

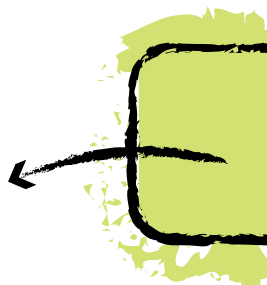
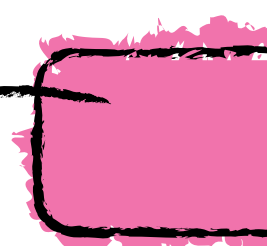
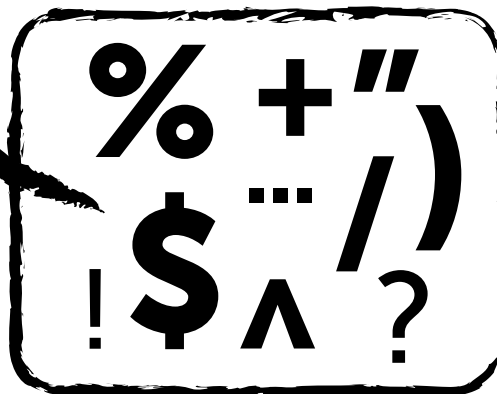
# Diversity INDEX



## ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ W MIEJSCU PRACY

RAPORT

z II edycji Barometru Różnorodności



**ISBN 978-83-61796-36-7**

Copyright © Konfederacja Lewiatan

Wersję elektroniczną publikacji można pobrać ze strony [www.diversityindex.pl](http://www.diversityindex.pl)

*Publikacja przygotowana w ramach projektu „Diversity Index” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.*

**Opracowanie raportu:**

Ewa Lisowska, Agnieszka Sznajder

Opieka i współpraca merytoryczna:

Małgorzata Lelińska (Konfederacja Lewiatan)

Współpraca redakcyjna:

Paulina Butlewska (Konfederacja Lewiatan), Natalia Klein (OWL PR)

Opracowanie graficzne i skład:

Marek Łomacz (marfolio)

Produkcja:

Drukarnia W&B

Warszawa, 2014

PUBLIKACJA BEZPŁATNA



# SPIS TREŚCI

**Wprowadzenie . . . . . 3**

**Wyniki II edycji Barometru Różnorodności . . . . . 7**

Strategiczne zarządzanie różnorodnością	10
Kultura organizacyjna zorientowana na różnorodność	26
Struktura zatrudnienia a różnorodność	34
Rekrutacja wrażliwa na różnorodność	42
Rozwój zawodowy w kontekście różnorodności	50
Wynagrodzenia a różnorodność	58

**Podsumowanie . . . . . 65**

**Wnioski końcowe . . . . . 69**

**Rekomendacje dla firm i instytucji . . . . . 75**



---

# Wprowadzenie

Przedstawiamy Państwu kolejną publikację wydaną w ramach projektu „Diversity Index”, realizowanego przez Konfederację Lewiatan. Celem projektu jest zarówno promowanie idei zarządzania różnorodnością wśród firm i instytucji, jak i wyposażenie ich w konkretne narzędzia, umożliwiające wprowadzanie dobrych praktyk z zakresu różnorodności w obszar strategicznego zarządzania organizacją.

Niniejsza publikacja stanowi podsumowanie wyników otrzymanych w ramach drugiej edycji Barometru Różnorodności. **Barometr Różnorodności** jest ogólnopolską inicjatywą zachęcającą pracodawców do samodzielnej analizy własnej organizacji za pomocą wskaźnika Diversity Index. Na podstawie tego wskaźnika każda organizacja może ocenić, w jakim zakresie jest wrażliwa na kwestie różnorodności w miejscu pracy, a także czy dysponuje rozwiązaniami, które sprzyjają efektywnej pracy różnorodnych grup pracowniczych.

Wskaźnik Diversity Index (pol. Indeks Różnorodności) jest narzędziem służącym do autoewaluacji, na podstawie którego każda organizacja może uzyskać swój indywidualny wynik – wskaźnik zarządzania różnorodnością w firmie/instytucji. Wskaźnik generuje się po wypełnieniu ankiety weryfikującej realizację polityki zarządzania różnorodnością w następujących obszarach:



Firma/instytucja, która wypełni ankietę, otrzymuje – oprócz wartości liczbowej, będącej jej indywidualnym wskaźnikiem w obszarze zarządzania różnorodnością – szczegółową informację zwrotną, zawierającą szereg rekomendacji i przykładów dobrych praktyk, możliwych do wdrożenia w organizacji. Rekomendacje odpowiadają na te obszary działalności firmy/instytucji, w stosunku do których organizacja udzieliła nieprawidłowej odpowiedzi.

Diversity Index to narzędzie bezterminowe, bezpłatne i proste do zastosowania przez kadrę zarządzającą, menedżerską czy dział HR. Daje ono możliwość oceny, w jakim stopniu firma/instytucja spełnia kryteria związane z zarządzaniem różnorodnością, a także dostarcza praktycznej wiedzy z tego zakresu. Narzędzie można pobrać ze strony internetowej [www.diversityindex.pl](http://www.diversityindex.pl). Na stronie dostępna jest również publikacja „Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością”, zawierająca praktyczne wskazówki dotyczące różnych sposobów realizowania polityki zarządzania różnorodnością.

---

Pierwsza edycja Barometru Różnorodności została przeprowadzona w 2013 roku. Stanowiła próbę odpowiedzi na pytanie, jak wyglądają standardy zarządzania różnorodnością w polskich realiach rynkowych. W badaniu wzięto udział 51 organizacji, które podzieliły się swoimi doświadczeniami oraz dobrymi praktykami biznesowymi. Otrzymane wyniki oraz płynące z nich wnioski mają przede wszystkim charakter jakościowy – w ciekawy sposób odzwierciedlają bowiem stosunek polskich organizacji do zarządzania różnorodnością. Z jednej strony, wskazują na najczęściej stosowane na obszarze polityki zarządzania różnorodnością rozwiązania, z drugiej jednak – obnażają braki w tym zakresie.

W pierwszej edycji Barometru Różnorodności najliczniej reprezentowane były organizacje małe (do 50 osób zatrudnionych) – 29 podmiotów. Firmy i instytucje średnie (50–249 zatrudnionych) oraz duże (250 i więcej zatrudnionych osób) wzięły udział w badaniu w mniejszej liczbie – odpowiednio 7 i 15 organizacji. Jeśli wziąć pod uwagę, że przede wszystkim małe i średnie przedsiębiorstwa tworzą sektor komercyjny, ich licniejszy udział w badaniu nie stanowi zaskoczenia. Z drugiej jednak strony, dane te odzwierciedlać mogą dość znaczącą zmianę w zainteresowaniu społeczną odpowiedzialnością biznesu i zarządzaniem różnorodnością. Według obiegowych sądów jest to przede wszystkim domena dużych firm – relatywnie rzadko promuje się więc rozwiązania łatwe do wdrożenia przez mniejsze podmioty biznesowe. Duże zainteresowanie ze strony małych organizacji pokazuje, że do podmiotów tych również należy adresować propozycje rozwiązań z zakresu zarządzania różnorodnością.

W ramach pierwszej edycji Barometru Różnorodności **przeciętna wartość wskaźnika Diversity Index wyniosła 45,66%**. Istniała tutaj rozbieżność pomiędzy wynikiem osiąganym przez organizacje małe (40,28%) oraz średnie i duże (52,76%). Potwierdza to dość powszechną opinię, że większe organizacje częściej i skuteczniej sięgają po rozwiązania odpowiadające na potrzeby pracowników/pracownic oraz w sposób innowacyjny podchodzą do polityki zarządzania posiadanym kapitałem ludzkim.

W przypadku małych organizacji najniższy wynik dotyczył obszaru rekrutacji – 28,05%. Z kolei najwyższa wartość została osiągnięta w obszarze awansu i rozwoju zawodowego – 53,83%. Wynik ten nasuwa wniosek, że relatywnie płaska struktura organizacyjna firmy/instytucji nie musi ograniczać perspektywy samorealizacji zawodowej i rozwoju ścieżki kariery pracowników/pracownic. Niski wynik uzyskany w obszarze rekrutacji pokazuje z kolei, że organizacje małe wciąż w bardzo ograniczonym stopniu otwarte są na różnorodny potencjał kandydatów/kandydatek, niejednokrotnie dopuszczając się nawet jawnej dyskryminacji.

W przypadku firm i instytucji średnich oraz dużych wskaźnik osiągnął bardzo zbliżoną wartość aż w trzech obszarach: struktura zatrudnienia (57,84%), wynagrodzenia (57,26%) oraz awanse i rozwój zawodowy (57,03%). Oznacza to, że większe organizacje w lepszy sposób realizują politykę zarządzania różnorodnością, dbając zwłaszcza o to, aby wdraża-

---

na była zasada równych szans – zarówno w ramach kształtowania struktury zatrudnienia, jak i w obszarze wynagrodzeń. Dość wysoki wynik w kolejnym obszarze – awanse i rozwój zawodowy – wskazuje z kolei na fakt, że firmy/instytucje dostrzegają oczekiwania pracowników dotyczące wsparcia w samorozwoju – zarówno w obszarze zawodowym, jak i pozazawodowym. Potwierdzeniem akceptacji oczekiwań pracowników w tym zakresie jest szereg wdrożonych rozwiązań, sprzyjających godzeniu aktywności zawodowej i życia prywatnego. Organizacje średnie i duże, podobnie jak małe, najgorszy wynik osiągnęły w obszarze rekrutacji (39,42%). Wynik ten zdecydowanie odbiega od wartości wskaźników w pozostałych obszarach objętych badaniem. Organizacje przywiązują małą wagę do różnorodności w procesie rekrutacji, bardzo rzadko stosują również wsparcie w postaci działań wyrównawczych dla kandydatów/kandydatek należących do grup defaworyzowanych na rynku pracy.

Wnioski końcowe z pierwszej edycji Barometru Różnorodności równocześnie wywołują optymizm i obnażają złe praktyki występujące w polskich organizacjach. Do pozytywnych tendencji należy fakt, że coraz więcej podmiotów biznesowych oraz jednostek publicznych wyraża zainteresowanie tematem różnorodności w miejscu pracy. Zagadnienie to przestaje być traktowane jako ciekawostka, zaczyna natomiast być postrzegane jako ważny element rozwoju każdej organizacji. Równocześnie do wyjątków należą organizacje osiągające wysoką wartość wskaźnika Diversity Index we wszystkich jego obszarach. Przeprowadzone badanie pokazuje, że organizacje sięgają po rozwiązania kompleksowe, spójnie wpisujące się we wszystkie kluczowe obszary zarządzania, z dużymi obawami. Zazwyczaj firmy/instytucje decydują się na określone formy wsparcia zatrudnionych osób albo też na wspieranie wąsko zdefiniowanych grup pracowniczych (np. kobiet powracających do pracy po urodzeniu dziecka czy osób z niepełnosprawnościami).

Rosnące zainteresowanie wskaźnikiem Diversity Index wiąże się z nadzieją, że krajowe organizacje zaadaptują to narzędzie jako jeden z istotnych elementów monitorowania polityki zarządzania kapitałem ludzkim. Różnorodność zawsze będzie wiązać się z wyzwaniem. Można jednak z powodzeniem zredukować ryzyko niepowodzeń czy trudności, wykorzystując narzędzia przetestowane przez inne organizacje. Żadna organizacja – bez względu na to, czy jest to podmiot komercyjny, czy publiczny – nie może pozwolić sobie na funkcjonowanie w oderwaniu od wielowymiarowości i różnorodności naszego społeczeństwa.

W niniejszym raporcie analizujemy wyniki drugiej edycji Barometru Różnorodności, która została ogłoszona w kwietniu 2014 roku. Wzięto w niej udział 100 podmiotów. Szczegółowo omawiamy uzyskane dane ilościowe w podziale na obszary kluczowe z punktu widzenia polityki różnorodności w miejscu pracy. Przedstawiamy też rekomendacje, będące zbiorem dobrych praktyk – zarówno wdrażanych przez badane firmy/instytucje, jak i wypracowanych na seminariach i spotkaniach poświęconych problematyce różnorodności. W końcowej części raportu próbujemy odpowiedzieć na pytanie: co dalej z różnorodnością?

Zapraszamy na stronę [www.diversityindex.pl](http://www.diversityindex.pl)





%

\$

/

#

\*

# WYNIKI II EDYCJI BAROMETRU RÓŻNORODNOŚCI

&

+

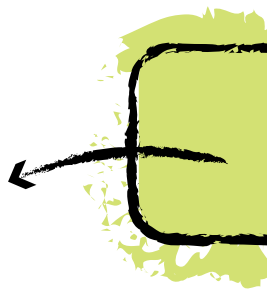
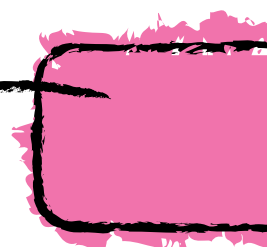
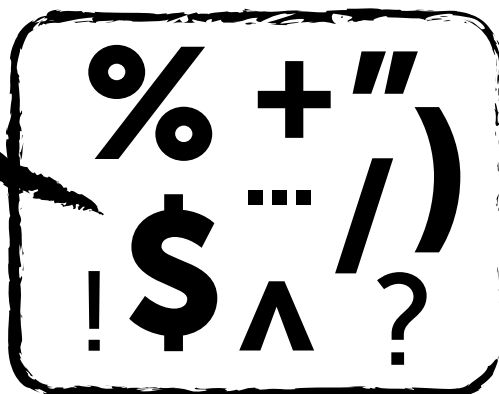
?

)

^

''

...



## ZMIENNE OBJAŚNIAJĄCE POZIOM WSKAŹNIKA DIVERSITY INDEX

### wielkość firmy



#### DUŻE

250 lub więcej zatrudnionych



#### ŚREDNIE

50–249 osób zatrudnionych



#### MAŁE

do 50 pracowników

### region geograficzny

#### REGION CENTRALNY

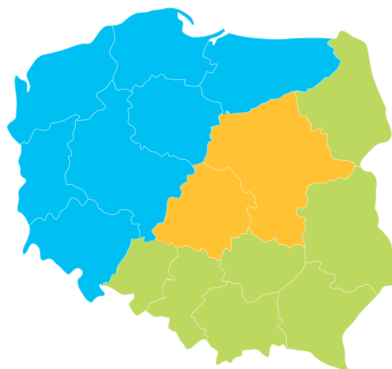
mazowieckie i łódzkie

#### REGION PÓŁNOCNO-ZACHODNI

pomorskie, zachodniopomorskie, warmińsko-mazurskie, kujawsko-pomorskie, wielkopolskie, lubuskie, dolnośląskie

#### REGION POŁUDNIOWO-WSCHODNI

podlaskie, lubelskie, podkarpackie, świętokrzyskie, małopolskie, śląskie, opolskie



### branża



#### BRANŻA MATERIALNA

przetwórstwo przemysłowe, budownictwo, handel, naprawa samochodów, zakwaterowanie, gastronomia, transport, gospodarka magazynowa



#### BRANŻA NIEMATERIALNA

finanse i ubezpieczenia, opieka zdrowotna, informacja i komunikacja, działalność naukowa i techniczna, edukacja, usługi administracyjne, administracja publiczna



#### BRANŻA POZOSTAŁA

pozostała działalność usługowa

## Średnia wartość wskaźnika Diversity Index

według wielkości firmy



FIRMY MAŁE

77%

43,10

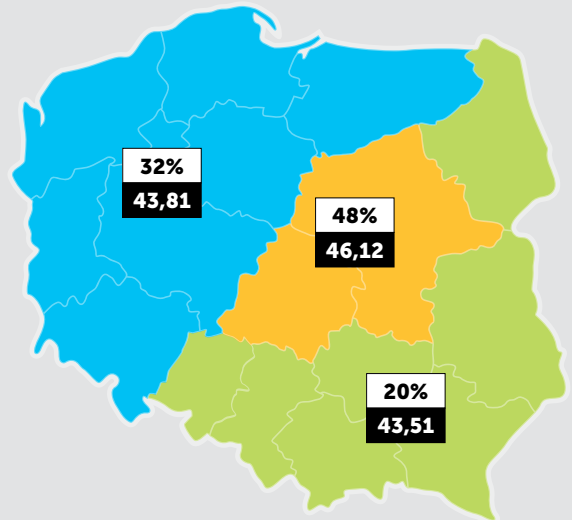


FIRMY ŚREDNIE I DUŻE

23%

51,07

według regionu



według branży



MATERIALNA

28%

41,47



NIEMATERIALNA

46%

45,83



POZOSTAŁA

26%

46,95

Najwyższy osiągnięty wynik w II edycji Barometru Różnorodności to **77,13%** (duża firma/instytucja), a najniższy **9,03%** (mała firma/instytucja).

odsetek firm

poziom wskaźnika Diversity Index

STRATEGICZNE  
ZARZĄDZANIE  
RÓŻNORODNOŚCIĄ



---

Zarządzanie różnorodnością jest strategią biznesową, która promuje i tworzy równe szanse, docenia wartości ukryte w różnicach kulturowych między ludźmi i wykorzystuje potencjał różnorodności na rzecz efektywnego realizowania celów organizacji<sup>1</sup>. Tworzenie środowiska pracy wolnego od uprzedzeń, otwartego na różnorodne umiejętności, doświadczenia i wiedzę pracowników, efektywne wykorzystanie kapitału ludzkiego w organizacji i pozyskiwanie talentów – to główne cele zarządzania różnorodnością<sup>2</sup>.

Strategiczne podejście do zarządzania różnorodnością wiąże się z koniecznością odpowiedzi na następujące pytania: czy w organizacji istnieją dokumenty i procedury odnoszące się do równego traktowania w miejscu pracy; czy jest wdrożona strategia zarządzania różnorodnością, a także czy są określone konkretne korzyści biznesowe wynikające wprost z realizacji polityki zarządzania różnorodnością. Uwzględnić należy również następujące kwestie: czy jest wyznaczona osoba lub zespół do spraw realizacji polityki zarządzania różnorodnością; czy został wypracowany sposób informowania pracowników/pracownic na temat rozwiązań i programów dostępnych w miejscu pracy, oraz metoda komunikowania klientom/klientkom, dostawcom, kontrahentom i innym partnerom biznesowym o realizowanej przez organizację polityce zarządzania różnorodnością; czy istnieje system monitorowania postępu w zakresie wdrażania tej polityki w organizacji.

## | Dokumenty i procedury

W każdej firmie lub instytucji zorientowanej na różnorodność powinna zostać wdrożona zasada równego traktowania. Optymalnym rozwiązaniem jest zapisanie jej w wewnętrznych dokumentach organizacji wraz z określeniem procedury zgłaszania przypadków naruszania zasady równego traktowania oraz mechanizmów kontrolujących jej realizację w firmie.

Z informacji zawartych w tabeli 1. wynika, że 61% organizacji (54% małych oraz 86% średnich/dużych) uczestniczących w drugiej edycji Barometru Różnorodności wprowadziło wewnętrzny dokument dotyczący równego traktowania. To znacznie więcej niż w pierwszej edycji Barometru, w której podmioty posiadające taki dokument stanowiły ogółem 45% (małe 21%; duże/średnie 77%). Ustaloną procedurę zgłaszania nieprawidłowości w respektowaniu zasady równego traktowania opracowało tylko 37% firm i instytucji (28% małych i 67% średnich/dużych), a zaledwie ¼ stworzyła strategię zarządzania różnorodnością (15% małych i 52% dużych/średnich firm/instytucji). Podobne wyniki zostały osiągnięte w pierwszej edycji Barometru – odpowiednio 41% ogółu, 24% małych i 64% dużych/średnich podmiotów deklarowało, że wdrożyło taką procedurę, natomiast strategię zarządzania różnorodnością opracowało 26% ogółu badanych – 10% podmiotów małych i 46% dużych/średnich.

- 
- 1 Za: D. A. Thomas, R. J. Ely, „Różnice mają znaczenie. Nowy paradygmat zarządzania różnorodnością”, w: „Kobiety i biznes”, wyd. Helion, Gliwice 2006 (oryginalne wydanie Harvard Business School Publishing 2005), s. 137–172.
  - 2 Por.: W. Walczak, „Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji”, e-mentor, nr 3(40)/2011; P. Kaczmarek i inni, „Firma=różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie”, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.

Dane uzyskane zarówno w pierwszej, jak i w drugiej edycji Barometru Różnorodności wskazują, że małe firmy/instytucje stosunkowo rzadko posiadają ustalone procedury reagowania na nieprawidłowości oraz wdrożoną strategię zarządzania różnorodnością. Z kolei podmioty średnie/duże

w większości wprowadziły do swoich regulaminów pracy lub kodeksów etycznych zapisy dotyczące równego traktowania, a także procedury zgłaszania nieprawidłowości lub skarg w tym zakresie. Duże podmioty częściej określają również strategię związaną z zarządzaniem różnorodnością.

**TABELA 1**

**Przedsiębiorstwa i instytucje, w których wdrożono:**

	<b>Duże i średnie</b>	<b>Małe</b>	<b>Ogółem</b>
wewnętrzny dokument dotyczący równego traktowania ze względu na płeć, wiek, (nie)pełnosprawność, orientację seksualną, rasę, narodowość, pochodzenie etniczne, religię, wyznanie	86%	54%	<b>61%</b>
procedurę zgłaszania przypadków naruszania zasady równego traktowania	67%	28%	<b>37%</b>
strategię/zasadę zarządzania różnorodnością	52%	15%	<b>24%</b>

## CZY WIESZ, ŻE:

Istnieją różne sposoby uwzględniania zasad równego traktowania w miejscu pracy w dokumentach wewnętrznych firmy. Zasady te – stanowiące odzwierciedlenie przepisów Kodeksu pracy na temat przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy – mogą być ujęte w regulaminie pracy, regulaminie organizacyjnym czy kodeksie etycznym firmy/instytucji. Organizacja może jednak zdecydować się na odrębny dokument wewnętrzny, stricte poświęcony kwestii równego traktowania. Przykładami tego typu dokumentów mogą być:

- regulamin równego traktowania w miejscu pracy;
- regulamin przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy;
- polityka antydyskryminacyjna i antymobbingowa;
- polityka zarządzania różnorodnością w miejscu pracy;
- wewnętrzne rozporządzenie dotyczące polityki równego traktowania;
- strategia CSR;
- standardy etycznego postępowania w biznesie.

Nazwa takiego dokumentu nie jest kwestią kluczową. W jego treści powinny natomiast znaleźć się definicje różnych rodzajów dyskryminacji i mobbingu, jak również proste przykłady zachowań czy sytuacji, które stanowią przejaw nierównego traktowania w miejscu pracy. Należy także zweryfikować, czy obowiązujące w firmie/instytucji przepisy i zasady postępowania obejmują swym zakresem wszystkie wymiary różnorodności, a zwłaszcza, czy odnoszą się do kwestii: płci, wieku, (nie)pełnosprawności, orientacji seksualnej, rasy, narodowości, pochodzenia etnicznego, religii, wyznania oraz bezwyznaniowości.

Przygotowując dokumenty dotyczące zasad równego traktowania w miejscu pracy, warto zadbać o opracowanie procedur zgłaszania przypadków ich łamania. Kroki postępowania

w przypadku zaistnienia takich sytuacji mogą zostać opisane w wyżej wymienionych dokumentach lub w odrębnych zapisach wewnętrznych poświęconych tylko temu zagadnieniu.

Część polskich firm/institucji dodatkowo decyduje się na osobne rozwiązania, które gwarantują anonimowość oraz poczucie bezpieczeństwa pracownikom doświadczającym dyskryminacji czy mobbingu. Przykładowymi propozycjami tego rodzaju rozwiązań są m.in.: karta zgłoszenia przypadku nierównego traktowania w miejscu pracy wysyłana na przeznaczony do tego adres mailowy czy wrzucana do przygotowanej w tym celu skrzynki; anonimowy telefon zaufania; formularz zgłoszeniowy w ramach platformy on-line.

**Zgodnie z obowiązującymi przepisami odpowiedzialność za występowanie sytuacji o podłożu dyskryminacyjnym czy mobbingowym spoczywa na pracodawcy. To pracodawca – a nie osoba dopuszczająca się niepożądanego zachowania – ponosi konsekwencje oraz jest stroną w postępowaniu sądowym.**

### **Przeptyw informacji na linii pracodawca–pracownik/pracownica**

O wdrożonej zasadzie równego traktowania w firmie/institucji należy poinformować wszystkie zatrudnione osoby. Obowiązek przeciwdziałania dyskryminacji w zatrudnieniu oraz obowiązek udostępnienia osobom zatrudnionym tekstu tych przepisów – w formie pisemnej lub w innej formie przyjętej u danego pracodawcy – wynika z Kodeksu pracy (art. 94, pkt. 2b oraz art. 942). Nie wszystkie firmy i instytucje wywiązują się jednak z tego obowiązku: 53% (47% małych i 71% średnich/dużych) udostępnia treść przepisów dotyczących równego traktowania w formie pisemnej, a tylko 37% (33% małych i 48%

średnich/dużych) organizuje obowiązkowe szkolenia w tym zakresie (patrz tabela 2.). W pierwszej edycji Barometru firmy osiągnęły wyższy wynik: 65% (55% małych i 77% dużych/średnich) organizacji stosowało formę pisemnego informowania, a w 43% podmiotów (41% małych i 45% dużych/średnich) prowadzono obowiązkowe szkolenia.

