Postawy przyszłych menedżerów wobec różnorodności w miejscu pracy – wyzwania współczesnych organizacji

Gabriela Dec

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: gabrieladec008@outlook.com

Joanna Szydło

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: j.szydlo@pb.edu.pl

DOI: 10.65731/az-2026-0018

Streszczenie

Celem artykułu była diagnoza postaw przyszłych menedżerów wobec różnorodności i inkluzywności w miejscu pracy. Badanie koncentrowało się na wybranych wymiarach różnorodności, obejmujących różnorodność kulturową, demograficzną, neuroróżnorodność oraz zagadnienia związane z zarządzaniem różnorodnością. Zastosowano podejście ilościowe z wykorzystaniem techniki CAWI. Materiał empiryczny zgromadzono za pomocą autorskiego kwestionariusza ankiety przeprowadzonego wśród 100 studentów i absolwentów kierunków związanych z zarządzaniem. Uzyskane wyniki wskazują, że badani prezentują pozytywne postawy wobec różnorodności i inkluzywności w środowisku pracy. Najwyższy poziom akceptacji odnotowano w odniesieniu do równego traktowania pracowników, otwartości na osoby reprezentujące odmienne środowiska kulturowe oraz integracji osób o zróżnicowanych cechach społecznych. Analiza wykazała również istotne statystycznie różnice między kobietami i mężczyznami. Kobiety konsekwentnie prezentowały bardziej pozytywne postawy wobec różnorodności, inkluzywności oraz działań z zakresu zarządzania różnorodnością. Największe różnice dotyczyły poparcia dla polityk różnorodności, postrzegania wpływu różnorodności na innowacyjność oraz znaczenia integracji pracowników reprezentujących różne grupy społeczne. Wyniki badań wskazują również, że przyszli menedżerowie podkreślają potrzebę dalszego rozwijania kompetencji związanych z zarządzaniem różnorodnością i przywództwem inkluzywnym.

Słowa kluczowe

zarządzanie różnorodnością, inkluzywność, przyszli menedżerowie

Wstęp

Mianem różnorodności można określić zespół cech, które pozwalają odróżnić od siebie poszczególne osoby. Należą do nich między innymi płeć, wiek, pochodzenie etniczne, religia, język, poziom wykształcenia, stan zdrowia, orientacja seksualna czy styl życia. Współcześnie różnorodność postrzegana jest jako jeden z istotnych elementów funkcjonowania społeczeństw i organizacji, wpływający na sposób kształtowania relacji społecznych oraz procesów zachodzących w środowisku pracy [Leśniowski i in., 2016, s. 16].

Wraz z postępującą globalizacją, rozwojem nowych technologii oraz zmianami demograficznymi organizacje coraz częściej funkcjonują w warunkach wysokiego zróżnicowania pracowników. W odpowiedzi na te zmiany przedsiębiorstwa wdrażają rozwiązania mające na celu tworzenie bardziej otwartych i inkluzywnych miejsc pracy. Liczne badania wskazują, że właściwie realizowane działania z zakresu zarządzania różnorodnością mogą przyczyniać się do wzrostu innowacyjności, kreatywności, zaangażowania pracowników oraz efektywności organizacyjnej [Leśniowski i in., 2016, s. 19; Vohra i in., 2015; Mor Barak, 2016; Randel i in., 2018; Shore i in., 2018; Przytuła, 2019; 2020; Wojtaszczyk, 2020; Roberson, 2020; Yadav i Lenka, 2020; Zhu i in., 2022; Wadhwa i Aggarwal, 2023]. Jednocześnie w praktyce gospodarczej zdarzają się sytuacje, w których różnorodność traktowana jest jedynie deklaratywnie, bez pełnego wykorzystania potencjału wynikającego z odmienności pracowników [Szydło i in., 2023, s. 2–3].

