1, s. 65-74.
21. Barik, S., Kochar, A., 2017, *Antecedents and consequences of employee engagement: a literature review*, *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science*, vol. 6, no. 4, s. 33-38.
22. Baron, A., Armstrong, M., 2012, *Zarządzanie kapitałem ludzkim: uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, tłum. E. Muszczyńko, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
23. Baumeister, R. F., 2012, *Handbook of theories of social psychology*, [w:] Lange, S. A. M., Kruglanski, A. W., Higgins, E. T. (red.), *Handbook of Theories of Social Psychology*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, s. 121-140.
24. Beck, R., Harter, J., 2015, *Managers Account for 70% of Variance in Employee Engagement*, <https://news.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx> (02.02.2022).
25. Becker, H. S., 1960, *Notes on the concept of commitment*, *American Journal of Sociology*, vol. 66, no. 1, s. 32-40.
26. van Beek, I., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., 2011, *Workaholic and work engaged employees: Dead ringers or worlds apart?*, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 16, no. 4, s. 468-482.
27. Bergeron, B., 2002, *Essentials of shared services*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
28. Besong, E. R., 2005, *Literature review on workforce diversity*, *Policies and Practice of Human Resource Management*, s. 1-7.
29. Biesok, G., Wyród-Wróbel, J., 2018, *Człowiek w organizacji, Zaufanie, przywództwo, zaangażowanie, satysfakcja*, CeDeWu, Warszawa.

30. Blau, P. M., 1964, *Justice in social exchange*, Sociological Inquiry, vol. 34, no. 2, s. 193-206.
31. Blessing White, 2006, *Employee Engagement Report*, Columbia.
32. Boehm, S. A., Kunze, F., Bruch, H., 2014, *Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes*, Personnel Psychology, vol. 67, no. 3, s. 667-704.
33. Boekhorst, J. A., 2015, *The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: a social information processing perspective*, Human Resource Management, vol. 54, no. 2, s. 241-264.
34. Booysen, L., 2007, *Managing cultural diversity: a South African perspective*, [w:] *Diversity in Africa: The Coming of Age of a Continent*, Springer, Nowy Jork, s. 51-92.
35. Borkowska, S., 2014, *Rola zaangażowania pracowników*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, s. 9-26.
36. Breevaart, K., Bakker, A.B., Demerouti, E., Derks, D., 2016, *Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance*, Journal of Organizational Behavior, vol. 37, no. 3, s. 309-325.
37. Brewer, M. B., 1991, *The social self: on being the same and different at the same time*, Personality and Social Psychology Bulletin, vol. 17, no. 5, s. 475-482.
38. Britt, T. W., 1999, *Engaging the self in the field: Testing the triangle model of responsibility*, Personality and Social Psychology Bulletin, vol. 25, no. 6, s. 698-708.
39. Brînzea, V., 2019, *Encouraging neurodiversity in the evolving workforce the next frontier to a diverse workplace*, Scientific Bulletin - Economic Sciences, vol. 18, no. 3, s. 13-25.
40. Brzeziński, J., 2019, *Metodologia badań psychologicznych. Wydanie nowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
41. Bugdol, M., 2022, *Zadania najwyższego kierownictwa wynikające z funkcjonowania systemu zarządzania jakością a problem zaangażowania*, Problemy Jakości, t. 54, nr 6, s. 2-9.
42. Bührmann, A., 2017, *(Un) clear Relationships? Reflections on the Relationship Between (Corporate) Social Responsibility and Diversity Management from the Perspective of Reflexive Diversity Research*, Corporate Social Responsibility and Diversity Management: Theoretical Approaches and Best Practices, s. 45-58.

43. Buskirk, M.L., 2020, *Inclusive Leadership, Psychological Empowerment, and Affective Organizational Commitment: A Mediated Model*, San Jose University, California.
44. Byrne, D., Gouaux, C., Griffitt, W., Lamberth, J., Murakawa, N. B. P. M., Prasad, M., Ramirez III, M., 1971, *The ubiquitous relationship: Attitude similarity and attraction: A cross-cultural study*, Human Relations, vol. 24, no. 3, s. 201-207.
45. Campbell, D. T., Fiske, D. W., 1959, *Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix*, Psychological Bulletin, vol. 56, no. 2, s. 81-105.
46. Carasco-Saul, M., Kim, W., Kim, T., 2015, *Leadership and employee engagement: Proposing research agendas through a review of literature*, Human Resource Development Review, vol. 14, no. 1, s. 38-63.
47. Carrión, G. C., Nitzl, C., Roldán, J. L., 2017, *Mediation analyses in partial least squares structural equation modeling: Guidelines and empirical examples*, Partial least squares path modeling: Basic concepts, methodological issues and applications, s. 173-195.
48. Cenkci, A. T., Zimmerman, J. M., Bircan, T., 2019, *The effects of employee resource groups on work engagement and workplace inclusion*, The International Journal of Organizational Diversity vol. 19, no. 2, s. 158-180.
49. Chanana, N., Sangeeta, 2021, *Employee engagement practices during COVID-19 lockdown*, Journal of Public Affairs, vol 21, no. 4.
50. Chartered Institute of Personnel and Development, 2006, *Reflections on employee Engagement: Change agenda*, Londyn.
51. Chartered Institute of Personnel and Development, 2018, *Neurodiversity at work*, Institute of Leadership and Management, Londyn.
52. Chaudoir, S. R., Quinn, D. M., 2010, *Revealing concealable stigmatized identities: The impact of disclosure motivations and positive first-disclosure experiences on fear of disclosure and well-being*, Journal of Social Issues, vol. 66, no. 3, s. 570-584.
53. Chen, C., Tang, N., 2018, *Does perceived inclusion matter in the workplace?*, Journal of Managerial Psychology, vol. 33, no. 1, s. 43-57.
54. Chrobot-Mason, D., Aramovich, N. P., 2013, *The psychological benefits of creating an affirming climate for workplace diversity*, Group & Organization Management, vol 38, no.6, s. 659-689.

55. Christian, M. S., Garza, A. S., Slaughter, J. E., 2011, *Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance*, Personnel Psychology, vol. 64, no. 1, s. 89-136.
56. Chung, Y., Liao, H., Jackson, S.E., Subramony, M., Colakoglu, S., Jiang, Y., 2015, *Cracking but not breaking: Joint effects of faultline strength and diversity climate on loyal behavior*, Academy of Management Journal, vol. 58, no. 5, s. 1495-1515.
57. Cissna, K., 2020, *Self-actualized leadership: exploring the intersection of inclusive leadership and workplace spirituality at a faith-based institution of higher education*, Pepperdine University, Kalifornia.
58. Clarke, N., 2015, *Employee engagement and diversity and inclusion-two sides of the same coin*, Involvement and Participation Association.
59. Clarke, V., Braun, V., 2013, *Successful Qualitative Research: a Practical Guide for Beginners*, Successful Qualitative Research, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
60. Codd, E., Parmelee, M., 2023, *Women @ Work 2023*, Deloitte, Londyn.
61. Cohen, A., 2007, *Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment*, Human Resource Management Review, vol. 17, no. 3, s. 336-354.
62. Corporate Leadership Council, 2004, *Driving performance and retention through employee engagement*, Waszyngton.
63. Crenshaw, K. W., 1989, *Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: a Black Feminist Critique of Anti-Discrimination Doctrine, Feminist Theory and Anti-Racist Politics*, The University of Chicago Legal Forum, s. 23-51.
64. Cresswell, J., Poth, C. N., 2018, *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*, Sage Publication, Thousand Oaks, CA.
65. Creswell, J. W., 2014, *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
66. Cropanzano, R., Mitchell, M. S., 2005, *Social exchange theory: An interdisciplinary review*, Journal of Management, vol. 31, no. 6, s. 874-900.
67. Crosby, F., 1976, *A model of egoistical relative deprivation*, Psychological Review, vol. 83, no. 2, s. 85-113.
68. Crotty, M. J., 1998, *Introduction: the research process [w:] The Foundations of Social Research*, s. 1-17.
69. Csikszentmihalyi, M., Massimini, F., 1985, *On the psychological selection of bio-*

cultural information, New Ideas in Psychology.

70. Czakon, W., 2014, *Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu*, Organizacja, Organizacja i Kierowanie, t. 161, nr 1, s. 51-62.
71. Czakon, W., 2016, *W kierunku rozwoju badań ilościowych w naukach o zarządzaniu*, Organizacja i Kierowanie, t. 173, nr 3, s. 41-52.
72. Deci, E. L., Ryan, R. M., 1985, *The general causality orientations scale: Self-determination in personality*, Journal of Research in Personality, vol. 19, no. 2, s. 109-134.
73. Deloitte, 2016, *Global Business Services Performance Improvement*, Londyn.
74. Deloitte, 2023, *Gen z and Millennial Survey*, Londyn.
75. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B., 2001, *The Job Demands-Resources model of burnout*, Journal of Applied Psychology, vol. 86, no. 3, s. 499-512.
76. Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., Ebbinghaus, M., 2002, *From mental strain to burnout*, European Journal of Work and Organizational Psychology, vol. 11, no. 4, s. 423-441.
77. Dernowska, N., Kopertyńska, M. W., Stefaniuk-Żygadło, K., 2023, *Funkcjonowanie zespołów zróżnicowanych wiekowo w praktyce przedsiębiorstw*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, t. 151, nr 2, s. 30-44.
78. Development Dimensions International, 2005, *Predicting Employee Engagement*, Pittsburgh, PA.
79. De Smet, A., Dowling, B., Hancock, B., Schaninger, B., 2022, *The Great Attrition is making hiring harder. Are you searching the right talent pools?* McKinsey & Company, Nowy Jork.
80. Diamantopoulos, A., Winklhofer, H. M., 2001, *Index construction with formative indicators: An alternative to scale development*, Journal of Marketing Research, vol. 38, no. 2, s. 269-277.
81. van Dierendonck, D., 2011, *Servant leadership: a review and synthesis*, Journal of Management, vol. 37, no. 4, s. 1228-1261.
82. Dixon-Fyle, S., Dolan, K., Hunt, V., Prince, S., 2020, *Diversity wins: How inclusion matters*, McKinsey & Company, Nowy Jork.
83. Downey, S. N., Van der Werff, L., Thomas, K. M., Plaut, V. C., 2015, *The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement*, Journal of Applied Social Psychology, vol. 45, no. 1, s. 35-44.

