

## **Język inkluzywny w oczach pracowników z pokolenia X: postawy i emocje wobec feminatywów, prostego języka i komunikacji wewnętrznej uwzględniającej różnorodność kulturową w organizacji**

**Julianna Koczy**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

e-mail: [julianna.koczy@edu.uekat.pl](mailto:julianna.koczy@edu.uekat.pl)

ORCID: [0009-0000-8266-4019](https://orcid.org/0009-0000-8266-4019)

**Teresa Kania**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

e-mail: [teresa.kania@edu.uekat.pl](mailto:teresa.kania@edu.uekat.pl)

ORCID: [0009-0000-8751-2217](https://orcid.org/0009-0000-8751-2217)

**Oliwia Kubanek**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

e-mail: [oliwia.kubanek@edu.uekat.pl](mailto:oliwia.kubanek@edu.uekat.pl)

ORCID: [0009-0005-3226-7361](https://orcid.org/0009-0005-3226-7361)

**Dagmara Damek**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

e-mail: [dagmara.damek@edu.uekat.pl](mailto:dagmara.damek@edu.uekat.pl)

ORCID: [0009-0005-9793-4102](https://orcid.org/0009-0005-9793-4102)

**Emilia Skrzypczyńska**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

e-mail: [emilia.skrzypczynska@edu.uekat.pl](mailto:emilia.skrzypczynska@edu.uekat.pl)

ORCID: [0009-0000-0288-8582](https://orcid.org/0009-0000-0288-8582)

**Ewa Dzwonek**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

e-mail: [ewa.dzwonek@edu.uekat.pl](mailto:ewa.dzwonek@edu.uekat.pl)

ORCID: [0009-0003-4031-9059](https://orcid.org/0009-0003-4031-9059)

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji dostępna jest online na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

**Cytuj jako:** Koczy, J., Kania, T., Kubanek, O., Damek, D., Skrzypczyńska, E., Dzwonek, E. (2025). Język inkluzywny w oczach pracowników z pokolenia X: postawy i emocje wobec feminatywów, prostego języka i komunikacji wewnętrznej uwzględniającej różnorodność kulturową w organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 69(3), 52-65.

DOI: [10.15611/pn.2025.3.04](https://doi.org/10.15611/pn.2025.3.04)

JEL: M54, J08, J13

---

## Streszczenie

**Cel:** Celem artykułu jest analiza odczuć pracowników z pokolenia X wobec stosowania w komunikacji wewnętrznej organizacji (zarówno formalnej, jak i nieformalnej) feminatywów, prostego i zrozumiałego języka, a także komunikacji uwzględniającej różnorodność kulturową. Ponadto za cel badania przyjęto określenie, jakie emocje wywołują wśród pracowników z pokolenia X te inkluzywne praktyki językowe.

**Metodyka:** Aby zrealizować cel badania, zastosowano metodę studiów literaturowych oraz jakościowe badanie empiryczne w formie indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI). Wywiady przeprowadzono z 12 polskimi pracownikami należącymi do pokolenia X, zatrudnionymi w różnych organizacjach. Wywiady IDI zostały przeprowadzone z pracownikami w dniach 15 listopada – 20 grudnia 2024 roku. Analiza objęła zarówno formalną, jak i nieformalną komunikację wewnętrzną.

**Wyniki:** Feminatywy nie są powszechnie stosowane w języku wewnętrznym polskich organizacji; część respondentów uznaje je za mało profesjonalne. Prosty i zrozumiały język jest szeroko akceptowany i stosowany, co pozytywnie wpływa na efektywność komunikacji. Uwzględnianie różnorodności kulturowej w komunikacji jest obecne i postrzegane jako ważne w kontekście współczesnych zespołów wielokulturowych. Pracownicy z pokolenia X generalnie wykazują pozytywny stosunek do inkluzywnej komunikacji, z wyjątkiem języka wrażliwego na płeć, który budzi mieszane emocje.

**Implikacje i rekomendacje:** Organizacje powinny kontynuować promowanie prostego i zrozumiałego języka oraz dostosowywać komunikację do różnorodności kulturowej. Zaleca się stopniowe wdrażanie języka wrażliwego na płeć, z uwzględnieniem edukacji i dialogu z pracownikami, aby zwiększyć jego akceptację. Warto prowadzić szkolenia z zakresu języka inkluzywnego, szczególnie dla kadry zarządzającej i działów HR, by wspierać równość i przeciwdziałać wykluczeniu.

**Oryginalność/wartość:** Oryginalność prezentowanego materiału wynika z jakościowego ujęcia perspektyw 12 pracowników z pokolenia X, co umożliwia pogłębioną analizę ich emocji i postaw wobec stosowania języka inkluzywnego.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie różnorodnością, język inkluzywny, pokolenie X

---

## 1. Wstęp

Celem artykułu jest analiza odczuć pracowników z pokolenia X wobec stosowania w komunikacji wewnętrznej organizacji (zarówno formalnej, jak i nieformalnej) feminatywów, prostego i zrozumiałego języka, a także komunikacji uwzględniającej różnorodność kulturową. Ponadto za cel badania przyjęto określenie, jakie emocje wywołują wśród pracowników z pokolenia X te inkluzywne praktyki językowe. Mając na uwadze wymienione cele, zostały postawione trzy pytania badawcze:

RQ1: Jaki jest stosunek pracowników do stosowania feminatywów w komunikacji wewnętrznej?

RQ2: Czy pracownicy uważają, że w komunikacji wewnętrznej organizacji informacje przekazywane są w sposób prosty i zrozumiały?

RQ3: Jak pracownicy z pokolenia X postrzegają dostosowanie języka komunikacji wewnętrznej do różnorodności kulturowej?

W artykule przedstawiono wyniki wywiadów IDI przeprowadzonych z 12 pracownikami z pokolenia X z Polski. Skupiono się na trzech wymiarach języka inkluzywnego – języku wrażliwym na płeć, prostym i zrozumiałym języku, a także komunikacji uwzględniającej różnorodność kulturową. Oryginalność prezentowanego materiału wynika z jakościowego ujęcia perspektyw 12 pracowników z pokolenia X, co umożliwia pogłębioną analizę ich emocji i postaw wobec stosowania języka inkluzywnego.