W literaturze przedmiotu nie wypracowano jednej, powszechnie akceptowanej definicji zarządzania różnorodnością. Początkowo koncepcja ta koncentrowała się przede wszystkim na zapewnieniu równości szans w zatrudnieniu oraz przeciwdziałaniu dyskryminacji [Gross-Gołacka, 2018, s. 55–56; Kaczmarek i in., 2009, s. 12; Lawthom, 2007, s. 417–438]. Wraz z rozwojem badań zaczęto jednak dostrzegać znaczenie efektywnego wykorzystania potencjału wynikającego z różnic pomiędzy pracownikami [Özbilgin i in., 2014, s. 5]. Obecnie różnorodność coraz częściej postrzegana jest jako źródło korzyści organizacyjnych, wspierające rozwój przedsiębiorstwa oraz budowanie przewagi konkurencyjnej [Kaczmarek i in., 2009, s. 12]. Zarządzanie różnorodnością można zatem rozumieć jako proces identyfikowania, akceptowania oraz wykorzystywania różnic występujących pomiędzy pracownikami w celu tworzenia inkluzywnego środowiska pracy i realizacji celów organizacyjnych [Pless i Maak, 2004; Quick i Feldman, 2011; Nishii, 2013; Mitchell i in., 2015; Szydło i Czerniawska, 2024].

Pomimo rosnącego zainteresowania problematyką różnorodności i inkluzywności w organizacjach, stosunkowo niewiele badań koncentruje się na postawach osób

przygotowujących się do pełnienia funkcji kierowniczych. Tymczasem przyszli menedżerowie będą odpowiedzialni za tworzenie środowiska pracy sprzyjającego współpracy osób reprezentujących różne grupy społeczne, kulturowe i demograficzne. Poznanie ich opinii oraz poziomu akceptacji dla działań z zakresu zarządzania różnorodnością może dostarczyć cennych informacji dotyczących przygotowania przyszłej kadry kierowniczej do funkcjonowania w zróżnicowanym środowisku pracy.

Celem artykułu jest diagnoza postaw przyszłych menedżerów wobec różnorodności i inkluzywności w miejscu pracy. Szczególną uwagę poświęcono różnorodności kulturowej, demograficznej, neuroróżnorodności oraz opiniom dotyczącym zarządzania różnorodnością i inkluzywnego przywództwa. Realizacja celu badawczego została oparta na badaniu ilościowym przeprowadzonym w 2025 roku techniką CAWI wśród 100 studentów i absolwentów kierunków związanych z zarządzaniem.

1. Przegląd literatury

Zarządzanie różnorodnością jest procesem należącym do obszaru zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji, dzięki któremu promuje się różnorodność i włączenie w miejscu pracy, a także skupia się na indywidualnych cechach pracowników [Teneta, 2023, s.7]. Zauważalny przez ostatnie lata wzrost różnorodności, często wymusza na współczesnych organizacjach wdrażanie dodatkowych działań lub programów wspierających pracowników. Do najpopularniejszych praktyk możemy zaliczyć:

- polityki różnorodności i inkluzji (Diversity & Inclusion Policies), będące jednym z narzędzi pozwalających na budowanie otwartego i równościowego środowiska organizacyjnego. Ich zgodność z misją przedsiębiorstwa i świadomą postawą liderów jest w stanie przynieść trwałe efekty działań różnorodościowych w przedsiębiorstwie [Teneta, 2023, s.10-15];
- rekrutacja i selekcja uwzględniająca różnorodność (Diverse Recruting Practices), w której istotną kwestię odgrywa przygotowanie oferty tak, aby była ona atrakcyjna dla osób wyróżniających się zróżnicowanymi cechami demograficznymi. Znajduje zastosowanie w szczególności w średnich i dużych przedsiębiorstwach [Gross-Głowacka, 2018, s. 267-268];
- szkolenia z zakresu różnorodności (Diversity Training), najczęściej w formie wykładów wzbogacanych o warsztaty symulacyjne. Mają na celu zapewnienie wsparcia inkluzywnego klimatu organizacji oraz pracowników

należących do grup mniejszościowych, poprzez pracę nad wzrostem poczucia przynależności, równości w miejscu pracy i spójności z zespołem [Devine, 2021, s.407];

