



**Article citation info:**

Golba, D., Turoń, K., Czech, P. Diversity as an opportunity and challenge of modern organizations in TSL area. *Scientific Journal of Silesian University of Technology. Series Transport*. 2016, **90**, 63-69. ISSN: 0209-3324. DOI: 10.20858/sjsutst.2016.90.6.

**Dagmara GOLBA<sup>1</sup>, Katarzyna TURON<sup>2</sup>, Piotr CZECH<sup>3</sup>**

## **DIVERSITY AS AN OPPORTUNITY AND CHALLENGE OF MODERN ORGANIZATIONS IN TSL AREA**

**Summary.** Diversity management is a long-term process, which more and more attention to attach organizations in all industries, including in the area of TSL (Transport-Shipping-Logistics). The key is to notice and appreciate the differences between employees and understand that proper working conditions allow for optimal use of the potential of a diverse team. The article explains the concept of diversity and corporate social responsibility, and also presented the organization's approach from the TSL sector to diversity.

**Keywords:** diversity, CSR, corporate social responsibility, CSR in TSL area, diversity management

## **RÓŻNORODNOŚĆ JAKO SZANSA I WYZWANIE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI BRANŻY TSL**

**Streszczenie.** Zarządzanie różnorodnością to proces długotrwały, do którego coraz większą uwagę przywiązują organizacje działające we wszystkich branżach, w tym także w obszarze TSL (Transport-Spedycja-Logistyka). Kluczowe jest zauważenie, a przede wszystkim docenienie różnic pomiędzy pracownikami.

---

<sup>1</sup> Faculty of Management Sciences, Jagiellonian University, Łukasiewicza 4 Street, 30-348 Cracow, E-mail: dagmara.golba@gmail.com.

<sup>2</sup> Faculty of Transport, Silesian University of Technology, Krasińskiego 8 Street, 40-019 Katowice, Poland. E-mail: katarzyna.turon@gmail.com.

<sup>3</sup> Faculty of Transport, Silesian University of Technology, Krasińskiego 8 Street, 40-019 Katowice, Poland. E-mail: piotr.czech@polsl.pl.

Istotne jest również zrozumienie, że odpowiednie warunki pracy pozwolą na optymalne wykorzystanie potencjału tkwiącego w zróżnicowanym zespole. W artykule wyjaśniono pojęcia związane nie tylko z zarządzaniem różnorodnością w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu, ale także zaprezentowano podejście organizacji z branży TSL do problemu różnorodności, jako szansy oraz wyzwania.

**Słowa kluczowe:** różnorodność, CSR, społeczna odpowiedzialność biznesu, CSR w branży TSL, zarządzanie różnorodnością

## 1. WSTĘP

Współcześnie coraz częściej można zauważyć różnice między poszczególnymi pracownikami, nie są to już wyłącznie różnice płci, wieku czy światopoglądu, ale kulturowe, rasowe czy religijne. Czym jest zatem różnorodność w kontekście CSR (Społeczna Odpowiedzialność Biznesu – z ang. Corporate Social Responsibility)? Menedżerowie powinni zarządzać różnorodnością, szczególnie w firmach z branży TSL, w których panuje przekonanie, że większość stanowisk odpowiedniejsza jest dla mężczyzn, dlatego tak istotne jest przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na płeć, a także inne cechy, zarówno te widoczne, jak i niewidoczne.

## 2. ZNACZENIE RÓŻNORODNOŚCI

Różnorodność to pojęcie, które w literaturze przedmiotu definiowane jest na wiele sposobów, oczywiście dużo zależy od wybranego kontekstu i obszaru zainteresowań badacza. W odniesieniu do pracowników najczęściej pojawiają się definicje akcentujące różnorodność pracowników pod względem cech widocznych, jak np. wiek, płeć, kolor skóry, sprawność fizyczna, oraz cech niewidocznych – np. światopoglądu, religii, wykształcenia, doświadczenia itp. Warto zaznaczyć, że podstawą koncepcji różnorodności jest poszanowanie wszystkich różnic, jakie można zdefiniować między ludźmi [1].