Na podstawie wyników pierwszej i drugiej edycji Barometru Różnorodności można stwierdzić, że małe firmy/institucje przystosowują się do wskazanego wyżej zapisu z Kodeksu pracy, dotyczącego przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy, znacznie rzadziej niż firmy/institucje duże i średnie.

**TABELA 2**  
**Przedsiębiorstwa i instytucje, w których:**

	<b>Duże i średnie</b>	<b>Małe</b>	<b>Ogółem</b>
pracownicy/pracownice są przeszkoleni/przeszkolone z przepisów dotyczących równego traktowania	71%	38%	<b>45%</b>
szkolenia z przepisów dotyczących równego traktowania są obowiązkowe	48%	33%	<b>37%</b>
organizacja udostępnia pracownikom/pracownicom treść tych przepisów w formie pisemnej	71%	47%	<b>53%</b>

## CZY WIESZ, ŻE:

Firma/instytucja powinna przekazać swoim pracownikom/pracownicom informację na temat równego traktowania w miejscu pracy w sposób, który jest **łatwy do zastosowania, ale równocześnie gwarantuje dotarcie informacji do każdej zatrudnionej osoby**. Do najczęściej stosowanych przez polskie firmy rozwiązań należą:

- umieszczenie informacji w treści podstawowych dokumentów wewnętrznych firmy (np. w regulaminie pracy);
- opracowanie załącznika do umowy o pracę, który podpisany jest przez każdą nowo zatrudnianą osobę;
- opracowanie wzoru oświadczenia, które podpisane jest przez każdą zatrudnioną osobę;
- umieszczenie informacji w ogólnodostępnej części portalu pracowniczego czy na wspólnym dysku;
- przekazywanie informacji w formie instruktażu każdej nowo zatrudnianej osobie w pierwszym dniu pracy;
- przekazywanie informacji w formie mailowej wszystkim pracownikom/pracownicom;
- organizowanie szkoleń poświęconych temu tematowi;
- organizacja wydarzeń tematycznych (np. Diversity Week czy CSR Week).

### Osoba lub zespół ds. różnorodności

Wyznaczona w firmie/instytucji osoba lub zespół ds. różnorodności stanowi bardzo istotny element strategii zorientowanej na zarządzanie różnorodnymi grupami pracowniczymi. Kolejną ważną częścią tej strategii jest uwrażliwienie kadry zarządzającej wszystkich szczebli na kwestię różnorodności, szczególnie w kontekście potencjalnych korzyści wynikających z zarządzania różnorodnością oraz negatywnych konsekwencji wynikających z ignorowania tego zagadnienia w miejscu pracy.

Dane zawarte w tabeli 3. wskazują, że zaledwie 13% podmiotów (6% małych oraz 38% średnich i dużych), które wzięły udział w drugiej edycji Barometru Różnorodności, deklaruje posiadanie stanowiska lub zespołu ds. różnorodności. W pierwszej edycji Barometru pytanie to dotyczy-

ło tylko firm średnich i dużych, spośród których 41% dysponowało takim stanowiskiem lub zespołem.

**Bez osoby lub zespołu ds. różnorodności nie jest możliwe uzyskiwanie korzyści z zarządzania różnorodnością.** W przypadku małej lub średniej firmy/instytucji funkcję tę może spełniać właściciel/właścicielka lub kadrowy/kadrowa, natomiast w dużym przedsiębiorstwie/instytucji powinno funkcjonować oddzielne stanowisko pracy lub zespół osób, które w ramach swoich zadań wykonują obowiązki związane z kształtowaniem i monitorowaniem polityki różnorodności.

Równie ważny czynnik stanowi włączanie kadry zarządzającej wszystkich szczebli w działania związane z zarządzaniem różnorodnością. Z uzyskanych w drugiej edycji Barometru deklaracji wynika, że w ponad połowie podmiotów



(w 52% firm) zarząd lub dyrekcja uczestniczą w procesie realizacji zarządzania różnorodnością. W tym zakresie widoczne są znaczące różnice pod względem wielkości badanego podmiotu: udział kadry zarządzającej zadeklarowało 47% małych firm/institucji i 67% dużych/średnich organizacji (w pierwszej edycji odpowiednio: 45% i 73%).

Szczegółowe rozwiązania – takie jak merytoryczne wsparcie menedżerów/menedżerek w obszarze zarządzania różnorodnością, nałożenie na kadrę menedżerską obowiązku korzystania z tego wsparcia czy uczynienie zagadnienia różnorodności elementem ich oceny – są wdrożone w zdecydowanej mniejszości badanych podmiotów (patrz tabela 3.). Praktyki tego typu bardzo rzadko stosuje się w małych firmach i instytucjach. W dużych oraz średnich organizacjach najczęściej deklarowane jest wsparcie kadry zarządzającej

w rozwoju kompetencji związanych z różnorodnością (57% firm). Relatywnie rzadko jednak wsparcie to przyjmuje charakter obligatoryjny, czyli jest obowiązkowe dla wszystkich menedżerów/menedżerek (takie rozwiązanie występuje w 38% przebadanych przedsiębiorstw) oraz jest nieodłącznym elementem ich oceny (33% badanych).

Warto podkreślić, że spontaniczne inicjatywy pojedynczych osób lub małych grup pracowniczych, realizujących wybrane działania w obrębie różnorodności, stanowią co najwyżej dobrą praktykę. Nie zbliżają jednak organizacji do istoty zarządzania różnorodnością – świadomego, zaplanowanego czerpania korzyści z różnorodności, w tym uzyskiwania przewagi konkurencyjnej oraz odpowiadania na potrzeby klientów/klientek w szybko zmieniających się warunkach zewnętrznych<sup>3</sup>.

**TABELA 3**  
Przedsiębiorstwa i instytucje, w których:

	Duże i średnie	Małe	Ogółem
jest stanowisko/zespół ds. zarządzania różnorodnością	38%	6%	<b>13%</b>
zagadnienia związane z zarządzaniem różnorodnością są elementem systemu oceny kadry zarządzającej	33%	4%	<b>11%</b>
kadra zarządzająca uzyskuje wsparcie w rozwoju kompetencji w zakresie zarządzania różnorodnością	57%	4%	<b>16%</b>
kadra zarządzająca ma obowiązek korzystania z ww. wsparcia	38%	1%	<b>10%</b>
zarząd/dyrekcja są włączone w realizację strategii zarządzania różnorodnością	67%	47%	<b>52%</b>

3 Dziesięć korzyści wynikających z zarządzania różnorodnością zostało wskazanych i opisanych w: „Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością”, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013, s. 12–13.

## CZY WIESZ, ŻE:

To, w jakim stopniu menedżer/menedżerka jest osobą wrażliwą na potrzeby pracowników/pracownic wynikające z ich różnorodności, a także w jaki sposób ocenia efekty ich pracy, często ma charakter subiektywny. Stronnicze podejście może być wynikiem stereotypów, uprzedzeń czy własnych przekonań na temat określonych grup społecznych. Można zminimalizować ryzyko stronniczości, oferując kadrze menedżerskiej odpowiednie formy wsparcia. Przykładowe propozycje działań to:

- szkolenia odnoszące się do różnych zagadnień z zakresu zarządzania różnorodnością w miejscu pracy (np. równe traktowanie, zarządzanie talentami, obiektywna ocena pracownicza, rozwiązywanie konfliktów, indywidualne wypracowywanie rozwiązań w obszarze *work-life balance*);
- doradztwo oraz mentoring z zakresu zarządzania różnorodnością;
- superwizja koleżeńska;
- networking z innymi osobami szczebla zarządzającego.

**Wprowadzając jednolite standardy, obowiązujące wszystkie osoby szczebla menedżerskiego, firma/instytucja sprzyja kształtowaniu postaw otwartych na różnorodność oraz budowaniu kultury organizacyjnej przyjaznej wszystkim pracownikom/pracownicom.**

### **Komunikowanie o polityce różnorodności wewnątrz organizacji**

W interesie pracodawcy leży, by zarówno osoby już pracujące, jak i nowo zrekrutowane miały świadomość, że miejsce pracy jest wrażliwe na różnorodność. Informowanie o wdrażaniu polityki różnorodności wewnątrz organizacji stanowi niezbędny krok do tego, aby wszystkie zatrudnione osoby wiedziały, że różnorodność jest zagadnieniem akceptowanym przez kierownictwo zarówno najwyższego, jak i średniego szczebla. Warto podkreślać, że różnorodność stanowi wartość z punktu widzenia funkcjonowania firmy także ze względu na jej wpływ na osiągnięcie lepszych wyników ekonomicznych firmy/instytucji. Wyposażone w taką wiedzę osoby pracujące chętniej włączają się w proces promowania różnorodności i podejmowania aktywności na rzecz wzmocnienia polityki różnorodności. Prawidłowo realizowa-

ne działania informacyjne oraz promocyjne prowadzą w efekcie do kształtowania się kultury organizacji otwartej na różnorodność.

Wyniki zarówno pierwszej, jak i drugiej edycji Barometru Różnorodności wskazują, że małe firmy i instytucje wyraźnie rzadziej niż duże i średnie komunikują o różnorodności swoim pracownikom/pracownicom. Komunikowanie za pomocą wewnętrznego biuletynu, korespondencji e-mailowej czy też bezpośrednich spotkań występuje w 71% organizacji średnich i dużych oraz w 40% małych (patrz tabela 4.). W pierwszej edycji wartości te kształtowały się na nieco niższym poziomie: odpowiednio 64% i 35%. O ile w przypadku firm i instytucji dużych oraz średnich efektywniejsze jest komunikowanie się z pracownikami/pracownicami za pomocą newslettera, intranetu lub korespondencji e-mailowej, o tyle w przy-

padku podmiotów małych bezpośrednio spotkania są jednym z najczęściej stosowanych rozwiązań.

Prawidłowe zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy oznacza z jednej strony otwartość w kontaktach z pracownikami/pracownicami i uwzględnianie ich zdania, z drugiej – przeprowadzaną cyklicznie analizę dotyczącą tego, jak wprowadzanie nowych rozwiązań w obszarze zarządza-

nia personelem wpływa na sytuację różnych grup pracowniczych (np. kobiet, osób z niepełnopravnościami, osób powyżej 50. roku życia). Taka analiza jest deklarowana przez mniej niż połowę organizacji uczestniczących zarówno w pierwszej, jak i drugiej edycji Barometru Różnorodności: 35% w pierwszej edycji i 32% w drugiej edycji. W obu edycjach firmy/instrukcje duże i średnie częściej niż podmioty małe wskazywały, że przeprowadzają taką analizę.

**TABELA 4**  
Przedsiębiorstwa i instytucje, w których:

	Duże i średnie	Małe	Ogółem
przed wprowadzeniem nowych rozwiązań każdorazowo przeprowadza się analizę ich wpływu na sytuację różnych grup pracownic/pracowników	43%	29%	32%
komunikacja wewnętrzna (spotkania pracownicze, wewnętrzny biuletyn, e-maile) zawiera treści dotyczące zarządzania różnorodnością	71%	40%	47%

## CZY WIESZ, ŻE:

Kultura organizacyjna otwarta na różnorodność nie wykształci się bez pełnego zaangażowania oraz współodpowiedzialności wszystkich pracowników/pracownic. Dlatego też firmy/instrukcje ukierunkowane na wprowadzanie rozwiązań z zakresu zarządzania różnorodnością dużą wagę przywiązują do sposobu przekazywania osobom zatrudnionym informacji na ten temat, jak również do metod włączania tych osób w proces budowania środowiska przyjaznego wszystkim pracownikom/pracownicom, bez względu na różnice między nimi występujące. Rozwiązania najczęściej wskazywane przez podmioty biorące udział w Barometrze Różnorodności w tym obszarze są następujące:

- informacje umieszczane na stronie internetowej;
- informacje umieszczane w intranecie;
- informacje przekazywane drogą mailową (w tym w biuletynie pracowniczym);
- cyklicznie organizowane spotkania pracownicze;
- szkolenia wewnętrzne;
- informacje przekazywane w ramach szkoleń BHP;
- informacje umieszczane w ofertach pracy.

**Przekazywanie informacji o rozwiązaniach czy zasadach obowiązujących w firmie/instrukcji, które dotyczą realizowanej polityki zarządzania różnorodnością, może być niełatwym zadaniem. Nieumiejętnie sformułowany przekaz może przyczynić się do braku zrozumienia wśród części pracowników/pracownic, a nawet powodować poczucie krzywdy lub wrażenie bycia w grupie dyskryminowanej przez pracodawcę.**

## **| Komunikowanie o polityce różnorodności na zewnątrz organizacji**

Upowszechnianie informacji, że firma/instytucja wdraża zasady zarządzania różnorodnością, jest istotne z punktu widzenia kreowania wizerunku organizacji otwartej na różnorodnych pracowników/pracownice i tworzącej miejsce pracy wolne od jakiegokolwiek dyskryminacji. Taki wizerunek sprzyja przyciąganiu do firmy/instytucji ludzi kreatywnych i innowacyjnych, zwiększając szanse na to, że wśród osób aplikujących znajdują się prawdziwe talenty.

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 5., mniej niż połowa badanych organizacji upublicznia informacje o tym, że prowadzi politykę zarządzania różnorodnością. Firmy/instytucje duże i średnie wyraźnie częściej niż podmioty małe komunikują na zewnątrz o swoich działaniach związanych z równym traktowaniem i otwartością na różnorodność (52% dużych/średnich

i 22% małych). Stosunkowo rzadko zaś firmy/instytucje uczestniczą w konkursach związanych z równym traktowaniem i zarządzaniem różnorodnością (38% dużych/średnich i 11% małych). W pierwszej edycji Barometru zarysowała się analogiczna sytuacja. Warto podkreślić, że w drugiej edycji więcej organizacji deklaruje posiadanie personelu kompetentnego w zakresie obsługi osób z niepełnosprawnościami: 48% dużych/średnich i 26% małych wobec odpowiednio 41% i 14% w pierwszej edycji Barometru.

Na podstawie wyników obu edycji Barometru można sformułować ogólny wniosek, że firmy/instytucje duże i średnie w większym stopniu niż małe dbają o to, aby kształtować wizerunek organizacji odpowiedzialnej społecznie. Wynikać może to z większych zasobów finansowych na kampanie promocyjne, jakimi dysponują podmioty duże i średnie, bądź z większej świadomości tych podmiotów, że w dłuższym okresie taki wizerunek przekłada się na wyższe zyski.

**TABELA 5**

### **Przedsiębiorstwa i instytucje, które:**

	<b>Duże i średnie</b>	<b>Małe</b>	<b>Ogółem</b>
biorą aktywny udział w wydarzeniach promujących zarządzanie różnorodnością (konferencjach, panelach dyskusyjnych, wystąpieniach w mediach)	48%	40%	<b>42%</b>
podjęły publiczne zobowiązanie związane z prowadzeniem polityki równego traktowania i/lub zarządzania różnorodnością (np. Global Compact, Karta Różnorodności)	43%	17%	<b>22%</b>
brały udział w konkursie związanym z równym traktowaniem i/lub zarządzaniem różnorodnością (np. Lodołamacze, Firma Fair Play, Firma Równych Szans, Firma Przyjazna Mamie)	38%	11%	<b>17%</b>
na swoich stronach internetowych, w folderach i broszurach bądź artykułach sponsorowanych umieszczają treści związane z zarządzaniem różnorodnością	52%	22%	<b>29%</b>
mają personel przeszkolony z obsługi osób z różnymi potrzebami wynikającymi z niepełnosprawności	48%	26%	<b>31%</b>

## CZY WIESZ, ŻE:

Firma/institucja ma szereg możliwości dotarcia do szerokiego grona odbiorców/odbiorczyń z informacją, że realizuje politykę zarządzania różnorodnością w ramach swojej bieżącej działalności. Najczęściej wskazywane w Barometrze Różnorodności propozycje dobrych praktyk to:

- udział w konferencjach oraz panelach dyskusyjnych;
- udział w konkursach związanych z równym traktowaniem w miejscu pracy;
- złożenie publicznego zobowiązania w postaci podpisania Karty Różnorodności;
- przynależność do Rady Różnorodności przy Konfederacji Lewiatan;
- udział w lokalnych/ogólnopolskich kampaniach społecznych (np. Dziewczyny na Politechniki);
- upowszechnianie informacji w ramach prowadzonych rozmów rekrutacyjnych;
- przygotowanie odpowiednich materiałów promocyjnych (np. strona internetowa, foldery, ulotki);
- umieszczanie informacji na stronach tematycznych (np. [www.kampaniespoleczne.pl](http://www.kampaniespoleczne.pl));
- umieszczanie informacji na profilach społecznościowych;
- sponsorowane artykuły prasowe;
- przygotowywanie corocznych raportów CSR;
- umieszczenie krótkiej informacji nt. najnowszych przedsięwzięć o charakterze społecznym w stopce maila.

**Znaczna część wymienionych działań nie pociąga za sobą kosztów i może być wykorzystana przez każdą organizację bez względu na jej wielkość, branżę czy profil biznesowy.**

### **| Kontakty z klientami/klientkami oraz dostawcami i kontrahentami**

Kompleksowa i spójna polityka różnorodności powinna być adresowana zarówno do pracowników/pracownic, jak i kandydatów/kandydatek do pracy, klientów/klientek, dostawców i kontrahentów, partnerów biznesowych, partnerów społecznych oraz społeczności lokalnej. Komunikacja marketingowa kierowana do klientów/klientek powinna uwzględniać specyficzne, rozpoznane w badaniach potrzeby grup docelowych i oferować kierowane do nich produkty lub usługi. Z kolei przy wyborze dostawców i kontrahentów należy brać pod uwagę, czy przestrzegają oni zasad

społecznej odpowiedzialności biznesu, zwłaszcza w odniesieniu do zatrudnianych osób.

Z uzyskanych danych (patrz tabela 6.) wynika, że podejmowanie działań promocyjnych skierowanych do różnorodnych grup klientów/klientek występuje w 1/3 ogółu organizacji uczestniczących w drugiej edycji Barometru Różnorodności, częściej w firmach/institucjach dużych/średnich (43%) niż małych (29%). W pierwszej edycji podejmowanie takich działań zadeklarowało 50% dużych i średnich oraz 41% małych podmiotów. 1/3 firm/institucji dużych i średnich oraz małych uwzględnia specyficzne potrzeby klientów/klientek

w badaniach marketingowych (w pierwszej edycji odpowiednio: 50% i 38%). Niektóre spośród zbadanych podmiotów, wybierając dostawców czy kontrahentów, biorą pod uwagę kryteria związane z równym traktowaniem: 33% wśród dużych i średnich organizacji i tylko 1% wśród małych (w pierwszej edycji 41% dużych i średnich podmiotów; małych firm/instytucji to pytanie nie dotyczyło). Warte podkreślenia

jest, że małe organizacje częściej (38%) niż duże i średnie (24%) posiadają produkt lub usługę przeznaczone dla określonych grup klientów/klientek (np. osób z niepełnosprawnością, osób w starszym wieku lub kobiet wychowujących małe dzieci). W poprzedniej edycji zarysowała się odwrotna sytuacja: częściej organizacje duże/średnie (55%) niż małe (48%) deklarowały posiadanie takiego produktu lub usługi.

**TABELA 6**

**Przedsiębiorstwa i instytucje, które:**

	Duże i średnie	Małe	Ogółem
podejmują działania promocyjne skierowane do różnorodnych grup klientów/klientek	43%	29%	<b>32%</b>
w badaniach potrzeb klientów/klientek uwzględniają ich specyfikę wynikającą z różnorodności	33%	31%	<b>31%</b>
mają produkt bądź usługę odpowiadającą na potrzeby klientów/klientek wynikające z ich różnorodności	24%	38%	<b>34%</b>
wybierając dostawców i kontrahentów kierują się kryteriami związanymi z równym traktowaniem i zarządzaniem różnorodnością	33%	1%	<b>8%</b>

## CZY WIESZ, ŻE:

Firma/instytucja może wpływać nie tylko na kształt polityki zarządzania różnorodnością w swojej organizacji, ale także na realizację założeń społecznej odpowiedzialności biznesu przez kontrahentów, dostawców czy innych partnerów biznesowych. Rekomendowane rozwiązania w tym zakresie, zidentyfikowane w ramach przeprowadzonego Barometru Różnorodności, to:

- prezentacje dla partnerów biznesowych przedstawiające założenia własnej polityki zarządzania różnorodnością;
- działania edukacyjne adresowane do kontrahentów i dostawców;
- transparentne i czytelne wymagania stawiane potencjalnym partnerom biznesowym;
- preferowanie przy wyborze partnerów do współpracy tych podmiotów, które mają opracowane standardy CSR, zwłaszcza w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim.

**Wymagania te powinny być dostosowane do polskich warunków rynkowych i możliwości potencjalnych partnerów biznesowych. Równocześnie powinny być one regularnie weryfikowane przez firmę/instytucję w ramach bieżącej współpracy.**

---

## **| Ewaluacja podejmowanych działań w ramach polityki różnorodności**

Wprowadzanie zmian w organizacji i podejmowanie nowych przedsięwzięć pociąga za sobą konieczność odpowiedzi na następujące pytania: jak te zmiany i działania się przyjęły? Czy ich wprowadzenie zaowocowało osiągnięciem zakładanych celów? Na ile usprawniły one procesy związane z zarządzaniem strategicznym firmy/institucji? W sytuacji, gdy organizacja w sposób strategiczny traktuje politykę zarządzania różnorodnością, dużą wagę przywiązuje do monitorowania, ewaluacji oraz oceny zarówno realizowanych działań, jak i nowo wprowadzanych rozwiązań. Proces ewaluacji powinien obejmować nie tylko badanie opinii pracowników/pracownic o środowisku pracy, ale także analizę ryzyka biznesowego w związku z wprowadzanymi zmianami oraz analizę korzyści ekonomicznych.

O ile większość zbadanych firm/institucji (70% ogółu; 65% małych i 86% dużych/średnich) cyklicznie przeprowadza wewnętrzne badania mające na celu uzyskanie opinii pracowników/pracownic dotyczących miejsca pracy oraz stopnia ich zadowolenia z warunków pracy, to tylko niektóre (30% ogółu; 26% małych i 43% dużych/średnich) analizują wyniki tych badań według cech demograficzno-społecznych zatrudnionych osób (patrz tabela 7.). Tylko niektóre spośród badanych podmiotów (32% ogółu; 29% małych i 43% dużych/średnich) przed wprowadzeniem nowych rozwiązań w obszarze zarządzania kapita-

łem ludzkim, przeprowadzają również analizę ich wpływu na sytuację różnych grup pracowników/pracownic. W pierwszej edycji Barometru odsetki podmiotów deklarujących prowadzenie badań były niższe (67% ogółu; 59% firm/institucji małych i 77% dużych/średnich), zaś procent deklarujących analizowanie tych wyników według płci, wieku oraz (nie)pełnosprawności był nieznacznie wyższy (35% ogółu; 28% małych i 45% dużych/średnich). Odpowiedzi dotyczące analizy wpływu nowych rozwiązań na sytuację różnych grup zatrudnionych kształtowały się na podobnym poziomie (35% ogółu; 31% małych i 41% dużych/średnich).

Analizę szans i ryzyka biznesowego związanego z różnorodnością w miejscu pracy przeprowadza 43% firm/institucji dużych i średnich (w pierwszej edycji 32%) i tylko 1% małych. Zdefiniowane korzyści biznesowe (finansowe i pozafinansowe) deklaruje 57% dużych i średnich podmiotów (znaczco więcej niż w pierwszej edycji – 41%) oraz 4% małych.

Obie edycje wyraźnie wskazują, że firmy/institucje małe rzadziej niż duże/średnie monitorują procesy związane ze strategią różnorodności i dokonują ewaluacji w tym zakresie. Z drugiej edycji Barometru Różnorodności wynika, że podmioty małe dużo rzadziej niż duże i średnie dokonują analizy ryzyka związanego z wprowadzaniem różnorodności. W niewielu przypadkach mają także zdefiniowane korzyści biznesowe wynikające z zarządzania różnorodnością.