84. Drucker, S. F., 2000, *Zarządzanie w XXI wieku*. Muza, Warszawa.
85. Dubin, R., 1956, *Training for Human Relations: An Interim Report*, s. 318-319.
86. Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., Rhoades, L., 2002, *Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 3, s. 565-573.
87. European Disability Forum, 2023, *European Human Rights Report*, issue 7, Bruksela.
88. Eurostat, 2023, *Demography 2023 edition*, Luksemburg.
89. Ferdman, B. M., 2010, Teaching inclusion by example and experience: Creating an inclusive learning environment [w:] *Cases and Perspectives - Facilitator's Guide*, Pfeiffer San Francisco, CA, s. 37-50.
90. Fernandez, C. P., 2007, *Employee engagement*, *Journal of Public Health Management and Practice*. LWW, vol. 13, no. 5, s. 524-526.
91. Firdinata, R., Hendriyani, H., 2021, *Employee Engagement Model: a Study Among Millennials*, [w:] *Proceedings of the 1st ICA Regional Conference*, Bali.
92. Fornell, C., Larcker, D. F., 1981, *Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error*, *Journal of Marketing Research*, vol. 18, no. 1, s. 39-50.
93. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2009, *Firma = różnorodność*, Warszawa.
94. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2023a, *Karta Różnorodności - o programie*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/o-projekcie/> (15.02.2024).
95. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2023b, *Karta w Europie*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/karta-w-europie/> (15.02.2024).
96. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2023c, *Nowi Sygnatariusze Karty Różnorodności - październik/listopad 2023*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/aktualnosci-karta/nowi-sygnatariusze-karty-roznorodnosci-pazdziernik-listopad-2023/> (15.02.2024).
97. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2023d, *Osoby z niepełnosprawnościami na rynku pracy - wyniki badania Job Impulse*, SW Research, Warszawa.
98. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2024, *Pracodawcy zorientowani na różnorodność. Ogłaszamy wyniki IV edycji badania Diversity IN Check*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/aktualnosci->

karta/pracodawcy-zorientowani-na-roznorodnosc-oglaszamy-wyniki-iv-edycji-badania-diversity-in-check/ (29.05.2024).

99. Fredrickson, B. L., 2001, *The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions*, American Psychologist, col. 56, no. 3, s. 218-226.
100. Gagné, M., Deci, E. L., 2005, *Self-determination theory and work motivation*, Journal of Organizational Behavior, vol. 26, no. 4, s. 331-362.
101. Gallup, 2017, *State of the Global Workplace 2017*, Waszyngton.
102. Gallup, 2018, *Culture of Inclusion Assessment Overview*, Waszyngton.
103. Gallup, 2023a, *From Appreciation to Equity: How Recognition Reinforces DEI in the Workplace*, Waszyngton.
104. Gallup, 2023b, *State of the Global Workplace 2023*, Waszyngton.
105. Gallup, 2024a, *Improve employee engagement workplace*, <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx#ite-357473> (03.09.2024).
106. Gallup, 2024b, *State of Global Workplace 2024*, Waszyngton.
107. Ghasempour Ganji, S. F., Johnson, L. W., Babazadeh Sorkhan, V., Banejad, B., 2021, *The effect of employee empowerment, organizational support, and ethical climate on turnover intention: The mediating role of job satisfaction*, Interdisciplinary Journal of Management Studies, vol. 14, no. 2, s. 311–329.
108. Gilhool, T. K., 1989, *The right to an effective education: From Brown to PL 94-142 and beyond*, [w:] *Beyond Separate Education: Quality Education for All*, Paul H. Brookes, s. 243-290.
109. González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Lloret, S., 2006, *Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?*, Journal of Vocational Behavior, vol. 68, no. 1, s. 165-174.
110. González, J. A., DeNisi, A. S., 2009, *Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness*, Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, vol. 30, no. 1, s. 21-40.
111. Goswami, S., Goswami, K., 2017, *Exploring the relationship between workforce diversity, inclusion and employee engagement*, Drishtikon: a Management Journal, vol. 9, no. 1, s. 65-89.
112. Goyal, S., 2009, *Diversity at Workplace*, Human Resources Management

Review, s. 36-40.

113. Graham, A., Wright, A., 2021, *Diversity Management: Perspectives of a Diverse and Inclusive Diversity Management: Perspectives of a Diverse and Inclusive Workplace. Findings from the ICT sector*, Irish Academy of Management Conference, WIT, s. 1-23.
114. Groeneveld, S., 2011, *Diversity and employee turnover in the Dutch public sector: Does diversity management make a difference?*, International Journal of Public Sector Management, vol. 24, no. 6, s. 594-612.
115. Gross-Gołacka, E., 2018, *Zarządzanie różnorodnością w kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Difin, Warszawa.
116. Hackman, J. R., Oldham, G. R., 1980, *Work redesign*, Addison-Wesley, Boston, MA.
117. Hair Jr, J., Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., 2022, *A primer on partial least squares structural equation modeling, PLS-SEM*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
118. Hameed, M., 2022, *Insights into Creating and Managing an Inclusive Neurodiverse Workplace for Positive Outcomes: a Multistaged Theoretical Framework*, Group & Organization Management, vol. 48, no. 5, s. 1339-1386.
119. Hanappi-Egger, E., 2012, *Theoretical perspectives on diversity in organizations, Diversity in organisations*, Palgrave Macmillan, Londyn.
120. Hancock, B., Williams, M., Manyika, J., Yee, L., 2021, *Race in the workplace: The Black experience in the US private sector*, McKinsey & Company, Nowy Jork.
121. Harrison, D. A., Klein, K. J., 2007, *What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations*, Academy of Management Review, vol. 32, no. 4, s. 1199-1228.
122. Harter, J. K., Adkins, A., 2016, *Engaged Employees Less Likely to Have Health Problems*, <https://www.diplomaticcourier.com/posts/engaged-employees-less-likely-health-problems> (01.02.2022)
123. Harter, J. K., Schmidt, F.L., Killham, E.A., Agrawal, S., 2009, *Q12 meta-analysis: The relationship between engagement at work and organizational outcomes*, Gallup, Omaha, NE:
124. Harter, J. K., Schmidt, F. L., Agrawal, S., Plowman, S. K., Blue, A. T., 2020, *Increased business value for positive job attitudes during economic*

- recessions: a meta-analysis and SEM analysis*, Human Performance, vol. 33, no. 4, s. 307-330.
125. Hauk, M., 2012, *Koncepcja JCM Hackmana, Oldhama w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, t. 3-4, nr 86-87, s. 25-40.
 126. Henry, O., Evans, A. J., 2007, *Critical review of literature on workforce diversity*, African Journal of Business Management, vol 12, s. 72-76.
 127. Henseler, J., Ringle, C. M., Sarstedt, M., 2015, *A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling*, Journal of the Academy of Marketing Science, Springer, vol. 43, s. 115-135.
 128. Hernandez, C. A., 2018, *Market Reactions to the Inclusion of People with Disabilities. Evidence for the Business Case*, Academy of Management Proceedings.
 129. Hitchcock, G., Hughes, D., 1996, *Research and the Teacher: A Qualitative Introduction to School-based Research*, Psychology Press Londyn.
 130. Hobfoll, S. E., 2002, *Social and psychological resources and adaptation*, Review of General Psychology, vol. 6, no. 4, s. 307-324.
 131. Hobfoll, S.E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., Westman, M., 2018, *Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences*, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, vol. 5, no. 1, s. 103-128.
 132. Hogg, A. M., 2005, *Autokategoryzacja i usuwanie subiektywnej niepewności-poznawcze i motywacyjne aspekty tożsamości społecznej i przynależności grupowej*, [w:] Forgas J. P., K. D Williams, K. D. (red.), 2005, *Umysł społeczny*, tłum. A. Nowak, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, s. 326-349.
 133. Hogg, M. A., Turner, J. C., 1987, *Intergroup behaviour, self-stereotyping and the salience of social categories*, British Journal of Social Psychology, vol. 26, no. 4, s. 325-340.
 134. Holly Buttner, E., Lowe, K. B., Billings-Harris, L., 2010, *Diversity climate impact on employee of color outcomes: does justice matter?*, Career Development International, vol. 15, no. 3, s. 239-258.
 135. Hu, L., Bentler, s. M., 1999, *Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives*, Structural

- Equation Modeling: a Multidisciplinary Journal, vol. 6, no. 1, s. 1-55.
136. Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., Legood, A., 2018, *Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations*, The Leadership Quarterly, vol. 29, no. 5, s. 549-569.
 137. Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., Yee, L., 2018, *Delivering through Diversity*, McKinsey & Company, Nowy Jork.
 138. Hwang, J., Hopkins, K., 2012, *Organizational inclusion, commitment, and turnover among child welfare workers: a multilevel mediation analysis*, Administration in Social Work, vol. 36, no. 1, s. 23-39.
 139. Jackson, S. E., Joshi, A., Erhardt, N. L., 2003, *Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications*, Journal of Management, vol. 29, no. 6, s. 801-830.
 140. Jalil, T., 2017, *Impact of Inclusive Leadership on Project Success With Mediating Role of Work Engagement and Person Job Fit*, Department of Management Sciences, Islamabad.
 141. Janik, T., Beck-Krala, E., 2018, *Managing volunteer engagement in reference to empirical research*, Managerial Economics, vol. 19, no. 1, s. 75-88.
 142. Jawor-Joniewicz, A., Lisowska, E., 2023, *Diversity IN Check. Raport z badania*, Warszawa.
 143. Johnston, W. B., 1987, *Workforce 2000: Work and Workers For the 21st Century*, Hudson Institute, Michigan.
 144. Juchnowicz, M., 2010, *Zarządzanie przez zaangażowanie: koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
 145. Juchnowicz, M., 2012, *Zaangażowanie pracowników: sposoby oceny, motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
 146. Juchnowicz, M., 2014, *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi-w kierunku kapitału ludzkiego*, Czasopisma i Monografie PAN, s. 195-204.
 147. Juchnowicz, M., 2019, *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi – w kierunku kapitału ludzkiego*, Ewolucja nauk ekonomicznych. Jedność a różnorodność, relacje do innych nauk, problemy klasyfikacyjne, Polska Akademia Nauk, Warszawa, s. 195-204.
 148. Kandola, R., Fullerton, J., 1994, *Managing the Mosaic: Diversity in Action*, CIPD Publishing, Londyn.
 149. Kanungo, R. N., 1982, *Measurement of job and work involvement*, Journal

- of Applied Psychology, vol. 67, no. 3, s. 341-349.
150. Kahn, W. A., 1990, *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, Academy of Management Journal, vol. 33, no. 4, s. 692-724.
151. Kahn, W. A. 1992, *To be fully there: Psychological presence at work*, Human Relations, vol. 45, no. 4, s. 321-349.
152. Klarnar, P., Sarstedt, M., Hoeck, M., Ringle, C. M., 2013, *Disentangling the effects of team competences, team adaptability, and client communication on the performance of management consulting teams*, Long Range Planning, vol. 46, no. 3, s. 258-286.
153. Klimkiewicz, K., 2016, *Zarządzanie różnorodnością jako element prospołecznej polityki przedsiębiorstwa*, Współczesne zarządzanie, 2010, Nr 2, s. 91-101.
154. Kmiotek, K., 2016, *Zaangażowanie pracowników w miejscu pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.
155. Knight, C., Patterson, M., Dawson, J., 2017, *Building work engagement: a systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions*, Journal of Organizational Behavior, vol. 38, no. 6, s. 792-812.
156. van Knippenberg, D., Nishii, L. H., Dwertmann, D. J. G., 2020, *Synergy from diversity: Managing team diversity to enhance performance*, Behavioral Science & Policy, vol. 6, no. 1, s. 75-92.
157. Komisja Europejska., 2021, *COVID-19 and people with disabilities in Europe Assessing the impact of the crisis and informing disability-inclusive next steps Synthesis report with input from the country experts of the European Disability Expertise*, EDE, Bruksela.
158. Komisja Europejska, 2022a, *Disability Employment Package to improve labour market outcomes for persons with disabilities*, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1597&langId=en> (10.03.2023).
159. Komisja Europejska, 2022b, *The European Pillar of Social Rights in 20 principles*, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1606&langId=en> (05.04.2023).
160. Komisja Europejska, 2023a, *EU Platform of Diversity Charters*, <https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and->

- fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/eu-platform-diversity-charters_en (10.02.2024).
161. Komisja Europejska, 2023b, *Justice and fundamental rights*, https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights_en (11.02.2024).
162. Komisja Europejska, 2023c, *Legal aspects of LGBTIQ equality*, https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/lesbian-gay-bi-trans-and-intersex-equality/legal-aspects-lgbtqi-equality_en (11.02.2024).
163. Komisja Europejska, 2023d, *Polish diversity charter*, https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country/polish-diversity-charter_en (10.02.2024).
164. Komisja Europejska, 2023e, *2023 Country Report - Poland*, Bruksela.
165. Komisja Europejska, 2020, W centrum uwagi UE – Równość osób LGBTI, <https://op.europa.eu/webpub/com/factsheets/lgbti/pl/> (11.02.2024).
166. Kopertyńska, M. W., Kmiotek, K., 2014, *Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 358, s. 39-48.
167. Kopertyńska, M. W., Kmiotek, K., 2016, *Zaangażowanie pracowników a sukces organizacji*, Zarządzanie i Finanse, t. 14, Nr 2, cz. 1, s. 183-194.
168. Kopperud, K. H., Martinsen, Ø., Humborstad, S. I. W., 2014, *Engaging leaders in the eyes of the beholder: On the relationship between transformational leadership, work engagement, service climate, and self-other agreement*, Journal of Leadership & Organizational Studies, vol. 21, no. 1, s. 29-42.
169. Korczok, J., 2021, *Sieci pracownicze jako narzędzie wsparcia różnorodności, inkluzji w organizacji*, [w:] Antonowicz, S. (red.), *Przedsiębiorstwo w obliczu zmian społecznych, gospodarczych i technologicznych*, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa-Rzeszów, s. 155-166.
170. Kulikowski, K., 2015, *Zarządzanie zaangażowaniem w pracę w świetle teorii wymagań, zasobów pracy*, Nauki o Zarządzaniu, Nr 24, s. 80-90.
171. Kumar, R., Sia, S. K., 2012, *Employee engagement: Explicating the*

- contribution of work environment*, Management and Labour Studies, vol. 37, no. 1, s. 31-43.
172. Lacity, M. C., Solomon, S., Yan, A., Willcocks, L. P., 2011, *Business process outsourcing studies: a critical review and research directions*, Journal of Information Technology, vol. 26, s. 221-258.
 173. Lee, L., Petter, S., Fayard, D., Robinson, S., 2011, *On the use of partial least squares path modeling in accounting research*, International Journal of Accounting Information Systems, vol. 12, no. 4, s. 305-328.
 174. LeFevre-Levy, R., Melson-Silimon, A., Harmata, R., Hulett, A. L., Carter, N. T., 2023, *Neurodiversity in the workplace: Considering neuroatypicality as a form of diversity*, Industrial and Organizational Psychology, vol.16, no. 1, s. 1-19.
 175. Leoński, W., Pluta, A., Wieczorek-Szymańska, A., 2022, *Zarządzanie różnorodnością w organizacji*, CeDeWu, Warszawa.
 176. Lewicka, D., 2019, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa.
 177. Loden, M. D., 1994, *Diversity management: the challenge of change*, The promise of diversity: Over, vol. 40, s. 294-300.
 178. Loden, M., Rosener, J. B., 1991, *Workforce America!: Managing employee diversity as a vital resource*, Irwin, Professional Publishing, Illinois.
 179. Macey, W. H., Schneider, B., 2008, *The meaning of employee engagement*, Industrial and Organizational Psychology, vol. 1, no. 1, s. 3-30.
 180. Manjaree, H. M. S., Perera, D. A. S., 2021, *Determinants of employee engagement during COVID 19 pandemic, Case of Sri Lanka Technological Campus*, International Journal of Research and Innovation in Social Science, vol. 5, no. 7, s. 773-778.
 181. Markos, S., Sridevi, M. S., 2010, *Employee engagement: The key to improving performance*, International Journal of Business and Management, vol. 5, no. 12, s. 89-96.
 182. Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., 1997, *Maslach burnout inventory*, Scarecrow Education, Maryland.
 183. Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., 2001, *Job burnout*, Annual Review of Psychology, vol. 52, no. 1, s. 397-422.
 184. Mazur, B., 2010, *Cultural Diversity in Organisational Theory and*

- Practice*, Journal of Intercultural Management, vol. 2, no. 2, s. 5-15.
185. Mazur-Wierzbicka, E., 2016, *Diversity Management as Counteracting Discrimination of Employees*, Inequalities in Management and Economics, s. 47-60.
 186. Mazur-Wierzbicka, E., 2018, *Age management in an organization. An employee over 50—an opportunity or a limitation for companies*, In Forum Scientiae Oeconomia, vol. 6, no. 4, s. 95-106.
 187. McKay, S. F., Avery, D. R., Morris, M. A., 2008, *Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate*, Personnel Psychology, vol. 61, no. 2, s. 349-374.
 188. McKinsey & Company, 2018, *Debiasing the corporation: An interview with Nobel laureate Richard Thaler*, <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/debiasing-the-corporation-an-interview-with-nobel-laureate-richard-thaler> (03.05.2023).
 189. McKinsey & Company, 2022a, *Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy*, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hybrid-work-making-it-fit-with-your-diversity-equity-and-inclusion-strategy> (05.01.2023).
 190. McKinsey & Company, 2022b, *What is diversity equity and inclusion*, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-diversity-equity-and-inclusion> (02.04.2022).
 191. Medlin, B., Faulk, L., 2011, *The relationship between optimism and engagement: the impact on student performance*, Research in Higher Education Journal, no. 13, s. 1-9.
 192. Moczydłowska, J. M., 2013, *Zaangażowanie pracowników - aspekty psychologiczne, organizacyjne*, Myśl Ekonomiczna, Polityczna, t. 4, nr 43, s. 162-171.
 193. Mor Barak, M. E., 2000, *Beyond affirmative action: Toward a model of diversity and organizational inclusion*, Administration in Social Work. Routledge, vol. 23, no. 3-4, s. 47-68.
 194. Mor Barak, M. E., 2005, *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

195. Mor Barak, M. E., 2008, *Perspectives of workforce diversity and inclusion in national and global contexts*, Developing and Empowering Staff and Volunteers, s. 239-254.
196. Mor Barak, M. E., 2011, *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. 2. wyd. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
197. Mor Barak, M. E., 2014, *Managing diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. 3. wyd. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
198. Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., 1998, *A tool to expand organizational understanding of workforce diversity: Exploring a measure of inclusion-exclusion*, Administration in Social Work, vol. 22, no. 1, s. 47-64.
199. Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., Berkman, S., 1998, *Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions*, The Journal of Applied Behavioral Science, vol. 34, no. 1, s. 82-104.
200. Morrow, P., 1993, *The Theory and Measurement of Work Commitment*. JAI Press, Greenwich.
201. Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W., 1979, *The measurement of organizational commitment*, Journal of Vocational Behavior, vol. 14, no. 2, s. 224-247.
202. Naukowiec.org, 2022, *Kalkulator doboru próby*, <https://www.naukowiec.org/dobor.html>. (01.04.2022).
203. Nishii, L. H., Mayer, D. M., 2009, *Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship*, Journal of Applied Psychology, vol. 94, no. 6, s. 1412-1426.
204. Nitzl, C., Roldan, J. L., Cepeda, G., 2016, *Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models*, Industrial management & data systems, vol. 116, no. 9, s. 1849-1864.
205. O'Donohue, M., 2016, *Using a Knowledge Management Approach to Support Effective Succession Planning in the Civil Service*, Dublin.
206. Oakley, J. L., 2007, Dr., Cozzani, CA, *The road to an engaged workforce*, Forum for People Performance Management and Measurement.

207. Okpara, M., Ikeije, U., Lekan-Akomolafe, C., 2015, *Employees Diversity and Inclusion: a Paradigm Shift in Organizational Management*, European Journal of Business and Management, vol. 7, no. 14.
208. Oxford English Dictionary, 2015, *Intersectionality*, https://www.oed.com/dictionary/intersectionality_n?tab=meaning_and_use#335059764 (05.03.2022)
209. Palmer, J., 1994, *Diversity: three paradigms*, The promise of diversity: Over, 40, s. 252-258.
210. Parks, K. M., Mokuolu, F. O., McDonald, D. P., 2013, *Measuring the Right Objectives*, [w:] *Technology as a Tool for Diversity Leadership: Implementation and Future Implications*, IGI Global, s. 122-132.
211. PBB, 2022, *World Population Prospects 2022*, United Nation, Nowy Jork.
212. Penna, 2007, *Meaning at Work. Research Report*, Londyn.
213. Plaut, V. C., Thomas, K. M., Goren, M. J., 2009, *Is multiculturalism or color blindness better for minorities?*, Psychological Science, vol. 20, no. 4, s. 444-446.
214. Pleasant, S., 2017, *Perspectives in HRD-Crossing the Boundaries of Employee Engagement and Workplace Diversity and Inclusion: Moving HRD Forward in a Complicated Sociopolitical Climate*, New Horizons in Adult Education and Human Resource Development, vol. 29, no. 3, s. 38-44.
215. Pollitt, D., 2005, *Diversity is about more than observing the letter of the law*, Human Resource Management International Digest, vol. 13, no. 4, s. 37-40.
216. Ponce-Pura, M. P., 2014, *Diversity and inclusion in a Multinational Corporation: Senior Managers' perceptions across three Asian regions*, Auckland University of Technology.
217. Prime, J., Salib, E., 2014, *Inclusive Leadership: The View From Six Countries*, Catalyst, Nowy Jork.
218. PRISMA, *PRISMA for systematic review protocols (PRISMA-P)*, <https://www.prisma-statement.org/protocols> (01.04.2021).
219. Przytuła, S., 2020, *Zarządzanie różnorodnością a organizacja włączająca*, Odwaga i równowaga, czyli work-life balance po polsku, s. 8-18.
220. Pugh, S. D., Dietz, J., Brief, A. P., Wiley, J. W., 2008, *Looking inside and out: The impact of employee and community demographic composition on organizational diversity climate*, Journal of Applied Psychology, vol. 93, no. 6,

s. 1422-1428.

