

różnorodność % procentuje

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

> PRZEWODNIK po zarządzaniu różnorodnością



ISBN 978-83-61796-20-6

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.

Autorka tekstu:
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



SPIS TREŚCI



CZĘŚĆ I

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ **5**

Czym jest różnorodność i zarządzanie różnorodnością?	6
Różne podejścia do różnorodności występującej w miejscu pracy	10
Korzyści wynikające z zarządzania różnorodnością	12
Trudności związane z zarządzaniem różnorodnością	14

CZĘŚĆ II

WSKAŹNIK DIVERSITY INDEX **21**

Co to jest wskaźnik Diversity Index?	22
Korzyści wynikające ze stosowania wskaźnika Diversity Index	23
Strategiczne zarządzanie różnorodnością	24
Kultura organizacyjna realizująca politykę zarządzania różnorodnością	38
Struktura zatrudnienia z perspektywy różnorodności	50
Rekrutacja wrażliwa na różnorodność	58
Rozwój zawodowy wrażliwy na różnorodność	66
Wynagrodzenia wrażliwe na różnorodność	76



Wstęp

Zarządzanie różnorodnością to temat, który coraz bardziej interesuje przedsiębiorców/przedsiębiorczynie. Pracodawcy/pracodawczynie coraz częściej dostrzegają korzyści wynikające z wprowadzenia polityki zarządzania różnorodnością, jakimi są m.in. większa lojalność osób zatrudnionych, większa kreatywność zespołów, innowacyjność działania, lepsza odporność firmy na kryzys czy wyższa rentowność.

Z drugiej strony otwarcie na pracowników, którzy dotychczas mieli większe problemy na rynku pracy i byli mniej doceniani – kobiety, osoby starsze, osoby z niepełnosprawnościami czy obcokrajowcy, coraz silniej wynika ze zmian demograficznych i takich zjawisk jak choćby starzenie się społeczeństwa. Odpowiedzią na tę zmieniającą się rzeczywistość może być zarządzanie różnorodnością, które – skutecznie realizowane – daje wymierne korzyści finansowe.

Chcąc wesprzeć firmy we wprowadzaniu i rozwijaniu zarządzania różnorodnością Konfederacja Lewiatan opracowała specjalny wskaźnik, Diversity Index, który może być wykorzystany w każdej małej, średniej czy dużej firmie.

Narzędzie zostało skonstruowane w taki sposób, aby było możliwe do wykorzystania zarówno przez te organizacje, które dopiero „zaczynają swoją przygodę” z zarządzaniem różnorodnością, jak i te, które są zainteresowane modyfikacją oraz ulepszaniem już stosowanych rozwiązań.

Jestem pewna, że skorzystanie, zarówno ze wskaźnika Diversity Index, jak i z niniejszego przewodnika, posłuży Państwu jako inspiracja do bardziej nowatorskiego oraz wykraczającego poza dotychczasowe schematy i procedury spojrzenia na organizację i relacje w niej występujące.

Przekonają się Państwo, że zarządzanie różnorodnością rzeczywiście się opłaca!

Henryka Bochniarz
Prezydent Konfederacji Lewiatan



CZĘŚĆ I

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ

Czym jest różnorodność i zarządzanie różnorodnością?

Zarządzanie różnorodnością jest strategią zarządzania personelem, która zakłada, że różnorodność w miejscu pracy jest jednym z kluczowych zasobów organizacji, przyczyniającym się do jej rozwoju oraz realizacji celów biznesowych. Czy każda organizacja posiada potencjał w postaci różnorodności? Z całą pewnością tak. Ludzie różnią się między sobą pod wieloma względami, co z kolei ma bezpośrednie przełożenie na ich motywację i styl pracy, sposób komunikowania się czy budowania relacji z innymi pracownikami/pracownicami. Zarządzanie różnorodnością polega na dostrzeganiu i akceptowaniu różnorodności w miejscu pracy oraz budowaniu w oparciu o nią przewagi konkurencyjnej organizacji.

różnorodnością, inne zaś aktywnie ją wykorzystują i działają na rzecz promocji tego podejścia? Na niekorzyść zarządzania różnorodnością działają osobiste przekonania osób decyzyjnych, które w swoim działaniu kierują się stereotypami i schematami myślowymi. Drugą ważną przeszkodą jest brak sukcesów czy doświadczenia we wdrażaniu zarządzania różnorodnością. Zniechęcające mogą być także złe doświadczenia – nieudane próby działania, w wyniku których nie tylko nie udało się usprawnić działania organizacji, ale też powstały nowe obszary problemowe.

Wprowadzanie przez organizację polityki zarządzania różnorodnością musi być przemyślane, zaplanowane oraz konse-

***Czy każda organizacja posiada potencjał w postaci różnorodności?
Z całą pewnością tak.***

Z perspektywy bieżącego zarządzania różnorodność w miejscu pracy może być postrzegana jako dodatkowa trudność czy wyzwanie. Z drugiej jednak strony stanowi ona wartość dodaną – pozytywnie wpływa na efektywność i wydajność zespołów pracowniczych. Dlaczego więc część organizacji stoi w opozycji do polityki zarządzania

kwentnie wdrażane. Każda organizacja, która jest otwarta na różnorodność musi odpowiednio przygotować się do wprowadzania nowych rozwiązań oraz zainwestować w proces wdrażania zmian. Inwestycja ta nie musi mieć wymiaru stricte finansowego – dotyczyć może wykorzystania dostępnych już w orga-

Różnorodność to także różne kompetencje, umiejętności, talenty czy różne doświadczenia życiowe i zawodowe. Bardzo szeroki wachlarz różnorodności, który występuje w każdej organizacji to m.in.:

- wartości i przekonania
- style pracy
- style uczenia się
- style komunikacji
- style negocjacji
- sposoby podejścia do zidentyfikowanych problemów
- sposoby generowania nowych pomysłów
- sposoby podejmowania decyzji
- sposoby rozwiązywania konfliktów
- poczucie czasu
- aspiracje zawodowe

nizacji zasobów, jakimi są: pracownicy/ pracownice, środki trwałe, czas, doświadczenie we wprowadzaniu nowych rozwiązań etc.

Zarządzanie różnorodnością nie jest chwilową modą czy fanaberią – jest wyzwaniem, z którym zmagają się każda firma czy instytucja zatrudniająca pracowników/pracownice. Różnorodność jest faktem. Część organizacji ignoruje ją, tracąc tym samym wynikające z niej korzyści biznesowe.

Zarządzanie różnorodnością może być także postrzegane przez pryzmat cech, które kształtują tożsamość i mają niebagatelny wpływ na życie każdego pracownika/każdej pracownicy. Zalicza się do nich m.in.: płeć, wiek, (nie)pełnosprawność, orientację seksualną, religię, wyznanie/bezwyznaniowość, rasę, narodowość czy pochodzenie etniczne. Cechy te wpływają na proces wychowania poszczególnych

osób, decydują o sposobie socjalizacji i przyjmowaniu określonych ról społecznych.

Różnorodność tkwiąca w zatrudnionych osobach wynika także z miejsca zajmowanego w hierarchii organizacyjnej, piastowanego stanowiska, stażu pracy czy wreszcie ich doświadczenia zawodowego.

Różnorodność jest faktem

Kadra zarządzająca jest w stanie zidentyfikować różnorodność wynikającą z wyżej wymienionych czynników, niemniej jednak poznanie poszczególnych pracowników/pracownic oraz preferowanego przez nich/ nie sposobu zachowania i stylu działania wymaga czasu. Różnice te bywają trudne do wychwycenia, ponieważ ujawniają

się w określonych kontekstach oraz sytuacjach. Można je jednak częściowo kontrolować czy kształtować, na przykład poprzez organizację szkoleń podnoszących konkretne kwalifikacje czy kompetencje zawodowe i osobiste.

Rozwiązania wpisujące się w politykę zarządzania różnorodnością nie są identyczne dla wszystkich organizacji. Zależą m.in. od wielkości firmy/instytucji, specyfiki działania, rodzaju działalności. W dużym stopniu wynikają także z kontekstu społeczno-kulturowego kraju, sytuacji ekonomicznej w kraju i na rynku globalnym, zmian demograficznych, zmian w regula-

cyjne czy niski poziom aktywności zawodowej osób z niepełnosprawnościami. W odniesieniu do tych wyzwań zidentyfikować można też grupy, które najczęściej doświadczają nierównego traktowania na rynku pracy. Są to przede wszystkim: kobiety, osoby powyżej 50. roku życia, osoby z niepełnosprawnościami. Kobiety – choć są statystycznie lepiej wykształcone oraz żyją dłużej niż mężczyźni – są mniej aktywne zawodowo. Kolejnym ważnym kryterium różnorodności jest wiek pracowników/pracownic. Najczęściej wskazuje się tutaj na osoby powyżej 50. roku życia, które w najbliższych latach stanowią będą ważny basen rekrutacyjny dla firm

Rozwiązania wpisujące się w politykę zarządzania różnorodnością nie są identyczne dla wszystkich organizacji

cyjach prawnych, przemian politycznych.

W Polsce zarządzanie różnorodnością postrzega się przede wszystkim przez pryzmat wyzwań, z jakimi borykają się – lub borykać będą w najbliższym czasie – pracodawcy/pracodawczynie. Wśród nich znajdują się: problem godzenia życia zawodowego i rodzinnego przez pracowników/pracownice, starzenie się społec-

stwa i instytucji. Zarządzanie różnorodnością z uwzględnieniem kryterium wieku odnosi się także do zatrudniania osób w innych przedziałach wiekowych. Przykładowo, osoby poniżej 30. roku życia często różnią się od starszych pracowników/pracownic: stylem pracy, sposobem spędzania wolnego czasu, nowymi preferencjami w obszarze wyborów konsumenckich czy wreszcie odmiennymi wartościami, które są priory-

tetowe dla młodszych pokoleń. Kolejną ważną zmienną konieczną do uwzględnienia w odniesieniu do sytuacji na rynku pracy jest niepełnosprawność. Zgodnie z danymi pochodzącymi z Narodowego Spisu Powszechnego przeprowadzonego w roku

kontekstach kulturowych – przejawiać mogą w miejscu pracy odmienne style komunikacji, podejmowania decyzji, negocjacji etc. Jest to szczególnie istotne dla tych organizacji, które ukierunkowane są na pozyskanie pracowników/pracownic

Zgodnie z danymi pochodzącymi z Narodowego Spisu Powszechnego przeprowadzonego w roku 2011, osoby z niepełnosprawnościami stanowią 12,2% ludności naszego kraju

2011, osoby z niepełnosprawnościami stanowią 12,2% ludności naszego kraju. Należy zakładać zarazem, że zjawisko tzw. starzejącego się społeczeństwa dodatkowo będzie wpływać na wzrastający odsetek osób doświadczających różnych rodzajów i stopni niepełnosprawności.

Postrzeganie zarządzania różnorodnością wyłącznie przez pryzmat płci, wieku i (nie)pełnosprawności jest daleko posuniętym uproszczeniem. Podejście to pomija bowiem m.in. aspekt orientacji seksualnej oraz kwestie religii, wyznania czy bezwyznaniowości, czyli cechy, które nie są możliwe do weryfikacji czy łatwego uchwycenia w środowisku pracy.

Kolejnym ważnym zjawiskiem, które będzie się nasilać, są migracje zarobkowe Polaków/Polek, w wyniku których zdobywają oni/one doświadczenie związane z pracą w wielokulturowym i wieloetnicznym środowisku. Po powrocie do Polski osoby te mają nowe oczekiwania odnośnie pracodawców oraz warunków zatrudnienia. Zjawisko migracji dotyczy także osób przybywających do Polski w poszukiwaniu pracy, które – wychowane w innych

o określonych profilach trudno dostępnych na krajowym rynku pracy.

Powyżej opisane zmiany i tendencje coraz częściej kwestionują tradycyjne wzorce zatrudnienia i relacji obowiązujących w miejscu pracy. Organizacje, które chcą sprostać wymogom stawianym przez współczesny rynek pracy powinny więc zweryfikować swoje podejście do kwestii różnorodności. Ze strony osób pracujących pojawiają się coraz większe oczekiwania związane z wykonywaną pracą oraz warunkami zatrudnienia. Praca nie jest już tylko źródłem utrzymania, ale także formą samorealizacji życiowej. Przypisywanie większej roli aktywności zawodowej wiąże się zarazem z określonymi konsekwencjami – oczekiwaniami ze strony zatrudnianych osób, że warunki towarzyszące zatrudnieniu będą działać motywująco oraz sprzyjać podnoszeniu kwalifikacji i kompetencji zawodowych.

Różne podejścia do różnorodności występującej w miejscu pracy

Zarządzanie różnorodnością oznacza dostrzeganie różnic występujących w organizacji oraz – w odpowiedzi na zidentyfikowane różnice – świadome rozwijanie strategii, polityk i programów, które tworzą klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz organizacji. Nadrzędnym celem jest kreowanie takiego środowiska pracy, w którym każda zatrudniona osoba czuje się szanowana, doceniona, a także ma możliwość rozwijania tkwiącego w niej potencjału, przyczyniając się do dalszego rozwoju organizacji i zwiększenia jej przewagi konkurencyjnej.¹

Zarządzanie organizacją, w której występują różne kryteria różnorodności może wiązać się z podejmowaniem konkretnych strategii działania. Każda z nich opiera się na odmiennych założeniach oraz wiąże się z innymi konsekwencjami²:

1. Polityka równości szans

Równe prawa obywateli/obywatelek, ujęte w Konstytucji RP oraz w Kodeksie pracy nie dają gwarancji przestrzegania zasady równego traktowania w miejscu pracy. Z tego też względu część organizacji podejmuje działania, których celem jest realne wprowadzenie zasady równych szans oraz przeciwdziałanie dyskryminacji w miejscu pracy. W praktyce oznacza to wprowadzenie polityk, programów czy konkretnych działań, które mają przeciwdziałać dyskryminacji ze względu na: płeć, wiek, (nie)pełnosprawność, orientację

seksualną, rasę, narodowość, pochodzenie etniczne, religię, wyznanie czy bezwyznaniowość. Podejście to ukierunkowane jest na działania edukacyjne oraz wypracowanie mechanizmów i praktyk o charakterze równościowym: szkolenia nt. praw pracowniczych; regulaminy równego traktowania; procedury zgłaszania przypadków nierównego traktowania w miejscu pracy.

2. Podkreślanie i wzmacnianie różnic

Podejście to wiąże się z identyfikacją różnic występujących w miejscu pracy, pozytywnym ich wartościowaniem oraz podkreślaniem ich roli dla bieżącej działalności organizacji. Nie ma tutaj ryzyka związanego z deprecjonowaniem określonych cech czy umiejętności typowych dla poszczególnych grup pracowników/pracownic.

Podejście to obarczone jest jednak innym ryzykiem. Naturalną tendencją jest bowiem poszukiwanie u innych osób podobieństw czy wspólnych doświadczeń, na bazie których kształtuje się proces integracji. Podkreślanie i wzmacnianie różnic może wzmacniać stereotypy i uprzedzenia dotyczące „innych” oraz wywoływać opór i wrogość w ramach codziennych relacji w miejscu pracy.



1. Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, s. 8.

2. Por. M. Rawtuszeko, Zarządzanie różnorodnością a przeciwdziałanie dyskryminacji [w:] Podręcznik trenerski. Zarządzanie Firmą Równych Szans, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2008, s. 21-22.

3. Działania wyrównawcze

Działania wyrównawcze to inicjatywy podejmowane w miejscu pracy, których celem jest zwiększanie szans rozwoju czy awansu tym osobom/grupom, które szczególnie mocno obciążone są stereotypowym postrzeganiem. Organizacje realizujące działania wyrównawcze proponują m.in. następujące formy wsparcia: szkolenia dla kobiet z zakresu zarządzania czasem, których celem jest zwiększenie umiejętności w zakresie godzenia sfery zawodowej i rodzinnej (z uwagi na fakt, że to kobiety są bardziej obciążone obowiązkami rodzinnymi); doradztwo/szkolenia dla osób z niepełnosprawnościami zwiększające ich poczucie własnej wartości czy budowanie relacji z innymi pracownikami/pracownicami; szkolenia dla starszych pracowników/pracownic podnoszące kompetencje z zakresu obsługi komputera. Dzięki proponowanym formom wsparcia poszczególne osoby/grupy mogą wzmocnić swą pozycję w organizacji oraz nabyć konkretne kwalifikacje i kompetencje.

Należy docenić korzyści wynikające z wdrażania niniejszego podejścia. Niemniej jednak podejście to wiąże się z pewnym ryzykiem, związanym z wpadnięciem w pułapkę stereotypów. Z podanych powyżej przykładów wynika bowiem, że: kobiety są tą stroną, która powinna pogodzić sferę zawodową i rodzinną; osoby z niepełnosprawnością są tą stroną, która ma obniżone poczucie własnej wartości; osoby 50+ są tą stroną, która potrzebuje wsparcia w odniesieniu do nowoczesnych technologii. Przekazy te mogą wzmocniać istniejące stereotypy. Nie wykraczają one poza definiowanie osób przez pryzmat grupy, do której należą, pomijając kwestię indywidualnych potrzeb czy oczekiwań.

4. Zarządzanie różnorodnością

Zarządzanie różnorodnością różni się od powyżej opisanych podejść tym, że wiąże się z przejmowaniem i ponoszeniem odpowiedzialności za koordynację i kontrolę bieżącej sytuacji³. Owa odpowiedzialność dotyczy także tego, aby nie szukać stereotypowych podobieństw występujących w grupach i „uśredniać” proponowane rozwiązania. Zarządzanie różnorodnością identyfikuje i odpowiada przede wszystkim na różnice występujące na poziomie indywidualnym, w mniejszym stopniu nawiązuje do przynależności grupowych.

Zarządzanie różnorodnością uwzględnia z jednej strony kwestie zysku organizacji, z drugiej zaś – potrzeby i oczekiwania wszystkich grup pracowniczych. Brak tutaj form wsparcia adresowanych wyłącznie dla kilku wąsko definiowanych grup pracowników/pracownic.

W ramach niniejszego podejścia kluczową jest umiejętność identyfikacji faktycznych różnic występujących w miejscu pracy, rzetelnej ich analizy wykraczającej poza uproszczone i stereotypowe schematy myślowe oraz odpowiedniego zaprojektowania rozwiązań, które będą odpowiadać na realne potrzeby, nie wywołując zarazem konfliktów czy braku zrozumienia u osób, do których nie są adresowane.

Strategiczne zarządzanie różnorodnością to podejście długookresowe, procesowe oraz wieloetapowe. Zakres i charakter podejmowanych działań w dużym stopniu zależy od możliwości organizacyjnych, kadrowych czy finansowych organizacji. Każda organizacja w sposób indywidualny powinna określić, jakie rozwiązania z zakresu zarządzania różnorodnością realizują jej cele rozwojowe oraz są adekwatne do zasobów, którymi organizacja dysponuje. Dlatego też propozycje rozwiązań i praktyk stosowanych przez inne podmioty biznesowe należy potraktować jako inspirację na drodze do poszukiwania własnych rozwiązań.

3. B. Mazur, Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2009, s. 33.

Korzyści wynikające z zarządzania różnorodnością

Zarządzanie różnorodnością jest działaniem strategicznym, ukierunkowanym na osiągnięcie konkretnych, wymiernych korzyści biznesowych oraz osiągnięcie większej przewagi konkurencyjnej na rynku. Niektórym z tych korzyści można przypisać określone wartości liczbowe, wskazując na zysk możliwy do osiągnięcia w wyniku wdrożenia zarządzania różnorodnością w miejscu pracy. Częściej wskazuje się jednak na tzw. „koszty utraconych korzyści”, czyli koszty, które musiałaby ponieść organizacja w wyniku zaniechania rozwiązań i praktyk składających się na zarządzanie różnorodnością. Mowa tutaj m.in. o kosztach wynikających z wysokiej rotacji pracowników/pracownic oraz z przygotowania do pracy osób zatrudnianych na ich miejsce.

Korzyści wynikające z zarządzania różnorodnością dotyczą różnych obszarów działalności organizacji. Zazwyczaj podnoszone argumenty, przemawiające na rzecz zarządzania różnorodnością są następujące:

1. Różnorodność generuje innowacyjność oraz oryginalne rozwiązania

Zbyt jednorodne zespoły pracownicze mają większą tendencję do schematycznego, czy wręcz zrutynizowanego sposobu myślenia i działania. W zespołach takich zdecydowanie trudniej kreować pomysły i rozwiązania, które wykraczają poza dotychczasowe praktyki oraz kształtują nową jakość pracy czy świadczonych usług. Innowacyjność jest wynikiem ścierania się różnych, często skrajnie odmiennych poglądów i podejść.

2. Organizacja „ucząca się”

Różnorodność w miejscu pracy sprzyja wzajemnemu uczeniu się przez pracowników/pracownice. Dzięki temu identyfikowane oraz przejmowane są od innych te kompetencje zawodowe i osobiste, które stanowią braki kompetencyjne u poszczególnych pracowników/pracownic.

3. Lepsze środowisko pracy dla pracowników/pracownic

Środowisko pracy, a zwłaszcza kultura organizacyjna w nim występująca nie pozostają bez wpływu na efektywność pracy. Zadowolenie z miejsca pracy oraz rozwiązań pracowniczych stosowanych w organizacji przekłada się także na większe poczucie identyfikacji pracowników/pracownic z organizacją oraz większą lojalność w stosunku do organizacji.