- grupy pracownicze i sieci wsparcia (Employee Resources Groups), zrzeszające pracowników o tych samych zainteresowaniach lub cechach demograficznych. W zależności od specyfiki organizacji pełnią szereg funkcji od integracyjno–towarzyskich, po społeczno–rozwojowe, jednocześnie sprzyjając rozwojowi kariery poszczególnych pracowników, a także integrując działania na rzecz inkluzywnej kultury pracy z celami operacyjnymi przedsiębiorstwa [Szydło i in., 2023];
- elastyczne środowisko pracy i dostosowania (Flexible Work Practicies & Accommodations), takie jak elastyczne harmonogramy, możliwość pracy zdalnej [Syma, 2019, s. 114-116], praca w niepełnym wymiarze, czy możliwość wyboru miejsca pracy [Groen i in., 2018, s. 727-730], są szczególnie istotne dla osób z tzw. niepełnosprawnościami niewidocznymi. Dostosowania te mogą znacząco wpływać na produktywność, lojalność oraz poziom zadowolenia pracowników.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że skuteczne zarządzanie różnorodnością może przyczyniać się do wzrostu innowacyjności organizacji, poprawy jakości podejmowanych decyzji, zwiększenia zaangażowania pracowników oraz budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy [Özbilgin i in., 2014; Gross-Gołacka, 2018]. Jednocześnie autorzy wskazują, że wdrażanie polityk różnorodności wiąże się z szeregiem wyzwań, takich jak opór pracowników, stereotypy czy trudności komunikacyjne wynikające z odmiennych doświadczeń i systemów wartości [Lawthom, 2007; Teneta, 2023].

W poniższej tabeli, przedstawione zostały przykłady działań polskich firm, które wdrożyły niektóre z praktyk zarządzania różnorodnością lub połączyły je według swoich potrzeb.

Tab. 1. Praktyki zarządzania różnorodnością w Polsce

Firma	**Nazwa projektu**	**Główny obszar zarządzania różnorodnością**	**Najważniejsze punkty**
Nutrica	Insight Discovery	Wiek, niepełnosprawność	- zakaz dyskryminacji partnerów biznesowych i pracowników - umożliwienie rozwoju kompetencji bez względu na ograniczenia

Firma	Nazwa projektu	Główny obszar zarządzania różnorodnością	Najważniejsze punkty
Provident Polska	Provident bez barier	Niepełnosprawność	- szkolenia z zakresu współpracy z osobami niepełnosprawnymi
Vattenfall Heat Poland	Expert Vattenfall	Wiek	- przekazywanie wiedzy specjalistycznej młodym pracownikom - przydzielanie starszym pracownikom nowych działań i funkcji
Orange Polska	Pracownie Orange	Wiek	- ułatwienie pracy zawodowej osobom mieszkającym w małych miejscowościach - wyrównanie szans na zdobycie wiedzy - zwiększenie kompetencji z zakresu nowych technologii bez względu na wiek
Accenture Polska	Kobiecy Akcent	Płeć	- zagwarantowanie pracującym w firmie kobietom jak najlepszych warunków rozwoju kariery
Cemex Polska	Równość i różnorodność	Wiek, płeć, niepełnosprawność	- ułatwienie kariery zawodowej kobietom, - wsparcie zawodowe dla rodziców, osób młodych, osób 50+, osób niepełnosprawnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Waligóra, 2018, s. 29-34].

Analiza literatury oraz praktyk stosowanych przez przedsiębiorstwa wskazuje, że zarządzanie różnorodnością obejmuje szeroki zakres działań ukierunkowanych na tworzenie inkluzywnego środowiska pracy oraz wykorzystanie potencjału wynikającego z odmienności pracowników. Dotychczasowe badania koncentrują się przede wszystkim na rozwiązaniach wdrażanych przez organizacje, natomiast stosunkowo rzadziej podejmowana jest problematyka postaw osób przygotowujących się do pełnienia funkcji kierowniczych. Z tego względu zasadne wydaje się zbadanie opinii przyszłych menedżerów wobec różnorodności i inkluzywności, które mogą wpływać na sposób zarządzania zespołami w przyszłości.

