

Wpływ kultury włączającej na wyniki firmy Narzędzia, wskaźniki, dobre praktyki

red. Beata Faracik



Niniejsza publikacja powstała w ramach projektu „Wpływ kultury włączającej na wyniki firmy. Narzędzia, wskaźniki, dobre praktyki”, realizowanego przez Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu dzięki życzliwemu wsparciu finansowemu Ambasady Królestwa Niderlandów w Polsce.

Copyright © by Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu

Wydawca: Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu

ul. Mireckiego 25/36, 42-200 Częstochowa

www.pihrb.org

Redakcja: Beata Faracik

Konsultacja merytoryczna: Dominika Sadowska

Korekta: Wiesław Paszkowski

Projekt graficzny, skład i łamanie: Arfa Doradztwo i Reklama



Niniejsza publikacja jest dostępna na warunkach licencji Creative Common Uznanie autorstwa – użycie niekomercyjne – bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowa Licencja Publiczna (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.pl>)

Publikacja jest dostępna bezpłatnie w wersji elektronicznej na stronie www.pihrb.org

SPIS TREŚCI

SŁOWO WSTĘPNE	3
Wprowadzenie <i>Beata Faracik</i>	4
Wystąpienie otwierające seminarium na temat wpływu włączającej kultury pracy na wyniki firmy <i>Saane Kaasjager, Radca, Szef Działu Ekonomicznego Ambasady Królestwa Niderlandów</i>	9
KONTEKST. TRENDY	
Raportowanie niefinansowe w obszarze praw człowieka a zarządzanie różnorodnością <i>Beata Faracik</i>	13
Trendy w zarządzaniu różnorodnością <i>Katarzyna Mróz</i>	19
Psychorozmowy w pracy – dlaczego powinniśmy dbać o zdrowie psychiczne pracowników? Konsekwencje milczenia vs mówienia... <i>dr Małgorzata Wypych</i>	26
Przypadki dyskryminacji ze względu na orientację seksualną i tożsamość płciową w pracy zawodowej – doświadczenie Telefonu Zaufania <i>Krzysztof Kliszczyński</i>	29
INSPIRATORIUM	
Otwarty pracodawca, czyli jak skutecznie zarządzać niepełnosprawnością w miejscu pracy Współpraca Poczty Polskiej z Agencją Zatrudnienia Fundacji Aktywizacja <i>Dariusz Gosk</i>	33
Kultura przynależności. Dobre praktyki w obszarze Diversity & Inclusion <i>Beata Markowska</i>	36
Kluczowa rola menedżerów w budowaniu kultury różnorodności i inkluzji <i>Dorota Strosznajder</i>	39
INSTRUMENTARIUM	
Dlaczego polskie przedsiębiorstwa nie wiedzą, czym jest zarządzanie różnorodnością i skąd o tym wiemy? <i>Dominika Sadowska</i>	43
Nauka i sztuka dobierania wskaźników <i>dr Kinga Wygieńska-di Carlo</i>	48
ANEKSY	60
Aneks 1. Program Seminarium	61
Aneks 2. Kodeks pracy – art. 18 ^{3a} Zakaz dyskryminacji pracowników	63

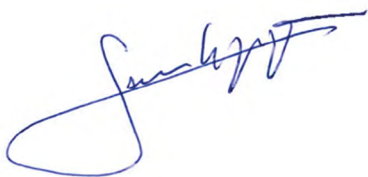
SŁOWO WSTĘPNE

Peter Drucker zwykł mawiać, że „kultura zjada strategię na śniadanie”. Dlatego tak kluczowe jest zrozumienie przez osoby zarządzające przedsiębiorstwami znaczenia kultury włączającej oraz działań, jakie należy podjąć, by dana organizacja stała się miejscem włączającym, przyjaznym do pracy, miejscem, w którym wszyscy czują się bezpiecznie.

Z tym większą przyjemnością oddajemy w Państwa ręce niniejszą publikację, będącą owocem seminarium „Wpływ kultury włączającej na wyniki firmy. Narzędzia, wskaźniki, dobre praktyki”, które odbyło się 28 maja 2019 r. z inicjatywy Ambasady Królestwa Niderlandów w Polsce oraz Polskiego Instytutu Praw Człowieka i Biznesu, wpisując się w działania wspierające wdrażanie Wytycznych ONZ dot. biznesu i praw człowieka, w tym pośrednio realizację Krajowego Planu Działań na rzecz wdrażania Wytycznych ONZ dot. biznesu i praw człowieka na lata 2017–2020. Mamy nadzieję, że zawarte w publikacji artykuły – oparte na prezentacjach przedstawionych podczas seminarium – będą stanowić wsparcie firm w efektywnym wdrażaniu działań mających na celu przeciwdziałanie dyskryminacji, zarządzanie różnorodnością oraz tworzenie włączającej kultury organizacyjnej w miejscu pracy. Ta bowiem – jak pokazują wyniki badań – przekłada się w realny sposób na efektywność, wydajność i kreatywność pracowników, a w konsekwencji – na wyniki finansowe firmy.

Jednocześnie pragniemy podziękować Ministerstwu Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Holendersko-Polskiej Izbie Handlowej, Konfederacji Lewiatan, Stowarzyszeniu Emitentów Giełdowych, Karcie Różnorodności koordynowanej przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz organizacji Vital Voices za objęcie wydarzenia patronatem honorowym, zaś dziennikowi „Rzeczpospolita” oraz magazynowi „Personel & Zarządzanie” za objęcie go patronatem medialnym.

Życzymy Państwu ciekawej lektury



*Sanne Kaasjager
Radca
Szef Działu Ekonomicznego
Ambasady Królestwa Niderlandów*



*Beata Faracik
Prezeska Zarządu
Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu*

WPROWADZENIE

W dniu 28 maja 2019 r., z inicjatywy Ambasady Królestwa Niderlandów oraz Polskiego Instytutu Praw Człowieka i Biznesu odbyło się seminarium dedykowane wpływowi kultury włączającej na wyniki firmy, podczas którego szczególnie nacisk położono na narzędzia, wskaźniki oraz – w ramach „Inspiratorium” – dobre praktyki.

Patronat honorowy nad wydarzeniem objęło Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Holendersko-Polska Izba Handlowa, Konfederacja Lewiatan, Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych, Karta Różnorodności koordynowana przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz organizacja Vital Voices, zaś patronatem medialnym objęły wydarzenie dziennik „Rzeczpospolita” oraz magazyn „Personel & Zarządzanie”.

