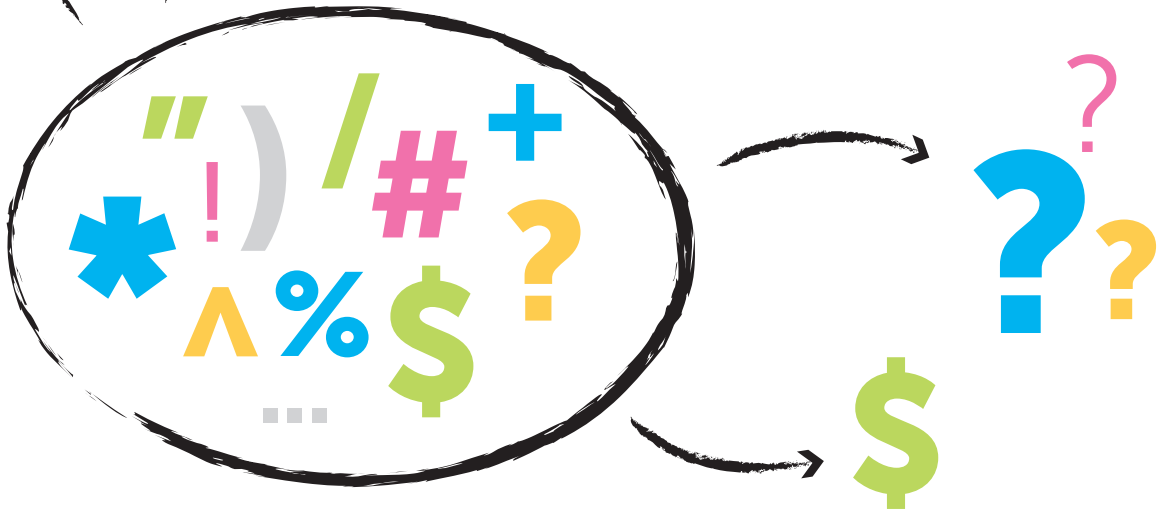


;/>*/@"!<\$../] +/>?%" Diversity INDEX

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ W MIEJSCU PRACY

RAPORT

z I edycji Barometru Różnorodności



ISBN 978-83-61796-24-4

Copyright © Konfederacja Lewiatan

Wersję elektroniczną publikacji można pobrać ze strony 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), Justyna Kryczka (Konfederacja Lewiatan)

Współpraca redakcyjna:

Karolina Szymańska-Migut (OWL PR)

Opracowanie graficzne i skład:

Marek Łomacz (marfolio)

Produkcja:

Drukarnia W&B

Warszawa, 2013

PUBLIKACJA BEZPŁATNA



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

SPIS TREŚCI

Przedmowa 3

Projekt Diversity Index 5

Wyniki Barometru Różnorodności i dobre praktyki 11

Strategiczne zarządzanie różnorodnością 16

Kultura organizacyjna zorientowana na różnorodność 28

Struktura zatrudnienia a różnorodność 36

Rekrutacja wrażliwa na różnorodność 42

Rozwój zawodowy w kontekście różnorodności 48

Wynagrodzenia a różnorodność 56

Podsumowanie i wnioski końcowe 63

Bibliografia: 67

Przedmowa

Zarządzanie różnorodnością to temat, który zaczyna być w Polsce coraz bardziej popularny. Nie jest chwilową modą czy fanaberią – jest wyzwaniem, z którym zмага się lub wkrótce zmagać się będzie każda firma. Różnorodność jest faktem. Część organizacji ignoruje ją, tracąc tym samym wynikające z niej korzyści biznesowe. Przykłady z całego świata dowodzą, że dzisiaj nie powinniśmy już dyskutować o tym, czy różnorodność jest komukolwiek potrzebna, tylko o tym, jak z niej najlepiej korzystać.

Chcąc się przekonać, czy i w jaki sposób polskie firmy wykorzystują różnorodny potencjał pracowników, Konfederacja Lewiatan przeprowadziła Barometr Różnorodności – pierwsze ogólnopolskie badanie firm wskaźnikiem Diversity Index, służącym do kompleksowej analizy zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie.

Wyniki badań dają wiele do myślenia. Zastanawiający jest fakt, że dla wielu organizacji zarządzanie różnorodnością ma jedynie charakter wizerunkowy. Nie wszystkie firmy są świadome wymiernych korzyści ekonomicznych, jakie daje zarządzanie różnorodnością. Większość przedsiębiorstw, pomimo że wprowadza elementy polityki różnorodności, robi to w sposób przypadkowy i okazjonalny. Nie prowadzi pogłębionej analizy, dzięki której można byłoby zidentyfikować potrzeby organizacji, a następnie w kompleksowy sposób na nie odpowiedzieć.

Z drugiej strony niezwykle cieszy fakt, że spośród firm, które wzięły udział w Barometrze Różnorodności kilka przedsiębiorstw uzyskało bardzo wysoki wynik – na poziomie 72-78% (na 100% możliwych). Dla nas to sygnał, że są już w Polsce przedsiębiorstwa zaawansowane we wdrażaniu polityki różnorodności, mogące stanowić przykład dla innych.

Przed nami mnóstwo pracy. Doceniajmy różnorodność, uczmy się jej, korzystajmy z dobrych praktyk innych firm, ścigajmy się z najlepszymi. Różnorodne zespoły są bardziej twórcze, bardziej innowacyjne. Jest to szczególnie istotne, zwłaszcza w obliczu zmian na rynkach pracy, odchodzenia od klasycznej gospodarki industrialnej na rzecz gospodarki opartej na kapitale ludzkim. Różnorodność jest po prostu wartością ekonomiczną i przyczynia się do rozwoju.



Henryka Bochniarz
Prezydent Konfederacji Lewiatan

PROJEKT DIVERSITY INDEX



O PROJEKCIE

Projekt Diversity Index jest odpowiedzią na rosnące zainteresowanie polskich firm tematyką **zarządzania różnorodnością**. Pracodawcy coraz częściej uświadamiają sobie, że skuteczne zarządzanie organizacją musi uwzględniać fakt różnorodności pracowników/pracownic, klientów/klientek, a także dostawców i kontrahentów. **Zarządzanie różnorodnością nie jest zbiorem przypadkowych działań, ale przemyślaną strategią** zakładającą, że rozwój firmy oraz realizacja jej celów biznesowych będą skuteczniejsze, jeśli dostrzeże się i wykorzystają różne doświadczenia oraz potrzeby występujące w organizacji i w jej otoczeniu.

się w ocenie zarządzania różnorodnością. Przeprowadzono także **badania ilościowe** na reprezentatywnej grupie przedsiębiorców, a także **pogłębione badania jakościowe** weryfikujące, jak jest rozumiana polityka zarządzania różnorodnością przez przedstawicieli firm w Polsce. W pracę nad wskaźnikiem zaangażowano osoby reprezentujące różne środowiska oraz różne specjalizacje: ekspertów/ekspertki z zakresu zarządzania różnorodnością, przedstawicieli/przedstawicielki nauki i biznesu, osoby zajmujące się zawodowo doradztwem i konsultingiem w biznesie, statystyków oraz informatyków. Dzięki temu wskaźnik jest narzędziem, które uwzględnia różne perspektywy oraz doświadczenia z obszaru biznesu.

Projekt Diversity Index ma charakter innowacyjny. W jego ramach opracowane zostało nowatorskie i przyjazne firmom narzędzie – Diversity Index (pl Indeks Różnorodności), umożliwiające samoocenę działalności firmy z uwzględnieniem perspektywy zarządzania różnorodnością.

W trakcie prac nad wskaźnikiem szczególną uwagę zwrócono na jego walor edukacyjny. Każda firma dokonująca analizy w oparciu o Diversity Index otrzymuje informację zwrotną zawierającą szereg rekomendacji i przykładów dobrych praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością. Dodatkowo do wskaźnika jest publikacja *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*¹, zawierająca praktyczne wskazówki dotyczące różnych sposobów wprowadzania polityki zarządzania różnorodnością w firmie.

W ramach wstępnych prac nad wskaźnikiem dokonano przeglądu stosowanych na świecie wskaźników, które uwzględnia

Forma i zakres wskaźnika ewaluowały w trakcie realizacji projektu. Wpływ na ten proces miały opinie na temat praktycznych aspektów zarządzania różnorodnością, zgłaszane przez przedsiębiorców biorących udział w **12 debatach regionalnych** zorganizowanych w ramach projektu. Przeprowadzono także **pilotaż wskaźnika**, którym objęto 300 firm z całej Polski. Wyniki pilotażu wpłynęły na przymodelowanie konstrukcji wskaźnika i były podstawą opracowania jego ostatecznej

1 Elektroniczna wersja publikacji dostępna na www.diversityindex.pl

wersji. Jak dotąd przeprowadzono pierwszą edycję **Barometru Różnorodności** – ogólnopolskiego badania firm wskaźnikiem Diversity Index. Przedsiębiorstwa, które zdecydowały się wziąć udział w badaniu i udostępnić organizatorom rezultaty analizy swojej organizacji, mogły porównać swój indywidualny wynik z innymi podmiotami tej samej wielkości, z określonej branży czy konkretnego regionu. Dzięki temu mogły zobaczyć, jak wypadają na tle innych firm.

Wskaźnik Diversity Index został opracowany w sposób na tyle uniwersalny, że zainteresowane firmy mogą skorzystać z niego w sposób bezterminowy, bez ponoszenia kosztów. Dzięki powołanej w ramach projektu **Radzie Różnorodności** temat zarządzania różnorodnością będzie w kolejnych latach szerzej obecny w przestrzeni społecznej. W Radzie udało się bowiem skupić wokół tematu różnorodności przedstawicieli/przedstawicielki biznesu, nauki, administracji, organizacji pozarządowych i mediów, którzy są zainteresowani dobrymi praktykami i ich promowaniem.

WYNIKI BADAŃ PRZEPROWADZONYCH W PROJEKCIE

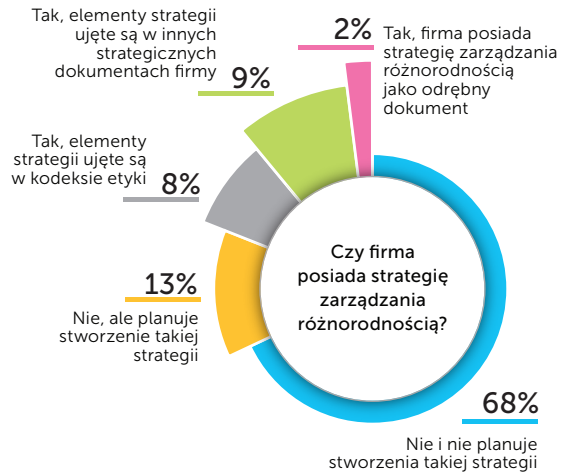
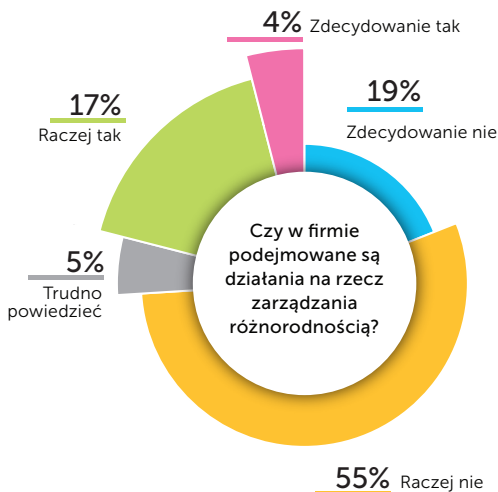
W początkowym okresie realizacji projektu (2011 r.) przeprowadzone zostało badanie ilościowe, które miało określić, jak firmy w Polsce rozumieją zarządzanie różnorodnością oraz jakie podejmują działania z tego zakresu.

Badanie zostało przeprowadzone w październiku 2011 r., metodą indywidualnych wywiadów telefonicznych na reprezentatywnej grupie 800 dużych oraz średnich

firm z całej Polski. Wywiady te przeprowadzono z przedstawicielami i przedstawicielkami kadry zarządzającej, odpowiedzialnymi za zatrudnienie w firmie lub też wskazanymi osobami z działu kadr.

Z przeprowadzonego badania wynika, że prawie **2/3 firm w Polsce zetknęło się z podejściem** do zarządzania zasobami ludzkimi **określanym jako „zarządzanie różnorodnością”**. Osoby biorące udział w badaniu zgadzały się ze stwierdzeniem, że na zarządzanie różnorodnością składa się strategiczne działanie firmy, które ma na celu stworzenie zespołu pracowniczego zróżnicowanego pod kątem płci, wieku, stopnia sprawności czy pochodzenia kulturowego. Potwierdzały one również, że zarządzanie różnorodnością zakłada zapewnienie wszystkim pracownikom/pracownicom równego traktowania w miejscu pracy, z uwzględnieniem ich zróżnicowanych potrzeb oraz wykorzystaniem różnic między nimi do osiągania celów biznesowych. Znajomość pojęcia „zarządzanie różnorodnością” częściej wskazywana była przez duże (69%) niż przez średnie firmy (62%).

Deklaracja znajomości pojęcia „zarządzanie różnorodnością” nie przekłada się jednak na realne działania podejmowane przez firmy w tym zakresie. Tylko 21% przedsiębiorstw potwierdzało, że stosuje rozwiązania z zakresu zarządzania różnorodnością w miejscu pracy. Częściej realizacja konkretnych działań zgłaszana była przez duże firmy (28%) niż przez firmy średniej wielkości (20%). Najczęściej wskazywane rozwiązania w tym zakresie dotyczyły: rozwoju kadry niemenedżerskiej, bezstronnego naboru pracowników i pracownic, elastycznego czasu pracy oraz wspierania młodych rodziców.



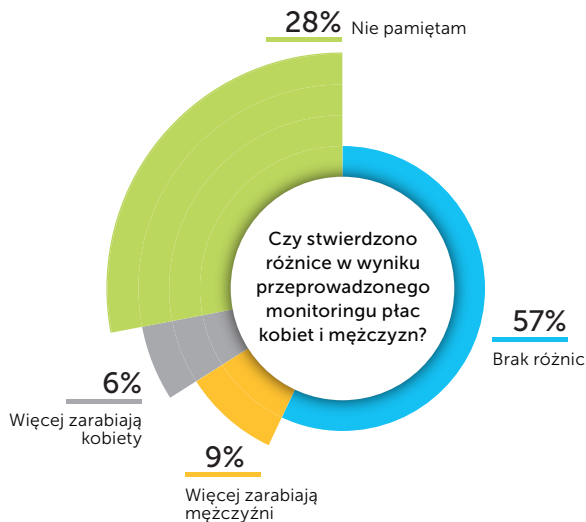
Tylko 19% firm biorących udział w badaniu deklarowało, że kwestie zarządzania różnorodnością są uregulowane wewnętrznym dokumentem. Odrębną strategię zarządzania różnorodnością posiadało zaledwie 2% firm. Inne rozwiązania to uwzględnienie wytycznych dotyczących zarządzania różnorodnością w kodeksie etyki (8%) lub innych dokumentach strategicznych firmy (9%). Organizacje, które posiadały wewnętrzne regulacje w tym zakresie deklarowały dodatkowo, że zarządzanie różnorodnością najczęściej odnosiło się do wieku (77%) i płci (63%), a zdecydowanie rzadziej do niepełnosprawności (35%), wyznania (20%) czy przynależności do mniejszości wyznaniowych (18%).

Firmy w dość ograniczonym zakresie stosowały rozwiązania przyjazne konkretnym grupom społecznym. Przykładowo, w większości firm brakowało przystosowania miejsca pracy do potrzeb osób niepełnosprawnych: 90% firm nie miało stanowisk pracy przystosowanych do potrzeb osób poruszających się na wózku,

97% firm nie miało stanowisk pracy przystosowanych do zatrudnienia osoby niewidzącej, 89% firm nie miało stanowisk pracy przystosowanych do zatrudniania osoby niestyszacej.

Wyniki badania potwierdziły także, że w polskim biznesie wciąż obecne są stereotypy płci oraz przypadki nierównego traktowania ze względu na płeć. Z jednej strony osoby biorące udział w badaniu stwierdzały, że zróżnicowany pod względem płci zespół pracowniczy (a więc składający się z kobiet i mężczyzn) ma szansę na osiągnięcie lepszych wyników niż zespół jednorodny – składający się z samych kobiet (50% odpowiedzi). Z drugiej strony, w przypadku pytania porównującego wyniki osiągnięte przez zróżnicowany zespół z wynikami męskiego zespołu opinię o wyższości różnorodnego zespołu podzieliło już tylko 34% osób biorących udział w badaniu.

Mężczyźni przeważali wśród osób zatrudnionych w przypadku 76% badanych firm. Dominowali oni także wśród kadry kierow-



niczej (82% firm), podczas gdy przewaga kobiet na stanowiskach kierowniczych wystąpiła tylko w 10% firm, a równa reprezentacja płci – w 8% badanych firm.

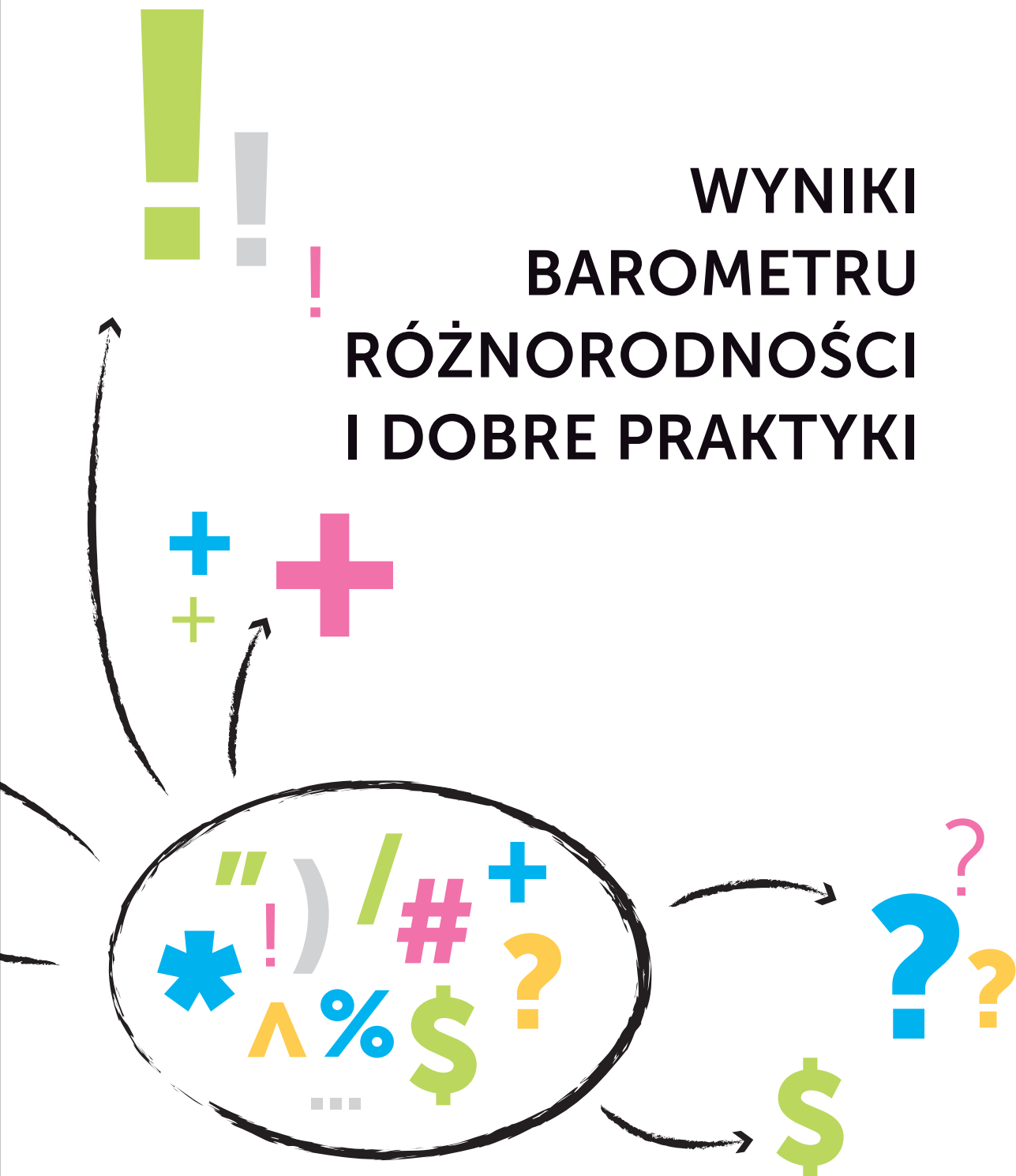
Jedynie 7% firm (14% dużych i 5% średnich) deklaruje, że prowadzi monitoring wynagrodzeń kobiet i mężczyzn. Firmy prowadzące monitoring wynagrodzeń najczęściej wskazywały, że nie ma u nich zróżnicowania wynagrodzeń ze względu na płeć (ogółem 57%, 73% firmy duże, 50% firmy średnie).

