

Firma

= różnorodność

zarządzanie

poszanowanie

rozumienie



| Spis treści

Wprowadzenie — 3

Diversity w Polsce i na świecie — 4

1. Zarządzanie różnorodnością na świecie — 5
2. Zarządzanie różnorodnością w Polsce — 7
3. Pojęcia związane z różnorodnością — 8

Różnorodność w miejscu pracy - sytuacja faktyczna i stan prawny — 10

1. Dyskryminacja na rynku pracy — 11
2. Różnorodność a prawo — 12

Kreowanie kultury organizacyjnej — 14

1. Różnorodność w strategii firmy — 15
2. Wartości firmy — 16
3. Diversity w rekrutacji — 16
4. Instrumenty HR wspierające zarządzanie różnorodnością — 17
5. Komunikowanie o różnorodności — 18
6. Działania skierowane do konkretnych grup — 19
7. Elastyczny czas pracy — 20
8. Leadership – znaczenie przywództwa dla sukcesu zarządzania różnorodnością — 21

Korzyści i koszty wdrażania polityki różnorodności — 22

1. Korzyści biznesowe z różnorodności — 23
2. Koszty wprowadzania polityki różnorodności — 24
3. Zagrożenia związane z wprowadzaniem programu różnorodności w firmie — 25

Model wdrażania zarządzania różnorodnością w firmie — 28

1. Analiza wstępna — 30
2. Stworzenie planu wdrożenia programu zarządzania różnorodnością — 30
3. Wdrażanie zarządzania różnorodnością — 31
4. Monitoring i ewaluacja programu — 32

Podsumowanie — 35

Autorzy publikacji — 36

Firmy uczestniczące w projekcie — 37

| Wprowadzenie

Szanowni Państwo,

oddajemy w Państwa ręce cykl zeszytów poświęconych różnym obszarom społecznej odpowiedzialności biznesu. Są to pierwsze przewodniki po świecie CSRu stworzone przez polskich praktyków. Nad publikacjami pracowali w Grupach Roboczych przedstawiciele i przedstawicielki firm – Partnerów Strategicznych Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

W pięciu zeszytach znajdziemy kompendium wiedzy o etyce, zarządzaniu zasobami ludzkimi, środowisku, wolontariacie pracowniczym oraz zarządzaniu różnorodnością (diversity). Liczne przykłady z praktyki zarządzania czynią publikację atrakcyjną dla osób zarządzających.

Zeszyt poświęcony etyce analizuje obszary działań etycznych w firmie, przybliża także narzędzia wspierające wdrażanie zasad etycznych. Zeszyt o diversity przedstawia stan prawny i faktyczny zarządzania różnorodnością

w Polsce i na świecie, a także korzyści i koszty takiej polityki dla firmy. Zarządzanie wolontariatem w firmach, narzędzia i czynniki sukcesu – to tematyka zeszytu o wolontariacie pracowniczym. Kolejny analizuje całą politykę zarządzania ludźmi w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu. Zeszyt poświęcony zrównoważonemu rozwojowi i ochronie środowiska opisuje przykłady i dobre praktyki ekologicznego zarządzania. Wszystkie zeszyty są dostępne w wersji elektronicznej na portalu www.odpowiedzialnybiznes.pl

Zachęcam Państwa do lektury oraz twórczego wkładu w postaci komentarzy i uwag, które nasunęły się Państwu po przeczytaniu publikacji. Z pewnością wykorzystamy je przy tworzeniu kolejnych zeszytów.

Mirella Panek-Owsiańska

Prezes Forum Odpowiedzialnego Biznesu

| Diversity w Polsce i na świecie

Koncepcja zarządzania różnorodnością (ang. *diversity management*) zyskuje w Polsce coraz większą popularność. Rośnie liczba firm podejmujących działania z zakresu zarządzania różnorodnością, które mają przyczynić się do eliminacji zjawiska dyskryminacji w miejscu pracy i budowania kultury organizacyjnej otwartej na zróżnicowanych pracowników. Również instytucje publiczne promują zarządzanie różnorodnością, wskazując je jako pożądaną normę funkcjonowania polskich przedsiębiorstw. Zrealizowany w latach 2005-2008 projekt „Gender Index¹”, finansowany z Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w dużym stopniu przyczynił się w Polsce do promocji zagadnienia zarządzania różnorodnością ze względu na płeć.

Co tak naprawdę oznacza zarządzanie różnorodnością, gdzie i jak powstała ta koncepcja, w jakim zakresie funkcjonuje ona w Polsce? Odpowiedzi na te i inne pytania będzie można znaleźć w poniższym rozdziale.

1 ZARZĄDZANIE RÓZNO- RODNOŚCIĄ NA ŚWIECIE

Koncepcja zarządzania różnorodnością rozwinęła się w USA w drugiej połowie XX wieku i służyła jako instrument integracji mniejszości na rynku pracy. Bezpośrednim powodem jej powstania były ograniczone sukcesy dotychczasowych polityk integracyjnych. W centrum zarządzania różnorodnością znalazły się nie tyle same mniejszości i ich sytuacja, co organizacyjne bariery integracji mniejszości. Zróżnicowanie społeczeństwa amerykańskiego i uprzywilejowanie białych, urodzonych w USA mężczyzn doprowadziło do rozwoju nowego instrumentu, którego celem jest świadome zwiększenie zróżnicowania kadry pracowniczej i odpowiednie nią zarządzanie, gwarantujące dobrą atmosferę pracy i wysoką produktywność. Co istotne, w ramach amerykańskiego podejścia do zarządzania różnorodnością, nie wymogi prawne, moralny obowiązek, czy społeczna odpowiedzialność biznesu są głównymi argumentami na rzecz wdrożenia zasad zarządzania różnorodnością, ale przede wszystkim korzyści, jakie odnosi przedsiębiorstwo z wdrożenia takiej koncepcji w postaci zwiększonych zysków². Zróżnicowanie pracowników nie powinno być zatem postrzegane jako problem w miejscu pracy, ale jako źródło sukcesu ekonomicznego. Firmy, które nie wezmą pod uwagę zmian demograficznych na skalę globalną, skazane są na łatwe do przewidzenia niekorzystne konsekwencje.

Szacuje się, że 75% największych amerykańskich koncernów posiada programy zarządzania różnorodnością³.

Zupełnie odrębnie rozwijało się zarządzanie różnorodnością w Europie Zachodniej. Duży wpływ na rozwój koncepcji miało prawo wspólnotowe. Początkowo wysiłki państw koncentrowały się wokół przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na płeć, a następnie objęły również inne aspekty, takie jak na przykład: wiek, rasę, orientację seksualną. Za-

sada równości szans została zawarta w Traktacie ustanawiającym Wspólnotę Europejską oraz kilkunastu dyrektywach równościowych wydanych na jego podstawie. Prawo traktatowe i dyrektywy zawierają ogólne gwarancje i zasady równego traktowania. W dużym stopniu koncentrują się one na równym traktowaniu kobiet i mężczyzn. Zakazana jest dyskryminacja bezpośrednia i pośrednia. W oparciu o dyrektywy, państwa członkowskie dokonały odpowiednich zmian prawa krajowego, które przekładały się na tworzenie określonych ram prawnych dla przedsiębiorstw. Działania wspólnotowe to nie tylko prawo europejskie, ale także liczne programy, takie jak m.in. Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL⁴. W Europie Zachodniej zarządzanie różnorodnością było zatem wynikiem świadomego oddziaływania instytucji europejskich. Ponadto, duży wpływ na rozwój tego modelu zarządzania miało antycypowanie zmian demograficznych oraz tych związanych z globalizacją rynków. Firmy europejskie, podobnie jak amerykańskie, operując w wielu krajach zdały sobie sprawę z konieczności zarządzania zróżnicowaniem pracowników.

» W polityce personalnej prowadzonej przez **Providenta** obowiązuje zasada równego traktowania bez względu na płeć, wiek, sytuację rodzinną, niesprawność, rasę, orientację seksualną, poglądy polityczne i religijne, czyli wszystkie te czynniki, które mogą powodować dyskryminację bezpośrednią lub pośrednią.

Polityka równych szans rozwoju zawodowego jest wpisana w filozofię i strategię całej grupy International Personal Finance, której Provident Polska jest częścią. Jest także odpowiedzią na zmiany zachodzące na polskim rynku pracy oraz wyrazem prowadzonej przez firmę polityki społecznej odpowiedzialności biznesu.

Podsumowując, zmiany demograficzne, społeczne, ekonomiczne, globalizacja rynków, obecność firm w wielu krajach, konieczność ustrzeżenia się przed problemami prawnymi związanymi z dyskryminacją itp., spowodowały, że dla globalnych liderów biznesu zarządzanie różnorodnością stało się standardem funkcjonowania organizacji. Zarządzanie różnorodnością w dobie globalizacji stało się podejściem maksymalizującym szanse związane z zatrudnianiem najbardziej zdolnych jednostek z różnych środowisk, kreowaniem kultury korporacyjnej, w której panuje atmosfera otwartości, tolerancji i pracy zespołowej, docieraniem z produktami/usługami do zróżnicowanych grup odbiorców, ale także podejściem minimalizującym ryzyka związane z utratą wartościowych pracowników czy też związane z konsekwencjami procesów sądowych o dyskryminację.

» **PricewaterhouseCoopers (PwC)** jest globalną firmą świadczącą usługi doradcze, audytorskie i podatkowe. Zaangażowanie PwC na rzecz różnorodności wynika

z przekonania, że różnorodność zwiększa perspektywy długofalowego sukcesu firmy i wpływa na jakość świadczonych usług.

Celem strategii i inicjatyw związanych z zarządzaniem różnorodnością jest przyciąganie i rozwój najbardziej utalentowanych jednostek bez względu na rasę, orientację seksualną, religię, wiek lub jakikolwiek inny wymiar. W firmie funkcjonuje szereg narzędzi, które zwiększają świadomość i zrozumienie dla odmienności i znaczenia różnorodności oraz tworzą warunki dla otwartego i tolerancyjnego miejsca pracy w obszarach rekrutacji, rozwoju zawodowego, wynagrodzeń, godzenia życia zawodowego z rodzinnym.⁵

„PwC globalnie, ale też w regionie CEE aktywnie wdraża działania z zakresu zarządzania różnorodnością (diversity management). Idea budowania wartości poprzez umożliwienie rozwoju i zapewnienie warunków pracy sprzyjających wykorzystaniu i rozwijaniu naszych unikalnych cech, umiejętności i zainteresowań stanowi również ważny element strategii odpowiedzialności społecznej firmy. Dlatego zdecydowaliśmy, że również w Polsce powstanie zespół, którego zadaniem byłoby aktywne wspieranie i inicjowanie działań na rzecz różnorodności, jak również kształtowanie świadomości pozytywnego wpływu, jaki ze sobą nosi. Mam przyjemność przewodzić pracom tej grupy, która w pierwszej kolejności zajęła się działaniami nakierowanymi na zapewnienie równości szans kobiet i mężczyzn.”

Iwona Smith, Partner Zarządzający w Dziale Doradztwa Podatkowego PricewaterhouseCoopers

W 2009 r. firma PricewaterhouseCoopers zdobyła ogólnoswiatową nagrodę Opportunity Now Awards przyznaną jako wyraz uznania dla najlepszych programów wspierających różnorodność realizowanych na terenie co najmniej trzech krajów.