Inspiracją do zorganizowania wydarzenia była konstatacja, że choć informacje na temat zarządzania różnorodnością i potrzeby stworzenia kultury włączającej regularnie pojawiają się w prasie i komunikacji zewnętrznej wielu firm, jednak mało mówi się o tym, że nawet wsparte dużym budżetem innowacyjne projekty nie przyniosą pożądanego efektu, jeśli osoby zarządzające firmą oraz jej pracownicy nie będą cenić wartości kluczowych dla stworzenia włączającego, bezpiecznego miejsca pracy i traktować ich jako części własnego DNA i kierować się nimi przy podejmowaniu decyzji i podejmowanych działaniach. Zaś proces prowadzący do osiągnięcia tego celu jest trudny i złożony. Wyzwanie zaczyna się już na poziomie zrozumienia, czym jest różnorodność i zarządzanie nią oraz czym się ono różni od przeciwdziałania dyskryminacji. Znaczną przeszkodą w osiągnięciu zamierzonego efektu jest też często – jak pokazały badania zrealizowane przez Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu w 2018 roku w ramach projektu Valuing Respect na próbie 107 firm notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych objętych obowiązkiem raportowania informacji niefinansowych – brak odpowiednio dobranych celów, miar i wskaźników, które umożliwiłyby efektywne monitorowanie postępów. Skutkuje to bowiem pomiarem nie tyle skuteczności podjętych działań i zmian w postawach pracowników, ile – najczęściej – jedynie informacją, czy jakieś działania zostały podjęte, by ten cel osiągnąć.

W tym kontekście celem seminarium było wsparcie firm w efektywnym wdrażaniu działań, mających na celu przeciwdziałanie dyskryminacji, zarządzanie różnorodnością oraz tworzenie włączającej kultury organizacyjnej w miejscu pracy, co – jak pokazują wyniki badań – przekłada się w realny sposób na efektywność, wydajność i kreatywność pracowników, a w konsekwencji – na wyniki finansowe firmy. Seminarium wpisało się także w działania wspierające wdrażanie Wytycznych ONZ dot. biznesu i praw człowieka, w tym pośrednio realizację Krajowego Planu Działań na rzecz wdrażania Wytycznych ONZ dot. biznesu i praw człowieka na lata 2017–2020.

Na seminarium złożyły się dwie części:

- **Inspiratorium**, podczas którego przedstawiono aktualne trendy oraz przykłady, jak przezwyciężyć wyzwania związane z tworzeniem włączającego i bezpiecznego środowiska pracy dla wszystkich, ze szczególnym uwzględnieniem mniejszości. Poruszona została także kwestia wielowymiarowości różnorodności – od tradycyjnie postrzeganych grup mniejszościowych, w tym osób LGBT, przez większą obecność na rynku pracy osób starszych czy też pracowników cudzoziemców;

- **Instrumentarium**, w ramach którego zaprezentowano narzędzia, z których firmy mogą skorzystać zarówno w kontekście budowania włączającej kultury w miejscu pracy, jak i w kontekście wymagań z zakresu sprawozdawczości informacji niefinansowych.

Seminarium otworzyły wystąpienia pana radcy Sanne Kaasjagera, Szefa Działu Ekonomicznego Ambasady Królestwa Niderlandów oraz pani Beaty Faracik, Prezeski Polskiego Instytutu Praw Człowieka i Biznesu.

Punktem wyjścia do dyskusji były dwie prezentacje ukazujące poziom świadomości w Polsce nt. różnorodności oraz mierzenia i ewaluacji efektywności działań zarówno w obszarze zarządzania różnorodnością, jak i szeroko rozumianego poszanowania praw człowieka. Jako pierwsza wyniki badań zrealizowanych w marcu i kwietniu 2019 r. na zlecenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu, koordynatora Karty Różnorodności, a dotyczących takich kwestii, jak m.in. rodzaju działań prowadzonych w tym obszarze, wyzwań/barier towarzyszących wprowadzaniu zarządzania różnorodnością w firmach, a także korzyści z tego płynących, zaprezentowała pani Katarzyna Mróz, menedżerka z Forum Odpowiedzialnego Biznesu. W czasie prezentacji omówione zostały także przykładowe działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w obszarze wspierania i poprawy dobrostanu pracowników. Niestety z badań wynika, że firmy – mimo podejmowanych wysiłków – mają jeszcze wiele pracy przed sobą, także w obszarze budowania świadomości w zakresie różnorodności.

Podobne wnioski wynikają z wyników badań zaprezentowanych przez panią Beatę Faracik, Prezeskę Polskiego Instytutu Praw Człowieka i Biznesu, dotyczących jakości raportowania niefinansowego w obszarze praw człowieka. Zrealizowana w ramach Valuing Respect Project analiza reportów niefinansowych 107 największych firm notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie dotyczyła nie tylko jakości wypełniania przez firmy obowiązku raportowania w obszarze praw człowieka zawartego w ustawie o rachunkowości, ale i tego, na ile sposób raportowania może być przydatny w kontekście podejmowania decyzji strategicznych, mających na celu zmniejszenie negatywnego wpływu danej firmy na realizację praw człowieka. Niestety, badania ukazały bardzo niski poziom świadomości firm, zarówno przejawiający się brakiem odpowiednio dobranych wskaźników, jak i ich brakiem skutkujący. Jedynie w nielicznych przypadkach sposób raportowania sugerował podjęcie przez firmy wysiłku świadomego zarządzania tym obszarem i dążenia do poprawy wpływu firmy na jej otoczenie. W czasie prezentacji oprócz zaprezentowania wyników badań przedstawiono także wskazówki, jak warto zmienić podejście do raportowania, by stało się ono narzędziem wspierającym podejmowanie strategicznych decyzji i działania mające na celu minimalizację negatywnego wpływu firmy na realizację praw człowieka. Z wynikami analizy można się zapoznać na publicznym profilu PIHRB na Tableau (http://bit.ly/PIHRB_Reports).

Zaprezentowane po przerwie pozytywne działania, podejmowane przez zaproszone do udziału w seminarium firmy, dawały już więcej powodów do optymizmu.

Doświadczeniem współpracy organizacji pozarządowych i biznesu podzielili się Pani Agnieszka Grzegorzczuk, Dyrektorka Zarządzająca Pionem Kapitału Ludzkiego w Poczcie Polskiej S.A. oraz Dariusz Gosk z Fundacji Aktywizacja. W wystąpieniu pod tytułem *Otwarty pracodawca – jak skutecznie zarządzać niepełnosprawnościami w miejscu pracy* omówili oni praktyczne i modelowe rozwiązania dotyczące organizacji bieżących projektów rekrutacyjnych na przykładzie kompleksowej współpracy Poczty Polskiej z Agencją Zatrudnienia Fundacji Aktywizacja w zakresie zatrudniania osób z różnymi rodzajami niepełnosprawności.

Z kolei dr Małgorzata Wypych, Dyrektorka Mental Health Center by Diversity Hub w prezentacji pod tytułem *Psycho-rozmowy w pracy – dlaczego powinniśmy dbać o zdrowie psychiczne pracowników? Konsekwencje milczenia vs mówienia...* przedstawiła wartości naśladowania wybrane praktyki w zakresie wsparcia psychologicznego pracowników oraz pułapek i ryzyka zignorowania tego tematu. Jak podkreśliła, w obszarze tym jest

jeszcze wiele do zrobienia, ponieważ problemy psychiczne są kwestą tabu i obecnie otwarcie mówi się w środowisku zawodowym jedynie o stresie i równowadze między życiem zawodowym a prywatnym. Świadomość, że problemy życiowe, choroby psychiczne przenoszą się na pracę istnieje, ale nadal osoby odpowiedzialne, menedżerowie mają mało kompetencji do prowadzenia takich rozmów z pracownikami. Mimo że to właśnie praca jest de facto miejscem, w którym problemy emocjonalne i zmiany behawioralne mogą być zauważone najszybciej i odpowiednio zaadresowane. Co więcej, zaoferowana pracownikom pomoc prawdopodobnie nie będzie dużym kosztem, a może przynieść dużo krótko- i długoterminowych zysków.