Badane firmy zapytane zostały również o kwestie równego traktowania w miejscu pracy. Na podstawie otrzymanych odpowiedzi można stwierdzić, że zdecydowana większość firm (83%) informowała pracowników/pracownice o zakazie dyskryminacji w miejscu pracy, w tym o zakazie molestowania seksualnego. Mały odsetek firm posiadał wyznaczoną osobę lub komórkę pełniącą funkcję interwencyjną w przypadku przejawów dyskryminacji w miejscu pracy (ogółem 17%, 31% dużych i 15% średnich).

Firmy biorące udział w badaniu na ogół zgadzały się ze stwierdzeniem, że równe traktowanie w miejscu pracy ma wpływ na wyniki osiągane przez firmę. Osoby biorące udział w badaniu dostrzegały także **korzyści wynikające ze stosowania polityki zarządzania różnorodnością**, takie jak lepszy wizerunek i reputacja firmy. Rzadziej wskazywano korzyści związane z pozyskiwaniem najlepszych talentów, innowacyjnymi pomysłami, różnymi punktami widzenia czy osiągnięciem pozycji lidera rynku.

Reasumując, zarządzanie różnorodnością jest przedmiotem zainteresowania polskich firm, ale zainteresowanie to przejawia się na poziomie deklaratorywnym. Wciąż zbyt rzadko idzie ono w parze z realizacją konkretnych działań, a także umocowaniem ich w wewnętrznych regulacjach firmy. Firmy dostrzegają realne korzyści wynikające z realizacji zasady równości szans w miejscu pracy oraz zarządzania różnorodnością. Korzyści te jednak są wciąż postrzegane w kategoriach wizerunkowych, a nie finansowych czy wpływających na lepszą organizację pracy w firmie.

WYNIKI BAROMETRU RÓŻNORODNOŚCI I DOBRE PRAKTYKI


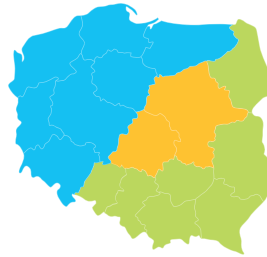







DIVERSITY INDEX – KONSTRUKCJA NARZĘDZIA I REZULTATY

Narzędzie Diversity Index służy do określania Indeksu Różnorodności (Diversity Index) dla podmiotów gospodarczych – przedsiębiorstw prywatnych i państwowych bądź instytucji publicznych, samorządowych, pozarządowych. Wskaźnik ten jest wyznaczany w formie procentowego wyniku na podstawie odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie służącej do samooceny realizowanej polityki różnorodności. Ze względu na specyfikę przedsiębiorstw różnej wielkości ankieta ma dwie wersje: narzędzie dla firm dużych i średnich zawiera pełną liczbę, tj. 100 pytań, zaś wersja dla małych organizacji ma o 29 pytań mniej (pytania nieaktywne).

Przyjęto, że **ostateczna wartość Diversity Index będzie ustalona na podstawie sześciu subindeksów** oszacowanych dla wyodrębnionych obszarów zarządzania różnorodnością: strategicznego zarządzania różnorodnością, kultury organizacyjnej realizującej standardy zarządzania różnorodnością, struktury zatrudnienia z perspektywy różnorodności, rekrutacji wrażliwej na różnorodność, rozwoju zawodowego wrażliwego na różnorodność oraz wynagrodzeń wrażliwych na różnorodność. Odpowiedzi na pytania sklasyfikowane w poszczególnych obszarach składają się na wartości subindeksów. W każdym z obszarów pytania służyły do analizy sytuacji ze względu na pięć podstawowych wymiarów różnorodności, takich jak wiek, płeć, (nie)pełnosprawność, wielokulturowość (narodowość, religia, pochodzenie

ZMIENNE OBJAŚNIAJĄCE POZIOM WSKAŹNIKA RÓŻNORODNOŚCI

wielkość firmy	region geograficzny	branża
<p>DUŻE 250 lub więcej zatrudnionych</p> 	 <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<p>BRANŻA MATERIALNA</p>  <p>przetwórstwo przemysłowe, budownictwo, handel hurtowy i detaliczny, naprawa samochodów, zakwaterowanie, gastronomia, transport i gospodarka magazynowa</p>
<p>ŚREDNIE 50–249 osób zatrudnionych</p> 		<p>BRANŻA NIEMATERIALNA</p>  <p>finanse i ubezpieczenia, informacja i komunikacja, działalność naukowa i techniczna, edukacja, usługi administracyjne, administracja publiczna</p>
<p>MAŁE do 50 pracowników</p> 		<p>BRANŻA MIESZANA /POZOSTAŁA</p>  <p>pozostała działalność usługowa</p>

etniczne) i orientacja seksualna. Punktacja większości pytań miała charakter zero-jedynkowy [0-1], niewielka część pytań posiadała kafeterię odpowiedzi bądź formułę tabelaryczną do uzupełniania danych. Liczba pytań w poszczególnych obszarach jest zróżnicowana, przyjęto jednak taki sposób zliczania wartości subindeksów, który zakłada jednakowy wpływ poszczególnych obszarów na ostateczną wartość indeksu². Wartość Indeksu Różnorodności została unormowana w przedziale [0% – 100%] dla wszystkich badanych podmiotów. Uzyskany wynik na poziomie 100% oznacza spełnienie przez przedsiębiorstwo/institucję wszystkich przyjętych kryteriów polityki różnorodności.

Każde przedsiębiorstwo biorące udział w Barometrze Różnorodności³ **uzyskało indywidualny wynik wraz z informacją, jak ten wynik plasuje się na tle średniej dla ogółu badanych i w ramach każdego z analizowanych obszarów różnorodności.** Tym samym mogło wnioskować, w których obszarach wypada lepiej, a w których gorzej w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami. Można było dokonać tego porównania zarówno w stosunku do przedsiębiorstw o podobnej wielkości, w ramach własnej branży, jak i otoczenia lokalnego (województwa).

W pierwszej edycji Barometru Różnorodności (2013) udział wzięło 51 przedsiębiorstw i instytucji, w tym 29 małych (do 50 osób zatrudnionych), 7 średnich (50–249 osób zatrudnionych) oraz 15 dużych (250 lub więcej zatrudnionych). Najliczniej wśród nich były reprezentowane przedsiębiorstwa i instytucje z województwa mazowieckiego (26). Na drugim krańcu – brak reprezentacji – były województwa: łódzkie, opolskie, podkarpackie,

śląskie i warmińsko-mazurskie. Liczebności dla pozostałych województw zawierały się w przedziale od 1 do 4 przedsiębiorstw i instytucji. Na użytek niniejszego raportu, celem przedstawienia terytorialnego zróżnicowania wyników badania organizacji narzędziem Diversity Index, dokonano następującego grupowania województw: region centralny (mazowieckie i łódzkie), region północno-zachodni (pomorskie, zachodniopomorskie, warmińsko-mazurskie, kujawsko-pomorskie, wielkopolskie, lubuskie, dolnośląskie) i region południowo-wschodni (podlaskie, lubelskie, podkarpackie, świętokrzyskie, małopolskie, śląskie, opolskie).

Jako trzecią zmienną objaśniającą poziom wskaźnika różnorodności – obok wielkości firmy i regionu geograficznego – przyjęto branżę wskazaną przez badane podmioty. Duże rozproszenie przedsiębiorstw i instytucji według branży narzuciło konieczność ich pogrupowania w następujący sposób: działalność materialna (przetwórstwo przemysłowe, budownictwo, handel hurtowy i detaliczny, naprawa samochodów, zakwaterowanie, gastronomia, transport i gospodarka magazynowa), usługi niematerialne (finanse i ubezpieczenia, informacja i komunikacja, działalność naukowa i techniczna, edukacja, usługi administracyjne, administracja publiczna), pozostała działalność usługowa (w tym doradztwo, konsulting, turystyka).

Ogólny wskaźnik różnorodności według wielkości przedsiębiorstwa/institucji, regionu geograficznego i rodzaju działal-

2 Algorytm obliczania Diversity Index został opracowany przez dr Bartłomieja Jefmańskiego z Uniwersytetu Wrocławskiego.

3 Patrz opis w podrozdziale „O projekcie” str. 7.

ności przedstawia się jak na rysunkach na stronie obok. Z uzyskanych danych wynika, że duże i średnie przedsiębiorstwa oraz instytucje charakteryzują się wyższym wskaźnikiem różnorodności niż firmy małe. **Można zatem wnioskować, że w dużych podmiotach, które wzięły udział w pierwszej edycji Barometru Różnorodności, polityka różnorodności jest realizowana stosunkowo lepiej niż w podmiotach małych.**

Wśród zbadanych podmiotów nie było takiego, który osiągnął najwyższą liczbę punktów, czyli na sto procent tworzył środowisko pracy odpowiadające standardom zarządzania różnorodnością. Tak więc każde przedsiębiorstwo czy instytucja spośród zbadanych ma przed sobą wyzwanie polegające na doskonaleniu swojej polityki różnorodności. Wskazówki na co trzeba zwrócić uwagę i jakie kroki podjąć, aby uwrażliwić miejsce pracy na różnorodność, zostały zawarte w indywidualnym raporcie, który po wypełnieniu ankiety otrzymała każda firma.

Przedsiębiorstwa i instytucje działające na terenie Polski centralnej wypadają stosunkowo najlepiej w zakresie realizowanej polityki różnorodności, podczas gdy przedsiębiorstwa i instytucje z Polski północno-zachodniej stosunkowo najgorzej. Warty podkreślenia jest fakt, że region południowo-wschodni wyróżnia się wysokimi wskaźnikami cząstkowymi w obszarze rozwoju zawodowego i wynagrodzeń. Najbardziej zróżnicowane wartości Diversity Index obserwuje się w województwie mazowieckim, co może wynikać ze stosunkowo dużej liczby podmiotów z tego regionu, które wzięły udział w badaniu. Przedsiębiorstwa i instytucje, które uzyskały najwyższe wartości Diversity Index znajdowały się w województwach: mazowieckim, małopolskim

i wielkopolskim, a te z najgorszymi wynikami w województwach: mazowieckim, dolnośląskim i zachodniopomorskim.

Przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją materialną (przemysł, budownictwo, transport, handel) uzyskały nieco niższy Diversity Index niż przedsiębiorstwa i instytucje świadczące różnego rodzaju usługi. Niemniej jednak branża wydaje się w mniejszym stopniu różnicować wartość Diversity Index niż położenie geograficzne i wielkość firmy/instytucji.

Uzyskane wyniki należy traktować jako przyczynek do rozpoznania zjawiska zarządzania różnorodnością w Polsce, jako pilotaż służący sformułowaniu tez do weryfikacji w dalszych badaniach, opartych na większych próbach przedsiębiorstw i instytucji. Nasuwają się następujące tezy:

Duże przedsiębiorstwa i instytucje, w szczególności reprezentujące usługi niematerialne, ulokowane w centralnej Polsce prowadzą bardziej zaawansowaną politykę różnorodności niż przedsiębiorstwa i instytucje z sektora MSP.

Przedsiębiorstwa i instytucje z województw wschodniej i południowej Polski, na terenie których występuje większe zróżnicowanie ludności pod względem narodowościowym, częściej mają do czynienia w praktyce z różnorodnością kapitału ludzkiego i dlatego uzyskują wyższy Diversity Index niż przedsiębiorstwa i instytucje z regionu północno-zachodniego.

według wielkości firmy



FIRMY MAŁE

29

40,28



FIRMY ŚREDNIE I DUŻE

22

52,76

według branży



MATERIALNA

14

41,28



NIEMATERIALNA

22

46,96

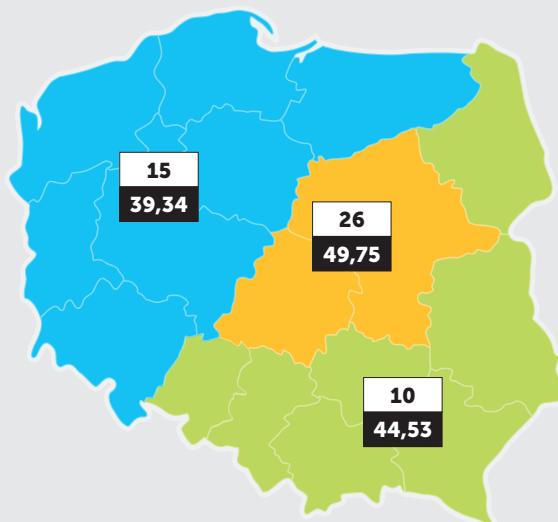


POZOSTAŁA

15

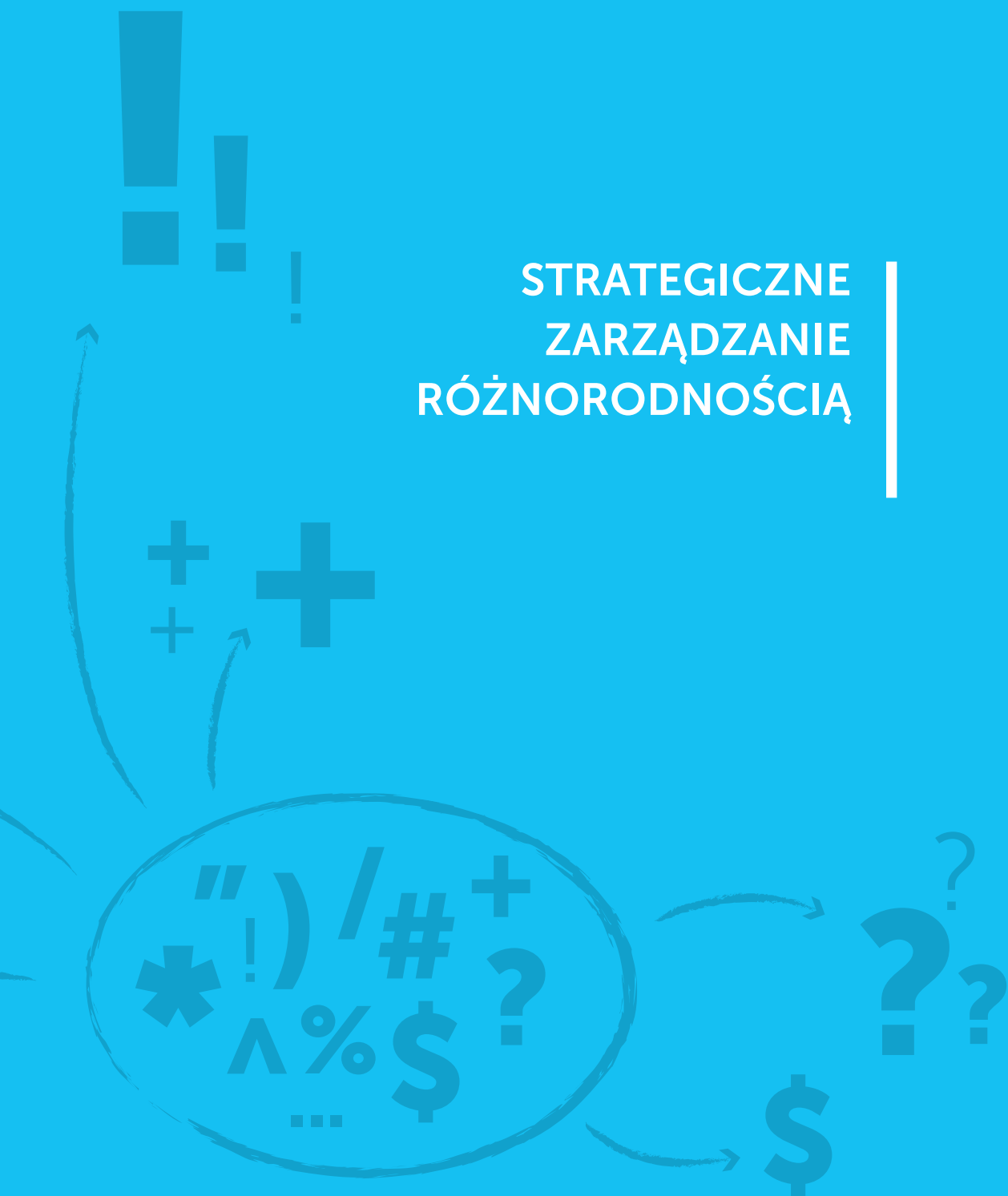
47,84

według regionu



Najwyższy osiągnięty wynik w I edycji Barometru Różnorodności to **78,41%** (duża firma), a najniższy **9,62%** (mała firma).

STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ



Włączenie zagadnienia różnorodności do strategii przedsiębiorstwa/institucji stanowi punkt wyjścia do tego, aby można było w ogóle mówić o zarządzaniu różnorodnością w miejscu pracy oraz czerpaniu korzyści z różnorodnego kapitału ludzkiego. To właśnie stan polityki różnorodności w tym obszarze implikuje działania w innych obszarach organizacji. Inaczej mówiąc – bez włączenia zarządzania różnorodnością do strategii przedsiębiorstwa bądź instytucji nie są realizowane działania wrażliwe na różnorodność w innych obszarach, a jeśli są nawet podejmowane, to ich skuteczność jest znikoma⁴.

W ankiecie obszar ten jest opisany poprzez 29 pytań, przy czym 9 spośród nich nie odnosilo się do małych firm (pytania nieaktywne w wersji dla małych organizacji).

Dokumenty i procedury

Pierwszą czynnością, jaka powinna zostać podjęta w każdym przedsiębiorstwie lub instytucji zorientowanej na różnorodność, jest wdrożenie zasady równego traktowania i zarządzania różnorodnością wewnątrz organizacji. Nie da się tego zrobić bez zapisania tej zasady w wewnętrznych dokumentach firmy wraz ze wskazaniem procedury zgłaszania przypadków naruszających tę zasadę oraz mechanizmów kontrolujących jej realizację. Z informacji zawartych w tabeli 1 wynika,

że mniej niż połowa zbadanych podmiotów ma wewnętrzny dokument dotyczący równego traktowania w miejscu pracy i ustaloną procedurę zgłaszania nieprawidłowości w respektowaniu tej zasady, a zaledwie 1/4 ogółu firm posiada strategię zarządzania różnorodnością. To w szczególności małe przedsiębiorstwa rzadko mogą się pochwalić wdrożeniem tych podstawowych czynności. Lepiej wypadają w tym zestawieniu firmy duże i średnie, gdzie wdrożoną strategię związaną z zarządzaniem różnorodnością posiada blisko połowa podmiotów. Co więcej, firmy duże i średnie w większości przypadków mają w swoich regulaminach pracy lub kodeksach etycznych zapisy dotyczące równego traktowania. Wdrożyły także procedurę zgłaszania nieprawidłowości lub skarg. Przykłady takich procedur to: **Speak Up Policy, Program Open Door, Procedura postępowania w przypadku skarg zgłaszanych przez pracowników, Strategia antymobbingowa**. Firmy biorące udział w badaniu stosują różne narzędzia zgłaszania przypadków nierównego traktowania: **infolinia telefoniczna – Biała Linia, Ethic Hotline, specjalny adres e-mail, anonimowy formularz dla pracowników**. Jeśli spojrzeć na wyznaczoną jednostkę do zajmowania się zgłaszanymi nieprawidłowościami, w badaniu pojawiło się kilka rodzajów dobrych praktyk np.: **Komisja etyki, Komisja antymobbingowa, Opiekun kadrowy**.

⁴ Na czym polega strategia zarządzania różnorodnością patrz: *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013, s. 24-37.

TABELA 1
Przedsiębiorstwa i instytucje, w których wdrożono:

	Duże i średnie (N=22)	Małe (N=29)	Ogółem (N=51)
wewnętrzny dokument dotyczący równego traktowania ze względu na płeć, wiek, (nie)pełnosprawność, orientację seksualną, rasę, narodowość, pochodzenie etniczne, religię, wyznanie	17 (77%)	6 (21%)	23 (45%)
procedurę zgłaszania przypadków naruszania zasady równego traktowania	14 (64%)	7 (24%)	21 (41%)
strategię/zasadę zarządzania różnorodnością	10 (46%)	3 (10%)	13 (26%)



1. Dokumenty regulujące zasady równego traktowania w miejscu pracy

Zasada równego traktowania zazwyczaj jest zapisana w Regulaminie pracy. Rozwiązanie to równie często jest praktykowane przez małe, średnie oraz duże firmy. Ponadto istnieje wiele innych dokumentów, co pokazano poniżej.