221. PWN, 2022, *Zaangażowanie*,
<https://sjp.pwn.pl/sjp/zaangazowanie;2541640.html> (15.10.2022).
222. Rada Języka Niebinarnego, 2022, *Rekomendacja Rady w sprawie pytania o płeć w formularzach*, <https://zaimki.pl/blog/rekomendacja-formularze> (05.04.2022).
223. Ramayah, T., Cheah, J., Chuah, F., Ting, H., Memon, M. A., 2018, *Partial least squares structural equation modeling, PLS-SEM, using smartPLS 3.0.*, An updated guide and practical guide to statistical analysis, s. 967-978.
224. Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., Kedharnath, U., 2018, *Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness*, Human resource management review, vol. 28, no. 2, s. 190-203.
225. Rathore, B., 2018, *Dimensions of Workforce Diversity: a Conceptual Study*, International Journal of Science and Research, vol. 8, no. 8, s. 2018-2020.
226. Rhoades, L., Eisenberger, R., Armeli, S., 2001, *Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support*, Journal of Applied Psychology, vol. 86, no. 5, s. 825-836.
227. Rijamampianina, R., Carmichael, T., 2005, *A pragmatic and holistic approach to managing diversity*, Problems and Perspectives in Management, vol. 3, no. 1, s. 109-117.
228. Ringle, C. M., Wende, S., Becker, J.-M., 2022, *SmartPLS 4. Oststeinbek: SmartPLS GmbH, SmartPLS, Hamburg.*
229. Roberson, Q. M., 2006, *Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations*, Group & Organization Management, vol. 31, no. 2, s. 212-236.
230. Robinson, D., 2008, *Employee engagement: an IES perspective*, Presentation to the IES HR Network, Institute for Employment Studies, Londyn.
231. Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S., 2004, *The drivers of employee engagement*, Institute for Employment Studies, Londyn.
232. Rodriguez, L., 2018, *Inclusive Leadership and Employee Engagement: The Moderating Effect of Psychological Diversity Climate*, San Bernardino.
233. Ross, R., Schneider, R., 1992, *From Equality to Diversity: A Business Case for Equal Opportunities*, Cinii Research.

234. Rothbard, N. P., 2001, *Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles*, Administrative Science Quarterly, vol. 46, no. 4, s. 655-684.
235. Rudawska, A., 2011, *Motywowanie do zaangażowania w organizację oraz życie społeczne, rodzinne*, Journal of Management and Business Administration Central Europe, vol. 19, no. 1, s. 75-85.
236. Ryan, R. M., Deci, E. L., 2000, *The darker and brighter sides of human existence: Basic psychological needs as a unifying concept*, Psychological Inquiry, vol. 11, no. 4, s. 319-338.
237. Rzepka, A., Bańkowski, P., Mazur-Wierzbicka, E., 2024, *Inclusive leadership in the twenty-first century and beyond* [w:] El Khoury, R. (red.) *Technology-Driven Business Innovation: Unleashing the Digital Advantage. Studies in Systems, Decision and Control*, vol 540. Springer, Cham.
238. Saks, A. M., Gruman, J. A., 2014, *What do we really know about employee engagement?*, Human Resource Development Quarterly, vol. 25, no. 2, s. 155-182.
239. Saks, A. M., Gruman, J. A., 2021, *Advanced introduction to employee engagement*, Edward Elgar Publishing, Northampton, MA.
240. Salancik, G. R., 1977, *Commitment is too easy!*, Organizational Dynamics, vol. 6, no. 1, s. 62-80.
241. Sasin, M., 2018, *Budowanie zaangażowania czyli jak motywować pracowników, rozwijać ich potencjał*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
242. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A. B., 2002, *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*, Journal of Happiness Studies, vol. 3, s. 71-92.
243. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., 2010, *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*, Work engagement: a handbook of essential theory and research, vol. 12, s. 10-24.
244. Schaufeli, W. B., Taris, T. W., Van Rhenen, W., 2008, *Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?*, Applied Psychology, vol. 57, no. 2, s. 173-203.
245. Schlenker, B.R., Britt, T.W., Pennington, J., Murphy, R., Doherty, K., 1994, *The triangle model of responsibility*, Psychological Review, vol. 101, no. 4, s. 632-652.

246. Shah, M. S., Wu, C., Ullah, Z., 2021, *The inter-relationship between CSR, inclusive leadership and employee creativity: a case of the banking sector*, Sustainability, vol. 13, no. 16, s. 1-17.
247. Sherif, M., Sherif, C. W., 1953, *Groups in harmony and tension; an integration of studies of intergroup relations*, Harper & Brothers, Nowy Jork.
248. Shore, L.M., Tetrick, L. E., Lynch, P., Barksdale, K., 2006, *Social and economic exchange: Construct development and validation*, Journal of Applied Social Psychology, vol. 36, no. 4, s. 837-867.
249. SHRM, 2021, HR Glossary, <https://www.shrm.org/topics-tools/tools/hr-glossary> (01.10.2022).
250. SHRM, 2022, *DE&I Looks Different Around the Globe*, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/global-hr/pages/dei-around-the-globe.aspx>. (04.07.2022).
251. Shuck, B., Adelson, J. L., Reio Jr, T.G., 2017, *The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice*, Human Resource Management, vol. 56, no. 6, s. 953-977.
252. Smythe, J., 2013, *CEO. Dyrektor ds. Zaangażowania*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
253. Snape, D., Spencer, L., 2003, *The foundations of qualitative research*, [w:] Lewis, J., Ritchie, J. (red.), *Qualitative Research Practice: a Guide for Social Science Students and Researchers*, s. 1-23, Sage, Londyn.
254. Soane, E., Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., Rees, C., Gatenby, M., 2013, *The association of meaningfulness, well-being, and engagement with absenteeism: A moderated mediation model*, Human Resource Management, vol. 52, no. 3, s. 441-456.
255. Sposato, M., Feeke, S., Anderson-Walsh, P., Spencer, L., 2015, *Diversity, inclusion and the workplace-equality index: The ingredients for organizational success*, Human Resource Management International Digest, vol. 23, no. 5, s. 16-17.
256. Starostka-Patyk, M., Tomski, P., Zawada, M., 2015, *Diversity management as a part of corporate social responsibility policy*, Procedia Computer Science, vol. 65, s. 1038-1045.
257. Stander, M. W., Rothmann, S., 2010, *Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement*, SA Journal of Industrial Psychology,

vol. 36, no. 1, s. 1-8.

258. Sutapa, I.N., Wullur, M., Edi, I. A. I., 2023, *Engagement Across Generations: Navigating Employee Dynamics in Higher Education Post-COVID-19*, Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities, vol. 6, no. 9, s. 1691-1700.
259. Tajfel, H., 1978, *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*, Academic Press, Cambridge MA.
260. Tajfel, H., 1981, *Human Groups and Social Categories: Studies in social psychology*, Cambridge University Press, Cambridge MA.
261. Tajfel, H., 1982, *Experimental studies of intergroup behaviour*, [w:] *Cognitive Analysis of Social Behavior: Proceedings of the NATO Advanced Study Institute on "The cognitive analysis of socio-psychological processes"*, Aix-enProvence, s. 227-246.
262. Talent Intelligence, 2023, *Inclusion and the Benefits of Diversity in the Workplace*, <https://www.talentintelligence.com/inclusion-and-the-benefits-of-diversity-in-the-workplace/> (11.12.2023).
263. Taylor, C. R., 2004, Retention leadership, TD, vol. 58, no. 3, s. 40-45.
264. Tech Target, 2021, Information Technology, <https://www.techtarget.com/searchdatacenter/definition/IT> (15.04.2022).
265. Techopedia, 2023, Research and Development, <https://www.techopedia.com/definition/research-and-development-rd> (12.09.2023).
266. Thomas, D. A., Ely, R. J., 1996, *Making differences matter*, Harvard Business Review, vol. 74, no. 5, s. 79-90.
267. Towers Perrin, 2003, *Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement*, *The 2003 Towers Perrin Talent Report*, Philadelphia.
268. Travis, D. J., Mor Barak, M. E., 2010, *Fight or flight? Factors influencing child welfare workers' propensity to seek positive change or disengage from their jobs*, Journal of Social Service Research, vol. 36, no. 3, s. 188-205.
269. Turner, J. C., Sachdev, I., Hogg, M. A., 1983, *Social categorization, interpersonal attraction and group formation*, British Journal of Social Psychology, vol. 22, no. 3, s. 227-239.
270. UNDRR, 2023, *Global Survey Report on Persons with Disabilities and Disaster 2023*, Genewa.

271. UNHCR, 2023, *Ukraine Refugee Situation*,
<https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (12.02.2024).
272. Vakira, E., Shereni, N. C., Ncube, C. M., Ndlovu, N., 2023, *The effect of inclusive leadership on employee engagement, mediated by psychological safety in the hospitality industry*, Journal of Hospitality and Tourism Insights, vol. 6, no. 2, s. 819-834.
273. Vance, R. J., 2006, *Employee engagement and commitment: a guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*, SHRM Foundation, Alexandria.
274. Walczak, W., 2011, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, E-Mentor, vol. 3, no. 40, s. 11-19.
275. Wang, Y., Yang, Y., Wang, Y., Su, D., Li, S., Zhang, T., Li, H., 2019, *The mediating role of inclusive leadership: Work engagement and innovative behaviour among Chinese head nurses*, Journal of Nursing Management, vol. 27, no. 4, s. 688-696.
276. Warner, L. R., 2008, *A best practices guide to intersectional approaches in psychological research*, Sex roles, vol. 59, no. 5-6, s. 454-463.
277. Welbourne, T. M., Schlachter, S., 2014, *Engaged in What: Creating Connections to Performance with Rewards, Recognition and Roles*, Incentive Research Foundation, McLean, VA.
278. Wellin, M., Wacowska, K., 2013, *Zarządzanie kontraktem psychologicznym: zaangażowanie pracowników w zwiększenie wydajności firmy*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
279. Widerszal-Bazyl, M., 2018, *Co zrobić by zwiększyć efektywność zespołów zróżnicowanych wiekowo?* Centralny Instytut Ochrony Pracy-Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa.
280. Wirtz, J., Tuzovic, S., Ehret, M., 2015, *Global business services: Increasing specialization and integration of the world economy as drivers of economic growth*, Journal of Service Management, vol. 26, no. 4, s. 565-587.
281. Wordcloud, www.wordcloud.com (15.04.2021).
282. Wojtaszczyk, K., Mizera-Pęczek, s., 2016, *Propozycja wartości zatrudnienia a zaangażowanie pracowników sektora kultury*, Wydawnictwo SiZ, Łódź.

283. World Economic Forum, 2023a, *Global Gender Gap Report 2023*, Geneva.
284. World Economic Forum, 2023b, *Global Parity Alliance: Diversity, Equity and Inclusion Lighthouses 2023*, Geneva.
285. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., 2007, *The role of personal resources in the job demands-resources model*, International Journal of Stress Management, vol. 14, no. 2, s. 121-141.

Wykaz źródeł prawa

- Dyrektywa 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 r. ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy, Dz. U. UE. L. 2000.303.16.
- Dyrektywa 2000/43/WE z dnia 29 czerwca 2000 r. wprowadzająca w życie zasadę równego traktowania osób bez względu na pochodzenie rasowe lub etniczne, Dz. U. UE. L. 2000.180.22.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/882 z dnia 17 kwietnia 2019 r. w sprawie wymogów dostępności produktów i usług, Dz. U. UE. L. 2019.151.70.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1158 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów oraz uchylająca dyrektywę Rady 2010/18/UE, Dz. U. UE. L. 2019.188.79.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania, Dz. U. UE. L. 2023.132.21.
- Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej, Dz.U. C 326 z 26.10.2012, p. 391–407.
- Kodeks Pracy z dnia 26 czerwca 1974 r., Dz.U. z 1974 r. Nr 24 poz. 141 z późn. zm.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483.
- Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej z dnia 28 października 2016 r., Dz. U. UE. C. 2016.202.47.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o Państwowym Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON), Dz. U. 1997 Nr 123 poz. 776.
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz.U. 2004 nr 99 poz. 1001.