2 ZARZĄDZANIE RÓZ- RODNOŚCIĄ W POLSCE

W Polsce koncepcję zarządzania różnorodnością zawdzięczamy przede wszystkim obecności międzynarodowych korporacji oraz naszemu członkostwu w Unii Europejskiej.

Po pierwsze, od początku lat dziewięćdziesiątych, za pośrednictwem międzynarodowych firm, które otwierały w Polsce swoje przedstawicielstwa, zaczęły do nas docierać zagraniczne trendy, koncepcje oraz praktyki związane z zarządzaniem ludźmi i budową kultury korporacyjnej. Praktyki te, przeniesione z USA bądź Europy Zachodniej były w różnym stopniu wdrażane w polskich przedstawicielstwach, zdarzało się, że pozostawały jedynie jako hasła polityki public relations. Tym niemniej, fakt, że w wielu firmach na stanowiskach kierowniczych zaczęli pojawiać się obcokrajowcy, reprezentujący kraje o odmiennej kulturze, czy religii, wpłynął na stopniowe przenoszenie do Polski wzorów zachowań wypracowanych na Zachodzie. Zaczęły pojawiać się kodeksy etyczne, definiujące wartości przedsiębiorstw, które poza takimi wartościami jak na przykład najwyższa jakość i praca zespołowa, definiowały wartości związane z szacunkiem dla innych i otwartością na różnorodność pracowników.

» Kodeks etyczny **PricewaterhouseCoopers** definiuje trzy podstawowe wartości PwC, są to: doskonałość, przywództwo i praca zespołowa. W części poświęconej pracy zespołowej zapisano:

- Traktujemy współpracowników, klientów i innych partnerów w biznesie z szacunkiem, poszanowaniem godności, uczciwości i uprzejmości.
- Jesteśmy dumni z różnorodności naszych pracowników i traktujemy ją jako naszą przewagę konkurencyjną, którą należy pielęgnować i poszerzać.
- Konsekwentnie dążymy do tego, by środowisko pracy w naszej firmie było wolne od dyskryminacji i molestowania.
- Staramy się zachować równowagę pomiędzy pracą zawodową a życiem osobistym i pomagamy osiągnąć ją innym⁶.

Po drugie, wejście Polski do Unii Europejskiej w 2004 r. i przyjęcie wspólnotowego dorobku prawnego spowodowało transformację polskiego prawa, również w obszarze przeciwdziałania dyskryminacji w miejscu pracy. Polska weszła w obszar europejskich debat związanych z przeciwdziałaniem dyskryminacji oraz stała się beneficjentem programów unijnych nakierowanych na promowanie polityki równych szans i włączenia społecznego. Te czynniki spowodowały zmiany w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstw w Polsce.

W ciągu ostatnich 5 lat pojawiło się wiele inicjatyw skierowanych do biznesu, związanych z promowaniem równości szans. Te działania to rozmaite kampanie społeczne, szkolenia, konkursy dla firm („Firma równych szans”, „Firma przyjazna mamie”), publikacje popularne i naukowe. Wszystkie te inicjatywy oraz pogłębiająca się integracja polskiej gospodarki z gospodarką światową, doprowadziły do szerszego zainteresowania tematyką zarządzania różnorodnością. Różnorodność z terminu praktycznie nieznanego w środowisku biznesu, stała się przedmiotem debat, konferencji czy publikacji. Tematyka różnorodności zaczęła wkraczać także na uczelnie i do mediów.

Na większe zainteresowanie kwestią różnorodności złożyły się też zmiany na rynku pracy. Dobra sytuacja na rynku pracy w latach 2004-2008, ograniczone zasoby pracowników i wytworzenie się „rynku pracownika”, spowodowały, że pracodawcy zaczęli usilnie poszukiwać nowych źródeł potencjalnych pracowników. Można było usłyszeć o inicjatywach pracodawców związanych z zatrudnianiem osób starszych, osób niepełnosprawnych, kobiet, które do tej pory zajmowały się wychowywaniem dzieci, imigrantów czy więźniów. Samo zatrudnienie wymienionych grup wymagało zmiany podejścia i zmiany w myśleniu pracodawców i wiązało się ze zmianą praktyk pracodawców w obszarze miejsca pracy.

3 POJĘCIA ZWIĄZANE Z RÓŻNORODNOŚCIĄ

Koncepcja różnorodności (diversity) bazuje na poszanowaniu różnic, jakie występują między ludźmi. Podstawowe kategorie, w których ludzie różnią się to: płeć, wiek, pochodzenie narodowe i etniczne, rasa, religia, orientacja seksualna i (nie)pełnosprawność.

Przypisywanie przedstawicielom określonych grup społecznych pewnych cech i zachowań może powodować wykluczenie tych osób, bądź nierówny dostęp do rozmaitych funkcji czy zadań w firmie. Koncepcja różnorodności rozwinęła się jako odpowiedź na wykluczenie społeczne i dyskryminację jednostek w oparciu o uprzedzenia i stereotypy. Zgodnie z tą koncepcją, różnice pomiędzy pracownikami postrzegane są jako potencjalne źródło sukcesu organizacji. Różni ludzie poprzez różne biografie, wnoszą do organizacji nowe perspektywy⁷.

Generalnie wyróżniamy 3 wymiary różnorodności:

- 1) **Tożsamość pierwotna** (rasa, narodowość, grupa etniczna, płeć, wiek, orientacja seksualna, (nie)pełnosprawność)
- 2) **Tożsamość wtórna** (poziom wykształcenia, miejsce zamieszkania, status rodzinny itp.)
- 3) **Tożsamość organizacyjna** (staż pracy, stanowisko pracy, sektor itp.)

W Polsce na rynku pracy szczególnie istotne są następujące obszary różnorodności:

- = wiek,
- = płeć,
- = narodowość / pochodzenie etniczne,
- = język / różnice w akcencie lub słownictwie,
- = miejsce zamieszkania – dzielnica / miasto lub wieś / przedmieścia,
- = religia,
- = orientacja seksualna,
- = stan cywilny / rodzinny,
- = wygląd – fryzura, dress code, figura,
- = rasa,
- = (nie)pełnosprawność.

¹ Projekt „Gender Index” zrealizowany przez partnerstwo, którego liderem był Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), miał na celu opracowanie i popularyzowanie efektywnego modelu zarządzania firmą, uwzględniającego politykę równouprawnienia płci. W ramach projektu powstał wskaźnik równouprawnienia kobiet i mężczyzn w miejscu pracy – nowatorski instrument analizy i monitoringu polityki pracodawcy pod kątem równouprawnienia płci, zorganizowano konkurs na „Firmę równych szans”, opracowano model szkoleniowy oparty na koncepcji zarządzania różnorodnością, przeprowadzono kampanię społeczną i przygotowano pierwszy w Polsce przewodnik dobrych praktyk, zawierający przykłady rozwiązań firm w zakresie równości szans.

² W oparciu o: <http://www.pro-diversity.net/documentation/Diversity%20Management%20and%20Anti-Discrimination.pdf>

³ http://www.bendickegan.com/pdf/Diversity_Europe.pdf

⁴ Celem Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL było poszukiwanie nowych sposobów rozwiązywania problemu dyskryminacji na rynku pracy. Finansowana przez Europejski Fundusz Społeczny (EFS), Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL miała na celu testowanie i promowanie – w drodze współpracy ponadnarodowej – nowych sposobów zwalczania wszystkich form dyskryminacji i nierówności na rynku pracy, zarówno wobec osób zatrudnionych, jak i poszukujących pracy.

Więcej: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm

⁵ <http://www.pwc.com/us/en/about-us/diversity/pwc-diversity-commitment.jhtml>

⁶ <http://www.pwc.com/pl/pl/o-nas/kodeks-etyczny.pdf>


⁷ http://ec.europa.eu/employment_social/equal/products/sup/pro-126-2.pdf

Zarządzanie różnorodnością oznacza dostrzeganie różnic pomiędzy ludźmi w organizacji (i poza nią) i świadome rozwijanie strategii, polityk i programów, które tworzą klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz organizacji. Celem zarządzania różnorodnością jest stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każda zatrudniona osoba czuje się szanowana i doceniona i w którym może ona w pełni realizować swój potencjał, co przyczynia się do sukcesu organizacji.

Podczas prac nad publikacją członkowie Grupy Roboczej w rozmaity sposób definiowali zarządzanie różnorodnością:

- = Poszanowanie odmienności w miejscu pracy (z wyjątkiem zachowań, które nie są akceptowalne w firmie).
- = System wspierania współistnienia i współpracy różnorodnych osób w firmie/organizacji ze względu na określone cechy, z poszanowaniem zasad.
- = Zarządzanie ludźmi z uwzględnieniem różnic indywidualnych.
- = „Dostrzeżenie człowieka w pracowniku” – z całym jego bagażem, życiem osobistym itp.,
- = Zrozumienie dla odmienności.

Wszystkie te określenia wyraźnie podkreślają poszanowanie i zrozumienie dla odmienności oraz umiejętne wykorzystanie istniejących między pracownikami różnic.



Różnorodność w miejscu pracy - sytuacja faktyczna i stan prawny

Różnorodność i przeciwdziałanie nierównościom w zarządzaniu personelem to nie tylko odpowiedź na rosnącą świadomość społeczną, to także uzasadnione biznesowo działania wspierające rozwój przedsiębiorstwa. Z raportu UE dotyczącego dobrych praktyk personalnych wynika, że 56 procent przedsiębiorstw w krajach tzw. starej Unii wdrożyło działania mające na celu zapobieganie dyskryminacji. Firmy najczęściej walczą z dyskryminacją ze względu na wiek i płeć oraz przynależność rasową i etniczną, rzadziej uwzględniają kwestie niepełnosprawności, religii i orientacji seksualnej (25% firm spośród posiadających takie programy).⁸ Wynika to zapewne zarówno z indywidualnych cech poszczególnych przedsiębiorstw, charakteru ich działalności, ale także z tradycji oraz przywiązania w krajach starej Unii do standardów równości i różnorodności.

W Polsce zmiany zachodzą wolniej, ale również można zaobserwować, że powyższe kwestie są istotne dla prowadzonej przez firmy polityki personalnej. Także polscy pracodawcy przygotowując firmowe procedury z obszaru HR skupiają się na kwestii równości i różnorodności (Equality and Diversity). Nie wynika to tylko z konieczności dostosowania wewnętrznych przepisów do zapisów Kodeksu Pracy. To długofalowe myślenie, które pozwala dostrzec korzyści, jakie niesie ze sobą polityka personalna uwzględniająca zarządzanie różnorodnością. Do najważniejszych należy: otwarcie na nowe grupy pracowników, większa efektywność i innowacyjność firmy, a także budowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa,

1 DYSKRYMINACJA NA RYNKU PRACY

W powszechnym przekonaniu najbardziej narażone na dyskryminację na rynku pracy są: osoby w wieku 50+, młodzież i osoby niepełnosprawne. Tę opinię potwierdzają badania przeprowadzone przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.⁹ Problemy ze znalezieniem pracy mają także mieszkańcy wsi i innych obszarów oddalonych od dużych miast, osoby wykluczone i zagrożone wykluczeniem społecznym. Nadal, jak wynika z badań MPIPS, grupą zagrożoną dyskryminacją na rynku pracy są kobiety. Dysproporcje w aktywności zawodowej kobiet i mężczyzn widać szczególnie w podziale na grupy wiekowe. W przedziale wiekowym od 55 do 64 lat ponad 40% mężczyzn jest nadal aktywnych zawodowo, w przypadku kobiet tylko 20%.¹⁰

W Polsce tylko nieliczne badania skupiają się na innych, równie ważnych kwestiach związanych z zarządzaniem różnorodnością, takich jak narodowość, wyznanie czy orientacja seksualna.