2. Metodyka badań

Celem badania była diagnoza postaw i opinii przyszłych menedżerów wobec różnorodności oraz zarządzania w zróżnicowanym środowisku pracy. W szczególności analizie poddano postawy respondentów wobec różnorodności kulturowej, demograficznej, neuroróżnorodności oraz działań związanych z inkluzywnością i zarządzaniem różnorodnością.

W badaniu zastosowano podejście ilościowe z wykorzystaniem techniki CAWI (Computer-Assisted Web Interview). Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety składający się z pytań dotyczących doświadczeń respondentów związanych z różnorodnością oraz ich opinii na temat funkcjonowania zróżnicowanych zespołów i praktyk zarządzania różnorodnością. Oceny poszczególnych stwierdzeń dokonywano przy użyciu pięciostopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie się nie zgadzam", a 5 „zdecydowanie się zgadzam".

Badanie przeprowadzono wśród 100 studentów i absolwentów kierunków związanych z zarządzaniem. Dobór próby miał charakter celowy i wynikał z założenia, że osoby te stanowią potencjalną przyszłą kadrę menedżerską, która w swojej działalności zawodowej będzie odpowiedzialna za zarządzanie zespołami pracowniczymi oraz wdrażanie praktyk związanych z różnorodnością i inkluzywnością.

W strukturze badanej próby znalazło się 71 kobiet oraz 29 mężczyzn. Najliczniejszą grupę stanowili respondenci w wieku 18–23 lata (79%), natomiast osoby w wieku 24–29 lat stanowiły 12% badanych. Pozostali respondenci należeli do grupy wiekowej 30–41 lat. Większość uczestników badania (86%) studiowała lub ukończyła kierunki związane z zarządzaniem, w tym 3% stanowili absolwenci tych kierunków. Pozostałe 14% badanych studiowało na kierunkach niezwiązanych bezpośrednio z zarządzaniem.

W analizie wyników wykorzystano statystyki opisowe obejmujące średnią arytmetyczną oraz medianę. W celu identyfikacji różnic pomiędzy kobietami i mężczyznami zastosowano nieparametryczny test U Manna–Whitneya. Za poziom istotności statystycznej przyjęto wartość $p < 0,05$.

3. Wyniki badań

Zapytani o styczność zawodową, akademicką a także życiową z różnymi wymiarami różnorodności, badani w prawie wszystkich przypadkach udzielali odpowiedzi twierdzącej na poziomie powyżej 50%. Najczęściej deklarowany był kontakt z osobami o innym pochodzeniu (92%), wyznającymi inną religię (87%) oraz oso-

bami starszymi od siebie o co najmniej 10 lat (83%) oraz o wiele bardziej kompetentnymi (80%). Wysoki odsetek odpowiedzi „tak" możemy również zauważyć w przypadku osób neuroatypowych (76%), z niepełnosprawnościami (69%), o innym kolorze skóry (68%) oraz odmiennej orientacji seksualnej (66%).

W kolejnych pytaniach respondenci w pięciostopniowej skali oceniali to, w jakim stopniu zgadzają się z podanym stwierdzeniem (1- zdecydowanie się nie zgadzam, 2- nie zgadzam się, 3- ani się zgadzam, ani się nie zgadzam, 4- zgadzam się, 5- zdecydowanie się zgadzam) dotyczącymi postrzegania różnorodności kulturowej, demograficznej, neuroróżnorodności oraz inkluzywności i zarządzania różnorodnością. Na podstawie wyników z podziałem na płeć, wyliczono średnią (x), medianę (m) oraz wartości istotności statystycznej (p) obliczone przy pomocy testu U Manna-Whitneya. Wyniki odpowiedzi badanych zostały przedstawione w tabelach 2, 3, 4 oraz 5.