Spis rysunków

Rysunek 1. Niezbędne elementy pracy według teorii cech pracy	14
Rysunek 2. Zestawienie poszczególnych rodzajów zaangażowania typu <i>engagement</i> ..	19
Rysunek 3. Komponenty zaangażowania w pracę według W. B. Schaufeliego i in.	20
Rysunek 4. Zrewidowany model zaangażowania według A. M. Saksa	22
Rysunek 5. Zestawienie założeń dotyczących zaangażowania pracowników typu <i>commitment, engagement, involvement</i>	23
Rysunek 6. Hierarchia zaangażowania według organizacji Penna	26
Rysunek 7. Determinanty zaangażowania według <i>Institute of Employment Studies</i>	27
Rysunek 8. Model zaangażowania WIGOR	28
Rysunek 9. Ewolucja wymiarów zarządzania personelem	32
Rysunek 10. Wielowymiarowość różnorodności	41
Rysunek 11. Obszary badań naukowych dotyczących neuroróżnorodności	47
Rysunek 12. Korzyści wynikające z różnorodnej organizacji	63
Rysunek 13. Ramy inkluzji według L. M. Shore i in.	69
Rysunek 14. Zróżnicowanie podejścia do koncepcji inkluzji w naukach o zarządzaniu i jakości	70
Rysunek 15. Porównanie założeń dotyczących różnorodności i inkluzji	73
Rysunek 16. Kluczowe czynniki kreowania inkluzywnego środowiska pracy	75
Rysunek 17. Porównanie przywództwa inkluzywnego z wybranymi rodzajami przywództwa	79
Rysunek 18. Ramy rozwoju przywództwa inkluzywnego	79
Rysunek 19. Schemat postępowania badawczego	82
Rysunek 20. Procedura badawcza systematycznego przeglądu literatury	83
Rysunek 21. Analiza chronologiczna wybranych badań naukowych	87
Rysunek 22. Chmura wyrazów na podstawie słów kluczowych wybranych publikacji ..	88
Rysunek 23. Proponowany teoretyczny model hipotez	98
Rysunek 24. Kryteria doboru organizacji w badaniach jakościowych	105
Rysunek 25. Struktura doboru ekspertów w badaniach jakościowych	106
Rysunek 26. Struktura zaangażowania ekspertów w badaniach jakościowych	106
Rysunek 27. Struktura branżowa organizacji w badaniu jakościowym	109
Rysunek 28. Strategiczne filary różnorodności w badanych organizacjach	113
Rysunek 29. Zróżnicowane umiejscowienie DEI w strukturze organizacji	116
Rysunek 30. Profil kompetencyjny przywódcy inkluzywnego według wypowiedzi ekspertów	123
Rysunek 31. Klasyfikacja sieci pracowniczych (ERGs) według nadrzędnych kategorii	126
Rysunek 32. Sposoby komunikowania działań DEI w badanych organizacjach	131
Rysunek 33. Ankietowani według struktury zatrudnienia w sektorze	145
Rysunek 34. Ankietowani według kraju pochodzenia pracodawcy	146
Rysunek 35. Ankietowani według narodowości	146
Rysunek 36. Respondenci według tożsamości płciowej (liczbowo)	147
Rysunek 37. Respondenci według wieku	148
Rysunek 38. Respondenci według rodzaju wykształcenia	148
Rysunek 39. Respondenci według pozycji stanowiska w hierarchii organizacyjnej	149
Rysunek 40. Respondenci według rodzaju stanowiska	149
Rysunek 41. Respondenci według stażu pracy w firmie	150
Rysunek 42. Respondenci według częstotliwości pracy z biura	150
Rysunek 43. Respondenci według uczestnictwa w sieciach pracowniczych (ERGs) ...	151

Rysunek 44. Model strukturalny dla zaangażowania w pracę (JE)	158
Rysunek 45. Model strukturalny dla zaangażowania organizacyjnego (OE).....	160
Rysunek 46. Modele strukturalne dla zaangażowania pracowników ze względu na płeć	163
Rysunek 47. Modele strukturalne dla zaangażowania pracowników ze względu na wiek	165
Rysunek 48. Modele strukturalne dla zaangażowania pracowników ze względu na stanowisko	167
Rysunek 49. Modele strukturalne dla zaangażowania pracowników ze względu na staż pracy	169
Rysunek 50. Modele strukturalne dla zaangażowania pracowników ze względu na miejsce pracy	171
Rysunek 51. Modele strukturalne dla zaangażowania pracowników ze względu na uczestnictwo w ERGs	173

Spis tabel

Tabela 1. Teorie związane z koncepcją zaangażowania pracowników.....	16
Tabela 2. Przegląd definicji zaangażowania typu <i>engagement</i>	21
Tabela 3. Rozróżnienie rodzajów zaangażowania organizacyjnego.....	23
Tabela 4. Determinanty zaangażowania pracowników w świetle literatury przedmiotu.....	28
Tabela 5. Podsumowanie korzyści wynikających z wysokiego zaangażowania pracowników	31
Tabela 6. Narzędzia pomiaru zaangażowania pracowników	34
Tabela 7. Zestawienie definicji różnorodności	49
Tabela 8. Rozwiązania w UE na rzecz wyrównywania szans w miejscu pracy	55
Tabela 9. Porównanie paradygmatów zarządzania różnorodnością.....	60
Tabela 10. Wpływ globalnych trendów na sytuację mniejszościowych grup pracowników	66
Tabela 11. Zestawienie definicji inkluzji	71
Tabela 12. Różnice pomiędzy przywództwem tradycyjnym a włączającym.....	77
Tabela 13. Systematyczny przegląd literatury - protokół gromadzenia danych	84
Tabela 14. Systematyczny przegląd literatury - kryteria selekcji literatury.....	85
Tabela 15. Systematyczny przegląd literatury - wyniki selekcji literatury	86
Tabela 16. Wyniki systematycznego przeglądu literatury	89
Tabela 17. Klasyfikacja zmiennych modelu teoretycznego.....	99
Tabela 18. Klasyfikacja organizacji z sektora nowoczesnych usług biznesowych.....	107
Tabela 19. Zestawienie organizacji i ekspertów uczestniczących w badaniu jakościowym	108
Tabela 20. Zestawienie eksperckich definicji terminu „inkluzja”	110
Tabela 21. Zestawienie komentarzy ekspertów na temat terminu „przynależność”	111
Tabela 22. Organizacyjne role wsparcia DEI.....	118
Tabela 23. Klasyfikacja ról w sieciach pracowniczych	127
Tabela 24. Przykłady działań wspierających różnorodność w organizacjach.....	129
Tabela 25. Podsumowanie adaptacji skal pomiarowych i przykładowych pytań badawczych	141
Tabela 26. Techniczne podsumowanie próby badawczej	144
Tabela 27. Charakterystyka zmiennych kontrolnych	152
Tabela 28. Statystyki opisowe dla zmiennych niezależnych w badaniu ilościowym ...	153
Tabela 29. Statystyki opisowe dla zmiennych zależnych w badaniu ilościowym	154
Tabela 30. Wyniki oceny modelu pomiarowego	155
Tabela 31. Trafność różnicowa konstruktów - kryterium Fornella-Larckera	156
Tabela 32. Wyniki oceny skutków bezpośrednich i pośrednich dla zaangażowania w pracę (JE).....	159
Tabela 33. Wyniki oceny skutków bezpośrednich i pośrednich dla zaangażowania organizacyjnego (OE)	160

Załączniki

Załącznik 1. Zaproszenie do wzięcia udziału w badaniu jakościowym

Call for experts to take part in scientific research

This is an invitation to take part in 1-hour scientific interview as part of a Ph.D. thesis about DEI practices (in the context of creating employee engagement).

Who is inviting and what for?

Joanna Korczok - **Ph.D.** candidate at the Faculty of Management at AGH University of Science and Technology in Krakow is looking for experts-volunteers to take part in the scientific interview about DEI practices in the context of building employee engagement.

Who is needed?

DEI expert / DEI sponsor/ DEI manager / HR manager/ HR Business Partner / CSR manager / board member:

- working in the business services sector,
- with experience in the field of Diversity and Inclusion,
- involved in the creation/implementation of DEI strategy [and/or] with extensive knowledge about DEI initiatives in her/his company (Polish branch).

About the interview:

Logistics	Topics
• 1:1 interview • duration: 1h • form: online (preferred) / phone / in person (Kraków) • hours: either working hours or evening hours (interviewee decides) • Polish / or English if the non-Polish speaker • can be anonymous	• DEI strategy and policies/implementation methods and challenges • DEI structure globally and locally • Diversity dimensions being measured/taken care off • DEI in the context of its impact on Employee Engagement (EE surveys, other measures) • Manager's role in DEI / Support of Inclusive Leadership • ERGs - logistics and impact on inclusiveness / EE • Current challenges and plans

What happens after the interview?

The results of the interview will be collected, analyzed and later will be presented synthetically in the Ph.D. thesis. In the Ph.D. paper, the author will review and discuss shared practices and based on them will prepare recommendations for the practitioners and future research.

How to raise your hand?

For any additional questions or to show your interest, please contact Joanna Korczok directly - LinkedIn, email jkorczok@agh.edu.pl.

Załącznik 2. Kwestionariusz wywiadu półstrukturyzowanego

Sekcja 1. Dotycząca praktyk DEI

1. Jaka jest Pani/a rola w organizacji (również w odniesieniu do DEI)?
2. Jakie jest miejsce DEI w strukturze Państwa organizacji (globalnie i lokalnie)?
3. Jaka jest rola zarządu w temacie DEI (strategia, wdrażanie, itd.)?
4. W jaki sposób DEI wiąże się z wartościami/ strategią Państwa organizacji?
Czy jest dedykowana strategia DEI?
5. W jakim stopniu procedury/ polityki / aktywności dotyczące DEI są replikowane z głównej siedziby organizacji, a w jakim są one tworzone lokalnie?
6. Z jakimi wyzwaniami spotkali się Państwo przy wdrażaniu zagranicznych wytycznych DEI?
7. Jakie rodzaje różnorodności są w Państwa organizacji mierzone/ analizowane? Jakie występują najczęściej (%)?
8. Jak zdefiniował/aby Pan/i termin inkluzji?
9. W organizacjach coraz częściej obok „*diversity*” oraz „*inclusion*” pojawia się termin „*equity*”. Skąd ta rosnąca popularność? Co się pod tym kryje, co przez to Pan/i rozumie?