**TABELA 7****Przedsiębiorstwa i instytucje, które:**

	<b>Duże i średnie</b>	<b>Małe</b>	<b>Ogółem</b>
przeprowadzają badania opinii pracowników/pracownic dotyczące ich zadowolenia z pracy	86%	65%	<b>70%</b>
przeprowadzają analizę wyników ww. badań według płci, wieku oraz (nie) pełnosprawności	43%	26%	<b>30%</b>
przed wprowadzeniem nowych rozwiązań w obszarze zarządzania ludźmi każdorazowo analizują ich wpływ na sytuację różnych grup pracowników/pracownic	43%	29%	<b>32%</b>
przeprowadzają analizę szans i ryzyka biznesowego związanego z różnorodnością	43%	1%	<b>11%</b>
mają zdefiniowane korzyści biznesowe związane z zarządzaniem różnorodnością	57%	4%	<b>16%</b>

**CZY WIESZ, ŻE:**

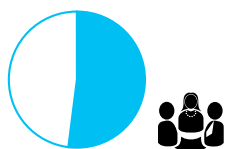
Firma/instytucja jest bardziej otwarta na wprowadzanie pojedynczych rozwiązań czy kompleksowych programów z zakresu zarządzania różnorodnością, jeśli osoby zarządzające mają świadomość potencjalnych korzyści biznesowych wynikających z angażowania się w tego typu działania. Do najczęściej wskazywanych korzyści związanych z zarządzaniem różnorodnością należą:

- zwiększenie kreatywności zespołów pracowniczych;
- zwiększenie satysfakcji pracowników/pracownic z zatrudnienia w organizacji;
- lepsze wykorzystanie potencjału pracowników/pracownic;
- zwiększenie zaangażowania pracowników/pracownic w pracę;
- rekrutacja najlepszych kandydatów/kandydatek;
- uniknięcie ryzyka związanego z wystąpieniem przypadków dyskryminacji w miejscu pracy;
- lepsze zrozumienie potrzeb klientów/klientek;
- osiągnięcie lepszych wyników finansowych.

**Każda firma/instytucja powinna zdefiniować korzyści biznesowe odpowiadające specyfice oferowanych produktów oraz charakterowi świadczonych usług. Korzyści te powinny być wypracowane przy zaangażowaniu kadry zarządzającej zarówno wyższego, jak i średniego szczebla.**







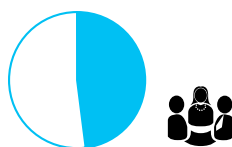
**52%** dużych/średnich badanych podmiotów i tylko **15%** małych **ma w swojej strategii zasadę zarządzania różnorodnością**



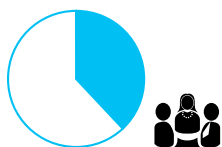
**86%** dużych/średnich organizacji i **54%** małych **ma wewnętrzne dokumenty stanowiące o równym traktowaniu w miejscu pracy**



**38%** dużych/średnich firm/instytucji i zaledwie **6%** małych **ma osobę lub zespół ds. różnorodności**



Mniej niż połowa ogółu badanych podmiotów (**48%** dużych/średnich i **40%** małych) **upowszechnia na zewnątrz informację, że prowadzi politykę różnorodności**



**38%** firm/instytucji małych i **24%** dużych/średnich **ma produkt lub usługę odpowiadającą na potrzeby różnorodnych grup klientów/klientek**

**Diversity Index** dla tego obszaru  
wg wielkości firmy, regionu i branży:

według wielkości firmy



FIRMY MAŁE

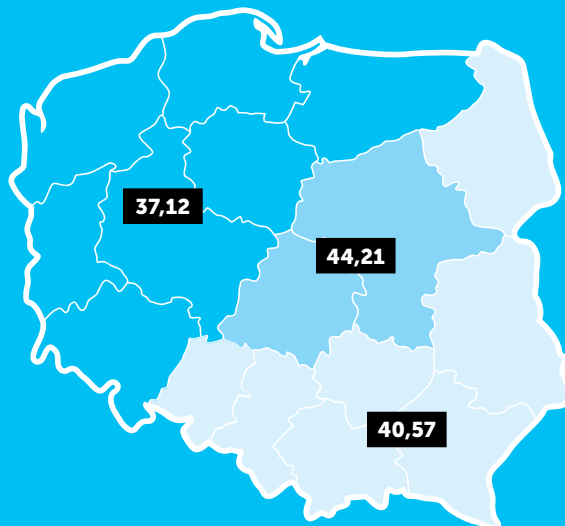
37,68



FIRMY ŚREDNIE I DUŻE

53,52

według regionu



według branży



MATERIALNA

32,78



NIEMATERIALNA

46,04



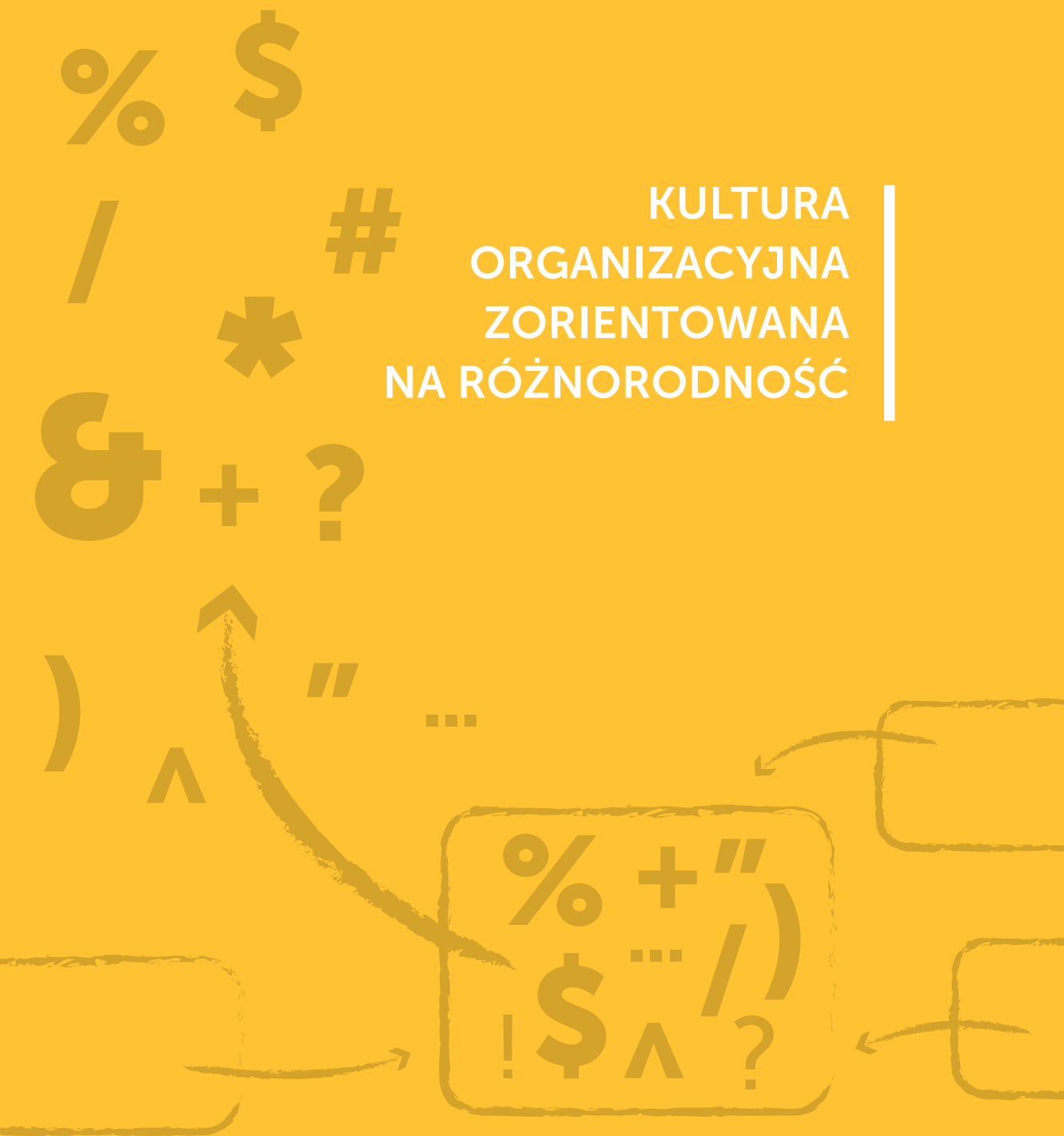
POZOSTAŁA

41,87

W tym obszarze  
najwyższy osiągnięty wynik  
w II edycji Barometru Różnorodności  
to **100%** (trzy duże firmy),  
a najniższy **0%** (sześć małych firm  
i jedna średnia firma).

poziom wskaźnika Diversity Index

KULTURA  
ORGANIZACYJNA  
ZORIENTOWANA  
NA RÓŻNORODNOŚĆ



---

Respektowanie zasady różnorodności w odniesieniu do pracowników oraz w relacjach zewnętrznych – z klientami/klientkami, kontrahentami, dostawcami, partnerami biznesowymi, partnerami społecznymi czy wreszcie społecznością lokalną – wpisuje się w kulturę organizacyjną zgodną ze standardami społecznej odpowiedzialności biznesu. W praktyce oznacza to, że w organizacji promuje się w sposób werbalny i pozawerbalny wartości, normy i zwyczaje przeciwdziałające dyskryminacji, tworząc atmosferę akceptowania „odmienności”. W organizacji zorientowanej na różnorodność pracownicy/pracownice czują się bezpiecznie i chętnie artykułują swoje oczekiwania dotyczące miejsca pracy. W przypadku występowania nierównego traktowania bez obaw zgłaszają przełożonym lub wyznaczonym osobom wszelkie niepożądane zachowania, umożliwiając im odpowiednią reakcję).

### **Przypadki naruszenia zasady równego traktowania**

Spośród wszystkich firm/instytucji, które wzięły udział w drugiej edycji Barometru Różnorodności, tylko jedna mała organizacja w okresie 12 miesięcy przed terminem badania została ukarana za nieprzestrzeganie praw pracowniczych (w pierwszej edycji nie było żadnego takiego przypadku). Równocześnie z badania wynika, że zaistniały pojedyncze przypadki formalnych zgłoszeń ze strony pracownika/pracownicy dotyczące dyskryminacyjnego traktowania (jedna mała organizacja) i mobbingu (jedna mała organizacja). Dla porównania, w poprzedniej edycji formalne zgłoszenia dotyczące dyskryminacji miały miejsce w trzech dużych firmach/instytucjach, dotyczące zaś mobbingu – w dwóch firmach.

### **CZY WIESZ, ŻE:**

Fakt, że w firmie/instytucji nie występują przypadki zgłaszania sytuacji lub zachowań dyskryminacyjnych i mobbingowych, nie musi oznaczać, że nie mają one miejsca. Być może zatrudnione osoby nie posiadają odpowiedniej wiedzy, czym jest nierówne traktowanie w miejscu pracy, albo nie wiedzą, w jaki sposób zgłaszać tego typu zdarzenia.

Formalne zgłoszenia przez pracownika/pracownicę sytuacji lub zachowań niepożądanych w miejscu pracy rzucają niekorzystne światło na organizację. **Warto więc bliżej przyjrzeć się postawionym zarzutom i rozwiązać zaistniały problem, by eliminować ryzyko wystąpienia podobnych sytuacji w przyszłości.**

## Wspieranie inicjatyw promujących różnorodność

Elementem kultury otwartej na różnorodność jest wspieranie (np. finansowe, organizacyjne, kadrowe) oddolnych inicjatyw, podejmowanych przez zatrudnione osoby na rzecz lepszego funkcjonowania różnych grup pracowniczych. Firma/institucja może ponadto wspierać lokalne organizacje i grupy nieformalne, działające na rzecz równości szans oraz promowania różnorodności.

Wsparcie dla oddolnych inicjatyw pracowników/pracownic – na przykład w zakresie tworzenia klubów mam i ojców, programów mentoringu biznesowego dla kobiet, programów *work-life balance* – jest deklarowane przez 57% dużych/średnich firm i in-

stytucji oraz jedynie przez 4% małych organizacji (patrz tabela 8.). W poprzedniej edycji Barometru odsetek firm/institucji dużych i średnich wspierających takie inicjatywy był wyższy – wynosił 68% (firm/institucji małych to pytanie nie dotyczyło).

Ponad połowa (54%) podmiotów uczestniczących w drugiej edycji Barometru Różnorodności deklarowała, że wspiera inicjatywy społeczne podejmowane na rzecz wyrównywania szans grup dyskryminowanych, przy czym wyraźnie częściej takie wsparcie było deklarowane przez firmy/institucje duże i średnie (76%) niż małe (47%). W poprzedniej edycji odsetki te przedstawiały się podobnie: 55% ogółu firm, 68% dużych/średnich i 45% małych firm/institucji.

**TABELA 8**  
Przedsiębiorstwa i instytucje, które:

	Duże i średnie	Małe	Ogółem
wspierają inicjatywy społeczne na rzecz równości szans realizowane przez podmioty zewnętrzne (np. organizacje kobiece, inne organizacje pozarządowe)	76%	47%	54%
wspierają oddolne inicjatywy pracowników/pracownic	57%	4%	16%

## CZY WIESZ, ŻE:

Promowanie kultury organizacyjnej, która jest otwarta na różnorodność oraz na potrzeby pracowników/pracownic z niej wynikające oznacza zarówno włączanie się w ciekawe inicjatywy społeczne, jak i zapewnienie osobom zatrudnionym możliwości wychodzenia z inicjatywą – proponowania nowatorskich rozwiązań pracowniczych.

Istnieje wiele możliwości włączania się przez firmy w lokalne bądź ogólnopolskie inicjatywy społeczne. Przykłady godne polecenia, zidentyfikowane na podstawie odpowiedzi organizacji biorących udział w Barometrze Różnorodności, to:

- obejmowanie patronatem inicjatyw społecznych;
- branie udziału w kampaniach społecznych (np. Dziewczyny w Nowych Technologiach);

- zachęcanie zatrudnionych osób do brania udziału w maratonach, happeningach czy innych akcjach społecznych na rzecz równości szans;
- promowanie wolontariatu pracowniczego;
- udzielanie wsparcia finansowego lub rzeczowego osobom ze społeczności lokalnej, znajdującym się w szczególnie trudnej sytuacji materialnej;
- udział w konferencjach poświęconych tematom ważnym społecznie.

**Firmy/instytucje, które wzięły udział w badaniu, zazwyczaj wspierały przedsięwzięcia społeczne poświęcone tematowi niepełnosprawności oraz sytuacji kobiet na rynku pracy.**

### Docenianie kapitału ludzkiego

Docenianie kapitału ludzkiego jest kolejnym elementem kultury organizacyjnej zorientowanej na różnorodność. Sytuacja, w której kierownictwo firmy/instytucji przywiązuje wagę, by osoby zatrudnione miały poczucie wpływu na to, co dzieje się w firmie/instytucji oraz mogły korzystać z rozwiązań ułatwiających łączenie pracy zawodowej z życiem prywatnym, świadczy o dużej wrażliwości organizacji na potrzeby pracowników/pracownic.

Na podstawie uzyskanych wyników zawartych w tabeli 9. można stwierdzić, że zdecydowana większość badanych podmiotów (79% ogółu; 86% dużych/średnich; 78% małych) podejmuje działania ukierunkowane na integrację pracowników/pracownic, czyli organizuje nieformalne spotkania po pracy, imprezy firmowe, wyjazdy integracyjne. W poprzedniej edycji Barometru te odsetki były jeszcze wyższe: 86% ogółu; 91% dużych/średnich i 83% małych firm/instytucji.

Niemniej jednak w mniejszości są te firmy i instytucje (31% ogółu; 29% dużych/średnich; 32% małych), które wysyłają jednoznaczne komunikaty, że na imprezę można przyjść z partnerem/partnerką ze związku nieformalnego lub homoseksualnego, gdy możliwy jest udział osób towarzyszących. Podobną sytuację wykazała pierwsza edycja Barometru.

Wyniki zarówno pierwszej, jak i drugiej edycji Barometru wskazują na wysoki odsetek dużych i średnich firm/instytucji (ok.  $\frac{3}{4}$ ), które odprowadzają składkę na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON). Oznacza to, że badane podmioty nie zatrudniają osób z niepełnosprawnościami w ogóle lub w zbyt małej liczbie. Problem ten w mniejszym stopniu dotyczy małych firm/instytucji z tego względu, że obowiązek odprowadzania składki na PFRON odnosi się do podmiotów zatrudniających co najmniej 25 osób, jeśli osoby z niepełnosprawnością stanowią wśród pracowników mniej niż 6%.

**TABELA 9****Przedsiębiorstwa i instytucje, które:**

	Duże i średnie	Małe	Ogółem
podejmują działania ukierunkowane na integrację pracowników/pracownic (imprezy firmowe, wyjazdy integracyjne itp.)	86%	78%	79%
komunikują wprost, że na imprezę integracyjną można przyjść z partnerem/partnerką ze związku nieformalnego lub homoseksualnego	29%	32%	31%
odprowadzają składkę na PFRON, ponieważ wśród zatrudnionych mają mniej niż 6% osób z niepełnosprawnościami	71%	26%	37%
dbają o to, aby dni i godziny pracy uwzględniały potrzeby religijne i wyznaniowe pracowników/pracownic	71%	56%	59%
oferują elastyczne formy zatrudnienia	62%	63%	62%
w wewnętrznym dokumencie mają zapisane zasady korzystania z elastycznych form zatrudnienia	43%	40%	41%

Z uzyskanych danych wynika, że 57% dużych/średnich firm i instytucji oraz 6% małych organizacji zatrudnia osoby narodowości innej niż polska. Jednocześnie większość badanych podmiotów (59%) deklaruje, że dba o to, aby dni i godziny pracy uwzględniały potrzeby religijne i wyznaniowe pracowników/pracownic innych narodowości (patrz tabela 9.).

Większość badanych firm i instytucji – niezależnie od ich wielkości – oferuje elastyczne formy zatrudnienia, ale zasady korzystania z tych form są zapisane w wewnętrznych dokumentach tylko w 43% dużych i średnich oraz 40% małych firm/instytucji.

**CZY WIESZ, ŻE:**

Kapitał ludzki stanowi jeden z kluczowych zasobów każdej firmy/instytucji. Skuteczne zarządzanie tym kapitałem oznacza z jednej strony reagowanie na bieżące problemy zgłaszane przez pracowników/pracownice oraz zwracanie uwagi na wyzwania wynikające z różnorodności, z drugiej zaś – planowanie zmian w organizacji w odniesieniu do przewidywanych trendów społecznych i gospodarczych. **Przykładowo, zarządzanie wiekiem, otwartość na kandydatów/kandydatki z niepełnosprawnościami czy też na osoby pochodzące z innych krajów nie jest modą, ale odpowiedzią na zachodzące zmiany demograficzne i przeobrażenia globalne występujące na rynku pracy.** Im wcześniej firma/instytucja zaakceptuje nieuchronność tych zjawisk, tym szybciej będzie mogła wypracowywać i skutecznie wdrażać odpowiednie rozwiązania, budując swoją przewagę konkurencyjną.



## **| Dobre praktyki w zakresie zarządzania różnorodnością**

Obecność dobrych praktyk w zakresie zarządzania różnorodnością deklaruje 52% dużych i średnich oraz 25% małych firm/instytucji. Wyniki obu edycji Barometru Różnorodności pokazują, że organizacje często mają wypracowane własne, wewnętrzne rozwiązania dostosowane do specyfiki firmy. Znaczna część firm/instytucji decyduje się na wspieranie grup pracowniczych, które mają specyficzne potrzeby lub napotykają na szczególne trudności związane z pogodzeniem pracy zawodowej z życiem prywatnym. Wsparcie to jest udzielane na ogół kobietom po-

siadającym małe dzieci, rzadziej natomiast pracownikom będącym ojcami czy osobom, które opiekują się innym zależnym członkiem rodziny. Stosunkowo często deklarowane są rozwiązania adresowane do pracowników/pracownic z niepełnosprawnościami, takie jak: elastyczny czas pracy; audyt stanowisk pracowniczych obiektywnie oceniający, czy praca na danym stanowisku może być wykonywana przez osobę z określonym rodzajem niepełnosprawności; przyjmowanie na praktyki i staże osób z niepełnosprawnościami. Coraz częściej wskazywane są rozwiązania w odniesieniu do osób powyżej 50. roku życia, choć wciąż występują one w ograniczonej liczbie przypadków.

### **CZY WIESZ, ŻE:**

Firma/instytucja rozpoczynająca swoją przygodę z zarządzaniem różnorodnością może inspirować się rozwiązaniami stosowanymi przez inne organizacje. Kopalnią pomysłów i dobrych praktyk biznesowych są strony internetowe poświęcone tej tematyce:

- [www.diversityindex.pl](http://www.diversityindex.pl);
- [www.kartaroznorodnosc.pl](http://www.kartaroznorodnosc.pl);
- [www.fob.org.pl](http://www.fob.org.pl);
- [www.lodolamacze.info.pl](http://www.lodolamacze.info.pl);
- [www.przedsiębiorstwo.fairplay.pl](http://www.przedsiębiorstwo.fairplay.pl);
- [www.firmaprzyjaznamamie.pl](http://www.firmaprzyjaznamamie.pl).

Na podstawie prezentowanych na powyższych stronach rozwiązań wypracowanie własnej dobrej praktyki będzie łatwiejsze. Warto jednak pamiętać, że kopiowanie gotowych wzorców nie gwarantuje sukcesu. Zarządzanie różnorodnością jest bowiem procesem, a nie jednorazową inicjatywą lub pojedynczym działaniem na rzecz pracowników/pracownic, opracowanym w oderwaniu od kompleksowej strategii zarządzania firmą/instytucją.

**Tylko 1 organizacja** spośród badanych została ukarana (przez sąd lub inspekcję pracy) za nieprzestrzeganie praw pracowniczych



**Tylko w 1 organizacji** miało miejsce formalne zgłoszenie ze strony pracownika/pracownicy dotyczące dyskryminacji i **w 1** – dotyczące mobbingu



Zdecydowana większość badanych podmiotów (**78%** małych oraz **86%** dużych/średnich) **podejmuje działania ukierunkowane na integrację zatrudnionych osób**



**47%** małych firm/institucji oraz **76%** dużych/średnich **wspiera zewnętrzne inicjatywy społeczne na rzecz wyrównywania szans osób należących do grup dyskryminowanych**

Najstańszą stroną tego obszaru – kultury organizacyjnej wrażliwej na różnorodność – jest **niedostateczne uwrażliwienie na osoby z orzeczoną niepełnosprawnością oraz osoby o nieheteroseksualnej orientacji**



**Diversity Index** dla tego obszaru  
wg wielkości firmy, regionu i branży:

według wielkości firmy



FIRMY MAŁE

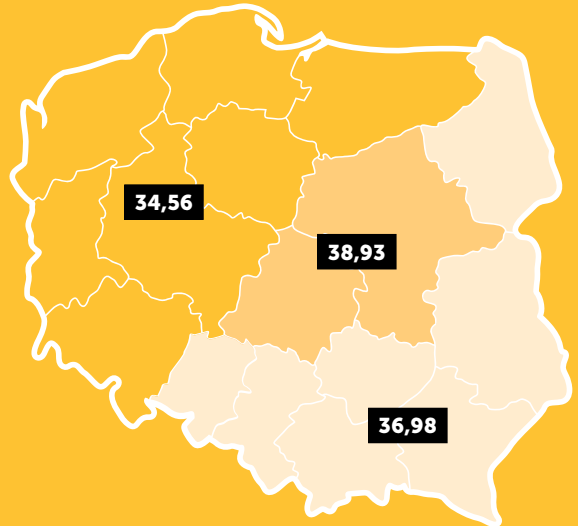
35,17



FIRMY ŚREDNIE I DUŻE

43,95

według regionu



według branży



MATERIALNA

31,09



NIEMATERIALNA

39,38



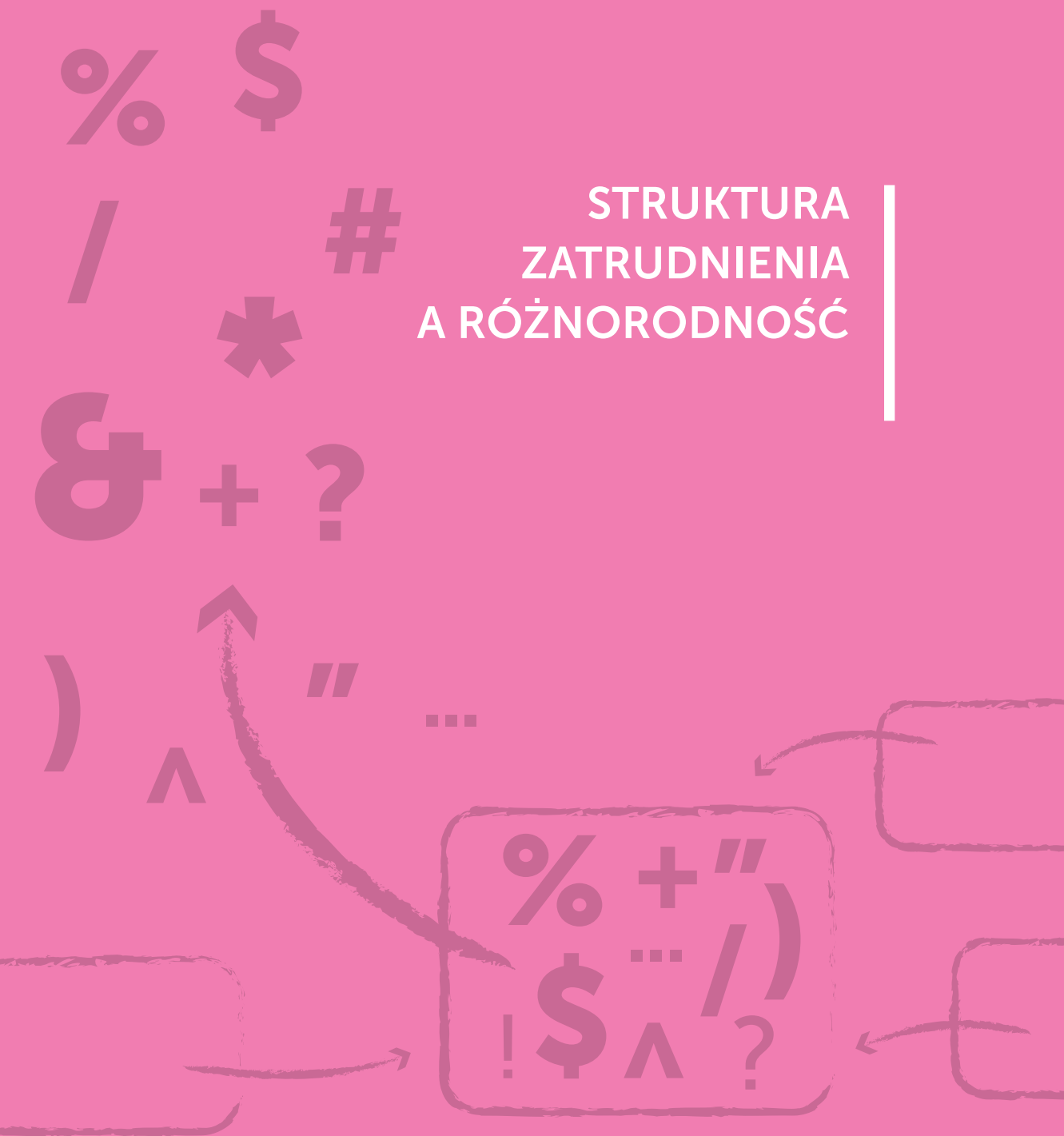
POZOSTAŁA

39,72

W tym obszarze  
najwyższy osiągnięty wynik  
w II edycji Barometru Różnorodności  
to **77,78%** (duża firma),  
a najniższy **0%** (trzy małe firmy).

poziomy wskaźnik Diversity Index

# STRUKTURA ZATRUDNIENIA A RÓŻNORODNOŚĆ



Strategia zarządzania różnorodnością oraz kultura organizacyjna zorientowana na różnorodność to punkt wyjścia w procesie uzyskiwania korzyści biznesowych. Proces ten stanowi duże wyzwanie dla kadry zarządzającej każdej organizacji, ponieważ wiąże się z pokonywaniem uprzedzeń i stereotypów, zdobywaniem nowej wiedzy oraz działaniem na zasadzie prób i błędów. W Polsce wciąż do wyjątków należy edukacja na temat zarządzania różnorodnością – do tej pory, powstało niewiele opracowań takich jak niniejszy raport czy dwie inne publikacje wydane w ramach projektu „Diversity Index”<sup>4</sup>, odpowiadających na pytanie, na czym polega polityka różnorodności i prezentujących dobre praktyki w tym zakresie. Kultura organizacyjna i strategia zarządzania wyznaczają kierunek i kreślą mapę działań, które powinny zostać podjęte. O tym, czy polityka różnorodności jest realizowana w praktyce, świadczą natomiast twarde dane. W tej części przedmiotem analizy będzie struktura zatrudnienia według cech demograficzno-społecznych pracowników/pracownic.