DUŻE FIRMY



Kodeks etyczny / Kodeks zachowań etycznych / Zasady etyczne | Fundamentalne prawa w miejscu pracy | Polityka poszanowania praw człowieka | Zasady postępowania pracowników | Strategia antymobbingowa | Regulamin przeciwdziałania molestowaniu seksualnemu w miejscu pracy | Polityka budowania relacji między pracownikami | Standardy postępowania w biznesie | Business Conduct Guidelines | Globalna strategia zarządzania różnorodnością

DOKUMENTY REGULUJĄCE ZASADY RÓWNEGO TRAKTOWANIA W MIEJSCU PRACY



ŚREDNIE FIRMY



Kodeks etyczny | Kodeks etyczny HR | Code of Conduct | Zarządzenie wewnętrzne dyrektora w sprawie wprowadzenia procedury antydyskryminacyjnej i antymobbingowej

MAŁE FIRMY



Regulamin wynagrodzeń | Plan równego traktowania | Zarządzenie wewnętrzne w sprawie procedury antydyskryminacyjnej i antymobbingowej w miejscu pracy | Zarządzenie wewnętrzne w formie wyciągu odpowiednich przepisów z Kodeksu pracy | Wewnętrzna procedura dotycząca równego traktowania oraz zapobiegania dyskryminacji, molestowaniu i mobbingowi | Wewnętrzny kodeks etyki stanowiący istotną część Regulaminu pracy | Społeczna Odpowiedzialność Biznesu | Dobra praktyka działania | Dokument przedstawiający dobre praktyki firmy | Kodeks etyczny HR

Przeptyw informacji na linii pracodawca–pracownik

Jeśli zasada równego traktowania i zarządzania różnorodnością została zapisana w wewnętrznych dokumentach, to trzeba o tym poinformować wszystkich zatrudnionych. **Prawo pracy nakłada na pracodawcę obowiązek przeciwdziałania dyskryminacji w zatrudnieniu** (art. 94, pkt. 2b k.p.) oraz **obowiązek udostępnienia osobom zatrudnionym tekstu tych przepisów w formie pisemnej lub w innej formie przyjętej u danego pracodawcy** (art. 94² k.p.). Jedną z takich form może być przeprowadzenie szkoleń z przepisów dotyczących zasady równego traktowania. Jak wynika z tabeli 2, nie wszystkie zbadane firmy wywiązują się z tego obowiązku: 65% udostępnia treść przepisów dotyczących równego traktowania w formie pisemnej, a tylko 43% ogółu firm ma obowiązkowe szkolenia w tym zakresie. Do wskazanego wyżej zapisu zawartego w Kodeksie pracy częściej stosują się firmy z grupy dużych i średnich.

Osoba lub zespół ds. różnorodności

Istotnym elementem strategicznego podejścia do zagadnienia różnorodności jest posiadanie wyodrębnionego stanowiska lub powołanego zespołu ds. zarządzania różnorodnością oraz uwrażliwienie kadry zarządzającej wszystkich szczebli na to zagadnienie. Jak wynika z tabeli 3, tylko nieliczne duże i średnie przedsiębiorstwa i instytucje spełniają te kryteria (pytanie nie dotyczyło firm małych). Tymczasem **bez posiadania osoby lub zespołu osób, które koncentrują uwagę na realizowaniu zasady różnorodności w miejscu pracy, nie jest możliwe uzyskiwanie korzyści płynących z zarządzania różnorodnością**. W przypadku małej lub średniej firmy funkcję taką może pełnić właściciel/właścicielka lub kadrowa/kadrowy. W przypadku średniej lub dużej organizacji powinno to już być oddzielne stanowisko pracy z przypisanymi zadaniami lub zespół osób, które poza własnymi zadaniami mają

TABELA 2
Przedsiębiorstwa i instytucje, w których:

	Duże i średnie (N=22)	Małe (N=29)	Ogółem (N=51)
pracownicy/pracownice są przeszkoleni/przeszkolone z przepisów dotyczących równego traktowania	15 (66%)	14 (48%)	29 (57%)
szkolenia z przepisów dotyczących równego traktowania są obowiązkowe	10 (45%)	12 (41%)	22 (43%)
organizacja udostępnia pracownikom/pracownicom treść tych przepisów w formie pisemnej	17 (77%)	16 (55%)	33 (65%)

TABELA 3
Przedsiębiorstwa i instytucje, w których:

	Duże i średnie (N=22)	Małe (N=29)
jest stanowisko/zespół ds. zarządzania różnorodnością	9 (41%)	nd
zagadnienia związane z zarządzaniem różnorodnością są elementem systemu oceny kadry zarządzającej	8 (36%)	nd
kadra zarządzająca uzyskuje wsparcie w rozwoju kompetencji w zakresie zarządzania różnorodnością	10 (45%)	nd
kadra zarządzająca ma obowiązek korzystania z ww. wsparcia	2 (9%)	nd



2. Sposoby informowania o zasadzie równego traktowania

Dobre praktyki dużych przedsiębiorstw i instytucji w zakresie informowania o zasadzie równego traktowania to: obowiązek zapoznania się z Business Conduct Guidelines w pierwszym dniu pracy, szkolenia z zakresu równego traktowania w miejscu pracy, szkolenia on-line, intranet, organizacja Tygodnia Różnorodności.

Małe firmy/instytucje informują za pomocą materiałów przesyłanych drogą mailową, materiałów w formie papierowej do podpisania przez pracownika/pracownicę, zasad Społecznej Odpowiedzialności Biznesu znajdujących się w miejscu widocznym dla wszystkich pracowników/pracownic.



3. Lider/zespół ds. zarządzania różnorodnością

Nieliczne przedsiębiorstwa i instytucje miały stanowisko lidera ds. zarządzania różnorodnością lub zespół ds. zarządzania różnorodnością. Najczęściej zadania i obowiązki związane z polityką różnorodności przypisane były do stanowisk/zespołów już istniejących w organizacji: do działu HR lub działu CSR, do stanowiska Talent Development Professional, specjalisty ds. wizerunku, dyrektora personalnego, HR Managera, koordynatora projektów wsparcia pracowników/pracownic, Managera ds. BHP i ochrony środowiska.



4. Zarządzanie różnorodnością a ocena kadry zarządzającej

Zagadnienia związane z zarządzaniem różnorodnością są elementem systemu oceny kadry zarządzającej pod względem konkretnych umiejętności z zakresu zarządzania różnorodnością, np. zarządzania osobami pracującymi zdalnie, osobami zróżnicowanymi kulturowo, osobami powracającymi do pracy po przerwie związanej z opieką nad dzieckiem. Dobrą praktyką jest również wpisanie umiejętności z zakresu zarządzania różnorodnością w kompetencje menedżerskie oraz uwzględnianie ich w ramach oceny rocznej lub tzw. oceny 360 stopni.



5. Sposoby włączania decydentów w realizację strategii zarządzania różnorodnością

W dużych i średnich przedsiębiorstwach/instytucjach przedstawiciele zarządu/dyrekcji włączają się w realizację strategii zarządzania różnorodnością na wiele sposobów np. biorą udział w spotkaniach i rozmowach dotyczących zarządzania różnorodnością, omawiają te zagadnienia w ramach tzw. management meeting, uczestniczą w działaniach podejmowanych przez osoby/zespoły odpowiedzialne za wdrażanie polityki zarządzania różnorodnością, promują standardy zarządzania różnorodnością oraz wydarzenia z tym związane, monitorują postęp prac osób/zespołów odpowiedzialnych za wdrażanie polityki zarządzania różnorodnością, podejmują decyzje o podpisaniu „dokumentów programowych” np. Karty Różnorodności.

W małych firmach właściciel/właścicielka osobiście angażuje się w projekty i inicjatywy promujące różnorodność oraz tworzy politykę zarządzania różnorodnością za pomocą: wyznaczania struktury zespołów i zatrudnienia, zaangażowania w proces rekrutacji i selekcji kandydatów/kandydatek do pracy, egzekwowania przestrzegania istniejących standardów w zakresie polityki różnorodności.

dotatkowo nałożone obowiązki związane z kształtowaniem i monitorowaniem polityki różnorodności.

Należy podkreślić, że efekty spontanicznych działań inicjowanych przez niektóre działy czy grupy pracownicze są co najwyżej dobrą praktyką. Nie zbliżają one jednak organizacji do **istoty zarządzania różnorodnością, czyli czerpania korzyści z różnorodności pracowników i pracownic, w tym uzyskiwania przewagi konkurencyjnej i tworzenia wartości ważnych dla klientów/klientek** w szybko zmieniających się warunkach zewnętrznych (Dziesięć korzyści wynikających z zarządzania różnorodnością zostało wskazanych i opisanych w *Przewodniku po zarządzaniu różnorodnością*, s. 12–13.).

| Komunikowanie o polityce różnorodności wewnątrz organizacji

Osoby pracujące na rzecz organizacji, jak i nowo rekrutowane powinny wiedzieć, że ich pracodawca/potencjalny pracodawca tworzy miejsce pracy wrażliwe na różnorodność. **Komunikowanie o wdrażaniu zasady różnorodności wewnątrz organizacji jest niezbędnym krokiem do tego, aby wszyscy pracownicy**

i pracownice poczuli, że jest to temat akceptowany przez kierownictwo i ważny z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz żeby mogli się włączyć w proces promowania różnorodności. Prawidłowe komunikowanie w tym zakresie przyczynia się do kształtowania kultury organizacji otwartej na różnorodność. Jak wynika z uzyskanych danych (tabela 4) małe przedsiębiorstwa – wyraźnie rzadziej niż duże i średnie – komunikują o różnorodności pracownikom/pracownicom oraz rzadziej włączają najwyższe kierownictwo w realizację zasad związanych z zarządzaniem różnorodnością. Nie robi tego także około 1/3 firm dużych i średnich uczestniczących w badaniu. W konsekwencji nie wszyscy pracownicy/pracownice wiedzą, że w organizacji jest realizowana polityka zarządzania różnorodnością oraz jakie korzyści im przysługują z tego tytułu.

| Komunikowanie o polityce różnorodności na zewnątrz organizacji

Równie ważne jak komunikowanie pracownikom/pracownicom, że przedsiębiorstwo/instytucja wdraża zasady zarządzania różnorodnością, jest wychodzenie z tą informacją na zewnątrz. Można to robić przez udział w konferencjach, pane-

TABELA 4

Przedsiębiorstwa i instytucje, w których:

	Duże i średnie (N=22)	Małe (N=29)	Ogółem (N=51)
zarząd/dyrekcja są włączane w realizację strategii zarządzania różnorodnością	16 (73%)	13 (45%)	29 (57%)
przed wprowadzeniem nowych rozwiązań każdorazowo przeprowadza się analizę ich wpływu na sytuację różnych grup pracownic/pracowników	9 (41%)	9 (31%)	18 (35%)
komunikacja wewnętrzna (spotkania pracownicze, wewnętrzny biuletyn, e-maile) zawiera treści dotyczące zarządzania różnorodnością	14 (64%)	10 (35%)	24 (47%)



6. Wewnętrzne narzędzia do komunikowania różnorodności

Rozwiązania wykorzystywane najczęściej do promowania różnorodności w wewnętrznej komunikacji firmy to: intranet, wewnętrzny mailing, newsletter firmowy, strona internetowa firmy, spotkania pracownicze.

Jedną z ważnych inicjatyw jest zwrócenie uwagi na język używany w codziennej komunikacji – rezygnacja z określeń „mąż”, „żona” na rzecz „partner”, „partnerka” oraz używanie języka, który nie dyskryminuje osób homoseksualnych lub będących w niesformalizowanych związkach.



7. Zewnętrzne narzędzia do komunikowania o różnorodności

Duże przedsiębiorstwa i instytucje komunikują o polityce różnorodności w bardzo szerokim zakresie, np. poprzez wystąpienie w ramach konferencji/spotkań związanych z tematyką różnorodności, udział w szkoleniach, seminariach oraz panelach dyskusyjnych dotyczących dobrych praktyk, przedstawianie własnych dobrych praktyk w publikacjach wydawanych w Polsce i poświęconych tematyce zarządzania różnorodnością, współpracę z organizacjami pozarządowymi działającymi na rzecz określonych grup społecznych, np. ze Stowarzyszeniem Przyjaciół Integracji, Stowarzyszeniem Kongres Kobiet.

Jedna ze średnich firm/instytucji jako przykład komunikowania na zewnątrz o swojej polityce różnorodności wskazała członkostwo w Radzie Różnorodności Konfederacji Lewiatan.

Małe firmy/instytucje wskazywały na: udział w szkoleniach, seminariach oraz panelach dyskusyjnych poświęconych tematyce różnorodności, organizację szkoleń tematycznych, wspieranie wolontariatu oraz inicjatyw/projektów na rzecz osób z niepełnosprawnościami.



8. Udział w konkursach

Inicjatywy o charakterze konkursowym kierowane do organizacji zaangażowanych w różnorodność, w których uczestniczyły badane przedsiębiorstwa i instytucje to: konkurs „Firma przyjazna mamie”, konkurs „Równi w pracy”, inicjatywa „Mama w pracy”, inicjatywa „2 godziny dla rodziny”, konkurs „Równoważni”, „Lodołamacze”, wyróżnienie przez lokalną organizację pozarządową za utworzony klub rodzica w miejscu pracy.

9. Promocja różnorodnych działań

Przykłady działań promocyjnych skierowanych do różnorodnych grup klientów/klientek to: odpowiednia zakładka na stronie internetowej umożliwiająca korzystanie z niej przez osoby z niepełnosprawnością wzroku lub słuchu, przekazy reklamowe opracowane w sposób atrakcyjny dla osób młodych, współpraca z organizacjami działającymi na rzecz osób z niepełnosprawnościami lub LGBT.

lach dyskusyjnych, konkursach związanych z równym traktowaniem w miejscu pracy, a także poprzez złożenie publicznego zobowiązania związanego z wprowadzeniem polityki różnorodności, np. podpisanie Karty Różnorodności. Strona internetowa organizacji, drukowane foldery czy broszury reklamowe powinny zawierać treści wskazujące na realizowanie polityki różnorodności. Duże i średnie podmioty wyraźnie częściej komunikują na zewnątrz o swoich działaniach związanych z równym traktowaniem i otwartością na różnorodność (tabel 5). W większym stopniu zatem dbają o to, aby kształtować wizerunek firmy odpowiedzialnej społecznie. Niemniej jednak znaczący jest udział firm, które nie podejmują takich działań.

Kontakty z klientami/klientkami oraz dostawcami i kontrahentami

Polityka różnorodności zawiera ukierunkowanie na klientów w kontekście różnorodności, czyli komunikację marketingową oraz oferowanie produktów lub usług adresowanych do różnych grup z uwzględnieniem ich specyficznych potrzeb wynikających z różnorodności. Z uzyskanych danych wynika (tabela 6), że ten aspekt zarządzania różnorodnością jest uwzględniany przez połowę dużych i średnich przedsiębiorstw lub instytucji oraz przez około 40% małych. Ważne jest także, aby osoby odpowiedzialne za zakupy kierowały się zasadą wynikającą z polityki różnorodności i wykluczały z listy kwalifikowanych dostawców oraz kontrahen-

TABELA 5
Przedsiębiorstwa i instytucje, które:

	Duże i średnie (N=22)	Małe (N=29)	Ogółem (N=51)
biorą aktywny udział w wydarzeniach promujących zarządzanie różnorodnością (konferencjach, panelach dyskusyjnych, wystąpieniach w mediach)	11 (50%)	9 (31%)	22 (43%)
podjęły publiczne zobowiązanie związane z prowadzeniem polityki równego traktowania i/lub zarządzania różnorodnością (np. Global Compact, Karta Różnorodności)	12 (55%)	2 (7%)	14 (27%)
brały udział w konkursie związanym z równym traktowaniem i/lub zarządzaniem różnorodnością (np. Lodołamacze, Firma Fair Play, Firma Równych Szans, Firma Przyjazna Mamie)	10 (45%)	2 (7%)	12 (24%)
na swoich stronach internetowych, w folderach i broszurach bądź artykułach sponsorowanych umieszczają treści związane z zarządzaniem różnorodnością	13 (59%)	8 (28%)	21 (41%)
mają personel przeszkolony z obsługi osób z różnymi potrzebami wynikającymi z niepełnosprawności	9 (41%)	4 (14%)	13 (25%)

TABELA 6
Przedsiębiorstwa i instytucje, które:

	Duże i średnie (N=22)	Małe (N=29)	Ogółem (N=51)
podejmują działania promocyjne skierowane do różnorodnych grup klientów/klientek	11 (50%)	12 (41%)	23 (45%)
w badaniach potrzeb klientów/klientek uwzględniają ich specyfikę wynikającą z różnorodności	11 (50%)	11 (38%)	22(43%)
mają produkt bądź usługę odpowiadającą na potrzeby klientów/klientek wynikające z ich różnorodności	12 (55%)	14 (48%)	26(51%)
wybierając dostawców i kontrahentów kierują się kryteriami związanymi z równym traktowaniem i zarządzaniem różnorodnością	9 (41%)	nd	nd



10. Badanie różnorodnych potrzeb klientów/klientek

Aby zbadać potrzeby różnorodnych klientów/klientek, przedsiębiorstwa/instytucje prowadzą m.in. wewnętrzne badania marketingowe uwzględniające różnice wynikające z płci, wieku, wykształcenia lub innych cech klientów/klientek, badają potrzeby telekomunikacyjne w grupie osób starszych oraz osób z niepełnosprawnościami, badają klientów/klientki w grupach fokusowych z udziałem przedstawicieli ekonomii społecznej, współpracują z organizacjami pozarządowymi działającymi na rzecz osób z określonymi niepełnosprawnościami.

Małe firmy wskazywały na bieżące zbieranie opinii klientów/klientek na temat ich zadowolenia: bezpośrednia rozmowa z klientem/klientką, ankieta, analizowanie opinii wyrażanych na forach internetowych.



11. Produkty i usługi w kontekście różnorodności

Przykłady produktów i usług odpowiadających na potrzeby różnorodnych klientów/klientek wskazane przez badane duże i średnie podmioty to: bankomaty dostosowane do potrzeb osób niewidzących lub słabowidzących, linie kosmetyków przeznaczone dla kobiet w ciąży, usługa teleopieki dla osób starszych, produkty kompatybilne z aparatami słuchowymi, produkty dla osób niewidzących i słabowidzących, program szkoleń obejmujący naukę obsługi komputera i korzystanie z Internetu adresowany do osób powyżej 50. roku życia, urządzenia i aparaty telefoniczne dla osób z niepełnosprawnościami (np. wzmacniacze głośności, aparaty telefoniczne z dużymi przyciskami lub też przyciskami obrazkowymi), usługa wizyty domowej doradcy skierowana do osób z niesprawnością ruchową, kasy do obsługi osób z niepełnosprawnościami, kasy do obsługi kobiet w ciąży.

Produkty i usługi wskazywane przez małe firmy/instytucje to: kursy on-line dla osób z niepełnosprawnościami, oferta żywieniowa uwzględniającego posiłki wegetariańskie, usługi „szyte na miarę”, np. mały plac zabaw przy zakładzie fryzjerskim, organizacja indywidualnych spotkań z klientami/klientkami w godzinach wieczornych, gdy jest to dla nich dogodne.



12. Sposoby uzyskiwania opinii pracowników dotyczących miejsca pracy

Duże przedsiębiorstwa/instytucje stosują wielorakie sposoby zbierania opinii pracowników i pracownic odnośnie do ich zadowolenia z miejsca pracy. Najczęściej są to anonimowe ankiety w wersji papierowej lub on-line (jedyne stosowane przez firmy średnie i małe). Inne narzędzia to: badania fokusowe, wywiady z pracownikami/pracownicami, sondaż, Global Check-In, badanie satysfakcji i zaangażowania „Głos Pracownika”, anonimowa ankieta, której wyniki analizowane są przez firmę zewnętrzną, audyt polityki personalnej. Badania te są prowadzone z różną częstotliwością – raz na pół roku, raz w roku, co dwa lata. Oryginalną praktyką jest dialog pracowników/pracownic z zarządkiem firmy, tzw. Coffee Talks, podczas których zgłaszane są pomysły dotyczące usprawnień w firmie. Inny przykład dobrej praktyki realizowanej przez dużą firmę to przeprowadzane regularne (dwa razy w roku) przez firmę zewnętrzną badanie „Ja w mojej firmie”.

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

	Duże i średnie (N=22)	Małe (N=29)	Ogółem (N=51)
przeprowadzają badania opinii pracowników/pracownic dotyczące ich zadowolenia z pracy	17 (77%)	17 (59%)	34 (67%)
przeprowadzają analizę wyników ww. badań według płci, wieku oraz (nie)pełnosprawności	10 (45%)	8 (28%)	18 (35%)
przeprowadzają analizę szans i ryzyka biznesowego związanego z różnorodnością	7 (32%)	nd	nd
mają zdefiniowane korzyści biznesowe związane z zarządzaniem różnorodnością	9 (41%)	nd	nd

tów te organizacje, w których stwierdzono przypadki dyskryminacji. Niektóre spośród zbadanych przedsiębiorstw/instytucji wybierając dostawców czy kontrahentów uwzględniają ten element zarządzania różnorodnością (41% wśród dużych i średnich organizacji, pytanie nie dotyczyło małych firm), ale większość nie bierze tego pod uwagę.