P. Arredondo rozpatruje różnorodność na trzech płaszczyznach tożsamości:

- pierwotnej, w ramach której należy wyróżnić m.in.: cechy osobowe, płeć, wiek, wartości, wyznanie, predyspozycję, pochodzenie, orientację seksualną czy też zdolności,
- wtórnej, w ramach której należy wyróżnić m.in.: wykształcenie, doświadczenie zawodowe, miejsce zamieszkania, religię, stan cywilny, zainteresowania,
- organizacyjnej, w ramach której należy wyróżnić m.in.: miejsce w strukturze organizacyjnej, zakres obowiązków, prestiż i istotność zajmowanego stanowiska, zasady naliczania wynagrodzenia, uprawnienia zawodowe [2].

Z przytoczonego wyżej podziału wynika, że mówiąc o tożsamości pierwotnej będziemy mieli na myśli głównie te cechy, z którymi człowiek się rodzi i które często są niezależne od niego. Tożsamość wtórna natomiast odnosi się do tych cech, które mogą być zmieniane przez człowieka i niejednokrotnie w czasie jego życia ulegają fluktuacji, należy jednak podkreślić, że są one związane z jednostką i jej charakterystykami. Natomiast tożsamość organizacyjna związana jest z miejscem jednostki w organizacji.

Istotnym pojęciem związanym z różnorodnością jest także zarządzanie nią, które można zdefiniować jako wszystkie działania organizacji, które prowadzą do stworzenia najbardziej optymalnych warunków pracy, które pozwolą na wykorzystanie potencjału różnorodności w miejscu pracy [3].

Idea zarządzania różnorodnością powstała i rozwinęła się w Stanach Zjednoczonych oraz krajach Europy Zachodniej w II połowie XX wieku. Wykorzystywana była w celu aktywizacji na rynku pracy osób, które zaliczane były do grup mniejszości. Początkowo traktowano zarządzanie różnorodnością jako narzędzie do walki z uprzedzeniami, szczególnie wobec kobiet i mniejszości etnicznych, a głównym sposobem realizacji koncepcji zarządzania różnorodnością były rozwiązania prawne i wprowadzanie nowych przepisów ustaw. Jednak to nie one, ani też etyczne czy moralne pobudki były głównym motywem zarządzania różnorodnością, ale chęć odnoszenia przez przedsiębiorstwo większych zysków [4].

Pierwszy zapis dotyczący kwestii różnorodności w ustawodawstwie Unii Europejskiej odnaleźć można w Traktacie Rzymskim z 1967 roku, który wspomina o konieczności oferowania „równej płacy za równą pracę.” Blisko dziesięć lat później, w 1976 roku, wydana została dyrektywa dotycząca równego traktowania w zakresie dostępu do kształcenia, zatrudnienia, awansu czy też warunków pracy. W 2002 roku wydano Inicjatywę Wspólnotową EQAL 2005, która uzupełniała wcześniejsze przepisy o kwestie związane z seksualnością, a przede wszystkim o zakaz molestowania seksualnego. W prawodawstwie polskim podstawą dotyczącą tych kwestii jest Ustawa Zasadnicza, czyli Konstytucja RP z 1997 roku [1].