### **I Kobiety wśród kierowników wyższego szczebla**

Z deklaracji podmiotów uczestniczących w drugiej edycji Barometru Różnorodności

wynika, że w 53% z nich kobiety stanowią co najmniej 30% kadry zarządzającej wyższego szczebla (tabela 10.). Taka sytuacja występuje częściej wśród firm/instytucji małych (54%) niż dużych/średnich (48%). W porównaniu z pierwszą edycją Barometru osiągnięte zostały wyższe wyniki – w organizacjach biorących udział w drugiej edycji badania częściej spotykana jest 30-procentowa reprezentacja kobiet na wyższych szczeblach zarządzania.

Sytuacja kształtuje się mniej korzystnie, gdy porównać odsetek kobiet wśród wszystkich zatrudnionych i wśród kadry zarządzającej. W grupie wszystkich pracowników kobiety często stanowią większość, natomiast pośród osób na stanowiskach kierowniczych wyższego szczebla – wyraźną mniejszość. Podobny odsetek kobiet w grupie zatrudnionych i wśród kadry zarządzającej wyższego szczebla wystąpił w zaledwie 7% badanych podmiotów, w większej ilości przypadków w firmach/instytucjach dużych i średnich (14%) niż małych (7%). W pierwszej edycji Barometru lepsze wyniki w tym zakresie uzyskały firmy/instytucje duże i średnie, które mogły pochwalić się podobnym odsetkiem kobiet wśród zatrudnionych i wśród kadry wyższego szczebla (45% wobec 7% wśród firm/instytucji małych).

**TABELA 10**  
**Przedsiębiorstwa i instytucje, w których:**

	<b>Duże i średnie</b>	<b>Małe</b>	<b>Ogółem</b>
na stanowiskach wyższego szczebla (w zarządzie, dyrekcji) kobiety stanowią co najmniej 30%	48%	54%	<b>53%</b>
% kobiet wśród zatrudnionych jest co najmniej taki sam lub bliski procentowi kobiet wśród kadry zarządzającej wyższego szczebla (możliwe odchylenie 10 pkt proc.)	14%	7%	<b>7%</b>

4 Patrz: „Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością”, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013; „Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I edycji Barometru Różnorodności”, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013.

## CZY WIESZ, ŻE:

Preferowanie określonej płci w procesie rekrutacji jest działaniem niezgodnym z obowiązującymi przepisami. Nie ogranicza to jednak swobody firmy/instytucji w kształtowaniu struktury zatrudnienia, w tym w odniesieniu do płci zatrudnionych osób. **Kluczowe są w tym wypadku intencje, czyli motywacja związana z wyborem kandydata lub kandydatki na dane stanowisko pracy.** Jeżeli podejście organizacji jest odzwierciedleniem stereotypów płciowych, stanowi ono działanie zakazane prawnie. Jeśli zaś ma na celu wsparcie osób należących do grup zazwyczaj defaworyzowanych na rynku pracy, jest przykładem działania wyrównawczego.

W przypadku realizacji działań wyrównawczych adresowanych do określonej płci zazwyczaj zwraca się uwagę na potrzebę wspierania procesu awansu i rozwoju zawodowego kobiet, napotykających na tym polu na większe przeszkody niż mężczyźni. Jedną z form wsparcia kobiet są transparentne zasady rekrutacji, które w sposób rzetelny i wolny od stereotypowych uproszczeń oceniają przygotowanie merytoryczne osób kandydujących. Część firm/instytucji decyduje się również na ujęcie w treści ofert o pracę informacji, że organizacja jest otwarta na różnorodność, także tę wynikającą z płci. Inną propozycją rozwiązania stanowi wprowadzenie kwot na stanowiska decyzyjne/menedżerskie. Kwoty wiążą się z obowiązkiem zachowania minimalnego procentu reprezentacji obydwu płci na określonym szczeblu organizacyjnym. Także w tym przypadku w procesie rekrutacji zasadniczą rolę odgrywają kompetencje i kwalifikacje zawodowe. Niemniej jednak w sytuacji rozpatrywania kandydatury kobiety i mężczyzny o porównywalnym profilu i doświadczeniu zawodowym, preferuje się osobę tej płci, która jest niedoreprezentowana na danym szczeblu organizacyjnym. W przypadku stanowisk wyższego szczebla, zajmowanych przez kobiety na ogół rzadziej, niż przez mężczyzn, decyzja powinna być podejmowana na korzyść kobiet.

### Monitoring/przegląd struktury zatrudnienia

Regularne – przeprowadzane na przykład raz w roku – monitorowanie sytuacji w zakresie struktury zatrudnionych osób według płci, wieku, (nie)pełnosprawności i ewentualnie innych cech demograficzno-społecznych stanowi niezbędne działanie w zarządzaniu różnorodnością. Fundamentem polityki różnorodności jest bowiem posiadanie wiedzy o osobach pracujących, ale także o osobach nowo zatrudnianych i zwalnianych.

Jak wynika z danych drugiej edycji Barometru Różnorodności (patrz tabela 11.), firmy/instytucje prowadzą przede wszystkim monitoring nowo przyjmowanych do pracy osób (53% ogółu; 71% dużych/średnich; 47% małych). Blisko połowa podmiotów prowadzi monitoring osób zwalnianych (46%) i tych, które same rezygnują z pracy (45%) – częściej dotyczy to dużych i średnich niż małych firm/instytucji. Duże i średnie firmy/instytucje znacznie częściej niż małe monitorują także strukturę pracowników/pracownic zbliżających się do wieku emerytalnego:

odpowiednio 67% i 32%. Podobne wartości zaznaczyły się w pierwszej edycji Barometru.

Stosunkowo najrzadziej (15% ogółu firm/institucji; 19% dużych i średnich; 14% małych) prowadzony jest monitoring osób pracujących według płci, wieku, (nie)pełnosprawności i stanowisk. Tymczasem, żeby dobrze zarządzać różnorodnym kapitałem ludzkim, firma powinna posiadać szczegółową wiedzę o osobach, które zatrudnia. W pierwszej edycji Barometru uczestniczyła większa liczba firm/institucji monitorujących strukturę zatrudnionych osób według płci, wieku oraz (nie)pełnosprawności (33% ogółu; 55% dużych i średnich; 17% małych).

W ramach polityki różnorodności istotny jest również monitoring osób korzystających z elastycznych form zatrudnienia.

W niektórych przypadkach warunki pracy oferowane w ramach elastycznych form zatrudnienia są dyskryminujące w stosunku do jakiejś grupy pracowniczej (np. kobiet wychowujących małe dzieci, osób z niepełnosprawnościami). W celu wyeliminowania takich sytuacji, należy zweryfikować następujące kwestie: kto korzysta z elastycznych form zatrudnienia; czy wynagrodzenia za godzinę pracy są takie same, jak w przypadku osób zatrudnionych w pełnym wymiarze; czy tzw. „benefity” przysługują także osobom korzystającym z form elastycznych. Regularnie prowadzony monitoring struktury pracowników/pracownic korzystających z elastycznych form zatrudnienia deklaruje 40% ogółu podmiotów (24% dużych/średnich i 44% małych). W pierwszej edycji Barometru więcej organizacji dużych i średnich potwierdziło prowadzenie takiego monitoringu (45% dużych/średnich; 41% małych).

**TABELA 11**

**Przedsiębiorstwa i instytucje, w których prowadzony jest monitoring struktury zatrudnienia:**

	<b>Duże i średnie</b>	<b>Małe</b>	<b>Ogółem</b>
według płci, wieku, (nie)pełnosprawności oraz stanowisk	19%	14%	<b>15%</b>
pracowników/pracownic korzystających z elastycznych form zatrudnienia	24%	44%	<b>40%</b>
nowo przyjmowanych pracowników/pracownic	71%	47%	<b>53%</b>
zwalnianych pracowników/pracownic	62%	42%	<b>46%</b>
zwalnających się pracowników/pracownic	57%	42%	<b>45%</b>
pracowników/pracownic zbliżających się do wieku emerytalnego	67%	32%	<b>40%</b>

## CZY WIESZ, ŻE:

Jednym z ważnych narzędzi umożliwiających zatrudnionym osobom zachowanie równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem prywatnym są elastyczne rozwiązania w zakresie czasu pracy i formy zatrudnienia. Korzystać z nich mogą osoby, które ze względów rodzinnych lub osobistych chcą mieć wpływ na poziom swojego zaangażowania w aktywność zawodową. Elastyczne formy zatrudnienia posiadają zarówno zalety, jak i wady. Decyzja o elastycznej formie zatrudnienia powinna być wyborem świadomym i dobrowolnym zarówno ze strony pracownika/pracownicy, jak i pracodawcy. Firma/institucja powinna przygotować się na poziomie organizacyjnym do stosowania tego typu rozwiązań: począwszy od wprowadzenia odpowiednich regulacji wewnętrznych, poprzez opracowanie zasad dotyczących rozliczania się z bieżącymi zadaniami i obowiązkami, po ustalenie zasad komunikacji z pozostałymi osobami z zespołu pracowniczego.

### Inne działania, w tym skierowane do osób w wieku 50+

Podmioty biorące udział zarówno w pierwszej, jak i w drugiej edycji Barometru Różnorodności bardzo często wskazywały, że wdrożyły praktykę przeprowadzania rozmów z pracownikami/pracownicami rezygnującymi z pracy, czyli tzw. exit interviews. Aż 81% dużych i średnich oraz 69% małych firm/institucji (w pierwszej edycji Barometru odpowiednio: 82% dużych i średnich oraz 79% małych) deklaruje prowadzenie takich rozmów w celu poznania powodów odejścia z pracy osób składających wypowiedzenie.

Równie często badane podmioty udzielały osobom zwalnianym z pracy informacji o przyczynach wypowiedzenia i ocenie ich pracy. Tę praktykę deklaruje 76% ogółu organizacji – 71% dużych/średnich oraz 78% małych (podobnie wysokie odsetki uzyskano w pierwszej edycji Barometru).

**Nieliczne organizacje dysponują programami skierowanymi do osób zbliżających się do wieku emerytalnego, dotyczącymi kontynuowania przez nich pracy. Tylko niektóre spośród organizacji uczestniczących w Barometrze Różnorodności wdrażają rozwiązania z zakresu zarządzania wiekiem.**

**TABELA 12**  
Przedsiębiorstwa i instytucje, w których:

	Duże i średnie	Małe	Ogółem
osoby zwalniane otrzymują informację zwrotną na temat jego/jej wyników pracy	71%	78%	76%
praktykowane są tzw. exit interviews	81%	69%	72%
oferuje się pracownikom/pracownicom zbliżającym się do wieku emerytalnego wsparcie ułatwiające kontynuowanie pracy	38%	6%	13%



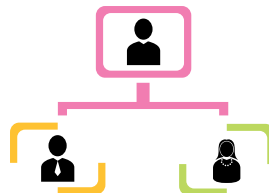
## CZY WIESZ, ŻE:

Firma/instytucja może podejmować liczne działania z zakresu zarządzania wiekiem na rzecz osób powyżej 50. roku życia. Dobrą praktyką stosowaną na etapie rekrutacji jest weryfikacja treści oferty o pracę pod kątem zapisów dyskryminacyjnych wobec kandydatów/kandydatek w dojrzałym wieku. Rozwiązanie sprzyjające większej reprezentacji takich osób w grupie kandydatów/kandydatek stanowi także umieszczenie w treści oferty o pracę informacji, że organizacja jest otwarta na osoby 50+. Również w ramach planowania wsparcia szkoleniowego organizacje powinny mieć na uwadze, że osoby dojrzałe mogą mieć odmienne potrzeby i oczekiwania w tym zakresie. Konieczne może okazać się wspieranie innych kompetencji niż w przypadku osób z młodszymi grupami wiekowymi. W grupie osób 50+ może pojawić się również potrzeba przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu w wyniku długiego stażu pracy, czy na tym samym stanowisku. Do możliwych sposobów walki z wypaleniem zawodowemu należą:

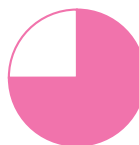
- stosowanie elastycznych form zatrudnienia;
- stopniowe zmniejszanie wymiaru etatu wraz ze zbliżaniem się do wieku emerytalnego; przesunięcia pomiędzy stanowiskami pracy;
- zmiana zakresu obowiązków;
- szkolenia z zakresu rozwoju osobistego;
- wsparcie coachingowe;
- zaangażowanie osób powyżej 50. roku życia jako mentorów;
- wspieranie wolontariatu pracowniczego.



Zaledwie **15%** organizacji prowadzi **monitoring struktury zatrudnienia według płci, wieku, (nie)pełnosprawności**



Ponad połowa (**53%**) organizacji małych oraz blisko połowa (**48%**) dużych/średnich ma co najmniej **30% kobiet wśród kadry zarządzającej**



**75%** organizacji posiada **wdrożoną praktykę exit interviews w stosunku do osób rezygnujących z pracy w firmie/instytucji oraz praktykę udzielania informacji zwrotnej osobom zwalnianym**



Zaledwie **13%** organizacji **oferuje pracownikom/pracownicom zbliżającym się do wieku emerytalnego wsparcie związane z kontynuowaniem przez nich pracy** (częściej firmy/instytucje duże/średnie niż małe).



**Diversity Index** dla tego obszaru  
wg wielkości firmy, regionu i branży:

według wielkości firmy



FIRMY MAŁE

50,96



FIRMY ŚREDNIE I DUŻE

58,41

według branży



MATERIALNA

46,02



NIEMATERIALNA

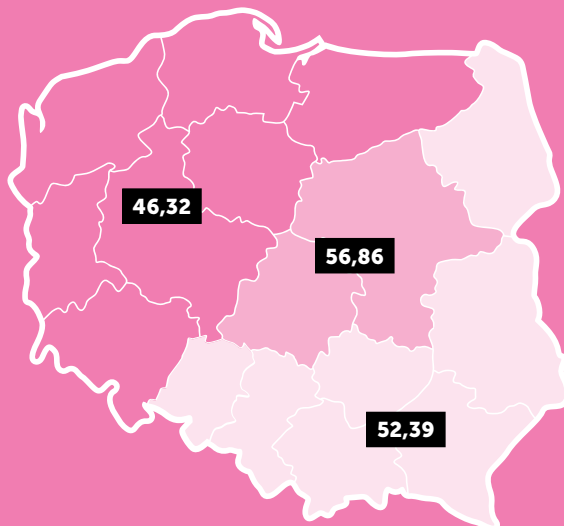
52,74



POZOSTAŁA

59,65

według regionu



poziom wskaźnika Diversity Index

W tym obszarze  
najwyższy osiągnięty wynik  
w II edycji Barometru Różnorodności  
to **100%** (dwie małe firmy/institucje),  
a najniższy **0%** (trzy małe  
firmy/institucje).

% \$

/ #

\*

REKRUTACJA  
WRAŻLIWA  
NA RÓŻNORODNOŚĆ

&

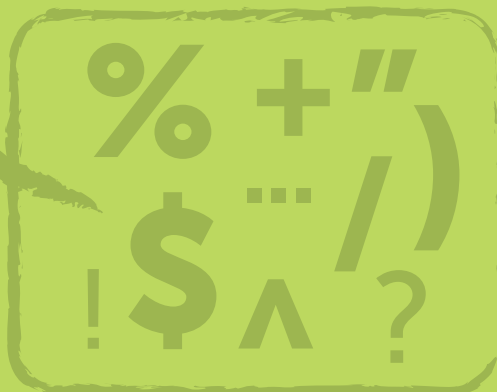
+ ?

)

^

"

...



Spośród wszystkich sześciu obszarów zarządzania różnorodnością uwzględnionych w Diversity Index obszar rekrutacji wypadł najgorzej, na co wskazuje najniższa wartość częściowego indeksu charakteryzującego ten obszar – 34,01%. Podobne wyniki zostały osiągnięte w pierwszej edycji Barometru. Warto zauważyć, że rekrutacja jest ważną z punktu widzenia wdrażania polityki różnorodności dziedziną. Co więcej, stosunkowo łatwo – bez ponoszenia dodatkowych kosztów – w obszar procesu rekrutacji i selekcji kandydatów/kandydatek można wprowadzić rozwiązania świadczące o wrażliwości na różnorodność. Na te rozwiązania składa się przede wszystkim sformalizowanie procesu rekrutacji oraz opracowanie standardów związanych z treścią ogłoszeń o pracę i prowadzeniem rozmów kwalifikacyjnych. Inną ważną praktyką jest promowanie różno-

rodności w procesie rekrutacji, czyli kierowanie ofert pracy zarówno do kobiet, jak i mężczyzn, osób młodych i osób w wieku 50+, osób z niepełnosprawnościami, osób innej narodowości.

### Przejrzystość i standaryzacja procesu rekrutacji

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 13., nabór na wolne stanowiska realizowany jest w sposób przejrzysty – w drodze konkursów lub upowszechniania informacji o wakatach wewnątrz organizacji – tylko w 1/3 podmiotów uczestniczących w drugiej edycji Barometru Różnorodności (19% dużych/średnich i 35% małych). W pierwszej edycji znacznie więcej organizacji (86% dużych i średnich oraz 79% małych) deklarowało, że przeprowadza rekrutację w sposób transparentny.

**TABELA 13**  
Przedsiębiorstwa i instytucje, w których:

	Duże i średnie	Małe	Ogółem
w sposób przejrzysty prowadzony jest nabór na wolne stanowiska (np. otwarte konkursy, upowszechnianie wewnątrz organizacji informacji o wakatach)	19%	35%	<b>31%</b>
podczas naboru na wolne stanowiska używa się męskich i żeńskich form gramatycznych lub form neutralnych płciowo	67%	60%	<b>61%</b>
przeprowadza się analizę ogłoszeń pod kątem tego, czy nie zawierają one treści dyskryminacyjnych, np. „przyjmę do pracy w młodym, dynamicznym zespole”	76%	53%	<b>58%</b>
stosowany jest wystandaryzowany scenariusz rozmowy kwalifikacyjnej	67%	7%	<b>20%</b>
osoby rekrutujące mają wytyczne odnośnie do pytań, które są zakazane podczas rozmowy z kandydatami/kandydatkami	76%	63%	<b>66%</b>

Większość organizacji biorących udział w drugiej edycji Barometru Różnorodności (61% ogółu; 67% dużych i średnich; 60% małych) przekazała informację, że w ogłoszeniach o pracę stosuje męskie i żeńskie lub neutralne płciowo formy gramatyczne. Podobne wyniki uzyskano w pierwszej edycji Barometru.

Równie wysoki jest odsetek firm/institucji, które przeprowadzają analizę ogłoszeń o pracy pod kątem tego, czy nie zawierają treści wykluczających z procesu rekrutacji przedstawicieli/przedstawicielki niektórych grup społecznych. Organizacje duże i średnie przeprowadzają takie analizy zdecydowanie częściej niż organizacje małe – odpowiednio: 76% i 53%. Taki sam wniosek został wysnuty na podstawie wyników pierwszej edycji Barometru.

Stosunkowo rzadko badane organizacje stosują wystandaryzowany scenariusz przeprowadzania rozmowy kwalifikacyjnej – tylko 20% wszystkich badanych firm posiada taki scenariusz. Wyraźnie częściej wykorzystują go firmy/institucje duże/średnie (67%) niż małe (7%). Większość zarówno dużych/średnich (76%), jak i małych (63%) organizacji uczestniczących w obu edycjach Barometru Różnorodności opracowała natomiast ogólne wytyczne w zakresie tego, jak powinna wyglądać profesjonalna rozmowa kwalifikacyjna. Jednakże posiadanie wystandaryzowanego scenariusza jest zalecane ze względu na fakt, że osoby zaangażowane w przeprowadzanie rozmów kwalifikacyjnych mogą kierować się podświadomie własnymi uprzedzeniami, co skutkuje zadawaniem niedozwolonych w procesie rekrutacji pytań.

## CZY WIESZ, ŻE:

Zapisy zawarte w ofercie pracy, z pozoru neutralne i niewartościujące, często mają istotny wpływ na to, jakie osoby zgłoszą swoje aplikacje na dane stanowisko. Przykładowo, kobiety mogą czuć się niemile widziane w procesie rekrutacji, czytając stwierdzenia w rodzaju: „poszukujemy asystenta zarządu” czy „od kandydatów oczekujemy dyspozycyjności”. Z kolei mężczyźni nie będą aplikować na ogłoszenia o pracę zawierające następujące treści: „do sekretariatu atrakcyjna i z prezencją”; „do pralni zatrudnimy kobiety”; „mile widziane osoby z wdzięczną aparycją”. Ogłoszenia te wprost wskazują, jakiej płci powinny być osoby starające się o pracę. W celu uniknięcia takich sytuacji **rekomenduje się, by w ramach procesu naboru na wolne stanowiska używać neutralnych płciowo form gramatycznych**, takich jak np.:

- poszukujemy osoby na stanowisko biegłego rewidenta;
- zatrudnimy na stanowisku inżyniera osobę o następujących kwalifikacjach;
- zainteresowane osoby prosimy o przesłanie CV wraz z listem motywacyjnym.

Można też stosować męskie i żeńskie formy, np. kandydat/kandydatka; asystent/asystentka; specjalista/specjalistka; zatrudnimy kobietę/mężczyznę.