4. „Pracodawca z wyboru”

Firmy i instytucje muszą się liczyć z tym, że praca wykonywana na ich rzecz jest wynikiem obustronnej decyzji: organizacji, która zdecydowała się zatrudnić pracownika/pracownicę o określonym profilu kompetencyjnym oraz zatrudnionej osoby, gotowej świadczyć pracę. Niedobór talentów występujący na rynku pracy zmusza organizacje do kreowania takich warunków zatrudnienia, które są w stanie przyciągnąć kandydatów/kandydatki o najwyższych kompetencjach. Atrakcyjne warunki zatrudnienia oraz atmosfera pracy przyjazna zatrudnionym osobom sprzyjają także zatrzymywaniu talentów w organizacji.

5. Dotarcie do nowych grup kandydatów/ kandydatek na rynku pracy

Polityka zarządzania różnorodnością umożliwia otwarcie się na nowe profile kandydatów/kandydatek. Dzięki wprowadzonym rozwiązaniom na etapie procesu rekrutacji i selekcji brane mogą być pod uwagę faktyczne kompetencje i kwalifikacje zawodowe oraz posiadane doświadczenie, przy równoczesnej eliminacji uproszczonych schematów poznawczych bazujących na stereotypach i uprzedzeniach. Dodatkowo, organizacja, która komunikuje na zewnątrz, że przestrzega standardów zarządzania różnorodnością, staje się atrakcyjnym potencjalnym miejscem pracy dla coraz większej liczby osób.

6. Budowanie pozytywnego wizerunku

Zarządzanie różnorodnością często wykorzystywane jest przez organizacje jako element strategii PR oraz działań marketingowych. Z jednej strony mogą być to działania ukierunkowane na zdobycie większej przychylności i zainteresowania ze strony klientów/klientek, z drugiej zaś – działania, których celem jest pozyskanie sympatii i zainteresowania innych podmiotów (np. mediów, władz lokalnych).

7. Różnorodność wśród klientów/klientek

Różnorodność nie dotyczy wyłącznie osób pracujących, ale także klientów/klientek organizacji. Stąd też oczywista potrzeba dywersyfikacji oferty produktów i/lub usług, aby w jak największym stopniu odpowiadały na potrzeby zróżnicowanych grup konsumenckich. Postępująca indywidualizacja stylów życia kreuje popyt na nowe oferty, odpowiadające na bardzo wąsko zdefiniowane potrzeby. Proste podziały dotyczące płci czy wieku przestają być już wystarczające. Kluczem do sukcesu jest odkrycie obszarów niszowych, na bazie których budowana może być przewaga konkurencyjna organizacji. Ich identyfikacja i eksploracja jest możliwa wyłącznie w oparciu o zróżnicowany zespół pracowniczy, odzwierciedlający cechy występujące w grupie docelowych klientów/klientek.

8. Przewaga konkurencyjna

Organizacje wdrażające politykę zarządzania różnorodnością mają większą szansę na zwiększenie swojej przewagi konkurencyjnej. Jest to możliwe dzięki stosowanym rozwiązaniom z zakresu zarządzania różnorodnością, które z kolei przekładają się na poziom innowacyjności, efektywności, kreatywności czy wreszcie skuteczności zespołów pracowniczych.

9. Większa zdolność adaptacyjna organizacji

Zespoły zróżnicowane ze względu na różne cechy i kryteria stanowią niewątpliwie wyzwanie dla kadry zarządzającej wyższego i średniego szczebla. Niemniej jednak w ich przypadku podkreśla się często ogromną przewagę w stosunku do zespołów jednorodnych i homogenicznych. Wpływają one bowiem na zdolność adaptacyjną organizacji, tj. zdolność do szybkiego dostosowywania się do zmian występujących wewnątrz organizacji oraz w jej otoczeniu. Zdolność ta wynika stąd, że osoby pracujące w zmiennym i nieoczywistym środowisku – jakim jest niewątpliwie zespół pracowniczy zróżnicowany ze względu na liczne kryteria – mają też zazwyczaj zdecydowanie mniejszy opór wobec wprowadzanych zmian i szybciej się do nich dostosowują.

10. Lepsze rozumienie zjawisk występujących wewnątrz organizacji

Wdrażanie polityki zarządzania różnorodnością nie sprowadza się wyłącznie do prostego, bezrefleksyjnego stosowania procedur, procesów czy narzędzi z tego zakresu. Stosowanie tego typu rozwiązań zawsze musi wynikać z pogłębionej analizy organizacji oraz posiadanych przez nią zasobów. Rzetelnie dokonana identyfikacja i analiza różnych zjawisk czy sytuacji występujących w organizacji sprzyja lepszemu ich rozumieniu oraz możliwości wczesnego przeciwdziałania tym, które zdiagnozowane są przez organizację jako niepożądane.

Trudności związane z zarządzaniem różnorodnością

Zarządzanie różnorodnością generuje dla organizacji nie tylko określone korzyści, ale także wyzwania, czy wręcz trudności związane z jego wdrażaniem. Istnieje wiele czynników, które mogą mieć charakter hamujący nowo wprowadzane rozwiązania z zakresu polityki zarządzania różnorodnością.



1. Stereotypy i uprzedzenia

Stereotypy to przekonania na temat poszczególnych grup społecznych, w wyniku których przypisywane są im określone – zazwyczaj deprecjonujące – predyspozycje, umiejętności czy zachowania. Przekonania te mają charakter subiektywnych opinii, które rzadko są weryfikowane czy poddawane refleksji. Uprzedzenie to z kolei postawa, w wyniku której kształtuje się emocjonalny stosunek do poszczególnych grup, postrzeganych przez pryzmat uproszczonych, stereotypizujących schematów poznawczych.

Stereotypy i uprzedzenia są faktem, także na rynku pracy. Prawidłowość jest prosta – im dana grupa społeczna jest mocniej obciążona negatywnymi stereotypami, tym napotyka na większe trudności związane z podjęciem i utrzymaniem zatrudnienia. Wdrażanie polityki zarządzania różnorodnością wymaga mierzenia się ze stereotypami na temat różnych grup pracowniczych oraz eliminacji tych mechanizmów, które działają na ich niekorzyść w miejscu pracy.

2. Brak wiedzy na temat obowiązujących przepisów prawnych dotyczących podejmowania tzw. działań wyrównawczych

Kodeks pracy narzuca obowiązek przeciwdziałania nierównemu traktowaniu w miejscu pracy. Równocześnie uwzględnia także taką sytuację, w której organizacja pełni rolę pracodawcy chce podejmować dodatkowe działania, wąsko skierowane do tych grup pracowniczych, które w szczególnym stopniu narażone są na praktyki dyskryminacyjne. Mowa tutaj o tzw. działaniach wyrównawczych.

Zgodnie z art. 183b § 3 nie stanowią naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu działania podejmowane przez organizację przez określony czas, których celem jest wyrównywanie szans wszystkich lub znacznej liczby pracowników/pracownic poprzez zmniejszenie na korzyść takich osób faktycznych nierówności. Działania o charakterze wyrównawczym mogą być adresowane do określonych grup pracowników/pracownic, wyróżnionych ze względu na jedno lub kilka z poniższych kryteriów: płeć, wiek, (nie)pełnosprawność, rasa, religia, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkowa, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientacja seksualna, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy. Działania te są jednym z narzędzi stosowanych w ramach zarządzania różnorodnością, odpowiadając zarazem na realne potrzeby czy oczekiwania określonych grup pracowniczych.

3. Brak wiedzy na temat obowiązujących przepisów prawnych dotyczących równego traktowania w miejscu pracy

Kodeks pracy nakłada na każdą organizację zatrudniającą pracowników/pracownice w oparciu o umowę o pracę obowiązek przeciwdziałania dyskryminacji (art. 94 Kodeksu pracy) oraz mobbingowi (art. 94³ § 1 Kodeksu pracy). Warto tutaj podkreślić, że na dyskryminację w miejscu pracy składać się może: dyskryminacja bezpośrednia, dyskryminacja pośrednia, molestowanie i molestowanie seksualne.

Przeciwdziałanie nierównemu traktowaniu zazwyczaj wskazywane jest w literaturze jako wykraczanie poza bierną postawę oraz podejmowanie aktywnych działań równościowych (na przykład poprzez opracowanie i wdrożenie odpowiednich procedur oraz procesów). Niemniej jednak, ustawodawca ogranicza się tutaj do samego narzucenia obowiązku, bez wskazania, w jaki sposób ma być on wypełniany przez organizację.

Polskie firmy i instytucje wciąż w niewystarczającym stopniu posiadają wiedzę na temat obowiązujących regulacji prawnych, a także konsekwencji wynikających z ich nieprzestrzegania. Praktyki dyskryminacyjne oraz mobbing są dość powszechnym zjawiskiem. Są one stosowane zarówno przez kadrę zarządzającą w stosunku do zarządzanych osób, jak i przez pracowników/pracownice w stosunku do innych współpracowników/współpracownic. Mogą przybierać one formę oficjalnie podejmowanych działań czy stosowanych procedur, polityk i narzędzi, jak i mieć bardziej subtelny charakter w postaci nieformalnych relacji, stylów komunikacji czy wreszcie obowiązujących norm i zasad.

4. Brak formalnych i/lub nieformalnych rozwiązań przeciwdziałających nierównemu traktowaniu w miejscu pracy

Obowiązujące przepisy prawne, w tym zapisy Kodeksu pracy, wprost zakazują dyskryminacji w miejscu pracy. Jasno definiują one, jakie zachowania czy sytuacje mają charakter dyskryminacyjny i nie powinny mieć miejsca w organizacji. Mają one równocześnie charakter bardzo ogólny, nie wskazując, jakie konkretne rozwiązania – formalne i/lub nieformalne – mogą być stosowane przez organizacje w ramach przeciwdziałania nierównemu traktowaniu w miejscu pracy. Rodzi to szereg wątpliwości i zastrzeżeń ze strony organizacji, które wolą zrezygnować z nowatorskiego podejścia niż narazić się na działanie na granicy prawa.

5. Brak wiedzy na temat zarządzania różnorodnością oraz dobrych praktyk w tym zakresie

Polskie organizacje wciąż w stopniu niewystarczającym posiadają wiedzę na temat zarządzania różnorodnością, włączając w to praktyczne aspekty związane z wdrażaniem konkretnych rozwiązań w tym zakresie. Brak też powszechnego upubliczniania tych dobrych praktyk, które nie tylko nie stanowią naruszenia obowiązujących przepisów, ale też są adekwatne do uwarunkowań ekonomicznych, społeczno-kulturowych, demograficznych czy prawnych w naszym kraju. Proste powielanie rozwiązań czy nawet tzw. dobrych praktyk, które sprawdzają się w innych organizacjach jest niewystarczające. Rozwiązania te powinny być bowiem dostosowane do specyfiki organizacji i warunków, w których ona działa.





6. Brak przygotowania kadry zarządzającej średniego szczebla w zakresie wdrażania zarządzania różnorodnością

Decyzja o stosowaniu polityki zarządzania różnorodnością w ramach bieżącego zarządzania organizacją leży w kompetencjach kadry zarządzającej wyższego szczebla. Są to osoby decyzyjne, odpowiadające zarazem za strategiczny rozwój organizacji. W procesie decyzyjnym nie zawsze jednak są uwzględniane opinie i uwagi zgłaszane przez kadrę zarządzającą średniego szczebla, która *de facto* odpowiedzialna jest za wdrażanie zarządzania różnorodnością w ramach bezpośredniego zarządzania pracownikami/pracownicami poszczególnych zespołów pracowniczych.

Scedowanie na kadrę zarządzającą średniego szczebla obowiązku zarządzania różnorodnością, a także dbałości o wysoki standard rozwiązań z tego obszaru nie zawsze idzie w parze z oferowaniem odpowiednich form wsparcia przez organizację. Kadra zarządzająca bezpośrednio zaangażowana w działania z zakresu zarządzania różnorodnością powinna zostać odpowiednio przygotowana do ich realizacji. Wsparcie to powinno działać wzmacniająco, przekonując do idei zarządzania różnorodnością, kształtując proaktywne postawy w tym zakresie i odpowiednie umiejętności, możliwe do wykorzystania w ramach bieżącego zarządzania pracownikami/pracownicami.

7. Brak narzędzi umożliwiających rzetelną i obiektywną ocenę organizacji z uwzględnieniem perspektywy zarządzania różnorodnością

Organizacja, decydując się na wdrożenie polityki zarządzania różnorodnością, musi się liczyć z koniecznością wypracowania systemu oceny oraz bieżącego monitorowania, które umożliwią określanie stopnia realizacji zakładanych przez organizację celów, a także skuteczności podejmowanych działań. Rozwiązania tego typu zazwyczaj są autorsko opracowywane przez poszczególne firmy i instytucje. Nie zawsze jednak narzędzia te uwzględniają faktyczną różnorodność w miejscu pracy, sprowadzając się do zbyt uproszczonego odzwierciedlenia danych liczbowych z podziałem na kryterium płci, wieku czy niepełnosprawności, bez analizy jakościowej stosowanych rozwiązań.

8. Wzorce społeczno-kulturowe występujące w kraju

Zarządzanie różnorodnością bardzo mocno wpisuje się w kontekst społeczno-kulturowy, w obrębie którego funkcjonuje organizacja. Wzorce społeczno-kulturowe dość jasno definiują bowiem, jakie zachowania czy działania są postrzegane jako ogólnie obowiązująca norma, a zatem są pożądane i oczekiwane w społeczeństwie, a także w miejscu pracy. W kraju takim jak Polska wzorce te wciąż odnoszą się do dość jednorodnego i mało różnorodnego społeczeństwa ze względu na religię, wyznanie, narodowość, rasę czy pochodzenie etniczne. Ponadto, są mocno oparte na tradycyjnie przypisywanych kobietom i mężczyznom rolach społecznych, wspieranych dodatkowo przez stereotypy płciowe. Polityka zarządzania różnorodnością w organizacji powinna być zatem szczególnie wrażliwa na te różnorodności, które wykraczają poza obowiązujące schematy i wzorce.

Wskazane trudności mają charakter dość oczywisty. Prawdziwe wyzwania w zakresie wprowadzania polityki zarządzania różnorodnością pojawić się mogą w momencie podejmowania konkretnych decyzji czy realizacji określonych działań. Pojawić się tutaj mogą następujące dylematy:



W jaki sposób zbierać i analizować informacje, na podstawie których prowadzona jest polityka zarządzania różnorodnością bez naruszenia obowiązujących przepisów w zakresie zbierania i gromadzenia tzw. danych wrażliwych (dotyczących na przykład orientacji seksualnej, religii/wyznania czy pochodzenia etnicznego)?

Zarządzanie różnorodnością nie może być realizowane w oderwaniu od rzetelnej i obiektywnej analizy bieżącej sytuacji w organizacji. Organizacja musi tutaj zadbać o wypracowanie narzędzi, służących identyfikacji nie tylko potrzeb i oczekiwań pracowników/pracownic, ale także konkretnych sytuacji problemowych w niej występujących.

Zbieranie tzw. danych wrażliwych nie jest dozwolone w rozumieniu obowiązujących przepisów prawnych. Rozwiązaniem jest posiadanie takich procedur, procesów i narzędzi, które kreują takie środowisko pracy, gdzie bez obaw można mówić o swoich chorobach, wyznawanej religii czy orientacji seksualnej. I co najważniejsze – nie wynikają z tego żadne negatywne konsekwencje, jak choćby gorsze traktowanie i zła atmosfera, nie mówiąc już o warunkach zatrudnienia, awansu itp.



W jaki sposób wypracować propozycje rozwiązań, adekwatnych do faktycznych potrzeb różnych grup pracowników/pracownic?

Propozycje rozwiązań adresowanych do określonych grup pracowniczych powinny być wypracowane przy zaangażowaniu samych zainteresowanych. Należy wykazać się tutaj szczególną wrażliwością, aby nie powielać stereotypów dotyczących różnych grup społecznych i nie oferować uproszczonych form wsparcia. Ponadto, w organizacji mogą być także osoby, które nie chcą/ nie potrzebują dodatkowego wyróżniania czy podkreślenia ich wyjątkowości i odmienności. Wzmacnianie odmienności i różnic – zamiast zamierzonego pozytywnego efektu – może mieć w takim przypadku charakter stygmatyzujący i dezintegracyjny. Najprostszym rozwiązaniem jest zatem zapytać określone grupy pracownicze, jakiego wsparcia potrzebują i w jaki sposób powinno być ono artykułowane/proponowane przez organizację. Ponadto, skorzystanie z takich dodatkowych rozwiązań powinno być dobrowolne.



W jaki sposób badać poziom potrzeb i oczekiwań pracowników/pracownic, aby wykraczać poza ogólnie przyjęte schematy i propozycje rozwiązań stosowane przez inne organizacje?

Badanie potrzeb i oczekiwań jest ważnym elementem zarządzania różnorodnością. Badanie to może odbyć się w oparciu o zestaw konkretnych propozycji rozwiązań sugerowanych przez organizację, w stosunku do których pracownicy/pracownice wyrażają swoje opinie. Innym lub uzupełniającym sposobem może być zadanie wprost pytania o potrzeby i oczekiwania wobec miejsca pracy, by na tej podstawie ustalić możliwe do wdrożenia rozwiązania.

Badanie potrzeb i oczekiwań może się także odbywać poprzez identyfikację problemów, z jakimi borykają się pracownicy/pracownice. Organizacja na podstawie zebranych informacji opracowuje propozycje konkretnych rozwiązań. Rozwiązania te muszą być adekwatne do możliwości i zasobów, jakimi dysponuje organizacja. Przykładowo, pracownicy/pracownice mogą zgłaszać potrzebę uelastycznienia godzin pracy. Organizacja – ze względu na specyfikę branży czy charakter prowadzonej działalności – w bardzo ograniczonym stopniu może wyjść naprzeciw tak zidentyfikowanym potrzebom. Wydawałoby się zatem, że takiego postulatu nie jest w stanie spełnić. Natomiast pytanie o konkretne problemy może dać diagnozę, że chodzi tutaj o trudności związane np. z organizacją opieki nad małymi dziećmi. Wówczas może okazać się, że organizacja jest w stanie zaoferować wsparcie osobom pracującym poprzez nawiązanie współpracy z okolicznym żłobkiem/przedszkolem, które jest otwarte w niestandardowych godzinach, analogicznych do godzin pracy pracowników/pracownic.



Czy rozwiązania adresowane tylko do niektórych grup pracowników/pracownic, odpowiadające na zgłaszane przez nich/nie potrzeby nie wywołują poczucia krzywdy i niezadowolenia wśród tych osób, które nie mogą skorzystać z oferowanego przez organizację wsparcia?

Wdrażanie polityki zarządzania różnorodnością, a zwłaszcza tych rozwiązań, które skierowane są do określonych grup pracowniczych, wymaga przemyślanego działania ze strony organizacji. W przeciwnym razie część zatrudnionych osób będzie krytykować czy nawet bojkotować nowe rozwiązania, w tym te formy wsparcia, które adresowane są do określonych grup pracowników/pracownic, skutecznie zniechęcając pozostałe osoby do korzystania z nich.

Organizacja powinna w sposób jasny i czytelny komunikować, dlaczego zarządzanie różnorodnością jest ważne, jakie założenia za tym stoją, a także jakie konkretne korzyści odnoszą wszystkie osoby zatrudnione. Te korzyści powinny być także zdiagnozowane w stosunku do tzw. grup większościowych (na przykład osób pełnosprawnych, osób poniżej 50. roku życia).

Organizacja powinna w sposób jasny i czytelny komunikować, dlaczego zarządzanie różnorodnością jest ważne

Komunikat promujący model zarządzania różnorodnością może być dodatkowo wzmocniony poprzez organizację szkoleń/warsztatów dotyczących stereotypów i zjawisk dyskryminacji na rynku pracy, odzwierciedlając zarazem obiektywne przesłanki stojące za wdrażaniem tej polityki.



W jaki sposób wdrażać politykę zarządzania różnorodnością, aby zdobyła przychylność i uznanie wszystkich pracowników/pracownic?

Propozycje rozwiązań z zakresu zarządzania różnorodnością muszą być wprowadzane w sposób zorganizowany, przemyślany, a także konsekwentny. Nie mogą to być jednorazowe czy incydentalne działania. Zarządzanie różnorodnością ma sens tylko wówczas, gdy stanowi istotny element całościowego zarządzania organizacją i tak też jest komunikowane wewnętrznie i na zewnątrz.

Proponowane rozwiązania spotykają się też z pozytywnym podejściem pracowników/pracownic, o ile będą one odpowiadać na realne problemy występujące w miejscu pracy, a nie sztucznie wykreowane trudności czy bariery.



CZĘŚĆ II

WSKAŹNIK DIVERSITY INDEX



Co to jest wskaźnik Diversity Index?

Włączenie kwestii różnorodności do bieżącej działalności organizacji oznacza dostrzeżenie i uznanie różnic, które mogą mieć istotny wpływ na wewnętrzne i zewnętrzne relacje organizacji oraz sposób jej funkcjonowania. Różnice te mogą wynikać z indywidualnych cech, predyspozycji, umiejętności czy nawet wartości wyznaczanych przez pracowników/pracownice. Płeć, wiek, (nie)pełnosprawność, orientacja seksualna, rasa, narodowość, pochodzenie etniczne, religia, wyznanie czy bezwyznaniowość pracowników i pracownic w sposób istotny wpływają na środowisko pracy i relacje w nim występujące.

