

D E B I U T Y S T U D E N C K I E

2023

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ W ORGANIZACJI – ISTOTA, ZNACZENIE, WYZWANIA

pod redakcją
Doroty Tenety



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2023

Recenzja

Agnieszka Sokołowska-Durkalec

Redakcja wydawnicza

Agata Wójcicka-Kołodziej

Korekta

Aleksandra Śliwka

Skład i łamanie

Małgorzata Myszowska

Projekt okładki

Beata Dębska

Na okładce wykorzystano zdjęcie z zasobów

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa

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

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



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

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

DOI: 10.15611/2023.12.3

Druk i oprawa: TOTEM

Ewelina Karbowska

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

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

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

DOI: 10.15611/2023.12.3.03

JEL Classification: M12, M14

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

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

1. Wstęp

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

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

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

2. Istota zarządzania różnorodnością

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

2.1. Ogólna geneza zarządzania różnorodnością

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

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

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

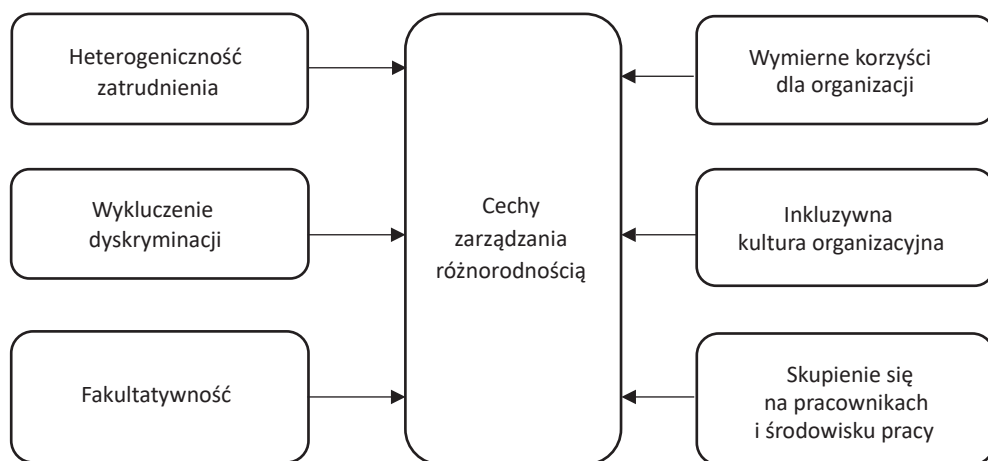
W latach 90. XX wieku praktyki zarządzania różnorodnością stawały się coraz popularniejsze w Europie, w tym także w Polsce. Było to efektem ekspansji zagranicznych korporacji, które w nowo otwieranych oddziałach wprowadzały zachodnie standardy i praktyki, w tym związane z realizowaną polityką różnorodności.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

2.2. Idea zarządzania różnorodnością

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

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

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



Rysunek 1. Cechy zarządzania różnorodnością

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

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

- stereotypy i uprzedzenia,

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

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

3. Zarządzanie różnorodnością jako element społecznej odpowiedzialności biznesu

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

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

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

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

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

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

4. Opis badań empirycznych

4.1. Koncepcja badań

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

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

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

4.2. Wyniki badań

4.2.1. Ogólna charakterystyka badanej korporacji

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

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

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

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

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

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



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

Źródło: (TJX Inc., 2022, s. 6).

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

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

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

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

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

1. Nasze miejsce pracy

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

2. Nasze społeczności

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

3. Zrównoważony rozwój

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

4. Odpowiedzialne przedsiębiorstwo

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

4.2.2. Wyniki badań – analiza raportów CSR

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

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

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

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

4.2.3. Płeć

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

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

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

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów CSR.

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

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

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

4.2.4. Pochodzenie etniczne

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

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

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

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

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów CSR.

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

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

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

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów CSR.

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

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

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

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

4.2.5. Wiek

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

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

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów CSR.

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

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

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

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

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów CSR.

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

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

5. Wnioski z badań

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

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

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

6. Zakończenie

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

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

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

Literatura

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

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

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

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