Obecnie sytuacja imigrantów na rynku pracy nie stanowi poważnego problemu społecznego, ale z czasem może stać się problematyczna. Przez cały okres transformacji, z roku na rok rośnie liczba przebywających w Polsce imigrantów, wśród których osobną grupę stanowią uchodźcy. Z badań przeprowadzonych przez polski oddział Biura Wysokiego Komisarza Narodów Zjednoczonych do Spraw Uchodźców¹¹ wynika, że Polacy mają świadomość, że uchodźca to człowiek uciekający ze swojego kraju przed prześladowaniem. Wielu Polaków kojarzy zjawisko uchodźstwa z wojną. Dwie trzecie sądzi, że uchodźcom powinno się umożliwić życie w Polsce: akceptują przyjęcie ich „na stałe” albo „na dłuższy czas”. Bardzo humanitarne deklaracje Polaków nie idą w parze z praktyczną gotowością udzielenia pomocy. Choć większość Polaków sądzi, że uchodźców należy chronić

(**72%** społeczeństwa powołuje się przy tym na historyczne doświadczenia Polaków), zaledwie **16%** przyznaje, że uchodźcom należy pomóc znaleźć pracę, **8%** – że trzeba im zapewnić naukę języka polskiego.

Jak wynika z powyższych badań deklaracyjna tolerancja nie zawsze musi iść w parze z rzeczywistą otwartością i wyrównywaniem szans. Podobne zjawisko możemy zaobserwować w przypadku orientacji seksualnej pracownika. Na pytanie: „Czy zatrudniłbyś zdeklarowanego geja lub lesbijkę?” z sondażu przeprowadzonego wśród pracodawców¹² wynika, że **72.17%** pracodawców nie widzi przeszkód w zatrudnianiu osób homoseksualnych. Część ankietowanych (**20,13 %**) jest zdecydowanie przeciwna, a **7,7%** nie ma zdania. Znamienny jest fakt, że większość osób homoseksualnych, w obawie przed ostracyzmem społecznym, nie przyznaje się do swojej orientacji seksualnej.

2 RÓŻNORODNOŚĆ A PRAWO

Warto wiedzieć, że do 1996 r. polski kodeks pracy nie zawierał żadnego zapisu dotyczącego równouprawnienia kobiet i mężczyzn. Dopiero w 1996 r., po nowelizacji kodeksu, znalazły się w nim zapisy dotyczące kwestii równouprawnienia: Art. 112 Pracownicy mają równe prawa z tytułu jednakowego wypełniania takich samych obowiązków; dotyczy to w szczególności równego traktowania mężczyzn i kobiet w dziedzinie pracy.

W kontekście zarządzania różnorodnością szczególnie znaczenie ma artykuł 113 Kodeksu Pracy: Jakakolwiek dyskryminacja w stosunkach pracy, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, narodowość, przekonania – zwłaszcza polityczne lub religijne – oraz przynależność związkową jest niedopuszczalna.

Kwestia równych praw (kobiet i mężczyzn na rynku pracy) została ujęta w najważniejszym akcie prawnym – Konstytucji: Kobieta i mężczyzna mają w szczególności równe prawo do kształcenia, zatrudnienia i awansów, do jednakowego wynagradzania za pracę jednakowej wartości, do zabezpieczenia społecznego oraz do zajmowania stanowisk, pełnienia funkcji oraz uzyskiwania godności publicznych i odznaczeń

⁸ Kamil Elkader, ekspert ds. rekrutacji

⁹ Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na lata 2009 – 2011, MPiPS, kwiecień 2009 r.

¹⁰ Współczynnik aktywności zawodowej wg grup wiekowych i płci w 2007 r., MPiPS

¹¹ Badanie przeprowadzone na zlecenie polskiego oddziału UNHCR Biuro Wysokiego Komisarza Narodów Zjednoczonych ds. uchodźców, lipiec 2006 r.

¹² Badanie przeprowadzone przez portal pracuj.pl, kwiecień 2008 r.



| Kreowanie kultury organizacyjnej

Kreowanie kultury organizacyjnej wspierającej różnorodność to szereg wielowymiarowych działań. Firma, która decyduje się na prowadzenie takiej polityki powinna zastanowić się nad całościowym podejściem do problemu i wprowadzeniem jednolitej strategii działania.

1 RÓŻNORODNOŚĆ W STRATEGII FIRMY

Jeśli uznamy, że dla naszej firmy różnorodność jest istotną wartością, ważne jest, aby umieścić politykę różnorodności w dokumentach strategicznych firmy. Obecność tej polityki w kluczowych dokumentach firmy powoduje, że bardziej się na niej koncentrujemy. Dzięki temu, mamy także źródło, do którego możemy się odwołać w sytuacjach, które będą tego wymagać. W niektórych firmach różnorodność umieszczana jest wśród globalnych priorytetów HR-owych.

- » Różnorodność jest na stałe wpisana w zasady polityki personalnej firmy **IKEA**. Stanowi jedną z wartości marki, co oznacza, że jest akceptowana i przestrzegana w oddziałach firmy na całym świecie.
- » Strategia odpowiedzialności społecznej firmy **PricewaterhouseCoopers** zakłada podejmowanie działań w 4 zasadniczych obszarach: miejsce pracy, rynek, społeczność lokalna i ochrona środowiska. W ramach działań nakierowanych na tworzenie dobrego miejsca pracy, ważne miejsce zajmuje dbanie o kulturę organizacyjną firmy otwartą na różnorodność.

2 WARTOŚCI FIRMY

Jasno zdefiniowane wartości firmowe i konsekwencja w ich realizacji stanowią filar dla wsparcia różnorodności. Przykładem wartości wzmacniającej znaczenie różnorodności jest szacunek wobec wszystkich ludzi bez względu na dzielące nas różnice. Inną wartością może być również nieustanne poszukiwanie nowych rozwiązań, otwarcie na różne pomysły, aktywne reagowanie na bieżące potrzeby, wspieranie innowacji. W takim środowisku różnorodność stanowi istotną wartość dodaną. Wartości, w zależności od organizacji mogą przyjąć formę kodeksu etycznego lub niepisanego zbioru ogólnie obowiązujących norm.

» Dla dużych korporacji, takich jak **PricewaterhouseCoopers, IKEA** czy **Grupa TP** spisany kodeks etyczny, zawierający zasady i wartości istotne dla firmy, jest podstawą funkcjonowania firmy.

Aby móc w polityce diversity wesprzeć się wartościami, należy je wzmacniać na różnych etapach działalności organizacji. Może się to odbywać na trzech poziomach:

- = Rekrutacja przez wartości.
- = Proces wprowadzania do pracy.
- = Kulturowanie wartości w życiu organizacji.

Już na etapie rekrutacji warto jest szukać osób, które wyznają wartości cenne z punktu widzenia organizacji. Starajmy się zatrudniać takie osoby, które będą się czuły komfortowo w naszym różnorodnym środowisku pracy. Podczas pierwszych miesięcy pracy nowy pracownik nadal będzie się uczył naszych wartości, poprzez codzienną pracę, przykłady pracowników, relacje panujące w zespole, ale również dzięki szkoleniom dotyczącym kultury firmy i znaczenia wartości korporacyjnych. W dalszym cyklu przebiegu zatrudnienia warto jest przypominać pracownikom o naszych wartościach poprzez warsztaty, gry i zabawy integracyjne, poprzez komunikację na terenie firmy oraz w Intranecie i na wiele innych sposobów.

Firmom, które mają międzynarodowe korzenie i działają globalnie jest dużo łatwiej – zwykle posiadają one jednolity kodeks etyczny, który zaszczerpiany jest w różnych zakątkach świata, wraz z wejściem firmy na miejscowy rynek.

Może Twoja firma ma międzynarodowe korzenie? Może istnieje w niej kodeks etyczny, który wspiera różnorodność? Poszukaj wartości w swojej organizacji. Być może są to zasady nieformalne, nieopisane w odrębnym źródle, ale żywe w środowisku pracy?

3 DIVERSITY W REKRUTACJI

Jeśli firma dba o różnorodność w środowisku pracy powinna przyciągać różnorodne osoby do organizacji. Ważna jest w tym przypadku odpowiednio prowadzona kampania informacyjna na temat firmy w ogólnodostępnych mediach. Reklamy, billboardy, artykuły, strony internetowe to nieocenione źródła bogatych informacji na temat prowadzonej przez firmę polityki. Ogłoszenia rekrutacyjne stanowią odrębny, bardzo silny komunikat, jakich osób poszukuje firma. Za pomocą komunikatów słownych, ale również obrazkowych można przedstawić różnorodne środowisko pracy.

Jeśli chcemy przyciągnąć osoby w zróżnicowanym wieku, możemy posłużyć się np. komunikatem: „Nie stawiamy barier wiekowych” i umieścić zdjęcie załogi w bardzo zróżnicowanym wieku.

» **Zarząd Transportu Miejskiego w Warszawie** w ramach prowadzonej kampanii rekrutacyjnej umieścił na banerach reklamowych w środkach komunikacji miejskiej informację: „Szanowne Panie, jesteście stworzone do kierowania autobusami!”. Komunikat zadziałał. Kobiety, które dotąd nie myślały o pracy w charakterze kierowcy, przekonały się, że nie jest to wcale niemożliwe.

W rekrutacji warto być otwartym na osoby, które różnią się nie tylko kolorem skóry, wiekiem, płcią, ale również na te, których sytuacja życiowa i osobista jest bardzo zróżnicowana. Mogą być to osoby, które przez długi czas zajmowały się dziećmi i teraz chcą powrócić do pracy zawodowej, ale również osoby na emeryturze, czy świeżo upieczeni maturzyści.

» W rekrutacji prowadzonej przez firmę **IKEA** wykorzystany jest komunikat „bądź z nami będąc sobą”, który sam w sobie zawiera jasny przekaz, że różnorodność wśród potencjalnych pracowników jest dla firmy wartością.

» Promując działania równościowe, **Provident** wprowadził szereg mechanizmów i procedur wychodzących poza Kodeks Pracy, które mają na celu promowanie różnorodności w miejscu pracy. W procesie rekrutacji stosowana jest metoda selekcji ukierunkowanej, która pozwala w sposób obiektywny ocenić kompetencje kandydata/kandydatki. Każdy pracownik/pracowniczka ma równy dostęp do szkoleń i awansu, zarówno w kraju jak i zagranicą.

4 INSTRUMENTY HR WSPIERAJĄCE ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ

Twarde instrumenty HR, którymi można się posłużyć przy prowadzeniu polityki równości to przede wszystkim:

- = Równość w dostępie do zarobków, benefitów, rozwoju, szkoleń i awansu.
- = Analiza struktury zatrudnienia.