### Pytania o sprawy osobiste na rozmowie kwalifikacyjnej

Z deklaracji podmiotów badanych zarówno w pierwszej, jak i drugiej edycji Barometru Różnorodności wyływa wniosek, że pytania o stan cywilny, plany prokreacyjne czy liczbę posiadanych dzieci zadawane są na rozmowach kwalifikacyjnych raczej sporadycznie. Nieco częściej pojawiają się pytania o sposób pogodzenia obowiązków zawodowych z opieką nad dziećmi. W pierwszej edycji poruszanie tej kwestii zadeklarowało kilka firm/institucji, w drugiej natomiast – 10% dużych/średnich i 11% małych organizacji.

Jak pokazuje badanie, w procesie rekrutacyjnym padają pytania o dyspozycyjność: wskazano na nie 17% ogółu organizacji biorących udział w drugiej edycji Barometru Różnorodności – 19% dużych/średnich i 17% małych (w pierwszej edycji 28% małych i ani jedna spośród dużych firm/institucji). Pytanie o dyspozycyjność często stanowi formę pośredniej weryfikacji, czy osoba kandydująca ma zobowiązania rodzinne, które na ogół traktowane są jako przeszkoda w efektywnym wykonywaniu obowiązków służbowych.

### CZY WIESZ, ŻE:

Z Kodeksu pracy (art. 221) wynika, że osobom ubiegającym się o pracę na żadnym etapie procesu rekrutacyjnego nie mogą być zadawane pytania o sprawy osobiste: o stan cywilny, plany prokreacyjne, liczbę i wiek posiadanych dzieci czy sposób pogodzenia życia rodzinnego z obowiązkami zawodowymi. Zakazane są zarówno pytania zadawane wprost, jak i wszelkiego rodzaju insynuacje bądź sugestie pośrednio odnoszące się do sfery prywatnej. Obecność tego typu pytań w procesie rekrutacji może wynikać zarówno ze złej woli osoby rekrutującej, jak i z niewiedzy bądź braku profesjonalnego przygotowania do prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych. W obydwu przypadkach organizacja powinna zadbać o to, aby wyeliminowana została praktyka zadawania pytań niezgodnych z obowiązującym prawem. Poprzez takie działanie firma zmniejszy ryzyko kar i innych negatywnych konsekwencji, wynikających z praktyk dyskryminacyjnych. **Rekrutacji zgodnej ze standardami równych szans sprzyjają transparentne oraz czytelne procedury, obejmujące zarówno sposób upowszechniania informacji o prowadzonym naborze, jak i zasady wyboru osób w największym stopniu spełniających oczekiwania pracodawcy.**

## ■ Promowanie różnorodności

Jednym z istotnych celów rekrutacji wrażliwej na różnorodność jest zatrudnianie osób o różnych cechach demograficzno-społecznych. Jeżeli organizacja chce, aby na określone stanowisko aplikowały kobiety, osoby z niepełnosprawnością czy osoby innej niż polska narodowości, powinna podjąć działania zachęcające do aplikowania przedstawicieli tych grup.

Należy pamiętać jednak, że podstawą do wyboru na dane stanowisko jest spełnienie kryteriów merytorycznych, a te cechy mogą być wzięte pod uwagę w drugiej kolejności.

Wyniki zarówno pierwszej, jak i drugiej edycji Barometru Różnorodności pokazują, że do wyjątków należą firmy/instytucje, które podejmują działania promujące róż-

norodność na etapie rekrutacji. Spośród organizacji uczestniczących w drugiej edycji Barometru stosunkowo najwięcej (17% ogółu; 29% dużych/średnich; 14% małych firm) podejmowało działania zachęcające do aplikowania na wolne stanowisko osoby z niepełnosprawnościami (patrz tabela 14.). Duże i średnie firmy/instytucje stosunkowo częściej niż małe zabiegają o osoby innych narodowości niż polska (odpowiednio: 19% i 1%), zaś podobny odsetek firm/instytucji dużych/średnich i małych podejmuje działania, których celem jest pozyskanie osób z grup wiekowych niedoreprezentowanych w organizacji. W najmniejszym stopniu organizacje zabiegają natomiast o osoby mniej licznie reprezentowanej wśród zatrudnionych płci (inne wyniki zostały uzyskane w pierwszej edycji Barometru – stosunkowo najwięcej organizacji wskazało, że zabiega o kobiety lub mężczyzn na wolne stanowisko).

**TABELA 14**

**Przedsiębiorstwa i instytucje, w których nabór na wolne stanowisko łączy się z działaniami zachęcającymi do aplikowania:**

	<b>Duże i średnie</b>	<b>Małe</b>	<b>Ogółem</b>
osoby tej płci, która jest mniej licznie reprezentowana w organizacji	0%	14%	<b>11%</b>
osoby w przedziale wiekowym, który jest mniej licznie reprezentowany w organizacji	14%	13%	<b>13%</b>
osoby z niepełnosprawnościami	29%	14%	<b>17%</b>
osoby innej narodowości niż polska	19%	1%	<b>5%</b>



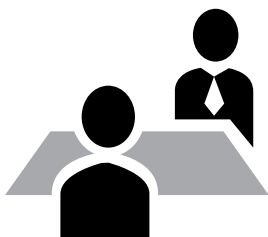
---

## CZY WIESZ, ŻE:

Dyskryminacja na etapie rekrutacji stanowi wciąż częste zjawisko. Zazwyczaj dotyczy ona kryterium płci, wieku oraz niepełnosprawności. Niemniej jednak dotyczy także osób, w przypadku których „odmienność” nie jest widoczna (np. osoby homoseksualne, osoby konkretnego wyznania, osoby o określonych poglądach politycznych). **Dyskryminacja w procesie rekrutacji może przyjmować formę wprost artykułowanych stwierdzeń, jak i bardziej subtelnych zachowań, pośrednio wskazujących, jaki profil osoby kandydującej jest pożądanym przez pracodawcę.** Zdecydowanie zbyt rzadko pracodawcy dostrzegają zalety zatrudniania osób, które nie wpisują się w pierwotnie zakładany ideał kandydata/kandydatki. Przykładowo, osoba w wieku dojrzałym może okazać się szczególnie pomocna przy obsłudze klientów/klientek z tej samej grupy wiekowej, zaś zatrudnienie osoby z niepełnosprawnością przyczyni się między innymi do redukcji kosztów wynikających z płatności składki na PFRON, chociaż nie jest to jedyna przyczyna, dla której warto zatrudniać osoby z tej grupy.

## 30,78%

to wartość oszacowanego indeksu dla rekrutacji  
– **najniższa w porównaniu z wartościami dla pozostałych obszarów Diversity Index**



W **31%** organizacji **nabór na wolne stanowiska jest sformalizowany i prowadzony w sposób przejrzysty**



Tylko w **20%** organizacji **przeprowadzanie rozmów kwalifikacyjnych odbywa się według wystandaryzowanego scenariusza**



Do wyjątków należą organizacje, które **w procesie rekrutacyjnym promują różnorodność, czyli zachęcają do aplikowania osoby z niepełnosprawnościami lub osoby innej narodowości niż polska albo osoby w wieku 50+**

**Diversity Index** dla tego obszaru  
wg wielkości firmy, regionu i branży:

według wielkości firmy



FIRMY MAŁE

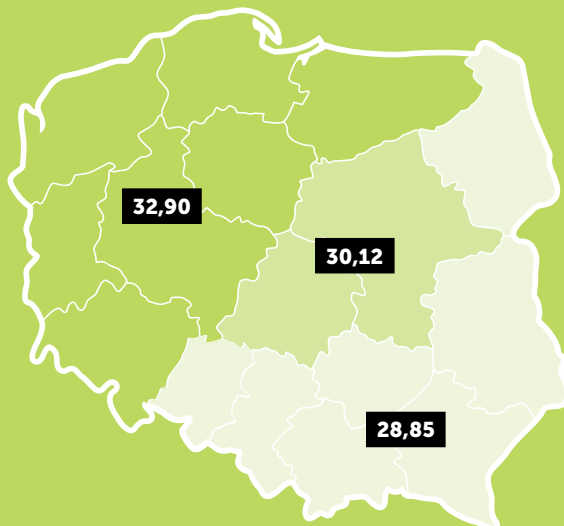
29,84



FIRMY ŚREDNIE I DUŻE

34,01

według regionu



według branży



MATERIALNA

31,64



NIEMATERIALNA

31,34



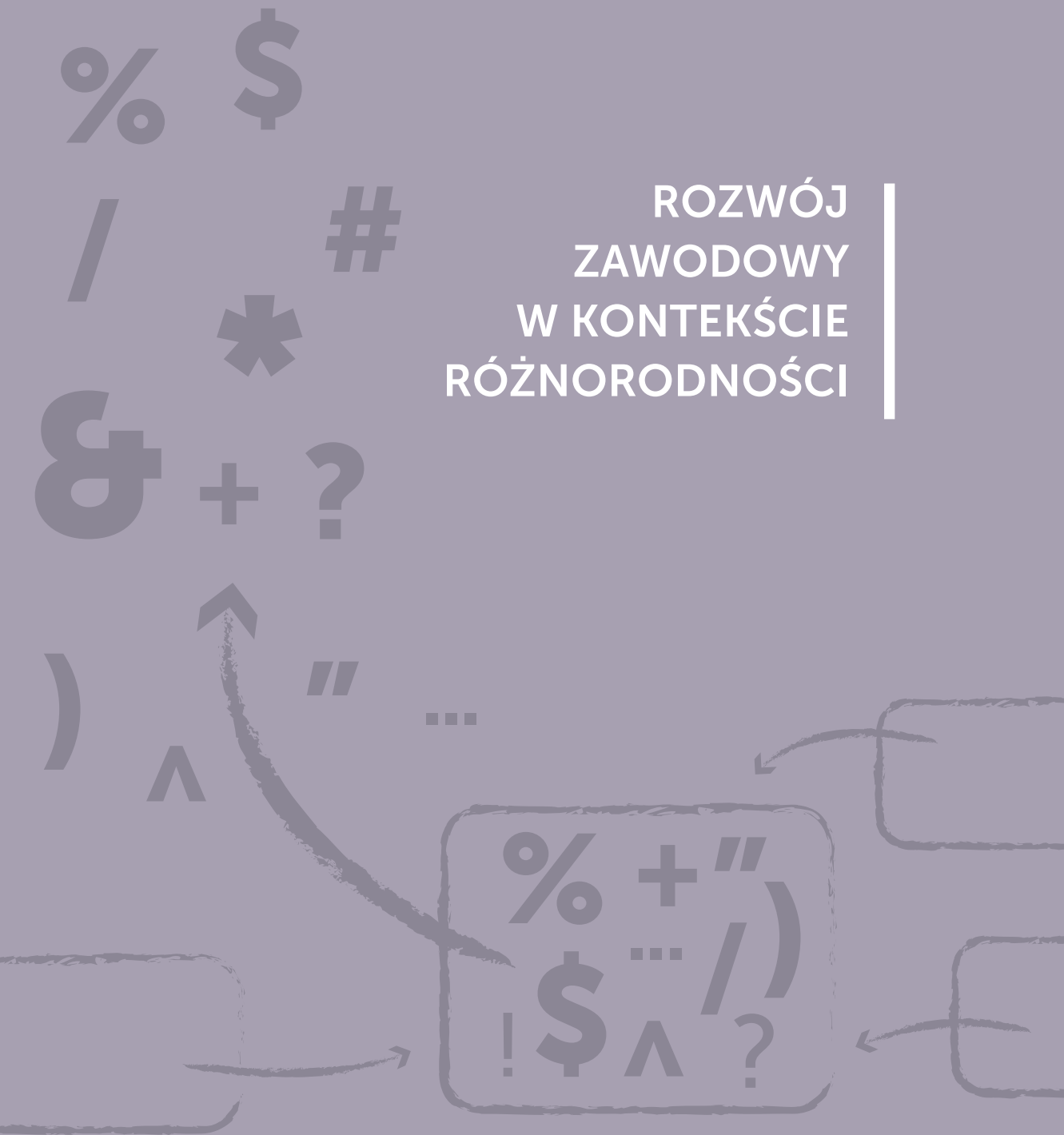
POZOSTAŁA

28,87

W tym obszarze  
najwyższy osiągnięty wynik  
w II edycji Barometru Różnorodności  
to **66,67%** (mała firma/instytucja),  
a najniższy **0%** (dwie małe  
firmy/instytucje).

poziomy wskaźnik Diversity Index

ROZWÓJ  
ZAWODOWY  
W KONTEKŚCIE  
RÓŻNORODNOŚCI



Rozwój zawodowy pracowników/pracownic w organizacji odbywa się przez doszktałcanie, polegające na udziale w różnego rodzaju szkoleniach oraz programach rozwojowych, a także przez tworzenie potencjalnych możliwości awansowania. Firma/instytucja powinna sprzyjać rozwojowi zawodowemu wszystkich osób w niej zatrudnionych, a także oferować programy dopasowane do potrzeb różnych grup pracowniczych. Wyniki uzyskane zarówno w pierwszej, jak i w drugiej edycji Barometru Różnorodności wskazują, że polityka różnorodności na tym polu jest realizowana stosunkowo najlepiej, o czym świadczy najwyższa wartość indeksu dla tego obszaru, wynosząca w pierwszej edycji 55,21%, a w drugiej edycji – 60,72%.

### Podnoszenie kwalifikacji i programy rozwoju zawodowego

Jak wynika z drugiej edycji Barometru Różnorodności, blisko 1/3 organizacji wskazała, że podnosi kwalifikacje i kompetencje pracowników/pracownic przez organizowanie szkoleń. Częściej czynią to firmy/instytucje małe (36%) niż duże/średnie (19%).

W pierwszej edycji Barometru Różnorodności zdecydowanie więcej firm/instytucji (88% ogółu; 91% dużych/średnich; 86% małych) deklaroowało, że podnosi kompetencje pracowników/pracownic przez szkolenia.

Programy rozwoju zawodowego, takie jak mentoring, coaching, networking czy studia podyplomowe, są oferowane głównie przez organizacje duże/średnie (patrz tabela 15.). W drugiej edycji Barometru taką praktyką wykazała się większa niż w pierwszej edycji liczba podmiotów średnich i dużych. Organizacje małe bardzo rzadko wspierają w ten sposób pracowników/pracownice w ich rozwoju zawodowym.

Do wyjątków należą organizacje adresujące specjalne programy rozwojowe do określonych grup pracowniczych, np. osób młodych lub dojrzałych, osób z niepełnosprawnościami. Programy takie są realizowane przede wszystkim w dużych i średnich organizacjach, co może wynikać z faktu, że tylko niektóre firmy/instytucje zatrudniają np. osoby z niepełnosprawnością czy osoby w wieku 50+

**TABELA 15**  
Przedsiębiorstwa i instytucje, w których:

	Duże i średnie	Małe	Ogółem
podnosi się kwalifikacje i kompetencje pracowników i pracownic przez szkolenia	19%	36%	<b>32%</b>
realizowane są programy takie jak coaching, mentoring, networking, dofinansowanie do studiów podyplomowych	95%	8%	<b>28%</b>
realizowane są programy rozwojowe skierowane do osób młodych (do 30 r. życia) lub osób w wieku 50+, osób z niepełnosprawnością	24%	3%	<b>8%</b>

## CZY WIESZ, ŻE:

Przy podejmowaniu decyzji, jakie szkolenia czy programy rozwojowe realizować w organizacji, pomocne powinny być informacje pozyskane od pracowników/pracownic podczas badania potrzeb szkoleniowych lub/i oceny okresowej. Badanie potrzeb szkoleniowych pozwala zidentyfikować obszary, które podniosą kompetencje zawodowe zatrudnionych. System oceny pracowniczej umożliwia natomiast bardziej indywidualne podejście – określenie procesu rozwoju zawodowego oraz stopnia zaangażowania pracownika/pracownicy w obszar aktywności zawodowej.

Organizacje coraz częściej dostrzegają, że oczekiwania zatrudnionych osób względem miejsca pracy nie dotyczą wyłącznie obszaru rozwoju zawodowego. Ważne są relacje panujące w miejscu pracy, przyjazna ludziom kultura organizacyjna czy warunki sprzyjające samorealizacji w sferze pozazawodowej. **Plan rozwoju zawodowego zawsze ma charakter indywidualny**, wiąże się bowiem z sytuacją osobistą pracownika/pracownicy, jego zasobem kwalifikacji i kompetencji, dotychczasowym doświadczeniem zawodowym, ambicjami zawodowymi, wyznawanymi wartościami, preferowanym stylem spędzania wolnego czasu, itd. Trudno jest wskazać uniwersalny wzorzec planowania kariery zawodowej. Firma/instytucja może jednak wypracować własne wystandaryzowane narzędzia, które pomogą pracownikom/pracownicom spojrzeć na swoją aktywność zawodową w sposób perspektywiczny. Tego typu narzędzia również kadry menedżerskiej ułatwią skuteczne motywowanie zespołu do pracy.

### | Awanse

Awans może łączyć się z przydzieleniem dodatkowych zadań i obowiązków, podwyżką wynagrodzenia lub też z uzyskaniem stanowiska kierowniczego. Polityka organizacji w sferze awansów powinna być przejrzysta dla wszystkich zatrudnionych osób. Oznacza to, że wdrożone powinny zostać kryteria i procedury awansowania w firmie/instytucji.

Z uzyskanych danych wynika, że kryteria i procedury uzyskiwania awansów określone są na ogół przez firmy/instytucje duże/średnie (tabela 16.). W małych organizacjach relatywnie rzadko ustala się zasady awansowania.

Na podstawie zarówno pierwszej, jak i drugiej edycji Barometru Różnorodności można stwierdzić, że organizacje, które stosują działania wyrównawcze ze względu na płeć w zakresie awansów, należą do rzadkości.

**TABELA 16**  
Przedsiębiorstwa i instytucje, w których:

	Duże i średnie	Małe	Ogółem
są wdrożone kryteria i procedury dotyczące awansów	71%	6%	20%
prowadzi się działania promujące osoby tej płci, która jest mniej licznie reprezentowana na danym szczeblu zarządzania	10%	8%	9%

## CZY WIESZ, ŻE:

Perspektywa rozwoju w firmie/instytucji jest jednym z kluczowym czynników wpływających na poziom motywacji pracowników/pracownic. Świadomość, że można być docenionym przez organizację, zachęca do podejmowania dodatkowych wyzwań, kreatywnego działania, a także rzetelnego wykonywania swoich obowiązków. Każda firma/instytucja ma jednak ograniczone możliwości awansowania pracowników/pracownic na wyższe stanowisko. Warto więc sięgać po mniej oczywiste rozwiązania, które również mogą być postrzegane jako wyróżnienie lub awans w organizacji. Mowa tutaj między innymi o przydzieleniu bardziej ambitnych czy prestiżowych zadań, odjęciu czasochłonnych i mało przyjemnych obowiązków czy dostosowaniu warunków zatrudnienia do potrzeb pracownika/pracownicy. Dobrą praktyką jest szczegółowe omówienie proponowanego sposobu wyróżnienia danej osoby. Konkretna osoba przydzielenie dodatkowych zadań może traktować jako pochwałę, inna zaś – jako dodatkowe obciążenie.

### **Rozwiązania na rzecz godzenia życia zawodowego i prywatnego**

W polityce różnorodności dużą wagę przywiązuje się do tego, aby osoby zatrudnione mogły łączyć życie zawodowe z prywatnym, w tym w szczególności z opieką nad dziećmi. Proponowanie rozwiązań ułatwiających godzenie tych dwóch bardzo istotnych sfer oznacza, że organizacja liczy się z potrzebami swoich pracowników/pracownic, opiekujących się – lub planujących opiekę – nad małymi dziećmi lub innymi zależnymi członkami rodziny.

Z uzyskanych deklaracji wynika, że większość (66% ogółu; 62% dużych/średnich; 67% małych) badanych firm/instytucji oferuje rozwiązania ułatwiające godzenie

życia zawodowego z prywatnym (tabela 17.). Podobnie wysokie odsetki uzyskano w pierwszej edycji Barometru: odpowiednio 71%, 68% i 72%.

Uczestniczące w drugiej edycji Barometru organizacje w zdecydowanej większości (74% ogółu; 86% dużych/średnich; 71% małych) twierdziły, że rozwiązania te są adresowane w takim samym zakresie do kobiet i mężczyzn. Analogiczne wyniki osiągnięte zostały w pierwszej edycji Barometru. Z analizy jakościowej udzielanych odpowiedzi wynika jednak, że większość swoich rozwiązań organizacje kierują do kobiet – zwłaszcza matek małych dzieci. Oznacza to, że w miejscu pracy mężczyźni relatywnie rzadko postrzegani są przez pryzmat ról odgrywanych w rodzinie.

Warto zatem pamiętać, że prawo daje możliwość skorzystania z urlopu rodzicielskiego zarówno matkom, jak i ojcom. W związku z tym organizacje powinny wprowadzać programy na rzecz ojców (a nie tylko matek). Do zadań takich programów powinno należeć uświadczenie ojcom wartości, jakie mogą uzyskać ze sprawowania opieki nad małym dzieckiem, jak również przekonywanie do korzystania z urlopu ojcowskiego. Dodatkowo warto zadbać o stworzenie warunków umożliwiających ojcom korzystanie z urlopu rodzicielskiego. Ze względu na innowacyjność tego

rozwiązania stosunkowo niewielka liczba firm/institucji je stosuje. Z pierwszej i drugiej edycji Barometru wynika, że programami dla ojców dysponują pojedyncze organizacje, a tylko 1/3 zachęca pracowników, aby korzystali z urlopu ojcowskiego lub rodzicielskiego. O ile w pierwszej edycji Barometru firmy/institucje małe równie często, jak duże/średnie deklarowały, że zachęcają ojców do korzystania z urlopu rodzicielskiego, to w drugiej edycji dostrzega się wyraźną różnicę – organizacje duże i średnie częściej niż organizacje małe takie zachęty stosują (odpowiednio: 52% i 28%).

**TABELA 17**  
**Przedsiębiorstwa i instytucje, w których:**

	<b>Duże i średnie</b>	<b>Małe</b>	<b>Ogółem</b>
stosowane są rozwiązania z zakresu godzenia życia zawodowego z prywatnym	62%	67%	<b>66%</b>
rozwiązania dotyczące godzenia życia zawodowego z prywatnym są adresowane w takim samym zakresie do kobiet i mężczyzn	86%	71%	<b>74%</b>
zachęca się mężczyzn do korzystania z urlopu ojcowskiego lub/i rodzicielskiego	52%	28%	<b>33%</b>

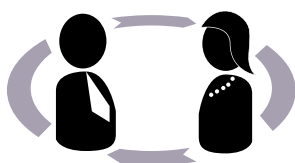
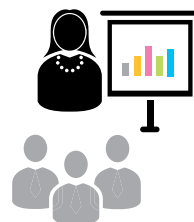


## CZY WIESZ, ŻE:

Stosunkowo najwięcej firm/instytucji oferuje takie rozwiązania *work-life balance*, które łączą się z czasem i miejscem wykonywania pracy. Rzadziej proponowane są rozwiązania o charakterze finansowym (np. zachowanie dostępu do telefonu służbowego, laptopa i internetu podczas urlopu macierzyńskiego i wychowawczego; dopłaty do żłobka/przedszkola; opieka medyczna obejmująca dzieci i rodziców pracownika/pracownicy; wyprawka z tytułu urodzenia dziecka) lub rozwojowym (specjalne programy dla osób powracających do pracy po dłuższym urlopie związanym z opieką nad dzieckiem i dla młodych rodziców). Nie oznacza to jednak, że elastyczne rozwiązania dotyczące czasu pracy i formy zatrudnienia stosuje się na szeroką skalę. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest brak wiedzy i odpowiedniego przygotowania zarówno po stronie firm/instytucji, jak i pracowników/pracownic. Wprowadzenie tego typu praktyk powoduje trudności, bowiem wiąże się z koniecznością dokonania zmian i przeorganizowania dotychczasowych działań. Elastyczne rozwiązania stanowią jednak ogromny potencjał w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Istnieje szeroki wachlarz tego typu rozwiązań:

- praca na część etatu;
- *job sharing*;
- zadaniowy czas pracy;
- indywidualne godziny pracy;
- elastyczny czas pracy;
- równoważny czas pracy;
- telepraca;
- skrócony tydzień pracy.