W literaturze zagranicznej wielu autorów akcentuje wpływ różnorodności na wymierne zyski przedsiębiorstwa. Odpowiednie dobieranie zespołów, przeciwdziałanie dyskryminacji i podejmowanie projektów na rzecz integracji pracowników podnosi poziom ich motywacji do pracy, sprzyja tworzeniu atmosfery wzajemnego szacunku i swobody. Dobrze dobrany zespół gwarantuje kompleksowe przygotowanie pomysłu, pozwala pracownikom rozwijać ich kreatywność oraz daje im możliwość wspólnego analizowania pomysłów, z poszanowaniem wzajemnych stanowisk i argumentów. Ponadto zatrudniając różnorodnych pracowników przedsiębiorstwo może czerpać z różnych, często wyjątkowych i niepowtarzalnych, doświadczeń, unikalnej wiedzy i znajomości odmiennych kultur czy zwyczajów panujących w różnych krajach. Wszystko to wpływa na podniesienie efektywności całej organizacji i poprawia jej konkurencyjność. Wymierne korzyści to także ulgi podatkowe i mniejsze składki, chociażby na fundusz PEFRON, z uwagi na zatrudnianie odpowiedniej liczby osób niepełnosprawnych. Wszystko to sprawia, że coraz więcej firm wdraża zasady zarządzania różnorodnością w swoich organizacjach.

Nie należy jednak zapominać, że różnorodność to pojęcie nierozdzielnie związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw, a więc nie tylko zyski i wymierne korzyści powinny być celem firmy. Zgodnie z koncepcją CSR organizacja powinna podejmować aktywności mające na celu zmniejszenie negatywnego wpływu organizacji na otoczenie (zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne), których pozytywne skutki odczuwać będzie nie tylko ona sama, ale i także jej interesariusze, czyli wszystkie podmioty, które znajdują się pod wpływem przedsiębiorstwa, ale jednocześnie same mogą na nie wpływać. Wśród kluczowych grup interesariuszy wyróżniamy: społeczeństwo, środowisko naturalne, konsumenci, a w przypadku różnorodności są to przede wszystkim pracownicy.

### **3. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU – WYBRANE DEFINICJE KONSEPCJI**

W literaturze przedmiotu, jak również na stronach internetowych przedsiębiorstw, organizacji pozarządowych, a także ministerstw, odnaleźć można wiele definicji społecznej odpowiedzialności biznesu. W najprostszym ujęciu wspomniana koncepcja oznacza „dobrowolne uwzględnianie kwestii środowiskowych i społecznych w prowadzonej przez organizację działalności gospodarczej oraz w kontaktach z interesariuszami”[5].

W tabeli 1 zaprezentowano wybrane definicje społecznej odpowiedzialności biznesu. Obecnie najpopularniejszym omówieniem jest definicja zaproponowana przez normę ISO 26 000, która wymienia obszary realizacji omawianej idei w przedsiębiorstwach. Są to następujące kwestie: stosunki pracy, uczciwe praktyki rynkowe, środowisko naturalne, zaangażowanie społeczne, ład korporacyjny, prawa człowieka, relacje z konsumentami.

Tab. 1

## Wybrane definicje społecznej odpowiedzialności biznesu

Autor	Definicja
<p><b>Komisja Europejska</b></p>	<p>„Odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo. Poszanowanie dla mającego zastosowanie prawodawstwa, a także dla układów zbiorowych pomiędzy partnerami społecznymi jest warunkiem wstępnym wypełniania zobowiązań wynikających z tej odpowiedzialności. Aby w pełni wypełniać te zobowiązania, przedsiębiorstwa powinny dysponować mechanizmem integracji kwestii społecznych, środowiskowych, etycznych i tych związanych z prawami człowieka, i problemów konsumentów ze swoją działalnością oraz podstawową strategią, w ścisłej współpracy z zainteresowanymi stronami, w celu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– maksymalizacji tworzenia wspólnych wartości dla ich właścicieli/udziałowców i innych zainteresowanych stron i społeczeństwa jako całości;</li> <li>– rozpoznawania, zapobiegania i łagodzenia ich możliwych negatywnych skutków” [6].</li> </ul>
<p><b>Norma ISO 26000</b></p>	<p>Społeczna odpowiedzialność biznesu to „odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, przez przejrzyste i etyczne zachowanie, które przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, włączając zdrowie i dobrobyt społeczeństwa, uwzględnia oczekiwania interesariuszy (osób lub grup, które są zainteresowane decyzjami lub działaniami organizacji), jest zgodne z mającym zastosowanie prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania oraz jest wprowadzone w całej organizacji i praktykowane w jej działaniach w obrębie jej strefy wpływów” [7].</p>

