

# RÓŻNORODNOŚĆ I INKLUZYWNOŚĆ W MIEJSCU PRACY

## REDAKCJA NAUKOWA

Mateusz Gajda

## AUTORZY

Mateusz Gajda

Monika Głądoch

Barbara Godlewska-Bujok

Elwira Gross-Gołacka

Irmina Miernicka

Wojciech Ostaszewski

Jakub Rumian

Justyna Tlatlik

Marcin Wujczyk

---

# RÓŻNORODNOŚĆ I INKLUZYWNOŚĆ W MIEJSCU PRACY

---

## REDAKCJA NAUKOWA

Mateusz Gajda

## AUTORZY

Mateusz Gajda

Monika Głądoch

Barbara Godlewska-Bujok

Elwira Gross-Gołacka

Irmina Miernicka

Wojciech Ostaszewski

Jakub Rumian

Justyna Tlatlik

Marcin Wujczyk

---

Zamów książkę w księgarni internetowej

**profinfo.pl**  
księgarnia internetowa

Stan prawny na 1 września 2024 r.

Recenzent

Prof. dr hab. Zbigniew Góral

Wydawczyni

Joanna Dzwonnik

Redaktorka prowadząca

Paulina Staniszevska-Chudzik

Opracowanie redakcyjne

Katarzyna Kruś

Projekt okładek serii

Wojtek Janikowski

prawolubni

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegając przystępujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

Szanujemy prawo i własność

Więcej na [www.legalnakultura.pl](http://www.legalnakultura.pl)

Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2025

ISBN 978-83-8390-008-7

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. +48 728 313 462

e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)

księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

## SPIS TREŚCI

<b>Wykaz skrótów .....</b>	<b>7</b>
<b>Wprowadzenie .....</b>	<b>9</b>
<i>Elwira Gross-Gołacka</i> <b>Różnorodność i inkluzywność w organizacji – w kierunku budowania inkluzywnego środowiska pracy .....</b>	<b>15</b>
<i>Mateusz Gajda</i> <b>Jak prawo pracy wspiera różnorodność i inkluzywność? .....</b>	<b>41</b>
<i>Justyna Tlatlik</i> <b>Budowanie różnorodności i inkluzywności w miejscu pracy z perspektywy ochrony danych osobowych pracowników i kandydatów do pracy .....</b>	<b>73</b>
<i>Wojciech Ostaszewski</i> <b>Wewnętrzne procedury antydyskryminacyjne i antymobbingowe jako element wspierania inkluzywności i różnorodności w miejscu pracy .....</b>	<b>91</b>
<i>Marcin Wujczyk</i> <b>Akcje pozytywne jako element polityki różnorodności i inkluzywności .....</b>	<b>105</b>

*Barbara Godlewska-Bujok*

**Wyzwania związane z budowaniem inkluzywnego miejsca  
pracy na rzecz rodziców/opiekunów.....** 123

*Monika Gładoch*

**Inkluzywne miejsce pracy dla wyznawców różnych religii –  
prawa i obowiązki pracownika i pracodawcy .....** 135

*Jakub Rumian*

**Niezbędne racjonalne usprawnienia dla osoby  
niepełnosprawnej kluczem dla zapewnienia inkluzywności  
w miejscu pracy .....** 149

*Irmina Miernicka*

**Prawne aspekty włączającego *dress code'u*  
w miejscu pracy .....** 165

**Zakończenie .....** 185

## WPROWADZENIE

Zjawisko różnorodności towarzyszy człowiekowi w każdym aspekcie jego życia. Codziennie napotykamy na swojej drodze ludzi różniących się od nas i z uwagi na nasze role społeczne wchodzimy z nimi w różnego rodzaju interakcje. Doświadczenie pokazuje, że różnice występujące pomiędzy jednostkami mogą być korzystne dla budowania relacji, lecz czasami mogą stać się zarzewiem konfliktów i sporów, nierzadko w związku z kierowaniem się stereotypami i uprzedzeniami, a także brakiem wzajemnego zrozumienia.

Umiejętność budowania relacji międzyludzkich, bez względu na dzielące nas różnice, jest kluczem do odniesienia sukcesów na gruncie zawodowym oraz prywatnym. Zrozumienie zjawiska różnorodności jest szczególnie istotne we współczesnym świecie, który bardziej niż kiedykolwiek umożliwia nam kontakt z osobami wywodzącymi się z różnych środowisk, kultur, a także cywilizacji. Globalizacja, przemiany społeczno-ekonomiczne, rozwój nowoczesnych technologii, migracje zarobkowe to tylko niektóre ze zjawisk powodujących coraz większe zróżnicowanie społeczeństwa, widoczne szczególnie w miejscach pracy.