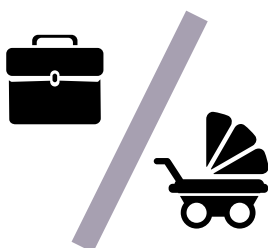
Nieliczne firmy (**5 dużych/średnich i 2 małe**) posiadają programy szkoleniowe skierowane do specjalnych grup (najmłodszych lub najstarszych, osób z niepełnosprawnością)



Do wyjątków należą organizacje, które **stosują działania wyrównawcze ze względu na płeć w zakresie podejmowania decyzji o awansach (2 duże/średnie i 6 małych)**



Blisko **1/3** organizacji (częściej duże/średnie niż małe) zachęca ojców do korzystania z urlopu ojcowskiego lub rodzicielskiego



**Zdecydowana większość** organizacji stosuje **rozwiązania ułatwiające** godzenie życia zawodowego z prywatnym

**Diversity Index** dla tego obszaru  
wg wielkości firmy, regionu i branży:

według wielkości firmy



FIRMY MAŁE

60,07



FIRMY ŚREDNIE I DUŻE

62,97

według branży



MATERIALNA

61,43



NIEMATERIALNA

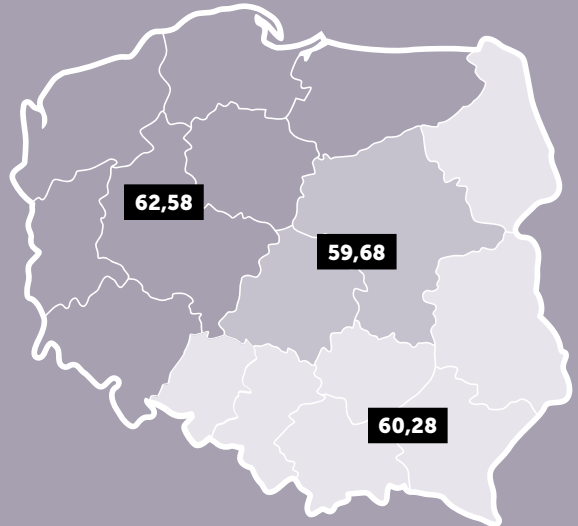
58,91



POZOSTAŁA

63,21

według regionu



poziom wskaźnika Diversity Index

W tym obszarze  
najwyższy osiągnięty wynik  
w II edycji Barometru Różnorodności  
to **100%** (dwie małe firma/instytucje),  
a najniższy **0%** (trzy małe  
firmy/instytucje).

% \$

/

#

# WYNAGRODZENIA A RÓŻNORODNOŚĆ

\*

&

+

?

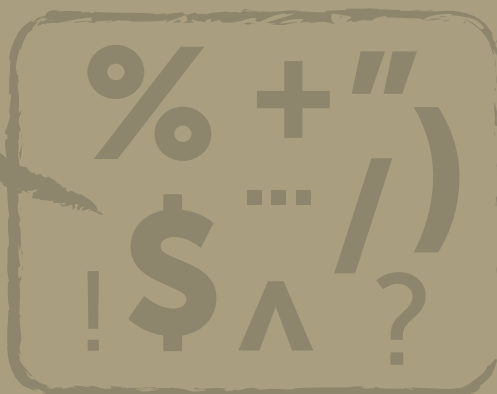
)

↑

"

...

^



Z ogólnopolskich danych statystycznych wynika, że przeciętne wynagrodzenie kobiet jest niższe od przeciętne wynagrodzenia mężczyzn – niezależnie od poziomu wykształcenia, zajmowanego stanowiska czy wielkości przedsiębiorstwa. Różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn zaznaczają się także w sektorze publicznym. W celu przeciwdziałania temu niekorzystnemu zjawisku należy uzyskać o nim jak najszerszą wiedzę. Jednym ze sposobów pozyskania takiej wiedzy jest monitoring poziomu wynagrodzeń realnie uzyskiwanych przez pracowników i pracownice na poszczególnych stanowiskach.

Na ogólnie sformułowane pytanie, czy w organizacji regularnie prowadzony jest

monitoring wynagrodzeń, tylko 29% badanych w drugiej edycji Barometru firm/institucji odpowiedziało pozytywnie (19% dużych/średnich i 32% małych organizacji) – patrz tabela 18. W pierwszej edycji odsetki deklarujących monitorowanie wynagrodzeń były wyraźnie wyższe.

Jak wykazało badanie, monitoring płac obejmujący kryterium płci, wieku i (nie)pełnosprawności stosują pojedyncze organizacje (3 małe i 3 duże/średnie). Nieliczne firmy/institucje mają także spisane kryteria wynagradzania na poszczególnych stanowiskach, udostępniane wszystkim pracownikom/pracownicom (zaledwie 3 duże/średnie organizacje).

**TABELA 18**  
**Przedsiębiorstwa i instytucje, w których:**

	<b>Duże i średnie</b>	<b>Małe</b>	<b>Ogółem</b>
prowadzony jest monitoring wynagrodzeń pracowników/pracownic	19%	32%	29%
wysokość wynagrodzeń w pełnym i niepełnym wymiarze pracy jest ustalana (przeliczana) na podstawie stawki godzinowej	52%	61%	59%
wysokość wynagrodzeń mieści się w przypisanych danemu stanowisku widełkach płacowych bez względu na to, czy zadania są wykonywane stacjonarnie, czy w ramach elastycznych form zatrudnienia	67%	79%	76%
istnieją spisane i udostępniane pracownikom/pracownicom kryteria przyznawania premii	81%	7%	24%
istnieją spisane i udostępniane pracownikom/pracownicom kryteria przyznawania tzw. benefitów pracowniczych	76%	10%	25%

---

Analiza odpowiedzi dotyczących tego, czy wynagrodzenia osób pracujących w niepełnym wymiarze są ustalane w sposób sprawiedliwy, procentowo odzwierciedlający wynagrodzenia osób pracujących w pełnym wymiarze czasu, wykazuje jednak korzystniejszą tendencję przedsiębiorstw. Większość organizacji (59% ogółu; 52% dużych/średnich; 61% małych) deklaruje, że wysokość wynagrodzeń ustala na podstawie stawki godzinnej. W pierwszej edycji Barometru odsetki te były niższe dla firm/instytucji małych, a wyższe dla dużych/średnich.

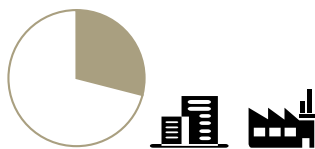
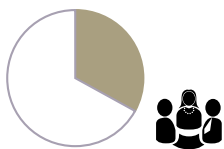
Większość organizacji (76% ogółu; 67% dużych/średnich; 79% małych) deklaruje również, że nie zachodzą różnice w wynagrodzeniach za pracę wykonywaną stacjonarnie i w ramach elastycznych form zatrudnienia – w obu tych przypadkach obowiązują takie same widełki płacowe. Równie wysokie odsetki pozytywnych odpowiedzi uzyskano w pierwszej edycji Barometru.

Spisane i udostępniane pracownikom/pracownicom kryteria przyznawania premii i benefitów występują także w organizacjach dużych/średnich. Organizacje małe stosują to rozwiązanie wyjątkowo rzadko.

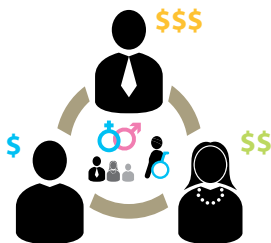
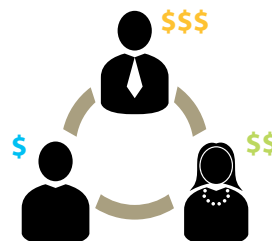
---

## CZY WIESZ, ŻE:

**Polityka płacowa odgrywa kluczową rolę w działalności organizacji.** Stanowi ważny czynnik motywacyjny dla zatrudnionych osób, w znacznej mierze odzwierciedla też sytuację na rynku pracy, politykę zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji czy nawet kulturę organizacyjną firmy/instytucji. Warto zadbać, aby zatrudnione osoby miały poczucie sprawiedliwego wynagrodzenia za swoją pracę. Fakt wciąż utrzymującej się różnicy w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn potwierdza, że znaczna część zatrudnionych osób ma powody do tego, aby krytycznie patrzeć na swoje warunki płacowe. Wrażliwość na tę kwestię powinna być przede wszystkim wykazywana ze strony firmy/instytucji. Różnicowanie wysokości wynagrodzeń ze względu na płeć, wiek, (nie)pełnosprawność, orientację seksualną, wyznanie/bezwyznaniowość czy formę zatrudnienia stanowi naruszenie obowiązujących przepisów prawnych. Jasne zasady przyznawania wynagrodzeń oraz dodatków i premii wpływają zaś na zaangażowanie ze strony pracowników/pracownic. Zasady te uwzględnione mogą być w istniejących już dokumentach wewnętrznych firmy/instytucji (np. regulaminie pracy, regulaminie organizacyjnym) lub w odrębnych dokumentach dotyczących kwestii płacowych (regulamin wynagrodzeń i premii; polityka kadrowa organizacji; wewnętrzne rozporządzenie o dodatkach do wynagrodzeń). Na kształt polityki wynagrodzeń powinny mieć wpływ osoby z kadry zarządzającej, reprezentujące poszczególne szczeble organizacyjne.



Tylko w **1/3** małych i **29%** dużych/średnich organizacji jest prowadzony **monitoring wynagrodzeń pracowników/pracownic**



Zaledwie w **3 dużych/średnich** i **3 małych** organizacjach **monitoring wynagrodzeń obejmuje kryterium płci, wieku, (nie)pełnosprawności**



**W zdecydowanej większości** organizacji dużych/średnich istnieją **spisane i udostępniane wszystkim pracownikom/pracownicom** kryteria przyznawania premii i benefitów pracowniczych





**Diversity Index** dla tego obszaru  
wg wielkości firmy, regionu i branży:

według wielkości firmy



FIRMY MAŁE

44,86



FIRMY ŚREDNIE I DUŻE

53,57

według branży



MATERIALNA

45,86



NIEMATERIALNA

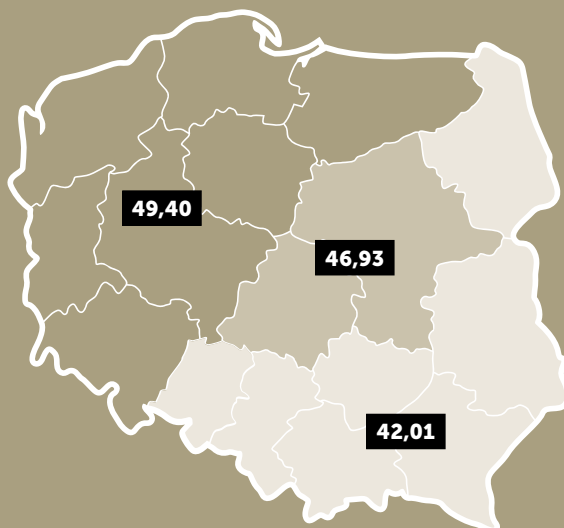
46,55



POZOSTAŁA

48,37

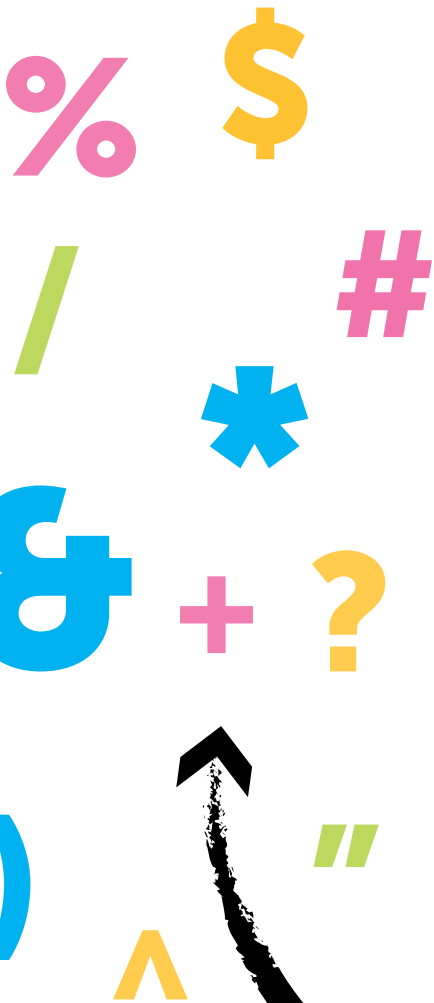
według regionu



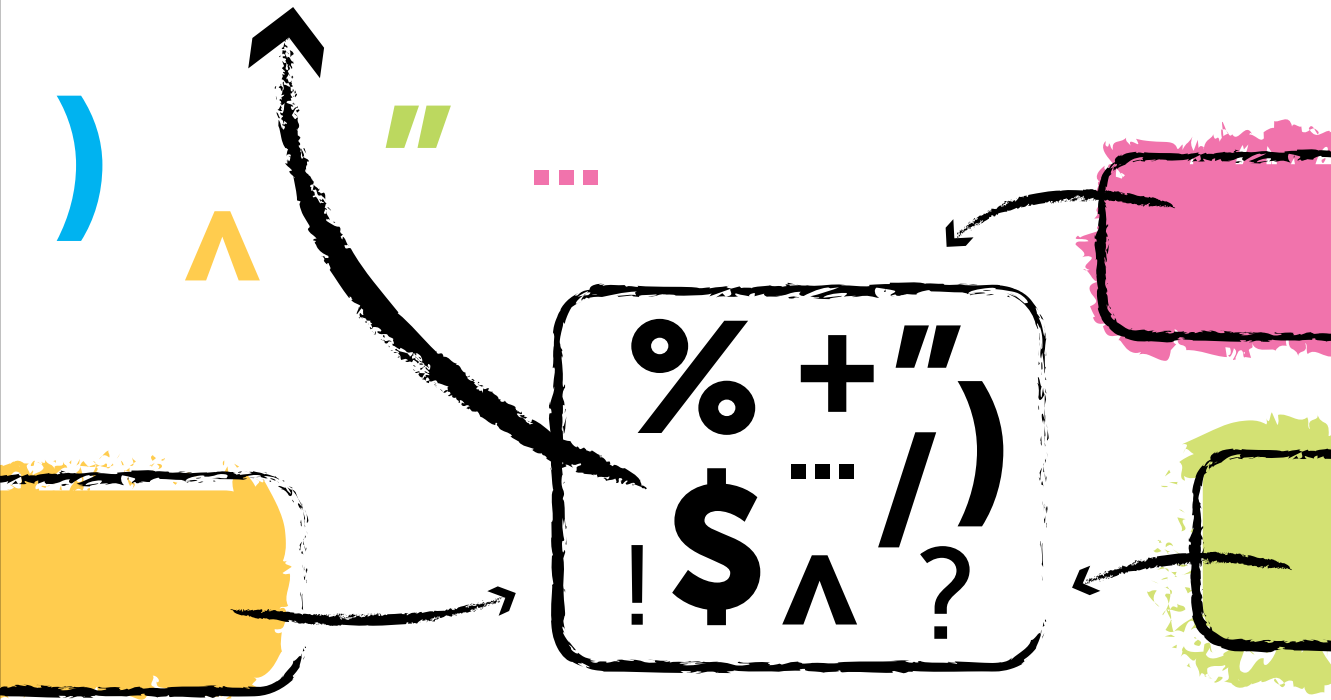
W tym obszarze  
najwyższy osiągnięty wynik  
w II edycji Barometru Różnorodności  
to **100%** (mała firma/instytucje),  
a najniższy **0%** (osiem małych  
firm/instytucji).

poziom wskaźnika Diversity Index





# PODSUMOWANIE



W porównaniu z pierwszą edycją Barometru Różnorodności w drugiej edycji badania wzięto udział dwa razy więcej organizacji (odpowiednio 100 i 51). Zdecydowanie większa była liczba firm/institucji małych: 77 wobec 29 w pierwszej edycji (odpowiednio 77% i 57% ogółu firm).

W obu edycjach najliczniejszą reprezentację uzyskały organizacje z regionu centralnego, czyli województw łódzkiego i mazowieckiego (49% w drugiej i 51% w pierwszej edycji). Firmy/institucje zlokalizowane w regionie północno-zachodnim miały większą reprezentację (32% w drugiej i 29% w pierwszej edycji), niż te usytuowane w regionie południowo-wschodnim (19% i 20%).

Spośród organizacji, które wzięły udział w obu edycjach badania, największy odsetek stanowią firmy prowadzące działalność o charakterze niematerialnym (46% w drugiej i 43% w pierwszej edycji), świadczące usługi z zakresu finansów i ubezpieczeń, ochrony zdrowia, informacji i komunikacji, działalności naukowej i technicznej, edukacyjnej i szkoleniowej oraz administracyjnej. Branża materialna (przemysł, budownictwo, transport, handel) była reprezentowana przez 28% firm/institucji w drugiej edycji i 28% w pierwszej, a pozostała działalność usługowa (w tym doradztwo, konsulting, turystyka) – przez odpowiednio 26% i 29%.

**Średnia wartość Indeksu Różnorodności wśród organizacji, które wzięły udział w drugiej edycji Barometru, wyniosła 44,90% – zaś w pierwszej edycji 45,66%.**

Żaden z podmiotów uczestniczących w Barometrze Różnorodności nie osiągnął najwyższej liczby punktów – żadna z firm/institucji nie realizuje zatem w stu procentach polityki różnorodności. **Najwyższy osiągnięty wynik w drugiej edycji Barometru wyniósł 77,13%, w pierwszej natomiast – 78,41%.** Wyniki te uzyskane zostały przez duże firmy. Najniższy osiągnięty wynik wyniósł 9,03% w drugiej i 9,62% w pierwszej edycji – w obu przypadkach wyniki te zostały uzyskane przez małe firmy.

Organizacje średnie/duże charakteryzują się wyższym wskaźnikiem różnorodności niż firmy/institucje małe: w drugiej edycji wyniósł on odpowiednio 51,07% i 43,10%, a w pierwszej – 52,76% i 40,28%. Firmy/institucje działające na terenie Polski centralnej uzyskały stosunkowo najwyższą przeciętną wartość Indeksu Różnorodności (46,12% w drugiej edycji i 49,75% w pierwszej). Najniższe wyniki podczas pierwszej i drugiej edycji Barometru uzyskały odpowiednio firmy/institucje z Polski północno-zachodniej (39,34%), oraz z Polski południowo-wschodniej (43,51%). Branża materialna osiągnęła stosunkowo niższe wartości (Diversity Index na poziomie 41% w obu edycjach) niż niematerialna (Diversity Index na poziomie 47% w obu edycjach).

Ostateczny Indeks Różnorodności był średnią arytmetyczną subindeksów dla sześciu obszarów polityki różnorodności: strategiczne zarządzanie różnorodnością, kultura organizacyjna, struktura zatrudnienia, rekrutacja, rozwój zawodowy i wynagrodzenia. **Na podstawie wyników uzyskanych w obu edycjach Barometru można wnioskować, że polityka różnorodności jest realizowana najlepiej w obszarze rozwoju zawodowego (wartość subindeksu – 60,72% w drugiej i 55,21%**

---

**w pierwszej edycji), a stosunkowo najgorzej w obszarze rekrutacji (wartość subindeksu – 30,78% w drugiej i 32,95% w pierwszej edycji).**

Firmy/instytucje przywiązują zbyt małą wagę do różnorodności w procesie rekrutowania kandydatów/kandydatek do pracy – rzadko zachęcają do aplikowania np. osoby z niepełnosprawnościami. Tylko nieliczne organizacje stosują w procesie rekrutacyjnym działania wyrównawcze. Proces pozyskiwania kandydatów/kandydatek do pracy i prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych nie w każdej organizacji jest przejrzysty i wystandardyzowany.

Cechą kultury organizacji otwartej na różnorodność jest nie tylko formalne dostosowanie się do obowiązującego prawa w zakresie równego traktowania w miejscu pracy oraz w relacjach zewnętrznych, ale także szerokie promowanie wartości, norm i zwyczajów wpisujących się w budowanie atmosfery akceptowania „odmienności” jako wartości samej w sobie. Zdecydowana większość badanych firm/instytucji organizuje imprezy integracyjne, ale tylko w 1/3 z nich dba się o to, żeby wprost informować, że możliwe jest przyjscie na imprezę firmową z partnerem/partnerką ze związku nieformalnego lub homoseksualnego, gdy dopuszcza się udział osób towarzyszących. Wysoki jest odsetek firm/instytucji, które odprowadzają składkę na PFRON, co oznacza, że zatrudniają one bardzo małą liczbę osób z niepełnosprawnościami. Słabą stroną kultury organizacyjnej stanowi więc niedostateczne zorientowanie na osoby z niepełnosprawnościami oraz osoby o nieheteroseksualnej orientacji. W zbyt małym stopniu dostrzega się także potrzeby pracowników/pracownic innych religii

lub innego wyznania, również w zakresie stworzenia możliwości obchodzenia przez te osoby własnych świąt. Do wyjątków należą firmy/instytucje, które wdrożyły programy ukierunkowane na osoby zbliżające się do wieku emerytalnego, mające na celu wsparcie takich osób w dalszej satysfakcjonującej pracy w organizacji.

Zainteresowanie tematyką zarządzania różnorodnością ma na ogół charakter deklaratywny. W ograniczonym zakresie podejmuje się konkretne działania zbliżające do spełnienia standardów w tym zakresie. Potwierdzeniem takiego stanu rzeczy są np. dane świadczące, że mniej niż 1/3 firm/instytucji posiada strategię zarządzania różnorodnością, tylko 30% prowadzi monitoring wynagrodzeń ze względu na różne cechy demograficzno-społeczne, zaś nieliczne organizacje realizują programy na rzecz określonych grup społecznych (np. osób w wieku 50+ czy osób z niepełnosprawnościami).

Zarządzanie różnorodnością postrzegane jest niejednokrotnie w sposób stereotypowy. Z obu edycji Barometru Różnorodności wynika, że programy związane z godzeniem życia zawodowego i rodzinnego adresuje się przeważnie do kobiet. Firmy/instytucje o nowatorskim podejściu, oferujące programy skierowane do ojców i zachęcające ich do korzystania z urlopu ojcowskiego, stanowią 1/3 wśród badanych.

Kilka organizacji biorących udział zarówno w pierwszej, jak i drugiej edycji Barometru Różnorodności, uzyskało wynik Indeksu Różnorodności na poziomie 72–78%, co stanowi dowód, że funkcjonują w Polsce firmy/instytucje zaawansowane we wdrażaniu polityki różnorodności, które mogą stanowić dobry przykład dla innych.



%

\$

/

#

\*

# WNIOSKI KOŃCOWE

&

+

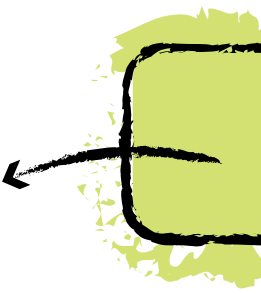
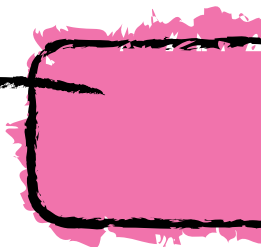
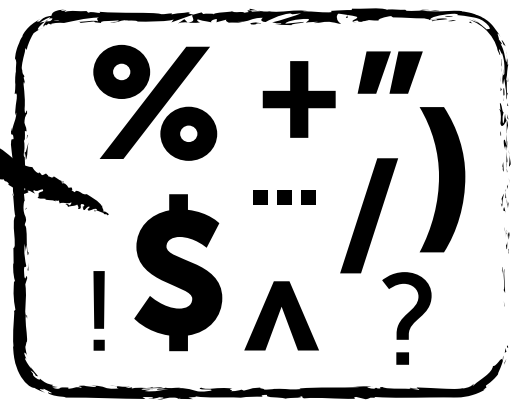
?

)

^

''

...



---

Zarządzanie różnorodnością to proces zmian - zarówno w samej firmie/instytucji, w ramach wprowadzania nowych rozwiązań i testowania ich skuteczności, jak i w wymiarze społecznym i gospodarczym. Zmiany te nie zaistnieją jednak bez aktywnego wsparcia i zaangażowania podmiotów administracji publicznej, innych podmiotów otoczenia biznesu oraz organizacji działających na rzecz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Biorą pod uwagę siłę wpływu wymienionych podmiotów na upowszechnianie zarządzania różnorodnością, do nich właśnie kierujemy rekomendacje będące jednocześnie podsumowaniem doświadczeń z projektu Diversity Index. Odpowiadają one na pytanie „co dalej z różnorodnością?”, pokazują, jakie działania i inicjatywy muszą być podjęte, aby zarządzanie różnorodnością stało się normą dla firm i instytucji działających w Polsce.

## **1. Opracowanie i promocja narzędzi dla firmy/instytucje związanych wspierających zarządzanie różnorodnością**

Wyniki i wnioski z pierwszej oraz drugiej edycji Barometru Różnorodnością potwierdzają, że zarządzanie różnorodnością dotyczy coraz większej liczby firm/instytucji. Organizacje te wciąż posiadają jednak dość ograniczoną wiedzę na temat tej teorii zarządzania. Mają również stosunkowo niewielki dostęp do dobrych praktyk, które z sukcesem można wykorzystać we własnej organizacji. Niewątpliwym ułatwieniem byłyby narzędzia, umożliwiające dokonanie prostych symulacji i obliczeń. Stanowiłyby one wysoce pożądane rozwiązanie, ponieważ zdecydowana większość organizacji deklaruje, że jest gotowa podjąć temat zarządzania różnorodnością, o ile wiąże się to z opłacalnością i konkretnymi korzyściami biznesowymi dla przedsiębiorstwa. Narzędzia te powinny zatem zostać opracowane przez administrację publiczną i bezpłatnie udostępnione firmom/instytucjom. Na proponowane narzędzia składać powinny się przede wszystkim:

- kalkulator kosztów związanych z zatrudnianiem oraz niezatrudnianiem osób z niepełnosprawnościami;
- kalkulator kosztów związanych z zatrudnianiem oraz niezatrudnianiem kobiet z grupy 55+ oraz mężczyzn z grupy 60+;
- symulator ewidencji czasu pracy dla poszczególnych elastycznych form zatrudnienia;
- audyt stanowisk pracy pod kątem potrzeb osób z różnymi niepełnosprawnościami.