cd. tabeli 1

<p style="text-align: center;"><b>Global Compact ONZ</b></p>	<p>Spółeczna odpowiedzialność biznesu to wdrażanie, a także promowanie podstępowania zgodnego z 10 zasadami, które stanowią fundament etycznego działania gospodarczego, a odnoszą się do aspektów takich jak: prawa człowieka, przeciwdziałanie korupcji, ochrona środowiska naturalnego oraz standardy pracy [8].</p>
<p style="text-align: center;"><b>Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju</b></p>	<p>Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw to „ciągłe zobowiązanie biznesu do zachowania etycznego oraz przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju ekonomicznego przez poprawę jakości życia pracowników i ich rodzin, jak również lokalnej społeczności i społeczeństwa jako całości” [9].</p>
<p style="text-align: center;"><b>Howard Bowen</b></p>	<p>Spółeczna odpowiedzialność biznesu to „zobowiązania przedsiębiorców do realizowania takiej polityki, podejmowania takich decyzji i wyznaczania takich kierunków działania, które pożądane będą na płaszczyźnie celów i wartości reprezentowanych przez społeczeństwo” [10].</p>

### 3. ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE BRANŻY TSL – DB SCHENKER POLAND

Już od kilku lat firma DB Schenker wyróżniana jest za działania, które prowadzi w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu, wśród których podkreślić należy przede wszystkim działania na rzecz środowiska naturalnego, zaangażowanie w życie lokalnych społeczności czy też wsparcie akcji charytatywnych. Jedną z najważniejszych grup interesariuszy firmy są jej pracownicy, dzięki których różnorodności może się rozwijać i mogą być tworzone nowe rozwiązania [11].

W 2012 roku firma zatrudniała 1720 osób, z czego 36% stanowiły kobiety, a 64% mężczyźni. Dodatkowo z firmą współpracowało ok. 3000 kurierów. Wśród 1720 zatrudnionych osób, ok. 14% to osoby w wieku 50+ [12].

Analizując podane informacje warto zauważyć, że wśród pracowników dominują mężczyźni, nie oznacza to jednak, że odsetek kobiet jest niewielki, stanowił on bowiem blisko 40% ogólnego zatrudnienia. Wywołało to zapewne konieczność wprowadzenia zmian i dostosowań, ułatwiających pracę kobietom, a szczególnie młodym matkom, powracającym do pracy po przerwie spowodowanej urlopem macierzyńskim bądź wychowawczym. Znaczna liczba pracowników, jest również powodem przystosowania warunków pracy do oczekiwań młodych rodziców, a także innych grup, tak aby pozwolić pracownikom na rozwijanie zainteresowań, a dzięki temu umożliwić im wypoczynek, integrację, co w konsekwencji zapewne będzie miało przełożenie na ich lojalność i postawę wobec obowiązków. W 2014 roku

firma DB Schenker zwiększyła zatrudnienie do 1900 osób, co z pewnością wpłynęło na zintensyfikowanie zarządzania różnorodnością i wprowadzenie nowych rozwiązań, które pozwolą tak zorganizować warunki pracy, aby zatrudnieni mogli jak najbardziej optymalnie wykorzystać swój potencjał [12].