Problem wykluczenia – tym razem w odniesieniu do osób LGBTI – ale i działań, jakie można podjąć, by mu przeciwdziałać, pojawił się także w wystąpieniu pani Bianci Nijhof, Dyrektorki Zarządzającej Holenderskiego Partnerstwa Wodnego (NWP) oraz członkini Rady Założycielskiej Workplace Pride. Zaprezentowała ona doświadczenia Workplace Pride, organizacji non-profit z siedzibą w Amsterdamie, która od 14 lat ściśle współpracuje z pracodawcami różnej wielkości, zarówno międzynarodowymi, jak i krajowymi firmami oraz administracją rządową, społecznościami dyplomatycznymi i przedstawicielami społeczeństwa obywatelskiego w obszarze włączenia osób LGBTI w miejscu pracy. Zwróciła ona uwagę, że na sposób, w jaki firmy angażują się w ten temat, ma wpływ nie tylko fakt operowania przez firmy w różnych ramach prawnych, ale i wrażliwość na różnice kulturowe. U podłoża tych działań leży jednak wspólne pragnienie zapewnienie takich miejsc pracy na całym świecie, w których ludzie mogą naprawdę być sobą. Pani Nijhof zwróciła także uwagę, że z danych statystycznych zebranych przez SCP, rządu flamandzkiego oraz Workplace Pride wynika, konieczność pilnowania się na każdym kroku, by nie ujawnić swojej orientacji seksualnej skutkuje spadkiem efektywności i kreatywności pracowników nawet o 30%.

Dobrym uzupełnieniem jej prezentacji było wystąpienie pani Beaty Markowskiej, Specjalistki ds. Różnorodności i Równości Szans w IBM na Polskę i kraje bałtyckie, która zaprezentowała dobre praktyki pracodawcy z obszaru Diversity & Inclusion dotyczące włączenia pracowników LGBT+ oraz strategię, którą obrała firma IBM w zarządzaniu różnorodnością i budowaniu kultury firmy, w której każdy czuje się szanowany, włączony i doceniany.

Praktykami mającymi na celu zapewnienie zróżnicowanego środowiska pracy podzieliła się z uczestnikami seminarium także – reprezentująca firmę General Electric – Aleksandra Ochwat, GE Women's Network Leader w Engineering Design Centre. Jej prezentacja *Małe kroki do dużych zmian. Dobre praktyki w GE w zakresie różnorodności* zarysowała, w jaki sposób firma GE poprzez organizacje, treningi i wydarzenia szerzy wiedzę na temat benefitów płynących z pracy w różnorodnym środowisku.

Ponieważ zaś wszystkimi projektami i działaniami ktoś musi zarządzać, a nawet najlepsze polityki same się nie wdrażają, kolejne wystąpienie – pani Doroty Strosznajder, Dyrektorki Działu Komunikacji Korporacyjnej firmy Henkel na Polskę i kraje bałtyckie oraz pełnomocniczki ds. odpowiedzialności społecznej w Henkel Polska – koncentrowało się na kluczowej roli menadżerów w budowaniu inkluzywnej kultury organizacyjnej i na tym, że przykład musi iść z góry. Jak podkreślono, globalna Polityka Różnorodności i Inkluzji obowiązuje w firmie Henkel od ponad 10 lat i jest realizowana systemowo. Wieloletnie doświadczenie związane z jej wdrażaniem wykazało, że – aby jej oddziaływanie było skuteczne – powinna być ona zarówno wpisana w strategię firmy i zasady ładu korporacyjnego, jak także znajdować odzwierciedlenie w programach HR-owych, komunikacji dopracowniczej, a także wpływać na strategię i charakter działań CSR. Jednak to menadżerowie okazali się najważniejszym ogniwem w procesie budowania inkluzywnej kultury organizacyjnej i to od nich w największym stopniu zależy firmowa codzienność i to, jak dużo jest w niej wzajemnego szacunku i akceptacji. Aby słowa nie pozostały pustymi sloganami, przykład po prostu musi iść z góry.

Otwierający część popołudniową wydarzenia panel dyskusyjny, moderowany przez redaktora Pawła Oksanowicza, w którym udział wzięli Beata Markowska (IBM), Dariusz Gosk (Fundacja Aktywizacja), Joanna Nagodka (Poczta Polska S.A.), Aleksandra Ochwat (General Electric), Dorota Strosznajder (Henkel) oraz Krzysztof Kliszczyński (Stowarzyszenie Lambda Warszawa), stworzył przestrzeń do dalszego pogłębienia kwestii poruszonych w pierwszej części dnia. Wśród wątków i opinii, które dodatkowo wybrzmiały w dyskusji, warto wspomnieć między innymi następujące:

- Kultura organizacyjna firmy jest swoistą platformą porozumienia, która powinna zabezpieczać możliwość adekwatnego komunikowania się. Obowiązkiem pracodawcy jest podjęcie takich działań, by wszystkie osoby pracujące tę kulturę rozumiały. Warunkiem koniecznym jest nie tylko znajomość, ale rzeczywiste stosowanie języka neutralnego, niestygmatyzującego i niewykluczającego na poziomie kadry kierowniczej i innych osób modelujących określone zachowania w organizacji.
- Wiele, jeśli nie większość firm, ma problem z tym, jak mierzyć kulturę włączającą. Brak narzędzi pomiaru korzyści płynących z różnorodności w organizacji sprawia, że firmy poruszają się w tym obszarze intuicyjnie.
- Ochrona danych osobowych i rozporządzenie o ochronie danych osobowych (RODO) w zarządzaniu różnorodnością nie jest barierą. Warto jednak pamiętać, że zarówno networki pracownicze, jak i programy talentowe oparte są o kryterium samoidentyfikacji.
- Aktualnie zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami jest potrzebą rynkową. Osoby z niepełnosprawnościami są bardzo lojalnymi pracownikami, a i Klienci z życzliwością wychodzą naprzeciw inicjatywom firm, które otwierają się na takie osoby. Organizacje pozarządowe posiadające doświadczenie w pracy z aktywizacją osób z niepełnosprawnościami są dobrym partnerem zarówno dla firm – które mogą wesprzeć w odpowiednim przygotowaniu i miejscu pracy i kadry, ale także dla osób z niepełnosprawnościami, które mają szereg obaw oraz oczekiwań związanych z wejściem na rynek pracy. Wdrożenie niezbędnych dostosowań staje się z czasem kwestią wypracowanej praktyki i nie nastręcza żadnych trudności.
- Szerszy problem oceny i stygmatyzacji, jakiej społeczeństwo dopuszcza się wobec osoby postępującej niezgodnie z oczekiwaniami. Potrzeba działań, które będą nastawione na modyfikację takich postaw.
- Osoby nieheteroseksualne mają uzasadnioną obawę przed ujawnieniem orientacji seksualnej w środowisku pracy. Takie działanie może i często prowadzi do przypadków bezpośredniej dyskryminacji ze względu na orientację seksualną. Dyskryminacja taka może przejawiać się w różnych formach, także na poziomie kultury zachowań i kultury stosowanego języka. Ważny jest także sposób zorganizowania i wdrażania postępowania skargowego na zachowania niepożądane. Powinny cechować je skuteczność, szybkość i poufność. Warto zweryfikować pod tym kątem skuteczność linii etyki.
- Prosta reakcja polegająca na zwolnieniu z pracy osoby odpowiedzialnej za zachowanie dyskryminacyjne pozbawia organizację, działające w jej ramach zespoły i osoby indywidualne waloru edukacyjnego i nie pozwala tym samym na rozwój i samodoskonalenie się. Podejmowane działania, które byłyby reakcją na sytuacje niepożądane, powinny być zaprojektowane z szacunkiem dla każdej osoby i adekwatne w stosunku do zaistniałej sytuacji.
- Tym co przyczynia się do satysfakcji i radości z tworzenia kultury włączającej jest poczucie wpływu. Czasami wymaga ono podejmowania działań niekonwencjonalnych i niestandardowych.