Tab. 2. Postawy wobec różnorodności kulturowej

Stwierdzenie	Średnia Kobiet	Średnia Mężczyzn	Mediana Kobiet	Mediana Mężczyzn	p-wartość
Akceptacja i szacunek dla osób z różnych środowisk kulturowych jest istotnym elementem współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem	4.46	4.07	5.0	4.0	0.02
Jestem otwarty/a na ludzi z różnych kultur	4.37	3.79	4.0	4.0	0.00
Uważam, że różnorodność kulturowa może prowadzić do lepszego zrozumienia potrzeb klientów	4.24	3.59	4.0	4.0	0.00
Praca w zróżnicowanych zespołach jest dla mnie atrakcyjna i inspirująca	3.94	3.41	4.0	4.0	0.02
Jestem gotowy/a współpracować z osobami, które posiadają inne wartości niż ja	3.94	3.86	4.0	4.0	0.50
Konflikty wynikające z różnorodności kulturowej można skutecznie rozwiązywać dzięki odpowiedniemu zarządzaniu	3.96	3.79	4.0	4.0	0.55

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wyniki badań wskazują, że respondenci generalnie prezentują pozytywne postawy wobec różnorodności kulturowej. Kobiety uzyskały wyższe średnie wartości

we wszystkich analizowanych stwierdzeniach. Istotne statystycznie różnice między kobietami i mężczyznami odnotowano w odniesieniu do znaczenia akceptacji i szacunku dla osób z różnych środowisk kulturowych, otwartości na osoby reprezentujące odmienne kultury, postrzegania różnorodności jako czynnika sprzyjającego lepszemu rozumieniu potrzeb klientów oraz atrakcyjności pracy w zróżnicowanych zespołach ($p < 0,05$).

Największe różnice dotyczyły przekonania, że różnorodność kulturowa może przyczyniać się do lepszego rozumienia potrzeb klientów oraz deklarowanej otwartości na osoby z różnych kultur. W przypadku gotowości do współpracy z osobami reprezentującymi odmienne wartości oraz możliwości skutecznego rozwiązywania konfliktów kulturowych nie stwierdzono istotnych różnic między płciami.

Tab. 3. Postawy wobec różnorodności demograficznej

Stwierdzenie	Średnia Kobiet	Średnia Mężczyzn	Mediana Kobiet	Mediana Mężczyzn	p-wartość
Wszyscy pracownicy, niezależnie od swoich różnic, powinni być traktowani z równym szacunkiem i sprawiedliwością	4.59	4.34	5.0	5.0	0.05
Dbałość o integrację osób o różnych cechach (np. wiek, płeć, niepełnosprawność) powinna być priorytetem w zarządzaniu zespołem	4.11	3.55	4.0	4.0	0.00
Uważam, że niepełnosprawność nie powinna być przeszkodą w pełnym uczestnictwie w życiu zawodowym	4.24	4.17	4.0	4.0	0.62
Pracodawcy powinni dostosowywać środowisko pracy do potrzeb różnych grup pracowników	4.20	3.97	4.0	4.0	0.37

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza wyników dotyczących różnorodności demograficznej wskazuje na wysoki poziom akceptacji idei równego traktowania pracowników niezależnie od ich cech indywidualnych. Najwyższe wartości średnich uzyskano dla stwierdzenia dotyczącego konieczności traktowania wszystkich pracowników z równym szacunkiem i sprawiedliwością.

Istotna statystycznie różnica pomiędzy kobietami i mężczyznami wystąpiła w odniesieniu do przekonania, że integracja osób o zróżnicowanych cechach demograficznych powinna stanowić priorytet w zarządzaniu zespołem. Kobiety częściej

niż mężczyźni wyrażały poparcie dla tego typu działań. W pozostałych przypadkach różnice między grupami nie osiągnęły poziomu istotności statystycznej.

Tab. 4. Postawy wobec neuroróżnorodności

Stwierdzenie	Średnia Kobiet	Średnia Mężczyzn	Mediana Kobiet	Mediana Mężczyzn	p-wartość
Osoby o odmiennych stylach myślenia i pracy (np. neuratypowe) wnoszą cenny wkład do zespołu	4.01	3.83	4.0	4.0	0.25
Różnice w sposobie myślenia i komunikacji między pracownikami mogą być wartościowe	4.17	3.97	4.0	4.0	0.27
Inkluzywne środowisko pracy jest korzystne dla osiągnięcia celów organizacji	3.83	3.69	4.0	4.0	0.52
Jestem świadomy/a korzyści wynikających z tworzenia zespołów różnorodnych pod względem stylów myślenia	4.13	3.86	4.0	4.0	0.13
Zarządzanie różnorodnością wymaga specjalistycznych kompetencji, które chciałbym/chciałabym rozwijać	3.96	3.62	4.0	4.0	0.13

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W obszarze neuroróżnorodności respondenci prezentowali umiarkowanie pozytywne postawy. Wszystkie analizowane stwierdzenia uzyskały średnie przekraczające wartość neutralną skali, co wskazuje na dostrzeganie potencjalnych korzyści wynikających z różnorodności stylów myślenia i komunikacji.