Wprowadzanie polityki zarządzania różnorodnością nie należy do zadań łatwych. Pojawienie się konkretnych korzyści wy-

nikających z różnorodności występującej w organizacji często wymaga wprowadzenia licznych zmian. Pierwszym i niezbędnym krokiem musi być identyfikacja i analiza różnorodności występującej w organizacji. Dopiero po tym etapie można wypracować propozycje rozwiązań oraz praktyk umożliwiających pełny rozwój potencjału pracowników/pracownic.

Wskaźnik Diversity Index to narzędzie, które umożliwia przeprowadzenie takiej analizy. Zostało ono skonstruowane tak, by mogły z niego korzystać zarówno te organizacje, które dopiero „zaczynają swoją przygodę” z zarządzaniem różnorodnością, jak i te, które zainteresowane są modyfikacją oraz ulepszaniem już stosowanych rozwiązań.

POBIERZ WSKAŹNIK:

www.diversityindex.konfederacjalewiatan.pl





Korzyści wynikające ze stosowania wskaźnika Diversity Index



Wskaźnik Diversity Index pozwala na analizę miejsca pracy pod kątem różnorodności wynikającej z: płci, wieku, (nie)pełnosprawności, orientacji seksualnej, rasy, narodowości, pochodzenia etnicznego, religii, wyznania czy bezwyznaniowości. Ponadto daje możliwość przyjrzenia się zarządzaniu różnorodnością w odniesieniu do innych interesariuszy firmy (klientów/klientek, dostawców i wykonawców czy organizacji pozarządowych).



Wskaźnik Diversity Index jest narzędziem autoanalizy. Służy do oceny rozwiązań i praktyk stosowanych w organizacji z perspektywy potrzeb i oczekiwań różnych grup pracowniczych. Pozwala obiektywnie spojrzeć na bieżącą sytuację oraz zidentyfikować mocne i słabe strony organizacji z punktu widzenia polityki zarządzania różnorodnością. Każdy, kto wypełni kwestionariusz Diversity Index, otrzyma informację zwrotną – zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym – adekwatną do wyniku analizy. Dodatkowo, istnieje możliwość benchmarkingu, tj. porównania się z innymi organizacjami o podobnej wielkości, z tej samej branży czy też działającymi na terenie tego samego województwa – pod warunkiem wzięcia udziału w Barometrze Różnorodności, czyli ogólnopolskim badaniu firm wskaźnikiem Diversity Index, odbywającym się raz w roku (informacje na www.diversityindex.pl).

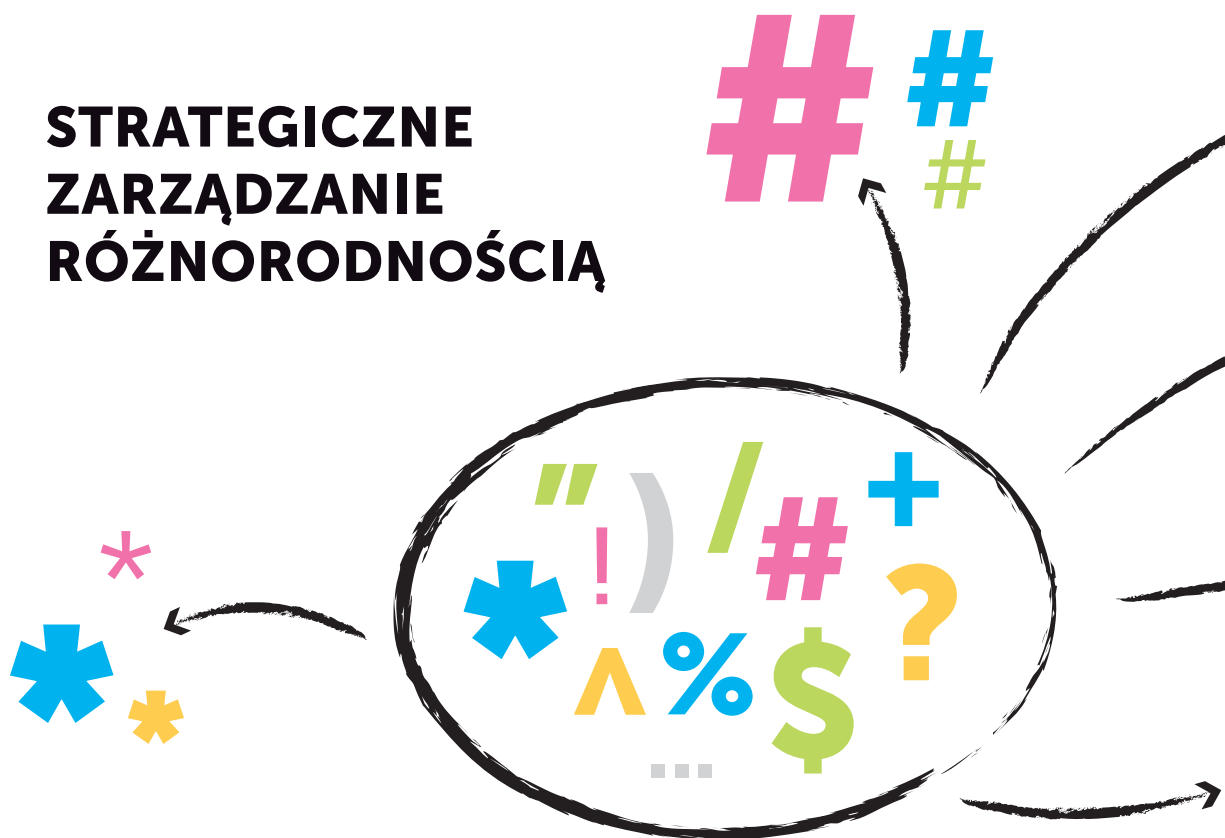


Wskaźnik Diversity Index pełni także funkcję edukacyjną. Organizacja wypełniając kwestionariusz poszerza swoją wiedzę o różne rozwiązania oraz tzw. dobre praktyki z zakresu zarządzania różnorodnością. Wskaźnik służy jako inspiracja do bardziej nowatorskiego oraz wykraczającego poza dotychczasowe schematy i procedury spojrzenia na organizację i sposób jej funkcjonowania.



Kolejne rozdziały odpowiadają poszczególnym obszarom wskaźnika Diversity Index i mają wspierać organizację w jego zastosowaniu oraz rozwijaniu polityki zarządzania różnorodnością.

STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ




Co to jest strategiczne zarządzanie różnorodnością?

Zarządzanie organizacją wymaga bezustannego podejmowania wyzwań i elastycznego reagowania na zmiany w otoczeniu organizacji oraz w zasobach, jakimi ona dysponuje. Organizacja nie może jednak ograniczać się wyłącznie do reagowania *ad hoc* na zidentyfikowane zmiany, ale musi starać się je przewidzieć oraz wypracowywać skuteczne mechanizmy dostosowawcze i zaradcze. By to ułatwić, potrzebne jest określenie kierunków strategicznych, w których zamierza się ona rozwijać, a także wypracowanie mechanizmów i narzędzi sprzyjających osiągnięciu postawionych sobie celów rozwojowych.

Zarządzanie strategiczne to swoista filozofia działania organizacji, podstawa jej sprawnego funkcjonowania. Priorytetem jest zysk z prowadzonej działalności oraz ciągłe zwiększanie przewagi konkurencyjnej, przy uwzględnieniu różnych czynników, które mają niebagatelny wpływ na bieżącą oraz przyszłą działalność organizacji.


Kluczowym elementem w strategicznym podejściu do zarządzania są ludzie i wiedza, umiejętności i kwalifikacje, jakimi dysponują, ich systemy wartości, także relacje interpersonalne występujące w miejscu pracy⁴. Co więcej, jest to ten zasób organizacji, którym firma nie dysponuje na włas-

4. M. Dothasz, J. Fudaliński, M. Kosala, H. Smutek, Podstawy zarządzania. Koncepcje – strategię – zastosowania, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 150.



ność – otwarty rynek pracy stwarza możliwości do poszukiwania lepszych warunków zatrudnienia i szybszego awansu. Stąd też konieczność kreowania takich warunków pracy, które nie tylko zwiększają efektywność i wydajność zatrudnianych osób, ale także budują poczucie identyfikacji z organizacją oraz zwiększają motywację do działania na jej rzecz.

Zarządzanie różnorodnością wpisuje się w zarządzanie strategiczne organizacją, ponieważ obydwa podejścia ukierunkowane są na optymalne wykorzystanie potencjału tkwiącego w zasobach organizacji oraz unikanie zagrożeń, które mogą mieć negatywny wpływ na jej działalność. Zarządzanie różnorodnością w szczególności bierze pod uwagę fakt różnorodności wewnątrz i w otoczeniu organizacji oraz wnioski z tego wynikające. Zmiany demograficzne, redefinicja ról społeczno-kulturowych kobiet i mężczyzn, migracje, zmiany w stylach życia, indywidualizacja wyborów konsumenckich – to tylko niektóre ze zjawisk, które muszą mieć na uwadze przedsiębiorstwa ukierunkowane na utrzymanie oraz wzmocnienie swojej pozycji na rynku.



Różnorodność jest faktem. Zarządzanie różnorodnością musi być zatem uwzględniane w ramach zarządzania strategicznego. Z jednej strony dotyczy to wyartykułowania wartości i zasad, na jakich działa organizacja, i na podstawie których realizuje swoje cele rozwojowe. Z drugiej zaś strony wymaga to określenia celów strategicznych w zakresie zarządzania różnorodnością oraz przypisania do nich konkretnych procedur wdrożeniowych i narzędzi, umożliwiających przełożenie zakładanych celów na praktyczne działania. Polityka zarządzania różnorodnością musi mieć odzwierciedlenie także w dokumentach strategicznych organizacji. Tylko wówczas będzie pożądana, dostrzeżona, respektowana oraz realizowana przez pracowników/pracownice.

Strategiczne zarządzanie różnorodnością to podejście bazujące na obserwacji bieżącej sytuacji, a także przewidywaniu trendów i zmian w samej organizacji oraz w jej otoczeniu. Nie jest to sporadyczne czy incydentalne działanie, ale prowadzone w sposób regularny, przemyślany oraz poparte rzetelną i obiektywną analizą zaobserwowanych zjawisk. Wskaźnik Diversity Index to narzędzie, które wpisuje się w powyższe podejście. Pozwala ono na ocenę bieżących zjawisk, z możliwością weryfikacji, jak kształtowały się poszczególne zmiany w organizacji na osi czasu. Ocena ta daje także możliwość wyprzedzania trendów i unikania zagrożeń z nich wynikających.

Propozycje rozwiązań:



Identyfikacja i analiza korzyści biznesowych wynikających z różnorodności

Organizacja powinna zidentyfikować korzyści biznesowe (tzw. *business case*), wynikające z wprowadzenia polityki zarządzania różnorodnością. Działanie to jest kluczowe dla przekonania kadry zarządzającej oraz pracowników/pracownic organizacji do podjęcia konkretnych działań służących budowaniu kultury organizacyjnej otwartej na różnorodność. Korzyści te powinny być określone w odniesieniu do faktycznej różnorodności występującej obecnie w organizacji oraz tej, która powstać może w wyniku zmian i trendów kształtujących się na rynku pracy. Co więcej, identyfikacja i analiza korzyści biznesowych dotyczyć powinna także klientów/klientek organizacji, do których kierowane są konkretne produkty czy usługi. Klienci/klientki nie stanowią bowiem jednolitej grupy, która w sposób identyczny dokonuje wyborów konsumenckich. Wybory te podyktowane są również potrzebami wynikającymi m.in. z: płci, wieku, (nie)pełnosprawności, orientacji seksualnej, rasy, narodowości, pochodzenia etnicznego, religii, wyznania czy bezwyznaniowości. Niedostrzeżenie tego faktu jest równoznaczne z ignorowaniem ważnych rynków zbytu oraz sposobów skutecznego dotarcia do potencjalnych klientów/klientek.

Korzyści biznesowe związane z wprowadzeniem zarządzania różnorodnością mogą mieć charakter finansowy i pozafinansowy. Wśród nich warto wymienić: lepsze wykorzystanie potencjału pracowników/pracownic, zwiększenie satysfakcji pracowników/pracownic z zatrudnienia w organizacji, lepsze zrozumienie potrzeb klientów/klientek, rekrutację najlepszych kandydatów/kandydatek, osiągnięcie lepszych wyników finansowych.



Badania stopnia zadowolenia pracowników/pracownic z miejsca pracy

Celem badania stopnia zadowolenia z miejsca pracy jest sprawdzenie, w jakim stopniu pracownicy/pracownice postrzegają obecne miejsce pracy jako przyjazne oraz rozwojowe. Ocena dokonana wyłącznie przez kadry zarządzającą wyższego i średniego szczebla nie jest obiektywna i nie daje pełnej wiedzy o zdarzeniach i relacjach występujących na poszczególnych szczeblach struktury organizacyjnej. Analiza oparta na opiniach pracowników/pracownic zatrudnionych na różnych stanowiskach nie tylko umożliwia pełną i rzetelną ocenę obecnej sytuacji, ale również daje pracownikom/pracownicom poczucie sprawstwa i stwarza warunki do powstawania oddolnych inicjatyw, usprawniających stosowane procesy, procedury czy narzędzia.

Badanie stopnia zadowolenia z miejsca pracy może być przeprowadzone w formie: anonimowej ankiety, rozmów w zespołach pracowniczych/projektowych, badania fokusowego. Warto tak skonstruować narzędzia badawcze, aby umożliwiły one identyfikację potrzeb i oczekiwań pracowników/pracownic z uwzględnieniem ich różnorodności, wynikającej m.in. z: płci, wieku, (nie)pełnosprawności, orientacji seksualnej, rasy, narodowości, pochodzenia etnicznego, religii, wyznania czy bezwyznaniowości. Należy jednak pamiętać o tym, że pytania powinny dawać możliwość poznania opinii, a nie służyć identyfikacji „inności” (np. osób z niepełnosprawnościami czy osób homoseksualnych). W przeciwnym razie stanowiąc będą poważne naruszenie obowiązujących przepisów prawnych. Narzędzia badawcze powinny sprzyjać poczuciu bezpieczeństwa i budowaniu zaufania. Będzie to możliwe dzięki zagwarantowaniu anonimowości odpowiedzi oraz zapewnieniu o braku negatywnych konsekwencji z nich wynikających.



Edukacja pracowników/pracownic z zakresu przepisów antydyskryminacyjnych oraz antymobbingowych

Organizacja zatrudniająca pracowników/pracownice w ramach umowy o pracę działa w oparciu o Kodeks pracy. **Artykuł 94, pkt. 2b Kodeksu nakłada na organizację obowiązek przeciwdziałania dyskryminacji w zatrudnieniu**, w szczególności ze względu na: płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy⁵. Z kolei **artykuł 94³ § 1 wskazuje, że organizacja dodatkowo jest zobowiązana przeciwdziałać mobbingowi w miejscu pracy**. Przepisy te obowiązują wszystkie organizacje zatrudniające pracowników/pracownice.

Artykuł 94¹ nakłada na organizację obowiązek udostępniania pracownikom/pracownicom tekstu przepisów dotyczących równego traktowania w zatrudnieniu w formie pisemnej informacji lub zapewnienia dostępu do tych przepisów w inny sposób, przyjęty w danej organizacji. Organizacja może wypełnić ten obowiązek poprzez wypracowanie i wdrożenie wewnętrznego dokumentu, który w sposób jednoznaczny i czytelny wskazuje, jakie sytuacje i zachowania mają charakter dyskryminacyjny i/lub mobbingowy, stanowiąc tym samym naruszenie obowiązującego prawa. Warto zadbać o to, aby dokument ten zawierał nie tylko treść zapisów z Kodeksu pracy, ale także ich prostą interpretację wraz z konkretnymi przykładami sytuacji i zachowań składających się na: dyskryminację bezpośrednią, dyskryminację pośrednią, molestowanie, molestowanie seksualne oraz mobbing.

5. Kodeks pracy, art. 94, pkt. 2b.

Edukacja pracowników/pracownic z zakresu przepisów antydyskryminacyjnych i antymobbingowych może być również zapewniona poprzez:

- opracowanie dodatkowego załącznika do umowy o pracę
- informację przekazywaną wszystkim pracownikom/pracownicom w postaci pisma wewnętrznego
- organizację szkoleń lub spotkań informacyjno-edukacyjnych dla pracowników/pracownic wszystkich szczebli na temat sytuacji i zachowań sprzecznych z obowiązującym prawem oraz sposobu ich zgłaszania w organizacji
- organizację szkoleń lub spotkań informacyjno-edukacyjnych dla pracowników/pracownic szczebla kierowniczego na temat sytuacji i zachowań sprzecznych z obowiązującym prawem oraz sposobu im przeciwdziałania w miejscu pracy



Wypracowanie i wdrożenie wewnętrznej procedury antydyskryminacyjnej oraz antymobbingowej

Edukacja pracowników/pracownic z zakresu przepisów antydyskryminacyjnych oraz antymobbingowych ma na celu zwiększenie ich wiedzy na temat sytuacji i zachowań niepożądanych w miejscu pracy oraz zwiększenie ich świadomości na temat praw im przysługujących. Realne zapobieganie praktykom dyskryminacyjnym oraz mobbingowym wiąże się jednak z wypracowaniem i wdrożeniem wewnętrznej procedury, która:

- identyfikuje, jakie sytuacje i zachowania są niepożądane w miejscu pracy;
- określa, gdzie i w jaki sposób należy je zgłaszać w organizacji
- wskazuje, jakie konsekwencje wyciągać będzie organizacja w stosunku do osób dopuszczających się dyskryminacji i/lub mobbingu.

Warto przypomnieć, że – zgodnie z obowiązującym prawem – stroną dopuszczającą się dyskryminacji czy mobbingu może być nie tylko przełożony/przełożona, ale także podwładny/podwładna czy współpracownik/współpracownica. Konsekwencje prawne zawsze jednak ponosi organizacja (pracodawca), a nie konkretna osoba, która była sprawcą niepożądanego zachowania.



Wypracowanie i wdrożenie strategii/zasad zarządzania różnorodnością w organizacji

Organizacja powinna rozważyć opracowanie i wdrożenie strategii/zasad zarządzania różnorodnością. Sprzyja to identyfikacji celów strategicznych związanych z zarządzaniem różnorodnością w organizacji, a także określa konkretne kierunki działań związane z ich realizacją.

Dokument będący strategią/zasadami zarządzania różnorodnością powinien zawierać:

- cel strategii zarządzania różnorodnością
- wartości, zgodnie z którymi działa organizacja oraz realizuje politykę zarządzania różnorodnością
- kierunki rozwoju strategicznego wpisujące się w założenia polityki zarządzania różnorodnością
- horyzont czasowy dla wdrożenia strategii
- zakres strategii, tj. jakie obszary zarządzania organizacją są w niej uwzględnione
- zasoby kadrowe oddelegowane do wdrożenia strategii
- odbiorców/odbiorczynie działań podejmowanych w wyniku realizacji strategii
- oczekiwane efekty jej realizacji (np. wskaźniki, produkty)

Zakres strategii powinien uwzględniać cechy, które różnicują osoby pracujące w organizacji, w tym m.in.: płeć, wiek, (nie)pełnosprawność, orientację seksualną, narodowość, pochodzenie etniczne, religię, wyznanie czy bezwyznaniowość. Strategia zarządzania różnorodnością powinna odzwierciedlać nie tylko specyfikę samej organizacji, ale także kontekst lokalny i/lub krajowy, w jakim ona funkcjonuje.



Włączenie zasad zarządzania różnorodnością w strategiczny dokument organizacji

Strategia zarządzania różnorodnością nie może funkcjonować w oderwaniu od założeń ujętych w innych strategicznych dokumentach organizacji, w oparciu o które planuje ona swoje bieżące i przyszłe działania. Kluczowa jest tutaj spójność przekazu w poszczególnych dokumentach, aby w sposób czytelny przedstawiały one stanowisko organizacji odnośnie zarządzania różnorodnością. Organizacja nie musi decydować się na wypracowanie odrębnej strategii zarządzania różnorodnością, o ile w innych kluczowych dokumentach strategicznych zostaną ujęte zapisy odnoszące się do polityki zarządzania różnorodnością.



Powołanie funkcji/stanowiska/zespołu ds. zarządzania różnorodnością

Wdrażanie polityki zarządzania różnorodnością wiąże się z koniecznością przypisania określonego zakresu odpowiedzialności do konkretnych osób. Organizacja bazując na własnych zasobach może powołać funkcję – a w przypadku dużych organizacji – stanowisko lub zespół z przypisaną odpowiedzialnością za inicjowanie oraz wdrażanie polityki zarządzania różnorodnością albo zatrudnić specjalistów/specjalistki z zewnątrz.

Aby osoby zaangażowane w proces wypracowywania standardów dla polityki zarządzania różnorodnością w organizacji w sposób realny kształtowały zmiany w organizacji, muszą być spełnione określone warunki:

- osoby te powinny mieć kompetencje z zakresu zarządzania różnorodnością (wiedzę, umiejętności oraz proaktywną postawę)
- osobom tym powinny zostać przypisane konkretne zadania i obowiązki
- osoby te powinny realizować przyjęty plan działania, w pełni akceptowany przez kadrę zarządzającą wyższego i średniego szczebla
- osoby te powinny mieć do dyspozycji określone zasoby (w tym środki finansowe).