Aktualnie zakłady pracy coraz bardziej przypominają mozaiki, w skład których wchodzi pracownicy różniący się pomiędzy sobą na wielu płaszczyznach. O zjawisku różnorodności pracowniczej świadczą liczne cechy i właściwości, często niezależne od pracowników i wynikające z przyczyn natury biologicznej lub losowych. Zróżnicowanie personelu jest widoczne na podstawie cech takich jak: płeć, rasa, pochodzenie etniczne, narodowość, orientacja seksualna, wiek, niepełnosprawność, stan zdrowia. O różnorodności pracowniczej świadczy również wystę-

powanie różnic zależnych od pracowników, do których można zaliczyć m.in. stan cywilny, rodzicielstwo, religię, światopogląd, system wartości, poglądy polityczne.

Występowanie licznych różnic pomiędzy współpracownikami może sprzyjać kreatywności oraz poprawić wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo, o ile zostanie odpowiednio wykorzystane przez pracodawców. Efektywne zarządzanie różnorodnym personelem wymaga dostrzeżenia przez pracodawcę różnic występujących pomiędzy pracownikami, a następnie odnalezienie w nich dodatkowej wartości dla zakładu pracy. Dostrzeżenie owych zalet może sprzyjać pojawieniu się inkluzywności – stanu, w którym wszyscy pracownicy czują się częścią procesu decyzyjnego, a także są szanowani bez względu na cechy wyróżniające ich w grupie współpracowników, co z kolei zaspokaja ich podstawową potrzebę przynależności. Inkluzywność pozwala na zbudowanie relacji pomiędzy pracownikiem a organizacją, opartej na wzajemnym szacunku, co w efekcie buduje pozytywne doświadczenia dla pracownika. Zapewnienie dobrego poczucia pracownikowi jest jednym z najlepszych benefitów, jakie mogą mu zostać zaoferowane przez pracodawcę i nierzadko przesądza o przewadze konkurencyjnej pracodawcy, co jest szczególnie ważne w czasach funkcjonowania rynku pracownika w niektórych zawodach.

Umiejętne zarządzanie różnorodnością pracowniczą oraz budowanie inkluzywności jest nie lada wyzwaniem. Działania podjęte przez pracodawcę muszą być bowiem właściwie skoordynowane, zaś sam proces jest pełen potencjalnych pułapek. Szczególna uwaga powinna zostać poświęcona potencjalnym problemom prawnym, jakie wiążą się z budowaniem różnorodnego i inkluzywnego miejsca pracy. Różnorodność pracownicza przejawia się bowiem przede wszystkim poprzez cechy lub właściwości stanowiące dane chronione prawnie, które ponadto są uznawane za cechy potencjalnie dyskryminujące pracowników. Dobre intencje pracodawców mogą okazać się zatem niewystarczające, i niektóre decyzje personalne podjęte nawet w dobrej wierze mogą doprowadzić do sytuacji spornych i konfliktowych, a w najgorszym razie do naruszenia przepisów prawa pracy i ochrony danych osobowych.

Elwira Gross-Gołacka

# **RÓŻNORODNOŚĆ I INKLUZYWNOŚĆ W ORGANIZACJI – W KIERUNKU BUDOWANIA INKLUZYWNEGO ŚRODOWISKA PRACY**

## **1. Uwagi wstępne**

W obliczu dynamicznych zmian demograficznych, globalizacji oraz rosnącej świadomości społecznej na temat równości i sprawiedliwości, organizacje i społeczeństwa stają przed znaczącymi wyzwaniami w zakresie różnorodności i inkluzywności. Współczesne miejsce pracy jest bardziej zróżnicowane niż kiedykolwiek wcześniej, co wymaga od organizacji adaptacji w celu pozostania konkurencyjnymi, innowacyjnymi i sprawiedliwymi. Jednocześnie problemy takie jak systematyczna dyskryminacja, nieświadome uprzedzenia i nierówności strukturalne pozostają nadal aktualne, co utrudnia osiągnięcie pełnej inkluzywności i sprawiedliwości. Wyzwania te mają bezpośredni wpływ na sposób, w jaki organizacje muszą myśleć o zarządzaniu różnorodnością i budowaniu inkluzywnego środowiska pracy. Nie wystarczy już tylko promować różnorodność w rekrutacji, konieczne jest tworzenie środowisk pracy, w których wszyscy pracownicy poczują się zaangażowani, szanowani i mają możliwość pełnego wykorzystania swojego potencjału. To z kolei wymaga głębokiej zmiany kulturowej i strukturalnej, która wykracza poza powierzchowne inicjatywy i adresuje bardziej złożone przyczyny nierówności. W kontekście tych wyzwań najlepsze praktyki