Ewaluacja podejmowanych działań w ramach polityki różnorodności

Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie/instytucji⁵, to nie tylko wyznaczanie zadań, motywowanie pracowników i pracownic do jak najlepszego ich wykonania i kontrolowanie tego wykonania, ale także ocena pracy podwładnych i wyciąganie wniosków na przyszłość. W organizacji, która wprowadza zmiany niezwykle istotne jest prowadzenie ewaluacji podejmowanych działań oraz poznanie na ich temat opinii pracowników i pracownic. W przypadku zarządzania różnorodnością proces związany z ewaluacją jest tym bardziej potrzeb-

ny i powinien obejmować nie tylko badanie opinii o środowisku pracy, ale także analizę ryzyka biznesowego i korzyści biznesowych dotyczących wprowadzanych zmian. O ile większość podmiotów przeprowadza wewnętrzne badania by uzyskać opinie pracowników i pracownic na określone tematy, to tylko niektóre organizacje analizują wyniki tych badań według cech demograficzno-społecznych osób zatrudnionych (tabela 7).

Analizę szans i ryzyka biznesowego związanego z różnorodnością w miejscu pracy przeprowadza zaledwie około 1/3 spośród zbadanych przedsiębiorstw/instytucji dużych i średnich (ten element nie odnosił się do firm małych), a zdefiniowane korzyści biznesowe (finansowe i pozafinansowe) ma 41% podmiotów.

5 W zarządzaniu różnorodnością adekwatne jest określenie kapitału ludzkiego, na który składają się cechy osobowościowe, wiedza i umiejętności jednostki ludzkiej oraz jej potencjał w postaci zdolności do pracy, stanu zdrowia, kreatywności i adaptacji do zmian w otoczeniu. Na podstawie: P. Starosta, Założenia i metodologia badań surveyowych zasobów kapitału ludzkiego i społecznego w województwie łódzkim, [w:] Zróżnicowanie kapitału ludzkiego i społecznego w regionie łódzkim, red. P. Starosta, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 25.

Korzyści biznesowe związane z różnorodnością zdefiniowane przez badane duże i średnie przedsiębiorstwa oraz instytucje (n=22)

- 41%** | Zwiększenie kreatywności zespołów
- 36%** | Zatrzymanie w organizacji najlepszych pracowników/najlepszych pracownic
- 36%** | Lepsze wykorzystanie potencjału pracowników/pracownic
- 32%** | Zwiększenie satysfakcji pracowników/pracownic z zatrudnienia w organizacji
- 32%** | Rekrutacja najlepszych kandydatów/kandydatek
- 32%** | Uniknięcie ryzyka związanego z wystąpieniem przypadków dyskryminacji w miejscu pracy
- 27%** | Zwiększenie zaangażowania pracowników/pracownic w pracę
- 23%** | Lepsze zrozumienie potrzeb klientów/klientek
- 23%** | Osiąganie lepszych wyników finansowych



Zaledwie **1/4** badanych podmiotów ma w swojej strategii **zasadę zarządzania różnorodnością**.

Tylko **40%** badanych podmiotów ma **wewnętrzne dokumenty stanowiące o równym traktowaniu w miejscu pracy**, podczas gdy powinny mieć wszystkie.



40%

dużych i średnich przedsiębiorstw oraz instytucji ma **osobę lub zespół ds. różnorodności**.

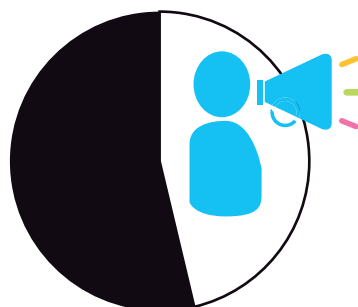
Zbyt mało –

mniej niż połowa –

ogółu badanych podmiotów

komunikuje na zewnątrz,

że prowadzi politykę różnorodności.



według wielkości firmy



29

FIRMY MAŁE

36,18

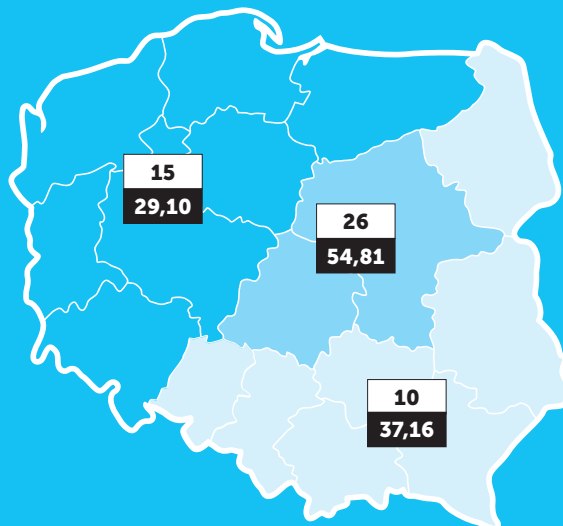


22

FIRMY ŚREDNIE I DUŻE

53,81

według regionu



według branży



14

MATERIALNA

37,6



22

NIEMATERIALNA

40,96



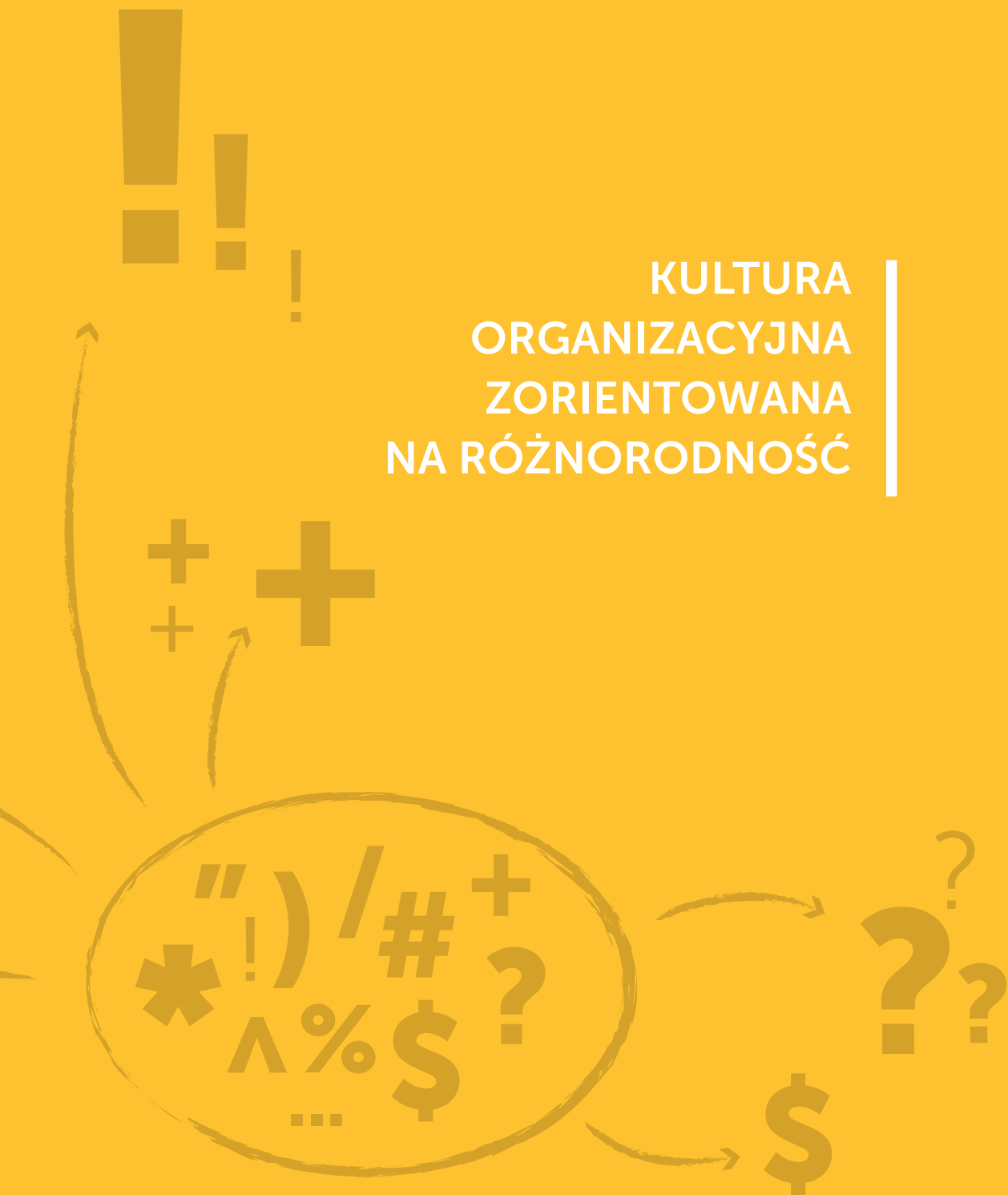
15

POZOSTAŁA

53,71

W tym obszarze najwyższy osiągnięty wynik w I edycji Barometru Różnorodności to **100%** (duża firma), a najniższy **0%** (dwie małe i jedna średnia firma).

KULTURA
ORGANIZACYJNA
ZORIENTOWANA
NA RÓŻNORODNOŚĆ



Nieodzowną cechą kultury organizacji otwartej na różnorodność jest respektowanie zasady równego traktowania i niedyskryminowania kogokolwiek w jakikolwiek sposób w miejscu pracy oraz w relacjach zewnętrznych (z klientami i klientkami, kontrahentami, społecznością lokalną). Nie chodzi tylko o formalne dostosowanie się do art. 18 (pkt. 3a-3e) Kodeksu pracy, ale o promowanie w sposób werbalny i pozawerbalny wartości, norm i zwyczajów wpisujących się w równe traktowanie oraz budowanie atmosfery akceptowania „odmienności” jako wartości samej w sobie. Swoistym „papierkiem lakmusowym” tego, że kultura organizacji jest oparta na zasadzie równego traktowania są zgłaszane przełożonym lub wyznaczonej osobie wszelkie nieprawidłowości w zakresie niedyskryminacji. Jeśli pracownicy czy pracownice chętnie i bez obaw zgłaszają przypadki związane z przejawami dyskryminacji, molestowania i molestowania seksualnego lub mobbingu w miejscu pracy, oznacza to, że mają poczucie, że zostaną one potraktowane poważnie, bo wpisuje się to w kulturę organizacji. Mogą więc czuć się bezpiecznie, gdy to robią, ponieważ wiedzą, że takie jest oczekiwanie kierownictwa firmy – zanim wyjdziecie ze skargami na zewnątrz (np. do sądu pracy), to najpierw zgłóście to nam. Jednocześnie sytuacja, gdy organizacja jest pozywana do sądu z powodu dyskryminacji świadczy o tym, że w kulturze organizacji brakuje istotnego elementu „naprawy” sytuacji dyskryminacyjnej.

Ten obszar został opisany w ankiecie narzędzia Diversity Index przez 19 pytań, z których 6 nie dotyczyło małych podmiotów.

Na podstawie deklaracji przedsiębiorstw i instytucji, które wzięły udział w I edycji Barometru Różnorodności, można wysnuć wnioski, że żadne z nich nie było ukarane za nieprzestrzeganie praw pracowniczych w okresie 12 miesięcy przed terminem badania. Jednocześnie do wyjątków należały te, w których były zgłaszane przez pracownice/pracowników skargi – tylko trzy duże przedsiębiorstwa wskazały, że miały u nich miejsce formalne zgłoszenia dotyczące dyskryminacji, a w dwóch innych organizacjach dwukrotnie zgłoszono zachowania mobbingowe. W żadnej spośród małych firm nie odnotowano takich zgłoszeń.

Elementem kultury otwartej na różnorodność jest wspieranie przez przedsiębiorstwa i instytucje równościowych inicjatyw podejmowanych przez pracowników lub pracownice oraz działań społecznych realizowanych przez grupy lokalne, w tym w szczególności przez organizacje pozarządowe działające na rzecz grup defaworyzowanych (np. organizacje kobiece czy organizacje zajmujące się sytuacją osób z niepełnosprawnościami). Wśród badanych dużych przedsiębiorstw i instytucji blisko 70% deklaruje, że wspiera działania na rzecz równości realizowane przez instytucje zewnętrzne. Tyle samo organizacji wspiera oddolne inicjatywy swoich pracowników/pracownic (tabela 8).

Wart odnotowania jest fakt, że również wśród firm małych blisko połowa (45%) jest zaangażowana we wspieranie podmiotów zewnętrznych w tym zakresie. Niemniej jednak analiza wskazanych przykładów inicjatyw oddolnych, które są wspierane, nie zawsze odnosiła się do działań na rzecz równości. Często mia-



1. Wsparcie dla inicjatyw społecznych

Duże firmy wskazywały na następujące rodzaje wsparcia inicjatyw społecznych na rzecz równości szans: współpraca ze Stowarzyszeniem Przyjaciół Integracji, Fundacją Widzialni, European Professional Women's Network, wspieranie organizacji pozarządowych w ramach wolontariatu pracowniczego, udzielanie organizacjom pozarządowym wsparcia finansowego i rzeczowego, współpraca z portalem Mamo Pracuj, aktywne angażowanie się w Kongres Kobiet, aktywne angażowanie się w Kampanię na Rzecz Równego Traktowania, utworzenie własnej fundacji.

Jedna ze średnich firm zadeklarowała, że zleciła organizacji pozarządowej działającej na rzecz osób z niepełnosprawnościami przeprowadzenie audytu stanowisk pracowniczych pod kątem dostosowania ich do potrzeb osób z różnymi niepełnosprawnościami.



2. Oddolne inicjatywy pracowników i pracownic

Duże i średnie firmy zaprezentowały w badaniu ciekawe przykłady oddolnych inicjatyw pracowniczych: program work-life balance, warsztaty i seminaria adresowane do rodziców, inicjatywa utworzenia rady pracowniczej, projekt „skrzynka pomysłów”, w ramach którego firma nagradza te pomysły pracowników/pracownic, które w sposób znaczący wpłynąć mogą na poprawę warunków zatrudnienia i jakość wykonywanej pracy.



3. Dostosowanie miejsca pracy dla osób z niepełnosprawnościami

Duże firmy dzieliły się wieloma przykładami dostosowania miejsca pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, np.: dostosowanie budynku poprzez przystosowanie podjazdów, toalet, zamontowanie szerokich drzwi, przystosowanie stanowiska pracy do indywidualnych potrzeb pracowników/pracownic z niepełnosprawnościami: odpowiednie biurka, monitor o wielkości zgodnej z zaleceniami lekarza medycyny pracy, przeniesienie stanowiska na niższą kondygnację zgodnie z zaleceniami lekarza medycyny pracy.

Małe firmy wskazywały na następujące udogodnienia: winda, uchwyty w budynku, zapewnienie miejsc parkingowych dla pracowników/pracownic z niepełnosprawnościami, umiejscowienie megafonu w sposób dogodny dla osób o bardzo niskim wzroście oraz poruszających się na wózkach inwalidzkich.

ty charakter działań charytatywnych na rzecz dzieci lub osób będących w trudnej sytuacji życiowej albo też związanych z aktywnością sportową (np. wspieranie pasji sportowych różnych osób/grup pracowniczych, organizacja zajęć jogi dla zatrudnionych osób, wspieranie zaangażowania pracowników i pracownic w akcję „Szlachetna Paczka”, wspieranie zbiórki pieniędzy na dom dziecka lub schronisko dla zwierząt, wspieranie organizacji zbiórki dla osób chorych i potrzebujących, kiermasze ozdób świątecznych stworzonych przez dzieci z niepełnosprawnościami, akcja malowania i urządzania pokoju

dla dzieci w Centrum Interwencji Kryzysowej), a te nie wpisują się wprost w zarządzanie różnorodnością.

Szacunek wobec pracowników/pracownic to kolejny element kultury zorientowanej na różnorodność. Przejawia się on m.in. tym, że kierownictwo firmy przywiązuje wagę do integracji pracowników i pracownic z firmą, do dania im poczucia, że są w głównym nurcie spraw, a pracodawca liczy się z ich potrzebami i oferuje rozwiązania służące ich zaspokajaniu, również gdy chodzi o specyficzne potrzeby niektórych grup.

TABELA 8
Przedsiębiorstwa i instytucje, które:

	Duże i średnie (N=22)	Małe (N=29)	Ogółem (N=51)
wspierają inicjatywy społeczne na rzecz równości szans realizowane przez podmioty zewnętrzne (np. organizacje kobiece, inne organizacje pozarządowe)	15 (68%)	13 (45%)	28 (55%)
wspierają oddolne inicjatywy pracowników/pracownic	15 (68%)	nd	nd

TABELA 9
Przedsiębiorstwa i instytucje, które:

	Duże i średnie (N=22)	Małe (N=29)	Ogółem (N=51)
podejmują działania ukierunkowane na integrację pracowników/pracownic (imprezy firmowe, wyjazdy integracyjne itp.)	20 (91%)	24 (83%)	44 (86%)
komunikują wprost, że na imprezę integracyjną można przyjść z partnerem lub z partnerką ze związku nieformalnego lub homoseksualnego	7 (32%)	9 (31%)	16 (31%)
odprowadzają składkę na PFRON, ponieważ wśród zatrudnionych mają mniej niż 6% osób z niepełnosprawnościami	17 (77%)	2 (7%)	19 (37%)
mają miejsca pracy dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami	16 (73%)	3 (10%)	19 (37%)
dbają o to, aby dni i godziny pracy uwzględniały potrzeby religijne i wyznaniowe pracowników/pracownic	10 (45%)	19 (66%)	29 (57%)
oferują elastyczne formy zatrudnienia	17 (77%)	23 (79%)	40 (78%)
w wewnętrznym dokumencie mają zapisane zasady korzystania z elastycznych form zatrudnienia	12 (55%)	10 (34%)	22 (43%)



4. Elastyczna praca

Elastyczne formy pracy stosowane w praktyce przez duże firmy/institucje, które wzięły udział w I edycji Barometru Różnorodności to: elastyczne warunki pracy uregulowane oddzielną procedurą wewnętrzną, stosowanie różnych godzin pracy, praca w niepełnym wymiarze czasu, możliwość pracy zdalnej w przypadku choroby dziecka, telepraca, indywidualny rozkład czasu pracy, ruchomy czas pracy, możliwość przerwy w pracy zawodowej na okres od 2 miesięcy do roku.

Średnie firmy wskazały na zadaniowy czas pracy, elastyczny czas pracy, umowę zlecenie oraz umowę w formie kontraktu.

Małe firmy stosowały najczęściej: home office, pracę na odległość, telepracę, pracę w ruchomych godzinach, elastyczne dni w miesiącu, możliwość zmiany godzin pracy na indywidualny wniosek pracownika/pracownicy, pracę zmianową, pracę na część etatu, pracę weekendową, równoważny system pracy, ustalanie grafiku w oparciu o potrzeby zgłaszane przez pracowników/pracownice, wykonywanie zadań w oparciu o umowy cywilno-prawne.



5. Dokumenty regulujące elastyczny czas pracy

Zasady korzystania z elastycznych form zatrudnienia są określane na ogół Regulaminem pracy lub wewnętrzną procedurą. W przypadku dużych firm wskazywano dodatkowo na porozumienie zawarte ze związkami zawodowymi, a w przypadku małych firm na istnienie nieformalnych rozwiązań albo regulowanie kwestii związanych z korzystaniem z elastycznych form zatrudnienia w ramach umowy o pracę.



6. Dobre praktyki tworzące kulturę organizacji

Wiele firm posiada autorskie przykłady działań tworzących kulturę organizacji otwartą na różnorodność. Duże firmy wskazywały na istnienie globalnej polityki regulującej kwestie zarządzania różnorodnością, określone standardy firmy przyjaznej pracownikom/pracownicom, wewnętrzny audyt miejsca pracy pod kątem zarządzania różnorodnością, zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami, zatrudnianie kobiet będących matkami, obecność tłumacza języka migowego podczas spotkań w firmie, klauzulę zobowiązującą osoby rekrutujące do przedstawiania kandydatur obojga płci do dalszych etapów rekrutacji. W jednej ze średnich firm wskazywano na zaangażowanie w projekt „TAK pełnosprawni”. Również małe firmy chwaliły się wieloma praktykami, np: Planem Równego Traktowania, ustalaniem indywidualnych godzin pracy w zależności od potrzeb pracowników/pracownic, zadaniowym czasem pracy, informowaniem każdej zatrudnianej osoby o tym, że firma otwarta jest na różnorodność i tego samego oczekuje od swoich pracowników/pracownic.