Firma DB Schenker dzięki wprowadzeniu nowoczesnych metod zarządzania zasobami ludzkimi, a także otwartości i elastycznej postawy pozwala na dostosowywanie się do zmieniających się warunków otoczenia, a przede wszystkim do zmieniających się oczekiwań pracowników. W 2011 roku firma wprowadziła Politykę Poszanowania Godności, która ma na celu przeciwdziałanie mobbingowi, przemocy psychicznej, dyskryminacji czy molestowaniu seksualnemu, a ma promować i sprzyjać rozwojowi odpowiednich warunków pracy, w których każdy pracownik będzie czuł się dobrze i będzie mógł swobodnie wykorzystywać swój potencjał, realizować cele, a tym samym przyczynić się do wzrostu organizacji. Dużą wagę przykładają się także do równości płci, wprowadzając politykę, zgodnie z którą awans zawodowy, wynagrodzenie, możliwość uczestniczenia w szkoleniach nie zależą od płci pracownika, ale od jego kompetencji, osiągnięć czy chociażby potrzeb, wynikających z pełnionych obowiązków.

## 5. PODSUMOWANIE

We współczesnym zróżnicowanym kulturowo świecie zarządzanie różnorodnością jest niezwykle ważnym procesem, także w firmach z branży TSL. Ważne jest nie tylko przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na różnice etniczne czy kolor skóry, ale także na wyrównywanie szans kobiet i mężczyzn, przystosowywanie warunków pracy do oczekiwań młodych rodziców czy też pracowników, którzy chcą nie tylko pracować, ale także rozwijać zainteresowania.

## References

1. Kwiatek Agnieszka. 2014. „Społeczna odpowiedzialność a różnorodność w organizacjach”. [In Polish: „Social responsibility and diversity in organizations”]. *Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
2. Arrendono Patricia. 1996. *Successful Diversity Management Initiatives: A Blueprint for Planning and Implementation*. London: SAGE Publications. ISBN 0-8039-7290-3.
3. Woźniakowski Andrzej. 2005. Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami. In *Zarządzanie talentami*, red. Borkowska S. [In Polish: Globalization – the diversity – talent management. In *Talent Management*, ed. Borkowska S.]. Warszawa: IPISS. ISBN 83-87890-66-9.
4. *Firma = różnorodność*. 2009. Forum Odpowiedzialnego Biznesu. [In Polish: *Company = diversity*. 2009. Responsible Business Forum]. Warszawa, z. 2, p. 5.
5. Ministerstwo Gospodarki. *Wspieranie przedsiębiorczości*. [In Polish: Ministry of Economy. *Entrepreneurship supporting*]. Available at: <http://www.mg.gov.pl/Wspieranie+przedsiębiorczosci/Zrownowazony+rozwoj/Spoleczna+Odpowiedzialnosc+Przedsiębiorstw+CSR>.
6. European Commission. *Renewed EU Strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility*. 2011. Bruksela.
7. *Grupa Żywiec*. [In Polish: *Żywiec Group*]. Available at: <http://www.grupazywiec.pl/csr/definicje-csr.html>.

8. *10 zasad Global Compact*. [In Polish: *10 principles of Global Compact*]. Available at: <http://biznesodpowiedzialnie.blog.pl/tag/global-compact/>
9. Krukowska M. Definicje i standardy CSR. *Forbes*. [In Polish: Definitions and standards of CSR. *Forbes*]. Available at: <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/baza-wiedzy-csr/definicje-i-standardy-csr,3879,1>.
10. Moon J., D. Vogel. 2008. Corporate Social Responsibility, government, and civil society. In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, edited by Crane A., A. McWilliams, D. Matten, J. Moon., D.S. Siegel. New York: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-921159-3.
11. DB SCHENKER. *Biznes odpowiedzialny społecznie*. [In Polish: DB SCHENKER. *Socially responsible business*]. Available at: <http://www.logistics.dbschenker.pl/log-pl-pl/start/biznes-odpowiedzialny-spolecznie/asociallyresponsiblecompanyuyt.html>.
12. DB SCHENKER. *Raport społeczny*. [In Polish: DB SCHENKER. *Social report*]. Available at: <http://dbschenker-csr.pl/pl/raport-spoleczny-obszary/pracownicy/miejsce-pracy>.

Received 27.06.2015; accepted in revised form 13.11.2015



Scientific Journal of Silesian University of Technology. Series Transport is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License