Zakres zadań i obowiązków dla osób zaangażowanych w proces wdrażania polityki zarządzania różnorodnością powinien obejmować m.in.:

- realizację programów wsparcia i rozwoju w zakresie zarządzania różnorodnością
- organizację szkoleń dla kadry zarządzającej wyższego i średniego szczebla z zakresu zarządzania różnorodnością w ramach: budowania zespołu, delegowania zadań, motywowania pracowników/pracownic, oceny okresowej etc.
- organizację wydarzeń promujących politykę zarządzania różnorodnością oraz podkreślających korzyści z niej wynikające
- organizację spotkań informacyjnych dla pracowników/pracownic na temat polityki zarządzania różnorodnością oraz rozwiązań i praktyk z tego zakresu wdrażanych przez organizację
- weryfikację istniejących procesów, procedur i narzędzi pod kątem polityki zarządzania różnorodnością
- wypracowanie nowych procesów, procedur i narzędzi wdrożeniowych
- wypracowanie narzędzi oceny i ewaluacji polityki zarządzania różnorodnością⁶

W proces kształtowania polityki zarządzania różnorodnością można dodatkowo zaangażować różne grupy pracowników/pracownic oraz związki zawodowe działające w organizacji. Takie podejście gwarantuje lepsze odzwierciedlenie interesów i potrzeb, mnogość perspektyw oraz różnorodność podejść do problemu.

Zaangażowanie organizacji w promowanie standardów zarządzania różnorodnością

Organizacja może aktywnie włączać się w promowanie polityki zarządzania różnorodnością w ramach wystąpień publicznych (np. podczas konferencji czy paneli dyskusyjnych), promując korzyści wynikające z zarządzania różnorodnością oraz dzieląc się z innymi organizacjami własnymi dobrymi praktykami z tego obszaru.

6. Por. B. Mazur, Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2009, s. 65.

Dodatkowo, organizacje mogą brać udział w licznych badaniach czy konkursach, które promują oraz nagradzają podmioty stosujące standardy równego traktowania w miejscu pracy i/lub zarządzania różnorodnością.

Przykładowe inicjatywy organizowane w Polsce to:

- Karta Różnorodności > www.kartaroznorodnosc.pl
- Ranking Odpowiedzialnych Firm > www.fob.org.pl
- konkurs „Lodołamacze” > www.lodolamacze.info.pl
- konkurs „Firma Fair Play” > www.przedsiębiorstwo.fairplay.pl
- konkurs „Firma Przyjazna Mamie” > www.firmaprzyjaznamamie.pl
- konkurs „Mama w pracy” > www.mikolaj.org.pl
- konkurs „Kampania Społeczna Roku” > konkurs.kampaniespoleczne.pl
- Barometr Różnorodności > www.diversityindex.pl



Wsparcie dla kadry zarządzającej w rozwoju kompetencji z zakresu zarządzania różnorodnością

Wprowadzanie rozwiązań i praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością nie może przebiegać tylko na poziomie formalnym, sprowadzając się wyłącznie do opracowywania strategii, procedur czy określonych narzędzi wdrożeniowych. **Zmiana w organizacji zawsze wprowadzana jest przez konkretne osoby.** Stąd też potrzeba włączania i angażowania kadry zarządzającej w proces kształtowania i wprowadzania rozwiązań z zakresu zarządzania różnorodnością. Osoby te mają bowiem ogromny wpływ na kształt kultury organizacyjnej.

Wsparcie udzielane kadrze zarządzającej powinno obejmować obszar wiedzy, umiejętności oraz postaw. Powinno mieć również jak najbardziej praktyczny wymiar, przekładając założenia organizacji na konkretne działania. Nie należy tutaj ignorować roli wsparcia ukierunkowanego na rozwój osobisty, które dawać może wymierne korzyści w postaci: identyfikacji własnych stereotypów czy uprzedzeń wobec określonych grup pracowniczych, określenia własnego stylu pracy czy własnego stylu zarządzania. Bliższe przyjrzenie się własnym preferencjom czy przyzwyczajeniom oraz refleksja na temat ograniczeń z tego wynikających, sprzyjać powinny większej otwartości na inne style pracy oraz docenianiu ich roli w zespołach pracowniczych.

Wsparcie dla kadry zarządzającej może być oferowane w formie szkoleń, warsztatów, konferencji, doradztwa, mentoringu, coachingu, pracy grup networkingowych. Zakres tematyczny wsparcia powinien wynikać ze zidentyfikowanych obszarów problemowych czy luk kompetencyjnych. Wsparcie to może obejmować:

- zarządzanie talentami
- integrację zróżnicowanego zespołu pracowniczego
- motywowanie pracowników/pracownic z uwzględnieniem obiektywnych przesłanek wynikających z różnorodności
- skuteczną komunikację i przekazywanie informacji zwrotnej
- ocenę pracowniczą z uwzględnieniem obiektywnych przesłanek wynikających z różnorodności
- rozwiązywanie konfliktów
- grupowe podejmowanie decyzji
- zarządzanie osobami pracującymi w ramach elastycznych form zatrudnienia
- pracę z własnymi stereotypami i uprzedzeniami dotyczącymi: płci, wieku, (nie)pełnosprawności, orientacji seksualnej, rasy, narodowości, pochodzenia etnicznego, religii, wyznania czy bezwyznaniowości
- uwrażliwienie na „odmienność” wynikającą ze stylu pracy, sposobu myślenia, stylu komunikacji etc.
- wiedzę na temat przepisów prawnych z zakresu przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy
- aktywne przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy

Oferowane wsparcie nie może sprowadzać się do jednorazowego działania, ale musi mieć charakter procesowy. W ramach wprowadzania zmiany w organizacji – jaką jest wdrażanie polityki zarządzania różnorodnością – kluczowy jest etap tzw. „zamrażania zmiany”, czyli nadawania rutyny i powtarzalności nowym rozwiązaniom i praktykom. W tym okresie osoby zarządzające mogą oczekiwać szczególnej pomocy i wzmocnienia kompetencyjnego. Brak takiego wsparcia nie tylko przyczyni się do spowolnienia prac wdrożeniowych, ale przede wszystkim wywoła frustrację oraz zniechęcenie do dalszego działania.



Komunikacja wewnętrzna organizacji

Wdrażanie polityki zarządzania różnorodnością musi być w sposób czytelny komunikowane wszystkim pracownikom/pracownicom. Komunikat ten powinien obejmować nie tylko wartości i założenia wpisujące się w zarządzanie różnorodnością, ale także propozycje praktycznych rozwiązań dla osób pracujących.

Kanaty informacji mogą być różne, m.in.:

- spotkania pracownicze
- mailing
- wewnętrzny biuletyn
- tablica informacyjna
- intranet.

Dodatkowo, wszystkim pracownikom/pracownicom zaproponowany może być udział w szkoleniach wpisujących się w obszar zarządzania różnorodnością:

- praca z własnymi stereotypami i uprzedzeniami
- dyskryminacja na rynku pracy
- komunikacja międzykulturowa
- przepisy prawne z zakresu przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy
- aktywne przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy.

Powyższe formy wsparcia powinny być oferowane nie tylko osobom należącym do tych grup, które szczególnie obciążone są ryzykiem nierównego traktowania w miejscu pracy. Działania te powinny być także adresowane do osób należących do grup „preferowanych” na rynku pracy (na przykład: mężczyzn, osób pełnosprawnych, osób młodych). Dzięki temu możliwe jest wskazanie przyczyn wprowadzania polityki zarządzania różnorodnością i wyjaśnienie, dlaczego poszczególne formy wsparcia adresowane są do różnych grup pracowniczych. Takie podejście ograniczy postawę roszczeniową oraz zarzuty o stosowanie praktyk nierównego traktowania części pracowników/pracownic.



Komunikacja zewnętrzna organizacji

Przekaz dotyczący tego, że organizacja ceni i promuje różnorodność występującą w miejscu pracy może być adresowany nie tylko do pracowników/pracownic organizacji, ale także jej interesariuszy zewnętrznych. Mowa tutaj o: partnerach biznesowych, kontrahentach, dostawcach, klientach/klientkach oraz potencjalnych kandydatach/kandydatkach do pracy.

Kanaty informacji mogą być różne, m.in.:

- strona internetowa
- portale społecznościowe
- portale promujące treści z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu
- portale upowszechniające informacje z zakresu HR
- fora internetowe
- foldery i broszury reklamowe
- kampanie reklamowe
- artykuły sponsorowane
- oficjalne oświadczenia.



Produkty oraz usługi odpowiadające na potrzeby klientów/klientek organizacji

Badanie potrzeb klientów/klientek jest działaniem celowym, umożliwiającym opracowanie produktów czy usług, które są kierowane do wąsko zdefiniowanych grup konsumenckich. Znajomość potrzeb i oczekiwań klientów/klientek eliminuje ryzyko wypuszczenia na rynek produktu czy usługi, na które nie będzie popytu.

Obecnie niemożliwe jest zaproponowanie takiego produktu czy usługi, które będą się wpisywały w preferencje konsumenckie wszystkich osób. Zmiany społeczno-kulturowe kształtują oraz wzmacniają indywidualizację decyzji i działań, także tych o charakterze konsumpcyjnym. Równocześnie, wybory konsumenckie klientów/klientek stanowią swoiste przedłużenie ich tożsamości, a zatem i cech ją kształtujących. Mowa tutaj o: płci, wieku, (nie)pełnosprawności, orientacji seksualnej, rasie, narodowości, pochodzeniu etnicznym, religii, wyznaniu czy bezwyznaniowości. Ignorowanie tego faktu jest równoznaczne z ignorowaniem zysków wynikających z dotarcia do dodatkowych grup klientów/klientek.

Opracowanie produktu czy usługi przeznaczonych dla określonych grup klientów/klientek musi być działaniem przemyślanym oraz odpowiednio zorganizowanym. Firmy coraz częściej – na etapie projektowania oraz testowania określonego produktu czy usługi – angażują pracowników/pracownice o cechach podobnych do cech docelowych grup klientów/klientek. Reprezentacja pracownicza odzwierciedlać ma preferencje oraz oczekiwania rynkowe przyszłych konsumentów, zwiększając tym samym szanse na sukces biznesowy.



Personel przeszkolony w obsłudze osób z różnymi potrzebami wynikającymi z niepełnosprawności

Pracownicy/pracownice organizacji muszą wykazywać się wysoką kulturą osobistą w kontaktach z klientami/klientkami. Kontakt ten kształtuje bowiem ogólny wizerunek organizacji. Dotyczy to także obsługi klientów/klientek z niepełnosprawnościami. Dla części pracowników/pracownic organizacji kontakt z osobami z niepełnosprawnościami – ze względu na brak wcześniejszych doświadczeń w tym zakresie – może być szczególnie trudny czy wręcz niezręczny. Stąd też warto do standardu obsługi klientów/klientek wprowadzić zasady odnoszące się do różnych rodzajów niepełnosprawności. Ich przestrzeganie kształtować będzie nie tylko praktyki przyjazne osobom z niepełnosprawnościami, ale także zwiększać poczucie komfortu pracowników/pracownic podczas kontaktu z klientami/klientkami oraz przyczyniać się do większej profesjonalizacji świadczonych usług.

Szkolenia dotyczące powyższego tematu mogą obejmować:

- mity i fakty na temat różnych rodzajów niepełnosprawności
- przedstawienie faktycznych ograniczeń wynikających z różnych rodzajów niepełnosprawności
- praktyczne wskazówki, jak i kiedy oferować pomoc osobom z niepełnosprawnościami (np. osobom głuchym, osobom niewidomym, osobom z niepełnosprawnością ruchową).



Wybór dostawców i kontrahentów

W ramach społecznej odpowiedzialności biznesu coraz częściej zwraca się uwagę na konieczność przestrzegania określonych standardów w kontaktach z dostawcami oraz kontrahentami organizacji. Ich wybór może również odbywać się przy uwzględnianiu założeń polityki zarządzania różnorodnością. Podejmowanie tego typu inicjatyw sprzyja budowaniu wizerunku organizacji społecznie odpowiedzialnej.

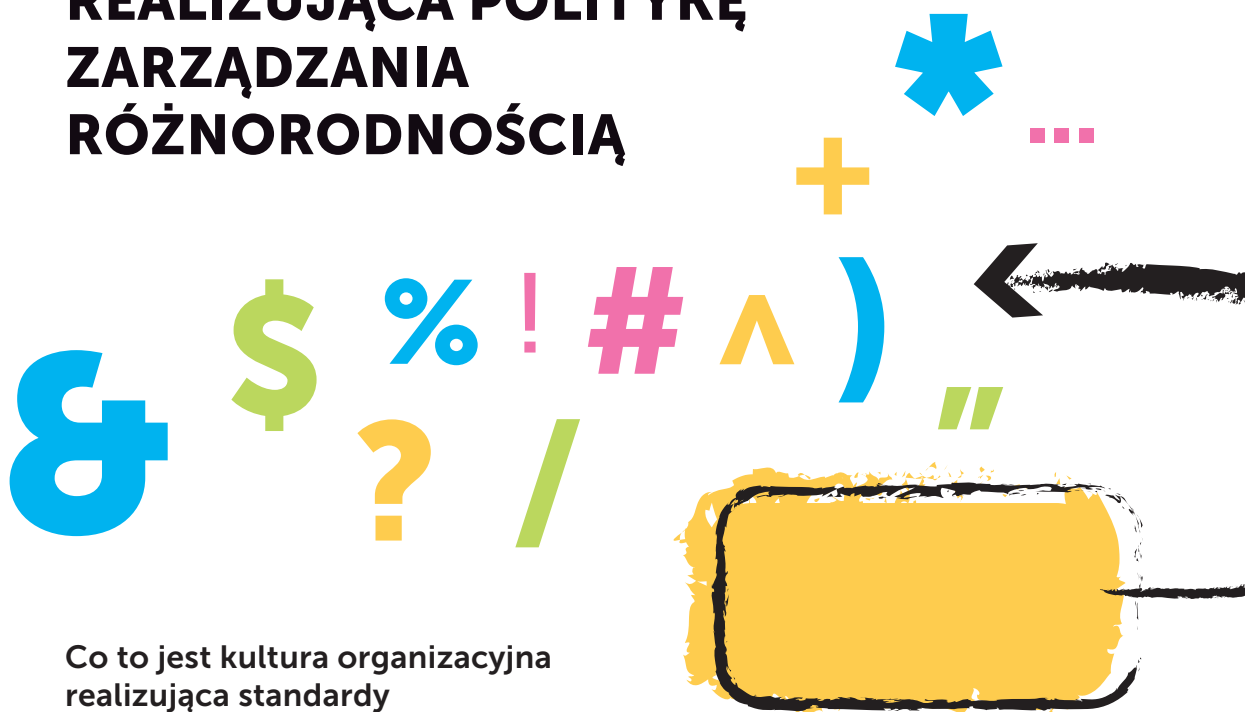
Uwzględnienie kryteriów związanych z zarządzaniem różnorodnością przy wyborze dostawców i kontrahentów oznacza m.in.: włączenie w politykę zakupową kryteriów dotyczących przestrzegania zasady równości szans w miejscu pracy; wykluczenie z listy potencjalnych dostawców organizacji, w których stwierdzono przypadki dyskryminacji; podejmowanie działań na rzecz budowy relacji biznesowych z podmiotami, które zatrudniają osoby z niepełnościami.

ZAPAMIĘTAJ

Włączanie zarządzania różnorodnością do polityki organizacji wymaga podejmowania równoległych działań w wielu obszarach. Standardy równego traktowania w miejscu pracy oraz zarządzanie różnorodnością powinny być wdrażane na poziomie organizacyjnym, poprzez opracowanie dokumentów strategicznych oraz procedur, procesów i narzędzi wdrożeniowych.

Wprowadzane rozwiązania powinny przybrać formę (pozytywnej) rutyny w sposobie myślenia i zachowaniach wszystkich pracowników/pracownic. Procedury wdrożeniowe oraz wytyczne muszą być dostępne i zrozumiałe dla wszystkich osób, dla których są przeznaczone. Równocześnie, powinny one dawać kadry zarządzającej wyższego i średniego szczebla możliwość kreowania takiej polityki zarządzania, która niweluje niepożądane sytuacje i zachowania, wyzwala potencjał tkwiący w poszczególnych osobach, wzmacnia ich poczucie odpowiedzialności za wykonywaną pracę oraz kreuje poczucie identyfikacji z firmą czy organizacją.

KULTURA ORGANIZACYJNA REALIZUJĄCA POLITYKĘ ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ



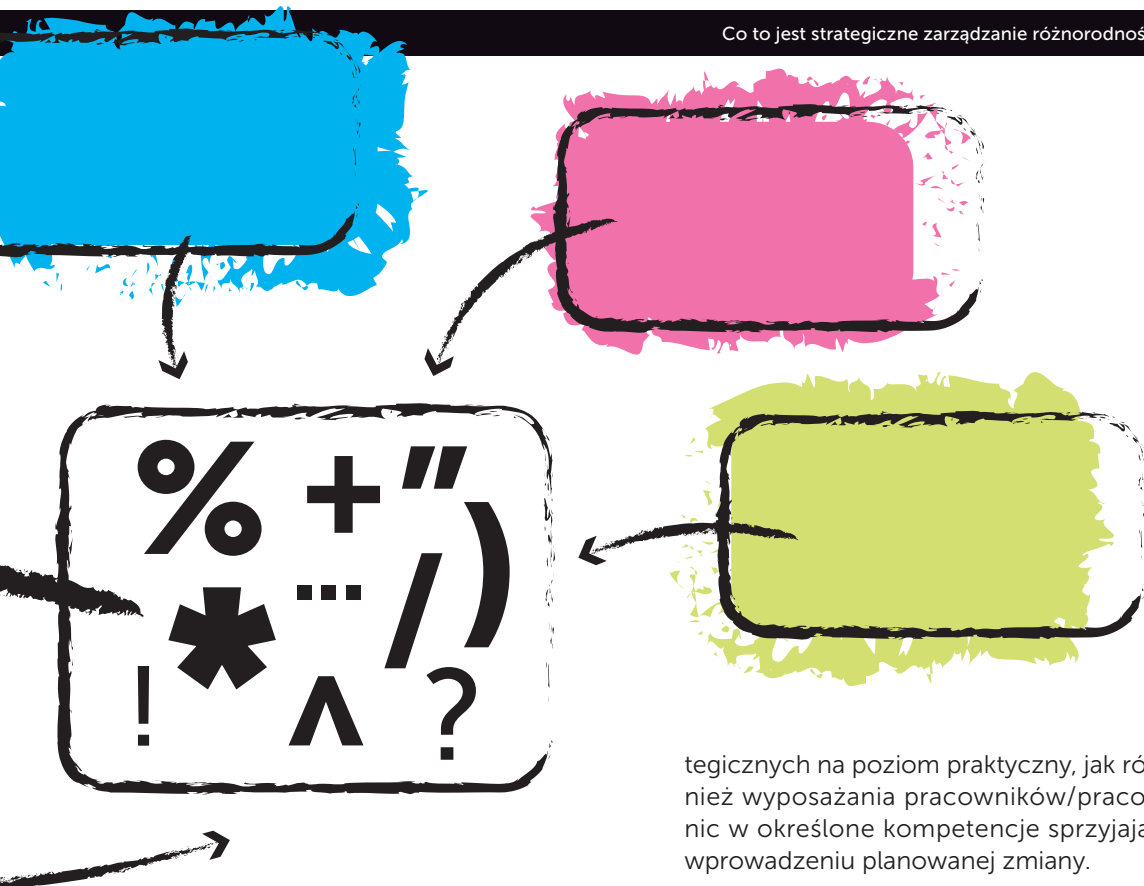
Co to jest kultura organizacyjna realizująca standardy zarządzania różnorodnością?

Kultura organizacyjna to nic innego jak „osobowość” organizacji. Składają się na nią wartości, zasady, normy, zwyczaje, przekonania, przekazy werbalne i pozawerbalne, symbole, utarte sposoby myślenia i działania, które są wszechobecne w działalności organizacji. Mogą one być artykułowane świadomie oraz celowo, jak również uzewnętrzniane w sposób nieświadomiony oraz zautomatyzowany.

Kultura organizacyjna przejawia się zarówno w relacjach z pracownikami/pracownicami, jak i w relacjach z otoczeniem. Jest to rodzaj niepisanego porozumienia odnośnie tego, jakie zachowania czy sytuacje

są pożądane w organizacji, dla jakich z kolei nie ma akceptacji. Wykracza ona zatem poza wymiar procedur wdrożeniowych i formalnych wytycznych, odzwierciedlając realny kształt relacji wewnętrznych oraz zewnętrznych organizacji.

Kultura organizacyjna ma zasadniczy wpływ na prowadzoną przez organizację działalność, na stopień utożsamiania się pracowników/pracownic z organizacją oraz na procesy integracyjne w niej występujące. Wysoki stopień identyfikacji i integracji ma z kolei bezpośrednie przełożenie na zaangażowanie i efektywność zespołów pracowniczych. Kluczowe



znaczenie ma tutaj to, co jest postrzegane przez pracowników/pracownice jako „wspólny mianownik”, czyli część jednoczącą osoby pracujące i budującą poczucie tożsamości organizacyjnej. Oczywiście jest zarazem, że pracownicy/pracownice różnią się między sobą ze względu na różne kryteria, w tym m.in.: płeć, wiek, (nie)pełnosprawność, orientację seksualną, rasę, narodowość, pochodzenie etniczne, religię, wyznanie czy bezwyznaniowość. Ważne jednak, aby ta „odmienność” była traktowana jako wartość sama w sobie, a obowiązujące w organizacji praktyki podkreślały poszanowanie i docenianie różnorodności.

Strategiczne podejście do zarządzania różnorodnością wymaga świadomego oddziaływania na kulturę organizacyjną. Wiąże się to z koniecznością przełożenia celów stra-

tegicznych na poziom praktyczny, jak również wyposażania pracowników/pracownic w określone kompetencje sprzyjające wprowadzeniu planowanej zmiany.