## 2. Przegląd literatury

### 2.1. Zarządzanie różnorodnością w organizacji

Koncepcja różnorodności pracowników narodziła się w USA w latach 60. ubiegłego wieku (Rakowska, 2023) i dotyczy różnic pomiędzy pracownikami pod kątem ich widocznych, niewidocznych, a także nabytych cech (Gołaszewska-Kaczan, 2017). Aby w jak największym stopniu wykorzystać różnorodne zasoby ludzkie, organizacje wprowadzają zarządzanie różnorodnością. Jego celem jest zwiększenie wydajności heterogenicznej grupy pracowników, a także wspieranie ich rozwoju niezależnie od płci, wieku, pochodzenia, sprawności fizycznej czy wykształcenia (Yadav i Lenka, 2020). Zarządzanie różnorodnością jest szczególnie ważne w obliczu obserwowanych zmian na rynku pracy (Górski, 2017), między innymi zmian demograficznych, w tym starzejącej się populacji, oraz różnorodności kulturowej, które są obserwowane na rynku europejskim (Urbancová i in., 2016). Organizacje, aby nadążać za dynamicznie zmieniającą się rzeczywistością, powinny nieustannie wprowadzać zmiany i dbać o inkluzywność (Rzepka i Bańkowski, 2024). Organizacje powinny uwzględniać zarządzanie różnorodnością w swojej strategii CSR (*corporate social responsibility*), aby tworzyć środowisko sprzyjające kreatywności, a także wzmacniać lojalność oraz efektywność pracowników (Kwiatek, 2014). Takie działania służą budowaniu pozytywnych relacji przede wszystkim z interesariuszami wewnętrznymi (Jastrzębska, 2016). Zarządzanie różnorodnością przynosi wymierne korzyści, gdy obok siebie pracują przedstawiciele różnych generacji (Sidor-Rządkowska, 2018). Odpowiednia implementacja zarządzania różnorodnością kulturową przynosi korzyści zarówno dla sfery organizacyjnej, jak i ekonomicznej (Kochmańska, 2018). Dzięki temu organizacje mogą zadbać o sprawny transfer wiedzy w przedsiębiorstwie, optymalnie wykorzystywać potencjał pracowników na różnym etapie życia, a także właściwie odpowiadać na potrzeby pracowników (Hysa, 2016). Zarządzanie różnorodnością sprzyja tworzeniu inkluzywnych miejsc pracy, przestrzeni wolnej od stereotypowej kategoryzacji (Rakowska, 2023). Jednak stanowi to pewne wyzwanie dla menedżerów, którzy muszą w tym celu wykazać się inteligencją kulturową (Gadomska-Lila, 2017). Aby lepiej motywować pracowników, a tym samym wydobyć ich potencjał, konieczne jest zrozumienie ich zachowań oraz potrzeb. Może w tym pomóc zarządzanie różnorodnością ze względu na płeć – kobiety i mężczyźni różnią się między sobą, mają odmienne podejście do pracy i pracodawcy (Lutyńska i Daniluk, 2024).

### 2.2. Język inkluzywny jako element kultury komunikacyjnej organizacji

Sposób, w jaki ludzie odbierają rzeczywistość, zależy nie tylko od ich kultury, ale również od języka, którym się posługują (Mihaylov i Shtedritski, 2024). Język, choć nie jest emocją, pozwala nadawać znaczenie przeżywanym stanom i wyjaśnia różnice w ich doświadczaniu (Gasiul, 2015). Jak podaje Flathery (1999), język ojczysty może wpływać na to, w jaki sposób jednostki doświadczają i rozumieją rzeczywistość. Ta perspektywa pozwala zrozumieć istotę języka inkluzywnego, zwanego także włączającym, który odzwierciedla rzeczywistość społeczną. Jego celem jest wykluczenie dyskryminujących wyrażen i uwzględnianie grup społecznych, które są marginalizowane, takich jak kobiety, migranci, osoby starsze, osoby z niepełnosprawnościami czy w kryzysie bezdomności (Jarosz, 2021). Chociaż sam termin „język inkluzywny” jest nowy, to dotyczy procesu ciągłych zmian, który trwa

od wieków (Łaziński, 2023). Wprowadza on ideały egalitaryzmu poprzez unikanie języka nacechowanego seksizmem, rasizmem i innymi uprzedzeniami (Nasalski, 2020). W celu zwiększenia widoczności kobiet w języku, czyli unikania form wyłącznie męskich, wyróżnia się dwie strategię: feminizację i neutralizację (Pabst i Kollmayer, 2023). Feminizacja dotyczy stosowania feminatywów (nazw żeńskich), np. „prezeska”, a neutralizacja – osobatyw, np. „osoby pracujące” (Nowakowska i Radzikowska, 2022). Wyniki badania Wolfgruber, Stürmer i Einwiller (2021), którzy przeprowadzili wywiady z 84 osobami pracującymi w Austrii i Niemczech, wskazują, że w komunikacji brakuje języka wrażliwego na płeć. Respondenci deklarowali nawet, że unikanie form wyłącznie męskich jest uciążliwe w stosowaniu. Język inkluzywny odnosi się również do tworzenia komunikatów, które są jasne i zrozumiałe dla odbiorców. Samo przekazanie informacji nie gwarantuje jej właściwego zrozumienia. Im bardziej przejrzysty tekst, tym bardziej dostępny i włączający, czyli inkluzywny. W ten sposób promuje się równość, ale także ułatwia dostęp do informacji dla wszystkich osób, niezależnie od ich poziomu wykształcenia czy znajomości specjalistycznego języka (Nowakowska i Radzikowska, 2022). Wskazują na to wyniki badania Kraty (2023), w którym wzięły udział 143 osoby. Badaczka podzieliła respondentów na dwie grupy, po czym jednej przedstawiła ogłoszenie o pracę napisane językiem inkluzywnym, a drugiej – językiem tradycyjnym. Ankietowani mieli za zadanie ocenić je pod kątem między innymi zrozumienia treści. Jak wynika z badania, ogłoszenie, które zawierało język inkluzywny, było dla respondentów bardziej zrozumiałe. Jak podkreśla Gasiul (2015), język odgrywa kluczową rolę w kategoryzowaniu stanów emocjonalnych i nadawaniu znaczenia przeżywanym doświadczeniom. W tym kontekście język inkluzywny nie tylko promuje równość, ale także sprzyja większemu zrozumieniu i empatii w komunikacji międzyludzkiej. Jest to temat ważny szczególnie obecnie, gdy na przestrzeni kilku lat polskie społeczeństwo przekształciło się ze względnie homogenicznego kulturowo w heterogeniczne. Problemy w komunikacji mogą stanowić dla pracowników innej (niż polska) narodowości przyczynę frustracji i poczucia niesprawiedliwości (Ścibior-Butrym, 2024). Z tego powodu ważne jest, aby kreując równość w organizacji (między innymi w ramach zarządzania różnorodnością), dbać o stosowanie odpowiedniego języka – języka inkluzywnego (Nowakowska i Radzikowska, 2022). Jak wynika z badań Luring i Klitmøller (2017), stosowanie języka inkluzywnego w organizacji, a tym samym budowanie otwartości na różnorodność językową wśród pracowników, wpływa pozytywnie na ich kreatywność, a także wydajność organizacji.

### 3. Metodyka

Celem badań była analiza odczuć pracowników z pokolenia X wobec stosowania w komunikacji wewnętrznej organizacji (zarówno formalnej, jak i nieformalnej) feminatywów, prostego i zrozumiałego języka, a także komunikacji uwzględniającej różnorodność kulturową. Ponadto za cel badania przyjęto określenie, jakie emocje wywołują wśród pracowników z pokolenia X te inkluzywne praktyki językowe.

Aby zrealizować cel badania, przeprowadzono 12 wywiadów IDI. Do badania wybrano 12 uczestników z pokolenia X, pracujących w różnych organizacjach na terenie Polski, którzy spełniali kryteria doboru celowego. Liczba ta została uznana za wystarczającą w kontekście jakościowego charakteru badania – liczba 12 wywiadów mieści się w zalecany zakresie dla tego typu badań – jak podają Guest i in. (2006) w przypadku grup jednorodnych (jaką są pracownicy z pokolenia X) wystarczająca jest próba 12 wywiadów, gdyż większa ich liczba nie przynosi istotnie nowych informacji. Dobór uczestników został przeprowadzony tak, aby zapewnić różnorodność doświadczeń i stanowisk, co zwiększa trafność analizy i pozwala uchwycić szeroki wachlarz opinii w obrębie badanej grupy.