W czasie dyskusji podkreślono także, że różne organizacje są w różnym stopniu przygotowane do zarządzania różnorodnością i tworzenia kultury włączającej, i z różnego punktu wyjściowego na ścieżce do idealnego stanu zaczynają swoją pracę. Do tej konstatacji odniosła się w swojej prezentacji warsztatowej Dominika Sadowska ze Strefy Różnorodności, która omówiła sekwencję działań, które należy podjąć, aby firma osiągnęła poziom dojrzałości, który doprowadzi do osiągnięcia długoterminowych wyników i umożliwi wdrożenie zarządzania różnorodnością, a ogólniej – kultury pracy sprzyjającej włączeniu społecznemu. W prezentacji wyjaśniła ona także, dlaczego próba wdrożenia polityk, do których interesariusze, a w szczególności osoby pracujące, nie są jeszcze gotowe, tylko dlatego, że „wszyscy to robią”, może – choć dobrze przemyślana – przynieść odwrotny skutek w dłuższej perspektywie. Ponieważ nierzadko w praktyce pojawiają się pytania typu „Czy urlop tacierzyński albo możliwość dostosowania godzin pracy to przeciwdziałanie dyskryminacji czy zarządzanie różnorodnością?”, w czasie prezentacji wyjaśniona została także kwestia różnicy między często używanymi zamiennie pojęciami, takimi jak np. zapobieganie dyskryminacji, równe traktowanie i zarządzania różnorodnością, aby wskazać, że kluczowe jest, aby firma była w stanie ocenić, gdzie jest na swojej drodze w budowaniu kultury włączającej, aby umożliwić jej wybór lub opracowanie środków, które są najlepiej dostosowane do poziomu świadomości wśród interesariuszy oraz możliwości i potrzeb firmy.

Zwieńczenie seminarium stanowiła prezentacja dr Kingi Wysieńskiej-Di Carlo, badaczki związanej z COSIRT oraz Instytutem Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, dedykowana sztuce (i nauce) dobierania wskaźników. Jej celem było pokazanie, jakie wskaźniki co mierzą oraz na jakiego typu diagnozę i pomiar efektywności ewentualnych zmian w zarządzaniu różnorodnością pozwalają. W czasie prezentacji poruszona została także kwestia różnicy w pomiarze różnorodności vs pomiarze dyskryminacji.

Seminarium zakończyła krótka dyskusja podsumowująca oraz omówienie dalszych działań planowanych przez Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu w tym obszarze.

Aby treści zaprezentowane w czasie seminarium nie uleciały, większość z nich ujęto w tekstach opracowanych przez prelegentów na potrzeby niniejszej publikacji.

WYSTĄPIENIE OTWIERAJĄCE SEMINARIUM NA TEMAT WPŁYWU WŁĄCZAJĄCEJ KULTURY PRACY NA WYNIKI FIRMY

Szanowni Państwo,

to dla mnie przyjemność i zaszczyt powitać Was w Ambasadzie Królestwa Niderlandów w Warszawie.

Tak liczna obecność przedstawicieli reprezentujących różne organizacje, biorące udział w dzisiejszym seminarium na temat wpływu kultury włączającej na wyniki pracy, jest budująca i zarazem obiecująca. Na dobry początek porozmawiamy o różnorodności.

To dla nas niezwykle ważny temat. W swoim przemówieniu wygłoszonym podczas Dnia Króla, narodowego święta Holandii, Ambasador Ron van Dartel podkreślił wartość różnorodności i kultury włączającej. Odnosił się do różnorodności i wielokulturowości charakteryzujących społeczeństwo holenderskie, a znajdujących swoje odzwierciedlenie w strukturze Ministerstwa Spraw Zagranicznych. Dzięki temu ministerstwo jest rozpoznawalne dla wszystkich obywateli, a prowadzona w holenderskim MSZ polityka włączająca pozwala na lepszy kontakt z nimi.

Jest kilka powodów, dla których różnorodność i kultura włączająca są istotne. Pozwolę sobie wymienić dwa:

1. Aspekt ekonomiczny – to się po prostu opłaca. Firmy prowadzące różnorodną i włączającą politykę generują większy zysk. W naszym globalnym świecie przedsiębiorstwa, które naprawdę wychodzą naprzeciw potrzebom swoich klientów, komunikują się w różnych językach i systemach kulturowych. Dzięki temu stają się bardziej konkurencyjne. Zrozumienie klienta i właściwą z nim komunikację umożliwia różnorodny zespół i włączająca kultura pracy.
2. Aspekt psychologiczny - zadowolenie z wykonywanej pracy wzrasta, a poziom stresu spada. W bezpiecznym środowisku pracy osoby pracujące czują się swobodnie i mogą wykorzystywać swoje talenty. Kultura włączająca stwarza korzystne warunki dla rozwoju zawodowego i wzmocnienia ducha zespołu. Jednocześnie umożliwia dobre radzenie sobie z niewłaściwymi zachowaniami w miejscu pracy.

Nasza Sekretarz Generalna uczyniła z różnorodności i kultury włączającej priorytety swojej politycznej agendy. Zostało to ujęte w opisie misji ministerstwa:

„Ministerstwo Spraw Zagranicznych chce być organizacją promującą kulturę włączającą, przyciągającą cały różnorodny szereg utalentowanych osób, którym może zaoferować pracę w bezpiecznym środowisku, gdzie będą się czuli wspierani i doceniani jako pełnoprawni członkowie zespołu. Każdy pracownik Ministerstwa Spraw Zagranicznych jest członkiem społeczności Ministerstwa”.

Zorganizowane zostały debaty tematyczne oraz Miesiąc Różnorodności. Wybrani zostali tzw. agenci zmiany. Przygotowano zestaw narzędzi wykorzystywanych w różnego rodzaju ćwiczeniach i grach. W ubiegłym roku wszystkie departamenty Ministerstwa Spraw Zagranicznych, włącznie z ambasadami, przeszły tzw. skan kultury włączającej. Podjęty został poważny wysiłek w celu zwiększenia świadomości oraz zwrócenia uwagi na – często nieintencjonalne – niewłaściwe zachowania. Wszystko po to, żeby w jak najlepszy sposób realizowała się misja Ministerstwa.