Stworzenie w zakładzie pracy widełek płacowych powoduje, że mamy sztywne ramy poziomu wynagrodzeń. Każde stanowisko ma określoną, konkretną wysokość stawki. Jednak sam fakt istnienia w zakładzie pracy widełek płacowych nie świadczy o tym, że są one przestrzegane, dlatego warto nie tylko równoległe stale monitorować wynagrodzenia, kontrolować i porównywać zarobki na tych samych stanowiskach, ale i w grupach różnych ze względu na wiek, płeć czy narodowość. Ważne jest również, aby nie stracić kontaktu z tym, co dzieje się na rynku pracy i cyklicznie weryfikować naszą stawkę płacową wobec wymagań rynku.

Benefity pozapłacowe takie jak opieka medyczna, ubezpieczenie grupowe, prezenty świąteczne, dofinansowanie sportu i rekreacji stanowią bardzo ważny element polityki personalnej.

W środowisku wspierającym diversity nie możemy zapomnieć o tym, że każdy powinien mieć równy dostęp do benefitów. Należy tutaj pamiętać o pracownikach zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy na przykład $\frac{3}{4}$, $\frac{1}{2}$ czy $\frac{1}{4}$ etatu. Ważne jest, aby bez względu na wymiar pracy każdy mógł korzystać z dodatkowych benefitów wynikających z pracy w organizacji.

W momencie tworzenia nowych benefitów zastanówmy się czy zagwarantujemy do nich równy dostęp wszystkim pracownikom.

Jeśli firma zakłada, że każdy ma potencjał, aby się rozwijać, zwykle dokłada wszelkich starań, aby każdy miał równe szanse do rozwoju, szkoleń oraz awansu. Przydatnym narzędziem, wykorzystującym ten potencjał są rekrutacje, które w pierwszej kolejności dają szansę kandydatom wewnętrznym. Udział w rekrutacji może wziąć każdy bez względu na fakt, czy dotąd był postrzegany jako potencjalny kandydat na dane stanowisko, czy też okaże się nim właśnie teraz.

» W firmach **IKEA** i **PricewaterhouseCoopers** każdy, kto pragnie się rozwijać może z pomocą przełożonego stwo-

żyć swój indywidualny plan rozwoju, odpowiadający na jego własne potrzeby, uwzględniający jego mocne i słabe strony i umożliwiający łączenie pracy z dodatkowym kształceniem

Inny element twardej polityki HR stanowi **analiza struktury zatrudnienia**. Analiza zatrudnienia wg płci, wieku i rasy, pozwala sprawdzić, czy nie zbliżamy się niebezpiecznie do zatrudniania osób w podobnym wieku, lub o tej samej płci czy narodowości. Ważne jest również, aby sprawdzić, czy na stanowiskach kierowniczych nie ma zbyt dużych dysproporcji pomiędzy płcią czy wiekiem i czy równowaga w dostępie do awansu zostaje zachowana.

Jednym z twardych narzędzi HR jest również **exit interview**. Analiza danych dotyczących osób, które odchodzą z naszej organizacji, może wskazać czy faktycznie nikogo nie dyskryminujemy w firmie i szanujemy różnorodność. Kiedy przyjrzymy się dokładniej tym osobom, być może zauważymy pewne zależności. Może się okazać, że są to osoby w określonym wieku, bądź konkretnej płci, lub też narodowości. Może są to kobiety posiadające dzieci, a może młodzi kawalerowie. Obserwacja sytuacji osobistej takich osób może sprawić, że dojdziemy do konkluzji, że być może wcale nie jesteśmy firmą przyjazną matce, czy osobom starszym.

5 KOMUNIKOWANIE O RÓŻNORODNOŚCI

Kluczowa dla efektywności wdrażania polityki różnorodności jest komunikacja, zarówno wewnętrzna jak i zewnętrzna, podkreślająca, że różnorodność jest w firmie ceniona i że każdy może znaleźć tutaj swoje miejsce.

» Na portalu wewnętrznym HR Grupy TP, poza typowymi informacjami dotyczącymi wszystkich kwestii kadrowych, znajdują się szczegółowe informacje dotyczące kwestii związanych z odpowiedzialnym pracodawcą oraz linki do konkretnych zagadnień: zasad równego traktowania oraz dyskryminacji i mobbingu jak również telepracy, elastycznego czasu pracy, dialogu społecznego i kodeksu etyki. Grupa TP, zgodnie ze swoimi wartościami: uczciwy, dynamiczny, bezpośredni, przyjazny, inspirujący oraz godny zaufania, innowacyjny i odpowiedzialny, deklaruje: „Odpowiedzialny pracodawca to ten, który w polityce zarządzania stosuje strategię odpowiedzialności społecznej wobec pracowników. Na taką strategię powinny składać się działania mające na celu m.in. przeciwdziałanie różnym formom dyskryminacji pracowników i innym naruszeniom ich godności.”

W przekazach wewnętrznych warto wykorzystywać przykłady pracowników z różnych rejonów świata, w różnym wieku, o różnej płci i pokazywać je zarówno na plakatach informacyjnych jak i w gazetkach, ulotkach czy Intranecie.

» Kampania wewnętrzna IKEA dotycząca budowania marki odbywa się pod hasłem: „jesteś jednym z nas, bo jesteś sobą”. Kampania ma na celu zwrócenie uwagi na fakt, że różnorodność jest dla organizacji kluczową wartością.

Wewnętrzne komunikowanie każdego przypadku awansu czy zmiany lokalizacji pracy, jak również informacja i gratulacje przekazane pracownikom z okazji wydarzeń rodzinnych takich jak ślub czy urodzenie dziecka, to również jasny komunikat jak istotna jest dla firmy różnorodna sytuacja pracowników i to nie tylko zawodowa, ale również prywatna.

» W magazynie wydawanym dla stałych klientów sklepów IKEA, „IKEA FAMILY Live” umieszczono przykład rodziny mężczyzna + mężczyzna. Wspomniane wydarzenie spotkało się z licznymi komentarzami i krytyką takiego modelu rodziny. Firma zareagowała natychmiast publikując wyjaśnienie dla pracowników mówiące o tym, że dla organizacji zestawienie dwóch osób tej samej płci również stanowi jeden z modeli rodziny.

W międzynarodowej firmie wyższy szczebel zarządzania zwykle jest wielonarodowościowy, w związku z czym mamy większą możliwość oswojenia się z różną kulturą. Są to przypadki różnic narodowościowych, językowych, kulturowych, z którymi możemy obcować, na co dzień. Duża firma to więcej różnych spojrzeń na rzeczywistość, poglądów, wyobrażeń.

» Na rynku nadal większość kadry zarządzającej to mężczyźni. Chlubne wyjątki na tym polu można odnotować np. w PTK Centertel (operator marki Orange), w której w latach 2007-2009 prezesem była kobieta oraz PricewaterhouseCoopers, gdzie kobieta jest prezesem od połowy 2009 roku.

Istotne jest także, aby nie ignorować przypadków dyskryminacji. Każdy zgłoszony przypadek powinien zostać omówiony, a skutki podjętych działań powinny być znane zainteresowanym stronom. Istotnym narzędziem wspierającym te działania są szkolenia dotyczące uświadamiania pracownikom, co oznacza mobbing, czym jest dyskryminacja i jak walczyć z takimi zjawiskami. Niektóre firmy wprowadzają nawet specjalne linie służące do zgłaszania każdego przypadku dyskryminacji.

Ważne, aby każdy pracownik miał świadomość, że w razie zauważenia przypadków dyskryminacji, istnieją w firmie odpowiednie narzędzia, które może wykorzystać, aby zgłosić taki problem oraz, że firma traktuje poważnie i dąży do wyjaśnienia każdego takiego zgłoszenia.

O dojrzałości firmy może świadczyć fakt, w jaki sposób podchodzi do podejmowania trudnych tematów i moderowania dyskusji na temat różnic wśród swoich pracowników. Szczególnie trudne tematy stanowią choroby psychiczne czy też uzależnienia od alkoholu czy narkotyków.

Przełamaniu barier związanych z płcią, wiekiem lub stanowiskiem może służyć zasada, że wszyscy w firmie zwracają się do siebie po imieniu. Stanowi ona jasny przekaz, że wszyscy są dla siebie równorzędnymi partnerami.

» Firma PricewaterhouseCoopers komunikuje swoje zaangażowanie w kwestie zarządzania różnorodnością poprzez link na stronie głównej do podstrony „Pracodawca równych szans”, gdzie można znaleźć informacje o polityce firmy w tym zakresie oraz sylwetki kobiet zarządzających firmą. Firma aktywnie angażuje się w wydarzenia zewnętrzne dotyczące tej tematyki, szczególnie na uczelniach wyższych. W wewnętrznym newsletterze cyklicznie pojawiają się informacje o działaniach firmy w tym zakresie.

6 DZIAŁANIA SKIEROWANE DO KONKRETNÝCH GRUP

Ważne jest, aby firma dawała wsparcie osobom w różnych sytuacjach życiowych, rozumiała ich specyficzną sytuację i odpowiadała na konkretne potrzeby.

Rodzice, którym urodziło się dziecko, znaleźli się w zupełnie nowej dla siebie sytuacji i wymagają właśnie takiego traktowania. Stąd też szereg firm oferuje im dodatkowe pozaoplacowe benefity w postaci np. wyprawki dla dziecka, paczek świątecznych, bali okolicznościowych i wielu innych. Coraz częściej pojawienie się dziecka wśród pracowników jest dla wszystkich zatrudnionych niezwykłym wydarzeniem i okazją do świętowania.

Warto, aby firma wykazywała ciągłe zainteresowanie samopoczuciem kobiety przebywającej na urlopie macierzyńskim, wychowawczym, czy też na dłuższym zwolnieniu lekarskim związanym z ciążą. Zainteresowanie może się przejawiać w kontakcie telefonicznym, w wysyłaniu newslettera, w informowaniu o bieżących wydarzeniach w firmie, proponowaniu udziału w szkoleniach. Dzięki temu kobieta nadal czuje się członkiem zespołu i firmy.

» IKEA jest laureatem konkursu „Mama w pracy”, dzięki oferowaniu szeregu udogodnień dla rodziców. Przebywanie z dzieckiem w pierwszym okresie jego życia jest dla jego rozwoju niezwykle istotne, dlatego firma zaproponowała młodym rodzicom dodatkowe 30 dni urlopu macierzyńskiego do wykorzystania przez ojca lub matkę nowonarodzonego dziecka.

» Pion Administracji Grupy TP przy wsparciu ze strony działu HR przygotował w głównej siedzibie firmy specjalny pokój dla matki z dzieckiem. Każda mama oczekująca dziecka może w nim chwilę odpocząć od codziennych obowiązków, a karmiące matki mają do dyspozycji miejsce tylko dla siebie, gdzie znajduje się stolik do przewijania niemowląt wygodna kanapa i fotel, łazienka, a przede wszystkim cisza i spokój.

Indywidualnego wsparcia wymagają również osoby w trudnej sytuacji zdrowotnej. W takich przypadkach pracownik powinien otrzymać wsparcie z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych, ale firma może również udzielić dodatkowej pomocy na przykład w postaci opieki medycznej, pomocy doraźnej w postaci zakupu elementów z asortymentu firmy, dofinansowania leków, czy dojazdów do lekarza. W sytuacjach bardzo trudnych jak np. poważna choroba, pomoc firmy potrzebna jest także rodzinie

pracownika. Czasami samo zainteresowanie przełożonych trudną sytuacją pracownika sprawia, że znacznie wzrasta komfort psychiczny takiej osoby.