Pomimo tego, że kobiety uzyskiwały wyższe średnie wartości we wszystkich analizowanych pozycjach, żadne z zaobserwowanych różnic nie okazały się istotne statystycznie. Może to sugerować względnie podobny poziom świadomości znaczenia neuroróżnorodności wśród kobiet i mężczyzn. Jednocześnie wyniki wskazują, że respondenci dostrzegają potrzebę rozwijania kompetencji związanych z zarządzaniem różnorodnością oraz korzyści płynące z funkcjonowania zróżnicowanych poznawczo zespołów.

Tab. 5. Postawy wobec inkluzywności i zarządzania różnorodnością

Stwierdzenie	Średnia Kobiet	Średnia Mężczyzn	Mediana Kobiet	Mediana Mężczyzn	p-wartość
Rozumiem, że różnorodność w zespole może zwiększyć jego efektywność	4.13	3.86	4.0	4.0	0.17
Otwartość na różnorodność jest cechą dobrego lidera	4.35	4.03	5.0	4.0	0.04
Organizacje powinny aktywnie promować polityki wspierające różnorodność i włączenie	4.01	3.28	4.0	3.0	0.00
Wspieranie różnorodności powinno być jednym z priorytetów organizacji	3.80	3.21	4.0	3.0	0.03
Różnorodność w miejscu pracy sprzyja innowacyjności i kreatywności zespołów	4.11	3.52	4.0	3.0	0.00
Jestem świadomy/a korzyści wynikających z tworzenia zespołów różnorodnych pod względem wieku, płci czy pochodzenia	4.07	3.62	4.0	4.0	0.02

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Największe różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami zaobserwowano w odniesieniu do zagadnień związanych bezpośrednio z zarządzaniem różnorodnością i inkluzywnością. Kobiety konsekwentnie prezentowały bardziej pozytywne postawy wobec wszystkich analizowanych aspektów.

Istotne statystycznie różnice dotyczyły przekonania o potrzebie aktywnego promowania polityk różnorodności i włączenia, traktowania różnorodności jako jednego z priorytetów organizacji, wpływu różnorodności na innowacyjność i kreatywność zespołów, znaczenia świadomości korzyści wynikających z różnorodności oraz postrzegania otwartości na różnorodność jako cechy dobrego lidera.

Uzyskane wyniki sugerują, że kobiety wykazują wyższy poziom akceptacji dla działań związanych z inkluzywnym zarządzaniem oraz częściej dostrzegają organizacyjne korzyści wynikające z różnorodności. Jednocześnie zarówno kobiety, jak i mężczyźni generalnie prezentowali pozytywne nastawienie do analizowanych zagadnień, co może świadczyć o wysokim poziomie świadomości znaczenia różnorodności wśród przyszłych menedżerów.

Wnioski i podsumowanie

Przeprowadzone badania pozwoliły na diagnozę postaw przyszłych menedżerów wobec różnorodności i inkluzywności w miejscu pracy. Uzyskane wyniki wskazują, że badana grupa generalnie prezentuje pozytywne nastawienie do różnorodności oraz dostrzega znaczenie działań związanych z zarządzaniem różnorodnością w organizacjach. Respondenci wyrażali wysoki poziom akceptacji dla stwierdzeń dotyczących równego traktowania pracowników, współpracy z osobami reprezentującymi różne grupy społeczne oraz korzyści wynikających z funkcjonowania zróżnicowanych zespołów.