Sekcja 2. Dotycząca zaangażowania pracowników

10. W jaki sposób i jak często badacie Państwo zaangażowanie pracowników (ang. *employee engagement* – ZP)?
11. Czy w badaniach dotyczących ZP zawarte są pytania dotyczące praktyk DEI? Jeśli tak, to jakie?
12. Czy badania wskazują, jak wygląda poziom ZP:
 - a. z podziałem na konkretne wymiary różnorodności? Jeśli tak, to jakie?
13. Czy i w jaki sposób Państwa organizacja łączy temat ZP i DEI?
14. Jakiego Pana/i zdaniem są relacje między tymi dwoma zagadnieniami? Co ma największy wpływ na budowanie ZP w kontekście DEI?
15. Czy Pana/i zdaniem potrzebne byłyby dodatkowe elementy badające zależność między działaniami DEI a ZP?

Sekcja 3. Dotycząca przykładów działań w tematyce DEI

16. Jakie obszary różnorodności Państwo wspieracie? W jaki sposób (przykłady działań)?
17. Jak komunikujecie Państwo działania w obszarze DEI osobom zatrudnionym?
18. Z jakimi reakcjami się Państwo spotykacie (np.: „to mnie nie dotyczy”)?
19. Czy spotykacie się z negatywnymi reakcjami odnośnie DEI, np. dotyczących tzw. *gender ratio*?
20. Co organizacje mogą zrobić, aby unikać uczucie odwróconej dyskryminacji?
21. Co w związku z? Jak pandemia/ praca hybrydowa zmieniła temat DEI?

22. Czy występują w Państwa organizacji sieci pracownicze (ERGs)?
- Jakie?
 - Jak są zorganizowane/ wspierane ze strony organizacji?
 - Jak Pana/i zdaniem wpływają one na ZP? Czy ta zależność jest śledzona/badana?
 - Czy istnieje ryzyko, że podział pracowników na grupy/networki wspiera różnorodność, ale już nie inkluzję/ omijana jest pewna grupa pracowników?
23. W jaki sposób wspieracie Państwo menedżerów w temacie DEI (mentoring/ trening?)
24. Jak ocenił/-aby Pan/i ich otwartość (świadomość) na tematy związane z różnorodnością?
25. Jak określiłby Pan/i przywódcę inkluzywnego? Jakie kompetencje powinien posiadać?
26. Czy Pani/a zdaniem istnieje zależność pomiędzy poziomem zaangażowania pracowników a szczególnym wymiarem różnorodności menedżera (np. na kraj pochodzenia/ płeć). Jeśli tak, to jaka?
27. Jakie są dalsze plany na działalność DEI w Państwa organizacji?
28. Co jeszcze można by zrobić, aby dodatkowo wspierać kulturę włączającą w Państwa organizacji?

Załącznik 3. Zestawienie konstruktów i pytań w badaniu sondażowym

#	Konstrukty		Pytanie
1	Praktyki różnorodności	Uczciwość organizacyjna	Uważam, że jestem traktowana/-y w tej organizacji inaczej z powodu mojej rasy, pochodzenia narodowego/etnicznego, wyznania płci, orientacji seksualnej, tożsamości płciowej, wykształcenia czy wieku. (R)
2			Menedżerowie w tej organizacji kierują się obiektywnymi kryteriami w procesie rekrutacji i przyznawaniu awansów pracownikom, bez względu na ich rasę, pochodzenie narodowe/etniczne, wyznanie, płeć, orientację seksualną, tożsamość płciową, wykształcenie czy wiek.
3			Menedżerowie w tej organizacji przekazują informacje zwrotne i oceniają pracowników sprawiedliwie, bez względu na ich pochodzenie, płeć, wiek czy pochodzenie społeczne.
4			Menedżerowie w tej organizacji podejmują sprawiedliwie decyzje o zwolnieniach z pracy, bez względu na rasę, płeć, wiek czy pochodzenie społeczne pracownika.
5			Menedżerowie w tej organizacji interpretują procedury kadrowe/ HR (np. dotyczące nieobecności) w sposób sprawiedliwy dla wszystkich pracowników.
6		Włączanie organizacyjne	Kierownictwo w mojej organizacji zachęca do tworzenia sieci pracowniczych (ang. <i>Employee Networks/ ERGs - Employee Resource Groups/ Affinity Groups/ Communities</i>).
7			W mojej organizacji istnieje program mentorski identyfikujący i przygotowujący przedstawicieli wszystkich grup mniejszościowych i kobiety do awansu.
8			W tej organizacji tzw. „kumoterstwo” (ang. <i>‘old boys’ network</i>) nadal istnieje i ma się dobrze. (R)
9			Moja firma przeznaczająca wystarczającą ilość pieniędzy i czasu na podnoszenie świadomości różnorodności wśród pracowników i szkolenia z tym związane.
10		Zespół	Mój zespół ułatwia ludziom o różnym pochodzeniu dopasować się i zostać zaakceptowanym.
11			W moim zespole panuje środowisko pracy przyjazne różnorodności.
12			Mój zespół szanuje poglądy osób z różnych środowisk.
13	Klimat inkluzji	Zespół i organizacja	Mam wpływ na decyzje podejmowane przez mój zespół w zakresie naszych zadań.
14			Moi współpracownicy otwarcie dzielą się ze mną informacjami związanymi z pracą.
15			Zazwyczaj angażuję się i jestem zapraszana/-y do aktywnego udziału w działaniach związanych z pracą w moim zespole.
16			W pracy mogę być w pełni sobą.
17			Jestem w stanie wpływać na decyzje, które dotyczą mojej organizacji.
18		Kierownictwo	Mój/a menedżer(ka) często pyta mnie o zdanie przed podjęciem ważnych decyzji związanych z moją pracą lub pracą mojego zespołu.
19			Mój/a menedżer(ka) pyta mnie o zdanie tak samo często jak innych członków zespołu.
20			Jestem zapraszana/-y do aktywnego uczestnictwa w spotkaniach podsumowujących i oceniających moją pracę (ang. <i>performance review meetings</i>) z moim/-ją menedżerem/-ką.
21			Często otrzymuję zaproszenie do udziału w spotkaniach z menedżerami wyższego szczebla (ang. <i>management higher than my immediate supervisor</i>).

22			Często jestem proszona/-y o wyrażenie swojej opinii na spotkaniach z menedżerami wyższego szczebla (ang. <i>management higher than my immediate supervisor</i>).
23			Często otrzymuję informacje od kierownictwa wyższego szczebla (ang. <i>management higher than my immediate supervisor</i>).
24			Często jestem proszona/-y o udział w planowaniu działań społecznych i firmowych wydarzeniach towarzyszkich (ang. <i>social activities and company social events</i>).
25		Działania społeczne i aktywności integracyjne	Zawsze jestem informowana/-y o wewnętrznych działaniach społecznych i firmowych wydarzeniach towarzyszkich (ang. <i>social activities and company social events</i>).
26			Moi współpracownicy rzadko zapraszają mnie na wspólny lunch lub drinka po pracy. (R)
27			
28	Przywództwo inkluzywne	Otwartość	Mój/a menedżer(ka) jest otwarty/-a na nowe pomysły i możliwości usprawnienia procesów w pracy.
29			Mój/a menedżer(ka) jest otwarty/-a na dyskusję o pożądanym celach zawodowych i nowych sposobach ich osiągnięcia.
30			Mój/a menedżer(ka) aktywnie szuka innych punktów widzenia.
31			Mój/a menedżer(ka) jest w stanie przyznać się do błędów.
32		Dostępność	Gdy pojawiają się wątpliwości z zakresu pracy, które chciał(a)bym omówić z moim/-ją menedżerem/-ką, mogę to zrobić.
33			Gdy pojawiają się kwestie osobiste, które chciał(a)bym omówić z moim/-ją menedżerem/-ką, mogę to zrobić.
34			Mój/a menedżer(ka) jest gotowy/-a wysłuchać moich wniosków (ang. <i>requests</i>).
35			Mój/a menedżer(ka) zachęca mnie do kontaktu z nim/nią w razie pojawiających się problemów.
36		Zaangażowanie na rzecz różnorodności	Mój/a menedżer(ka) dba o to, aby w miejscu pracy byli reprezentowani przedstawiciele wszystkich grup społecznych.
37			Mój/a menedżer(ka) dobrze współpracuje z osobami pochodzącymi z różnych środowisk.
38			Mój/a menedżer(ka) pyta o opinię pracowników należących do różnych grup demograficznych i zawodowych.
39	Zaangażowanie w pracę		Dosłownie „rzucam się” w wir pracy.
40			Czasami praca pochłania mnie do tego stopnia, że tracę poczucie czasu.
41			Moja praca jest bardzo absorbująca.
42			Jestem całkowicie zaangażowana/-y w to co robię.
43			Podczas wykonywania pracy często błędzę myślami i w konsekwencji myślę o innych sprawach. (R)
44			Jestem bardzo zaangażowana/-y w tę pracę.
45	Zaangażowanie organizacyjne		Bycie częścią tej organizacji jest fascynujące (przyciąga i utrzymuje uwagę).
46			Jedną z najbardziej ekscytujących rzeczy jest dla mnie angażowanie się w sprawy tej organizacji.
47			Nie interesują mnie zbytnio sprawy mające miejsce w tej organizacji. (R)
48			Bycie częścią tej organizacji sprawia, że „ożywam”.
49			Bycie częścią tej organizacji jest ekscytujące.
			Jestem bardzo zaangażowana/-y w sprawy mojej organizacji.

*Skala Likerta 5 (1 - całkowicie się nie zgadzam, 5 - zdecydowanie się zgadzam)

**Metryki: płeć, wiek, narodowość, wykształcenie, rodzaj studiów, kraj pochodzenia przedsiębiorstwa, rodzaj firmy, liczba pracowników (tylko w Polsce), pozycja stanowiska w hierarchii organizacyjnej (ang. *grade*), wspierany proces, staż pracy, miejsce wykonywania pracy, uczestnictwo w sieciach pracowniczych, sojusznictwo, sponsoring sieci pracowniczych.