Narzędziem badawczym był częściowo ustrukturyzowany scenariusz, który obejmował 24 pytania, dzięki czemu umożliwił on zachowanie równowagi pomiędzy swobodą wypowiedzi respondentów a potrzebą zapewnienia rzetelności i porównywalności uzyskanych danych. Taka forma pozwalała na elastyczne dostosowanie rozmowy do specyfiki doświadczeń uczestników, przy jednoczesnym zachowaniu ram umożliwiających realizację celów (Balasanyan i Gevorgyan, 2024). Wywiady IDI zostały przeprowadzone z pracownikami z pokolenia X w dniach 15 listopada – 20 grudnia 2024 roku. Wszystkie

wywiady były nagrywane, a zapisy audio poddano transkrypcji. Wywiady trwały łącznie 364 minuty, przy czym najdłuższy – 61 minut, a najkrótszy 19 minut. Ze względu na uwarunkowania organizacyjne spośród 12 przeprowadzonych wywiadów 5 zrealizowano zdalnie (za pomocą komunikatorów internetowych), natomiast 7 odbyło się stacjonarnie. Zgromadzone dane jakościowe przeanalizowano wertykalnie. Z uwagi na zróżnicowanie organizacji oraz stanowisk respondentów każdy wywiad analizowano jako odrębny przypadek badawczy.

Badaną grupę stanowiło 12 pracowników należących do pokolenia X, a zatem urodzonych w latach 1961-1985 (Roguska, 2018). Połowę respondentów stanowiły kobiety, a drugą połowę – mężczyźni. Średnia wieku respondentów wynosiła 46 lat. Były to osoby zatrudnione na różnorodnych stanowiskach, posiadające od 9 do 30 lat doświadczenia. Jedynie dwie respondentki (R3, R5) spośród wszystkich badanych znały i potrafiły wytłumaczyć termin „język inkluzywny” (tab. 1).

Tabela 1. Charakterystyka respondentów (N = 12)

| Respondenci | Płeć      | Wiek<br>(w latach) | Stanowisko                          | Lata<br>doświadczenia | Czy respondent znał<br>i potrafił wyjaśnić<br>termin „język<br>inkluzywny”? |
|-------------|-----------|--------------------|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| R1          | Kobieta   | 39                 | Księgowa                            | 20                    | Nie                                                                         |
| R2          | Mężczyzna | 39                 | Górnik                              | 18                    | Nie                                                                         |
| R3          | Kobieta   | 54                 | Zastępczyni kierownika              | 9                     | Tak                                                                         |
| R4          | Mężczyzna | 44                 | Monter klimatyzacji i wentylacji    | 23                    | Nie                                                                         |
| R5          | Kobieta   | 47                 | Nauczycielka                        | 23                    | Tak                                                                         |
| R6          | Mężczyzna | 47                 | Doradca serwisowy                   | 25                    | Nie                                                                         |
| R7          | Mężczyzna | 39                 | Kierowca autobusu                   | 15                    | Nie                                                                         |
| R8          | Kobieta   | 41                 | Księgowa                            | 19                    | Nie                                                                         |
| R9          | Mężczyzna | 52                 | Tokarz/frezer                       | 30                    | Nie                                                                         |
| R10         | Kobieta   | 51                 | Magazynierka                        | 10                    | Nie                                                                         |
| R11         | Mężczyzna | 49                 | Dyrektor ds. Zarządzania Projektami | 25                    | Nie                                                                         |
| R12         | Kobieta   | 47                 | Inspektorka                         | 20                    | Nie                                                                         |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

## 4. Rezultaty badań

### 4.1. Stosunek pracowników do stosowania feminatywów w komunikacji zawodowej

Aby zweryfikować, czy uczestniczki badania używają feminatywów do nazwania swoich stanowisk, podczas wywiadu zapytano respondentów o zajmowane stanowisko. Respondentki R1, R8 i R10 określiły swoje stanowisko, stosując feminatywy. Respondentki R1 i R8 odpowiedziały, że pracują „na stanowisku księgowej”, respondentka R8 dopowiedziała: „Zdarza się jednak, że ludzie mówią o mnie «księgowy», szczególnie klienci, ale nie przywiązuję do tego większej wagi. Chociaż przyznam, że jak słyszę «księgowy», to mam wrażenie, że ktoś mówi o kimś innym, a nie o mnie”. Respondentka R10 określiła swoje stanowisko jako „magazynierka”. Respondentka R12 określiła swój zawód w rodzaju męskim: „Jestem inspektorem, bo tylko taka forma jest w użyciu (...). Może feminatywy istnieją, ale w praktyce się ich nie używa – mówi się po prostu «inżynier». Użyłam formy zgodnej z tym, jak funkcjonuje język, i myślę, że to nie ma większego znaczenia”. Podobne stanowisko przedstawiła respondentka R5, która po odpowiedzi, że pracuje na stanowisku nauczyciela, dopowiedziała: „Jestem osobą ze starszego pokolenia, dla którego nie było istotne, czy kobieta będzie określana feminatywami, a mężczyzna maskulinatywami. Nie utożsamiam tego wyrazu z płcią, tylko z zajmowanym stanowiskiem, a zatrudniona jestem na stanowisku «nauczyciel»”. Respondentka R3 określiła swoje stanowisko jako „zastępcza kierownika”.

Najczęściej wskazywaną przez respondentów feminatywą stosowaną w ich miejscu pracy okazała się „księgowa” (R1, R2, R4, R8) oraz „kierownicza” (R3, R7, R10). Niektórzy respondentki i respondenci (R9, R12) wskazali, że w ich miejscach pracy używa się wyłącznie form męskich, takich jak „inspektor”

czy „specjalista”. Respondentka R1 w swojej wypowiedzi zaznaczyła, że feminatywy nie są stosowane w jej miejscu pracy, a sama pani prezes nie lubi określenia „prezeska” (rys. 1).



Rys. 1. Feminatywy, które są stosowane w miejscu pracy respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