Analiza wyników wykazała również występowanie różnic pomiędzy kobietami i mężczyznami. We wszystkich analizowanych obszarach kobiety uzyskiwały wyższe wartości średnich niż mężczyźni. Najbardziej widoczne różnice dotyczyły postaw wobec różnorodności kulturowej oraz opinii związanych z inkluzywnością i zarządzaniem różnorodnością. Kobiety częściej deklarowały poparcie dla polityk wspierających różnorodność, dostrzegały jej znaczenie dla innowacyjności organizacji oraz podkreślały rolę inkluzywnego przywództwa. Jednocześnie wyniki wskazują, że również mężczyźni prezentowali generalnie pozytywne postawy wobec analizowanych zagadnień, choć ich odpowiedzi częściej przyjmowały charakter umiarkowany.

Na szczególną uwagę zasługują wyniki dotyczące neuroróżnorodności. Pomimo braku istotnych statystycznie różnic między kobietami i mężczyznami, respondenci dostrzegali wartość wynikającą z różnorodności stylów myślenia i komunikacji oraz deklarowali świadomość korzyści płynących z funkcjonowania zróżnicowanych poznawczo zespołów.

Uzyskane wyniki pozwalają stwierdzić, że przyszli menedżerowie są w znacznym stopniu przygotowani do funkcjonowania w zróżnicowanym środowisku pracy oraz dostrzegają znaczenie inkluzywnego zarządzania. Jednocześnie badanie wskazuje na potrzebę dalszego rozwijania kompetencji związanych z zarządzaniem różnorodnością oraz przywództwem inkluzywnym. Szczególna rola w tym zakresie przypada uczelniom wyższym oraz organizacjom zatrudniającym młodych pracowników, które poprzez działania edukacyjne i szkoleniowe mogą wspierać rozwój kompetencji niezbędnych do skutecznego zarządzania zróżnicowanymi zespołami.

Należy również wskazać ograniczenia przeprowadzonego badania. Analiza została przeprowadzona na stosunkowo niewielkiej próbie respondentów, z dominującym udziałem kobiet oraz osób w wieku 18–23 lata. W związku z tym uzyskanych wyników nie należy bezpośrednio uogólniać na całą populację przyszłych menedżerów. Zasadne wydaje się przeprowadzenie dalszych badań obejmujących bardziej

zróżnicowane grupy respondentów oraz analizę innych czynników mogących wpływać na postawy wobec różnorodności, takich jak doświadczenie zawodowe, poziom wykształcenia czy wcześniejszy kontakt z osobami reprezentującymi różne grupy społeczne.

ORCID iD

Joanna Szydło: https://orcid.org/0000-0002-2114-4770

Literatura

1. Devine P.G., Ash T.L. (2021), *Diversity Training Goals, Limitations, and Promise: A Review of the Multidisciplinary Literature*, Annual Review of Psychology, s. 407.
2. Groen B.A.C., Sander P., Coers M., Wtenweerde N. (2018), *Managing Flexible Work Arrangements: Teleworking and Output Controls*, European Management Journal, vol. 36, no. 6, s. 727-730.
3. Gross-Gołacka E. (2018), *Zarządzanie różnorodnością w kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Difin, Warszawa.
4. Kaczmarek P., Morawska-Wilkowska A., Krajnik A., Remisko B., Wolska M. (2009), *Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
5. Lawthom R. (2007), *Przeciw wszelkiej nierówności: zarządzanie różnorodnością*, [w:] N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, s. 417-438.
6. Leśniowski E., Andrejczuk M. (2016), *Łączy nas różnorodność. Przewodnik po Karcie Różnorodności*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
7. Mitchell R., Boyle B., Parker V., Giles M., Chiang V., Joyce P. (2015), *Managing inclusiveness and diversity in teams: how leader inclusiveness affects performance through status and team identity*, Human Resource Management 54(2), pp. 217-239.
8. Mor Barak M. E. (2016), *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace (3rd ed.)*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
9. Nishii L. H. (2013), The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. Academy of Management Journal 56(6), pp.1754-1774.
10. Özbilgin M., Tati A., Ipek G., Sameer M. (2014), *The Business Case for Diversity Management*, The Association of Chartered Certified Accountants, Londyn.
11. Pless N. M., Maak T. (2004), *Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice*, Journal of Business Ethics 54, pp. 129-147.