Załącznik 4. Wyniki statystyki opisowej

Pytanie	Średnia aryt.	Mediana	Odchyl. std	Rozkład odpowiedzi				
				1	2	3	4	5
2	3,93	4	1,02	3,3%	7,9%	11,6%	46,5%	30,6%
3	4,15	4	0,84	1,1%	4,4%	9,2%	49,1%	36,2%
4	4,12	4	0,85	1,7%	1,8%	14,9%	45,6%	36,0%
5	4,18	4	0,88	1,8%	4,2%	7,9%	46,1%	39,9%
6	3,77	4	0,92	1,1%	7,0%	28,6%	40,0%	23,2%
7	3,36	3	0,99	3,5%	13,7%	39,5%	30,4%	12,9%
9	3,86	4	0,93	1,7%	7,6%	18,8%	47,0%	24,9%
10	4,24	4	0,72	0,4%	1,8%	8,9%	51,7%	37,3%
11	4,30	4	0,67	0,2%	2,0%	5,0%	53,3%	39,5%
12	4,29	4	0,70	0,4%	2,0%	6,3%	51,3%	40,0%
13	3,98	4	0,88	1,7%	5,9%	12,0%	53,3%	27,1%
14	4,15	4	0,75	0,2%	4,2%	7,7%	56,1%	31,7%
15	4,23	4	0,64	0,2%	1,7%	5,7%	59,6%	32,8%
16	3,88	4	0,96	3,0%	7,4%	12,5%	53,1%	24,0%
17	3,39	4	1,04	5,0%	14,8%	29,0%	38,6%	12,7%
18	3,72	4	0,98	2,6%	10,1%	19,4%	48,3%	19,6%
19	3,72	4	0,94	2,0%	9,2%	22,1%	48,0%	18,6%
20	4,07	4	0,84	1,1%	5,0%	10,3%	53,1%	30,4%
21	3,51	4	1,10	4,4%	17,7%	17,7%	43,0%	17,2%
22	3,32	3	1,09	4,4%	21,4%	24,9%	36,0%	13,3%
23	3,54	4	1,05	3,7%	15,5%	19,9%	45,0%	15,9%
24	3,35	3	1,04	4,2%	17,9%	28,0%	37,8%	12,0%
25	4,08	4	0,78	1,3%	3,5%	8,3%	59,6%	27,3%
27	4,24	4	0,74	0,6%	2,4%	7,6%	51,7%	37,8%
28	4,15	4	0,80	1,1%	3,1%	9,4%	51,8%	34,5%
29	3,93	4	0,89	1,1%	6,1%	18,5%	47,6%	26,8%
30	3,87	4	0,92	2,0%	7,2%	15,7%	52,0%	23,1%
31	4,25	4	0,72	0,7%	1,5%	7,4%	53,1%	37,3%
32	3,94	4	0,84	1,3%	3,1%	21,6%	48,7%	25,3%
33	4,25	4	0,65	0,7%	0,4%	5,9%	59,2%	33,8%
34	4,19	4	0,76	0,7%	2,4%	9,2%	52,0%	35,6%
35	3,70	4	0,76	0,6%	2,8%	37,3%	45,2%	14,2%
36	4,14	4	0,74	0,7%	1,3%	13,1%	53,0%	31,9%
37	3,87	4	0,83	0,7%	3,7%	26,6%	45,9%	23,1%
38	3,71	4	0,94	2,0%	9,8%	22,0%	48,0%	18,3%
39	3,67	4	1,02	1,3%	17,7%	13,3%	48,2%	19,6%
40	3,51	4	0,98	1,7%	15,7%	28,2%	39,3%	15,1%
41	3,67	4	0,91	1,3%	10,1%	24,5%	48,0%	16,1%
43	3,98	4	0,77	0,9%	3,9%	14,0%	59,0%	22,1%
44	3,42	4	0,98	4,2%	12,9%	29,2%	43,9%	9,8%
45	3,10	3	1,02	7,2%	19,6%	35,6%	31,4%	6,3%
46	2,51	2	0,96	11,8%	44,5%	28,0%	12,7%	3,0%
47	2,97	3	0,97	7,4%	22,1%	40,6%	25,5%	4,4%
48	3,02	3	1,00	7,0%	22,3%	37,6%	27,5%	5,5%
49	3,34	3	0,94	3,9%	14,4%	32,5%	42,1%	7,2%

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Załącznik 5. Wyniki moderacji grupowej

Załącznik 5A. Wyniki moderacji grupowej według płci

Grupa		Ścieżka	Współczynnik ścieżki (β)	Bootstrapping				
				Średnia z próby (M)	Odchylenie standardowe	Statystyka T	Wartość P	Testowanie wpływu
Zaangażowanie w pracę (JE)	Kobiety	DP → JE	0,07	0,077	0,106	0,665	0,253	Niepotwierdzone
		IL → JE	0,116	0,12	0,097	1,185	0,118	Niepotwierdzone
		DP → IC	0,461	0,462	0,047	9,828	0,000	Potwierdzone
		IL → IC	0,396	0,396	0,052	7,642	0,000	Potwierdzone
		IC → JE	0,181	0,181	0,112	1,62	0,053	Niepotwierdzone
		IL → IC → JE	0,084	0,085	0,054	1,553	0,060	Niepotwierdzone
		DP → IC → JE	0,072	0,071	0,045	1,599	0,055	Niepotwierdzone
	Mężczyźni	DP → JE	0,028	0,03	0,105	0,268	0,394	Niepotwierdzone
		IL → JE	0,114	0,119	0,115	0,989	0,161	Niepotwierdzone
		DP → IC	0,275	0,279	0,069	3,966	0,000	Potwierdzone
		IL → IC	0,534	0,532	0,069	7,769	0,000	Potwierdzone
		IC → JE	0,172	0,175	0,113	1,522	0,064	Niepotwierdzone
		DP → IC → JE	0,047	0,049	0,035	1,352	0,088	Niepotwierdzone
		IL → IC → JE	0,092	0,093	0,062	1,49	0,068	Niepotwierdzone
Zaangażowanie organizacyjne (OE)	Kobiety	DP → OE	0,066	0,068	0,084	0,787	0,216	Niepotwierdzone
		IL → OE	0,12	0,118	0,083	1,448	0,074	Niepotwierdzone
		DP → IC	0,456	0,458	0,046	9,811	0,000	Potwierdzone
		IL → IC	0,398	0,397	0,052	7,666	0,000	Potwierdzone
		IC → OE	0,386	0,39	0,082	4,723	0,000	Potwierdzone
		IL → IC → OE	0,176	0,178	0,039	4,509	0,000	Potwierdzone
		DP → IC → OE	0,154	0,156	0,042	3,698	0,000	Potwierdzone
	Mężczyźni	DP → OE	-0,093	-0,089	0,082	1,135	0,128	Niepotwierdzone
		IL → OE	0,073	0,073	0,084	0,872	0,192	Niepotwierdzone
		DP → IC	0,28	0,285	0,069	4,03	0,000	Potwierdzone
		IL → IC	0,529	0,526	0,07	7,605	0,000	Potwierdzone
		IC → OE	0,423	0,422	0,092	4,612	0,000	Potwierdzone
		DP → IC → OE	0,118	0,12	0,039	3,034	0,001	Potwierdzone
		IL → IC → OE	0,224	0,223	0,06	3,758	0,000	Potwierdzone

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Załącznik 5B. Wyniki moderacji grupowej według wieku

Grupa		Ścieżka	Współczynnik ścieżki (β)	Bootstrapping				
				Średnia z próby (M)	Odchylenie standardowe	Statystyka T	Wartość P	Testowanie wpływu
Zaangażowanie w pracę (JE)	do 34. roku życia	DP → JE	0,093	0,096	0,101	0,922	0,178	Niepotwierdzone
		IL → JE	0,176	0,18	0,109	1,615	0,053	Niepotwierdzone
		DP → IC	0,388	0,391	0,059	6,528	0,000	Potwierdzone
		IL → IC	0,425	0,4235	0,061	6,943	0,000	Potwierdzone
		IC → JE	0,136	0,1368	0,107	1,2699	0,102	Niepotwierdzone
		IL → IC → JE	0,058	0,0573	0,046	1,2595	0,104	Niepotwierdzone
		DP → IC → JE	0,053	0,054	0,044	1,188	0,117	Niepotwierdzone
	od 35. roku życia	DP → JE	0,017	0,02	0,099	0,17	0,433	Niepotwierdzone
		IL → JE	0,021	0,029	0,097	0,216	0,415	Niepotwierdzone
		DP → IC	0,355	0,355	0,058	6,073	0,000	Potwierdzone
		IL → IC	0,509	0,51	0,059	8,562	0,000	Potwierdzone
		IC → JE	0,2386	0,2393	0,116	2,0642	0,020	Potwierdzone
		DP → IC → JE	0,085	0,085	0,044	1,941	0,026	Potwierdzone
		IL → IC → JE	0,121	0,122	0,061	1,994	0,023	Potwierdzone
Zaangażowanie organizacyjne (OE)	do 34. roku życia	DP → OE	0,036	0,038	0,085	0,422	0,336	Niepotwierdzone
		IL → OE	0,141	0,141	0,077	1,845	0,033	Potwierdzone
		DP → IC	0,385	0,389	0,059	6,491	0,000	Potwierdzone
		IL → IC	0,427	0,424	0,062	6,913	0,000	Potwierdzone
		IC → OE	0,354	0,354	0,082	4,328	0,000	Potwierdzone
		IL → IC → OE	0,136	0,137	0,037	3,646	0,000	Potwierdzone
		DP → IC → OE	0,151	0,151	0,043	3,506	0,000	Potwierdzone
	od 35. roku życia	DP → OE	-0,087	-0,083	0,074	1,176	0,120	Niepotwierdzone
		IL → OE	0,027	0,023	0,092	0,296	0,384	Niepotwierdzone
		DP → IC	0,359	0,359	0,059	6,107	0,000	Potwierdzone
		IL → IC	0,502	0,503	0,06	8,356	0,000	Potwierdzone
		IC → OE	0,514	0,517	0,09	5,692	0,000	Potwierdzone
		DP → IC → OE	0,185	0,185	0,041	4,527	0,000	Potwierdzone
		IL → IC → OE	0,258	0,261	0,061	4,263	0,000	Potwierdzone

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Załącznik 5C. Wyniki moderacji grupowej według zajmowanego stanowiska pracy

Grupa		Ścieżka	Współczynnik ścieżki (β)	Bootstrapping					
				Średnia z próby (M)	Odchylenie standardowe	Statystyka T	Wartość P	Testowanie wpływu	
Zaangażowanie w pracę (JE)		Specjaliści	DP $\rightarrow$ JE	-0,005	0,001	0,123	0,041	0,484	Niepotwierdzone
			IL $\rightarrow$ JE	0,172	0,175	0,124	1,382	0,083	Niepotwierdzone
			DP $\rightarrow$ IC	0,28	0,283	0,075	3,741	0,000	Potwierdzone
			IL $\rightarrow$ IC	0,523	0,522	0,068	7,749	0,000	Potwierdzone
			IC $\rightarrow$ JE	0,232	0,232	0,11	2,113	0,017	Potwierdzone
			IL $\rightarrow$ IC $\rightarrow$ JE	0,065	0,067	0,039	1,671	0,047	Potwierdzone
			DP $\rightarrow$ IC $\rightarrow$ JE	0,121	0,12	0,058	2,074	0,019	Potwierdzone
		Kierownicy	DP $\rightarrow$ JE	0,087	0,087	0,092	0,949	0,171	Niepotwierdzone
			IL $\rightarrow$ JE	0,071	0,075	0,094	0,753	0,226	Niepotwierdzone
			DP $\rightarrow$ IC	0,396	0,398	0,049	8,066	0,000	Potwierdzone
			IL $\rightarrow$ IC	0,458	0,456	0,056	8,171	0,000	Potwierdzone
			IC $\rightarrow$ JE	0,14	0,146	0,105	1,335	0,091	Niepotwierdzone
			DP $\rightarrow$ IC $\rightarrow$ JE	0,056	0,058	0,043	1,298	0,097	Niepotwierdzone
			IL $\rightarrow$ IC $\rightarrow$ JE	0,064	0,066	0,049	1,319	0,094	Niepotwierdzone
Zaangażowanie organizacyjne (OE)		Specjaliści	DP $\rightarrow$ OE	0,07	0,073	0,109	0,642	0,260	Niepotwierdzone
			IL $\rightarrow$ OE	0,254	0,254	0,109	2,339	0,009	Potwierdzone
			DP $\rightarrow$ IC	0,279	0,283	0,074	3,761	0,000	Potwierdzone
			IL $\rightarrow$ IC	0,523	0,521	0,067	7,757	0,000	Potwierdzone
			IC $\rightarrow$ OE	0,243	0,242	0,089	2,72	0,003	Potwierdzone
			IL $\rightarrow$ IC $\rightarrow$ OE	0,068	0,067	0,029	2,328	0,009	Potwierdzone
			DP $\rightarrow$ IC $\rightarrow$ OE	0,127	0,127	0,053	2,394	0,008	Potwierdzone
		Kierownicy	DP $\rightarrow$ OE	-0,07	-0,067	0,069	1,021	0,154	Niepotwierdzone
			IL $\rightarrow$ OE	-0,048	-0,052	0,067	0,72	0,236	Niepotwierdzone
			DP $\rightarrow$ IC	0,401	0,404	0,05	8,098	0,000	Potwierdzone
			IL $\rightarrow$ IC	0,449	0,446	0,058	7,8	0,000	Potwierdzone
			IC $\rightarrow$ OE	0,587	0,588	0,078	7,514	0,000	Potwierdzone
			DP $\rightarrow$ IC $\rightarrow$ OE	0,235	0,237	0,041	5,795	0,000	Potwierdzone
			IL $\rightarrow$ IC $\rightarrow$ OE	0,263	0,263	0,053	4,992	0,000	Potwierdzone