Funkcjonujące w Ministerstwie mechanizmy wykluczające i włączające czasami okazywały się zawodne. Pracownicy zostali poproszeni o wypełnienie ankiety dotyczącej kultury włączającej. Dla wielu wynik był szokujący: 25% pracowników, a więc jeden na czterech, czuł się od czasu do czasu dyskryminowany.

Jeżeli zmiana w kierunku większej różnorodności ma postępować, zasady i przepisy ustanawiane odgórnie oczywiście pomogą, ale na pewno nie są wystarczające. Trzeba stwarzać warunki do dyskusji. Rozmawiać na ten temat. Stawać się osobiście odpowiedzialnym za zmianę w swoim najbliższym otoczeniu, od dołu struktury do samej góry.

Podam Państwu przykład z własnego podwórka. Rekrutowałem do pracy w Ministerstwie Spraw Zagranicznych całkiem sporą liczbę pracowników w Hadze. Złapałem się na tym i ja, i inni rekrutujący, że jesteśmy często uprzedzeni. Zewnętrzny ekspert zwrócił nam uwagę, że rekrutowaliśmy własne „klony”: osoby o zainteresowaniach podobnych do naszych, podobnym sposobie komunikowania się, poczuciu humoru, sposobie ubierania się (koszula i krawat). Psychologia nazywa to „nieświadomym uprzedzeniem”. Odrzucamy „inność”, nie podejmując wysiłku bliższego przyjrzenia się merytorycznemu przygotowaniu, talentom i możliwościom innych osób. Od kiedy zwrócono nam uwagę, staraliśmy się dostosować proces rekrutacji do sugestii ekspertów.

Są różne sposoby radzenia sobie z takimi nieświadomymi uprzedzeniami, np. holenderska gazeta opublikowała niedawno informację o tym, że niektóre holenderskie firmy rekrutują na podstawie zasady „kto pierwszy, ten lepszy”.¹ Duże znaczenie ma też kultura biznesowa danego kraju. Jak zauważono podczas jednego z wydarzeń organizowanych przez ambasadę poświęconych start-upom: „Polska kultura biznesowa jest niechętna podejmowaniu ryzyka i ponoszeniu porażek. Brak porażek oznacza, że w firmie nie dzieje się nic innowacyjnego”.

Dzisiaj różnorodność i kultura włączająca odgrywają ważną rolę w holenderskiej polityce praw człowieka oraz polityce spraw zagranicznych. Holandia postrzegana jest z zewnątrz jako przodująca w ich wdrażaniu, ciągle jeszcze bardzo dużo pozostaje w tym względzie do zrobienia.

I ostatni przykład: włączająca kultura pracy dla osób LGBT. Fundacja Workplace Pride przekazała Ministerstwu w 2017 roku raport dotyczący stopnia wdrożenia włączającej kultury pracy.² Raport jest przygotowywany raz w roku. Ministerstwo może poszczycić się całkiem dobrym wskaźnikiem wdrożenia tejże polityki: 46,5% - który wzrasta od 2016 roku (wówczas 30,4%). Ciągłe mamy w tym zakresie pracę do wykonania. Zastój w tym wypadku będzie oznaczał porażkę.

Kończąc chciałbym wymienić znamienitych partnerów, którzy przyznali wydarzeniu swój honorowy patronat: Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Holendersko-Polska Izba Handlowa, Konfederacja Lewiatan,

¹ www.nrc.nl.

² Więcej informacji na temat wskaźnika „The Workplace Pride Global Benchmark” można znaleźć na stronie: <https://workplacepride.org/>.

Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych, Karta Różnorodności koordynowana przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz Vital Voices Polska.

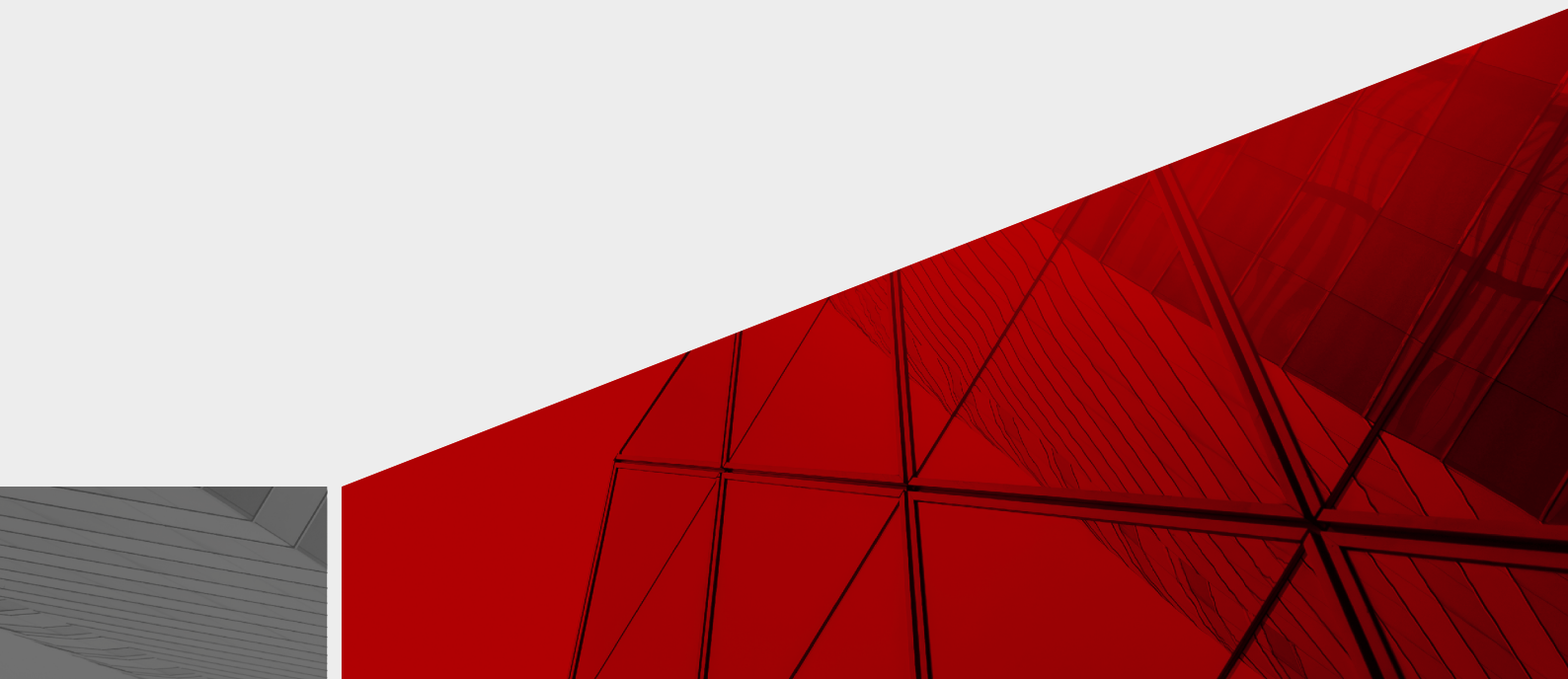
Specjalne podziękowania należą się Pani Beacie Faracik i Polskiemu Instytutowi Praw Człowieka i Biznesu za podjęcie trudu zorganizowania tego seminarium.