w budowaniu różnorodnego i inkluzywnego miejsca pracy ewoluują w kierunku bardziej zintegrowanych strategii, które obejmują szeroki zakres działań. Zarządzanie różnorodnością i inkluzywnością staje się nieodłącznym elementem strategii organizacji, mającym na celu nie tylko poprawę dobrostanu pracowników, lecz także wzrost innowacyjności, produktywności i konkurencyjności na rynku.

Niniejszy rozdział o charakterze wprowadzającym jest rozpoczęciem swego rodzaju podróży po labiryncie różnorodności i inkluzywności. Przyjrzymy się pojęciom i koncepcjom różnorodności i inkluzywności. Podjęta zostanie próba porównania różnorodności i inkluzywności do kolorowego kalejdoskopu, w którym każdy unikalny kawałek składa się na piękną całość, uznając je za kluczowe elementy mozaiki społecznej, gdzie każdy kamień ma swoje znaczenie i dopełnia całość. Zarysowane zostaną wyzwania, jakie stawia przed organizacjami coraz bardziej zglobalizowany świat z perspektywy roli zarządzania różnorodnością w kontekście kluczowych narzędzi w budowaniu bardziej zrównoważonych i sprawiedliwych miejsc pracy, organizacji czy społeczności.

## 2. Różnorodność w organizacji – dlaczego?

Różnorodność stanowi niezwykle ważny temat dla wszystkich interesariuszy życia społeczno-gospodarczego, obejmując kwestie takie jak różnice i podobieństwa, motywacje, emocje, nierówności, kulturę i religię, a także tolerancję i sprawiedliwość. Różnorodność nie jest nowym zjawiskiem, raczej była zawsze obecna w społeczeństwach i organizacjach. W konsekwencji można uznać jej występowanie za fakt życia organizacyjnego<sup>1</sup>. Współcześnie różnorodność – definiowana m.in. przez płeć, etniczność, klasę społeczną, orientację seksualną, niepełnosprawność i wiek – nabiera coraz większego znaczenia. Rozwój technologii komunikacyjnych i transportowych umożliwia wzajemne połączenia między ludźmi z różnych środowisk, podkreślając globalny charakter różnorodności. To postępy w demokratyzacji edukacji oraz

---

<sup>1</sup> T. Kochan i in., *The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network*, „Human Resource Management” 2003/1, s. 3–21.

działalność ruchów społecznych przyczyniły się do promowania równości i praw człowieka dla różnorodnych grup społecznych<sup>2</sup>. Ta ewolucja skłania organizacje do wykorzystywania potencjału różnorodności na skalę globalną, rozumianej jako kluczowy czynnik biznesowy, który – odpowiednio zarządzany – może zapewnić organizacjom przewagę konkurencyjną<sup>3</sup>. Rosnącą różnorodność można przypisać wielu czynnikom – globalizacji, zmianom demograficznym czy migracjom – co skutkuje, że pracownicy stają się coraz bardziej zróżnicowani<sup>4</sup>. Każdy z nas ma etyczną odpowiedzialność za świadomość i docenianie tych różnic, dążąc do stworzenia bardziej inkluzywnego środowiska, które akceptuje, szanuje i wykorzystuje różnorodność dla maksymalizacji wydajności i budowania konkurencyjności – zarówno na poziomie społeczeństwa, jak i jednostki<sup>5</sup>.

### 3. Różnorodność – aspekty teoretyczne

Zakres badań nad różnorodnością obejmuje złożone interakcje między równością, różnorodnością, inkluzywnością oraz prawami człowieka, korzystając z różnych podejść teoretycznych, metodologicznych i empirycznych. Podstawą tych badań jest przekonanie o wpływie różnorodności grup tożsamościowych na potencjał usprawnień organizacyjnych, co zostało zainicjowane w USA, a następnie rozszerzyło się na inne kraje<sup>6</sup>. Zarządzanie różnorodnością pojawiło się w USA pod koniec lat 80. jako strategia radzenia sobie z różnorodnością personelu w miejscu

---

<sup>2</sup> M. Özbilgin, A. Tatli, K. Jonsen, *Global diversity management: A nevidence-based approach*, New York 2015, s. 419 i n.

