

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

**Aleksandra Lubelska**

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

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

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

DOI: 10.15611/2023.12.3.05

JEL Classification: M14, M12

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

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

### 1. Wstęp

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

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

---

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

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

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

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

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

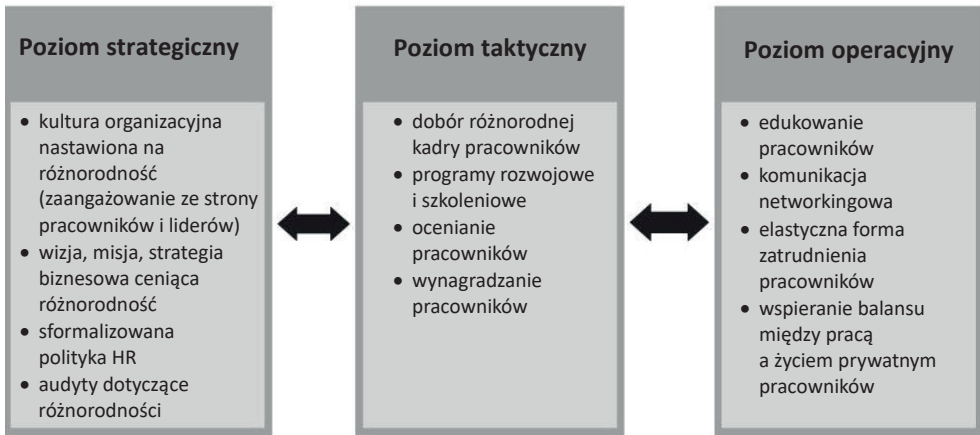
Model strategicznej implementacji zarządzania różnorodnością (*Strategic Implementation Model of Managing Diversity*) (Kandola i Fullerton, 1998, s. 6-96) zakłada, że organizacja zorientowana na różnorodność powinna być mozaiką ośmiu składowych, takich jak: wizja, zaangażowanie menedżerów wyższego szczebla,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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Kolejnym wyzwaniem jest przeciwdziałanie mobbingowi i dyskryminacji. Mobbing to „działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników” (Kodeks pracy, 1997). Zjawisko to niesie ze sobą szereg negatywnych konsekwencji przede wszystkim osobom nim dotkniętym, ale również wpływa na całą organizację. Dyskryminacja to działanie lub zachowanie, które polega na nieuzasadnionym różnicowaniu lub traktowaniu osób lub grup na podstawie określonych cech, takich jak rasa, kolor skóry, pochodzenie etniczne, płeć, orientacja seksualna, religia, niepełnosprawność czy wiek. Jest to forma niesprawiedliwości społecznej, która prowadzi do uprzedzeń, uprzywilejowania jednych grup kosztem innych oraz ograniczenia dostępu do zasobów, szans i możliwości. Poza kwestiami etycznymi mobbing i dyskryminacja w miejscu pracy generują koszty opieki zdrowotnej, utraty wydajności, odszkodowań. Przedsiębiorstwa, w których występują te zjawiska, mają złą reputację, co z kolei prowadzi do zwiększonej rotacji pracowników i problemów we współpracy z interesariuszami zewnętrznymi.

## 4. Opis badań empirycznych

### 4.1. Koncepcja badań

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

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

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

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

## 4.2. Wyniki badań

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

Kolejne jego działania wyrażające otwartość na środowisko LGBT+ to:

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

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

- współpraca ze stowarzyszeniami Miłość Nie Wyklucza oraz Lambda Warszawa.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 5. Wyzwania związane z zarządzaniem różnorodnością

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 6. Wnioski z badań

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

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

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

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

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

## 7. Zakończenie

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

## Literatura

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

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

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

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