Mam nadzieję, że wszystkie prezentacje i debaty odbędą się z korzyścią dla Państwa i sprowokują Waszą refleksję.

Jeszcze raz witam Państwa serdecznie na tym ekskluzywnym, przepraszam, inkluzywnym wydarzeniu!

Dziękuję.

KONTEKST. TRENDY



RAPORTOWANIE NIEFINANSOWE W OBSZARZE PRAW CZŁOWIEKA A ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ

Wejście w życie ustawy z dnia 15 grudnia 2016 r. o zmianie ustawy o rachunkowości³ wdrażającej Dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. dotyczącą ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy (tzw. Dyrektywa dot. raportowania informacji niefinansowych), spowodowało, że liczba firm które opublikowały takie informacje w pięciu obszarach tematycznych za rok 2017 (w tym w odniesieniu do praw człowieka, praw pracowniczych i BHP) wzrosła w stosunku do liczby firm raportujących je za rok 2016 (55) niemal sześciokrotnie. Co więcej, w związku z objęciem obowiązkiem raportowania informacji niefinansowych większego niż dotychczas kręgu podmiotów, liczba raportów, która została opublikowana tylko w 2018 r. (dane za 2017 rok) – tj. około 300, jest porównywalna do liczby wszystkich raportów wydanych przez 10 wcześniejszych lat!⁴

Choć oczywiście raportowanie nie jest jedynym i wyłącznym dowodem na wdrażanie przez firmy działań z zakresu należytej staranności w obszarze praw człowieka, w tym przeciwdziałania dyskryminacji czy zarządzania różnorodnością, brak publikowania informacji w tym zakresie lub ich niska jakość może sugerować, że firma nie monitoruje swojego wpływu na otoczenie ani efektywności podejmowanych przez siebie działań. To zaś nie tylko może skutkować wydatkowaniem środków finansowych na próżno (np. na szkolenia, które nie skutkują zmianą postaw i zachowań), ale i znacznie zwiększa ryzyko wystąpienia negatywnego wpływu na realizację praw człowieka przez osoby, na które firma wywiera ów wpływ.

Niska świadomość

Niestety, mimo że od przyjęcia jednogłośnie przez Radę Praw Człowieka Wytycznych ONZ dot. biznesu i praw człowieka minęło już osiem lat, w przestrzeni publicznej dostępne są standardy dotyczące raportowania niefinansowego w obszarze praw człowieka takie, jak Ramy sprawozdawczości zgodnej z ww. Wytycznymi

³ Ustawa z dnia 15 grudnia 2016 r. o zmianie ustawy o rachunkowości, Dz. U. z 11 stycznia 2017, poz. 61, <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20170000061>.

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy (Tekst mający znaczenie dla EOG), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN>.

Krajowy Plan Działań na rzecz wdrożenia Wytycznych ONZ dot. biznesu i praw człowieka na lata 2017-2020, <http://msz.gov.pl/resource/9bb70a0b-908c-451f-9690-5c58af0b6639:JCR>.

⁴ Dane za opracowaniem CSRIinfo „Raportowanie niefinansowe w Polsce 2016”, obejmującym 317 raportów opublikowanych w okresie 1 stycznia 2005 – 31 grudnia 2016 i zarejestrowanych w Rejestrze Raportów (www.rejestraraportow.pl).

ONZ⁵ czy też, w nieco mniejszym stopniu, Standard Informacji Niefinansowych (SIN)⁶, ustawa zaś nakłada obowiązek raportowania także w obszarze praw człowieka, co samo w sobie powinno skutkować zwiększeniem zainteresowania tym obszarem, nie odnotowano znacznej poprawy jakości raportów w tym zakresie.

Jak wykazały badania zrealizowane przez Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu jako partnera regionalnego w ramach międzynarodowego, opartego na współpracy projektu Valuing Respect Project, prowadzonego przez Shift (<http://pihrb.org/the-valuing-respect-project/>) z nielicznymi wyjątkami raportowanie informacji niefinansowych w tym obszarze nadal stanowi wyzwanie dla większości firm.⁷

Jest to o tyle zaskakujące, że – ponieważ analizą objęto raporty 107 największych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW), z czego 100 stanowiły spółki o największej kapitalizacji na GPW na koniec 2017 r., a dodatkowe siedem spółek o niższej kapitalizacji uwzględniono ze względu na fakt bycia członkiem inicjatywy UN Global Compact lub sygnatariuszem Karty Różnorodności, lub notowania na Respect Index, lub wreszcie w całości lub częściowo będących pod kontrolą Skarbu Państwa⁸, a więc ze względu na fakt podkreślania przez nie przywiązania do określonych wartości, w tym m.in. poszanowania praw człowieka – można by oczekiwać, że firmy te wykażą się bardziej świadomym i zaawansowanym raportowaniem w obszarze praw człowieka. W tym także w obszarze przeciwdziałania dyskryminacji i dążenia do zapewnienia równego traktowania. Tymczasem, zaledwie:

- co dziesiąty analizowany podmiot miał odrębną politykę praw człowieka lub też poziom raportowania wskazywał na to, że zobowiązania wynikające z deklaracji złożonej przy przystąpieniu do UN Global Compact są traktowane poważnie. Natomiast 64 proc. analizowanych firm podkreślało, że prawa człowieka są ujęte w innych dokumentach, np. Kodeksie etycznym, Kodeksie dla dostawców, Polityce różnorodności. Niestety, nie zdając sobie nierzadko sprawy, że np. zakres etyki uwarunkowanej kulturowo i powszechnych praw człowieka nie musi być tożsamy, a wsparcie dla różnorodności nie zawsze wyczerpuje wymogi równego traktowania.
- 7 proc. raportujących wskazało – choćby w ograniczonym zakresie – na najistotniejsze kwestie z obszaru praw człowieka (tzw. salient human rights issues), czyli te obszary, w których może wywrzeć największy negatywny wpływ na korzystanie przez ludzi z tych praw.

Wiele firm wspomina o posiadaniu mechanizmów skargowych umożliwiających zgłaszanie nieprawidłowości w obszarze praw człowieka – nie podaje jednak żadnych danych świadczących o efektywności tych procedur czy sposobie ich wypracowania (np. czy spełniają warunki, o których mowa w Wytycznej ONZ nr 31?).

Wpływ na jakość raportowania ma – jak można się domyślać – między innymi stosunkowo niski poziom zrozumienia, czym są prawa człowieka, co jest istotą należytej staranności w obszarze praw człowieka oraz jak zarządzać ryzykiem generowanym przez firmę w odniesieniu do tego. Co istotne, badania pozwoliły nam

⁵ Ramy sprawozdawczości zgodnej z Wytycznymi ONZ dot. biznesu i praw człowieka, 2015, http://pihrb.org/wp-content/uploads/2017/03/UNGP_RF-Ramy_spr_z-przewodnikiem_final_www_9.12.2015.pdf.