Niezmiernie istotny jest moment powrotu do pracy osoby po długiej chorobie, lub po wypadku. W niektórych przypadkach, pracownik wraca do firmy po wielomiesięcznym leczeniu i rehabilitacji. W innych, skutkiem wypadku może być trwała niepełnosprawność. Warto, aby firma przygotowała nie tylko stanowisko pracy dla takiej osoby, ale także program ponownego wdrożenia jej do organizacji.

Istotnym wyznacznikiem różnorodności, który wymaga taktu i stworzenia warunków do działania, jest religia, a zwłaszcza sposoby jej praktykowania czy celebrowania świąt religijnych. W Polsce, która jest krajem w większości katolickim, można przyjąć zasadę celebrowania świąt religijnych, ale z zachowaniem zasady dobrowolności. Warto pamiętać, że np. opłatek wigilijny jest katolickim symbolem i osoby innego wyznania niekoniecznie będą chciały nim się dzielić podczas świątecznego spotkania załogi.

Stworzenie możliwości praktykowania wyznawcom innych religii zazwyczaj nie wymaga wielu ustępstw ze strony firmy, a w znaczny sposób sprzyja polityce różnorodności. Niezwykle istotne jest, aby stworzyć przestrzeń do współistnienia różnych wyznań w jednym środowisku pracy.

7 ELASTYCZNY CZAS PRACY

W dzisiejszych czasach, szczególnie dla młodego pokolenia, zachowanie równowagi pomiędzy czasem prywatnym a czasem pracy stanowi niezwykle istotną wartość. Jest to zatem istotne wymaganie rynku pracy. W obecnej sytuacji powodzeniem cieszy się praca w niepełnym wymiarze np. na ¼, ½, ¾ etatu, tylko wieczorami, w weekendy, lub w konkretne dni tygodnia. Taka oferta pracy skierowana jest do wielu:

- = do osób wychowujących dzieci,
- = uczących się lub chcących przeznaczyć więcej czasu na inną pracę,
- = do osób, które chcą przeznaczyć więcej czasu na swoje hobby lub kulturowanie religii.

Taki system pracy pozwala pracownikowi na kontynuację pracy zawodowej i funkcjonowanie na rynku pracy, do czasu, aż sytuacja osobista się zmieni i być może pracownik będzie mógł podjąć pracę w pełnym wymiarze czasu.

» Pracownikom **Providenta** bez względu na płeć, oferowane są dodatkowe udogodnienia jak np. bezpłatna opieka medyczna. Jeśli pozwala na to charakter wykonywanej pracy, pracownik może pracować z domu (telepraca). Pracownicy chwalą sobie także możliwość korzystania z elastycznego czasu pracy. Oba rozwiązania są szczególnie cenione przez rodziców małych dzieci.

Ważnym narzędziem, bardzo korzystnym dla pracownika, jest możliwość świadczenia pracy z domu. Jeśli konkretne zadanie wymaga pracy koncepcyjnej, i nie jest związane z osobistym kontaktem z klientem, warto taką możliwość dać swoim pracownikom. Zazwyczaj wymaga to stworzenia odrębnych procedur, ustalenia sposobów komunikowania z pracownikiem oraz zasad rozliczania pracownika z wykonanych zadań.

» W przypadku **Providenta** większość pracowników wykonuje swoje zadania poza biurem głównym stąd konieczność dostosowania praktyk personalnych do struktury firmy. Dział HR powołał terenowych specjalistów ds. wsparcia zarządzania personelem, którzy bezpośrednio wspierają zarówno menedżerów jak i pracowników terenowych.

Poszanowanie dla różnic powinno przejawiać się również w szacunku dla czasu wolnego pracowników i zachowaniu balansu pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym. Ważne jest jak postępuje firma w przypadku osób, u których ten balans nie zostaje zachowany. Można w takich sytuacjach

stosować rozmowy indywidualne, proponować wykorzystanie urlopu, zasugerować szkolenie z zarządzania czasem pracy oraz z delegowania zadań. Istnieje wiele narzędzi wspomagających utrzymanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym. Niektóre firmy zamiast jubileuszowych nagród pieniężnych oferują swoim pracownikom dodatkowe dni urlopu wypoczynkowego oraz możliwość dofinansowania wyjazdu wakacyjnego z rodziną.

» Zdaniem **PricewaterhouseCoopers**, sferą, która wymaga szczególnie intensywnych działań w zakresie równouprawnienia obu płci, jest zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. W wielu przypadkach wyważenie racji profesjonalnych i osobistych przemawia na niekorzyść pracujących kobiet. Z tego względu PwC daje pracownikom do dyspozycji wiele rozwiązań pozwalających na pogodzenie tych dwóch sfer. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni zatrudnieni w naszej firmie mogą liczyć na rozmaite udogodnienia w tym zakresie m.in.:

- Elastyczny czas pracy: np. późniejsze rozpoczęcie pracy umożliwiające odprowadzenie dziecka do przedszkola
- Zmniejszony wymiar czasu pracy: np. po urlopie macierzyńskim bardzo częstą praktyką jest powrót do firmy na część etatu
- Telepraca: po uzgodnieniu z przełożonym pracownik ma możliwość pracy z domu, co umożliwia opiekowanie się dzieckiem lub inną osobą z rodziny; wiąże się z tym zapewnienie infrastruktury teleinformatycznej umożliwiającej telepracę (telefon komórkowy, laptop, terminal Blackberry itp.)
- Przeniesienie: w rozmaitych okolicznościach życiowych rozwiązaniem korzystnym dla pracownika może się okazać praca z innego biura PwC w Polsce lub w innym dziale czy zespole firmy.

8 LEADERSHIP – ZNACZENIE PRZYWÓDZTWA DLA SUKCESU ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ

Zespół kierowników firmy stanowi grono osób, które powinno być silnym wsparciem dla kultury organizacyjnej. Kierownik to osoba utożsamiana zwykle z przykładem firmowych wartości, a w związku z powyższym jest to również ktoś, kto w codziennym postępowaniu powinien wspierać różnorodność. Aby to osiągnąć, konieczne jest budowanie w kadrze kierowniczej świadomości znaczenia różnorodności dla środowiska pracy. Jednym z narzędzi wspierających takie działania mogą być cykle szkoleń opartych na dostrzeżeniu różnic i czerpaniu z nich korzyści, jak na przykład style uczenia, style kierowania, itp. Rozpoczynają się one zwykle analizą własnej osoby, odkryciem swoje własnego typu osobowości a następnie dostrzeżeniem różnic pomiędzy poszczególnymi członkami grupy a wreszcie zrozumieniem wartości z czerpania z nich korzyści. W celu dostrzeżenia przez kierowników znaczenia różnorodności można również przeprowadzić szkolenia z zakresu prawa pracy dotyczące charakterystyki i konsekwencji sytuacji łamania prawa pracy takich jak mobbing czy dyskryminacja.

W sytuacji, kiedy firma spotyka się z zupełnie nowymi wyzwaniem takimi jak różnorodność pod względem rasy czy narodowości, warto jest wprowadzić warsztaty łamiące stereotypy, polegające na zmierzeniu się z utartymi, nieprawdziwymi twierdzeniami na temat osób, które mają inny kolor skóry bądź pochodzenie etniczne. Przełamywanie stereotypów to również motywowanie kobiet do zajmowania stanowisk uznawanych dotąd za niekobiecie i odwrotnie. Warto zachęcać swoich pracowników do aspirowania o stanowiska zwykle niestandardowe dla ich płci.

Innym elementem wsparcia kadry zarządzającej dla podkreślenia różnorodności, jest sposób pracy i proces podejmowania decyzji. Jeśli większość decyzji na szczeblu kierowniczym podejmowana jest nie jednoosobowo, ale w grupie, między wszystkimi kierownikami lub pomiędzy kierownikami dużych działów, stanowi to silny sygnał, iż firma w ramach swojej polityki kładzie nacisk na otwartość i wymianę opinii między pracownikami. Umożliwienie otwartej dyskusji sprzyja wymianie różnorodnych doświadczeń i większemu otwarciu się na poglądy innych.

Przykładów pozytywnego podejścia do kwestii równości i różnorodności w miejscu pracy jest coraz więcej. Szczególnie w korporacjach o międzynarodowych korzeniach, które na polski grunt przenoszą wcześniej wypracowane wzorce.



| Korzyści i koszty wdrażania polityki różnorodności

1 KORZYŚCI BIZNESOWE Z RÓŻNORODNOŚCI

Zarządzanie różnorodnością w firmie może przynieść szereg wymiernych korzyści:

- = **Impuls do innowacyjnych pomysłów** – wielość pomysłów, poglądów oraz doświadczeń pracowników pozwala na wypracowywanie innowacyjnych rozwiązań. W jednorodnym środowisku istnieje zagrożenie wykorzystywania wypracowanych schematów, co może wpływać na ograniczenie a wręcz zahamowanie innowacyjności
- = **Ubogacanie pracowników** – wpływ pracowników na siebie nawzajem – praca w różnorodnym środowisku to szansa uczenia się od siebie nawzajem. Różnice kulturowe, religijne, związane są także z różnym postrzeganiem świata, podejściem do wielu zagadnień. Często związane są także z różnym sposobem pracy, czy rozwiązywania problemów. W różnorodnym zespole można się zatem nie tylko wymienić wiedzą merytoryczną potrzebną do wykonywania zadań, ale także wiedzą i doświadczeniem pomocnym w faktycznym wykonywaniu tych zadań
- = **Dobrą atmosferę** – dobra atmosfera pracy, w której ludzie są otwarci, czują się docenieni i szanowani sprzyja efektywności ich pracy. Pracownik, który ma poczucie, że jest ważnym i wartościowym pracownikiem, którego praca jest doceniana i to ona decyduje o jego awansach, a nie kolor skóry bądź religia, chętniej się angażuje w to, co robi.
- = **Wpływ na zarządzanie talentami** – bardziej otwarte środowisko przyciąga lepsze, bardziej kreatywne osoby, które mają nadzieję, że w tym miejscu będą mogły realizować swoje pomysły. Umiejętność wykorzystania różnorodnych talentów wpływa na maksymalizację zysków firmy

- = **Pomoc w uzyskaniu pozycji lidera na rynku** – różnorodność w firmie pozwala skoncentrować się na kliencie i wypracować więcej dobrych pomysłów. Tezę tę potwierdza fakt, iż 75% firm z listy Fortune posiada programy zarządzania różnorodnością.
- = **Zbliżenie do rynku** – różnorodny zespół pracowników pozwala lepiej odpowiedzieć na potrzeby różnorodnych klientów. Dzięki temu ich potrzeby są lepiej rozpoznane, oczekiwania bardziej klarowne, a firma może im sprostać.
- = **Wizerunek i reputacja** – badania potwierdzają, iż najlepszą rekomendacją dla pracodawcy jest dobra opinia pracowników. Dlatego też zadowoleni pracownicy, pracujący w przyjaznej atmosferze, niedyskryminowani i szanowani są najlepszym narzędziem budującym reputację i wizerunek firmy wśród przyszłych pracowników, klientów oraz partnerów biznesowych
- = **HR** – obniżenie kosztów absencji i retencji pracowników
- = **Przestrzeganie prawa antydyskryminacyjnego** – to główny czynnik decydujący o podejmowaniu działań w zakresie zarządzania różnorodnością w krajach zachodnich oraz w USA. Coraz bardziej świadomi swoich praw pracownicy, zaczynają dochodzić swoich roszczeń w sądach. Przestrzeganie wszelkich zapisów powala uniknąć nie tylko kosztów sądowych, ale także utraty reputacji, która może być dla firmy dużo bardziej kosztowna.
- = **Korzyści rekrutacyjne** – dzięki stosowaniu zasad różnorodności, firma wykorzystuje w pełni potencjał rynkowy zasobów ludzkich. W chwili obecnej w Polsce tylko nieco ponad 16 % osób niepełnosprawnych pracuje zawodowo. Zarówno ta, jak i inne dyskryminowane grupy to specjaliści oraz zwykli liniowi pracownicy, którzy mogą wesprzeć sprawne funkcjonowanie firmy.