Na podstawie uzyskanych wyników (tabela 9) można wyciągnąć wniosek, że zdecydowana większość przedsiębiorstw i instytucji (86%) podejmuje działania mające na celu integrację pracowników i pracownic w formule organizacji imprez firmowych czy wyjazdów integracyjnych. Jednocześnie tylko 1/3 podmiotów deklaruje, że w ramach organizacji tego typu imprez integracyjnych z przewidzianym udziałem osób towarzyszących, jednoznacznie komunikuje się (w postaci ustnej informacji lub treści wpisanej do zaproszenia), że na imprezę firmową można przyjść z partnerem/partnerką ze związku nieformalnego lub homoseksualnego. Brak takiego komunikowania jest zaprzeczeniem działań integracyjnych.

Z podobnym „wykluczeniem” spotykamy się w przypadku oferowania przez firmy korzyści pozapłatowych: tylko 11 organizacji komunikuje wprost, że benefity, którymi objęci są bliscy pracowników i pracownic, przysługują także partnerom/partnerkom ze związków nieformalnych lub homoseksualnych.

Innym przejawem działań integracyjnych w organizacji, jest jej otwartość na pracowników/pracownice z niepełnosprawnościami. W tym kontekście niepokojąco wysoki (77%) wśród dużych i średnich

przedsiębiorstw jest odsetek firm, które odprowadzają składkę na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (tzw. PFRON), co oznacza, że zatrudniają niewielką liczbę osób z niepełnosprawnościami, choć jednocześnie większość tych podmiotów (73%) deklaruje, że posiada miejsce pracy dostosowane do potrzeb takich osób.

Dużym wyzwaniem dla organizacji okazują się również integracja pracowników cudzoziemców: tylko cztery firmy mają opracowane zasady umożliwiające osobom innych narodowości niż polska obchodzenie własnych świąt religijnych lub narodowych.

Choć elastyczne formy zatrudnienia są oferowane przez większość badanych przedsiębiorstw i instytucji niezależnie od ich wielkości, to zasady korzystania z takich form zatrudnienia są zapisane w wewnętrznych dokumentach firmy tylko u połowy podmiotów dużych i średnich oraz w 1/3 firm małych. Spisanie tych zasad jest istotne, ponieważ to na ich podstawie określa się m.in. kto i w jakich okolicznościach może korzystać z elastycznych form, jakie prawa i obowiązki mają pracownicy/pracownice z tytułu wykonywania pracy w ramach elastycznych form oraz jak rozlicza się taką pracę.

W okresie 12 miesięcy przed badaniem

żaden z podmiotów

nie został ukarany (przez sąd lub inspekcję pracy)
za nieprzestrzeganie praw pracowniczych.



Do wyjątków należą przedsiębiorstwa i instytucje, w których miało miejsce **formalne zgłoszenie** ze strony pracownika/pracownicy **dotyczące dyskryminacji lub mobbingu.**

Zdecydowana większość

badanych przedsiębiorstw i instytucji
(91% dużych i średnich oraz 83% małych)
podejmuje działania mające na celu integrację pracownic i pracowników.



68% dużych i średnich

oraz **45%** małych przedsiębiorstw i instytucji
wspiera zewnętrzne organizacje działające na rzecz równego traktowania.



Najstańszą stroną

tego obszaru – kultury organizacyjnej wrażliwej na różnorodność – jest **niedostateczne zorientowanie na osoby innych narodowości niż polska oraz o nieheteroseksualnej orientacji.**

Małe firmy mają częściej zindywidualizowane podejście do pracownika lub pracownicy – dostrzega się w nich potrzeby

pracowników i pracownic innych religii lub innego wyznania oraz organizuje czas pracy tak, aby możliwe było obchodzenie przez te osoby własnych świąt



według wielkości firmy



29

FIRMY MAŁE

33,35

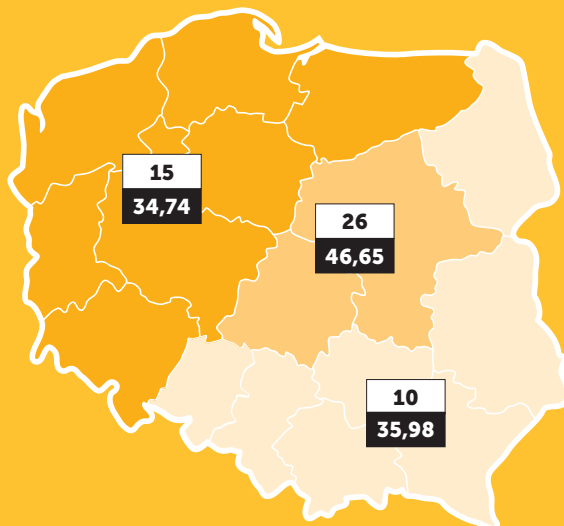


22

FIRMY ŚREDNIE I DUŻE

51,2

według regionu



według branży



14

MATERIALNA

33,73



22

NIEMATERIALNA

43,93



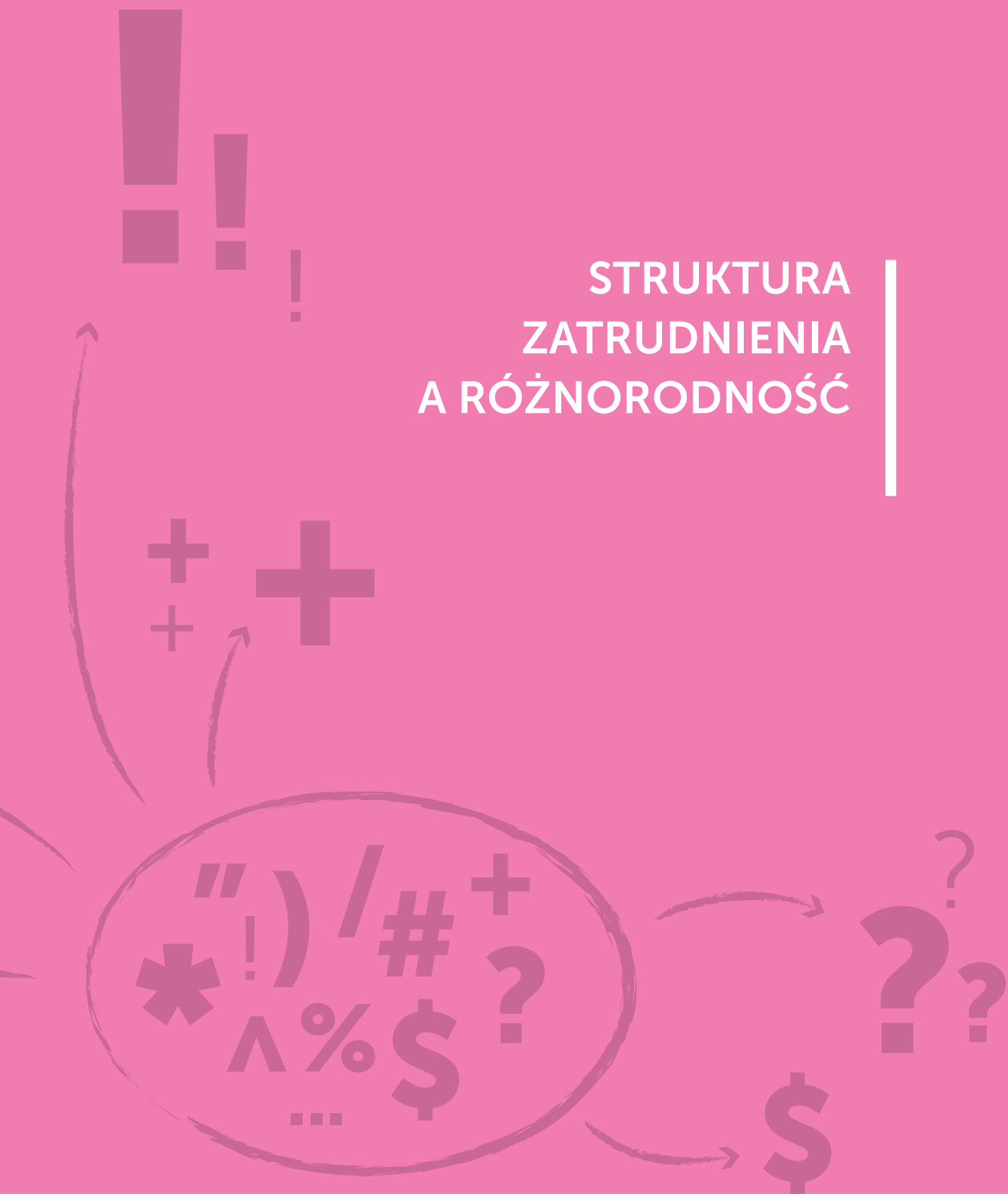
15

POZOSTAŁA

43,67

W tym obszarze najwyższy osiągnięty wynik w I edycji Barometru Różnorodności to **78,57%** (duża firma), a najniższy **0%** (mała firma).

STRUKTURA ZATRUDNIENIA A RÓŻNORODNOŚĆ



Kultura organizacyjna zorientowana na różnorodność oraz włączenie zasady zarządzania różnorodnością do strategii przedsiębiorstwa lub instytucji rządowej/samorządowej to punkt wyjścia w procesie dochodzenia do uzyskiwania korzyści z różnorodności. Proces ten stanowi duże wyzwanie dla kierownictwa każdego przedsiębiorstwa/instytucji, ponieważ wiąże się z pokonywaniem uprzedzeń i stereotypów, zdobywaniem nowej wiedzy oraz działaniem na zasadzie prób i błędów, jako że w Polsce wciąż do wyjątków należy edukacja na temat zarządzania różnorodnością (nie ma takich kierunków na uniwersytetach, nieliczne uczelnie oferują studia podyplomowe), jak i mało jest dobrych praktyk, z których można byłoby czerpać inspiracje do działania. **Kultura i strategia to określenie zasad postępowania – swego rodzaju drogowskaz, wyznaczający kierunek działań i zadań. To, czy zasady te są realizowane w praktyce, można wywnioskować z analizy twardych danych dotyczących struktury zatrudnienia, rekrutacji, rozwoju zawodowego i kształtowania się wynagrodzeń.** W tym punkcie przedmiotem analizy będzie struktura zatrudnienia według cech demograficzno-społecznych pracowników/pracownic dokonana na podstawie 14 pytań ankiety (3 pytania nie odnosiły się do firm małych).

Nie wszystkie przedsiębiorstwa i instytucje, które wzięły udział w I edycji Barometru Różnorodności, wskazały w ankiecie dane dotyczące liczby zatrudnianych osób, w tym kobiet, osób do 30. roku życia i będących w wieku 50+, osób z niepełno-

sprawnościami, innych narodowości, kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych wyższego i średniego szczebla zarządzania. Brak tych danych skutkował gorszymi wynikami w tym obszarze w odniesieniu do blisko 1/3 badanych przedsiębiorstw i instytucji (brak danych = brak punktów). **Monitorowanie sytuacji pod względem różnorodności w miejscu pracy jest w polityce zarządzania różnorodnością niezbędne. Fundamentem tej polityki jest wiedza o strukturze zatrudnienia według cech demograficzno-społecznych.** Ze względu na znaczącą liczbę przedsiębiorstw/instytucji, które nie podały informacji dotyczących tego obszaru, nie można wnioskować o strukturze pracujących według płci, wieku, (nie)sprawności, narodowości.

| Kobiety wśród kierowników

Z deklaracji badanych przedsiębiorstw i instytucji wynika, że w połowie spośród nich, kobiety stanowią co najmniej 30% kadry zarządzającej wyższego szczebla (tabela 10). Nieco gorzej przedstawia się sytuacja, gdy analizujemy odsetek kobiet wśród zatrudnionych i wśród kadry zarządzającej. Odsetki te różnią się w sposób znaczący w zdecydowanej większości (76%) ogółu badanych przedsiębiorstw/instytucji oraz w ponad połowie (55%) firm dużych i średnich. **Często jest tak, że kobiety stanowią większość wśród zatrudnionych, ale wśród osób na stanowiskach kierowniczych wyższego szczebla – wyraźną mniejszość.**

TABELA 10
Przedsiębiorstwa i instytucje, w których:

	Duże i średnie (N=22)	Małe (N=29)	Ogółem (N=51)
na stanowiskach wyższego szczebla (w zarządzie, dyrekcji) kobiety stanowią co najmniej 30%	11 (50%)	14 (48%)	25 (49%)
% kobiet wśród zatrudnionych jest co najmniej taki sam lub bliski procentowi kobiet wśród kadry zarządzającej wyższego szczebla (możliwe odchylenie 10 pkt. proc.)	10 (45%)	2 (7%)	12 (24%)



1. Monitoring struktury zatrudnienia

Duże firmy analizują strukturę zatrudnienia za pomocą różnorodnych narzędzi np.: sprawozdań/raportów/analiz zatrudnienia prowadzonych co miesiąc, kwartalnie lub rocznie, zbierania danych w oparciu o informatyczny system kadrowy, zbierania i przekazywania danych na potrzeby przygotowywanego przez firmę raportu CSR, poprzez analizowanie raportów przygotowywanych przez Główny Urząd Statystyczny. Jeden z podmiotów średniej wielkości wskazał, że monitoring przeprowadza jego dział kadr.

Małe firmy deklarowały prowadzenie raportów/zestawień/sprawozdań rocznych, analiz informacji zawartych w bazie danych pracowników/pracownic, a nawet przygotowywanie Planu Równego Traktowania.



2. Wsparcie pracowników/pracownic w wieku przedemerytalnym

Duże i średnie firmy/institucje deklarowały korzystanie z różnych rozwiązań wspierających osoby zbliżające się do wieku emerytalnego:

	Liczba firm
uelastycznienie czasu i/lub form zatrudnienia	4
stopniowe zmniejszanie wymiaru etatu	4
przesunięcia pomiędzy stanowiskami pracy	4
zmiana zakresu obowiązków	4
coaching	2
szkolenia z zakresu rozwoju osobistego	2
program profilaktyki zdrowotnej	2
wykorzystanie osób w wieku okołoemerytalnym jako mentorów	2
wsparcie prawne	1
program wolontariatu pracowniczego	1
wsparcie psychologiczne	0

TABELA 11**Przedsiębiorstwa i instytucje, w których prowadzony jest monitoring struktury zatrudnienia:**

	Duże i średnie (N=22)	Małe (N=29)	Ogółem (N=51)
według płci, wieku, (nie)sprawności oraz stanowisk	12 (55%)	5 (17%)	17 (33%)
pracowników/pracownic korzystających z elastycznych form zatrudnienia	10 (45%)	12 (41%)	22 (43%)
nowo przyjmowanych pracowników/pracownic	16 (73%)	13 (45%)	29 (57%)
zwalnianych pracowników/pracownic	14 (64%)	14 (48%)	28 (55%)
zwalnających się pracowników/pracownic	14 (64%)	18 (62%)	32 (63%)
pracowników/pracownic zbliżających się do wieku emerytalnego	14 (64%)	9 (31%)	23 (45%)

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

	Duże i średnie (N=22)	Małe (N=29)	Ogółem (N=51)
osoby zwalniane otrzymują informację zwrotną na temat jego/jej wyników pracy	15 (68%)	24 (83%)	39 (76%)
praktykowane są tzw. exit interviews	18 (82%)	23 (79%)	41 (80%)
oferuje się pracownikom/pracownicom zbliżającym się do wieku emerytalnego wsparcie ułatwiające kontynuowanie pracy	7 (32%)	nd	nd

Monitoring struktury zatrudnienia

Monitorowanie sytuacji wiąże się z analizowaniem danych liczbowych odnośnie osób pracujących, nowo przyjmowanych, zwalnianych czy też zwalnających się, a także osób korzystających z elastycznych form zatrudnienia. Najwięcej przedsiębiorstw i instytucji prowadzi monitoring osób, które same rezygnują z pracy w firmie – dotyczy to zarówno dużych i średnich, jak i małych firm (tabela 11). Ponad 1/2 podmiotów monitoruje również strukturę nowo przyjmowanych i zwalnianych osób. Duże i średnie organizacje wyraźnie częściej niż małe monitorują strukturę pracownic/pracowników zbliżających się do wieku emerytalnego: odpowiednio 64% i 31%. Najczęściej prowadzony jest monitoring według płci, wieku, (nie)sprawności i stanowisk, czyli ten rodzaj monitoringu, który jest najważniejszy w zarządzaniu różnorodnością – żeby dobrze zarządzać różnorodnym kapitałem ludzkim, trzeba mieć o nim szczegółową wiedzę. Taki rodzaj monitorowania struktury zatrudnienia wśród dużych i średnich przedsiębiorstw oraz instytucji deklaruje ponad połowa podmiotów (55%), a wśród firm małych tylko 17%. Ważna jest również analiza tego, jakie osoby korzystają z elastycznych form zatrudnienia i czy warunki pracy oferowane w ich ramach nie są dyskryminujące

w stosunku do innych grup pracowniczych. Robi to 40% ogółu organizacji.

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

Powszechną praktyką jest tzw. exit interview (82% dużych i średnich oraz 79% małych), czyli rozmowa przeprowadzana z osobami, które odchodzą z firmy (są zwalniane lub odchodzą na własne życzenie), a także zwyczaj przekazywania osobom zwalnianym informacji zwrotnej na temat jego/jej wyników pracy (tabela 12). **Nieliczne duże i średnie firmy mają programy skierowane do osób zbliżających się do wieku emerytalnego, dotyczące kontynuowania przez nich pracy.** Jeśli chodzi o rozwiązania oferowane osobom zbliżającym się do wieku emerytalnego, to dotyczą one głównie uelastycznienia czasu pracy i/lub form zatrudnienia, stopniowego zmniejszania wymiaru etatu, przesunięcia pomiędzy stanowiskami pracy, zmiany zakresu obowiązków. Takie rozwiązania jak szkolenia z zakresu rozwoju osobistego i coachingu czy wykorzystanie tych osób jako mentorów występowały sporadycznie, podobnie jak wsparcie prawne czy zaangażowanie w wolontariat pracowniczy. Żadna z firm/instytucji nie oferowała wsparcia psychologicznego.

Blisko 3/4

przedsiębiorstw dużych i średnich
zatrudnia osoby innych narodowości niż polska.



Zaledwie

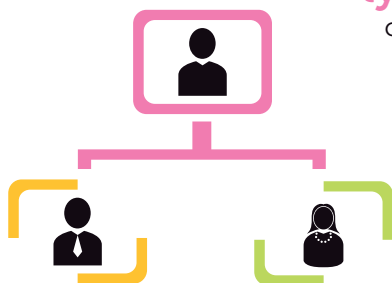
7

spośród badanych dużych i średnich przedsiębiorstw oraz instytucji
oferuje pracownikom i pracownicom zbliżającym się do wieku emerytalnego wsparcie związane z kontynuowaniem przez nich pracy.