W odpowiedziach respondentów dotyczących emocji, jakie wywołuje w nich stosowanie feminatywów, pojawiła się cała gama odczuć – od negatywnych, przez neutralne, aż po pozytywne. Niektórzy uczestnicy badania wykazywali negatywne nastawienie, argumentując, że feminatywy brzmią śmiesznie lub nienaturalnie: „Feminatywy są prześmiewcze, jakby rangą niższe. Jak mamy «minister» i funkcję pełni kobieta, to mamy «ministra», i raz, że brzmi to dziwnie, ponieważ nie jesteśmy przyzwyczajeni do takich żeńskich odpowiedników, a dwa, że stosowane jest to raczej dla ogólnego podkreślenia, że wiesz, za dużo nie wymagaj, ponieważ funkcję tę pełni kobieta” (R5), „Mi osobiście nie podobają się odmiany żeńskie i użycie feminatywów jest po prostu zabawne i śmieszne” (R1), „Zawsze używam formy «inżynier», a gdyby ktoś nalegał na formę «inżynierka» czy «ministerka», raczej by mnie to rozbawiło” (R12), „Czasami wydaje mi się, że stosowanie ich jest jeszcze świeże, mało poważne. Prezeska – taka «mała prezeska», jak zdrobnienie. Poniekąd nie brzmi to poważnie. Nie bez powodu mamy «ministra», a nie «ministerka», tak mówią w wiadomościach. Specjalnie – żeby to nie było zdrobnienie. W ten sposób powinno być «kierowniczka», «prezesa»” (R6). Jak podaje jednak Rada Języka Polskiego (2019), użytkownikom języka polskiego nie powinna przeszkadzać wieloznaczność przyrostka *-ka*, który z jednej strony tworzy nazwy żeńskie, a z drugiej zdrobnienia, gdyż polskie przyrostki są z zasady wielofunkcyjne. Część respondentów zajęła stanowisko neutralne, nie odczuwając szczególnych emocji w związku ze stosowaniem feminatywów. Jak podkreślił jeden z respondentów: „Nie odczuwam żadnych emocji” (R4). Inny uczestnik badania zwrócił uwagę na praktyczny aspekt języka, zaznaczając: „Raczej żadne, tylko czasami trzeba się zastanowić, co ma się powiedzieć” (R6). Wśród respondentów pojawiły się również pozytywne głosy, mówiące o tym, że feminatywy przyczyniają się do zwiększenia widoczności kobiet i mogą być postrzegane jako wyraz szacunku. Jedna z respondentek zauważyła: „Stosowanie feminatywów wywołuje u mnie pozytywne emocje. Czuję, że jestem bardziej zauważana i doceniana jako kobieta w pracy” (R10). Podobnie respondentka R8 podkreśliła: „Powiedziałabym, że pozytywne, bo czuję się wtedy bardziej zauważona. To trochę jak mówienie do kogoś po imieniu – jest bardziej osobiste i miłe” (rys. 2).



Rys. 2. Emocje, jakie wzbudza w respondentach stosowanie feminatywów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Respondenci mieli za zadanie określić, czy w ich miejscu pracy kobiety na stanowisku kierowniczym preferują stosowanie względem nich feminatywów, czy też męskich odpowiedników. Respondenci określili, że preferują one raczej formy męskie: „Preferują rodzaj męski. W pismach nigdy nie zwracamy się «dyrektorka», tylko «pani dyrektor», tak samo z wicedyrektorkami. Dyrektor to pełnione stanowisko, odgórne. Dyrektorką mogę ją nazwać prywatnie, jednak oficjalnie jest to pani dyrektor” (R5), „Nasza pani prezes nie lubi być nazywana prezeską, bo ona nie jest żoną prezesa, tylko współwłaścicielką, czyli panią prezes, na tym samym stanowisku co prezes. Osobiście tego nie doświadczyłem, jednak pracownicy zwrócili mi uwagę, abym, rozmawiając z nią, nie użył czasem zwrotu «prezeska», bo skończy się to niemiło, ona jest panią prezes” (R6). Przeciwnie stanowisko przedstawiła respondentka R12: „W moim miejscu pracy kobiety na stanowiskach kierowniczych stosują feminatywy, na przykład «kierownicza» czy «burmistrzynie». Choć w innych przypadkach, jak na niższych szczeblach, nadal używa się form męskich, ponieważ w języku polskim nie ma powszechnej odmiany żeńskiej dla wielu zawodów”, a także respondent R4: „Wolą, jeżeli zwracamy się do nich feminatywami”.

## 4.2. Sposób przekazywania informacji w organizacji

Preferencje respondentów dotyczące formy przekazywania komunikatów różnią się. Niektórzy respondenci preferują korespondencję mailową – „Najlepiej mi jest w mailach. Wolę na pewno na piśmie, nigdy słownie” (R1), „To zależy, lepiej jest wysłać maila, niż dzwonić do szefa i mówić, że coś się zepsuło, że będą jakieś koszty. Ja też wolę dostać maila, ponieważ wtedy zostaje jakiś ślad. A nie, że później ktoś powie, że wcale tego nie mówił” (R6), „Wolę maile, bo można je przeczytać na spokojnie i wrócić do nich, jeśli coś jest niejasne” (R8). Respondent R7 i respondentka R10 preferują komunikację za pomocą SMS-ów lub maili: „Najlepiej przez SMS albo maila. To wygodne, bo zawsze można wrócić do tej wiadomości, jak się czegoś zapomni” (R7), „Najbardziej odpowiadają mi komunikaty przekazywane w mailach czy SMS-ach, ponieważ mogę do nich wrócić w dowolnym momencie i mam wszystko zapisane” (R10). Z kolei inni respondenci wskazują na bezpośrednie rozmowy jako najbardziej efektywną formę komunikacji – „Preferuję osobistą rozmowę” (R4), „Preferuję przekazywanie komunikatów głównie w formie rozmowy, ponieważ nasz wydział jest mały, a bezpośrednia komunikacja jest bardziej efektywna” (R12). Inni podkreślają, że preferowana przez nich forma komunikacji zależy od sytuacji – „Raczej podczas spotkania, ewentualnie SMS-em. U nas raczej na kopalni informacje są przekazywane, jak zjeżdżamy na dół robić pomiary. Jeśli jest akcja ratowania górników, to również nie wyobrażam sobie SMS-ów, tylko krótkie komunikaty i odpowiedni plan działania” (R2), „Zdecydowanie wolę, kiedy komunikaty są przekazywane podczas spotkań albo rozmów twarzą w twarz. Taka forma jest dla mnie bardziej bezpośrednia i pozwala od razu dopytać, jeśli coś jest niejasne” (R9).

Podczas badania zweryfikowano, czy informacje pisemne, przekazywane w miejscach pracy respondentów, są zazwyczaj zgodne z zaleceniami dotyczącymi stosowania prostego i zrozumiałego języka, tj.:

1. Tekst jest strukturyzowany – występują akapity i nagłówki.
2. Stosowane są proste zdania: jedna myśl – jedno zdanie.
3. Wykorzystywane są wyrazy powszechnie zrozumiałe.
4. W przypadku stosowania trudnego terminu, jego znaczenie jest wyjaśniane.
5. Unikana jest strona bierna („zostało przygotowane”) i imiesłowy („przygotowując”).
6. Zwroty do odbiorcy/odbiorczyny są bezpośrednie.
7. Unikany jest ton podniosły, „z góry” (Nowakowska i Radzikowska, 2022).

Z deklaracji respondentów wynika, że informacje pisemne przekazywane w ich miejscach pracy są zazwyczaj zgodne z zaleceniami dotyczącymi stosowania prostego i zrozumiałego języka, choć zdarzają się wyjątki: „W mailach treść jest zrozumiała dla mnie. W SMS nie zawsze, różnie” (R1), „Tak, zawsze. Nigdy nie muszę niczego analizować, bo np. nie zrozumiałam treści” (R5). Niektórzy respondenci

wskazują, że choć teksty są strukturyzowane i stosowane są proste zdania, to czasem trudniejsze terminy nie są wyjaśniane: „Wszystko jest raczej zachowane. Jedyne, do czego można się przyczepić, to nie zawsze trudne słownictwo jest wyjaśnione” (R1), „W przypadku używania trudnych terminów, niestety nie zawsze są one wyjaśniane. Czasem osoby, które starają się dotrzeć do odbiorcy, wyjaśniają te terminy, ale bywa, że autor komunikatu zakłada, że odbiorca będzie je rozumiał” (R11). Niektórzy respondenci wskazali, że brakuje odpowiedniej struktury, przez co informacje mogą być trudniejsze do zrozumienia: „Czasami są zbyt długie i nie do końca wiadomo, co jest najważniejsze. Przydałoby się więcej podziału na punkty albo akapity, żeby łatwiej się to czytało” (R7), „Większość tak, ale czasami brakuje struktury. Jak jest dużo treści, to łatwo zgubić najważniejsze informacje” (R8). Większość respondentów zaznacza, że unika się stosowania strony biernej oraz tonu „z góry”, a zwroty do odbiorców są bezpośrednie: „Strony biernej nie zauważyłam chyba w żadnym mailu. Brzmi to jak zwroty do robota, a nie do człowieka, dlatego naturalnie nikt tego nie używa. Raczej pisze się osobowo” (R10), „Nie zwracam na to uwagi, ale tonu «z góry» nie ma” (R2) (tab. 2).