⁶ Standard Informacji Niefinansowych jest dostępny na stronie <http://standardy.org.pl/sin/>.

⁷ W niniejszym tekście dotknijemy jedynie niektórych aspektów będących przedmiotem analizy, jednak osoby zainteresowane mogą się zapoznać z raportem autorstwa Beaty Faracik i Agaty Mężynskiej „The Current Use of Metrics in Company Human Rights Reporting - Poland” (2019) dostępnym na stronie PIHRB (www.pihrb.org) oraz zajrzeć do interaktywnej prezentacji na profilu PIHRB na Tableau (http://bit.ly/PIHRB_Reports).

⁸ Oczywiście także w grupie 100 spółek o największej kapitalizacji były firmy zaangażowane w daną inicjatywę. Łącznie z analizowanej puli spółek w skład Respect Index wchodziło łącznie 27 proc. z analizowanych spółek, Kartę różnorodności sygnowało 16 proc., a członkiem inicjatywy UN Global Compact było 15 proc. firm. Co czwarta z analizowanych spółek należała do Skarbu Państwa (w makrosektorze energetyki – ponad 90 proc.).

nie tylko ocenić stan wypełnienia przez firmy obowiązku raportowania w obszarze praw człowieka zawarty w ustawie o rachunkowości, ale i to, na ile sposób raportowania może być przydatny w kontekście podejmowania decyzji strategicznych. To zaś dało podstawę do opracowania rekomendacji, co warto zmienić, by raportowanie było przydatne i wspierało podejmowanie strategicznych decyzji.

„Wyjątki potwierdzają regułę”

Uogólniając, duże firmy, szczególnie te z centralami za granicą, częściej podejmują działania, które zdają się świadczyć o lepszym zrozumieniu tego, co oznacza poszanowanie praw człowieka w praktyce. Dla większości firm średnich i małych to jednak wciąż duża niewiadoma – a trudno zapewnić prowadzenie działalności w zgodzie z prawami, których się nie zna, a w związku z tym nie zdiagnozowano ryzyka negatywnego wpływu działalności przedsiębiorstwa na możliwość korzystania z nich. A to niezbędny, pierwszy krok do wypracowania odpowiednich działań zaradczych lub naprawczych oraz wdrożenia swoistych systemów wczesnego ostrzegania, tj. mechanizmów skargowych, umożliwiających bezpieczne zgłoszenie nieprawidłowości na poziomie firmy, zanim trafią one do opinii publicznej.

W analizowanej puli raportów znalazło się kilka wartych odnotowania przykładów rzetelnie napisanych raportów, sugerujących, że są one podsumowaniem pewnego cyklu działań i że firma podchodzi do zarządzania ryzykiem w obszarze praw człowieka w sposób systemowy. Niektóre z firm sięgnęły także po „Ramy sprawozdawczości zgodnej z Wytycznymi ONZ dot. biznesu i praw człowieka” i zaczęły identyfikować i wdrażać działania pozwalające skutecznie zapobieganie potencjalnemu negatywnemu oddziaływaniu, a jeśli takie już zaistnieje – minimalizować je, jak również podjęły próbę analizy skuteczności podjętych działań. Niektórym podmiotom pomogło to uwzględnić kontekst firmy w ich pracy nad polityką praw człowieka i osadzonymi w niej procedurami.

Jednak większości raportujących wydaje się brakować świadomości, że sam fakt przeprowadzenia np. szkoleń z zakresu przeciwdziałania dyskryminacji czy mobbingowi nie wystarczy, by zapobiec przypadkom naruszenia praw człowieka. Nie sprawią one, że określony problem zniknie. Konieczne jest podjęcie dodatkowych działań, które faktycznie sprawią, że równe traktowanie i różnorodność staną się integralną składową DNA kultury firmy, a osoby w niej pracujące zmieniają swoje postawy i przyzwyczajenia, zakwestionują stereotypy.

Brak porównania oraz celu

Największą słabością raportów niefinansowych jest brak informacji o efektach i skuteczności podjętych działań, komentarza dotyczącego działań planowanych, a nierzadko też brak skali porównawczej, np. w postaci danych za poprzedni okres.

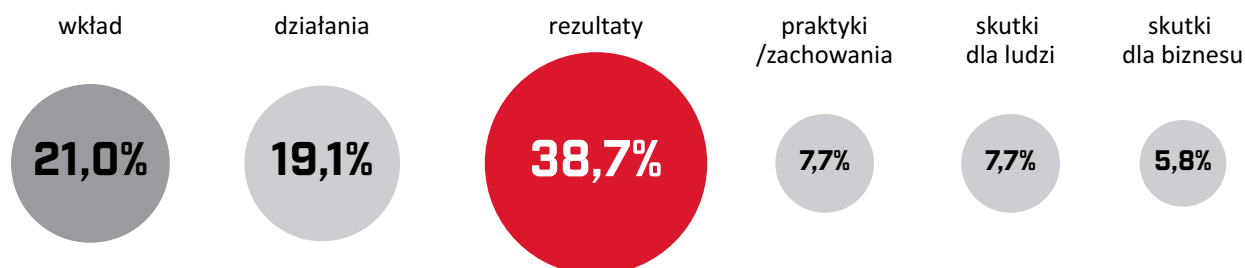
Zdarza się, i to nierzadko, że firmy ograniczają się do opisu status quo na dzień 31 grudnia 2017, ale już nie podają informacji umożliwiającej porównanie do okresu poprzedniego (mimo że taki wymóg wynika z ustawy!) oraz nie informują, gdzie dana firma jest na drodze do celu, jakim jest zmniejszenie jej potencjalnie negatywnego wpływu na realizację praw człowieka. Czytamy: „zrealizowano x szkoleń z zakresu BHP i przeciwdziałania dyskryminacji”, „różnica w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn wynosi x procent”. Owszem, przeszkolono określoną liczbę osób pracujących, ale czy zaowocowało to mniejszą liczbą wypadków lub zmniejszeniem różnic w wynagrodzeniach o kolejne 5 procent i czy oznacza to, że firma jest blisko czy daleko osiągnięcia celu zrównania wynagrodzeń do roku np. 2025 (o ile sobie taki cel w ogóle ustaliła)? Czy szkolenia mające wesprzeć realizację prawnego obowiązku pracodawcy w zakresie przeciwdziałania dyskryminacji skut-

kowały zmianą postaw i np. lepszym wynikiem w badaniach satysfakcji z pracy? Zazwyczaj brak informacji, czy szkolenia przyniosły oczekiwany skutek, jakie działania firma podjęła i zamierza nadal podejmować, by go osiągnąć. Bez danych o efektywności działań nie wiadomo, czy warto je kontynuować w kolejnych okresach. A może czas sięgnąć po inne narzędzia? W raportach informacji o tym, czy firma zadaje sobie pytania na temat efektywności podejmowanych działań i wydatkowanych na nie środków finansowych i dedykowania czasu pracowników, zwykle nie znajdziemy.

Czy osiągnięto zmianę?