Monitoring struktury zatrudnienia według stanowisk i cech demograficzno-społecznych zatrudnionych występuje

tylko w 1/3 badanych podmiotów,
częściej prowadzą go przedsiębiorstwa duże i średnie niż małe.



według wielkości firmy



29

FIRMY MAŁE

48,1

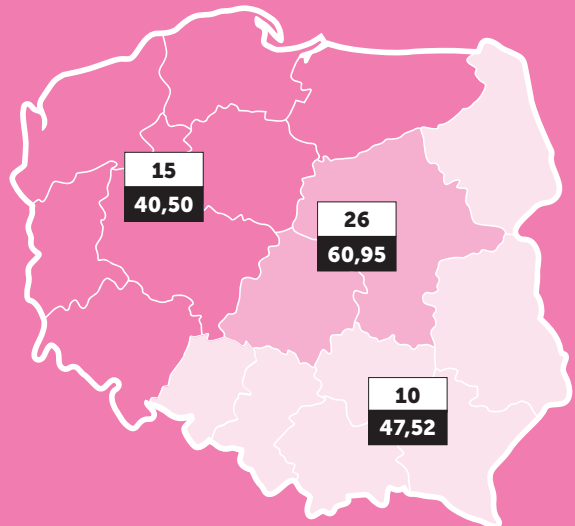


22

FIRMY ŚREDNIE I DUŻE

57,84

według regionu



według branży



14

MATERIALNA

46,94



22

NIEMATERIALNA

53,54



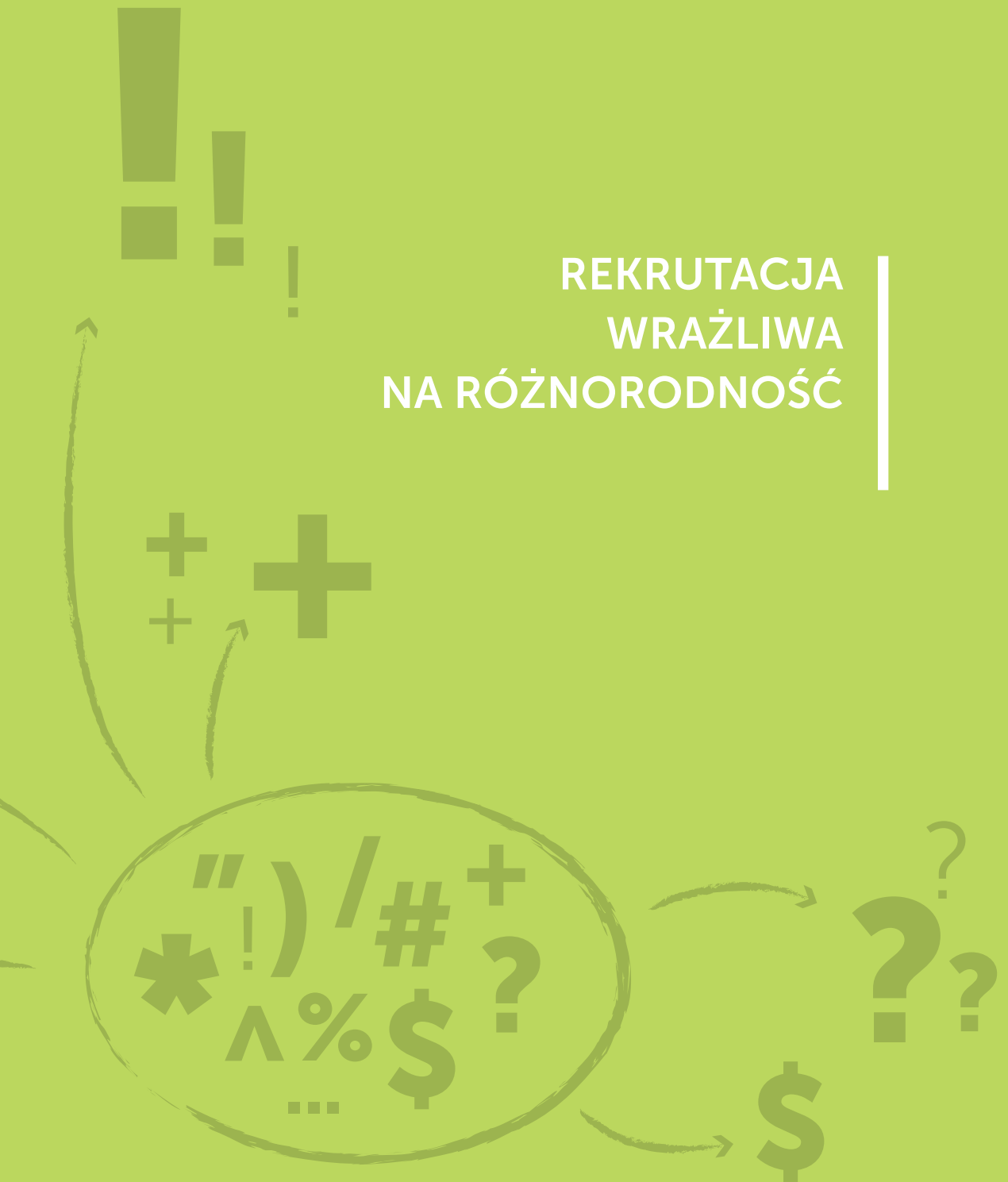
15

POZOSTAŁA

55,49

W tym obszarze najwyższy osiągnięty wynik w I edycji Barometru Różnorodności to **100%** (jedna mała i jedna duża firma), a najniższy **0%** (trzy małe firmy).

REKRUTACJA WRAŻLIWA NA RÓŻNORODNOŚĆ



To właśnie ten obszar wypadł najgorzej spośród wszystkich sześciu obszarów zarządzania różnorodnością uwzględnionych w badaniu. Świadczy o tym wartość indeksu, która wyniosła dla tego obszaru 32,95% i była najniższa w porównaniu z wartościami dla pozostałych subindeksów. Pytania w tym obszarze dotyczyły tego, czy proces rekrutacji jest sformalizowany i podlega określonym z góry standardom, czy nabór na wolne stanowiska uwzględnia promowanie różnorodności, czy podczas rozmów kwalifikacyjnych osoby starające się o pracę są pytane o sytuację rodzinną lub dyspozycyjność.

Standaryzacja procesu rekrutacji

Na podstawie deklaracji badanych podmiotów nabór na wolne stanowiska ma na ogół charakter sformalizowany, co oznacza, że dokonuje się go w drodze konkursów (nabór z zewnątrz) lub w drodze upowszechniania wewnątrz organizacji informacji o wakatach (tabela 13). W szczególności dotyczy to przedsiębiorstw/instytucji dużych i średnich (86% wobec 79% małych). Wyraźnie rzadziej firmy posiadają i stosują wystandaryzowany scenariusz przeprowadzania rozmowy kwalifikacyj-

nej (73%), ale 86% przedsiębiorstw dużych i średnich deklaruje, że są opracowane wytyczne dla osób przeprowadzających rozmowy kwalifikacyjne w zakresie tego, jakich pytań nie mogą zadawać. Stosunkowo najmniej (59%) przedsiębiorstw/instytucji stosuje zasadę używania w procesie naboru na wolne stanowiska neutralnych płciowo form gramatycznych (np. poszukujemy osoby lub osób, zatrudnimy na stanowisku informatycznym osobę, zainteresowane osoby) lub męskich i żeńskich (np. kandydat/kandydatka, księgowy/księgowy, specjalista/specjalistka, zatrudnimy kobietę/mężczyznę). Podobnie mało firm i instytucji przeprowadza analizę ogłoszeń o pracy pod kątem tego, czy są one wolne od treści wykluczających z procesu rekrutacji niektóre grupy społeczne. Na przykład kobiety mogą czuć się wykluczone przez następujące treści: „**poszukujemy asystenta zarządu**”, „**od kandydatów oczekujemy dyspozycyjności**”, a z kolei mężczyźni, gdy czytają w ogłoszeniu: „**do sekretariatu atrakcyjna i z prewencją**”, „**do pralni zatrudnimy kobiety**”, „**mile widziane osoby z wdzięczną aparycją**”. Dyskryminacja ze względu na wiek występuje w ogłoszeniach, w których pisze się wprost „**osoby do 25 lat**” lub mniej wprost – „**praca w młodym i dynamicznym zespole**”.

TABELA 13

Przedsiębiorstwa i instytucje, w których:

	Duże i średnie (N=22)	Małe (N=29)	Ogółem (N=51)
w sposób przejrzysty prowadzony jest nabór na wolne stanowiska (np. otwarte konkursy, upowszechnianie wewnątrz organizacji informacji o wakatach)	19 (86%)	23 (79%)	42 (82%)
podczas naboru na wolne stanowiska używa się męskich i żeńskich form gramatycznych lub form neutralnych płciowo	13 (59%)	17 (59%)	30 (59%)
przeprowadza się analizę ogłoszeń pod kątem tego, czy nie zawierają one treści dyskryminacyjnych, np. „przyjmę do pracy w młodym, dynamicznym zespole”	14 (64%)	15 (52%)	29 (57%)
stosowany jest wystandaryzowany scenariusz rozmowy kwalifikacyjnej	16 (73%)	nd	nd
osoby rekrutujące mają wytyczne do pytań, które są zakazane podczas rozmowy z kandydatami/kandydatkami	18 (82%)	19 (66%)	37 (73%)



1. Pozyskiwanie osób z niepełnosprawnościami

Przykładem dobrej praktyki na rzecz pozyskiwania osób z niepełnosprawnościami jest artykułowany w ogłoszeniu komunikat, że miejsce pracy jest przyjazne takim osobom lub że mile widzianymi kandydatami/kandydatkami są osoby z niepełnosprawnościami. Inny przykład to prowadzenie działań rekrutacyjnych we współpracy z organizacją pozarządową działającą na rzecz aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami.



2. Pozyskiwanie cudzoziemców

Zachęty do aplikowania przez osoby innych narodowości niż polska stosowane przez firmy i instytucje były następujące: ogłoszenia upubliczniane na portalach rekrutacyjnych w różnych językach, korzystanie z programu umożliwiającego międzynarodową mobilność pracowników/pracownic (Global Mobility).



3. Pytania zakazane podczas rekrutacji

Zakazane są pytania zarówno zadawane wprost („czy ma pani męża, czy ma pan żonę?”, „czy ma pani/pan dzieci?”, „w jakim wieku są dzieci?”, „czy planuje pani/pan mieć dzieci?”, „jak planuje pani/pan rozwiązać problem opieki nad dzieckiem i pracy zawodowej?”), jak i wszelkiego rodzaju insynuacje bądź pytania niebezpośrednie („czy jest pani/pan w stałym związku?”, „jak długo jest pani/pan po ślubie?”, „w jaki sposób spędza pani/pan wolny czas?”, „czy może pani/pan liczyć na wsparcie rodziny w zakresie opieki nad dzieckiem?”, „czy bierze pani/pan pod uwagę zapisanie dziecka do przedszkola?”).

TABELA 14**Przedsiębiorstwa i instytucje, w których nabór na wolne stanowisko łączy się z działaniami zachęcającymi do aplikowania:**

	Duże i średnie (N=22)	Małe (N=29)	Ogółem (N=51)
osoby tej płci, która jest mniej licznie reprezentowana w organizacji	4 (18%)	6 (21%)	10 (20%)
osoby w przedziale wiekowym, który jest mniej licznie reprezentowany w organizacji	1 (5%)	4 (14%)	5 (10%)
osoby z niepełnosprawnościami	5 (23%)	3 (10%)	8 (16%)
osoby innej narodowości niż polska	4 (18%)	nd	nd

Promowanie różnorodności

Proces rekrutacji to dobry moment, żeby zadbać o przyciągnięcie do pracy w firmie czy instytucji osoby różne pod względem cech demograficzno-społecznych. Można to uzyskać przez działania, które zachęcają do aplikowania kobiety, gdy mamy ich zbyt mało wśród zatrudnionych albo osoby z niepełnosprawnością bądź osoby innej narodowości. Czy takie działania są podejmowane przez przedsiębiorstwa i instytucje, które wzięły udział w Barometrze Różnorodności? Z danych zawartych w tabeli 14 wynika, że do wyjątków należą firmy i instytucje, które promują różnorodność na etapie rekrutacji. Tymczasem **prawo dopuszcza tzw. działania wyrównawcze** (§3 art. 18-3b Kodeksu pracy). Nie stanowią one naruszenia zasady równego traktowania, gdy są podejmowane przez określony czas i mają na celu wyrównanie szans osób wyróżnionych ze względu na płeć, wiek, (nie)pełnosprawność, rasę, narodowość, religię. Za pomocą takich działań można świadomie kształtować strukturę zatrudnienia. Należy podkreślić, że zachęcanie do kandydowania nie stanowi gwarancji zatrudnienia, ponieważ wybór kandydata/kandydatki powinien być dokonany na podstawie wymaganych na danym stanowisku kwalifikacji, kompetencji, dodatkowych umiejętności. **Reguła działania wyrównawczego może być zastosowana, gdy mamy do czynienia z więcej niż jedną osobą spełniającą kryteria kwalifikujące do zatrudnienia na określone stanowisko.**

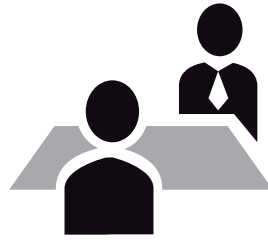
Pytania o sprawy osobiste na rozmowie kwalifikacyjnej

Rozmowy kwalifikacyjne są ważnym elementem w procesie rekrutacji, jednak bardzo delikatnym, jeśli chodzi o niedyskryminację kandydatów/kandydatek. Osobom ubiegającym się o pracę nie mogą być zadawane na żadnym etapie procesu rekrutacyjnego pytania o sprawy osobiste, czyli o stan cywilny, plany prokreacyjne, liczbę posiadanych dzieci, ich wiek i sposób godzenia życia rodzinnego z obowiązkami zawodowymi (§ 1 art. 22¹ Kodeksu pracy).

Z deklaracji badanych przedsiębiorstw i instytucji można wnioskować, że zakazane w czasie rekrutacji pytania są zadawane sporadycznie i tylko w małych firmach (od 2 do 4 przyznało, że to robi). Również tylko małe firmy/instytucje w procesie rekrutacyjnym zadają pytania o dyspozycyjność (8 wskazań, co stanowi 28% małych firm). Z innych badań, w których poza przedstawicielem pracodawcy uczestniczyli także pracownicy/pracownice⁶ wynika, że tego rodzaju pytania są obecne podczas rozmów kwalifikacyjnych w każdym przedsiębiorstwie lub instytucji, a ponadto, że zadawane są one częściej kobietom niż mężczyznom starającym się o pracę.

6 Np. z badań przeprowadzonych w ramach projektu Gender Index w 2006 i 2007 r. (por.: Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy, red. E. Lisowska, EQUAL, UNDP, Warszawa 2007; Firma równych szans 2007 (III edycja konkursu). Raport z badań, EQUAL, PKPP Lewiatan, Warszawa 2008), a także z badań prowadzonych w ministerstwach w 2011 r. (por. Polityka różnorodności w administracji centralnej, red. E. Lisowska, SGH, Warszawa 2012).

Obszar rekrutacji uzyskał **najniższą wartość oszacowanego indeksu**, co oznacza, że **w procesie rekrutowania zbyt małą wagę przywiązuje się do różnorodności.**



Nieliczne firmy oraz instytucje stosują w procesie rekrutacyjnym **działania wyrównawcze**, czyli zachęcają do aplikowania osoby z grup mniej licznie reprezentowanych na określonych stanowiskach w organizacji.



Zaledwie 5 firm i instytucji dużych oraz **3** małe zachęcają w procesie rekrutacyjnym do aplikowania osoby z niepełnosprawnościami.



Proces pozyskiwania kandydatów i kandydatek do pracy jest sformalizowany niemal **we wszystkich dużych** firmach i instytucjach, choć proces rozmów kwalifikacyjnych – **tylko w 73% spośród nich.**



według wielkości firmy



29

FIRMY MAŁE

28,05

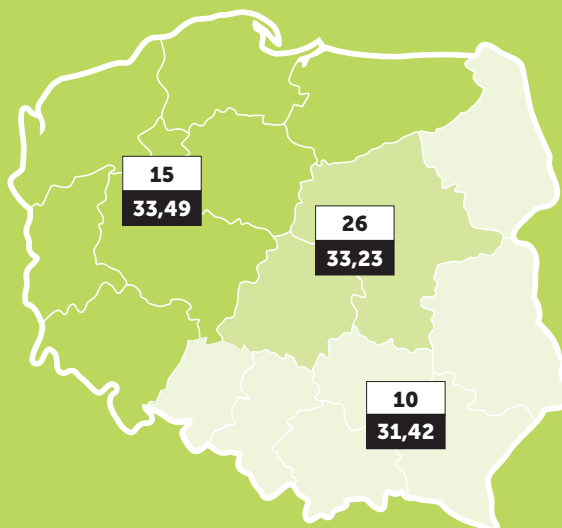


22

FIRMY ŚREDNIE I DUŻE

39,42

według regionu



według branży



14

MATERIALNA

38,82



22

NIEMATERIALNA

32,53



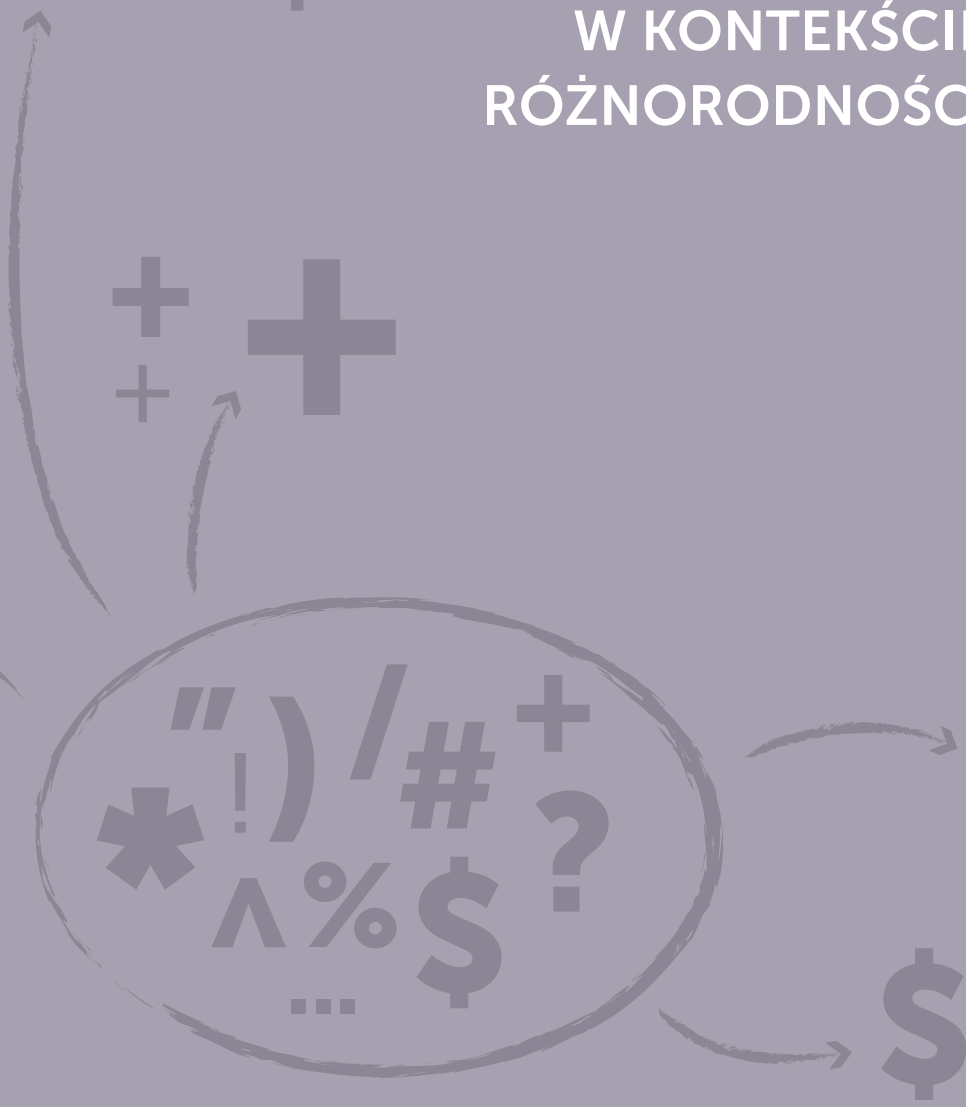
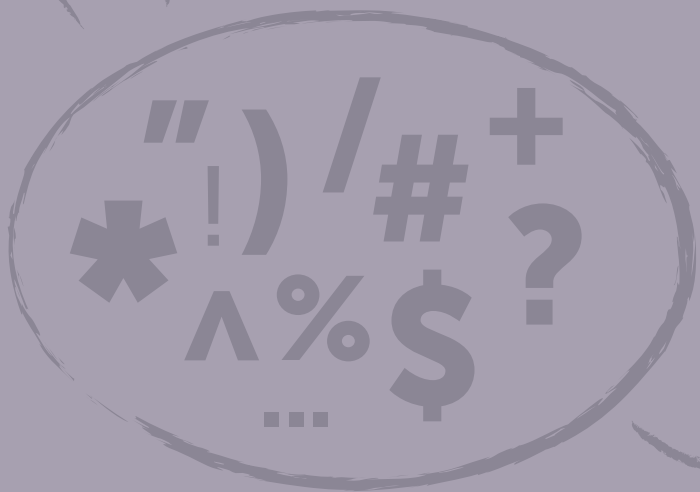
15

POZOSTAŁA

28,09

W tym obszarze najwyższy osiągnięty wynik w I edycji Barometru Różnorodności to **100%** (duża firma), a najniższy **0%** (jedna mała i jedna duża firma).

ROZWÓJ ZAWODOWY W KONTEKŚCIE RÓŻNORODNOŚCI



Na rozwój zawodowy pracowników i pracownic w organizacji składa się doszkącanie przez udział w szkoleniach – wewnętrznych (organizowanych przez firmę) i zewnętrznych, w tym różnego rodzaju studiach i kursach – a także potencjalne możliwości awansowania. Istotne w tym obszarze jest także to, czy organizacja ogólnie sprzyja rozwojowi zawodowemu w ten sposób, że np. oferuje rozwiązania na rzecz godzenia życia zawodowego i prywatnego. Takie działania są ważne, ponieważ dają poczucie bezpieczeństwa i komfortu pracy pracownikom/pracownicom w sytuacji, gdy mają oni/one małe dzieci, a ponadto nie pozbawiają ich możliwości korzystania ze szkoleń i programów rozwojowych czy ścieżek awansu.

To właśnie w tym obszarze polityka różnorodności była najlepiej realizowana, o czym świadczy najwyższa wartość subindeksu dla tego obszaru – 55,21%.

Podnoszenie kwalifikacji i programy rozwoju zawodowego

Uczestnictwo w organizowanych przez firmę/instytucję szkoleniach jest ważnym elementem uzupełniania wiedzy oraz pod-

noszenia kwalifikacji przez pracowników i pracownice. Na ogół przedsiębiorstwa dbają o to, aby doszkącać swoje kadry i tak też jest w przypadku firm i instytucji objętych Barometrem Różnorodności – 91% dużych i średnich oraz 86% małych deklaruje, że podnosi kompetencje pracowników i pracownic poprzez szkolenia. Dla efektywności takich działań istotne jest, aby od czasu do czasu zapytać pracowników/pracownice o ich potrzeby w tym zakresie i aby problematykę szkoleń dostosować do rozpoznanych potrzeb. Aż 86% dużych firm/instytucji pozyskuje informacje na temat potrzeb szkoleniowych od własnych pracowników/pracownic (tabela 15).