W kształtowaniu kultury organizacyjnej opartej na standardach zarządzania różnorodnością kluczowy jest dialog z pracownikami/pracownicami. Dodatkowym partnerem do rozmów mogą być również związki zawodowe reprezentujące interesy czy prawa pracownicze, jeśli występują one w firmie. Dialog z zespołem pracowniczym pozwala zidentyfikować faktyczne potrzeby i oczekiwania pracowników/pracownic, ale także sprzyja przejmowaniu przez nich/nie odpowiedzialności za organizację oraz stosowane w niej rozwiązania i praktyki. W proces kreowania kultury organizacyjnej opartej na szacunku dla różnorodności powinna być również zaangażowana kadra zarządzająca wyższego i średniego szczebla. Od jej przekonania, zaangażowania czy wreszcie trwałego oddziaływania zależy, na ile planowana do wprowadzenia zmiana okaże się trwała i skuteczna.

Propozycje rozwiązań:



Analiza skarg zgłaszanych przez pracowników/pracownice odnośnie nierównego traktowania w miejscu pracy

Kodeks pracy zabrania nierównego traktowania, jasno określając, jakie sytuacje i zachowania składają się na dyskryminację bezpośrednią, dyskryminację pośrednią, molestowanie, molestowanie seksualne oraz mobbing. Osoby doświadczające takiego traktowania mają podstawy ku temu, aby złożyć formalną skargę do Państwowej Inspekcji Pracy lub złożyć pozew do sądu pracy. Dobrze, by zanim podejmą ten krok, mogły poszukać wsparcia wewnątrz organizacji, np. u przełożonego/przełożonej. W przypadku wystąpienia takiej sytuacji, organizacja powinna bardzo szczegółowo przyrzeć się zgłaszanemu przypadkowi. Bezsprzecznie należy udzielić wsparcia osobie zgłaszającej skargę w celu wyeliminowania niepożądanych sytuacji czy zachowań. Równocześnie, należy zweryfikować, czy zarówno formalne procedury, procesy i narzędzia, jak i nieformalne praktyki stosowane w organizacji nie sprzyjają powstawaniu podobnych sytuacji w przyszłości. Takie działania firmy zwiększają komfort pracy, a jednocześnie chronią ją przed kosztownymi i długotrwałymi procesami, a w konsekwencji także utratą dobrego wizerunku.

Zgodnie z Kodeksem pracy każda organizacja, która dopuszcza się nierównego traktowania w miejscu pracy podlega karze. Osobie, która doświadczyła nierównego traktowania – o charakterze dyskryminacyjnym lub mobbingowym – przysługuje odszkodowanie w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie krajowe. Górna granica odszkodowania nie została określona, co oznacza, że ostateczna wysokość odszkodowania zależy od osoby poszkodowanej i oceny sądu.

Osoba doświadczająca nierównego traktowania w miejscu pracy ma również możliwość dochodzenia swoich praw w oparciu o Kodeks cywilny. Dotyczy to zwłaszcza: osób wykonujących pracę w oparciu o umowy cywilno-prawne; osób u których – w wyniku sytuacji i/lub zachowań dyskryminacyjnych i/lub mobbingowych – nastąpił rozstrój zdrowia (art. 445 Kodeksu cywilnego); osób u których – w wyniku sytuacji i/lub zachowań dyskryminacyjnych i/lub mobbingowych – naruszone zostały dobra osobiste (art. 448 Kodeksu cywilnego).

Warto podkreślić, że stroną w sądzie zawsze jest pracodawca, bez względu na to, kto dopuścił się nierównego traktowania w miejscu pracy. To organizacja ponosi więc odpowiedzialność przed sądem, nawet jeśli niepożądane sytuacje i/lub zachowania nie wynikały z formalnych procedur, procesów czy stosowanych w niej narzędzi.



Analiza skarg zgłaszanych przez klientów/klientki odnośnie nierównego traktowania w ramach obsługi

Świadomość przysługujących praw, w tym praw konsumenckich, jest coraz większa wśród Polaków/Polek. Dotyczy to także praw konsumenckich, zakazujących nierównego dostępu do produktów i usług ze względu na: płeć, wiek, (nie)pełnosprawność, orientację seksualną, rasę, narodowość, pochodzenie, religię, wyznanie czy bezwyznaniowość. Klientom/klientkom doświadczającym dyskryminacji ze względu na jedno z powyższych kryteriów przysługuje prawo do: zaniechania takich działań, usunięcia skutków takich działań, odszkodowania za poniesioną szkodę oraz zadośćuczynienia za doznaną krzywdę.

Przypadek zgłoszenia skargi przez klienta/klientkę należy potraktować jako sytuację edukacyjną. Skarga ta może obnażać stosowaną praktykę, a czasami wręcz umożliwiać odkrycie niszy rynkowej, w ramach której można dotrzeć do kolejnych segmentów potencjalnych klientów/klientek.



Współpraca ze związkami zawodowymi w zakresie równego traktowania w miejscu pracy i/lub zarządzania różnorodnością

Związek zawodowy może zostać założony, jeśli w organizacji 10 pracowników/pracownic zadeklaruje chęć jego utworzenia. Związek zawodowy może stać się ważnym interesariuszem organizacji. Zaangażowanie związku zawodowego nie musi się sprowadzać wyłącznie do ochrony praw pracowniczych, w tym także tych związanych z przestrzeganiem zasady równego traktowania w miejscu pracy. Związek zawodowy może być także inicjatorem rozwiązań i praktyk wpisujących się w zarządzanie różnorodnością, a nawet być bezpośrednio zaangażowany w proces wprowadzania ich do kultury organizacyjnej.



Wspieranie inicjatyw społecznych na rzecz równości szans realizowanych przez inne podmioty

Organizacja może angażować się w lokalne oraz ogólnokrajowe inicjatywy na rzecz równości szans. Działania takie nie muszą być wysokokosztowe czy angażujące inne zasoby organizacji. Wsparcie udzielane inicjatywom społecznym może bowiem przyjmować różne formy: patronat, deklaracja promocji inicjatywy i jej założeń wśród pracowników/pracownic, udostępnienie sali na spotkania organizacyjne, wydruk materiałów, pomoc w realizacji działań marketingowych, opracowanie strony internetowej etc.

Część organizacji świadomie i aktywnie wspiera inicjatywy społeczne na rzecz równości szans. Przykładowe, podejmowane przez nie inicjatywy i działania to:

- promocja wizerunku kobiet aktywnych zawodowo poprzez organizację spotkań tematycznych w szkołach oraz na uczelniach
- współpraca z organizacjami pozarządowymi lub agencjami zatrudnienia w ramach promocji zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami
- udział w inicjatywach lokalnych na rzecz równości szans
- promocja dobrych praktyk organizacji w ramach konferencji, paneli dyskusyjnych czy spotkań tematycznych.



Wspieranie oddolnych inicjatyw pracowniczych na rzecz równości szans

Organizacja może zachęcać pracowników/pracownice do podejmowania oddolnych inicjatyw w odpowiedzi na potrzeby i oczekiwania zgłaszane przez określone grupy pracownicze. Wsparcie udzielane przez organizację może mieć charakter finansowy (przeznaczenie określonych środków na realizację zgłaszanych inicjatyw), kadrowy (oddelegowanie do pomocy osób o określonych kompetencjach, przyzwolenie na rozwój inicjatywy w ramach godzin pracy osób bezpośrednio w nią zaangażowanych) czy logistyczny (udostępnienie sali na spotkania organizacyjne, zgoda na wykorzystanie sprzętu technicznego organizacji, wsparcie w upowszechnianiu informacji na temat inicjatywy wśród wszystkich pracowników/pracownic).

Oddolne inicjatywy, które mogą mieć miejsce w organizacji to m.in.:

- spotkania networkingowe kobiet pracujących w organizacji
- kluby sportowe i hobbystyczne skupiające osoby o określonych zainteresowaniach
- inicjatywa wolontariatu pracowniczego w lokalnych organizacjach pozarządowych działających na rzecz równości szans



Integracja pracowników/pracownic

Zakres i charakter działań integracyjnych uzależniony jest od możliwości finansowych, kadrowych oraz logistycznych organizacji. Równocześnie warto mieć na uwadze, że proces integracji pracowników/pracownic bezpośrednio przekłada się na efektywność zespołów pracowniczych. Proces ten sprzyja także kształtowaniu się przyjaznej kultury organizacyjnej oraz budowaniu relacji nieformalnych, wykraczających poza zwykłe relacje zawodowe.

Integracja pracowników/pracownic może przybierać formę zorganizowanych wyjazdów pracowniczych czy intensywnych cykli szkoleniowych. Proces integracyjny może być także zainicjowany poprzez: nieformalne wyjścia po pracy, organizację spotkań zespołów projektowych, do udziału w których zapraszane są osoby nowo przyjęte, praktykę oprowadzania osób nowo przyjętych po wszystkich działach/jednostkach organizacji etc. Charakter działań integracyjnych powinien być dostosowany do preferencji pracowników/pracownic. Przykładowo, wyjazd integracyjny niekoniecznie stanowić będzie atrakcję dla pracowników/pracownic zajmujących się małymi dziećmi, chyba że zaproponuje im się możliwość wyjazdu z dziećmi czy poniesienia kosztów związanych z opieką nad dziećmi na czas wyjazdu. Trudno także zintegrować zróżnicowany (na przykład wiekowo i pod względem sprawności) zespół w czasie zabaw wymagających dobrej kondycji fizycznej. Takie działania mogą odnieść odmienny skutek – wykluczać niektóre grupy pracownicze spoza zintegrowanego zespołu.

Organizacja może zdecydować się na przeprowadzenie spotkania integracyjnego, do udziału w którym zapraszani są członkowie rodzin pracowników/pracownic. Planując tego typu przedsięwzięcie należy uwzględnić rekomendacje polityki zarządzania różnorodnością poprzez zaproszenie do udziału w spotkaniu partnerów/partnerki ze związków nieformalnych, w tym partnerów/partnerki ze związków homoseksualnych. Zaproszenie to powinno być zakomunikowane w sposób bardzo czytelny i zrozumiały dla wszystkich pracowników/pracownic.

Integracja pracowników/pracownic jest niezwykle ważna, gdyż buduje umiejętności komunikacyjne, pozwala różnym osobom poznać się nawzajem, często także „skraca dystans” i usprawnia współpracę, co może być kluczowe dla efektywności i kreatywności zespołów pracowniczych.



Zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami

Osoby z niepełnosprawnościami napotykają na szczególne trudności na rynku pracy. Czasami wynikają one z obiektywnych przesłanek (np. ograniczenia dyskwalifikujące w danym zawodzie, brak doświadczenia zawodowego niezbędnego na danym stanowisku). Największą przeszkodą, na jaką natrafiają jednak te osoby są stereotypy dotyczące niepełnosprawności oraz pracy wykonywanej przez osoby z niepełnosprawnościami.

W każdej organizacji zatrudniającej co najmniej 25 osób, osoby z niepełnosprawnościami powinny stanowić przynajmniej 6% spośród zatrudnionych pracowników/pracownic. Organizacje, które nie spełniają niniejszego wymogu zobligowane są do odprowadzania składek na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON).

Posiadanie wśród pracowników/pracownic osób z niepełnosprawnościami to nie tylko możliwość redukcji kosztów ponoszonych przez organizację na PFRON. To także szansa dotarcia do nowych basenów rekrutacyjnych, dzięki którym wniesiona zostanie do organizacji nowa perspektywa, inna wrażliwość czy wreszcie dodatkowy bagaż doświadczeń zawodowych i osobistych. Organizacja może równocześnie odczuwać korzyści z tytułu zatrudniania osób z niepełnosprawnościami poprzez budowanie wizerunku organizacji odpowiedzialnej społecznie oraz angażującej się w rozwiązywanie bieżących problemów społecznych. Przekaz ten może stać się ważnym elementem strategii PR-owej oraz marketingowej organizacji. Co więcej, istnieje szereg stanowisk, na których osoby w niepełnosprawnościami będą sobie radzić dokładnie tak samo, jak osoby pełnosprawne, a nawet lepiej – wówczas ich niepełnosprawność jest wręcz

przewagą i udogodnieniem dla pracodawcy. Dla przykładu, w zakładach pracy o podwyższonym stopniu głośności (m.in. taśmy produkcyjne, głośne warsztaty) dużo lepiej będą czuć się osoby z uszczerbkiem słuchu.

Zatrudnianie osób innej narodowości niż polska i/lub osób należących do mniejszości narodowych/etnicznych

Globalizacja oraz zmiany na rynku pracy przyczyniają się do wzrostu migracji, w tym tzw. migracji zarobkowych. Część Polaków/Polek chętnie decyduje się na wyjazd za granicę w poszukiwaniu pracy spełniającej ich oczekiwania. Równocześnie, wzrasta liczba osób pochodzących z innych krajów, które decydują się na życie i podjęcie pracy w Polsce.

Korzyści wynikające z zatrudniania osób innej narodowości niż polska są przede wszystkim dostrzegane przez te organizacje, których działalność nie ogranicza się do rynku krajowego. Podkreślają one pozytywne rezultaty zatrudniania osób pochodzących z tych krajów, z którymi prowadzone są na przykład negocjacje oraz rozmowy handlowe. Znajomość zwyczajów i norm kulturowych typowych dla danego kraju sprzyja szybszej finalizacji umów, zmniejsza ryzyko przerwania rozmów negocjacyjnych czy wreszcie usprawnia komunikację w realizowanych kontraktach.

Różnorodność w obszarze narodowości/pochodzenia etnicznego to także różnorodność kontekstów kulturowych, a zatem: stylów komunikacyjnych, stylów pracy, stylów podejmowania decyzji etc. Sprzyja to większej innowacyjności i kreatywności w organizacji oraz zwiększa jej szanse na przewagę konkurencyjną.

Zatrudnianie osób innej narodowości niż polska oraz osób należących do mniejszości narodowych/etnicznych wiąże się nie tylko z dodatkowymi możliwościami, ale także z obowiązkami. Mowa tutaj nie tylko o zakazie dyskryminacji ze względu na: rasę, narodowość, pochodzenie etniczne, religię, wyznanie, bezwyznaniowość, wyrażonym wprost w Kodeksie pracy. Należy dodatkowo zadbać o to, aby stworzyć warunki pracy sprzyjające rozwijaniu się potencjału nowo przyjmowanych osób oraz wzmocnieniu procesu integracji z obecnymi pracownikami/pracownicami. Z jednej strony warto podkreślać poszanowanie dla różnorodności wynikających z ww. przestaneek, z drugiej – starać się podkreślać cechy i wartości wspólne dla wszystkich pracowników/pracownic. Poczucie bezpieczeństwa oraz zaufanie kształtuje się bowiem zdecydowanie szybciej pomiędzy osobami, które dostrzegają wspólne cechy i podobieństwa.

Proces wprowadzania, integracji oraz zarządzania pracownikami/pracownicami o różnej narodowości/pochodzeniu może zostać dodatkowo wsparty poprzez:

- organizację imprez/spotkań tematycznych poświęconych różnym kulturom, religiom, narodom
- celebrowanie różnych świąt (narodowych czy religijnych)
- organizację szkoleń dla pracowników/pracownic uświadamiających im zakorzenione stereotypy i uprzedzenia na temat różnych ras, narodowości, pochodzenia etnicznego, religii, wyznań czy osób bezwyznaniowych
- organizację szkoleń dla pracowników/pracownic dotyczących praw pracowniczych przysługujących zatrudnionym osobom
- organizację szkoleń dla pracowników/pracownic budujących umiejętności komunikacji międzykulturowej
- organizację szkoleń dla pracowników/pracownic pochodzenia polskiego dostarczających wiedzę na temat innych kultur, narodowości oraz typowych dla nich zwyczajów i praktyk religijnych
- organizację szkoleń dla pracowników/pracownic innej narodowości niż polska dostarczających wiedzę na temat polskiej kultury oraz typowych dla niej zwyczajów i praktyk religijnych
- organizację szkoleń dla pracowników/pracownic innej narodowości niż polska ułatwiających radzenie sobie z tzw. „szokiem kulturowym”
- organizację szkoleń dla kadry zarządzającej wyższego i średniego szczebla wzmacniających kompetencje w zakresie zarządzania różnorodnością w środowisku wielokulturowym (np. delegowanie zadań, dawanie informacji zwrotnej, komunikacja zespołowa, ocena pracownicza, przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy)





Oferowanie elastycznych form zatrudnienia.

Coraz więcej organizacji decyduje się na elastyczne formy zatrudnienia. Czasami decyzja ta podyktowana jest pragmatycznymi czynnikami wynikającymi ze specyfiki organizacji, czasami zaś – potrzebami i oczekiwaniami zgłaszanymi przez pracowników/pracownice. Elastyczne formy zatrudnienia mogą być rozwiązaniem atrakcyjnym dla różnych grup pracowniczych: rodziców matych dzieci, osób zajmujących się schorowanym czy zniedołężniałym członkiem rodziny, osób uczących się czy wreszcie osób realizujących własne hobby i rozwijających oryginalne zainteresowania

Elastyczne rozwiązania w zakresie formy zatrudnienia i czasu pracy to m.in.:

- praca na część etatu zamiast urlopu wychowawczego
- praca na część etatu
- dzielenie etatu (tzw. job sharing)
- indywidualne godziny pracy
- elastyczny czas pracy
- telepraca
- zadaniowy czas pracy
- równoważny czas pracy
- skrócony tydzień pracy
- praca weekendowa

Dodatkowe rozwiązania, które mogą być wprowadzone w organizacji, przyczyniając się równocześnie do większej elastyczności w zakresie wykonywania obowiązków służbowych to:

- organizacja spotkań służbowych w takich godzinach, które sprzyjają partycypacji osób z obowiązkami rodzinnymi (np. wyznaczenie godzin spotkań pomiędzy 10.00 a 15.00 daje rodzicom możliwość dowiezienia dziecka do przedszkola/szkoły oraz jego punktualnego odebrania)
- wyjście z pracy w celu załatwienia spraw prywatnych z możliwością odrobienia godzin pracy w innym terminie
- dodatkowy urlop na żądanie
- dodatkowe płatne dni wolne od pracy
- dodatkowy płatny urlop z tytułu urodzenia dziecka/opieki nad dzieckiem.



Uregulowanie pracy w ramach elastycznych form zatrudnienia

Wprowadzenie w organizacji rozwiązań w postaci elastycznych form zatrudnienia wymusza konieczność uregulowania tych kwestii w sposób formalny. Wykonywanie pracy w oparciu o elastyczną formę czy czas pracy powinno znaleźć odzwierciedlenie w umowie o pracę lub aneksie do umowy o pracę. Ponadto, w organizacji należy wprowadzić wewnętrzny regulamin, który określa:

- kto i na jakich zasadach może wykonywać pracę w ramach elastycznych form zatrudnienia
- jakie prawa i obowiązki mają pracownicy/pracownice z tytułu wykonywania pracy w ramach elastycznych form zatrudnienia
- jakie prawa i obowiązki ma organizacja z tytułu zlecenia pracy w ramach elastycznych form zatrudnienia
- w jaki sposób pracownicy/pracownice mają rozliczać się z wykonywanej pracy
- w jaki sposób należy się komunikować ze współpracownikami/współpracowniczkami oraz przełożonymi.



Wspieranie kadry zarządzającej średniego szczebla w rozwoju kompetencji z zakresu elastycznych form zatrudnienia

Elastyczne formy zatrudnienia – pomimo licznych kampanii społecznych oraz działań informacyjno-edukacyjnych – wciąż w ograniczonym stopniu są wykorzystywane przez pracodawców i pracowników/pracownice. Czasami trudności związane z zastosowaniem tego typu rozwiązań wynikają ze specyfiki konkretnego stanowiska, charakteru prowadzonej przez organizację działalności czy nawet specyfiki branży, w której ona funkcjonuje. Niewielkie zainteresowanie tymi rozwiązaniami wynika również z braku pełnej wiedzy na temat: poszczególnych elastycznych form zatrudnienia, korzyści z nich wynikających czy wreszcie trudności związanych z ich stosowaniem. Osobom zarządzającym pracownikami/pracownicami zatrudnionymi w ramach elastycznych form zatrudnienia niejednokrotnie brakuje odpowiednich kompetencji w tym zakresie.

Luki kompetencyjne dotyczą:

- odpowiedniej wiedzy na temat obowiązujących regulacji prawnych;
- umiejętności w zakresie delegowania i rozliczania zadań wykonywanych w ramach elastycznych form zatrudnienia;
- umiejętności w zakresie kształtowania skutecznej komunikacji z osobami zatrudnionymi w oparciu o elastyczne formy;
- umiejętności w zakresie kształtowania skutecznej komunikacji pomiędzy pracownikami/pracownicami zatrudnionymi w oparciu o różne umowy.

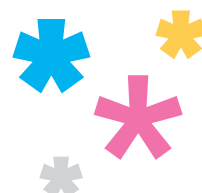
Powyżej wskazane luki kompetencyjne mogą być wyeliminowane za pomocą profilowanych szkoleń i usług doradczych.

ZAPAMIĘTAJ

Formalizacja zmian w organizacji za pomocą procedur, procesów czy narzędzi wdrożeniowych jest ważnym elementem zmiany. Niemniej jednak równie istotne jest oddziaływanie, przekładające planowane zmiany na praktykę organizacyjną. Kluczową rolę odgrywa tutaj kultura organizacyjna, która może działać dezintegrująco oraz spowalniająco na proces zmian lub też skutecznie angażować wszystkie zatrudnione osoby w innowacje, zwiększając równocześnie poziom identyfikacji z organizacją oraz gotowość do angażowania się na rzecz polepszenia warunków pracy i relacji tam panujących.