<sup>3</sup> M.C. Triana, M.F. García, *Valuing diversity: A group-value approach to understanding the importance of organizational efforts to support diversity*, „Journal of Organizational Behavior” 2009/7, s. 941–962.

<sup>4</sup> M.P. Bell, D.A. Kravitz, *From the Guest Co-Editors: What do we Know and Need to Learn About Diversity Education and Training?*, „Academy of Management Learning & Education” 2008/3, s. 301–308.

<sup>5</sup> T.H. Cox, S. Blake, *Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness*, „Academy of Management Executive” 1991/3, s. 45.

<sup>6</sup> G. Vedder, *Diversity Management – Quo Vadis?*, „Personal” 2005/57, s. 20–23; T.H. Cox, S. Blake, *Managing...*, s. 45–56.

pracy<sup>7</sup>. Jako podejście menedżerskie zostało po raz pierwszy opracowane w Stanach Zjednoczonych pod koniec lat 80. w odpowiedzi na różne obawy, w tym potrzebę wspierania zróżnicowanego personelu<sup>8</sup>. Zostało ono stopniowo przyjęte w niektórych krajach europejskich – najpierw w Wielkiej Brytanii, a następnie we Francji na początku XXI wieku<sup>9</sup> – gdzie dało początek badaniom w naukach społecznych<sup>10</sup>.

Zacznijmy jednak od początku. Od pojęcia różnorodności. Na pierwszy rzut oka mogłoby się wydawać, że „różny”, „różnica”, „różnorodny”, „zróżnicowany” to słowa o takim samym znaczeniu. Nic bardziej mylnego. Oczywiście są to spokrewnione ze sobą słowa, ale nie są one synonimami. Przymiotnik „różny” odnosi się do różnorodności czegoś czy też określa różnicę między kimś lub czymś. „Różnica” zaś to również bardzo precyzyjny termin, dana rzecz bowiem jest albo różna, albo taka sama. Zgodnie z definicją *Słownika języka polskiego PWN*<sup>11</sup> „różnica to, czym się ktoś lub coś różni od kogoś lub czegoś; odmienność, niezgodność”. Natomiast słowo „różnorodny” to znacznie szerszy termin, rzeczy mogą być różnorodne, ale nadal podobne. *Słownik języka polskiego PWN* definiuje termin „różnorodny” jako „złożony z rzeczy, osób itp. różnego rodzaju; rozmaity”. Synonimami dla słowa „różnorodność” są „bogactwo”, „wielorakość”, „niejednorodność”. Słowo „różnorodny” jest powiązane z konstrukcjami separacji czy rozbieżności. W swojej etymologii termin ten zmienił się ze znacznie negatywnych konotacji na bardziej pozytywne. „Różnorodność” pochodzi od łacińskiego *diversus* lub *diversitas*, co oznacza zarówno „różnorodny”, jak i „przeciwstawny”. Zarówno w języku angielskim, jak i francuskim, ta dwoistość znaczenia była kontynuowana, ponieważ różnorodność odnosiła się do „faktu

<sup>7</sup> A. Tatli, *A multi-layered exploration of the diversity management field: Diversity discourses, practices and practitioners in the UK*, „British Journal of Management” 2011/2, s. 238–253.

<sup>8</sup> R.R. Thomas, *From affirmative action to affirming diversity*, „Harvard Business Review” 1990/68, s. 107–117.

<sup>9</sup> A. Tatli, J. Vassilopoulou, A. Al Ariss, M. Özbilgin, *The role of regulatory and temporal context in the construction of diversity discourses: The case of the UK, France and Germany*, „European Journal of Industrial Relations” 2012/4, s. 293–308.

<sup>10</sup> A. Klarsfeld, *The diffusion of diversity management: The case of France*, „Scandinavian Journal of Management” 2009/4, s. 363–373.

<sup>11</sup> *Słownik Języka Polskiego*, Warszawa 2003.

różnicy między dwiema lub więcej rzeczami lub rodzajami”, ale także charakteryzując to, co jest „sprzeczne z tym, co jest przyjemne lub właściwe”. Zanim różnorodność zaczęła być kojarzona z troską o integrację i równość w społeczeństwie, od końca XVIII wieku była cnotą związaną z rozwojem demokracji jako modelu organizacji politycznej<sup>12</sup>.