O ile szkolenia są powszechnie stosowanym sposobem na podnoszenie kwalifikacji pracowników i pracownic, to programy takie jak coaching, mentoring czy finansowanie studiów podyplomowych są realizowane nieco rzadziej (przez 68% dużych i średnich organizacji), zaś programy skierowane do specjalnych grup (osób najmłodszych lub najstarszych, osób z niepełnosprawnością) występują tylko w 23% przedsiębiorstw. Prawdopodobnie wynika to 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 (N=22)	Małe (N=29)	Ogółem (N=51)
pozyskuje się informacje na temat potrzeb szkoleniowych pracowników i pracownic	19 (86%)	nd	nd
podnosi się kwalifikacje i kompetencje pracowników i pracownic przez szkolenia	20 (91%)	25 (86%)	45 (88%)
realizowane są programy takie jak coaching, mentoring, networking, dofinansowanie do studiów podyplomowych	15 (68%)	nd	nd
realizowane są programy rozwojowe skierowane do osób młodych (do 30 r. życia) lub osób w wieku 50+, osób z niepełnosprawnością	5 (23%)	nd	nd
wszystkie osoby pracujące mają spisany zakres zadań i obowiązków	19 (86%)	21 (72%)	40 (78%)



1. Pozyskiwanie informacji na temat potrzeb szkoleniowych

Firmy pozyskują informację na temat potrzeb i oczekiwań szkoleniowych pracowników lub pracowników poprzez bezpośrednie zaangażowanie kadry menedżerskiej w ten proces oraz opracowywanie indywidualnych planów rozwoju dla każdego pracownika/pracownicy, wywiady z menedżerami/menedżerkami średniego szczebla, analizę rocznych zestawień otrzymywanych od kadry menedżerskiej odpowiedzialnej za analizę potrzeb szkoleniowych w podległych jej jednostkach. Ponadto prowadzone są również: badania ankietowe, badania on-line, grupy eksperckie, a identyfikacja potrzeb szkoleniowych następuje przy okazji rocznej oceny pracowników/pracownic.



2. Kryteria i procedury dotyczące awansów

Kryteria i procedury dotyczące awansów mogą być ujęte w różnych dokumentach lub programach np.: Leadership Standards, System Talent i Employee Appraisal, System Performance Coaching & Development, Talent Review Meeting, Program Com & Ben, Regulamin wynagradzania, zapisy ujęte w Zakładowym Układzie Zbiorowym Pracy.



3. Udogodnienia związane z czasem i miejscem pracy

	Duże i średnie (N=22)	Małe (N=29)
Praca na część etatu	13	14
Bezproblemowy urlop w nagłych wypadkach	13	17
Zadaniowy czas pracy	12	11
Wyjście z pracy, by załatwić sprawę prywatne z możliwością odrobienia godzin pracy w innym terminie	12	18
Indywidualne godziny pracy	11	17
Elastyczny czas pracy	11	18
Bezpłatny urlop	11	6
Wykonywanie części zadań służbowych w domu	10	17
Równoważny czas pracy	7	0
Praca na część etatu zamiast urlopu wychowawczego	7	7
Telepraca	6	8
Skrócony tydzień pracy	5	6
Dodatkowy płatny urlop z tytułu urodzenia dziecka lub opieki nad nim	5	3
Dodatkowe płatne dni wolne od pracy	4	7
Dzielenie etatu (tzw. job sharing)	1	1
Praca weekendowa	1	6

Przy podejmowaniu decyzji o realizowanych szkoleniach czy programach rozwojowych pomocne powinny być wnioski płynące z okresowej oceny pracowników i pracownic. W tej ocenie niezbędne jest odniesienie się do zakresu zadań i obowiązków przypisanych danej osobie. Wystandardyzowany – a więc opierający się na jednakowych dla wszystkich kryteriach – system oceny minimalizuje ryzyko kierowania się przy ocenie stereotypami lub uprzedzeniami przełożonego/przełożonej względem pracownika/pracownicy. Taki system oceny deklaruje zdecydowaną większość (77%) dużych firm/institucji (małych firm to pytanie nie dotyczyło).

Awanse

Transparentna polityka w sferze dostępu do awansów jest jednym z kluczowych elementów zarządzania różnorodnością. Wdrożone kryteria i procedury uzyskiwania awansów deklaruje nieco ponad połowa dużych i średnich przedsiębiorstw/institucji (tabela 16). Do wyjątków należą firmy i instytucje, które stosują działania wyrównawcze ze względu na płeć w zakresie podejmowania decyzji o awansach. Na ogół to kobiety są mniej licznie reprezentowane na stanowiskach kierowniczych, w tym w szczególności na stanowiskach wyższego szczebla, więc to one powinny być objęte działaniami wyrównawczymi.

Rozwiązania na rzecz godzenia życia zawodowego i prywatnego

Polityka różnorodności bierze pod uwagę to, że osoby zatrudnione w firmie mają własną sferę życia prywatnego i rodzinnego, która jest dla nich równie ważna jak praca zawodowa, dlatego dąży się do tego, żeby płynnie te dwie sfery łączyć. Gdy firma/institucja oferuje rozwiązania ułatwiające godzenie życia zawodowego z prywatnym, tym samym daje sygnał, że liczy się z potrzebami swoich pracowników/pracownic. Na te rozwiązania składają się najczęściej udogodnienia związane z koniecznością opieki nad małymi dziećmi, ale także rozwiązania umożliwiające opiekę nad schorowanymi lub nie w pełni sprawnymi rodzicami. Z uzyskanych deklaracji wynika, że większość badanych firm oraz instytucji oferuje takie rozwiązania i są one adresowane w takim samym zakresie do kobiet i mężczyzn (tabela 17). Blisko 1/3 organizacji zachęca ojców do tego, żeby korzystali z urlopu ojcowskiego lub rodzicielskiego. Deklarowane sposoby zachęcania to np.: **organizowanie warsztatów dla ojców w ramach Diversity Week, umieszczenie w intranecie informacji o uprawnieniach urlopowych przysługujących ojcom, grupy dyskusyjne w intranecie, przekazywanie informacji w tym obszarze przez osoby z zarządu podczas indywidualnych konsultacji bądź spotkań z pracownikami będącymi ojcami.**

TABELA 16
Przedsiębiorstwa i instytucje, w których:

	Duże i średnie (N=22)	Małe (N=29)	Ogółem (N=51)
są wdrożone kryteria i procedury dotyczące awansów	12 (55%)	nd	nd
prowadzi się działania promujące osoby tej płci, która jest mniej licznie reprezentowana na danym szczeblu zarządzania	3 (14%)	1 (3%)	4 (8%)



4. Rozwiązania o charakterze finansowym

	Duże i średnie (N=22)	Mate (N=29)
Okolicznościowe świadczenia socjalne	13	10
Dostęp do narzędzi i zasobów organizacji w czasie urlopu macierzyńskiego/ojcowskiego/rodzicielskiego/wychowawczego (na przykład: telefon służbowy, laptop, dostęp do intranetu)	12	8
Opieka medyczna obejmująca dzieci	9	2
Opieka medyczna obejmująca rodziców	9	0
Oferta dotycząca czasu wolnego	9	8
Bezzwrotne zapomogi w formie pieniężnej lub rzeczowej	8	2
Kasa zapomogowo-pożyczkowa	7	2
Wsparcie opieki nad dzieckiem (żłobki/przedszkola przyzakładowe, dofinansowanie opłaty za żłobek/przedszkole)	4	0
Dofinansowanie kosztów opieki nad dzieckiem na czas wyjazdów służbowych/delegacji rodzica	0	0
Wyprawka z tytułu urodzenia dziecka	2	2



5. Programy dla rodziców powracających po dłuższym urlopie

	Duże i średnie (N=22)	Mate (N=29)
Wsparcie w procesie planowania powrotu do pracy po przerwie związane z opieką nad dzieckiem, zaplanowanie alternatywnej ścieżki rozwoju	14	23
Szkolenia/doradztwo/coaching z zakresu godzenia życia zawodowego i prywatnego	5	4
Dostęp do szkoleń w okresie urlopu macierzyńskiego/ojcowskiego/rodzicielskiego/wychowawczego (np. e-learning)	4	4
Programy dla matek	3	0
Programy dla ojców	2	0
Szkolenia/doradztwo/coaching z zakresu budowania partnerskich relacji w rodzinie	2	0
Programy integracyjne dla osób powracających do pracy po przerwie związanej z opieką nad dzieckiem	1	1

TABELA 17

Przedsiębiorstwa i instytucje, w których:

	Duże i średnie (N=22)	Małe (N=29)	Ogółem (N=51)
stosowane są rozwiązania z zakresu godzenia życia zawodowego z prywatnym	15 (68%)	21 (72%)	36 (71%)
rozwiązania dotyczące godzenia życia zawodowego z prywatnym są adresowane w takim samym zakresie do kobiet i mężczyzn	17 (77%)	22 (76%)	39 (76%)
zachęca się mężczyzn do korzystania z urlopu ojcowskiego lub/i rodzicielskiego	6 (27%)	10 (34%)	16 (31%)

Stosunkowo najwięcej przedsiębiorstw oraz instytucji oferuje rozwiązania, które łączą się z czasem i miejscem wykonywania pracy, nieco rzadziej oferowane są rozwiązania o charakterze finansowym, jak również specjalne programy dla młodych rodziców oraz osób powracających do pracy po dłuższym urlopie związanym z opieką nad dzieckiem.

Na pytanie o wskazanie konkretnych udogodnień związanych z czasem i miejscem pracy stosowanych w danej firmie/instytucji, odpowiedzi różniły się w zależności od wielkości firmy (wybór spośród kafeterii odpowiedzi). **W przypadku dużych i średnich organizacji najwięcej wskazań odnosiło się do oferowania pracy na część etatu (59%), bezproblemowego urlopu w nagłym wypadku (59%), zadaniowego czasu pracy (55%) i możliwości wyjścia z pracy celem załatwienia spraw prywatnych z możliwością odrobienia godzin w innym terminie (55%).** W przypadku małych firm/instytucji najczęściej wskazywane były: elastyczny czas pracy (62%), możliwość wyjścia z pracy celem załatwienia spraw prywatnych z możliwością odrobienia godzin w innym terminie (62%), bezproblemowy urlop w nagłych wypadkach (59%), indywidualne godziny pracy (59%), wykonywanie części zadań służbowych w domu (59%). Z kolei najrzadziej stosowanymi rozwiązaniami były: dzielenie etatu i dodatkowy płatny urlop z tytułu urodzenia dziecka lub opieki nad nim.

Spośród rozwiązań o charakterze finansowym najwięcej przedsiębiorstw/instytucji

(45% ogółu, 59% dużych i średnich oraz 34% małych) oferuje okolicznościowe świadczenia socjalne. Nieco mniej (39% ogółu podmiotów, 55% dużych i średnich oraz 28% małych) daje dostęp do narzędzi i zasobów w czasie urlopu związanego z opieką nad dzieckiem. Firmy/instytucje, które finansują/współfinansują opiekę medyczną dzieci lub rodziców pracowników i pracownic stanowią 41% wśród dużych i średnich oraz 7% wśród małych (tylko opieka medyczna obejmująca dzieci). Podobnie rzecz ma się z bezzwrotnymi zapomogami pieniężnymi lub rzeczowymi – oferuje je 36% dużych i średnich oraz 7% małych firm/instytucji. **Do rzadkości należy dofinansowanie opłaty za żłobek/przedszkole (4 duże i żadna spośród małych firm), a także wyprawka z tytułu urodzenia dziecka (tylko 2 duże oraz 2 małe firmy).**

Firmy/instytucje, które mają rozwiązania w postaci programów skierowanych do pracowników/pracownic powracających do pracy po dłuższym urlopie związanym ze sprawowaniem opieki nad dzieckiem, takie jak zaplanowanie powrotu i wsparcie merytoryczne osoby powracającej do pracy, stanowią 64% wśród dużych i średnich oraz 79% wśród małych firm. Rzadziej stosowane rozwiązanie to możliwość korzystania ze szkoleń (np. e-learningowych) w trakcie trwania urlopu (tylko 18% dużych i średnich oraz 14% małych). Jeszcze rzadziej organizacje oferują specjalne programy dla matek i ojców w zakresie budowania partnerskich relacji w rodzinie i są to tylko podmioty z grupy dużych/średnich.

Programy szkoleniowe skierowane do specjalnych grup
(najmłodszych lub najstarszych, osób z niepełnosprawnością)
deklaruje **tylko 23%**
dużych i średnich firm oraz instytucji.



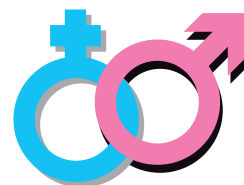
Wystandaryzowany system oceny pracowników i pracownicy
deklaruje zdecydowana większość
77% dużych i średnich
firm oraz instytucji.



Do wyjątków należą firmy i instytucje, które stosują **działania wyrównawcze ze względu na płeć** w zakresie podejmowania decyzji o awansach
tylko 3 duże i średnie oraz **1 mała**.



Blisko 1/3
organizacji **zachęca ojców do korzystania z urlopu ojcowskiego lub rodzicielskiego.**



59% firm małych i tylko
45% dużych i średnich
daje możliwość wykonywania części zadań służbowych w domu.



Możliwość korzystania ze szkoleń w trakcie trwania urlopu
związanego z opieką nad dzieckiem oferuje
zaledwie 18% dużych i średnich
oraz **14%** małych firm i instytucji.

według wielkości firmy



29

FIRMY MAŁE

53,83

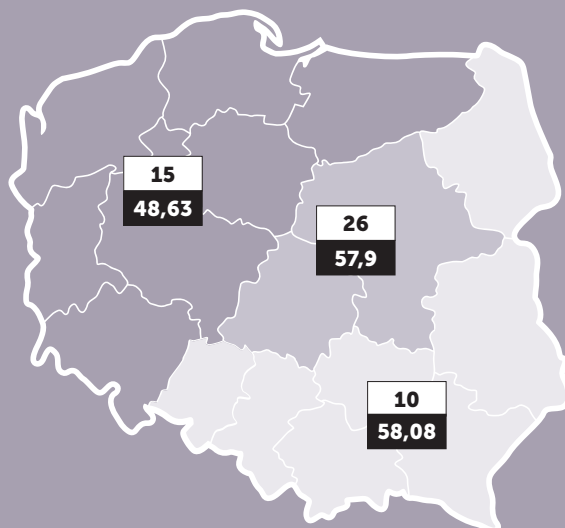


22

FIRMY ŚREDNIE I DUŻE

57,03

według regionu



według branży



14

MATERIALNA

44,53



22

NIEMATERIALNA

59,97



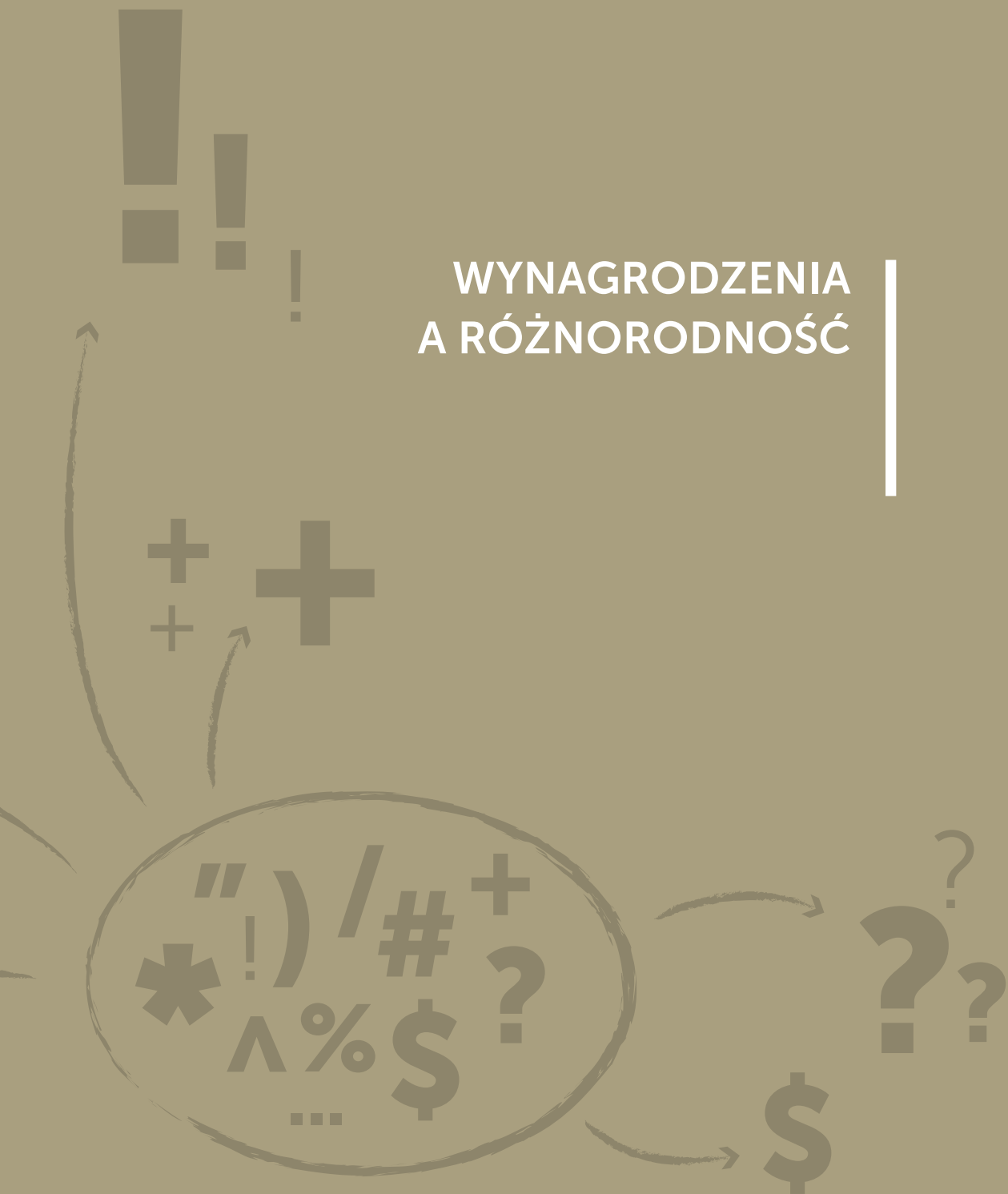
15

POZOSTAŁA

58,19

W tym obszarze najwyższy osiągnięty wynik w I edycji Barometru Różnorodności to **90,91%** (duża firma), a najniższy **14,29** (średnia firma).

WYNAGRODZENIA A RÓŻNORODNOŚĆ



Na ogół na pytanie, czy wynagrodzenia ze względu na płeć są w danym przedsiębiorstwie czy instytucji jednakowe na tych samych stanowiskach pada odpowiedź, że tak. Niemniej jednak, żeby naprawdę wiedzieć jak jest, trzeba prowadzić monitoring wynagrodzeń faktycznie uzyskiwanych przez pracowników i pracownice na poszczególnych stanowiskach. Z deklaracji 78% badanych firm i instytucji wynika, że monitoring wynagrodzeń pracowników i pracownic jest prowadzony regularnie (tabela 18). Duże przedsiębiorstwa i instytucje częściej deklarują monitorowanie wynagrodzeń niż firmy małe (odpowiednio: 86% i 72%). Niemniej jednak **monitoring wynagrodzeń, który obejmuje kryterium płci, wieku oraz (nie)pełnosprawności występuje już tylko w 31% firm i instytucji (50% dużych i średnich oraz w 17% małych)**. Tymczasem ten rodzaj monitoringu stanowi jeden z kluczowych standardów polityki równego traktowania. Do standardów należy też ustalenie kryteriów kształtowania wysokości wynagrodzeń i przyznawania premii lub dodatkowych świadczeń (tzw. benefitów) oraz udostępnienie ich pracownikom/pracownicom.

Z tabeli 18 wynika, że tylko 45% dużych i średnich organizacji (nie dotyczyło małych) posiada spisane kryteria ustalania płac. Znacznie więcej (68%) ma ustalone kryteria przyznawania premii, a najwięcej (82%) – benefitów pracowniczych.