= **Efektywne wykorzystanie możliwości / oczekiwań** – szacunek dla pracowników, wykorzystywanie ich różnorodnych talentów i umiejętności, z jednej strony pozwalają zoptymalizować pracę ludzi i tym samym korzyści dla firmy, z drugiej, pozwalają wykorzystać w pełni potencjał pracownika oraz odpowiedzieć na jego własne potrzeby i oczekiwania

= **Szersze myślenie** – zatrudnianie pracowników różnorodnych, w tym defaworyzowanych, stwarza dostęp do większej liczby klientów z tych samych grup. W Polsce żyje prawie 10 milionów emerytów i rencistów (dane GUS, 2009) a 14 % ludności Polski to osoby niepełnosprawne. Tylko te dwie grupy stanowią liczną grupę klientów, dla której wiele firm obecnie nie ma oferty

= **Lepsze zarządzanie zmianą** – różnorodny zespół musi wykazywać się większą elastycznością. Praca w tak specyficznym środowisku wymaga umiejętności dostosowywania się, otwartości na zmiany. W dzisiejszej, szybko zmieniającej się rzeczywistości, są to umiejętności niezmiernie istotne dla prowadzenia biznesu.

Zarówno w zarządzaniu zasobami ludzkimi jak i w zarządzaniu różnorodnością trudno wskazać bezpośrednią zależność pomiędzy naszymi działaniami a zyskiem finansowym firmy. Jednakże można łatwo policzyć „koszty utraconych korzyści”, które mogą wynikać z zaniechania podjęcia przez nas pewnych działań oraz inne koszty, związane chociażby z dużą rotacją pracowników, którzy nie są zadowoleni z pracy.

Z drugiej strony można wskazać umiejętności, wykształcane w różnorodnym środowisku pracy, a konieczne w dzisiejszej rzeczywistości biznesowej, takie jak: elastyczność, odpowiedź na oczekiwania różnych grup klientów, czy innowacyjność.

Warto też zwrócić uwagę na zmieniający się rynek pracy, który jeszcze w 2008 roku był „rynkiem pracownika”, dla którego takie elementy jak właśnie zarządzanie różnorodnością, otwartość i tolerancja, były istotnym kryterium wyboru pracodawcy. Wbrew pozorom, sytuacja z czasu spowolnienia gospodarczego, nie zwalnia a wręcz bardziej motywuje pracodawców do rozwijania programów zarządzania różnorodnością, aby pracownicy pracowali chętnie i z zaangażowaniem. Według prognoz ekonomistów spowolnienie gospodarcze minie i pracownicy znów zaczną wybierać spośród wielu ofert na rynku pracy. Wtedy też programy zarządzania różnorodnością, które przetrwały czas kryzysu, mogą być kluczowe przy podejmowaniu decyzji.

2 KOSZTY WPROWADZANIA POLITYKI RÓŻNORODNOŚCI

Wprowadzając politykę różnorodności w organizacji należy pamiętać o kosztach, jakie możemy ponieść. Jeśli stwarzamy wszystkim pracownikom możliwość dostępu do benefitów, należy skalkulować, jakiego rzędu wydatek będziemy mogli zaakceptować. Warto się również zastanowić, w jakim czasie nakłady poniesione na wprowadzenie systemu zarządzania różnorodnością przełożą się na korzyści finansowe.

Inny rodzaj kosztów, na jakie będziemy musieli się zdecydować to oszacowanie czy żadna z grup defaworyzowanych nie zostanie pominięta w procesie wspierania różnorodności. Koszty wynikające z takiego zaniedbania mogą znacznie przewyższać wysokość innych wydatków, łatwiejszych do skalkulowania.

Z drugiej strony warto mieć świadomość, że stworzenie warunków dla różnorodności i przyznanie różnym grupom praw, przywilejów czy dodatkowych benefitów, może skutkować zwiększoną roszczeniowością pracowników, którzy staną się bardziej świadomi swoich praw oraz być może będą chcieli wykorzystać gotowość firmy do podejmowania działań na rzecz wspierania różnorodności.

3 ZAGROŻENIA ZWIĄZANE Z WPROWADZANIEM PROGRAMU RÓŻNORODNOŚCI W FIRMIE

Wprowadzanie programu różnorodności w firmie może napotkać kilka podstawowych trudności związanych przede wszystkim z:

- = brakiem wcześniejszej edukacji pracowników na temat tego, czym właściwie jest i jak jest w organizacji rozumiana różnorodność,
- = dialogiem z pracownikami na temat różnorodności, również aby poznać ich oczekiwania związane z wprowadzaniem polityki różnorodności.

Tylko dojrzała wewnętrznie organizacja (ze świadomą kadrami menadżerską) może pozwolić sobie na pełne zajmowanie się tymi, jakże delikatnymi, kwestiami. Oczywiście, po wypełnieniu podstawowych zobowiązań wobec pracowników, wynikających z regulacji prawnych. Zbyt wąskie zdefiniowanie różnorodności wewnątrz organizacji może w najlepszym wypadku być odczytane przez niektórych pracowników jako marginalizacja i wykluczenie, a w najgorszym jako typowa **dyskryminacja** w miejscu pracy.

Dlatego podstawowym wymiarom różnorodności (płeć, rasa, pochodzenie etniczne, niepełnosprawność, wiek, orientacja seksualna i religia) powinny towarzyszyć kwestie związane z edukacją, statusem rodzinnym i społecznym.

= Nie należy dopuścić tym samym do faworyzowania jednej grupy (np. matek małych dzieci lub kobiet 50+) wobec innej (np. dorosłe dzieci starzejących się rodziców lub osoby bezdzietne).

= Kolejnym zagrożeniem, związanym z poprzednim, jest niezamierzone „generowanie” kolejnych grup roszczeniowych wśród pracowników. Dlatego ważne jest, żeby kryteria szerokiego zdefiniowania różnorodności były w organizacji powszechnie znane (wykorzystywane i prezentowane w komunikacji wewnętrznej). Brak odpowiednich wzorców w organizacji (np. kobieta w zarządzie firmy, pracownik w wieku 50+ dyrektorem innowacji, zadeklarowany gej/lesbijka kierownikiem działu, osoba z niepełnosprawnością na recepcji, itp.) może być problemem, ale również zbyt „fetyzowanie” powyższych może przynieść odwrotne od zamierzonych skutki.

= Kluczem do sukcesu wprowadzania programu różnorodności w organizacji jest wyważenie proporcji i wprowadzanie polityki różnorodności w sposób jak najbardziej naturalny i „bezinwazyjny”.

Procedury i praktyki dotyczące różnorodności powinny tylko w początkowym etapie dotyczyć pracowników. Idealnie by było, gdyby jednocześnie wprowadzanie tej polityki dotyczyło wszystkich interesariuszy firmy, w odpowiedniej formie i zakresie do każdej z grup (klienci, dostawcy, itp.). Pozwoli to firmie być wiarygodną w swoich działaniach nie tylko wewnątrz, ale też na zewnątrz organizacji.

Takie działania wymagają często współpracy z partnerami społecznymi, którzy wesprą działania wewnętrzne organizacji wprowadzającej politykę różnorodności. Wymaga to zazwyczaj zmiany zasad zarządzania i zrewidowania niektórych polityk wewnętrznych oraz określenia konkretnych celów i oczekiwanych rezultatów oraz metod ich pomiaru.

Często przywoływanym zagrożeniem dla wprowadzania różnorodności w organizacji jest jej instrumentalne traktowanie (tak jak często traktowany jest CSR jako element PR firmy) lub niezrozumienie jej istoty (tak jak CSR utożsamiany jest z akcjami charytatywnymi i programami społecznymi).

Wprowadzanie polityki różnorodności na rynku polskim może być także związane z zagrożeniem zbyt „widoczności” pionierskiej firmy w tej dziedzinie. Może to odstąpić braki w podejmowanych działaniach, zwłaszcza, że dla efektywnego wdrożenia takiej polityki niezbędne są nie tylko dobre chęci zarządzających, ale też konkretne rozwiązania systemowe i przypisane budżety na realizację jasno określonych wcześniej celów.

Stąd potrzeba **inwestycji** przede wszystkim czasowych oraz w zasoby ludzkie potrzebne na stworzenie spójnej, dobrze przemyślanej i oddającej charakter organizacji (jak i lokalnej specyfiki kraju, w którym organizacja działa) strategii różnorodności. Strategia taka powinna również dotyczyć kwestii newralgicznych dla danego społeczeństwa w sposób taktowny, który nikogo nie urazi, ale również zapewni długofalowo jakościową zmianę.

Różnorodność to nie tylko dobre chęci, ale przede wszystkim konkretne rozwiązania i zobowiązania. Dlatego niezmiernie ważne jest pokazanie przekonującego wymiaru korzyści biznesowych wynikających z wprowadzenia różnorodności w organizacji, co zawsze poprzedzone będzie **audytem wewnętrznym** obecnej sytuacji różnorodności w organizacji.

Bez wymiaru biznesowego trudno myśleć o powodzeniu wprowadzania polityki różnorodności, szczególnie na konkurencyjnym rynku czy w trudnej sytuacji ekonomicznej. Brak akceptacji i zrozumienia dla potrzeby wprowadzenia polityki różnorodności ze strony zarządu oraz kadry menadżerskiej jak i samych pracowników jest podstawową barierą dla wprowadzania różnorodności. Dlatego tak potrzebne jest stopniowe i konsekwentne uwrażliwienie organizacji na

te tematy. Pozwoli to na zbudowanie z czasem wsparcia dla idei różnorodności oraz rozwianie potencjalnych wątpliwości przeciwników.

Bez akceptacji różnorodności w jej pełnym wymiarze, przez samych pracowników, trudno marzyć o powodzeniu wprowadzania jej w organizacji. Wprowadzanie polityki jest więc procesem rozłożonym na wiele etapów. Niezbędne ku temu okazują się szkolenia, które poza edukacją będą mogły zapobiec postawie roszczeniowej poszczególnych grup w momencie wprowadzania tego typu polityki, o czym była mowa wcześniej. Szkolenia będą również wzmocnieniem dialogu wewnętrznego prowadzonego w organizacji, co zapobiegnie poczuciu lub przejawom dyskryminacji. Stworzenie stanowiska menadżera lub zespołu ds. różnorodności będzie sygnałem dla organizacji i jej konkurentów, że kwestie związane z różnorodnością są traktowane poważnie i stanowią element kultury organizacji.