Tabela 2. Zgodność sposobu przekazywania pisemnych informacji w miejscu pracy respondentów z zaleceniami dotyczącymi stosowania prostego i zrozumiałego języka

| Nr zalecenia | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 | R7 | R8 | R9 | R10 | R11 | R12 |
|--------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|
| 1            |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| 2            |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| 3            |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| 4            |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| 5            |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| 6            |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| 7            |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |

Legenda: kolor zielony – informacje pisemne w pracy respondenta są przekazywane zgodnie z zaleceniami dotyczącymi stosowania prostego i zrozumiałego języka, kolor żółty – respondent nie był w stanie określić, czy informacje pisemne w jego miejscu pracy są przekazywane zgodnie z zaleceniami dotyczącymi stosowania prostego i zrozumiałego języka, kolor czerwony – informacje pisemne w pracy respondenta nie są przekazywane zgodnie z zaleceniami dotyczącymi stosowania prostego i zrozumiałego języka.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Dla połowy respondentów nie ma znaczenia, czy pisemne informacje są przekazywane w ich miejscu pracy zgodnie z zaleceniami dotyczącymi stosowania prostego i zrozumiałego języka: „Nie zwracam na to uwagi. Mało mam do czynienia z takim przekazywaniem informacji” (R2), „Nie zwracam na to uwagi” (R5), „Nie zwracam uwagi na formę komunikacji, czy jest ona bardziej oficjalna, czy nieformalna. Dla mnie najważniejsze jest, aby komunikaty były zrozumiałe i klarowne” (R12). Szczególne znaczenie ma to dla respondenta (R6), który w swojej wypowiedzi jasno to akcentuje: „Tak, wpływa to pozytywnie na odbiór. Każda zmiana na początku wywołuje niechęć, a takie bezpośrednie zwroty, proste wyrażenia łagodzą reakcję”. Dla respondenta R9 i respondentki R10 taki sposób przekazywania informacji pisemnych jest ważny: „To ma dla mnie znaczenie. Dobrze napisane, przejrzyste komunikaty oszczędzają czas i ułatwiają pracę. Chciałabym, żeby wszystkie wiadomości były pisane prostym językiem, bo wtedy łatwiej je zrozumieć” (R10), „Oczekuję, że informacje będą przekazywane w sposób przejrzysty, bez zbędnych komplikacji. Jeśli można, preferuję informacje przekazywane twarzą w twarz, z użyciem prostych zdań. Dzięki temu łatwiej rozumiem, co mam zrobić. Nie zwracam szczególnie uwagi na używanie ozdobników, ale wolę pisanie w formie osobowej niż podniosłe i w stronie biernej” (R9).



Wszyscy respondenci jednogłośnie zadeklarowali, że wolą dostawać krótkie i rzeczowe informacje: „Oczywiście krótkie i rzeczowe. Są lepsze do przetworzenia i przystosowania” (R1), „Wolę otrzymywać krótkie, ale rzeczowe informacje, ponieważ zaoszczędza mi to czasu na rozszyfrowanie, co autor miał na myśli, i mogę od razu przejść do działania bez żadnych zmartwień, że czegoś nie zrozumie” (R3), „Wolę otrzymywać krótkie, ale rzeczowe informacje, ponieważ nie lubię się zagłębiać w dłuższe treści” (R4), „Preferuję zwięzłe komunikaty” (R5), „Oczywiście krótkie i rzeczowe informacje, ponieważ przekaz jest jasny i zwięzły” (R11), „Jasne, że krótkie i rzeczowe – prościej do zrozumienia i ogarnięcia. Tym bardziej, jak wcześniej wspominałem, przy akcjach ratowniczych przekaz powinien być słownie bardzo jasny” (R2).

Połowa respondentów zadeklarowała, że miała okazję uczestniczyć w szkoleniach z zakresu komunikacji: „Tak, z działu HR. Z racji tego, że pracuję w sklepie, więc szkolono nas, jak obchodzić się z klientem” (R3), „Otrzymywałam szkolenia dotyczące komunikacji, które były bardzo cenne. Szczególnie ważne było dla mnie nauczanie, jak być komunikatywnym i otwartym w stosunku do petentów, jak spełniać ich oczekiwania oraz jak rozmawiać w sposób przejrzysty i zrozumiały. Kluczowe było, aby unikać używania języka specjalistycznego, który może być trudny do zrozumienia, i zamiast tego mówić w sposób prosty i oczywisty, tak aby każdy mógł łatwo zrozumieć przekaz” (R12), „Zarówno w firmie, jak i w kontaktach z klientami. Jestem regularnie szkolony, aby nie używać specjalistycznego języka w stosunku do klientów, ponieważ oni go nie rozumieją. Na przykład rozwiązywanie problemów z nerwowymi klientami. Najprostsze jest udanie się z klientem do samochodu, żeby się przeszedł, uspokoił. Można też zrobić pauzę – mówisz klientowi stop – to już go nieco powstrzyma. Na przykład, gdy klient chce złożyć reklamację naszej usługi. Można też dać mu kartkę i poprosić, żeby klient to opisał, a następnie mówisz, że musisz coś jeszcze zrobić. Wcale nie masz nic do zrobienia, ale dajesz wtedy klientowi 30 sekund na ochłonięcie. Wtedy klient ma czas się uspokoić, musi się też zastanowić, co ma napisać, a nie co nakrzyczeć do doradcy. Często jest tak, że gdy klient napisze to na kartce, to dochodzi do wniosku, że może wyolbrzymił, albo rozmawiamy już w innych emocjach, wspólnie szukając rozwiązania problemu. To szkolenie bardzo mi się podobało” (R6).