12. Przytuła S. (2019), *Zarządzanie różnorodnością pracowników. Perspektywa globalnej mobilności i migracji*, PWN, Warszawa.
13. Przytuła S. (2020), *Zarządzanie różnorodnością a organizacja włączająca*, w: *Odwaga i równowaga, czyli work-life balance po polsku*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, s. 8-12.
14. Quick K. S., Feldman M. S. (2011), *Distinguishing participation and inclusion*, Journal of Planning Education and Research 31(3), pp. 272-290.
15. 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 28(2), pp. 190-203.
16. Roberson Q. M. (2020), *Access to justice as a human right, organizational entitlement and precursor to diversity and inclusion*, Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal 39(7), pp. 787-791.
17. Shore L. M., Cleveland J. N., Sanchez D. (2018), *Inclusive workplaces: A review and model*, Human Resource Management Review 28(2), pp. 176-189.
18. Syma C. (2019), *Invisible Disabilities: Perceptions and Barriers to Reasonable Accommodations in the Workplace,* Library Management, 40(1)/2, pp. 114-116.
19. Szydło J., Czerniawska M., Rzepka A., Fariñas B.A. (2023*), Inclusive Management in a Diversified Cultural Environment*, Economics and Environment 4(87), pp. 1-29.
20. Szydło J., Czerniawska M. (2024), *Intercultural maturity of managers*, Scientific Papers of Silesian University of Technology - Organization & Management Series 200.
21. Teneta D. (2023), *Zarządzanie różnorodnością w organizacji - istota, znaczenie, wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
22. Vohra N., Chari V., Mathur P., Sudarshan P., Verma N., Mathur N., Thakur P., Chopra T., Srivastava Y., Gupta S., Dasmahapatra V., Fonia S., Gandhi H. K. (2015), *Inclusive workplaces: Lessons from theory and practice*, Vikalpa 40(3), pp. 324-362.
23. Wadhwa S., Aggarwal P. (2023), *Impact of diversity and inclusion on workplace effectiveness*, Journal of Management and Public Policy 14(2), pp. 64-73.
24. Waligóra Ł. (2018), *Zarządzanie różnorodnością w organizacjach. Prezentacja wybranych praktyk*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 348, s. 29-34.
25. Wojtaszczyk K. (2020), *Styl życia a zarządzanie różnorodnością. Perspektywa czasu poza pracą*, SIZ, Łódź.
26. Yadav S., Lenka U. (2020), *Diversity management: A systematic review,* Equality, Diversity and Inclusion 39(8), pp. 901-929.

27. Zhu X., Cooke F. L., Chen L., Sun C. (2022), *How inclusive is workplace gender equality research in the Chinese context? Taking stock and looking ahead*, The International Journal of Human Resource Management 33(1), pp. 99-141.

Future Managers' Attitudes Towards Diversity in the Workplace: Challenges Facing Contemporary Organizations

Abstract

The aim of this article was to examine the attitudes of future managers towards diversity and inclusion in the workplace. The study focused on selected dimensions of diversity, including cultural diversity, demographic diversity, neurodiversity, and issues related to diversity management. A quantitative research approach was employed using the Computer-Assisted Web Interview (CAWI) technique. Empirical data were collected through an original survey questionnaire administered to 100 students and graduates of management-related fields. The findings indicate that the respondents demonstrated positive attitudes towards diversity and inclusion in the workplace. The highest levels of acceptance were observed with regard to equal treatment of employees, openness towards individuals from different cultural backgrounds, and the integration of people representing diverse social groups. The analysis also revealed statistically significant differences between women and men. Female respondents consistently exhibited more positive attitudes towards diversity, inclusion, and diversity management practices. The largest differences concerned support for diversity policies, perceptions of the impact of diversity on innovation, and the importance of integrating employees from different social groups. The results further indicate that future managers recognize the need for the continued development of competencies related to diversity management and inclusive leadership.

Key words

diversity management, inclusion, future managers