Należy promować i upowszechniać także istniejące już narzędzia wspierające zarządzanie różnorodnością, m.in. Diversity Index, z którego firmy i instytucje mogą bezpłatnie i samodzielnie korzystać. Wskaźnik pozwala przeanalizować sytuację firmy, ale także zawiera rekomendacje i przykłady dobrych praktyk



---

## **2. Zmiana podejścia do upowszechniania i wdrażania zarządzania różnorodnością**

Obowiązujące przepisy prawne regulują kwestie związane z równym traktowaniem w miejscu pracy. Przepisy – w formie nakazów i zakazów – stwarzają ważne ramy regulacyjne, to nie są jednak jedynym wyznacznikiem dla standardu zarządzania w firmach/instytucjach. Prawdą jest, że dla części pracodawców bodźcem do zmiany są ulgi podatkowe i będą oni oczekiwali takich właśnie ulg z tytułu wprowadzania rozwiązań z zakresu zarządzania różnorodnością lub zatrudnienia osób znajdujących się w relatywnie trudnej sytuacji na rynku pracy. Trzeba przeciwstawiać się takiemu podejściu. Tego typu ulgi nie zmieniają trwale systemu i przyzwyczajzeń, a jedynie doraźnie i na krótko wspierają jakąś grupę. To deformuje rynek pracy. Należy propagować zarządzanie różnorodnością jako wartość autonomiczną i uzasadnioną ekonomicznie, bo poprawia konkurencyjność firm, wspiera kreatywność, czasami obniża koszty pracy, a w skali makro obniża wydatki społeczne, poprawia kapitał ludzki, wspiera rynek pracy, co przekłada się wprost na stan finansów publicznych i skalę obciążeń podatkowych.

## **3. Wprowadzenie dodatkowych usług w zakres zadań państwowej inspekcji pracy**

Polskie firmy/instytucje dysponują coraz większą wiedzą na temat obowiązujących przepisów prawnych, zwłaszcza tych wynikających z Kodeksu pracy. Z drugiej jednak strony, wciąż zdarzają się przypadki nadużyć ze strony pracodawców - w tym incydenty nierównego traktowania w miejscu pracy. Państwowa Inspekcja Pracy powinna oferować firmom/instytucjom wsparcie umożliwiające przeciwdziałanie tego typu zjawiskom, tzn. oferować pomoc w opracowaniu odpowiednich dokumentów wewnętrznych, procedur postępowania w przypadku wystąpienia tego typu sytuacji, a także systemu edukacji pracowników/pracownic w tym zakresie. Wsparcie takie powinno być obligatoryjne dla organizacji, w przypadku których miała miejsce formalna skarga do inspekcji lub sądu pracy.

## **4. Edukacja na poziomie szkoły podstawowej, gimnazjalnej oraz ponadgimnazjalnej uwzględniająca temat różnorodności**

Fakt preferowania czy defaworyzowania osób z określonych grup społecznych w miejscu pracy wynika z osobistych stereotypów i uprzedzeń pracowników/pracownic. Nabywanie uprzedzeń zaczyna się już w okresie dzieciństwa, kiedy w procesie socjalizacji młode osoby przyswajają sobie obiegowe, krzywdzące opinie na temat „innych”. Szkoła powinna aktywnie włączyć się w promocję różnorodności i równości szans, wprowadzając edukację w obszarze przeciwdziałania dyskryminacji. Zagadnienia te powinny być obowiązkowym elementem programów nauczania na każdym etapie.

---

## 5. Uwzględnianie tematyki zarządzania różnorodnością przez szkoły wyższe

Osoby studiujące kierunki związane z tematyką zarządzania przygotowywane są do efektywnego rekrutowania, motywowania, rozliczania oraz oceny zatrudnianych przez przyszłego pracodawcę osób. Zagadnienia związane z zarządzaniem różnorodnością, równością szans oraz przeciwdziałaniem dyskryminacji wciąż jednak w niewielkim zakresie znajdują się w programach studiów. Oznacza to, że absolwenci/absolwentki zarządzania nie nabywają niezbędnych kompetencji, aby projektować oraz stosować rozwiązania z zakresu zarządzania różnorodnością w kluczowych obszarach działalności firmy/instytucji. Zarządzanie różnorodnością powinno stać się jednym z kluczowych zagadnień w programach przygotowujących przyszłych właścicieli/właścicielki firm, menedżerów/menedżerki, pracowników/pracownice działu HR i kadr do pracy z ludźmi.

## 6. Służenie dobrym przykładem przez administrację publiczną

Administracja publiczna powinna stanowić przykład w zakresie zatrudniania osób znajdujących się w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy. Wzorzec godny naśladowania powinien iść „z góry”. Wprowadzenie standardów zarządzania różnorodnością będzie zarazem oznaczało identyfikację przez podmioty administracji publicznej faktycznych korzyści oraz realnych trudności i barier związanych z tą dziedziną zarządzania.

## 7. Kampanie społeczne dotyczące zatrudniania osób znajdujących się w trudnej sytuacji na rynku pracy oraz zarządzania różnorodnością

Na szerszą skalę i w sposób przeznaczony bezpośrednio do pracodawców powinny być podejmowane działania o charakterze edukacyjnym, podnoszące wiedzę na temat zatrudniania osób z poszczególnych grup społecznych (np. osób z niepełnościami, osób poniżej 30. roku życia, osób powyżej 50. roku życia), a także samego zarządzania różnorodnością w miejscu pracy. Temu celowi sprzyjać mogą kampanie społeczne, debaty publiczne, konkursy itp. Działania edukacyjne powinny prezentować pozytywny wizerunek aktywnych zawodowo osób z różnych grup społecznych, a także realne – nie stereotypowe – trudności i bariery związane z ich zatrudnianiem.

---

## 8. Promocja dobrych praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością

Zarządzanie różnorodnością wciąż dość często postrzegane jest przez polskie firmy/instytucje jako zjawisko abstrakcyjne, nie przystające do krajowych uwarunkowań biznesowych. Za ważną rekomendację uważamy więc promowanie dobrych praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością – w tym zarządzania wiekiem, zarządzania różnorodnością w stosunku do osób z niepełnosprawnościami, stosowania rozwiązań work-life balance. Przykłady te powinny w niestereotypowy sposób przedstawiać osoby z różnych grup społecznych i wskazywać na praktyczne – finansowe i pozafinansowe – korzyści wynikające z ich pracy. Przedstawiane przykłady powinny być konkretne, a także osadzone w krajowym kontekście społecznym i gospodarczym. Prezentowane dobre praktyki powinny uwzględniać nie tylko warunki, w jakich działają średnie i duże podmioty, ale także – a może przede wszystkim – identyfikować rozwiązania możliwe do wykorzystania przez małe organizacje.

## 9. Promowanie partnerskich relacji w związku

Promocja partnerskich relacji w rodzinie oraz sprawiedliwego podziału obowiązków związanych z opieką nad dzieckiem i prowadzeniem domu powinna uzyskać wsparcie administracji publicznej. Promowanie tych idei powinno odbywać się za pośrednictwem ogólnopolskich kampanii społecznych, ale także debat i innych wydarzeń, których odbiorcy/odbiorczynie zdobędą wiedzę na temat korzyści wynikających z partnerskiego modelu związku, wpływu takich relacji na sytuację kobiet i mężczyzn na rynku pracy oraz poznają praktyczne wskazówki z tego zakresu.

## 10. Redefinicja pojęcia *work-life balance*

Pojęcie *work-life balance* najczęściej kojarzone jest z godzeniem życia zawodowego i rodzinnego. Niemniej jednak – w wyniku zmian społecznych i kulturowych – zmianie ulega również styl życia oraz wzorce dotyczące spędzania wolnego czasu. Decydując się na pracę w danej firmie/instytucji, wszystkie osoby biorą pod uwagę możliwość pogodzenia jej z sytuacją rodzinną, nauką, hobby czy preferowanym sposobem spędzania wolnego czasu. Z tego względu potrzebne jest szersze rozumienie pojęcia *work-life balance*, obejmującego rozwiązania umożliwiające pogodzenie aktywności zawodowej z szeroko rozumianym życiem prywatnym. Każda zatrudniona osoba posiada bowiem oczekiwania względem własnego miejsca pracy, niespełnienie zaś tych oczekiwań przekłada się na mniejszą efektywność, wydajność oraz niższą motywację do pracy.



% \$

/

#

\*

# REKOMENDACJE DLA FIRM I INSTYTUCJI

&

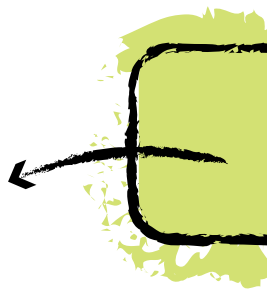
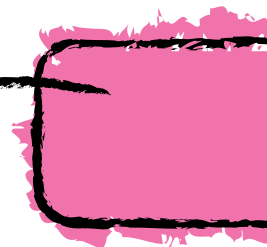
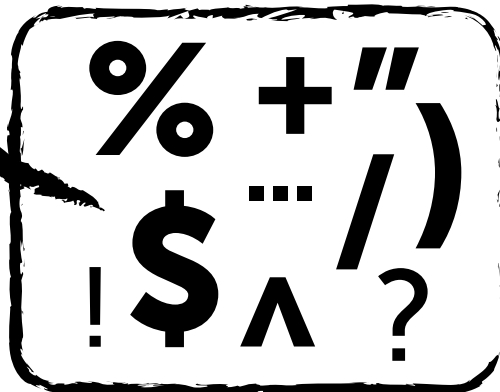
+ ?

)

^

''

...



---

## Zarządzanie różnorodnością – rekomendacje dla firm/institucji

---

W projekcie Diversity Index utworzona została **Rada Różnorodności**, reprezentująca interesy oraz potrzeby firm i instytucji pełniących rolę pracodawców. Do udziału w spotkaniach Rady zapraszane były również przedstawiciele/przedstawicielki administracji, organizacje społecznej odpowiedzialności biznesu, organizacje pozarządowe działające na rzecz określonych grup społecznych, a także media. Spotkania Rady Różnorodności odbywały się cyklicznie, co kwartał. Ich celem było bliższe przyjrzenie się różnym aspektom zarządzania różnorodnością, zarówno pod kątem potencjalnych korzyści, jak i trudności, z którymi niewątpliwie muszą zmierzyć się organizacje wprowadzające rozwiązania z zakresu różnorodności w obszar zarządzania kapitałem ludzkim.

Każde spotkanie Rady Różnorodności poświęcone było innemu tematowi przewodniemu. W trakcie spotkań, organizacje dzieliły się zarówno swoimi doświadczeniami, jak i obawami związanymi z wprowadzaniem do firmy/institucji zarządzania różnorodnością. Prezentowane były także dobre praktyki stosowane przez podmioty zaangażowane w działalność Rady.

Ważnym zadaniem Rady Różnorodności było wypracowanie rekomendacji dla biznesu. Zaproponowane rozwiązania mają stanowić swoisty drogowskaz zarówno dla organizacji rozpoczynających swą przygodę z różnorodnością, jak i tych, które od wielu lat sukcesywnie testują i wprowadzają różne działania w tym zakresie.

Poniżej prezentujemy listę rekomendacji wypracowanych przez Radę Różnorodności w następujących tematach: zarządzanie różnorodnością w stosunku do osób z niepełnosprawnościami; zarządzanie wiekiem; polityka work-life balance. Zachęcamy do zapoznania się z przygotowanymi wskazówkami, a przede wszystkim – do próby zastosowania proponowanych rozwiązań we własnej organizacji.

---

## Rekomendacje dotyczące zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami

---

### 1. Kalkulacja kosztów związanych z zatrudnianiem oraz niezatrudnieniem osób z niepełnosprawnościami

Cześć firm/institucji może być zainteresowana posiadaniem wśród swoich pracowników/pracownic również osób z niepełnosprawnościami po wcześniejszym dokonaniu praktycznej kalkulacji kosztów związanych z zatrudnianiem oraz niezatrudnieniem osób z niepełnosprawnościami. Symulacja powinna z jednej strony obejmować koszty wynikające z obowiązkowych składek odprowadzanych na PFRON, z drugiej – oszczędności w tym zakresie, wiążące się z zatrudnianiem osób z niepełnosprawnościami (w tym osób z umiarkowanym czy znacznym stopniem niepełnosprawności w przypadku schorzeń uzasadniających dwu- lub trzykrotne obniżenie wskaźnika składek). Dodatkowo, symulacja powinna uwzględniać dodatkowe korzyści finansowe będące skutkiem zatrudniania osób z niepełnosprawnościami (np. dofinansowanie stanowiska pracy).

### 2. Przeciwdziałanie stereotypom dotyczącym aktywności zawodowej osób z niepełnosprawnościami

Niski wskaźnik zatrudnienia w grupie osób z niepełnosprawnościami w znacznej mierze wynika ze stereotypów na temat ich aktywności zawodowej. Firma/institucja zainteresowana zatrudnianiem osób niepełnosprawnych powinna mieć na uwadze powszechność stereotypowych przekazów. Warto zadbać o działania edukacyjne, które obiektywnie przedstawiają fakty na temat trudności czy ograniczeń wynikających z niepełnosprawności, jednocześnie przyczyniając się jednak do obalania mitów oraz stereotypów w tym zakresie. Działania edukacyjne prowadzone mogą być w formie: szkoleń; szkoleń on-line; seminariów; broszur i plakatów; spotkań pracowników/pracownic firmy/institucji z innymi organizacjami zatrudniającymi osoby z niepełnosprawnościami; spotkań pracowników/pracownic firmy/institucji z osobami z niepełnosprawnościami.

### 3. Przygotowanie osób odpowiedzialnych za rekrutację w organizacji

Zwiększenie wskaźnika zatrudnienia w grupie osób z niepełnosprawnościami będzie możliwe, jeżeli w firmach/institucjach osoby przeprowadzające proces rekrutacji zostaną odpowiednio uwrażliwione na kwestie związane z różnymi rodzajami niepełnosprawności. Do takich kwestii należą: opis stanowiska pracy nie dyskryminujący ze względu na niepełnosprawność; sposób upowszechniania informacji o prowadzonej rekrutacji nie dyskryminujący ze względu na niepełnosprawność; organizacja rekrutacji przyjazna osobom z niepełnosprawnościami; sposób prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych (w tym wiedza na temat pytań prawnie zabronionych w procesie rekrutacji).

---

#### 4. Przygotowanie merytoryczne kadry zarządzającej średniego szczebla

Zwiększenie wskaźnika zatrudnienia w grupie osób z niepełnosprawnościami będzie możliwe, jeżeli kadra menedżerska średniego szczebla, bezpośrednio zaangażowana w bieżące zarządzanie pracą zatrudnionych osób, zostanie odpowiednio uwrażliwiona na kwestie związane z różnymi rodzajami niepełnosprawności: równe traktowanie w miejscu pracy; aspekty prawne zatrudniania osób z niepełnosprawnościami; prawa pracownicze osób z niepełnosprawnościami; komunikacja z osobami z niepełnosprawnościami, *savoir vivre* w ramach kontaktu z osobami z niepełnosprawnościami; zarządzanie pracownikami/pracownicami pracującymi na odległość; motywowanie pracowników/pracownic z niepełnosprawnościami.

#### 5. Przygotowanie niepełnosprawnych pracowników/pracownic organizacji

Zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami może wiązać się z koniecznością odpowiedniego przygotowania pracowników/pracownic z niepełnosprawnościami. Może to oznaczać potrzebę przeprowadzenia odrębnych, dodatkowych szkoleń dla tej grupy pracowniczej, uwzględniających specyficzne potrzeby wynikające z ich niepełnosprawności. Firma/instytucja powinna także zadbać o stworzenie bezpiecznej formy kontaktu, umożliwiającej identyfikację potrzeb wiążących się z niepełnosprawnością, a także zgłaszanie sytuacji stanowiących naruszenia zasady równego traktowania w miejscu pracy wobec niepełnosprawnych pracowników/pracownic (np. infolinia, osoba oddelegowana do zajmowania się sprawami osób z niepełnosprawnościami, procedura zgłaszania przypadków nierównego traktowania).

#### 6. Przygotowanie pełnosprawnych pracowników/pracownic organizacji

Zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami może się wiązać z koniecznością odpowiedniego przygotowania także pełnosprawnych pracowników/pracownic firmy/instytucji. Przygotowanie to może obejmować następujące elementy: szkolenie dotyczące równego traktowania w miejscu pracy; komunikacja z osobami z różnymi rodzajami niepełnosprawności; udostępnienie zasad *savoir vivre* w ramach kontaktu z osobami z niepełnosprawnościami.

#### 7. Dostosowanie stanowisk pracy do potrzeb wynikających z niepełnosprawności pracownika/pracownicy

Zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami oznacza konieczność dostosowania stanowisk pracy do indywidualnych potrzeb pracowników/pracownic, wynikających z ich niepełnosprawności. Takie działania nie zawsze wiążą się z dodatkowymi kosztami dla firmy/instytucji. Ponadto, istnieje możliwość pozyskania środków na pokrycie wydatków ponoszonych przez organizację na przystosowanie miejsca pracy dla osób niepełnosprawnych, np. z PFRON.



---

## 8. Programy zachęcające pracowników/pracownice do ujawniania swych niepełnosprawności

Pracownicy/pracownice organizacji często nie ujawniają informacji na temat swojej niepełnosprawności, obawiając się negatywnych konsekwencji ze strony pracodawcy. Firmy/instytucje mogą jednak wprowadzać programy, zachęcające pracowników/pracownice do przekazania informacji na temat swojej niepełnosprawności. Ważne jest, aby podkreślać tutaj korzyści pracowników/pracownic wynikające z odkrycia tej informacji w miejscu pracy (np. oferta dodatkowego ubezpieczenia). Proponując dodatkowe korzyści dla osób z niepełnosprawnościami, warto także zweryfikować, czy nie są one postrzegane jako dyskryminacyjne w stosunku pełnosprawnych pracowników/pracownic organizacji.

## 9. Audyt stanowisk pracy

Zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami sprzyja przeprowadzenie audytu stanowisk pracowniczych. Audyt ten identyfikuje stanowiska, w przypadku których występować mogą obiektywne trudności i bariery uniemożliwiające podjęcie pracy przez osoby z określonym rodzajem niepełnosprawności. Audyt pozwala zarazem na rozpoznanie tych stanowisk w pracy, w przypadku których możliwa jest bezkosztowa czy niskokosztowa ich modyfikacja, umożliwiająca potencjalne ich objęcie przez osoby z określonymi rodzajami niepełnosprawności, dotychczas nie uważane za odpowiednich kandydatów.

## 10. Opis stanowisk pracy

Zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami sprzyja opis stanowisk pracy, odzwierciedlający faktyczne wymagania stawiane kandydatom/kandydatkom, sformułowany zarazem w sposób niedyskryminujący osób z niepełnosprawnościami. Opis ten powinien identyfikować faktyczne kryteria niezbędne do pracy na danym stanowisku, zawierając informację o warunkach formalnych oraz dodatkowych wymaganiach stawianych kandydatom/kandydatkom. Praktyka pokazuje bowiem, że zazwyczaj kryteria te sformułowane są w taki sposób, że skutecznie dyskwalifikują z procesu rekrutacji osoby z niepełnosprawnościami.

## 11. Język stosowany w ramach procesu rekrutacji

Zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami sprzyja taki język używany w procesie rekrutacji, który jest wrażliwy na kwestie związane z niepełnosprawnością. Firma/instytucja otwarta na zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami może zarazem podkreślać, że nie dyskryminuje kandydatów ze względu na ich stan zdrowia, stosując – przykładowo – określenia w rodzaju: „osoby z niepełnosprawnością mile widziane”, „nasze miejsce pracy jest dostosowane do osób z niepełnosprawnością ruchu”. Zapisy te nie stanowią zarazem naruszenia obowiązujących przepisów prawnych.

---

## 12. Narzędzia i procedury stosowane w ramach procesu rekrutacji

Zatrudnieniu osób z niepełnosprawnościami sprzyja weryfikacja dotychczas stosowanych narzędzi i procedur rekrutacyjnych. Przykładowo, tzw. „kultura telefonu” wyklucza z procesu rekrutacyjnego osoby głuche, z kolei niektóre zadania oceniane w ramach Assessment Center mogą być trudne do realizacji przez osoby z obniżoną sprawnością ruchową.

## 13. Uwzględnianie niepełnosprawnych kandydatów/kandydatek przez firmy outsourcingowe.

Firmy/institucje korzystające w procesach rekrutacji z usług firm outsourcingowych mogą otwarcie deklarować, że są zainteresowane otrzymywaniem aplikacji osób z niepełnosprawnościami. Także same firmy outsourcingowe zajmujące się organizowaniem procesu rekrutacji powinny być zachęcane do większej otwartości na kandydatów/kandydatki z niepełnosprawnościami. Takie firmy powinny również opracować sposoby zachęcania pracodawców do zainteresowania się tymi kandydaturami.

## 14. Korzystanie z usługi tłumacza migowego

Firmy/institucje zainteresowane kandydaturą osoby głuchej mogą korzystać z usług tłumacza migowego on-line (np. [www.migam.pl](http://www.migam.pl)). Usługa ta może być również skutecznie wykorzystywana w ramach kontaktu z głuchymi klientami/klientkami organizacji.

## 15. Komunikacja wewnętrzna w organizacji

Język komunikacji adresowanej do pracowników/pracownic powinien być szczególnie wrażliwy, gdy firma/institucja informuje o swych działaniach na rzecz osób z niepełnosprawnościami. Komunikaty powinny charakteryzować się transparentnością, zawierając np. jasno przekazywane argumenty, dlaczego organizacja zajmuje się tematyką niepełnosprawności; odnosząc się do misji oraz wartości firmy/institucji czy też do jej celów strategicznych. Ponadto warto zadbać o odpowiednie przygotowanie osób/zespołów zajmujących się komunikacją wewnętrzną w organizacji. Regularnie powinny być podejmowane tematy takie, jak: równe traktowanie w miejscu pracy; zarządzanie różnorodnością; komunikacja z osobami z niepełnosprawnościami, *savoir vivre* w ramach kontaktu z osobami z niepełnosprawnościami.

## 16. Strategia biznesowa uwzględniająca zasady i wartości związane z zatrudnianiem osób z niepełnosprawnościami

Firma/institucja otwarta na zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami powinna posiadać uregulowane – zarówno na poziomie procedur i regulaminów, jak i dokumentów strategicznych organizacji – kwestie związane z zatrudnieniem osób z niepełnosprawnościami.

---

## **17. Promowanie zatrudniania osób z niepełnosprawnościami poprzez współpracę z innymi organizacjami biznesowymi**

Zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami sprzyjają działania informacyjne oraz edukacyjne podejmowane przez poważane i szanowane w świecie biznesu organizacje (np. organizacje pracodawców, izby handlowe, organizacje gospodarcze). Przekaz informacyjno-edukacyjny takich instytucji powinien opierać się na praktycznych aspektach związanych z zatrudnieniem osób z niepełnosprawnościami i wskazywać na realne korzyści biznesowe wynikające z tego faktu.

## **18. Promowanie zatrudniania osób z niepełnosprawnościami przez pracodawców już zatrudniających osoby z niepełnosprawnościami**

Zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami sprzyjają działania informacyjne oraz edukacyjne podejmowane przez te firmy/instytucje, które wśród swoich pracowników/pracownic mają już osoby z niepełnosprawnościami oraz dostrzegają z tego tytułu realne korzyści. Przekaz tych firm powinien opierać się na praktycznych wskazówkach, dotyczących zmianami, jakie należy wprowadzić w organizacji, przygotowując się do zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami.

## **19. Osoby z niepełnosprawnościami jako potencjalni klienci/klientki organizacji**

W wyniku zmian demograficznych oraz zmian cywilizacyjnych regularnie wzrasta liczba osób kwalifikujących się do grupy osób z niepełnosprawnościami. Jest to rosnąca grupa potencjalnych klientów/klientek każdej firmy/instytucji. Uwzględnianie w grupie konsumentów/konsumentek osób z niepełnosprawnościami może oznaczać dodatkowe zyski, jeżeli zostaną wypracowane usługi/produkty dostosowane do ich potrzeb, lub jeżeli dotychczasowe produkty/usługi zostaną odpowiednio zmodyfikowane.

## **20. Uwzględnianie potrzeb pracowników/pracownic opiekujących się niepełnosprawnymi członkami rodziny.**

Oferując swoim pracownikom/pracownicom rozwiązania z zakresu polityki work-life balance, firma/instytucja powinna mieć na uwadze także te osoby, które napotykają na trudności w godzeniu pracy zawodowej i życia prywatnego w związku z koniecznością opieki nad zależnym członkiem rodziny (np. schorowanym rodzicem, niepełnosprawnym dzieckiem).