#### **4.3. Postawy pracowników z pokolenia X wobec dostosowywania języka komunikacji wewnętrznej do różnorodności kulturowej**

Respondenci, którzy zadeklarowali kontakt z obcokrajowcami w swoim miejscu pracy, najczęściej wymieniali, że są to osoby narodowości ukraińskiej: „Tak, mam kontakt z obcokrajowcami. Są to głównie osoby z Ukrainy” (R9), „Tak, w szczególności są to osoby pochodzenia ukraińskiego” (R3), „Tak, mamy kilku kolegów z Ukrainy” (R7). Wzrost liczby pracowników z Ukrainy na polskim rynku pracy wynika z ich opuszczenia swojej ojczyzny w związku z agresją Federacji Rosyjskiej na Ukrainę – przez co w 2022 roku na terenie Polski znalazło się 3 mln uchodźców (Flaszyńska, 2022). Respondenci wymienili także inne narodowości, takie jak Białorusini, Mołdawianie, Gruzini oraz Rosjanie, zwłaszcza w kontekście pracy w placówkach edukacyjnych: „Tak – 10/11 uczniów z Ukrainy, Białorusi, Mołdawii, Gruzji i Rosji” (R5). Niektórzy respondenci wskazywali również na kontakt z przedstawicielami innych narodowości, np. Czechami czy Rumunami: „Współpracownicy to Ukraińcy, praktykanci, których jestem opiekunem. Klienci są różnej narodowości – Czesi, Rumuni itd.” (R6). Warto podkreślić, że kontakt z obcokrajowcami odbywał się zarówno na poziomie współpracowników, jak i kontrahentów czy klientów. W przypadku współpracy biznesowej komunikacja zazwyczaj prowadzona była w języku angielskim, niezależnie od kraju pochodzenia partnerów: „Jeśli chodzi o obcokrajowców, którzy są naszymi kontrahentami, to tu jest zupełnie inny poziom rozmowy. Z kontrahentami porozumiewam się w języku angielskim. Bez różnicy, czy to Czechy, Tajlandia czy jeszcze coś innego” (R1) (rys. 3).

Respondenci przyznali, że mają trudności w porozumiewaniu się z obcokrajowcami – „Jeśli są to pracownicy z naszej firmy, to niestety nic nie rozumiem. Tymi pracownikami są Ukraińcy. Gdy im się każe coś zrobić, oni nigdy nic nie wiedzą” (R1), „Jest problem z komunikacją, ale to prędzej oni uczą się polskiego i porozumiewanie idzie coraz lepiej” (R2). Jednocześnie respondenci wskazywali, że starają

się dostosowywać swój sposób wypowiedzi do obcokrajowców, wskazując na pisemne przekazywanie poleceń – „Ukraińcom próbujemy pisać na piśmie, przetłumaczone na ich język. Wtedy rozumieją, bo jak się do nich mówi, to nic” (R1), używanie tłumaczenia tekstu w telefonie – „Staram się dostosowywać swój sposób wypowiedzi, choćby poprzez używanie tłumacza w telefonie” (R3), „Czasem te osoby nie potrafią wytłumaczyć, co dzieje się w samochodzie albo ja tego nie rozumiem. Na szczęście dostępne są translatory, które coraz dokładniej tłumaczą” (R6), a także sposób niewerbalny – „Dostosowuję się, chociażby pokazując coś na migi” (R4) i korzystanie z pomocy współpracowników – „Jeżeli potrzebuję, to korzystam z pomocy koleżanki z zespołu, która biegle mówi w języku angielskim” (R3), „Staram się wtedy mówić powoli i bardzo prosto, żeby ułatwić zrozumienie. Jeśli jest taka możliwość, to korzystamy też z pomocy osób, które lepiej znają język, aby uniknąć nieporozumień” (R10).



Rys. 3. Osoby narodowości innej niż polska, które tworzą różnorodność kulturową w miejscach pracy respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Większość respondentów zadeklarowała, że ich organizacja stara się stworzyć środowisko wspierające różnorodność kulturową – „Wspieramy tę różnorodność kulturową, mamy dokumenty w ich językach ojczystych i to nasza firma, czyli my sami sobie to tłumaczymy i im to przekazujemy” (R1), „Zdecydowanie moja firma jest przyjazna obcokrajowcom i stara się dla nich stworzyć jak najlepsze warunki pracy” (R4), „Myślę, że tak, choć głównie przez to, że dokumenty są często przygotowywane zarówno po polsku, jak i po angielsku. To duże ułatwienie dla osób, które nie znają naszego języka” (R8), „Tak, w naszej firmie dostępne są niektóre instrukcje czy dokumenty w języku zarówno polskim, jak i ukraińskim, co ułatwia pracownikom z Ukrainy przyswajanie procedur. Dobrze, że firma zwróciła na to uwagę, bo pracowników z zagranicy jest coraz więcej” (R10), „Jeśli chodzi o używany język, to w przypadku instrukcji obsługi maszyn czy ważnych procedur, dokumenty są dostępne w języku polskim oraz angielskim. Pracownicy z Ukrainy dostają najważniejsze komunikaty od przełożonych po ukraińsku. Sprawy kadrowe również są tłumaczone dla nich. Ogłoszenia o pracę od dłuższego czasu publikowane są zarówno po polsku, jak i po angielsku i ukraińsku” (R9). Respondent R6 wskazał, że sam jako pracownik dba o inkluzywność – „Wszystkie komunikaty/dokumenty dla klientów dostępne są jedynie po polsku, ja czasem osobiście tłumaczę za pomocą translatora konkretne informacje, żeby na pewno je zrozumieli/zauważyli, na przykład, gdy dostają zalecenie, że mają coś sprawdzić za tysiąc kilometrów, wtedy staram się to przetłumaczyć”.

## 5. Dyskusja i wnioski

Przeprowadzone badania umożliwiły realizację postawionych celów w artykule, tj. pozwoliły na analizę odczuć pracowników z pokolenia X wobec stosowania w komunikacji wewnętrznej organizacji (zarówno formalnej, jak i nieformalnej) feminatywów, prostego i zrozumiałego języka, a także komunikacji uwzględniającej różnorodność kulturową. Ponadto za cel badania przyjęto określenie, jakie emocje wywołują wśród pracowników z pokolenia X te inkluzywne praktyki językowe.

Wyniki badania wskazują, że w miejscach pracy respondentów stosowanie feminatywów nie jest zjawiskiem powszechnym, szczególnie w przypadku stanowisk kierowniczych. Co więcej, respondenci zadeklarowali, że same kobiety piastujące stanowiska kierownicze w ich organizacjach preferują, aby zwracać się do nich, wykorzystując maskuliny, gdyż feminatywy kojarzone są z brakiem szacunku, z formą mniej oficjalną niż męski rodzaj rzeczownika. Może to wynikać z obaw, że kobiety na stanowiskach kierowniczych będą postrzegane jako mniej kompetentne, jeśli ich funkcje będą określone przy użyciu feminatywów. Tego typu tendencję – polegającą na ujmowaniu kompetencji kobietom posługującym się żeńskim formom zawodów – potwierdzają również badania Grajek i Ratki (2021). Zbliżone do tych skojarzeń są emocje respondentów względem stosowania feminatywów. Część z nich wyraziła swoją obojętność, inni, określając swój stosunek do feminatywów, opisali, iż stosowanie takich form ich bawi, jak i czasem zaskakuje (RQ1). Spośród respondentek, które wzięły udział w badaniu, jedynie połowa, podając nazwę swojego stanowiska, wypowiedziała ją w formie żeńskiej. Na to, że postawy wobec form żeńskich są nacechowane dużym ładunkiem emocjonalnym, wskazują również Bednarczyk i Kowalski (2024), którzy zauważają, że feminatywom zarzuca się, że są „nowomodą” i brzmią zabawnie.