D. Litvin, badając korzenie różnorodności, doszła do wniosku, że termin ten został najwyraźniej zapożyczony z nauk biologicznych do nauk o zarządzaniu bez szczególnego uwzględnienia jego przeddarwinowskich powiązań<sup>13</sup>. Niewątpliwie istnieje wiele różnych podejść do konceptualizacji różnorodności, jednak wyłania się naukowy konsensus co do różnorodności jako dwuwymiarowego konstrukt<sup>14</sup>, wprowadzając podział na podstawowe kategorie różnorodności, rozróżniając wymiary pierwotne i wtórne<sup>15</sup>. Ta klasyfikacja ma na celu ułatwienie zrozumienia różnic i podobieństw między ludźmi, oferując prostą, lecz efektywną ramę do analizy i zarządzania różnorodnością w kontekście organizacyjnym.

Wymiar pierwotny różnorodności obejmuje niezmiennie cechy biologiczne (które są bardziej oczywiste dla innych osób) takie jak wiek, płeć, pochodzenie etniczne, rasa, orientacja seksualna i (nie)pełnosprawność, a więc cechy mające znaczący wpływ na życie człowieka. Kształtują one obraz i mają znaczący wpływ na postrzeganie świata. Wymiar ten uwzględnia głównie cechy biologiczne, które zazwyczaj są widoczne. Zasadniczo cechy te są wrodzone i ludzie nie mogą ich zmienić, a ich znaczenie odczuwane jest przez całe życie. Wskazane właściwości są również efektem wczesnego procesu socjalizacji i silnie oddziałują na doświadczenia, wartości, założenia i oczekiwania na wszystkich etapach

---

<sup>12</sup> A. Djabi-Saïdani, S. Pérugien, *The shaping of diversity management in France: An institutional change analysis*, „European Management Review” 2020/1, s. 229–246.

<sup>13</sup> D. Litvin, *Diversity. Making Space for a Better Case* [w:] *Handbook of workplace diversity*, red. A.M. Konrad, P. Prasad, J.K. Pringle, London 2006, s. 75–94.

<sup>14</sup> J. Qin, N. Muenjohn, P. Chhetri, *A review of diversity conceptualizations: Variety, trends, and a framework*, „Human Resource Development Review” 2014/2, s. 133–157.

<sup>15</sup> R.R. Thomas, *From affirmative...*, s. 1–33; A. Podsiadłowski i in., *Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations*, „International Journal of Intercultural Relations” 2013/2, s. 159–175.

Stworzenie różnorodnych i inkluzywnych miejsc pracy to jeden z głównych celów, które stawiają przed sobą obecnie nowoczesne organizacje. Umiejętne zarządzanie różnorodnością pracowniczą stanowi wyzwanie zarówno organizacyjne, jak i prawne.

W książce omówiono najważniejsze kwestie związane z zapewnieniem przyjaznego środowiska pracy wszystkim pracownikom bez względu na: płeć, wiek, pochodzenie etniczne, orientację seksualną, wyznanie, niepełnosprawność itp.

Autorzy opisują również wymogi, które należy spełnić w zakresie zasad przetwarzania danych osobowych oraz zapewnienia zgodności z zasadą równego traktowania w zatrudnieniu. Poruszają też kwestie wewnętrznych procedur antymobbingowych i antydyskryminacyjnych czy też polityk dotyczących służbowego ubioru.

Publikacja uwzględni zmiany wprowadzone na podstawie dyrektywy work-life balance oraz najnowsze orzecznictwo dotyczące problematyki budowania różnorodnego i inkluzywnego miejsca pracy.

Książka została przygotowana przez zespół wybitnych specjalistów z zakresu nauk prawnych i nauk o zarządzaniu – radców prawnych, adwokatów i pracowników naukowych zajmujących się problematyką różnorodności zarówno w teorii, jak i praktyce.

Opracowanie jest przeznaczone dla adwokatów, radców prawnych, a także dla pracowników działów kadr, zasobów ludzkich i menedżerów. Będzie również pomocne pracownikom naukowym oraz studentom.

**Mateusz Gajda** – doktor nauk prawnych, wykładowca na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, radca prawny, autor wielu publikacji dotyczących prawa pracy, doradca w zakresie budowania różnorodnego i inkluzywnego miejsca pracy.



9788383900087 W01P01

ISBN 978-83-8390-008-7



9 788383 900087

**ZAMÓWIENIA:**

INFOLINIA: +48 801 044 545

ZAMOWIENIA@WOLTERSKLUWER.PL

WWW.PROFINFO.PL