Zasada, o której warto pamiętać: Dana mniejszość w zespole powinna liczyć optymalnie 30%, żeby jej przedstawiciele czuli się bezpiecznie i swobodnie (jedna osoba jest często jednocześnie przedstawicielem kilku grup). Dzięki temu organizacja nie będzie tracić swoich talentów (wyszkolonych często w ramach kosztownych programów rozwoju pracowniczego) na rzecz konkurencji, a wręcz będzie je do siebie z rynku przyciągać.

O dojrzałości podejścia organizacji do kwestii różnorodności świadczą między innymi: elastyczne podejście do czasu pracy i zachęcanie do zachowywania równowagi między życiem prywatnym a zawodowym, pokoje dla matek czy urlopy „tacierzyńskie”. Z kolei najważniejszym zagrożeniem dla skutecznego wdrożenia polityki różnorodności w organizacji są **stereotypy** i utarte przekonania, z którymi organizacja poprzez przemyślaną politykę komunikacyjną powinna walczyć.

Kultura organizacyjna oparta na poszanowaniu różnorodności połączona z odpowiednimi zmianami w zarządzaniu oraz jasnymi zasadami i opracowanymi procedurami zapewni organizacji zrównoważony rozwój w sferze zasobów ludzkich.

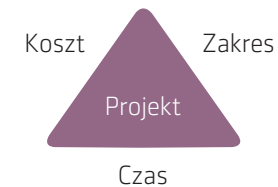
Model wdrażania zarządzania różnorodnością w firmie

Celem poniższego rozdziału jest przedstawienie modelu wdrażania zarządzania różnorodnością w organizacji krok po kroku.

Wprowadzenie zarządzania różnorodnością można zrealizować metodą projektową. Projekt, w tym przypadku wdrożenie programu zarządzania różnorodnością oznacza zatem takie przedsięwzięcie, które zakłada realizację określonych działań, w określonym czasie w oparciu o określone koszty.

Zanim przystąpimy do wdrażania programu zarządzania różnorodnością należy wyznaczyć **osobę lub zespół osób**, które kierować będą programem w ramach organizacji. Ważne jest, jeśli zdecydujemy się na stworzenie zespołu, aby jego kompozycja była różnorodna ze względu na dział firmy czy szczebel w organizacji. Istotne jest jasne określenie roli jednostki koordynującej działania w obszarze zarządzania różnorodnością i jej umiejscowienie w organizacji. Wskazane jest umiejscowienie jednostki koordynującej bezpośrednio pod kierownictwem firmy.

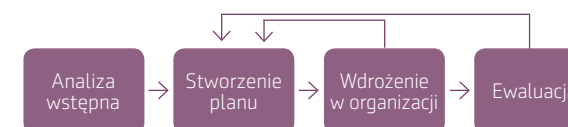
» W **PricewaterhouseCoopers** w 2009 roku powstał Zespół ds. Różnorodności, którego zadaniem jest opracowanie i wdrożenie polityki różnorodności dla firmy. W jego skład wchodzi przedstawiciele Zespołu Zrównoważonego Rozwoju i Odpowiedzialnego Biznesu, działu HR, ale także przedstawiciel kierownictwa firmy.



Rys. 1. Podstawowe parametry projektu.

W cyklu życia projektu polegającego na wdrożeniu programu zarządzania różnorodnością wyróżniamy 4 podstawowe fazy:

- = analiza wstępna,
- = stworzenie programu,
- = wdrożenie programu w organizacji,
- = zamknięcie programu i ewaluacja.



Rys. 2. Cykl życia projektu wdrożenia programu zarządzania różnorodnością.

1 ANALIZA WSTĘPNA

W pierwszym kroku należy dokonać analizy wstępnej w organizacji w kontekście równości szans. W tym celu należy dokonać oceny dotychczasowych procedur zarządzania ludźmi w organizacji (przeгляд dokumentów firmowych, zbadanie polityk i praktyk) oraz przyjrzeć się danym dotyczącym kadry pracowniczej (procentowy udział kobiet, osób niepełnosprawnych, fluktuacja pracowników, ilość zwolnień lekarskich itp.). Ponadto, jeśli wcześniej były przeprowadzane programy czy inicjatywy dotyczące równości szans bądź skierowane do któregoś z grup marginalizowanych, należy dokonać ich ewaluacji i wyciągnąć wnioski. Na etapie analizy wstępnej oprócz przeglądu dokumentów i analizy danych statystycznych, warto przeprowadzić wywiady indywidualne lub grupowe. W określonych przypadkach warto pracowników zapytać o ich potrzeby i zdanie na temat kultury organizacyjnej w firmie.

W ramach analizy wstępnej należy określić **mocne i słabe** strony organizacji w zakresie równego traktowania, a w oparciu o nie **szanse i ryzyka**, a następnie **rekomendacje i priorytety**. Na tym etapie warto określić bariery wewnętrzne i zewnętrzne związane z wprowadzeniem zarządzania różnorodnością. Określenie szans i ryzyk, w połączeniu z długofalową wizją rozwoju organizacji pozwoli nam określić motywy biznesowe wdrożenia zarządzania różnorodnością, czy będzie to na przykład potrzeba zatrzymania w firmie utalentowanych pracowników, chęć lepszego dotarcia do grupy docelowej (np. osoby starsze) czy też chęć ustrzeżenia się przed procesami sądowymi o dyskryminację.

Na etapie analizy wstępnej powinniśmy również zorientować się, jakie działania w obszarze zarządzania różnorodnością podejmowane są na rynku, jaka jest specyfika tych programów, ich rezultaty i odbiór społeczny.

Zdefiniowane przez nas sposoby interwencji należy wybrać pod kątem określonych wcześniej rekomendacji. Wynikające z nich propozycje należy następnie ocenić pod kątem możliwości ich wdrożenia w odniesieniu do:

- = misji, wizji i strategii biznesowej firmy, strategii odpowiedzialności społecznej (CSR),
- = strategii rozwoju zasobów ludzkich,
- = kultury organizacyjnej,
- = struktury organizacji,
- = wielkości firmy.

Należy oszacować koszty wprowadzenia rekomendowanych rozwiązań a następnie określić czy firma jest gotowa ponieść te koszty. Co istotne, nie chodzi tylko o koszty finansowe, ale również te związane z zaangażowaniem czasu pracy pracowników, środków trwałych, narzędzi komunikacyjnych.

2 STWORZENIE PLANU WDROŻENIA PROGRAMU ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ

Po przeprowadzeniu analizy wstępnej, przystępujemy do określenia wizji firmy w zakresie różnorodności (np. „Chcemy być liderem w obszarze zatrudniania osób niepełnosprawnych w naszej branży”). W oparciu o wizję definiujemy cele (np. 5% wzrost udziału kobiet w kadrze kierowniczej w ciągu 2 lat, przeprowadzenie 10 szkoleń dla pracowników dotyczących niepełnosprawności). Warto cele określić w sposób ostrożny i z uwzględnieniem zasady SMART. W następnym kroku tworzymy plan roczny wdrożenia programu zarządzania różnorodnością. W planie uwzględniamy cele, działania, budżet, harmonogram. W ramach budżetu uwzględniamy koszty szkoleń, spotkań, publikacji etc. Ustalając harmonogram dobrze podzielić wdrożenie programu na poszczególne etapy. Plan wdrożenia zarządzania różnorodnością powinien być zaakceptowany przez kierownictwo firmy. Przed przystąpieniem do wdrożenia, przygotowujemy ramy komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.

3 WDRAŻANIE ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ

Wdrażanie programu różnorodności rozpoczynamy od oficjalnej komunikacji, informującej pracowników o genezie i celach działań, planowanych inicjatywach czy możliwości zaangażowania się. Możemy do tego celu wykorzystać spotkanie firmowe bądź wewnętrzny newsletter. Jeśli zależy nam na kreowaniu pozytywnego wizerunku firmy w tym zakresie, możemy przesłać informację na temat faktu wdrożenia programu do mediów i innych interesariuszy. Jednakże, w przypadku komunikowania faktu wdrożenia programu na zewnątrz, warto wykazać się ostrożnością i wziąć pod uwagę ryzyka związane z taką komunikacją. W wielu przypadkach warto poczekać z zewnętrzną komunikacją do czasu odniesienia sukcesu w ramach programu. Media również będą bardziej zainteresowane konkretnym przedsięwzięciem.

Proces wdrożenia zarządzania różnorodnością powinien rozpocząć się warsztatami dotyczącymi tej tematyki, które powinny obejmować:

- = wprowadzenie do zarządzania różnorodnością,
- = stymulację autorefleksji,
- = zrozumienie kwestii stereotypów, uprzedzeń i dyskryminacji,
- = budowanie postaw antydyskryminacyjnych,
- = wdrożenie perspektywy równości szans i otwartości w organizacji.

Warsztat powinien dostarczyć uczestnikom wiedzy, umiejętności i narzędzi do budowy odpowiednich relacji w miejscu pracy. W zależności od potrzeb, szkolenie powinno być skierowane do kierowników i pracowników poszczególnych działów (HR, PR). Przeprowadzenie szkoleń powinno służyć uspojnieniu wiedzy pracowników i zmianie kultury korporacyjnej na otwartą na różnorodność.

» **Provident jest firmą otwartą na zatrudnianie osób z różnych grup społecznych – młodych rodziców, absolwentów, niepełnosprawnych.** W ramach projektu „Provident bez barier” firma zorganizowała i przeprowadziła cykl szkoleń dotyczący pracy i współpracy z osobami niepełnosprawnymi. Łącznie w szkoleniach wzięło udział ponad 70 osób z biura głównego. Spotkania były prowadzone przez niepełnosprawną (poruszającą się na wózku) stażystkę. Dzięki ćwiczeniom warsztatowym (współuczestniczącym) uczestnicy spotkania mieli okazję „dotknąć” niepełnosprawności. Dowiedzieć się z jakimi problemami, nie tylko w pracy, ale także w życiu codziennym, spotykają się osoby niepełnosprawne. Otwarta atmosfera szkoleń dała uczestnikom praktyczne wskazówki jak i kiedy zaoferować pomoc niepełnosprawnym.

Kolejnym elementem powinno być wprowadzenie, zaplanowanych na wcześniejszym etapie, zmian do procedur i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. Jeśli na etapie analizy zdefiniowano pewne bariery w rozwoju zawodowym danej grupy lub w zakresie godzenia życia zawodowego z rodzinnym, należy wprowadzić zmiany mające na celu wyrównanie szans i tworzenie miejsca pracy dogodnego dla różnych grup pracowniczych.

Zmiany dotyczyć mogą:

- = rekrutacji,
- = rozwoju zawodowego,
- = wynagrodzeń,
- = równowagi praca-życie,
- = przeciwdziałania dyskryminacji,
- = molestowania seksualnego.

Wdrażając programy zarządzania różnorodnością, możemy zdecydować się na wprowadzenie dodatkowych programów skierowanych do określonych grup, np. mentoringu/coachingu dla uzdolnionych kobiet, wprowadzenia grupy samoorganizacyjnej rodziców i innych.

4 MONITORING I EWALUACJA PROGRAMU

Wdrażaniu programu powinny towarzyszyć cykliczne spotkania zespołu projektowego, podczas których dokonuje się oceny dotychczasowych postępów prac i planowania kolejnych działań. Działania prowadzone w ramach programu powinny być dokumentowane w postaci notatek, zdjęć, zestawień w celu umożliwienia ewaluacji programu.