Przejsie z poziomu deklaracji na poziom konkretnych danych o wynagrodzeniach pozwala na weryfikację, czy w praktyce prowadzona jest analiza uzyskiwanych wynagrodzeń na porównywalnych stanowiskach według cech demograficzno-społecznych osób zatrudnionych. Okazuje się, że tylko w jednej dużej firmie/instytucji i dwóch małych średnie wynagrodzenia kobiet były na porównywalnym poziomie, co średnie wynagrodzenia mężczyzn. Dodatkowo w jednej małej firmie średnie wynagrodzenie kobiet zajmujących stanowiska kierownicze wyższego szczebla było na zbliżonym poziomie co średnie wynagrodzenie mężczyzn piastujących takie same stanowiska. Ani jedna firma i instytucja nie spełniała kryteriów dotyczących zbliżonych poziomów średnich wynagrodzeń kobiet 50+ i mężczyzn w tym wieku, czy kobiet i mężczyzn z niepełnosprawnością.

TABELA 18
Przedsiębiorstwa i instytucje, w których:

	Duże i średnie (N=22)	Małe (N=29)	Ogółem (N=51)
są spisane i udostępnione pracownikom/pracownicom kryteria wynagradzania na poszczególnych stanowiskach	10 (45%)	nd	nd
wysokość wynagrodzeń w pełnym i niepełnym wymiarze pracy jest ustalana (przeliczana) na podstawie stawki godzinowej	16 (73%)	14 (48%)	30 (59%)
wysokość wynagrodzeń mieści się w przypisanym danemu stanowisku widełkach płacowych bez względu na to, czy zadania są wykonywane stacjonarnie, czy w ramach elastycznych form zatrudnienia	16 (73%)	19 (66%)	35 (69%)
istnieją spisane i udostępniane pracownikom/pracownicom kryteria przyznawania premii	15 (68%)	nd	nd
istnieją spisane i udostępniane pracownikom/pracownicom kryteria przyznawania tzw. benefitów pracowniczych	18 (82%)	nd	nd



1. Dokumenty regulujące wysokość wynagrodzeń

Kryteria kształtujące wysokość wynagrodzeń w obrębie poszczególnych stanowisk zostały uregulowane następującymi dokumentami: Regulamin wynagradzania, Polityka wynagrodzeń, Polityka wynagrodzeń i premii, Retencyjny program nagradzania za wyniki, Regulamin Extra Max, Program Com & Ben, Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy.



2. Dokumenty regulujące przyznawanie premii

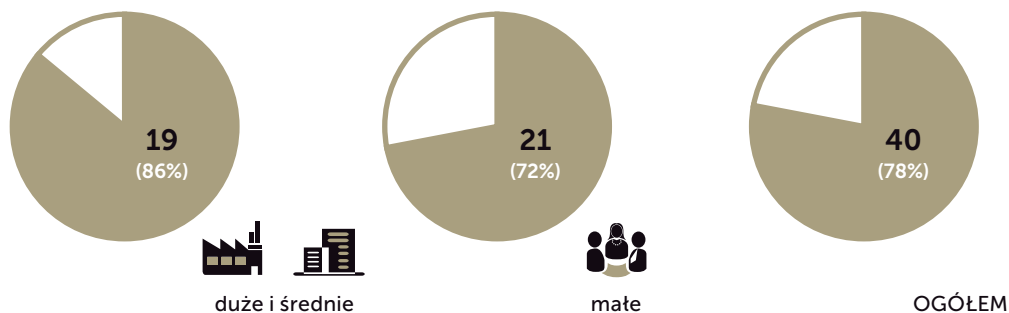
Kryteria przyznawania dodatkowych premii są z kolei regulowane w następujących dokumentach: Regulamin premiowania, Regulamin rocznego premiowania, Regulaminy premiowania dla jednostek, Polityka przyznawania premii i nagród, System premiowy, Regulamin Extra Max, Nagroda za staż pracy, System nagród w dziale IT, Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy.



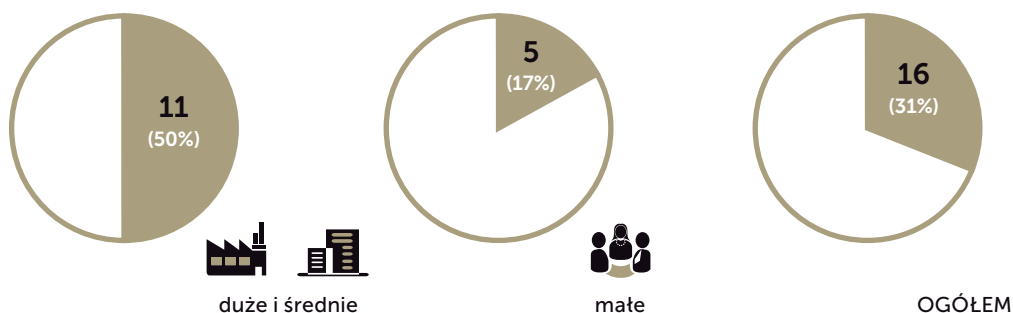
3. Dokumenty regulujące przyznawanie benefitów pracowniczych

Kryteria przyznawania tzw. benefitów pracowniczych zostały ujęte w: Regulaminie Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych, Polityce benefitowej, Zasadach korzystania z opieki medycznej, Zasadach korzystania z karty sport, Programie „Oferta dla Ciebie”. Jedna z firm wskazała, że posiada platformę internetową, na której osoby zatrudnione same decydują, jakie benefity chcą otrzymywać w ramach Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych.

Przedsiębiorstwa i instytucje, w których prowadzony jest monitoring wynagrodzeń pracowników/pracownic



Przedsiębiorstwa i instytucje, w których monitoring wynagrodzeń obejmuje płeć, wiek, (nie)pełnosprawność



Zaledwie 9 spośród wszystkich badanych organizacji podało informacje o wynagrodzeniach kobiet w stosunku do wynagrodzeń mężczyzn. Wśród nich były trzy firmy i instytucje, które podały, że wynagrodzenia są równe, a pozostałe wskazały, że przeciętne wynagrodzenia kobiet kształtują się na poziomie 75-97% przeciętnych wynagrodzeń mężczyzn. Jeszcze mniejsza liczba organizacji udostępniła dane odnośnie do wynagrodzeń kobiet i mężczyzn w grupie osób 50+ i w grupie osób z niepełnosprawnościami. Można na tej podstawie wnioskować, że monitoring wynagrodzeń to sfera, która wypada nieźle na poziomie

ogólnych deklaracji („prowadzony jest regularnie monitoring wynagrodzeń kobiet i mężczyzn”), ale gdy przychodzi do porównania płac kobiet i mężczyzn ogółem i na poszczególnych stanowiskach, to nie ma odpowiednich danych – nie są gromadzone lub/i nie są przetwarzane. Tymczasem systematyczna ocena poziomu płac (wraz z premiami i wszelkimi dodatkami) daje wiedzę, jak faktycznie się one kształtują na wszystkich stanowiskach i pozwala na ewentualne reagowanie w sytuacji, gdy okazuje się, że występują nieuzasadnione różnice ze względu na płeć czy wiek.

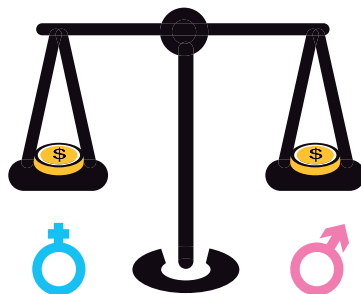


W połowie dużych przedsiębiorstw i instytucji oraz **tylko w 17% małych** jest prowadzony **monitoring wynagrodzeń na poszczególnych stanowiskach według płci, wieku, (nie)pełnosprawności.**



Tylko 45% dużych organizacji deklaruje, że ma **spisane i udostępnione pracownikom i pracownicom kryteria wynagradzania na poszczególnych stanowiskach.**

Do wyjątków należą firmy, w których **średnie wynagrodzenie kobiet jest na zbliżonym poziomie, co średnie wynagrodzenie mężczyzn**



według wielkości firmy



FIRMY MAŁE

29

42,15

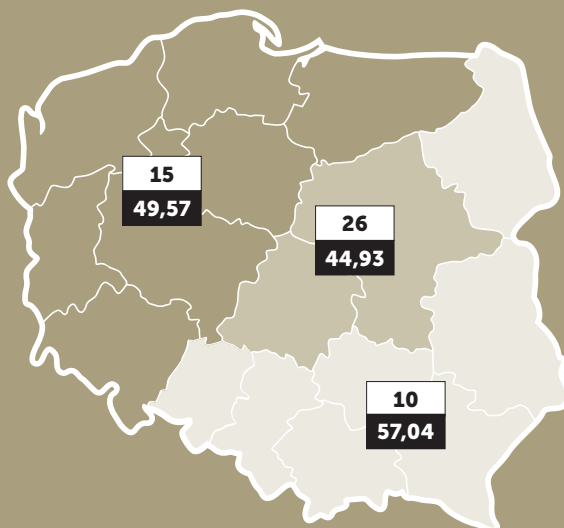


FIRMY ŚREDNIE I DUŻE

22

57,26

według regionu



według branży



MATERIALNA

14

46,08



NIEMATERIALNA

22

50,83



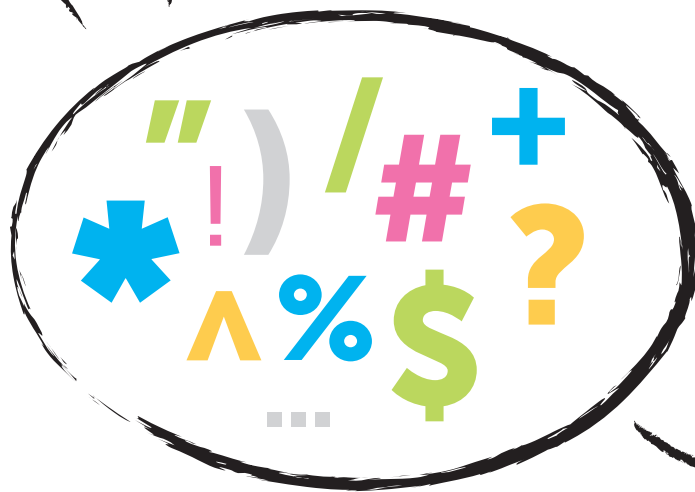
POZOSTAŁA

15

47,91

W tym obszarze najwyższy osiągnięty wynik w I edycji Barometru Różnorodności to **85,71%** (pięć dużych firm), a najniższy **0%** (sześć małych firm i jedna duża firma).

PODSUMOWANIE I WNIOSKI KOŃCOWE



Projekt Diversity Index 2012/2013 miał na celu opracowanie przyjaznego i przydatnego firmom narzędzia, umożliwiającego samoocenę w zakresie zarządzania różnorodnością. Narzędzie to nie tylko sprawdza, w jakim stopniu firma/institucja spełnia kryteria związane z zarządzaniem różnorodnością, ale także dostarcza wiedzy o tym wszystkim, co na skuteczną politykę różnorodności się składa, co stanowi o jej standardzie. Wypełnienie ankiety skutkowało uzyskaniem indywidualnego Indeksu Różnorodności oraz informacją zwrotną zawierającą rekomendacje i przykłady dobrych praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością.

W ramach projektu dokonano przeglądu stosowanych na świecie wskaźników do audytu polityki różnorodności, przeprowadzono badania ilościowe na reprezentatywnej grupie przedsiębiorców oraz pogłębiane badania jakościowe rozpoznające, jak jest rozumiane zarządzanie różnorodnością przez przedstawicieli firm w Polsce, udostępniono online narzędzie do samooceny oraz zorganizowano dwanaście debat regionalnych promujących to narzędzie i zachęcających firmy/institucje do skorzystania z niego. Efektem projektu jest publikacja *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, w której zawarte są wskazówki jak wprowadzać politykę różnorodności oraz niniejszy raport.

W pierwszej edycji Barometru Różnorodności wzięło udział 51 przedsiębiorstw i instytucji, w tym 15 dużych, 7 średnich i 29 małych. Najwięcej z nich prowadziło swoją działalność na terenie województwa mazowieckiego (26). Województwa: łódzkie, opolskie, podkarpackie, śląskie i warmińsko-mazurskie nie były reprezentowane w tej edycji barometru, a liczebno-

ści dla pozostałych województw zawierały się w przedziale od 1 do 4 przedsiębiorstw i instytucji.

Przeciętna wartość Indeksu Różnorodności dla badanych firm i instytucji wyniosła 45,66%, czyli niecałą połowę możliwej do uzyskania punktacji (100%). Najwyższy wynik to 78,41% (firma duża), a najniższy – 9,62% (firma mała). Obie firmy mają swoją siedzibę w województwie mazowieckim i obie świadczą usługi niematerialne.

Duże i średnie przedsiębiorstwa/institucje charakteryzują się wyższym wskaźnikiem różnorodności niż firmy małe: odpowiednio 52,76% oraz 40,28%. W przypadku tych pierwszych polityka różnorodności jest realizowana stosunkowo najgorzej w obszarze rekrutacji, a w przypadku małych firm i instytucji – w obszarze kultury organizacyjnej.

Przedsiębiorstwa i instytucje działające na terenie Polski centralnej uzyskały najwyższy przeciętny Indeks Różnorodności (49,75%), podczas gdy przedsiębiorstwa i instytucje z Polski północno-zachodniej – najniższy (39,34%). Wskaźnik dla regionu południowo-wschodniego wyniósł 44,53%. O ile w regionie centralnym i południowo-wschodnim najgorzej wypada obszar rekrutacji, to w regionie północno-zachodnim

obszar strategicznego zarządzania różnorodnością.

Przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją materialną (przemysł, budownictwo, transport, handel) uzyskały nieco niższy Diversity Index (41,28%) niż przedsiębiorstwa i instytucje świadczące różnego rodzaju usługi (47,40%). Branża wydaje się w mniejszym stopniu różnicować wartość Diversity Index niż położenie geograficzne i wielkość firmy/instytucji.

Ostateczny Indeks Różnorodności był średnią arytmetyczną subindeksów dla następujących obszarów polityki różnorodności uwzględnionych w ocenie: strategiczne zarządzanie różnorodnością, kultura organizacyjna, struktura zatrudnienia, rekrutacja, rozwój zawodowy i wynagrodzenia. **Na podstawie uzyskanych wyników można wnioskować, że polityka różnorodności jest realizowana najlepiej w obszarze rozwoju zawodowego (wartość subindeksu – 55,21%) i struktury zatrudnienia (wartość subindeksu – 52,30%), a stosunkowo najgorzej w obszarze rekrutacji (wartość subindeksu – 32,95%) i kultury organizacyjnej (wartość subindeksu – 41,05%).**

Zarówno proces rekrutacji, jak i kultura organizacyjna zorientowana na różnorodność to obszary, które mają pierwszorzędne znaczenie w skutecznym zarządzaniu różnorodnością – to wrota, które prowadzą do różnorodności i od tego, jak szeroko są one otwarte, zależy pozycja firmy i instytucji w zakresie spełniania standardów zarządzania różnorodnością i czerpania z tego korzyści.

Wnioski płynące z pierwszej edycji Barometru Różnorodności są takie, że w pro-

cesie rekrutowania kandydatów/kandydatek do pracy zbyt małą wagę przywiązuje się do różnorodności. Najlepszym tego przykładem jest, że tylko 5 firm/instytucji dużych oraz 3 małe zachęcają do aplikowania osoby z niepełnosprawnościami. Nieliczne stosują w procesie rekrutacyjnym działania wyrównawcze w postaci wysyłania komunikatów, że mile widziane są osoby reprezentujące grupy niedoreprezentowane w organizacji lub na stanowisku, na które prowadzi się rekrutację. Proces pozyskiwania kandydatów i kandydatek do pracy jest sformalizowany niemal we wszystkich dużych firmach/instytucjach, ale proces rozmów kwalifikacyjnych – w 73% spośród nich, w związku z tym zdarzają się pytania o sprawy rodzinne.

Cechą kultury organizacji otwartej na różnorodność jest nie tylko formalne dostosowanie się do obowiązującego prawa w zakresie równego traktowania i niedyskryminowania w jakikolwiek sposób ani kogokolwiek w miejscu pracy oraz w relacjach zewnętrznych, ale także szerokie promowanie wartości, norm i zwyczajów wpisujących się w równe traktowanie oraz budowanie atmosfery akceptowania „odmienności” jako wartości samej w sobie. Zdecydowana większość przedsiębiorstw i instytucji (86%) organizuje imprezy integracyjne, ale tylko w 1/3 dba się o to, żeby wprost informować, że na imprezę firmową można przyjść z partnerem/partnerką ze związku nieformalnego lub homoseksualnego, gdy dopuszczony jest udział osób towarzyszących. Wysoki jest odsetek dużych i średnich przedsiębiorstw oraz instytucji (77%), które odprowadzają składkę na PFRON, co świadczy, że zatrudniają one bardzo małą liczbę osób z niepełnosprawnościami, chociaż większość tych podmio-

tów (73%) deklaruje, że miejsce pracy jest dostosowane do potrzeb takich osób. Tak więc słabą stroną kultury organizacyjnej jest niedostateczne zorientowanie na osoby z niepełnosprawnościami oraz osoby o nieheteroseksualnej orientacji. W zbyt małym stopniu dostrzega się też potrzeby pracowników/pracownic innych religii lub innego wyznania oraz organizuje czas pracy tak, aby możliwe było obchodzenie przez te osoby własnych świąt.

WNIOSKI KOŃCOWE

1. Zainteresowanie tematyką zarządzania różnorodnością ma na ogół charakter deklaracyjny. W ograniczonym stopniu podejmuje się konkretne działania zbliżające do spełnienia standardów w tym zakresie. Potwierdzeniem są np. dane mówiące o tym, że tylko 26% firm/institucji posiada strategię zarządzania różnorodnością, 31% prowadzi monitoring wynagrodzeń ze względu na różne cechy demograficzno-społeczne, zaledwie 23% realizuje programy na rzecz określonych grup społecznych (np. osób w wieku 50+ czy osób z niepełnosprawnościami). Jeśli porównać te dane z danymi uzyskanymi w reprezentatywnym badaniu ilościowym przedsiębiorstw w Polsce⁷, to widać, że firmy/institucje biorące udział w Barometrze Różnorodności wypadają lepiej, bowiem wśród ogółu przedsiębiorstw zaledwie 19% posiada strategię zarządzania różnorodnością, a 7% monitoruje wynagrodzenia.
2. Zarządzanie różnorodnością postrzegane jest niejednokrotnie w sposób stereotypowy. Z Barometru Różnorodności wynika, że programy związane z godze-

niem życia zawodowego i rodzinnego adresowane są przeważnie do kobiet. Firmy i instytucje o nowatorskim podejściu, polegającym na dostrzeganiu, iż rodzicami są zarówno kobiety, jak i mężczyźni, oferujące programy skierowane do ojców i zachęcające ich do korzystania z urlopu ojcowskiego stanowiły 1/3 wśród badanych i były to wyłącznie firmy duże.

3. Wiele przedsiębiorstw – jak wynika z badania ilościowego – zetknęło się z pojęciem „zarządzanie różnorodnością” i prawidłowo definiowało jego istotę, ale jednocześnie większość deklarowała (74%), że nie wprowadza strategii zarządzania różnorodnością, bowiem nie dostrzega większych korzyści z jej wdrażania oprócz tych wizerunkowych. Zarządzanie różnorodnością jest przez większość przedsiębiorstw utożsamiane z równym traktowaniem i dążeniem do tego, żeby miejsce pracy charakteryzowało się zróżnicowanym pod względem cech demograficzno-społecznych kapitałem ludzkim. W małym zaś stopniu jest kojarzone z korzyściami ekonomicznymi, jakie firma może uzyskać z różnorodności w dłuższym czasie.
4. Kilka organizacji (pięć dużych firm), biorących udział w pierwszej edycji Barometru Różnorodności, uzyskało wysoki wynik – na poziomie 72-78%. Te przykłady świadczą, że są już w Polsce przedsiębiorstwa zaawansowane we wdrażaniu polityki różnorodności, mogące stanowić przykład dla innych.

⁷ Badanie przeprowadzone w ramach projektu Diversity Index, patrz str. 9-11.

Bibliografia:

- Firma równych szans 2007 (II edycja konkursu).
Raport z badań, EQUAL, PKPP Lewiatan, Warszawa 2008
- Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy,
red. E. Lisowska, EQUAL, UNDP, Warszawa 2007
- Polityka różnorodności w administracji centralnej,
red. E. Lisowska, SGH, Warszawa 2012
- Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością,
Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013
- P. Starosta, Założenia i metodologia badań surveyowych zasobów kapitału
ludzkiego i społecznego w województwie łódzkim, [w:] Zróżnicowanie kapitału
ludzkiego i społecznego w regionie łódzkim, red. P. Starosta, Wyd. Uniwersytetu
Łódzkiego, Łódź 2012.
- Raport z badania ilościowego dotyczącego świadomości, potrzeb i działań firm
w zakresie Zarządzania Różnorodnością, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2011
- Raport z badania jakościowego dotyczącego świadomości, potrzeb i działań
firm w zakresie Zarządzania Różnorodnością, Konfederacja Lewiatan,
Warszawa 2011

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 napotykać 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