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Załącznik 5D. Wyniki moderacji grupowej według stażu pracy

Grupa		Ścieżka	Współczynnik ścieżki (β)	Bootstrapping					
				Średnia z próby (M)	Odchylenie standardowe	Statystyka T	Wartość P	Testowanie wpływu	
Zaangażowanie w pracę (JE)		Staż do 3 lat	DP → JE	0,025	0,015	0,144	0,177	0,430	Niepotwierdzone
			IL → JE	0,172	0,189	0,16	1,076	0,141	Niepotwierdzone
			DP → IC	0,291	0,297	0,074	3,947	0,000	Potwierdzone
			IL → IC	0,524	0,521	0,067	7,766	0,000	Potwierdzone
			IC → JE	0,159	0,157	0,135	1,176	0,120	Niepotwierdzone
			IL → IC → JE	0,046	0,049	0,046	1,009	0,157	Niepotwierdzone
			DP → IC → JE	0,083	0,08	0,07	1,193	0,116	Niepotwierdzone
		Staż od 4 lat	DP → JE	0,084	0,088	0,095	0,877	0,190	Niepotwierdzone
			IL → JE	0,06	0,064	0,09	0,669	0,252	Niepotwierdzone
			DP → IC	0,396	0,398	0,051	7,816	0,000	Potwierdzone
			IL → IC	0,445	0,444	0,054	8,191	0,000	Potwierdzone
			IC → JE	0,166	0,168	0,105	1,579	0,057	Niepotwierdzone
			DP → IC → JE	0,066	0,066	0,042	1,551	0,060	Niepotwierdzone
			IL → IC → JE	0,074	0,075	0,048	1,534	0,063	Niepotwierdzone
Zaangażowanie organizacyjne (OE)		Staż do 3 lat	DP → OE	0,115	0,12	0,111	1,036	0,150	Niepotwierdzone
			IL → OE	0,303	0,304	0,108	2,805	0,003	Potwierdzone
			DP → IC	0,289	0,295	0,074	3,93	0,000	Potwierdzone
			IL → IC	0,525	0,522	0,068	7,754	0,000	Potwierdzone
			IC → OE	0,178	0,172	0,101	1,753	0,040	Potwierdzone
			IL → IC → OE	0,051	0,05	0,032	1,584	0,057	Niepotwierdzone
			DP → IC → OE	0,093	0,091	0,056	1,672	0,047	Potwierdzone
		Staż od 4 lat	DP → OE	-0,068	-0,065	0,07	0,971	0,166	Niepotwierdzone
			IL → OE	-0,047	-0,049	0,066	0,703	0,241	Niepotwierdzone
			DP → IC	0,401	0,403	0,051	7,824	0,000	Potwierdzone
			IL → IC	0,437	0,436	0,055	7,886	0,000	Potwierdzone
			IC → OE	0,571	0,572	0,073	7,823	0,000	Potwierdzone
			DP → IC → OE	0,229	0,23	0,039	5,846	0,000	Potwierdzone
			IL → IC → OE	0,25	0,25	0,049	5,065	0,000	Potwierdzone

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Załącznik 5E. Wyniki moderacji grupowej według miejsca wykonywania pracy

Grupa		Ścieżka	Współczynnik ścieżki (β)	Bootstrapping				
				Średnia z próby (M)	Odczylenie standardowe	Statystyka T	Wartość P	Testowanie wpływu
Zaangażowanie w pracę (JE)	Mniej niż 1 raz/tyg. z biura	DP → JE	0,033	0,034	0,108	0,306	0,380	Niepotwierdzone
		IL → JE	0,161	0,169	0,095	1,697	0,045	Potwierdzone
		DP → IC	0,416	0,419	0,052	7,941	0,000	Potwierdzone
		IL → IC	0,447	0,445	0,054	8,275	0,000	Potwierdzone
		IC → JE	0,151	0,151	0,115	1,309	0,095	Niepotwierdzone
		IL → IC → JE	0,063	0,065	0,051	1,233	0,109	Niepotwierdzone
		DP → IC → JE	0,067	0,066	0,051	1,318	0,094	Niepotwierdzone
	Min. 1 raz/tyg. z biura	DP → JE	0,082	0,091	0,103	0,8	0,212	Niepotwierdzone
		IL → JE	0,032	0,031	0,112	0,284	0,388	Niepotwierdzone
		DP → IC	0,296	0,296	0,067	4,411	0,000	Potwierdzone
		IL → IC	0,487	0,488	0,07	6,925	0,000	Potwierdzone
		IC → JE	0,199	0,205	0,1	1,998	0,023	Potwierdzone
		DP → IC → JE	0,059	0,06	0,031	1,896	0,029	Potwierdzone
		IL → IC → JE	0,097	0,101	0,053	1,821	0,034	Potwierdzone
Zaangażowanie organizacyjne (OE)	Mniej niż 1 raz/tyg. z biura	DP → OE	-0,087	-0,083	0,081	1,076	0,141	Niepotwierdzone
		IL → OE	0,215	0,213	0,083	2,583	0,005	Niepotwierdzone
		DP → IC	0,415	0,419	0,053	7,893	0,000	Potwierdzone
		IL → IC	0,446	0,443	0,054	8,197	0,000	Potwierdzone
		IC → OE	0,398	0,398	0,093	4,266	0,000	Potwierdzone
		IL → IC → OE	0,165	0,166	0,043	3,871	0,000	Potwierdzone
		DP → IC → OE	0,177	0,177	0,049	3,609	0,000	Potwierdzone
	Min. 1 raz/tyg. z biura	DP → OE	0,018	0,022	0,08	0,229	0,409	Niepotwierdzone
		IL → OE	0,01	0,008	0,08	0,127	0,449	Niepotwierdzone
		DP → IC	0,303	0,305	0,068	4,475	0,000	Potwierdzone
		IL → IC	0,479	0,479	0,072	6,624	0,000	Potwierdzone
		IC → OE	0,403	0,404	0,075	5,37	0,000	Potwierdzone
		DP → IC → OE	0,122	0,123	0,033	3,673	0,000	Potwierdzone
		IL → IC → OE	0,193	0,195	0,051	3,794	0,000	Potwierdzone

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Załącznik 5F. Wyniki moderacji grupowej według uczestnictwa w sieciach pracowniczych (ERGs)

Grupa		Ścieżka	Współczynnik ścieżki (β)	Bootstrapping				
				Średnia z próby (M)	Odchylenie standardowe	Statystyka T	Wartość P	Testowanie wpływu
Zaangażowanie w pracę (JE)	Brak członkostwa w ERGs	DP $\rightarrow$ JE	0,178	0,182	0,103	1,732	0,042	Potwierdzone
		IL $\rightarrow$ JE	0,102	0,107	0,107	0,958	0,169	Niepotwierdzone
		DP $\rightarrow$ IC	0,306	0,311	0,066	4,666	0,000	Potwierdzone
		IL $\rightarrow$ IC	0,502	0,5	0,062	8,126	0,000	Potwierdzone
		IC $\rightarrow$ JE	0,061	0,062	0,109	0,554	0,290	Niepotwierdzone
		IL $\rightarrow$ IC $\rightarrow$ JE	0,019	0,021	0,036	0,517	0,303	Niepotwierdzone
		DP $\rightarrow$ IC $\rightarrow$ JE	0,03	0,029	0,055	0,558	0,289	Niepotwierdzone
	Członkostwo w ERGs	DP $\rightarrow$ JE	-0,056	-0,053	0,094	0,604	0,273	Niepotwierdzone
		IL $\rightarrow$ JE	0,094	0,099	0,092	1,022	0,153	Niepotwierdzone
		DP $\rightarrow$ IC	0,443	0,441	0,058	7,685	0,000	Potwierdzone
		IL $\rightarrow$ IC	0,406	0,41	0,06	6,719	0,000	Potwierdzone
		IC $\rightarrow$ JE	0,275	0,278	0,099	2,771	0,003	Potwierdzone
		DP $\rightarrow$ IC $\rightarrow$ JE	0,122	0,122	0,044	2,783	0,003	Potwierdzone
		IL $\rightarrow$ IC $\rightarrow$ JE	0,112	0,115	0,048	2,348	0,009	Potwierdzone
Zaangażowanie organizacyjne (OE)	Brak członkostwa w ERGs	DP $\rightarrow$ OE	-0,022	-0,018	0,088	0,246	0,403	Niepotwierdzone
		IL $\rightarrow$ OE	0,133	0,128	0,098	1,353	0,088	Niepotwierdzone
		DP $\rightarrow$ IC	0,306	0,312	0,066	4,668	0,000	Potwierdzone
		IL $\rightarrow$ IC	0,501	0,496	0,062	8,012	0,000	Potwierdzone
		IC $\rightarrow$ OE	0,359	0,361	0,095	3,787	0,000	Potwierdzone
		IL $\rightarrow$ IC $\rightarrow$ OE	0,11	0,112	0,037	2,99	0,001	Potwierdzone
		DP $\rightarrow$ IC $\rightarrow$ OE	0,18	0,18	0,055	3,278	0,001	Potwierdzone
	Członkostwo w ERGs	DP $\rightarrow$ OE	-0,022	-0,021	0,08	0,277	0,391	Niepotwierdzone
		IL $\rightarrow$ OE	0,083	0,081	0,069	1,216	0,112	Niepotwierdzone
		DP $\rightarrow$ IC	0,445	0,444	0,058	7,67	0,000	Potwierdzone
		IL $\rightarrow$ IC	0,403	0,406	0,061	6,566	0,000	Potwierdzone
		IC $\rightarrow$ OE	0,43	0,433	0,072	5,956	0,000	Potwierdzone
		DP $\rightarrow$ IC $\rightarrow$ OE	0,192	0,191	0,038	5,104	0,000	Potwierdzone
		IL $\rightarrow$ IC $\rightarrow$ OE	0,173	0,176	0,044	3,951	0,000	Potwierdzone

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.