---

## Rekomendacje dotyczące zarządzania wiekiem

---

### 1. Regularne prowadzenie monitoringu zatrudniania z uwzględnieniem kryterium wieku

Trudno mówić o zarządzaniu wiekiem w organizacji, jeśli firma/instytucja nie prowadzi w sposób regularny monitoringu zatrudnienia z uwzględnieniem kryterium wieku. Monitoring ten pozwala na śledzenie zmian w strukturze zatrudnienia, identyfikując zarazem te obszary działalności firmy/instytucji (np. działy, stanowiska), w których dominują osoby z określonych grup wiekowych.

### 2. Kalkulacja kosztów związanych z zatrudnianiem oraz niezatrudnieniem kobiet z grupy 55+ oraz mężczyzn z grupy 60+

Pracodawcy są zwolnieni z obowiązku opłacania składek na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych, w przypadku zatrudniania kobiet, które ukończyły 55. rok życia i mężczyzn, którzy ukończyli 60 lat. W przypadku choroby pracownika/pracownicy 50+, pracodawca ponosi niższe koszty związane z jego/jej nieobecnością w pracy – zmniejszona jest liczba dni, za które pracodawca ma obowiązek wypłacać wynagrodzenie: z 33 dni do jedynie 14 dni choroby. Firmy/instytucje powinny na bieżąco dokonywać kalkulacji kosztów związanych z zatrudnianiem i niezatrudnieniem osób z tych grup wiekowych.

### 3. Przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi ze względu na wiek w miejscu pracy

W polskich firmach/instytucjach najczęściej dochodzi do zjawisk dyskryminacyjnych ze względu na następujące kryteria: płeć, wiek i niepełnosprawność. Przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy stanowi proces, na który składają się m.in.: spisane procedury i regulaminy; działania informacyjno-edukacyjne nt. przepisów antydyskryminacyjnych zawartych w Kodeksie pracy; szkolenia dla pracowników/pracownic nt. zjawisk dyskryminacyjnych oraz praw przysługujących zatrudnionym osobom; szkolenia dla pracowników/pracownic nt. procedury zgłaszania przypadków dyskryminacji i mobbingu w miejscu pracy, konsekwencji wynikających z dyskryminowania i mobbingowania w miejscu pracy, sposobów reagowania na sytuacje o charakterze dyskryminacyjnym i mobbingowym z pozycji osoby doświadczającej oraz z pozycji świadka.

### 4. Przygotowanie merytoryczne kadry zarządzającej średniego szczebla

Zwiększenie wskaźnika zatrudnienia osób z określonej grupy wiekowej będzie możliwe, o ile w firmach/instytucjach kadra menedżerska średniego szczebla, bezpośrednio zaangażowana w zarządzanie pracą zatrudnionych osób, zostanie odpowiednio uwrażliwiona na kwestie związane z nierównym traktowaniem w miejscu pracy ze względu na wieki zapozna się z następującymi przykładami zagadnień: równe traktowanie w miejscu pracy;

---

aspekty prawne związane z zatrudnianiem osób bardzo młodych/z grupy 50+; komunikacja z osobami z różnych grup wiekowych; motywowanie osób z różnych grup wiekowych. Kadra zarządzająca powinna otrzymywać jasny komunikat, czemu służy zarządzanie wiekiem w miejscu pracy oraz z jakimi konkretnymi korzyściami biznesowymi się ono wiąże.

## **5. Opracowanie ścieżek rozwoju i awansu dla pracowników/pracownic**

Jasne i transparentne reguły rozwoju i awansu pracowniczego również wpisują się w dziedzinę zarządzania wiekiem. Dają one możliwość zaplanowania ścieżki kariery zawodowej, dzięki czemu: zmniejszeniu może ulec zjawisko fluktuacji w grupie osób młodych; możliwe staje się określenie stopnia zaangażowania w pracę zawodową przez osoby w średnim wieku, a także zaplanowanie ścieżki kariery zawodowej w grupie osób dojrzałych.

## **6. Regularne prowadzenie monitoringu ścieżek rozwoju i awansu pracowników/pracownic**

Wypracowane zasady rozwoju i awansów mogą mieć charakter pozornie neutralny, w praktyce jednak faworyzujący lub defaworyzujący osoby w określonym wieku. Firma/instytucja powinna w sposób regularny prowadzić monitoring ścieżek rozwoju i awansu pracowników/pracownic, weryfikując, czy wszystkie osoby pracujące mają równe szanse w miejscu pracy oraz czy wyeliminowane są sytuacje stereotypowego czy nawet dyskryminacyjnego traktowania osób z poszczególnych grup wiekowych.

## **7. Przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu**

Przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu stanowi ważny czynnik podtrzymujący zaangażowanie wieloletnich pracowników/pracownic organizacji. Z jednej strony, zwiększa ono wydajność zatrudnionych osób, z drugiej strony – utrzymuje wysoki poziom motywacji i kreatywności w ramach wykonywania swoich obowiązków służbowych.

## **8. Przygotowanie osób odpowiedzialnych za rekrutację w organizacji**

Zwiększenie wskaźnika zatrudnienia w grupie osób z grupy 50+ będzie możliwe, jeżeli osoby odpowiedzialne za rekrutację zostaną odpowiednio uwrażliwione w tym zakresie. Oznacza to ocenę stosowanych procedur i praktyk, a zwłaszcza krytyczną weryfikację, czy w procesie rekrutacji i selekcji kandydatów/kandydatek do pracy nie zachodzą przypadki wykluczania osób z określonych grup wiekowych. Ocena ta powinna przede wszystkim obejmować: wymagania stawiane kandydatom/kandydatkom adekwatne do zakresu zadań i obowiązków na danym stanowisku; opis stanowisk; sposób upowszechniania informacji o prowadzonej rekrutacji; sposób prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych.

---

## 9. Język stosowany w ramach procesu rekrutacji

Zatrudnianiu osób z poszczególnych grup wiekowych sprzyja język stosowany w ramach procesu rekrutacji i selekcji kandydatów/kandydatek do pracy. Przykładowo, firma/instytucja otwarta na zatrudnianie osób z grupy 50+ może podkreślać, że akceptuje zatrudnienie osób bez względu na ich wiek czy stan zdrowia, stosując określenia typu „osoby dojrzałe mile widziane”, „w naszej organizacji pracują osoby pomiędzy 20, a 60. rokiem życia”. Zapisy te nie stanowią zarazem naruszenia obowiązujących przepisów prawnych.

## 10. Narzędzia i procedury stosowane w ramach procesu rekrutacji

Zatrudnianiu osób z grupy 50+ sprzyja weryfikacja dotychczas stosowanych narzędzi i procedur rekrutacyjnych. Przykładowo, rekrutacje prowadzone wyłącznie poprzez internet wykluczają z procesu rekrutacyjnego osoby nie posiadające umiejętności obsługi komputera czy poruszania się po Internecie. Uwaga ta dotyczy przede wszystkim tych stanowisk, w ramach których nie jest wymagana ta umiejętność.

## 11. Uwzględnienie dojrzałych kandydatów/kandydatek przez firmy outsourcingowe

Firmy/instytucje korzystające w procesach rekrutacji z usług firm outsourcingowych mogą otwarcie deklarować, że są zainteresowane otrzymaniem aplikacji osób powyżej 50. roku życia. Także same firmy outsourcingowe zajmujące się organizowaniem procesu rekrutacji powinny być merytorycznie przygotowane do prowadzenia rekrutacji z uwzględnieniem tej kategorii wiekowej, aby nie kierować się stereotypowymi przekazami.

## 12. Kultura organizacyjna przyjazna osobom zróżnicowanym wiekowo

Firma/instytucja będzie składała się ze zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowniczych, jeżeli jej kultura organizacyjna będzie charakteryzowała się otwartością na osoby w różnym wieku. Oznacza to konieczność weryfikacji istniejących formalnych i nieformalnych procedur i zasad pod kątem tego, czy kształtują miejsce pracy przyjazne dla osób ze wszystkich grup wiekowych oraz czy umożliwiają integrację wszystkich pracowników.

## 13. Dostosowanie stanowisk pracy do potrzeb wynikających z wieku pracownika/pracownicy

Zatrudnienie osób z grupy 50+ oznaczać może konieczność dostosowania stanowisk pracy do indywidualnych potrzeb pracowników/pracownic, wynikających z ich wieku. Działanie takie nie zawsze wiąże się z dodatkowymi kosztami dla firmy/instytucji. Jeśli

---

konieczność dostosowania stanowiska pracy wynika z pogarszającego się stanu zdrowia pracownika/pracownicy, istnieje możliwość pozyskania środków na pokrycie tego typu wydatków ponoszonych przez organizację.

#### **14. Strategia biznesowa uwzględniająca zasady i wartości związane z zatrudnianiem osób z różnych grup wiekowych.**

Firma/institucja otwarta na zarządzanie wiekiem powinna dysponować regulacjami zarówno na poziomie procedur i regulaminów, jak i dokumentów strategicznych organizacji. Z jednej strony, wiązać się to może z przeprowadzeniem analizy szans i ryzyk biznesowych w odniesieniu do potencjalnych klientów/klientek organizacji z różnych grup wiekowych, z drugiej zaś – z prowadzeniem świadomej i zaplanowanej polityki kadrowej, ukierunkowanej na sprawne zarządzanie wiekiem.

#### **15. Osoby dojrzałe jako potencjalni klienci/klientki organizacji**

W wyniku zmian demograficznych oraz zmian cywilizacyjnych regularnie wzrasta liczba osób dojrzałych. Osoby te w najbliższych latach stanowią będą rosnącą grupę potencjalnych klientów/klientek. Firmy/institucje powinny reagować na to zjawisko w sposób elastyczny, dostosowując ofertę swoich usług i produktów do potrzeb tej grupy wiekowej, a także komunikując otwartość na tę grupę klientów/klientek.

#### **16. Uwzględnianie potrzeb pracowników/pracownic opiekujących się zależnymi członkami rodziny**

Firmy/institucje, oferując swoim pracownikom/pracownicom rozwiązania wpisujące się w politykę work-life balance, powinny mieć na uwadze także te osoby, które napotykają na trudności w pogodzeniu pracy zawodowej i życia osobistego w związku z koniecznością opieki nad zależnym członkiem rodziny (np. schorowanym rodzicem, niepełnosprawnym członkiem rodziny).

#### **17. Niesprowadzanie zagadnienia zarządzania wiekiem wyłącznie do osób powyżej 50. roku życia**

Zarządzanie wiekiem uwzględnia fakt różnych potrzeb pracowników/pracownic, wynikających z ich wieku. Fakt zatrudniania osób młodych czy w średnim wieku również oznacza konieczność zarządzania wiekiem. W przypadku osób z młodszych pokoleń, rozwiązania z zakresu zarządzania wiekiem sprowadzać się mogą do propozycji działań czy programów umożliwiających pogodzenie życia zawodowego z osobistym – w tym rodzinnym, edukacją, rozwojem hobby i zainteresowań.

---

## Rekomendacje dotyczące polityki *work-life balance*

---

### 1. Regularne prowadzenie monitoringu zatrudnienia z uwzględnieniem kryteriów różnorodności pracowników/pracownic

Firma/instytucja może wprowadzać skuteczne rozwiązania w obszarze zarządzania, sprzyjające godzeniu życia zawodowego i prywatnego, jeśli rozwiązania te dopasowane będą do realnych potrzeb pracowników/pracownic. Trudność z osiągnięciem równowagi *work-life balance* najczęściej dotyczy kobiet posiadających małe dzieci. Pełnią one zazwyczaj role społeczno-kulturowe, które wymagają od nich większych poświęceń w obszarze życia zawodowego, niż ma to miejsce w przypadku mężczyzn.

Monitoring zatrudnienia pozwala określić, ile osób w firmie/organizacji potencjalnie może borykać się z trudnościami w zakresie pogodzenia aktywności zawodowej z opieką nad dziećmi czy innymi zależnymi członkami rodziny. Monitoring ten umożliwi także oszacowanie skali potencjalnych trudności czy potrzeb w przypadku innych grup pracowniczych (np. osób z niepełnosprawnościami, osób bezdzietnych, osób powyżej 50 roku życia).

### 2. Redefinicja pojęcia *work-life balance*

Pojęcie *work-life balance* najczęściej kojarzone jest z godzeniem życia zawodowego i rodzinnego. Niemniej jednak – w wyniku zmian społecznych i kulturowych – zmiany ulegają również style życia oraz wzorce dotyczące spędzania wolnego czasu. Osoby pracujące, decydując się na pracę w danej firmie/instytucji, coraz częściej kierują się możliwością pogodzenia aktywności zawodowej z sytuacją rodzinną, nauką, hobby czy preferowanym sposobem spędzania wolnego czasu. Z tego względu istnieje potrzeba zdefiniowania pojęcia *work-life balance* w taki sposób, aby proponowane w organizacji rozwiązania umożliwiały pogodzenie aktywności zawodowej z szeroko rozumianym życiem prywatnym. Tym samym podejście propracownicze obejmować będzie wszystkie zatrudnione osoby, a nie tylko część pracowników/pracownic z zobowiązaniami rodzinnymi.

### 3. Weryfikacja istniejących procedur oraz dokumentów wewnętrznych

Firma/instytucja, decydując się na wprowadzanie polityki *work-life balance*, nie powinna ograniczać się do pojedynczych rozwiązań czy jednorazowych działań. Działania *work-life balance* powinny mieć odzwierciedlenie we wszystkich ważnych dokumentach strategicznych i wykonawczych (np. regulamin pracy), odnoszących się do zarządzania zasobami ludzkimi. Warto zweryfikować, czy istniejące zapisy obejmują wszystkie grupy pracownicze (np. osoby żyjące w rodzinach patchworkowych; osoby opiekujące się starszymi członkami rodziny lub osobami niepełnosprawnymi; osoby żyjące w związkach niesformalizowanych; osoby żyjące w związkach homoseksualnych), a więc czy każdej zatrudnionej osobie dają szansę na wypracowanie równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem prywatnym.



---

#### 4. Przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi ze względu na płeć w miejscu pracy

W firmach/instytucjach najczęściej dochodzi do zjawisk dyskryminacyjnych ze względu na następujące kryteria: płeć, wiek i niepełnosprawność. Przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy stanowi proces, na który składają się m.in.: spisane procedury i regulaminy; działania informacyjno-edukacyjne nt. przepisów antidyskryminacyjnych zawartych w Kodeksie pracy; szkolenia dla pracowników/pracownic nt. zjawisk dyskryminacyjnych oraz praw przysługujących zatrudnionym osobom; szkolenia dla pracowników/pracownic nt. procedury zgłaszania przypadków dyskryminacji i mobbingu w miejscu pracy, konsekwencji wynikających z dyskryminowania i mobbingowania w miejscu pracy, sposobów reagowania na sytuacje o charakterze dyskryminacyjnym i mobbingowym. Działania takie powinny być podejmowane ze szczególnym ukierunkowaniem na płeć, ponieważ problem dotyczący godzenia życia zawodowego i rodzinnego często odnosi się do tego kryterium.

#### 5. Stworzenie warunków do rozwoju zawodowego oraz świadomego planowania kariery zawodowej

Firma/instytucja powinna stworzyć warunki, które nie tylko dają pracownikom/pracownicom szansę na rozwój zawodowy, ale także umożliwiają im świadome podejmowanie decyzji odnośnie planowania ścieżki zawodowej. W zależności od sytuacji w życiu prywatnym czy rodzinnym, poszczególne osoby mogą wykazywać różne potrzeby związane ze stopniem zaangażowania się w aktywność zawodową. Dla przykładu, w czasie opieki nad małymi dziećmi aktywność ta może być mniejsza, aby nabrać intensywności w późniejszym okresie życia pracownika. Rozwój zawodowy nie musi być liniowy, a aktywności i działania składające się na niego nie muszą charakteryzować się ciągłością i regularnością. Takie pojmowanie rozwoju zawodowego musi jednak oznaczać zmianę podejścia samej kadry zarządzającej, a także dużą otwartość ze strony pracowników/pracownic, którzy powinni artykułować swoje plany rozwoju zawodowego. Taka sytuacja stanie się realna tylko wówczas, gdy firma/instytucja cieszyć się będzie zaufaniem ze strony pracowników/pracownic.

#### 6. Przygotowanie merytoryczne pracowników/pracownic

Polityka *work-life balance* zazwyczaj rozumiana jest jako działania podejmowane przez firmę/instytucję na rzecz zatrudnionych osób. Na organizacji spoczywa zatem odpowiedzialność związana z wprowadzeniem odpowiednich zasad czy reguł, z których pracownicy/pracownice mogą swobodnie korzystać. Każda zatrudniona osoba może mieć jednak zupełnie inne potrzeby wynikające z równowagi praca-życie prywatne. Pracownicy/pracownice również powinni ponosić odpowiedzialność za ten proces i mieć wpływ na jego kształt. Firma/instytucja może zdecydować się np. na cykl szkoleń/doradztwa/coachingu, sprzyjających wypracowywaniu przez poszczególne osoby własnej strategii godzenia życia zawodowego i prywatnego. Niejednokrotnie jednak możliwe do wprowadzenia rozwiązania czy środki leżą wyłącznie po stronie pracownika/pracownicy, zależą od ich decyzji i determinacji.

---

## 7. Wprowadzenie metod partycypacyjnych

Firma/instytucja, dążąc do stworzenia rozwiązań w obszarze work-life balance, powinna aktywnie angażować pracowników/pracownice w proces decyzyjny, jak również w proces wdrażania praktyk umożliwiających pogodzenie aktywności zawodowej z życiem prywatnym. Dzięki takim działaniom, zatrudnione osoby będą odczuwały współodpowiedzialność za wprowadzone praktyki. Co najważniejsze, propozycje te będą także ściśle dostosowane do potrzeb samych pracowników/pracownic. Zwiększone poczucie realnego wpływu na działalność organizacji może dodatkowo kształtować postawę proaktywności wśród pracowników/pracownic.

## 8. Przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu

Przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu stanowi ważny czynnik podtrzymujący zaangażowanie pracowników/pracownic oraz wpisujący się w kulturę organizacyjną opartą na podejściu work-life balance. Działanie takie z jednej strony zwiększa wydajność zatrudnionych osób, z drugiej strony – utrzymuje wysoki poziom motywacji i kreatywności w wykonywaniu swoich obowiązków służbowych. Rozwiązania, po które często sięgają firmy/instytucje, dotyczą: zmiany zakresu zadań i obowiązków zatrudnionych osób; przekwalifikowania się w celu kontynuowania pracy w firmie/instytucji na innym stanowisku; zmniejszenia wymiaru czasu pracy, aby pracownik/pracownica mógł/mogła realizować się poza sferą zawodową.

## 9. Przygotowanie osób odpowiedzialnych za rekrutację w organizacji

Osoby odpowiedzialne za prowadzenie procesów rekrutacji i selekcji kandydatów/kandydatek powinny posiadać odpowiednie przygotowanie z zakresu pytań zabronionych w procesie naboru. Ponadto, warto uwrażliwić te osoby na zagrożenia wynikające ze zbyt uproszczonego czy stereotypowego interpretowania dokumentów aplikacyjnych. Fakt posiadania lub nie posiadania oryginalnego hobby czy pasji nie odzwierciedla przygotowania do pracy, posiadanych kwalifikacji czy kompetencji zawodowych.

## 10. Wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia.

Elastyczne formy zatrudnienia należą do grupy istotnych rozwiązań, umożliwiających pracownikom/pracownicom pogodzenie aktywności zawodowej z życiem prywatnym. Wprowadzenie tego typu rozwiązań w firmie/instytucji wiąże się jednak z koniecznością wypracowania odpowiednich zasad i regulaminów, usprawniających proces zarządzania organizacją oraz eliminujących potencjalne trudności czy zagrożenia wynikające z niestandardowej organizacji pracy. Istotne jest również przeanalizowanie opisu stano-

---

wisk i przekazanie pracownikom/pracownicom informacji, które stanowiska ze względu na charakterystykę pracy mogą być pełnione w formie elastycznej pracy, w przypadku których zaś takie rozwiązanie nie może być realizowane.

### **11. Przygotowanie kadry zarządzającej do zarządzania osobami pracującymi w oparciu o elastyczne formy zatrudnienia**

Wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia w firmie/instytucji nie wiąże się wyłącznie ze zmianami organizacyjnymi lub rozwiązaniami na poziomie regulacji wewnętrznych firmy/instytucji. Kadra zarządzająca powinna być odpowiednio przygotowana, by skutecznie delegować, monitorować oraz oceniać pracę osób pracujących w oparciu o elastyczne rozwiązania. Kadra menedżerska stanąć może także przed wyzwaniem związanym ze skutecznym motywowaniem takich osób oraz wprowadzeniem efektywnego systemu komunikacji, zarówno na linii przełożony/przełożona-osoba zatrudniona, jak i pomiędzy całym zespołem pracowniczym.

### **12. Przygotowanie pracowników/pracownic do pracy w oparciu o elastyczne formy zatrudnienia**

Firma/instytucja powinna zadbać nie tylko o określenie, jakie stanowiska pracy mogą być wykonywane w oparciu o elastyczne rozwiązania. Każda osoba zainteresowana tą formą zatrudnienia powinna także dokonać obiektywnej oceny, czy posiada predyspozycje do pracy elastycznej i/lub czy jej sytuacja prywatna sprzyja takiemu rozwiązaniu. W tym celu, organizacja może opracować i wdrożyć narzędzia przeznaczone dla pracowników/pracownic, umożliwiające świadome podjęcie decyzji o preferowanej formie zatrudnienia. Ponadto, osoby zatrudnione, pracujące w oparciu o elastyczne formy zatrudnienia, muszą posiadać jasno określone zasady regulujące ich pracę, w tym: rozliczanie się z pracy, komunikowanie się z przełożonym/przełożoną, komunikowanie się z zespołem pracowniczym.

### **13. Promowanie partnerskich relacji w związku**

Aktywność zawodowa kobiet i mężczyzn jest ściśle powiązana z ich sytuacją w życiu osobistym. Co więcej, na kształt kariery zawodowej zasadniczy wpływ mają relacje w związku. Zdecydowanie najbardziej pomocne w zbudowaniu równowagi *work-life balance* są relacje oparte na zasadzie partnerstwa. W przypadku kobiet sprzyjają one rozwojowi zawodowemu i osiągnięciu samorealizacji, z kolei w przypadku mężczyzn – umożliwiają aktywne uczestniczenie w życiu rodziny. Firma/instytucja powinna otwarcie komunikować swym pracownikom/pracownicom, że wspiera partnerski podział obowiązków domowych, a także wykazywać się własnymi dobrymi praktykami w tym zakresie (np. programy zachęcające mężczyzn do korzystania z urlopu ojcowskiego).







## Autorki raportu:

### Ewa Lisowska

doktor ekonomii, pracuje w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Prowadzi badania dotyczące sytuacji kobiet na rynku pracy, ich finansowej niezależności, motywacji do zakładania własnych firm. Wykłada zagadnienia związane z równością kobiet i mężczyzn w społeczeństwie oraz gender i ekonomią. Jedną z założycielek Międzynarodowego Forum Kobiet – stowarzyszenia właścicielek i menedżerek firm; jego prezeska w latach 1993–2006. Redaguje czasopismo „Kobieta i Biznes” ukazujące się od 1993 r. w polskiej i angielskiej wersji językowej. Członkini Rady Programowej Kongresu Kobiet. W latach 2004–2008 kierowała zespołem ekspertek i ekspertów ds. opracowania Gender Index – wskaźnika równego traktowania kobiet i mężczyzn w miejscu pracy, a w latach 2011–2012 – badaniami w administracji rządowej w ramach projektu „Równe traktowanie standardem dobrego rządzenia”. Autorka książek *Kobiety styl zarządzania* (2009) i *Równouprawnienie kobiet i mężczyzn w społeczeństwie* (2010).

### Agnieszka Sznajder

trenerka i konsultantka z zakresu zarządzania różnorodnością w organizacji. Prowadzi własną firmę (Fabryka Dobrych Praktyk). Współpracuje z pracodawcami w zakresie wypracowywania oraz wdrażania rozwiązań umożliwiających stworzenie miejsca pracy przyjaznego dla wszystkich pracowników/pracownic, które zarazem realizuje cele biznesowe firmy. Zajmuje się również aktywizacją zawodową osób, które napotykały na szczególne trudności na rynku pracy (np. rodzice, osoby z niepełnosprawnościami, osoby 50+). Współautorka wskaźnika Diversity Index, na podstawie którego przeprowadzony został Barometr Różnorodności. Autorka podręcznika dla przedsiębiorców, *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością* (2013). Współautorka publikacji z zakresu innowacyjnego wykorzystania coachingu do wspierania równowagi praca–rodzina w miejscu pracy (2013).

;/>\*/@"!<\$.../| +/>?%"  
**Diversity**  
INDEX

[www.diversityindex.pl](http://www.diversityindex.pl)