Proces zmian powinien obejmować nie tylko poziom organizacyjny, ale i indywidualny. Nie można tutaj bowiem zapominać o poszczególnych osobach tworzących organizację i ich roli we wdrażaniu polityki zarządzania różnorodnością. Organizacja powinna poinformować pracowników/pracownice: dlaczego zarządzanie różnorodnością jest istotną wartością dla organizacji, jakie korzyści wynikają dla organizacji z tytułu stosowania polityki zarządzania różnorodnością, z jakimi trudnościami oraz ograniczeniami wiąże się wdrażanie polityki zarządzania różnorodnością, jakie konkretne rozwiązania i praktyki są/będą wdrażane przez organizację. To właśnie od nastawienia i podejścia pracowników/pracownic organizacji zależy sukces proponowanych rozwiązań. Osoby te powinny być zatem wyposażone w odpowiednie kompetencje. Nie wystarczy określona wiedza czy umiejętności – potrzeba także oddziaływania na poziomie postaw w celu skutecznej eliminacji stereotypów i uprzedzeń dotyczących: płci, wieku, (nie)pełnosprawności, orientacji seksualnej, rasy, narodowości, pochodzenia etnicznego, religii, wyznania czy bezwyznaniowości.

STRUKTURA ZATRUDNIENIA Z PERSPEKTYWY RÓŻNORODNOŚCI



Dlaczego struktura zatrudnienia powinna być analizowana pod kątem różnorodności występującej w organizacji?

Poziom zatrudnienia w organizacji uzależniony jest od licznych czynników: zakresu prowadzonej działalności, popytu na produkty i usługi oferowane przez organizację, sytuacji ekonomicznej w kraju i na świecie, kosztów zatrudnienia czy wreszcie kwalifikacji i kompetencji osób pracujących i kandydatów/kandydatek poszukujących zatrudnienia. Choć coraz więcej organizacji stawia sobie wyzwania związane z zarządzaniem różnorodnością, relatywnie niewiele z nich uwzględnia ten aspekt zarządzania w planowaniu i kształtowaniu bieżącej oraz przyszłej struktury zatrudnienia.

Organizacja może w sposób świadomy i zorganizowany planować strukturę za-

trudnienia, biorąc pod uwagę cechy obecnych pracowników/pracownic, jak też braki kompetencyjne czy potrzeby organizacji niezbędne do dalszego jej rozwoju. Narzędziem pomocnym dla tego typu działania jest **regularny monitoring zatrudnienia**, który w sposób obiektywny pokazuje, jak kształtuje się zatrudnienie z uwzględnieniem kryterium płci, wieku, (nie)pełnosprawności czy narodowości.

Dzięki regularnie prowadzonym działaniom monitorującym można określić zmiany w strukturze zatrudnienia, jakie występowały na przestrzeni lat, oceniając zarazem skuteczność działań realizowanych przez organizację w ramach polityki zarządzania różnorodnością. Ocena ta dotyczyć może działań i inicjatyw podejmowanych podczas rekrutacji i selekcji pracowników/pracownic oraz w ramach realizacji programów rozwojowych adresowanych do określonych



grup pracowniczych. Dzięki tej ocenie możliwa jest weryfikacja, czy kultura organizacyjna faktycznie kształtuje przyjazne środowisko pracy dla różnych grup pracowniczych, a nie preferuje wyłącznie określonego „profilu” zatrudnianych osób, na przykład młodych mężczyzn. Monitoring ten pozwala także określić, w jakim zakresie struktura zatrudnienia jest adekwatna do trendów i zmian występujących na lokalnym, krajowym czy nawet globalnym rynku pracy.

Analiza struktury zatrudnienia daje możliwość określenia profilu demograficznego swojej organizacji. W ramach tej analizy warto zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- jak kształtuje się ogólny poziom zatrudnienia kobiet i mężczyzn w organizacji?
- jak kształtuje się poziom zatrudnienia kobiet i mężczyzn wśród kadry zarządzającej wyższego i średniego szczebla?
- czy poziom zatrudnienia kobiet i mężczyzn wśród kadry zarządzającej wyższego i średniego szczebla odzwierciedla ogólny poziom zatrudnienia kobiet i mężczyzn w organizacji?
- jak kształtuje się ogólny poziom zatrudnienia osób w poszczególnych przedziałach wiekowych (osoby do 30. roku życia, osoby w przedziale 31-40 lat, osoby w przedziale 41-50 lat, osoby powyżej 50. roku życia)?
- jak kształtuje się poziom zatrudnienia osób w poszczególnych przedziałach wiekowych (osoby do 30. roku życia, osoby w przedziale 31-40 lat, osoby w przedziale 41-50 lat, osoby powyżej 50. roku życia) w konkretnych działach czy zespołach pracowniczych?
- jak kształtuje się poziom zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami?
- jak kształtuje się poziom zatrudnienia osób innej narodowości niż polska lub należących do mniejszości narodowych/etnicznych?

Odpowiedzi na powyższe pytania będą mieć przede wszystkim charakter ilościowy. Pozwolą one jednak dostrzec, czy organizacja nie jest zbyt jednorodna poprzez zatrudnianie osób o tych samych cechach. Dalsza analiza jakościowa otrzymanych wyników pozwoli dodatkowo ocenić, czy stosowane w organizacji procedury, procesy czy narzędzia nie utrudniają podjęcia pracy, rozwoju zawodowego czy awansu osobom należącym do określonych grup społecznych.

Propozycje rozwiązań:



Monitoring struktury zatrudnienia pracowników/pracownic

Monitoring struktury zatrudnienia powinien być prowadzony w oparciu o obowiązujące przepisy prawne. Każda organizacja może bez problemu zweryfikować, jak kształtuje się jej profil demograficzny z uwzględnieniem kryterium: płci, wieku czy narodowości. Trudność może stanowić natomiast zdiagnozowanie, ile osób wśród wszystkich zatrudnionych pracowników/pracownic stanowią osoby z niepełnosprawnością. Tylko niewielki procent niepełnosprawności stanowią bowiem te, które są widoczne i mogą być łatwo zidentyfikowane. Pracownicy/pracownice z niepełnosprawnościami – z obawy przed dyskryminacją czy zwolnieniem – mogą ukrywać informacje o faktycznym stanie swojego zdrowia. Być może organizacja nie wie nawet, że posiada w strukturze zatrudnienia 6-procentową reprezentację osób z niepełnosprawnościami, dzięki czemu może być zwolniona z odprowadzania składek na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych. Dlatego tak ważne jest tworzenie pozytywnej atmosfery i kultury organizacyjnej, w której żadna osoba nie musi obawiać się wykluczenia i dyskryminacji. Sprzyja to nie tylko większej kreatywności i zaangażowaniu pracowników, ale może przekładać się dodatkowo na oszczędności finansowe.

Monitoring struktury zatrudnienia nie daje także możliwości stwierdzenia, ile wśród osób zatrudnionych jest osób homoseksualnych czy osób praktykujących określoną religię/określone wyznanie. Prawo zabrania zbierania takich informacji w miejscu pracy. Niemniej jednak organizacja może zadbać o to, by zagwarantować takie warunki zatrudnienia i atmosferę w pracy, że pracownicy/pracownice nie będą się obawiać tego, by otwarcie mówić o życiu prywatnym, preferowanym stylu życia czy sposobie spędzania wolnego czasu. Dzięki temu organizacja będzie mogła z kolei wzbogacić rozwiązania i praktyki z zakresu zarządzania różnorodnością, uwzględniając nowe obszary potrzeb i oczekiwań pracowniczych.



30-procentowa reprezentacja kobiet i mężczyzn wśród kadry zarządzającej wyższego szczebla

Udział kobiet w kadrze zarządzającej wyższego szczebla jest zdecydowanie niższy niż mężczyzn. **Kobiety zasiadające w zarządach organizacji stanowią tylko ok. 12%**. Sytuacja ta nie jest rezultatem ich niższych kwalifikacji czy kompetencji zawodowych, ale stereotypów, które stanowią skuteczną barierę na drodze do rozwoju zawodowego i awansu.

Liczne raporty oraz badania podkreślają, że organizacje, które są zarządzane przez zróżnicowany płciowo zespół odnoszą zdecydowanie większe sukcesy ekonomiczne. Przykładowo, według raportu opracowanego przez firmę konsultingową McKinsey, organizacje, które realizują politykę zarządzania różnorodnością poprzez zapewnienie reprezentacji kobiet w strukturach zarządu osiągają o 41% wyższą stopę zwrotu oraz o 56% wyższe wyniki operacyjne.

Rekomenduje się tutaj, aby **reprezentacja każdej z płci była przynajmniej na poziomie 30%. Jest to tzw. „masa krytyczna”**, która sprawia, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni mogą uczestniczyć w procesie podejmowania decyzji i bieżącym zarządzaniu organizacją, włączając w to także najwyższy poziom decyzyjny. Niższy odsetek reprezentacji zdecydowanie zmniejsza możliwość realnego oddziaływania na proces decyzyjny organizacji, w wyniku czego perspektywa, umiejętności oraz doświadczenie jednej z płci mogą nie być w pełni wykorzystywane przez organizację.

+41%

Organizacje, które realizują politykę zarządzania różnorodnością poprzez zapewnienie reprezentacji kobiet w strukturach zarządu, osiągają **wyższą stopę zwrotu** i **wyższe wyniki operacyjne**

+56%



Monitoring struktury zatrudnienia pracowników/pracownic korzystających z elastycznych form zatrudnienia

Organizacja powinna prowadzić monitoring struktury zatrudnienia pod kątem pracowników/pracownic korzystających z elastycznych form zatrudnienia lub z elastycznego czasu pracy. Bieżący monitoring daje możliwość sprawnego planowania zarządzania pracownikami/pracownicami, z uwzględnieniem procesów produkcyjnych. Pozwala także zaobserwować występujące zjawiska, dzięki czemu możliwa jest modyfikacja dotychczasowych rozwiązań oraz zaplanowanie dodatkowego wsparcia dla kadry zarządzającej średniego szczebla.

Monitoring powinien uwzględniać poszczególne rozwiązania składające się na elastyczne formy zatrudnienia czy elastyczny czas pracy. Należy jednak mieć na uwadze to, że prosta analiza ilościowa odwotująca się do kryterium płci, wieku czy (nie)pełnosprawności może dawać uproszczony obraz bieżącej sytuacji. Przykładowo, większa liczba kobiet korzystających z elastycznych rozwiązań w miejscu pracy wynika z tego, że role społeczno-kulturowe częściej narzucają kobietom wypełnianie obowiązków związanych z prowadzeniem domu i opieką nad dziećmi, stąd też u nich większa potrzeba związana z pogodzeniem życia zawodowego i rodzinnego. Mężczyźni z kolei mogą mieć opory związane z korzystaniem z tego typu rozwiązań, obawiając się stygmatyzacji w miejscu pracy czy negatywnych konsekwencji ze strony przełożonych.



Monitoring struktury zatrudnienia nowo przyjętych pracowników/pracownic

Monitoring struktury zatrudnienia nowo przyjętych osób wskazuje, jakich pracowników/pracownic potrzebuje organizacja i/lub dla jakich osób organizacja jest atrakcyjnym miejscem pracy. Analiza ta pokazuje także skuteczność oraz efektywność rozwiązań i praktyk z zakresu polityki zarządzania różnorodnością, które są stosowane podczas procesu rekrutacji i selekcji kandydatów/kandydatek.



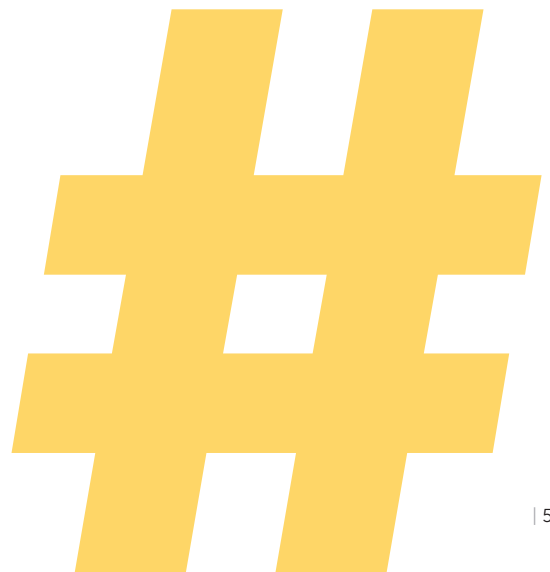
Monitoring struktury zwalnianych pracowników/pracownic

Monitoring struktury zwalnianych pracowników/pracownic odzwierciedla, jakie osoby nie spełniają wymagań i oczekiwań stawianych przez organizację. Warto jednak bliżej przyjrzeć się profilowi demograficznemu zwalnianych osób. Być może występować będzie tutaj tendencja pokazująca potrzebę wzmocnienia w zakresie kwalifikacji i kompetencji zawodowych czy osobistych określonych osób, zamiast ostatecznego rozstawania się z nimi. Tym bardziej że odejście poszczególnych pracowników/pracownic zawsze wiąże się z utraceniem *know-how* organizacji i koniecznością ponoszenia dodatkowych kosztów związanych z rekrutacją nowych osób oraz przygotowaniem ich do profesjonalnego wypełniania obowiązków zawodowych. Analiza zwalnianych pracowników/pracownic może także pokazać zjawiska dyskryminacyjne, które defaworyzują osoby o określonym profilu.



Monitoring struktury zwalnających się pracowników/pracownic

Monitoring struktury zwalnających się pracowników/pracownic wskazuje, jakie osoby decydują się dobrowolnie odejść z organizacji. Przyczyny tego odejścia mogą być różne, niejednokrotnie wynikające z obiektywnych przestanków osobistych czy zawodowych pracowników/pracownic. Organizacja powinna zabiegać jednak o to, aby poznać faktyczne argumenty, które zadecydowały o odejściu. Dzięki temu możliwa będzie identyfikacja tych czynników w obszarze zarządzania organizacją, które działają demotywująco oraz zniechęcająco na osoby pracujące.



Skutecznym sposobem na zbieranie informacji odnośnie przyczyn odejścia jest tzw. *exit interview*. Wywiad przeprowadzany z każdą osobą odchodzącą z organizacji daje możliwość otrzymania informacji zwrotnej na temat zadowolenia pracownika/pracownicy z miejsca pracy oraz oceny atrakcyjności rozwiązań i praktyk stosowanych w ramach polityki zarządzania różnorodnością. Zaletą tej formy zbierania informacji jest duże prawdopodobieństwo uzyskania szczerych odpowiedzi – osoba zwalniana się nie musi obawiać się już konsekwencji wynikających z krytycznego zdania na temat sposobu zarządzania organizacją.

Analiza struktury zwalnianych się pracowników/pracownic może – podobnie jak w przypadku osób zwalnianych – zwrócić uwagę na występującą w organizacji dyskryminację, która skłania niektóre osoby do zmiany pracy (np. nierówny dostęp do benefitów, szkoleń itp.).



Monitoring struktury zatrudnienia pracowników/pracownic w wieku okotoemerytalnym

Osoby w wieku okotoemerytalnym stanowią coraz większy odsetek wśród pracowników/pracownic każdej organizacji. Wynika to z jednej strony ze zmian demograficznych („starzenia się” społeczeństwa), z drugiej zaś ze zmian prawnych, w wyniku których sukcesywnie wydłużany jest wiek emerytalny kobiet i mężczyzn.

Monitoring struktury zatrudnienia osób w wieku okotoemerytalnym umożliwia dostosowywanie struktury zatrudnienia organizacji do sytuacji, kiedy znaczna część pracowników/pracownic odejdzie na emeryturę. Dodatkowo, sprzyja planowaniu takich rozwiązań, które zwiększają efektywność i zadowolenie starszych pracowników/pracownic oraz wdrażaniu mechanizmów, dzięki którym ich wiedza i umiejętności mogą być przekazywane nowo zatrudnianym osobom. Jest to także ważne dla utrzymania jak największej efektywności, a jednocześnie komfortu pracy osób zbliżających się do wieku emerytalnego.



Rozwiązania możliwe do zastosowania w stosunku do pracowników/pracownic w wieku okołoemerytalnym to m.in.:

- uelastycznienie czasu i/lub form zatrudnienia
- stopniowe zmniejszanie wymiaru etatu
- przesunięcia pomiędzy stanowiskami pracy
- zmiana zakresu obowiązków
- zaangażowanie osób w wieku okołoemerytalnym jako mentorów dla nowo przyjmowanych osób
- coaching
- wsparcie psychologiczne
- wsparcie prawne
- szkolenia z zakresu rozwoju osobistego
- program wolontariatu pracowniczego
- program profilaktyki zdrowotnej.

ZAPAMIĘTAJ

Monitoring struktury zatrudnienia pokazuje, na jakich zasobach ludzkich organizacja buduje swoją przewagę konkurencyjną. Analiza ta umożliwia zarazem podejmowanie środków zaradczych, które stanowią odpowiedź na trendy i zmiany występujące na lokalnym, krajowym czy globalnym rynku pracy.

Organizacja, wpływając na kształt struktury zatrudnienia, nie może jednak dopuszczać do stosowania praktyk dyskryminacyjnych. Zatrudnianie pracowników/pracownic tylko ze względu na kryterium płci, wieku, (nie)pełnosprawności, orientacji seksualnej, rasy, narodowości, pochodzenia etnicznego, religii, wyznania czy bezwyznaniowości stanowi poważne naruszenie przepisów Kodeksu pracy. Niemniej jednak, dozwolone jest prowadzenie działań wyrównawczych, w ramach których organizacja może zachęcać do podejmowania zatrudnienia osoby o określonych cechach. Ważne, aby tak realizowana inicjatywa odzwierciedlała i wspierała świadomie prowadzoną politykę zarządzania różnorodnością, która równocześnie jest otwarcie deklarowana wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

REKRUTACJA WRAŻLIWA NA RÓŻNORODNOŚĆ



Jak organizować proces rekrutacji i selekcji z uwzględnieniem zarządzania różnorodnością?

Każda organizacja buduje swój potencjał i pozycję rynkową w oparciu o zatrudnione osoby. Nie zawsze jednak jest to działanie prowadzone w sposób świadomy i zorganizowany. Nie każda organizacja traktuje pracujące osoby jako kluczowy zasób. Podejście takie nie tylko nie wpisuje się w zarządzanie różnorodnością, ale i w strategiczne zarządzanie organizacją. Organizacja powinna zatem starać się przyciągać kandydatów/kandydatki o najwyższych kwalifikacjach i kompetencjach, czyli atrakcyjnych z punktu widzenia realizacji jej celów rozwojowych. Proces rekrutacji i selekcji odgrywa bardzo ważną rolę w zarządzaniu różnorodnością. Z jednej strony wymaga on od organizacji

identyfikacji kompetencji czy talentów, które są pożądane w organizacji, z drugiej zaś – odpowiedniego zorganizowania procesu poszukiwania osób spełniających wymagania i oczekiwania stawiane przez organizację.

Zakaz dyskryminacji wyrażony w Kodeksie pracy dotyczy osób już pracujących w firmie. Niemniej jednak polski ustawodawca obejmuje nim również osoby kandydujące, pomimo tego, że formalnie nie mają one statusu osób zatrudnionych. Organizacja w procesie rekrutacji i selekcji nie może preferować osób kandydujących ze względu na: płeć, wiek, (nie)pełnosprawność, orientację seksualną, rasę, narodowość, pochodzenie etniczne, religię, wyznanie czy bezwyznaniowość. W praktyce oznacza to zakaz zadawania pytań, które – w sposób bezpośredni lub pośredni – odnoszą się do powyższych kryteriów.



Bez względu zatem na intencję czy cel, zabronione są pytania odnośnie: stanu cywilnego, planów prokreacyjnych, liczby posiadanych dzieci, organizacji opieki nad dziećmi, przyczyn/okoliczności powstania niepełnosprawności, orientacji seksualnej oraz stylu życia z nią związanego, religii czy wyznania.

Zgodnie z art. 22¹ § 1 Kodeksu pracy organizacja w ramach procesu rekrutacji czy selekcji ma prawo zweryfikować posiadane doświadczenie czy kwalifikacje zawodowe kandydata/kandydatki oraz żądać podania następujących danych: imię i nazwisko, imiona rodziców, data urodzenia, miejsce zamieszkania, wykształcenie, przebieg dotychczasowego zatrudnienia. Dodatkowo, osoba nowo zatrudniana – zgodnie z art. 22¹ § 2 Kodeksu pracy – ma obowiązek podania: numeru PESEL, innych danych osobowych, a także imion i nazwisk oraz dat

urodzenia dzieci (jeżeli podanie takich danych jest konieczne ze względu na korzystanie przez pracownika/pracownicę ze szczególnych uprawnień przewidzianych w prawie pracy).

Organizacja realizująca politykę zarządzania różnorodnością może jednak w sposób świadomy kształtować strukturę zatrudnienia, w sposób celowy zwiększając poziom zatrudnienia reprezentacji określonych grup społecznych. Inicjatywa ta przejawiać się może w postaci konkretnych sformułowań w ogłoszeniach o pracę: „szczególne zachęcamy do wzięcia udziału w rekrutacji...”, „zapraszamy ...”, „mile widziane aplikacje...”. Dodatkowo, organizacja może dywersyfikować źródła promocji ofert pracy, uwzględniając także te kanały dotarcia, które wykazują się większą skutecznością wobec niektórych grup kandydatów/kandydatek.