Jak wynika z deklaracji respondentów, informacje pisemne w ich organizacjach są zazwyczaj zgodne z zaleceniami dotyczącymi stosowania prostego i zrozumiałego języka (Nowakowska i Radzikowska, 2022) (RQ2). Wśród zaleceń, które nie zawsze są stosowane, respondenci wskazali strukturyzowanie tekstu, stosowanie prostych zdań, a także wykorzystywanie powszechnie zrozumiałych słów. Połowa respondentów przyznała, że to dla nich ważne, aby informacje były przekazywane w sposób prosty i zrozumiały, gdyż ułatwia im to pracę. Respondenci mają zróżnicowane preferencje co do sposobu przekazywania informacji – niektórzy preferują informacje przekazywane pisemnie, w formie wiadomości SMS lub maila, a inni w formie osobistej, podczas rozmowy. Respondenci byli jednak zgodni co do faktu, że wolą otrzymywać krótkie, ale rzeczowe informacje. Połowa respondentów brała udział w szkoleniach z zakresu komunikacji w miejscu pracy, z czego aktywnie korzystają w swojej pracy zawodowej. Jak wskazują Koziół-Chrzanowska i in. (2022), stosowanie prostego języka jest szczególnie ważne w komunikacji wewnętrznej organizacji, a dodatkowo minimalizuje ryzyko nieporozumień związanych z interpretacją specjalistycznych określeń przez interesariuszy danej organizacji.

Wyniki badania świadczą o tym, że w organizacjach respondentów występuje różnorodność kulturowa. Najczęściej pracownicy innej (niż polskiej) narodowości pochodzą z Ukrainy, a także Czech i Białorusi. Z deklaracji respondentów wynika, że napotykają oni trudności podczas komunikacji z obcokrajowcami w swoim miejscu pracy, jednak starają się poprawiać komunikację, przekazując informacje pisemnie, wykorzystując tłumaczenie tekstu w telefonie, a także komunikując się niewerbalnie (RQ3). Organizacje respondentów starają się tworzyć inkluzywne środowisko, wspierające obecną różnorodność kulturową. W tym celu tłumaczą dokumenty, instrukcje czy ogłoszenia o pracę na języki takie jak angielski czy ukraiński. Jak wskazuje Cabaco (2023), komunikacja, a także współpraca w rozwiązywaniu problemów są nieodłącznym elementem organizacji, w których występuje różnorodność kulturowa. Autor podkreśla istotę kompetencji międzykulturowych, takich jak umiejętność skutecznego komunikowania się, co może zaowocować bardziej efektywną współpracą.

W komunikacji organizacji respondentów nie jest powszechne stosowanie feminatywów, a stosunek ich samych jest do nich raczej negatywny. Dostrzegają oni korzyści ze stosowania prostego i zrozumiałego języka, co implementują organizacje, w których są zatrudnieni. Odpowiedzi respondentów mogą wskazywać, że praktyki językowe w ich organizacjach ewoluują również ze względu na różnorodność kulturową, która w ostatnich latach zaczęła występować w polskich organizacjach. Badani starają się dostosowywać swój sposób komunikacji do pracowników innej narodowości. Organizacje powinny promować język wrażliwy na płeć, celem uwzględniania w komunikacji obu płci, a tym samym dbania o ich równość. Kluczowe wydaje się zadbanie o to, aby w oczach starszych pracowników feminatywy przestały być mało profesjonalnymi, wręcz zabawnymi wersjami męskich rzeczowników, a zamiast tego stały się równie pożądane co maskuliny.

Artykuł stanowi empiryczny wkład do literatury na temat wciąż jeszcze niedostatecznie zbadanej kwestii stosunku pokolenia X do stosowania języka inkluzywnego w komunikacji organizacji. Wyniki badania mogą być również interesujące dla praktyki gospodarczej. Organizacje mogą na ich podstawie

świadomie projektować strategie komunikacji, które będą z jednej strony inkluzywne, a z drugiej – dostosowane do poziomu akceptacji i komfortu różnych grup pracowników, w tym starszych pokoleń. Należy jednak zwrócić uwagę na ograniczenia przeprowadzonych badań. Pozwoliły one na rozpoznanie zjawiska, jednak przeprowadzono tylko badanie jakościowe, co uniemożliwia formułowanie uogólnień. Potrzebne są dalsze badania wykonane w nurcie ilościowym, na reprezentatywnej próbie pracowników z pokolenia X, które pozwolą na zaproponowanie możliwości kształtowania języka inkluzywnego wśród dojrzałych pracowników, a tym samym tworzenie przyjaznych i otwartych dla każdej osoby miejsc pracy.

## Bibliografia

- Aramayis, S. H. (2023). From Gen X to Gen Z: Features and Main Characteristics in the Workplace. *Резуош u мup / Region and the World*, 1, 176-180. <http://dx.doi.org/10.58587/18292437-2023.1-176>
- Balasanyan, S. i Gevorgyan, H. (2024). World in Crises: Towards Qualitative Interviewing through Existential Questions. *The Qualitative Report*, 29(7), 2111-2132. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2024.6700>
- Bednarczyk, D. i Kowalski, A. (2024). Feminizm i feminatywy w bibliotece i archiwum. *Biuletyn EBIB*, (212).
- Bortliczek, M. (2022). Interpunkcja w przestrzeni internetowej w opinii studentów. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Linguistica*, (56), 105-116.
- Cabaco, J. (2023). Znaczenie kompetencji międzykulturowych w europejskich agencjach w dziedzinie wymiaru sprawiedliwości i spraw wewnętrznych. *Przegląd Policyjny*, 152(4), 211-227.
- Digital University. (2025). Język inkluzywny w praktyce. Pobrano 12 lutego 2025 z <https://digitaluniversity.pl/jezyk-inkluzywny-w-praktyce/>
- Flaszyńska, E. (2022). Pracownicy z Ukrainy – perspektywa polska i europejska. *Edukacja Ustawiczna Dorosłych*, 116(1), 79-101.
- Flathery, M. (1999). The Influence of a Language Gender System on Perception. *Tohoku Psychologica Folia*, 58, 1-10.
- Gadomska-Lila, K. (2017). Różnorodność kulturowa i jej implikacje w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 44(2), 13-24.
- Gasiul, H. (2015). Znaczenie języka w rozpoznawaniu i kategoryzacji stanów emocjonalnych. Relacja między „ja” i emocjami w kontekście kulturowym. *Studia Psychologica: Theoria et praxis*, 15(2), 39-55.
- Gołaszewska-Kaczan, U. (2017). Diversity Management – Problems and Threats. Optimum. *Studia Ekonomiczne*, 2(86), 3-10.
- Górski, P. (2017). Różnorodność w organizacji. Praktyka zarządzania i refleksja teoretyczna. *Zarządzanie Międzykulturowe*, 16(1), 85-100.
- Grajek, E. i Ratka, J. (2021). Jak daleko psycholożce do psychologa? *Ogrody Nauk i Sztuk*, (11), 87-105.
- Guest, G., Bunce, A. i Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Hysa, B. (2016). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, (97), 385-398.
- Jarosz, M. A. (2021). Działania aktywistów języka inkluzywnego w mediach społecznościowych a społeczne postrzeganie feminatywów. *Studia Medioznawcze*, 22(3), 995-1014.
- Jastrzębska, E. (2016). Zarządzanie różnorodnością jako element CSR – dobre praktyki i korzyści. *Marketing i Rynek*, 8(08), 12-18.
- Kochmańska, A. (2018). Zarządzanie różnorodnością kulturową według opinii pracowników województwa śląskiego. Analiza wyników badań. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, (117), 259-269.
- Kos, E. A. (2020). Uczestnictwo nauczycieli w profesjonalnych społecznościach edukacyjnych w środowisku online a proces doskonalenia zawodowego. *Edukacja Ustawiczna Dorosłych*, 110(3), 149-159.
- Kozioł-Chrzanowska, E., Niepytalska-Osiecka, A., Zandberg-Malec, J. i Ogrodniczuk, M. (2022). Prosty język jako gra zespołowa: refleksje trenera, językoznawcy, praktyka. *Poradnik Językowy*, 797(8), 11-21.
- Krata, N. (2023). Język wrażliwy na płeć a postrzeganie ogłoszeń o pracę. Czy inkluzywne formy mogą cokolwiek zmienić? Pobrano 21 marca 2025 z <https://zaimki.pl/docs/pl/Praca%20licencjacka%20Natalia%20Krata.pdf>
- Kultura Równości. (2023). Język inkluzywny. Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy. Pobrano 12 lutego 2025 z <https://kulturarownosci.ukw.edu.pl/jednostka/kultura-rownosci/aktualnosci/73159/jezyk-inkluzywny>
- Kwiatek, A. (2014). Społeczna odpowiedzialność a różnorodność w organizacjach. *Studia Ekonomiczne*, 180(2), 152-162.
- Lauring, J. i Klitmøller, A. (2017). Inclusive Language Use in Multicultural Business Organizations: The Effect on Creativity and Performance. *International Journal of Business Communication*, 54(3), 306-324.
- Lutyńska, K. i Daniluk, A. (2024). Co motywuje do pracy pracowników różnych płci? *Akademia Zarządzania*, 8(3), 29-43.