Po zakończeniu programu lub inicjatywy w ramach programu, powinny być one poddane ewaluacji. Powinniśmy odpowiedzieć sobie na pytanie czy cele zostały zrealizowane, czy program cieszył się popularnością, czy zostały odniesione korzyści, jakie wnioski wyływają dla nas na przyszłość.

Monitorując i ewaluując programy warto zbierać dane wewnątrz i na zewnątrz organizacji. W ramach zbierania danych wewnątrz firmy możemy odnieść się do informacji, którymi dysponuje dział kadr (statystyki), bądź zebrać opinie pracowników na temat programu.

Możemy również zbierać dane zewnętrzne np. w postaci artykułów prasowych, które pojawiły się na temat programu firmy czy otrzymanych nagród. Oprócz tego warto badać informacje zwrotne od interesariuszy i wydźwięk medialny publikacji.

| Podsumowanie

Pojęcie różnorodności nadal jest w Polsce terminem dla wielu ludzi nieznanym. Dla nielicznych, którzy z pojęciem tym się spotkali oznacza tylko różnice wynikające z wieku i płci. Podczas, gdy różnorodność to wielość różnic wpływających z wielu czynników związanych z kulturą, religią, wychowaniem czy wykształceniem. Zarządzanie różnorodnością oznacza umiejętne wykorzystanie korzyści, które płyną z różnic tkwiących w ludziach.

Niewielu pracodawców jednak ma świadomość, jak wiele możliwości stwarza umiejętne zarządzanie różnorodnością. Umiejętne zarządzanie talentami pracowników oraz ich potencjałem wynikającym z różnorodności może być dla firmy możliwością budowania swojej pozycji rynkowej i przewagi konkurencyjnej na rynku.

W Polsce nadal na rynku pracy istnieje wiele grup, które są defaworyzowane i w których tkwi niewykorzystany potencjał – chociażby pracownicy starsi, czy osoby niepełnosprawne. Ogromny odsetek osób z tych grup nie pracuje, mimo, że jest wiele zadań, które mogłyby efektywnie wyko-

nywać. Z drugiej strony w wielu firmach już są zatrudnieni pracownicy, którzy mogą być zakwalifikowani do tzw. grup defaworyzowanych, jednakże w obawie przed dyskryminacją, nie przyznają się np. do odmiennej orientacji seksualnej, religii czy pochodzenia. W wielu przypadkach sytuacje takie są skutkiem braku świadomości istniejących wśród pracowników różnic, ale też braku wiedzy, zarówno wśród pracowników jak i pracodawców, o prawach przysługujących mniejszościom.

W niniejszej broszurze staraliśmy się przybliżyć przede wszystkim samo pojęcie różnorodności, wskazać na złożoność tego tematu i wielość zagadnień, które są z nim związane. Spojrzeliśmy na zagadnienie z perspektywy pracodawcy, próbując wskazać zarówno niewątpliwe korzyści z wdrażania zarządzania różnorodnością jak i potencjalne ryzyka.

Mamy nadzieję, że przedstawione dobre praktyki oraz praktyczne wskazówki zawarte w treści publikacji, będą dla czytelnika pomocne w projektowaniu i wdrażaniu zarządzania różnorodnością w firmie.

Autorzy publikacji



Anna Morawska-Wilkowska
Specjalista ds. Rekrutacji
i Budowania Wizerunku
Coca-Cola HBC Polska



Agnieszka Krajnik
Koordynator ds. Public Relations
Provident Polska



Bartłomiej Roch Remisko
Ekspert ds. CSR
Grupa TP



Monika Wolsa
Specjalista ds. zarządzania
zasobami ludzkimi
IKEA



Paulina Kaczmarek
Koordynatorka Fundacji
PricewaterhouseCoopers
i Strasza Konsultantka w Zespole
Sustainable Business Solution
PricewaterhouseCoopers

Firmy uczestniczące w projekcie



System Coca-Cola w Polsce reprezentują firmy: **Coca-Cola HBC Polska**, polski oddział Coca-Cola Hellenic z siedzibą w Atenach oraz **Coca-Cola Poland**

Services, przedstawiciel The Coca-Cola Company z siedzibą w Atlancie.

Coca-Cola HBC Polska jest częścią grupy Coca-Cola Hellenic, wiodącego europejskiego producenta i dystrybutora napojów bezalkoholowych, będącego drugim pod względem sprzedaży rozlewczą napojów The Coca-Cola Company. Działa w 28 krajach obsługując ponad 560 mln konsumentów. W Polsce posiadamy cztery zakłady produkcyjne w Łodzi, Radzyminie i Staniątkach koło Krakowa oraz zakład butelkowania wód naturalnych w Tyliczu koło Krynicy. Od 17 lat działamy na polskim rynku, mamy 34 centra sprzedaży i ponad 3000 pracowników.

Głównym zadaniem naszej firmy jest produkcja, sprzedaż i dystrybucja najbardziej wartościowej marki na świecie oraz szeregu innych produktów trafiających w gusta najbardziej wymagających konsumentów.



Telekomunikacja Polska jest liderem na polskim rynku telefonii stacjonarnej, internetu i transmisji danych. Ponad 7 mln klientów korzysta z usług stacjonarnych TP a blisko

2,5 mln z dostępu do internetu. Jako jedyny operator, oferuje kompleksowe rozwiązania telekomunikacyjne dostępne w całym kraju. Firma dostarcza również usługi telewizyjne oraz wideo na życzenie. Uruchoimiła dwa własne kanały telewizyjne – Orange sport i Orange sport info a od 2007 roku angażuje się również w koprodukcje filmowe. TP wspólnie z m.in. PTK Centertel (blisko 14 mln klientów) i Wirtualną Polską tworzy największą grupę telekomunikacyjną w Europie Centralnej – Grupę TP (zatrudnia ona ponad 28 tys. pracowników), która jest częścią światowej grupy France Telecom (ponad 182 mln. klientów i 186 tys.

pracowników). TP notowana jest w Respect Index, giełdowym indeksie firm odpowiedzialnych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Jest również członkiem Forum Odpowiedzialnego Biznesu i sygnatariuszem Global Compact oraz laureatem licznych nagród i wyróżnień związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. W 2005 Grupa TP powołała do życia największą fundację korporacyjną w Polsce, Fundację Orange.



IKEA oferuje szeroki asortyment, dobrze zaprojektowanych, funkcjonalnych elementów wyposażenia domu w cenach tak

niskich, by wielu ludzi mogło sobie na nie pozwolić. Ta idea przyświeca wszystkim działaniom IKEA, od projektu przez produkcję, aż po sprzedaż artykułów w sklepach IKEA. Aktualnie grupa IKEA zatrudnia 128000 pracowników w 24 krajach, generując obroty powyżej 21 miliardów euro. IKEA stara się aby jej działania miały pozytywny wpływ na ludzi i środowisko. Od wielu lat firma współpracuje z WWF, UNICEF oraz organizacją Save the Children. IKEA w Polsce m.in. dwukrotnie otrzymała tytuł firmy „Nieprzeciętnie Przyjaznej Matkom” oraz wyróżnienie Firmy Przyjaznej Środowisku.



PricewaterhouseCoopers jest wiodącą firmą

globalną świadcząca profesjonalne usługi doradcze. Dzięki wiedzy i umiejętnościom zespołu naszych 146 tysięcy pracowników w 150 krajach pomagamy naszym klientom rozwiązywać problemy związane z prowadzoną przez nich działalnością i w wymierny sposób rozwijać ich możliwości budowania wartości, zarządzania ryzykiem i poprawiania osiąganych wyników. PricewaterhouseCoopers oferuje pełen zakres usług doradczych wiodącym firmom na świecie, zarówno na szczeblu narodowym jak i lokalnym


oraz instytucjom publicznym. Nasze usługi obejmują doradztwo finansowe, audyt i doradztwo księgowo oraz doradztwo podatkowe. PricewaterhouseCoopers w Polsce jest oddzielną firmą zorganizowaną zgodnie z prawem i regulacjami obowiązującymi w Polsce. Obecnie PricewaterhouseCoopers zatrudnia w Polsce ponad 1000 osób w sześciu miastach: w Gdańsku, Krakowie, Poznaniu, Katowicach, Wrocławiu i Warszawie. W Polsce jesteśmy obecni od 1990 roku.

Szczególną częścią oferty PwC jest doradztwo z zakresu zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu (Corporate REsponsibility – CR). Z pomocą 500 ekspertów SBS, w ponad 40 krajach wspieramy przedsiębiorstwa w planowaniu strategii, zarządzaniu i ewaluacji oraz komunikowaniu i raportowaniu odpowiedzialnych praktyk biznesowych we wszystkich obszarach ich działalności – począwszy od polityki wobec pracowników, poprzez społeczność lokalne, aż po szeroko pojęte kwestie środowiskowe i rynkowe.

PROVIDENT Provident Polska S.A. jest częścią grupy finansowej International Personal Finance. Spółka wywodzi się z brytyjskiego Providenta, firmy o ponad 130 letniej tradycji. International Personal Finance jest notowana na londyńskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Provident jest liderem na rynku pożyczek gotówkowych udzielanych w domu. Obecnie obsługuje klientów w 6 krajach: w Polsce, w Czechach, na Słowacji, na Węgrzech, w Meksyku i w Rumunii.

W Polsce Provident działa od 1997 roku i jest największą firmą wchodzącą w skład International Personal Finance. Provident jest członkiem-założycielem Konferencji Przedsiębiorstw Finansowych, członkiem Konfederacji Pracodawców Polskich, Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan, partnerem strategicznym Forum Odpowiedzialnego Biznesu, członkiem Centrum Wolontariatu oraz patronem Brytyjsko-Polskiej Izby Handlowej. Firma angażuje się w szereg inicjatyw społecznych, m.in. prowadzi program wolontariatu pracowniczego *Tak! Pomagam*, autorski projekt edukacji finansowej *Akademia Rodzinnych Finansów* oraz cykl wykładów dla studentów *Kultura dzielenia się wiedzą*.

Koordinacja projektu

 Stowarzyszenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB) jest pierwszą i jedyną organizacją pozarządową w Polsce, która zajmuje się koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu w kompleksowy sposób. Misją Forum jest upowszechnianie idei odpowiedzialnego biznesu jako standardu obowiązującego w Polsce w celu zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw, zadowolenia społecznego i poprawy stanu środowiska. Organizacja analizuje rozwój idei CSR w Polsce, wydając coroczny Raport „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki”; prowadzi portal poświęcony tematyce CSR www.odpowiedzialnybinzes.pl; organizuje liczne wydarzenia promujące ideę odpowiedzialnego

biznesu, w tym coroczną konferencję „Forum Odpowiedzialnego Biznesu”. FOB podejmuje w ramach Programu Partnerstwa również ścisłą współpracę z polskim biznesem, wspierając go we wdrażaniu zasad odpowiedzialności społecznej. W 2009 r. Forum podpisało porozumienie o współpracy na rzecz zrównoważonego rozwoju z Ministerstwem Gospodarki, a także współpracuje z Urzędem Regulacji Energetyki w ramach promocji CSR w sektorze energetycznym. Stowarzyszenie jest również aktywne na arenie międzynarodowej, będąc organizacją partnerską CSR Europe oraz CSR360 Global Partner Network, sygnatariuszem inicjatywy Global Compact i jedynym przedstawicielem World Business Council for Sustainable Development w Polsce.



www.odpowiedzialnybiznes.pl