W procesie rekrutacji i selekcji niezwykle ważny jest opis stanowiska. Biorąc pod uwagę zagadnienia wpisujące się w zarządzanie różnorodnością, zidentyfikować można następujące rekomendacje:

1. Opis stanowiska powinien odzwierciedlać rzeczywiste wymagania stawiane kandydatom/kandydatkom, a nie opis osoby, która dotychczas wykonywała obowiązki na tym stanowisku.
2. Opis stanowiska powinien obejmować opis zadań, a nie opis umiejętności wymaganych na danym stanowisku. Przykładowo, zamiast wymogu dotyczącego sprawności fizycznej, można wskazać, że praca na danym stanowisku wiąże się z koniecznością obsługi konkretnego urzędnika czy koniecznością przenoszenia określonych rzeczy. Osoby z ograniczoną sprawnością mogą dzięki temu same zweryfikować, na ile faktycznie wpisują się w wymagania stawiane przez organizację.
3. Z opisu stanowiska powinny być eliminowane subiektywne i oceniające opisy. Przykładowo, zamiast określenia „dojrzały manager ds. marketingu” można użyć określenia „manager ds. marketingu z 10-letnim doświadczeniem zawodowym”.
4. Opis stanowiska powinien zawierać kryteria wynikające z charakteru stanowiska, a nie odzwierciedlać stereotypy.
5. Opis stanowiska powinien wskazywać wymagania w zakresie formalnych kwalifikacji (akademickich lub zawodowych), o ile faktycznie są one niezbędne do osiągnięcia dobrych wyników na danym stanowisku.
6. Opis stanowiska powinien dawać kandydatom/kandydatkom szansę udowodnienia, że posiadane przez nich/nie doświadczenie zawodowe lub życiowe daje im możliwość spełnienia wymagań stawianych przez organizację. Przykładowo, osoba, która organizowała życie kilkuosobowej rodziny może mieć kompetencje ku temu, aby zajmować się organizacją szkoleń czy spotkań.
7. Opis stanowiska powinien zawierać informację, w jakim wymiarze czasu praca ta powinna być świadczona oraz czy całość obowiązków musi być wykonywana w organizacji. Należy w sposób obiektywny spojrzeć na opisywane stanowisko i przypisane do niego zadania, weryfikując czy jest możliwość zastosowania tutaj rozwiązania w postaci elastycznej formy zatrudnienia. Ponadto, realnie należy określić oczekiwania w zakresie elastyczności i dyspozycyjności czasowej pracownika/pracownicy. Praktyka pokazuje bowiem, że w treści ogłoszeń o pracę bardzo często przedstawiane są powyższe wymagania, pomimo tego, że praca świadczona jest w określonych godzinach pracy i nie wymaga *de facto* pracy w niestandardowych godzinach.
8. Opis stanowiska powinien wprost odnosić się do kwestii równości szans. Przykładowo, opis ten może zawierać informację na temat rozwiązań równościowych stosowanych w organizacji, z których korzystać mogą określone grupy pracownicze⁷.

7. S. Sciamé-Giesecke, K. Parkinson, D. Roden, *Diversifying the Curriculum: Leadership to Overcome Inertia*, [w:] S. Chen, *Diversity Management: Theoretical Perspectives and Practical Approaches*, Pace University, New York, NY, USA, s. 147-156; [za:] A. Wziątek-Staško, *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin SA, Warszawa 2012, s. 80-81.

Propozycje rozwiązań:



Przejrzysty sposób prowadzenia rekrutacji i selekcji

Organizacja w sposób transparentny powinna prowadzić proces rekrutacji i selekcji kandydatów/kandydatek do pracy. Uwaga ta odnosi się zarówno do rekrutacji prowadzonej wewnątrz organizacji, jak i ofert pracy adresowanych do osób spoza organizacji. Transparentność ta może być zapewniona poprzez:

- czytelny i rzetelny opis stanowiska pracy
- wskazanie głównych etapów procesu rekrutacyjnego
- zadbanie o to, aby informacja o wolnym stanowisku dotarła do jak najszerzego grona osób
- opracowanie listy kryteriów i pytań, na podstawie których prowadzone będą rozmowy rekrutacyjne oraz proces selekcji wobec wszystkich kandydatów/kandydatek do pracy.



Zachęcanie do aplikowania pracowników/pracownic organizacji

Organizacja decydując się na poszukiwanie nowych kandydatów/kandydatek do pracy powinna sprawdzić, czy wśród obecnych pracowników/pracownic nie ma osób wpisujących się w określony profil kompetencyjny. Dzięki temu stworzone zostaną wewnętrzne mechanizmy sprzyjające awansowi i rozwojowi zawodowemu zatrudnionych osób.

Każda osoba z grona obecnych pracowników/pracownic organizacji powinna mieć prawo wzięcia udziału w procesie rekrutacyjnym. Fakt, że dana osoba dotychczas nie wyrażała zainteresowania zmianą stanowiska czy awansem, nie powinien przemawiać na jej niekorzyść. Priorytety w ciągu życia nieustannie ulegają zmianie, podobnie jak sytuacja zawodowa, rodzinna czy osobista pracowników/pracownic. Osoby pracujące mają zatem pełne prawo, aby samodzielnie określać tempo swojej kariery zawodowej oraz decydować o jej kształcie na poszczególnych etapach życia.



Zachęcanie do aplikowania osób z grup mniej licznie reprezentowanych w organizacji

Organizacja może zachęcać do kandydowania osoby o określonym profilu w celu zapewnienia ich reprezentacji w zespołach pracowniczych czy na określonych stanowiskach. Może zatem zachęcać wprost do wzięcia udziału w rekrutacji: kobiety lub mężczyźni, osoby w określonym wieku, osoby z niepełnosprawnością etc. Zaproszenie to może być wyrażone poprzez sformułowania typu: „szczególne zachęcamy do wzięcia udziału w rekrutacji...”, „zapraszamy...”, „mile widziane aplikacje...”.

Nie zmienia to jednak faktu, że głównym kryterium decydującym o zatrudnieniu muszą być kompetencje i kwalifikacje zawodowe kandydata/kandydatki. W ramach realizowanych działań wyrównawczych organizacja może zdecydować się na zatrudnienie osoby należącej do grupy mniej licznie reprezentowanej w organizacji, pod warunkiem jednak, że osoba ta posiada doświadczenie zawodowe oraz kompetencje porównywalne do innych osób kandydujących. Bardzo ważna jest tutaj dbałość o to, aby zarówno osoby nowo zatrudniane, jak i pracownicy/pracownice organizacji byli przekonani o tym, że względy merytoryczne odgrywają kluczową rolę w procesie rekrutacyjnym.



Język wrażliwy na płeć

Upowszechniając informację o wolnym stanowisku, jak również przygotowując opis tego stanowiska należy zwrócić szczególną uwagę na używany język. Stanowiska w ofertach pracy wciąż najczęściej przedstawiane są w rodzaju męskoosobowym, co z kolei sprawia, że wiele kobiet nie podejmuje decyzji o aplikowaniu, zakładając, że organizacja poszukuje do pracy wyłącznie mężczyzn. Uwaga ta jest szczególnie ważna w przypadku branż czy stanowisk, które są mocno zmaskulinizowane, tzn. tam, gdzie dostrzega się ewidentną przewagę liczbową mężczyzn. Zatem, jeśli organizacja zamierza wprowadzać różnorodność z uwzględnieniem kryterium płci, musi w rekrutacji i selekcji używać języka, który potwierdza, że jest ona otwarta także na żeńskie kandydaty.

Język wrażliwy na płeć w rekrutacji i selekcji przejawiać się może opisem każdego stanowiska w dwóch formach – męskiej i żeńskiej – lub w formie bezosobowej. Forma bezosobowa jest polecana w takiej sytuacji, kiedy użycie żeńskiej końcówki może sugerować inny rodzaj zadań i obowiązków lub niższy prestiż stanowiska. Przykładowo, użycie określenia „sekretnarz” zazwyczaj sugeruje osobę na samodzielnym stanowisku, podczas gdy zupełnie inne skojarzenia wywołuje określenie „sekretnarka”. Rozwiązaniem jest poszukiwanie „osoby do prowadzenia sekretariatu”.



Analiza ogłoszeń w celu eliminacji treści dyskryminacyjnych

Praktyki dyskryminacyjne nie zawsze pojawiają się jako efekt świadomego i celowego działania ze strony organizacji. Bardzo często stereotypizujące czy dyskryminacyjne przekazy wynikają z braku wrażliwości, braku świadomości czy bezrefleksyjnego używania popularnych określeń czy wyrażeń. Organizacja, dbając o przestrzeganie realizacji zasady równego traktowania w miejscu pracy oraz polityki zarządzania różnorodnością powinna regularnie przeglądać i analizować:

- treść upublicznianych ogłoszeń o pracę
- opis stanowisk pracy
- grafikę towarzyszącą upublicznianym ogłoszeniom o pracę
- sposób upowszechniania informacji o prowadzonej rekrutacji.

Organizacja może uzyskać dodatkowe informacje dokonując analizy nadsyłanych dokumentów aplikacyjnych: jakiej płci są osoby kandydujące? w jakim są wieku? jaki mają profil wykształcenia? jakie mają doświadczenie zawodowe? jakie mają zainteresowania? Informacje te pozwolą stwierdzić, do jakich grup kandydatów/kandydatek nie dociera informacja o prowadzonej rekrutacji lub dla jakich grup oferta ta nie jest atrakcyjna. Przyczyna tego stanu rzeczy może wynikać z obiektywnych przesłanek, może jednak też być efektem sposobu, w jaki prowadzona jest rekrutacja. Przykładowo, określenia typu „praca w młodym, dynamicznym zespole” wprost sugeruje, że oferta jest adresowana dla osób młodych.

Wystandaryzowany scenariusz rozmowy kwalifikacyjnej

Podczas prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej bardzo łatwo o subiektywne odczucia, w wyniku czego wyżej oceniane są te osoby, które sprawiły lepsze wrażenie na osobach rekrutujących. Mogą one być preferowane w zatrudnieniu, pomimo tego, że inne osoby kandydujące posiadały większe doświadczenie zawodowe czy lepsze kompetencje. Oczywiście, inteligencja emocjonalna jest bardzo ważna w miejscu pracy, podobnie jak inne kwalifikacje czy kompetencje z zakresu komunikacji, autoprezentacji czy kultury osobistej. Zdarza się jednak, że subiektywne odczucia są następstwem stereotypowych schematów poznawczych czy uprzedzeń ze strony osób rekrutujących, a tym samym są złym doradcą. Można zminimalizować ryzyko wystąpienia takiej

sytuacji poprzez przygotowanie listy kryteriów oraz pytań, w oparciu o które prowadzone będą rozmowy rekrutacyjne oraz proces selekcji wszystkich kandydatów/kandydatek do pracy. Dzięki temu zapewniona zostanie standaryzacja procesu rekrutacji, gwarantująca, że wszystkim kandydatom/kandydatkom ubiegającym się o konkretne stanowisko zadawane będą identyczne pytania.



Wytyczne odnośnie pytań dyskryminacyjnych, zakazanych w ramach rozmów kwalifikacyjnych

Przykładowe pytania, które często pojawiają się w ramach rozmów kwalifikacyjnych, pomimo tego, że stanowią naruszenie obowiązujących przepisów prawnych dotyczą:

- stanu cywilnego
- planów prokreacyjnych
- liczby i wieku posiadanych dzieci
- sposobu organizacji opieki nad małymi dziećmi
- sposobu pogodzenia sfery rodzinnej z pracą zawodową.

Pytania te mogą być zadawane kandydatom/kandydatkom wprost (na przykład: „czy ma pan/pani dzieci?”, „kiedy planuje mieć pani/pan pierwsze lub kolejne dziecko?” „jak planuje pan/pani połączyć pracę zawodową z opieką nad dziećmi?”). Często pytania te przybierają formę różnego typu insynuacji czy pytań niebezpośrednich („z kim spędza pan/pani czas wolny?”, „jak długo jest pan/pani w stałym związku?”, „jak długo jest pan/pani po ślubie?”, „czy myśli pan/pani, że kiedy pojawi się dziecko będzie mógł/mogła pogodzić pracę zawodową z obowiązkami rodzicielskimi?”, „czy żona/mąż włącza się w opiekę nad dziećmi?”, „czy może pan/pani liczyć na wsparcie rodziny w zakresie opieki nad dziećmi?”, „czy bierze pan/pani pod uwagę zapisanie dziecka do żłobka/przedszkola?”).

Osoby zaangażowane w organizacji w proces rekrutacji i selekcji kandydatów/kandydatek powinny wiedzieć, jakie pytania podczas rozmów kwalifikacyjnych są dozwolone, jakie zaś stanowią naruszenie obowiązującego prawa. Zgodnie z art. 22¹ § 1 Kodeksu pracy organizacja w procesie rekrutacji czy selekcji ma prawo zweryfikować posiadane doświadczenie czy kwalifikacje zawodowe kandydata/kandydatki oraz żądać podania następujących danych: imię i nazwisko, imiona rodziców, data urodzenia, miejsce zamieszkania, wykształcenie, przebieg dotychczasowego zatrudnienia. Pytania wykraczające poza ww. zakres stanowią naruszenie obowiązujących przepisów prawnych.



Wprowadzanie do organizacji nowych pracowników/nowych pracownic

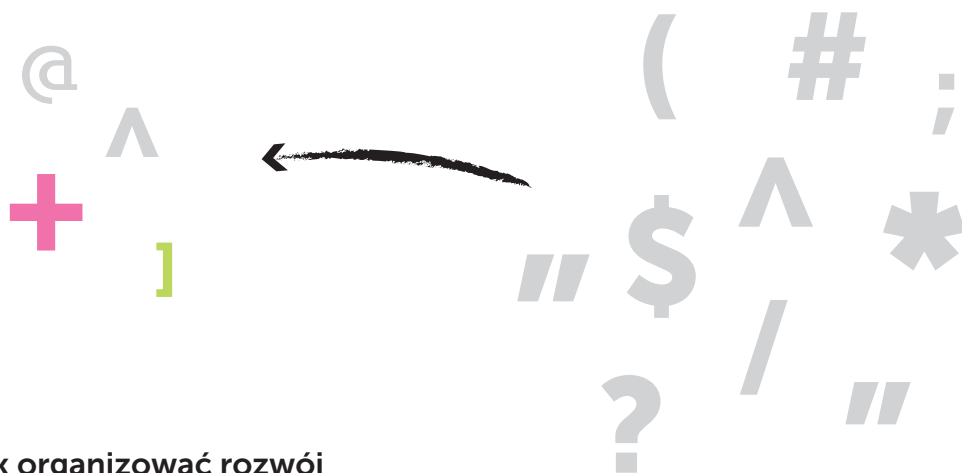
Proces rekrutacyjny nie kończy się wraz z podpisaniem umowy o pracę z kandydatem/kandydatką. Organizacja powinna podjąć wszelkie starania, aby sprawnie i szybko przygotować pracownika/pracownicę do pracy na danym stanowisku oraz wdrożyć w obowiązujące procedury, procesy i narzędzia. Wprowadzanie do organizacji powinno uwzględniać elementy informacyjno-edukacyjne, bezpośrednio związane z zakresem zadań i obowiązków przypisanych do zajmowanego stanowiska. Równie ważna jest jednak część mniej formalna, dotycząca wprowadzenia pracownika/pracownicy w kulturę organizacyjną, tj. wyjaśnienie obowiązujących w organizacji zasad, norm, zwyczajów. Umożliwi to szybszą aklimatyzację w nowym środowisku pracy, przyspieszy proces integracyjny, zwiększy poczucie bezpieczeństwa nowo zatrudnianych osób, ostatecznie pomagając im w szybkim wdrożeniu się w zakres obowiązków na danym stanowisku

ZAPAMIĘTAJ

Proces rekrutacji i selekcji to ważny obszar zarządzania organizacją, który decyduje o poziomie zróżnicowania struktury zatrudnienia pracowników/pracownic. Organizacja w ramach zarządzania różnorodnością może świadomie wpływać na kształt i jakość przekazów rekrutacyjnych. Dzięki temu może z jednej strony eliminować praktyki dyskryminacyjne, z drugiej zaś – zachęcać do aplikowania osoby mniej licznie reprezentowane w organizacji.

Działania podejmowane w procesie rekrutacji i selekcji muszą być spójne z innymi obszarami działalności organizacji. Należy zatem unikać składania deklaracji i obietnic, które nie są możliwe do spełnienia, bądź takich, które rozmiągają się z prawdą. Etap pozyskiwania pracowników/pracownic jest także formą komunikacji zewnętrznej organizacji, która poddawana jest ocenie przez różnych jej interesariuszy.

ROZWÓJ ZAWODOWY WRAŻLIWY NA RÓŻNORODNOŚĆ



Jak organizować rozwój zawodowy pracowników/ pracownic z uwzględnieniem zarządzania różnorodnością?

Zarządzanie różnorodnością to strategia ukierunkowana na osiągnięcie celów rozwojowych organizacji, w oparciu o różnorodność występującą w zespołach pracowniczych. Na zarządzanie różnorodnością można jednak spojrzeć także przez pryzmat interesu osób tam pracujących. Wówczas zarządzanie różnorodnością będzie kreowaniem środowiska pracy umożliwiającego poszczególnym pracownikom/pracownicom rozwijanie swego potencjału w drodze do realizacji celów organizacji⁸.

Zapewnienie równych szans awansu i rozwoju ścieżki kariery zawodowej stanowi

ważny element polityki zarządzania różnorodnością. Wprowadzanie mechanizmów przeciwdziałających nierównemu traktowaniu w miejscu pracy oraz sprzyjających rozwojowi tworzy nie tylko sprawiedliwe środowisko pracy, ale także daje wszystkim możliwość samorealizacji w obszarze zawodowym. Organizacja, planując i wprowadzając różne propozycje rozwiązań przyjaznych dla rozwoju zawodowego pracowników/pracownic, powinna mieć zatem na względzie równe szanse z uwzględnieniem kryterium: płci, wieku, (nie)pełnosprawności, orientacji seksualnej, rasy, narodowości, pochodzenia etnicznego, religii, wyznania

8. R. R. Thomas, The concept of managing diversity, „The Bureaucrat”, 4(20)/1991, s. 19-22; [za:]

B. Mazur, Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2009, s. 33



czy bezwyznaniowości. Równocześnie należy pamiętać, że są grupy społeczne szczególnie mocno obciążone negatywnymi stereotypami. Osoby należące do tych grup napotykają zdecydowanie więcej barier i trudności na drodze do awansu oraz rozwoju zawodowego. Mając to na uwadze, można zaproponować im dodatkowe formy wsparcia, przeznaczone do wąsko profilowanych potrzeb.

W planowanie i wypracowywanie propozycji rozwiązań wspomagających proces rozwoju zawodowego od samego

początku należy angażować pracowników/pracownice. Ich sugestie dotyczące ulepszenia warunków pracy będą tutaj bezcenne. Bazowanie wyłącznie na opinii i doświadczeniach kadry zarządzającej wyższego i średniego szczebla nie odzwierciedla w pełni specyfiki organizacji i relacji w niej występujących. Osoby zajmujące stanowiska szeregowie mogą natomiast wnieść nowe spojrzenie, oceniając różne propozycje rozwiązań przez pryzmat własnych oczekiwań. Dzięki temu wprowadzane rozwiązania będą bardziej adekwatne do ich potrzeb.

Propozycje rozwiązań:



Spisany zakres zadań i obowiązków dla wszystkich pracowników/pracownic

Każda zatrudniona osoba powinna mieć dołączony do umowy o pracę zakres zadań i obowiązków, przypisany do danego stanowiska. Z jednej strony jest to rozwiązanie przyjazne organizacji, ponieważ w jasny sposób określa jej oczekiwania wobec pracowników/pracownic zatrudnionych na poszczególnych stanowiskach. Równocześnie, spisany zakres zadań i obowiązków daje poczucie komfortu pracownikom/pracownicom. Skutecznie przeciwdziała to dyskryminacji w obszarze wynagrodzeń, ponieważ identyfikuje stanowiska związane z wykonywaniem podobnej pracy, które – zgodnie z obowiązującymi przepisami – powinny wiązać się z wynagrodzeniem na porównywalnym poziomie.



Wystandaryzowany system oceny okresowej pracowników/pracownic

System oceny okresowej to narzędzie umożliwiające ocenę efektywności pracowników/pracownic oraz weryfikację ich wkładu w osiągnięcie celów rozwojowych organizacji. Ocena okresowa pozwala także na określenie poziomu zaangażowania i motywacji pracowników/pracownic oraz weryfikację braków w ich kompetencjach, które utrudniają im wykonywanie powierzonych zadań.

Opracowując wystandaryzowany system oceny okresowej pracowników/pracownic – który spełniać ma zarazem założenia polityki zarządzania różnorodnością – należy sprawdzić, czy przyjęte kryteria oceny nie mają charakteru stereotypizującego czy wręcz dyskryminującego. Kryteria te powinny umożliwiać obiektywną ocenę pracy poszczególnych osób, uwzględniając zarazem istnienie obiektywnych przesłanek, które mają wpływ na aktywność zawodową pracowników/pracownic. Przykładowo, przedmiotem oceny nie powinna być gotowość do zostawania po godzinach pracy. Kryterium to pozwala zidentyfikować w organizacji osoby bez zobowiązań rodzinnych, równocześnie pomniejszając zasługi innych pracowników/pracownic, którzy nie mają możliwości pracy w późnych czy niestandardowych godzinach. Nie oznacza to zarazem, że są to osoby niezaangażowane w swoją pracę czy nielojalne wobec organizacji.