- Łaziński, M. (2023). Feminatywy oraz inne spory o słowa. Próba diagnozy i propozycje pozytywne. *Socjolingwistyka*, 37(1), 345-368.
- Mihaylov, V. i Shtedritski, A. (2024). What an Elegant Bridge: Multilingual LLMs are Biased Similarly in Different Languages. *Proceedings of the 1st Workshop on NLP for Science (NLP4Science)*, 16-23.
- Nasalski, I. (2020). Funkcje i dysfunkcje języka inkluzywnego, ze szczególnym uwzględnieniem asymetrii rodzajowej w języku polskim. *Socjolingwistyka*, 34, 275-294.
- Nowakowska, M. i Radzikowska K. (2022). *Język inkluzywny. Jak mówić, żeby włączyć*. Pobrano 12 lutego 2025 z <https://stowarzyszeniestop.pl/stop/wp-content/uploads/2023/04/Jak-mowic-zeby-wlaczac-jezyk-inkluzywny.-Nowakowska-Radzikowska.pdf>
- Pabst, L. M. i Kollmayer, M. (2023). How to Make a Difference: The Impact of Gender-Fair Language on Text Comprehensibility Amongst Adults with and without an Academic Background. *Frontiers in Psychology*, 14, 1234860.
- PWN. (b.d.). Hasło: język inkluzywny. W: Słownik języka polskiego PWN. Pobrano 12 lutego 2025 z <https://sjp.pwn.pl/szukaj/jezyk%20inkluzywny.html>
- Rada Języka Polskiego. (2019). *Stanowisko Rady Języka Polskiego przy Prezydium PAN w sprawie żeńskich form nazw zawodów i tytułów*. Pobrano 12 lutego 2025 z [https://rjp.pan.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1861:stanowisko-rjp-w-sprawie-zenskich-form-nazw-zawodow-i-tytulow](https://rjp.pan.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=1861:stanowisko-rjp-w-sprawie-zenskich-form-nazw-zawodow-i-tytulow)
- Rakowska, A. (2023). Kulturowa różnorodność pracowników w czasach nasilonej emigracji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 150(1), 10-23.
- Roguska, A. (2018). iGeneration Język komunikacji i konsekwencje budowania relacji z innymi pokoleniami „X” i „Y”. *Materiały Międzynarodowej naučno-praktycznej konferencji, Brest, 15-16 februa 2018 goda*, BrGU imeni A. S. Puškina, Brest 2018, s. 127-138.
- Rzepka, A. i Bańkowski, P. (2024). Cechy lidera/przywódcy inkluzywnego w oparciu o badania własne. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 68(1), 110-120.
- Sidor-Rządkowska, M. (2018). Management of Generation Diversity in Contemporary Organisations. *Studia i Prace WNEiZ*, 51(2), 87-96.
- Smith, C. i Turner, S. (2015). *The Radical Transformation of Diversity and Inclusion: The Millennial Influence*. Deloitte University.
- Ścibior-Butrym, A. (2024). Integracja pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji – nowe wyzwania dla ZZL w organizacjach w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 68(1), 141-150.
- Urbancová, H., Čermáková, H. i Vostrovská, H. (2016). Diversity Management in the Workplace. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(3), 1083-1092.
- Wolfgruber, D., Stürmer, L. i Einwiller, S. (2021). Talking Inclusion into Being: Communication as a Facilitator and Obstructor of an Inclusive Work Environment. *Personnel Review*, 51(7), 1841-1860.
- Woźniak-Wrzesińska, E. (2022). Maskulatywy, feminatywy i świat. *Poznańskie Studia Polonistyczne. Seria Językoznawcza*, 29(1), 233-237.
- Yadav, S. i Lenka, U. (2020). Diversity Management: A Systematic Review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8), 901-929.

### Podziękowania

Autorki składają serdeczne podziękowania Pani mgr Aleksandrze Swałek z Katedry Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach za wsparcie w zgłębianiu tematu oraz w przeprowadzeniu badań w ramach działalności Koła Naukowego Zarządzania „Menedżer”.

## Inclusive Language through the Eyes of Generation X Employees: Attitudes and Emotions toward Feminatives, Plain Language and Culturally Inclusive Internal Communication in Organizations

---

### Abstract

**Aim:** The purpose of this article is to analyse the feelings of Generation X employees towards the use of feminine forms, simple and understandable language, and communication that takes cultural diversity into account in internal organizational communication (both formal and informal). In addition, the aim of the study was to determine what emotions these inclusive language practices evoke among Generation X employees.

**Methodology:** To achieve the aim of the study, a literature review and qualitative empirical research in the form of individual in-depth interviews (IDI) were used. The interviews were conducted with 12 Polish Generation X employees working in various organizations. The IDIs were conducted between 15 November and 20 December 2024. The analysis covered both formal and informal internal communication.

**Results:** Feminine forms are not commonly used in the internal language of Polish organizations; some respondents consider them unprofessional. Simple and understandable language is widely accepted and used, which has a positive impact on communication effectiveness. Taking cultural diversity into account in communication is present and perceived as important in the context of contemporary multicultural teams. Generation X employees generally have a positive attitude towards inclusive communication, apart from gender-sensitive language, which evokes mixed emotions.

**Implications and recommendations:** Organizations should continue to promote simple and understandable language and adapt communication to cultural diversity. It is recommended to gradually implement gender-sensitive language, including education and dialogue with employees to increase its acceptance. It is worth conducting training in inclusive language, especially for management and HR departments, to promote equality and counteract exclusion.

**Originality/value:** The originality of the presented material stems from the qualitative approach to the perspectives of 12 Generation X employees, which allows for an in-depth analysis of their emotions and attitudes towards the use of inclusive language.

**Keywords:** diversity management, inclusive language, generation X

---