Badanie potrzeb szkoleniowych pracowników/pracownic

Badanie potrzeb szkoleniowych pracowników/pracownic pozwala zidentyfikować obszary, w których chcą lub powinni oni/one rozwijać kompetencje zawodowe. Z perspektywy organizacji badanie to daje też możliwość zweryfikowania czy braki kompetencyjne zaobserwowane przez kadrę zarządzającą są zbieżne z tymi, które zgłaszane są przez pracowników/pracownice.

Badanie potrzeb szkoleniowych można przeprowadzić pytając wprost o zainteresowanie udziałem w konkretnych szkoleniach. Można także zapytać pracowników/pracownice o sytuacje problemowe, trudności z wykonywaniem określonych obowiązków czy braki kompetencyjne, aby – na podstawie otrzymanych informacji – zaproponować konkretne kursy czy szkolenia.

Badając potrzeby szkoleniowe pracowników/pracownic warto zadbać o poczucie komfortu i bezpieczeństwa. W sytuacji, gdy pracownicy/pracownice nie mają wobec organizacji zaufania, nie będą szczerze i obiektywnie odpowiadać na pytania określające ich potrzeby szkoleniowe, a tym bardziej ich braki kompetencyjne, między innymi z obawy przed utratą pracy.



Realizacja szkoleń podnoszących kwalifikacje i kompetencje zawodowe pracowników/pracownic

Organizacja powinna dbać o podnoszenie kwalifikacji i kompetencji zawodowych pracowników/pracownic, ponieważ to dzięki nim realizowane są cele rozwojowe i biznesowe organizacji. Organizacje, które mają ustabilizowaną sytuację rynkową inwestują w kapitał ludzki, wiedząc, że te inwestycje przekładają się na lepszą jakość świadczonych usług czy wytwarzanych produktów. Równocześnie, często występuje zjawisko polegające na tym, że organizacje mniej chętnie inwestują w osoby, które postrzegane są przez pryzmat potencjalnego „ryzyka”. W rezultacie, ograniczony dostęp do szkoleń może dotyczyć następujących grup: kobiet (zwłaszcza tych z faktycznymi lub tylko potencjalnymi zobowiązaniami rodzinnymi), osób starszych, osób z niepełnościami/osób często chorujących. Powyższe praktyki stanowią jednak naruszenie obowiązujących przepisów prawnych, a jednocześnie ograniczają rozwój pracowników/pracownic, a tym samym całej organizacji.



Realizacja programów rozwojowych dla pracowników/pracownic

Programy rozwojowe adresowane do pracowników/pracownic wykraczają poza standardowe wsparcie szkoleniowe. Przykładowo, na program rozwojowy składać się mogą: *coaching*, *mentoring*, budowanie sieci wsparcia w ramach *networkingu* czy też wspieranie pracowników/pracownic w procesie dodatkowego podnoszenia kwalifikacji i kompetencji zawodowych (na przykład w ramach studiów podyplomowych czy MBA).

Programy te powinny uwzględniać potrzeby pracowników/pracownic związane ze świadomym i wszechstronnym rozwojem zawodowym oraz osobistym. Ważne, aby proponowane rozwiązania uwzględniały to, że priorytety oraz oczekiwania zatrudnionych osób zmieniają się na różnych etapach ich życia. Pracownicy/pracownice w oparciu o indywidualne preferencje podejmują decyzje odnośnie tempa kariery zawodowej, obciążenia związanego z aktywnością zawodową czy wreszcie roli, którą chcą odgrywać w organizacji czy zespole. Planując programy rozwoju zawodowego warto mieć te kwestie na uwadze, nie narzucając zarazem jednego obowiązującego modelu rozwoju w organizacji i jednego wzorca awansu zawodowego.



Realizacja programów rozwojowych dla określonych grup pracowników/pracownic

Zasada równego traktowania wymusza na organizacji przeciwdziałanie dyskryminacji poprzez zapewnienie warunków równego dostępu do szkoleń oraz awansu dla wszystkich pracowników/pracownic. Równocześnie, organizacja może realizować w miejscu pracy działania wyrównawcze, w ramach których oferuje ukierunkowane wsparcie szkoleniowe czy rozwojowe dla konkretnych grup pracowniczych. Rozwiązanie to wpisuje się w standardy zarządzania różnorodnością, o ile propozycja wsparcia podyktowana jest obiektywnymi przestankami, wskazującymi na istnienie specyficznych trudności czy potrzeb, które mogą być zminimalizowane czy wyeliminowane w wyniku proponowanego wsparcia.

Propozycje programów rozwojowych przeznaczonych dla określonych grup pracowniczych to m.in.:

- *coaching* dla osób o wyjątkowych talentach i umiejętnościach
- *coaching* z zakresu godzenia sfery zawodowej i rodzinnej dla osób obciążonych obowiązkami rodzinnymi
- wsparcie umożliwiające osobom w wieku okotoemerytalnym nabycie wiedzy i umiejętności z zakresu *mentoringu* na rzecz młodszych pracowników
- *mentoring* dla nowo przyjmowanych pracowników/pracownic świadczony przez osoby z bardzo długim stażem w organizacji, a zwłaszcza osoby powyżej 50. roku życia
- *mentoring* dla pracownic niższego szczebla, świadczony przez pracownice kadry zarządzającej średniego szczebla
- *networking*, tj. tworzenie grup do wymiany doświadczeń i wsparcia w organizacji dla: kobiet, osób z niepełnosprawnością, osób poniżej 30. roku życia, osób powyżej 50. roku życia etc.
- zapewnienie pracownikom/pracownicom posiadającym dzieci opieki nad nimi podczas szkoleń wyjazdowych

Formy wsparcia adresowane do poszczególnych grup pracowniczych powinny wynikać z obiektywnych przesłanek, aby nie przyjmować charakteru sztucznej czy wymuszonej pomocy. Oferując wsparcie warto zadbać o to, aby możliwość skorzystania z niego dać wszystkim zainteresowanym osobom, do których jest adresowane. Należy zwrócić szczególną uwagę na to, czy deklarowana pomoc nie jest stygmatyzująca oraz stereotypizująca. Przykładowo, proponowanie wsparcia dla kobiet w postaci szkolenia z zakresu zarządzania czasem w celu lepszego godzenia sfery zawodowej i rodzinnej może być odebrane jako przejaw podtrzymywania stereotypów płciowych, zgodnie z którymi wyłącznie na kobiecie ciąży obowiązek związany z prowadzeniem domu i opieką nad dziećmi.



Stosowanie rozwiązań z zakresu godzenia pracy zawodowej i życia prywatnego

Możliwość godzenia życia zawodowego i prywatnego coraz częściej jest podkreślana jako obszar kluczowy dla sprawnego funkcjonowania organizacji. Osoby, które mogą zachować równowagę pomiędzy sferą zawodową i prywatną nie tylko pracują bardziej efektywnie, ale także po pracy mogą realizować obowiązki rodzinne czy spędzać wolny czas wedle preferencji. Rozwiązania z zakresu godzenia sfery zawodowej i rodzinnej eliminują także ryzyko rezygnacji z pracy, a tym samym utraty wiedzy i umiejętności (a także specyficznego *know-how*) posiadanych przez pracowników/pracownice. Zazwyczaj zjawisko to dotyczy kobiet mających małe dzieci, które – w wyniku braku wspierających rozwiązań – zmuszone są do rezygnacji lub zawieszenia aktywności zawodowej. Tendencja ta dotyczy również kobiet w wieku okołoemerytalnym, które dość często rezygnują z pracy zawodowej, by zajmować się wnukami lub schorowanymi czy niesamodzielnymi rodzicami.

Elastyczne formy zatrudnienia i elastyczny czas pracy to m.in.:

- praca na część etatu w ramach urlopu wychowawczego
- praca na część etatu
- indywidualne godziny pracy
- elastyczny czas pracy
- telepraca
- wykonywanie części zadań służbowych w domu
- zadaniowy czas pracy
- dzielenie etatu (tzw. *job sharing*)
- równoważny czas pracy
- skrócony tydzień pracy
- praca weekendowa
- możliwość wyjścia z pracy w celu załatwienia spraw prywatnych, z możliwością odrobienia godzin pracy w innym terminie
- dodatkowy limit tzw. „urlopu na żądanie”
- dodatkowe płatne godziny/dni wolne od pracy
- dodatkowy płatny urlop z tytułu urodzenia dziecka/opieki nad dzieckiem
- bezpłatny urlop

Organizacja może zaproponować pracownikom/pracownicom inne rozwiązania, wykraczające poza elastyczną organizację pracy np.:

- wsparcie w powrocie do pracy po przerwie związanej z opieką nad dzieckiem/ innym zależnym członkiem rodziny
- wsparcie w powrocie do pracy po przerwie związanej z własną chorobą
- programy integracyjne dla osób powracających do pracy po przerwie związanej z opieką nad dzieckiem/innym zależnym członkiem rodziny
- programy integracyjne dla osób powracających do pracy po przerwie związanej z własną chorobą
- szkolenia, doradztwo, *coaching* z zakresu godzenia życia zawodowego i rodzinnego
- szkolenia, doradztwo, *coaching* z zakresu budowania partnerskich relacji w rodzinie
- dostęp do szkoleń zawodowych w okresie urlopu macierzyńskiego/ tacierzyńskiego/rodzicielskiego/wychowawczego
- dostęp do szkoleń zawodowych w okresie dłuższej nieobecności w pracy spowodowanej własną chorobą
- wsparcie w zakresie planowania alternatywnej ścieżki rozwoju zawodowego
- programy dla matek
- programy dla ojców

Rozwiązania z zakresu godzenia sfery zawodowej i prywatnej powinny być adresowane w takim samym zakresie do pracujących kobiet i mężczyzn. Takie podejście nie tylko buduje wizerunek organizacji działającej na rzecz równości szans kobiet i mężczyzn, ale także jest czytelnym sygnałem dla wszystkich osób pracujących, że organizacja odpowiada na realne potrzeby pracowników/pracownic, dostrzegając wpływ sfery prywatnej (w tym rodzinnej) na pracę zawodową.



Zachęcanie mężczyzn do korzystania z urlopów rodzicielskich

Urlop tacierzyński jest odpowiednikiem niewykorzystanego przez matkę dziecka urlopu macierzyńskiego. Zgodnie z Kodeksem pracy, po okresie 14 tygodni urlopu macierzyńskiego matka dziecka ma prawo zrezygnować z dalszego urlopu (i/lub dodatkowego urlopu macierzyńskiego). W takiej sytuacji ojciec dziecka ma prawo wykorzystać pozostały okres urlopu, otrzymując z tego tytułu zasiłek. Dodatkowo, każdemu ojcu przysługuje prawo skorzystania z urlopu rodzicielskiego. Maksymalny wymiar urlopu rodzicielskiego wynosi 26 tygodni. Urlop ten jest udzielany jednorazowo albo nie więcej niż w trzech częściach, z których żadna nie może być krótsza niż 8 tygodni.



Wdrożone kryteria i procedury ustalania awansów

Na motywację do działania oraz gotowość do angażowania się w nowe wyzwania zawodowe wpływa szereg czynników. Zdecydowana większość z nich leży w zakresie bezpośredniego oddziaływania organizacji. Jednym z takich czynników są jasne i transparentne kryteria ustalania awansów zawodowych. Dzięki nim pracownicy/pracownice mają świadomość, wedle jakich kryteriów i zasad ustalane są awanse. Pozwala to tak wpływać na przebieg własnej kariery zawodowej, aby w jak największym stopniu wpisywać się w wymagania i oczekiwania stawiane przez organizację.



Kryteria i procedury ustalania awansów muszą być pozbawione zapisów dyskryminacyjnych, tj. defaworyzujących lub faworyzujących pracowników/pracownice ze względu na: płeć, wiek, (nie)pełnosprawność, orientację seksualną, rasę, narodowość, pochodzenie etniczne, religię, wyznanie czy bezwyznaniowość. Z drugiej strony, organizacja – w ramach realizowanych działań wyrównawczych – może uwzględniać kryteria przyjazne tym osobom, które znajdują się w relatywnie trudniejszej sytuacji na rynku pracy. Przykładem takiego rozwiązania są m.in. kwoty i parytety płciowe ustalone w stosunku do konkretnych stanowisk czy szczebli zawodowych.

ZAPAMIĘTAJ

Programy rozwojowe oferowane przez organizację powinny odpowiadać na potrzeby organizacji, jak i samych pracowników/pracownic. Wsparcie to nie powinno być wyłącznie ukierunkowane na podnoszenie określonych kwalifikacji i kompetencji zawodowych niezbędnych na poszczególnych stanowiskach pracy. Warto zadbać także o rozwiązania sprzyjające budowaniu równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym. Dzięki temu pracownicy/pracownice będą nie tylko wydajniej pracować, ale także nabędą przekonanie, że organizacja rozumie ich potrzeby – zarówno te zawodowe, jak i osobiste.

Programy rozwoju zawodowego oraz awanse muszą wpisywać się w założenia równego traktowania w miejscu pracy. Równocześnie, organizacja może skierować do wąsko sprofilowanych grup pracowniczych określone formy wsparcia. W takiej sytuacji należy wykażać się szczególną ostrożnością, aby proponowane rozwiązania nie powielaty różnych stereotypów, przyczyniając się do stygmatyzacji i wykluczenia niektórych pracowników/pracownic.

WYNAGRODZENIA WRAŻLIWE NA RÓŻNORODNOŚĆ



Jak kształtować politykę wynagrodzeń pracowników/pracownic z uwzględnieniem zarządzania różnorodnością?

Wysokość wynagrodzeń pracowników/pracownic powinna być ustalana w oparciu o sprawiedliwy i adekwatny do przypisanych zadań oraz obowiązków zestaw kryteriów. Wynika to nie tylko z obowiązku prawnego, ale również z faktu, że wynagrodzenia są niezwykle ważnym narzędziem skutecznego pozyskiwania, utrzymywania i motywowania pracowników/pracownic. Przejrzysta polityka wynagrodzeń – znana wszystkim zatrudnionym osobom – stanowi jeden z podstawowych czynników wpływających na realne zaangażowanie pracowników/pracownic w wykonywane obowiązki, ich decyzje

o pozostaniu w organizacji czy gotowość do dalszego rozwoju zawodowego. Warto pamiętać, że sprawiedliwa polityka wynagrodzeń powinna odnosić się nie tylko do płacy zasadniczej, ale także do zasad przyznawania premii, nagród oraz innych świadczeń pozapłacowych.

Wewnętrzna siatka płac oraz systemy premiowe opierają się zazwyczaj na trzech podstawowych kryteriach: stopniu realizacji zadań, wynikach finansowych organizacji/zespołu oraz kompetencjach pracownika/pracownicy. Z perspektywy



zarządzania różnorodnością kluczowe jest to, aby **polityka wynagrodzeń**:

- była jawna i znana wszystkim zatrudnionym osobom
- motywowała do pracy oraz dalszego podnoszenia kwalifikacji zawodowych
- wykluczała ryzyko dyskryminacji ze względu na: płeć, wiek, (nie)pełnosprawność, orientację seksualną, rasę, narodowość, pochodzenie etniczne, religię, wyznanie czy bezwyznaniowość.

Narzędziem sprzyjającym weryfikacji, czy w organizacji nie występuje zjawisko nierównego traktowania w obszarze wynagrodzeń jest **monitoring wynagrodzeń**. Pozwala on sprawdzić czy deklaracja, że organizacja nie dyskryminuje w obszarze zatrudnienia jest prawdziwa.

Propozycje rozwiązań:



Prowadzenie monitoringu wynagrodzeń

Monitoring wynagrodzeń to narzędzie oceniające, jak kształtuje się wysokość wynagrodzeń osób na poszczególnych szczeblach czy stanowiskach w organizacji. Przystępując do tego typu analizy warto uwzględnić nie tylko wysokość płacy zasadniczej, ale i inne dodatki o charakterze finansowym czy pozapłacowym.

Rzetelna i obiektywna ocena polityki wynagrodzeń powinna brać pod uwagę następujące kwestie:

- czy zidentyfikowano różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn zatrudnionych na tym samym lub równorzędnych stanowiskach?
- czy zidentyfikowano różnice w wynagrodzeniach osób mających porównywalny staż pracy w organizacji?
- czy zidentyfikowano różnice w wynagrodzeniach osób o różnym stopniu sprawności pracujących na analogicznym stanowisku?
- czy zidentyfikowano różnice w wynagrodzeniach osób różnej narodowości?
- czy zidentyfikowano różnice w wynagrodzeniach osób zatrudnionych na tych samych lub równorzędnych stanowiskach na podstawie różnych umów o pracę/w ramach elastycznych form zatrudnienia?
- czy zidentyfikowano różnice w stawkach godzinowych osób zatrudnionych w ramach pełnego i niepełnego wymiaru czasu pracy?

Różnice zidentyfikowane w ww. obszarach mogą świadczyć o nierównym traktowaniu. W takim przypadku organizacja powinna podjąć kroki zmierzające do eliminacji tego typu praktyk.



Kryteria określające wysokość wynagrodzeń i premii na poszczególnych stanowiskach

Organizacja powinna zmierzać do tego, aby w sposób transparentny prowadzić politykę wynagrodzeń dla poszczególnych szczebli czy stanowisk struktury organizacyjnej. Przejrzystość ta w sposób automatyczny eliminuje zagrożenie w postaci praktyk dyskryminacyjnych.



Kryteria określające benefity pozapłacowe przyznawane z tytułu wykonywanej pracy

Benefity pozapłacowe są ważnym elementem polityki wynagrodzeń. Należą do nich m.in. opieka medyczna, ubezpieczenia grupowe, karnety na zajęcia sportowe czy inne formy rekreacji, bilety na imprezy kulturalne, kupony i karty podarunkowe, dodatkowe dni wolne od pracy, służbowy samochód, służbowy laptop, służbowy telefon komórkowy. W ramach zarządzania różnorodnością należy zadbać o równy dostęp do tych świadczeń, który nie wyklucza żadnych grup pracowniczych. Należy zwrócić szczególną uwagę na osoby pracujące w niepełnym wymiarze czasu pracy oraz zatrudnione w oparciu o elastyczne formy zatrudnienia.

Bibliografia:

- Dołhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H., Podstawy zarządzania. Koncepcje – strategie – zastosowania, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.
- Iwulski J. , Sanetra W., Kodeks pracy. Komentarz 2013, LexisNexis 2013.
- Mazur B., Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2009.
- Podręcznik trenerski. Zarządzanie Firmą Równych Szans, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2008.
- Wziętek-Staśko A., Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników, Difin, Warszawa 2012.

Płyta zawiera narzędzie Diveristy Index służące do kompleksowej analizy zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie.

Korzystanie z narzędzia jest bezpłatne.



Przewodnik dla przedsiębiorców i przedsiębiorczyń „Diversity Index” przystępnie i praktycznie pokazuje, jak efektywnie zarządzać różnorodnością w zespole, jak pokonywać bariery pojawiające się w zróżnicowanym zespole i jak czerpać z niego jak najwięcej dla firmy, organizacji, jak również indywidualnie – dla pracowników i pracownic. Zarządzanie różnorodnością to dziś wyzwanie, podyktowane sprawiedliwością społeczną, ale i ekonomią – bo jak pokazują liczne badania, różnorodny zespół może przynieść firmie bardzo konkretne profity finansowe. Pod warunkiem, że potrafimy nim zarządzać.

Agnieszka Kozłowska-Rajewicz

Pełnomocniczka Rządu ds. Równego Traktowania



Polscy pracodawcy mają coraz większy dostęp do wiedzy związanej z zarządzaniem różnorodnością. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, koordynator Karty Różnorodności w Polsce, z zacięciem śledzi wszelkie inicjatywy związane z tym tematem. Z pewnością Diversity Index oraz przewodnik wspierający firmy w korzystaniu z tego narzędzia są jednymi z ciekawszych na rynku. Przewodnik „Diversity Index” niewątpliwie może pomóc firmom w stosowaniu wskaźnika DI, jak również w podejmowaniu bądź rozwijaniu praktyk równościowych w organizacji.

Ewa Wojstawowicz

Koordynatorka Karty Różnorodności w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu



Przewodnik zawiera wiele praktycznych informacji dotyczących działań, jakie firma może podjąć, by wdrażać i promować efektywny system zarządzania różnorodnością. Publikacja podkreśla korzyści wynikające z zarządzania różnorodnością i oferuje szeroki wachlarz pomysłów dotyczących m.in. działań komunikacyjnych, rekrutacyjnych czy programów rozwojowych, dzięki czemu każda firma może wybrać dla siebie najbardziej odpowiednie rozwiązanie.

Malwina Fidyk

Menedżerka ds. CSR i Różnorodności, Departament Relacji Pracowniczych i Rekrutacji, Bank BPH S.A.



W obecnych czasach coraz bardziej oczywisty staje się fakt, że o przewadze konkurencyjnej nie świadczą już tylko produkty, fabryki, ale przede wszystkim zaangażowany zespół, który z pasją realizuje cele. Coraz częściej chcemy mieć zespół, a nie grupę roboczą. Zespoły, które są najbardziej efektywne to zespoły różnorodne, w których potrafimy budować synergii, opierając się na różnych doświadczeniach, pochodzeniu, płci, wiedzy i stylu działania. Tylko organizacje uczące się, w których jesteśmy w stanie wykorzystać potencjał pracowników oraz zrozumieć potrzeby klientów i partnerów biznesowych są w stanie osiągać długofalowe sukcesy.

Andrzej Borczyk

Dyrektor ds. HR, Microsoft Poland