W związku z powyższym, gdy spojrzymy na raportowanie przez pryzmat łańcucha przyczynowo-skutkowego, nie jest zaskoczeniem, że w raportach dominują wskaźniki typu rezultat (**Output**, blisko 39% wszystkich wskaźników), np. liczba przeszkolonych pracowników, liczba wypadków. Wciąż dużo, choć niemal dwa razy mniej, jest tych dotyczących wkładu (**Input**) – 21%, np. środki finansowe przeznaczone na zorganizowanie szkoleń, czas i zasoby ludzkie dedykowane na opracowanie polityki. Podobna ilość wskaźników – 19% – odnosi się do działań (**Activity**), takich jak np. liczba przeprowadzonych szkoleń. Natomiast liczba wskaźników dotyczących efektywności i skuteczności podjętych działań jest uderzająco skromna. Dotyczy to konkretnych praktyk i zmian w postawach (**Practice/Behaviour**) – 7,7%, skutków dla ludzi (**Outcome for people**), takich jak mniejsza liczba osób objętych zwolnieniami dzięki działaniom firmy, czy wreszcie skutków dla biznesu (**Outcome for business**), jak np. mniejsza liczba dni straconych w wyniku wypadków, niższy koszt odszkodowań czy wydatków związanych z postępowaniami przed sądem pracy, zwiększenie atrakcyjności jako pracodawcy na rynku pracy.

Rodzaje wskaźników w raportach

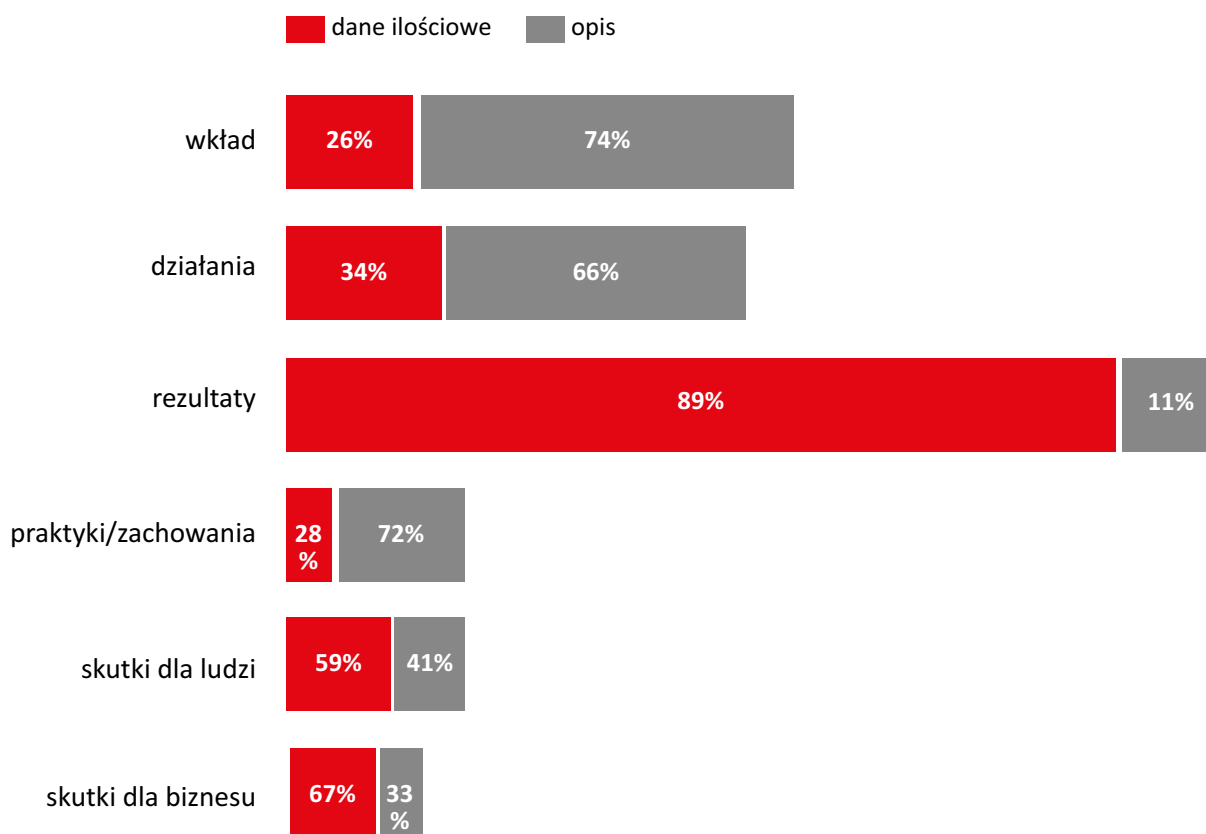


Źródło: Valuing Respect Project - B. Faracik, A. Mężyńska, *The Current Use of Metrics in Company Human Rights Reporting - Poland, 2019*

Znaczące jest także, że tylko wskaźniki typu rezultat (**Output**) były w tak dominującym stopniu – 89 procent – danymi liczbowymi. Fakt, że we wskaźnikach typu ‘skutki dla ludzi’ i ‘skutki dla biznesu’ dane liczbowe stanowiły większość (odpowiednio 59 % i 67%) wynikało z tego, że w przypadku ‘skutków dla ludzi’ wskazywano np. o ile mniejsza była skala zwolnień w stosunku do pierwotnie zakładanych, lub mniejsza liczba skarg, podczas gdy w skutkach dla biznesu wskazywano na wartość finansową kar nałożonych przez właściwe instytucje państwowe, oraz np. liczbę pozyskanych dzięki określonym działaniom skierowanym np. do osób z niepełnosprawnościami – pracowników.

Wskaźniki – nawet typu wkład czy aktywność – w odniesieniu do których łatwo podać wartość liczbową, rzadko były podawane w tej formie. Czy dlatego, że napisanie, że w firmie liczącej kilka tysięcy pracowników przeprowadzono dwa szkolenia dla 20 osób z przeciwdziałania dyskryminacji, nie brzmiałoby już tak dobrze jak informacja, że szkolenia takie się odbyły?

Udział wskaźników ilościowych: konkret vs. opisy



Źródło: *Valuing Respect Project* - B. Faracik, A. Mężyńska, *The Current Use of Metrics in Company Human Rights Reporting - Poland, 2019*

Czas zadać pytanie: co chcemy osiągnąć?

Tylko jeśli firmy zaczną zadawać sobie pytania o rzeczywisty cel podejmowanych działań, o to co chcą dzięki nim osiągnąć, raportowanie stanie się faktycznie elementem zarządzania należytą starannością w obszarze praw człowieka w firmie, a sam raport będzie swoistym podsumowaniem działań podjętych w określonym okresie w celu osiągnięcia określonego efektu. Będzie elementem strategicznego zarządzania firmą, a nie oderwanym od bieżących działań dokumentem „na pokaz”, jakim często jest teraz. Dziś częściej istotny wydaje się przekaz, że „coś robimy” a nie że faktycznie udało nam się osiągnąć zmianę w postawach lub pozytywny efekt dla osób, na których prawa firma ma wpływ.

Podsumowując – poziom raportowania w obszarze praw człowieka przez firmy w roku 2017 był niezadowalający. Wyraźnie też pokazał nadal niską świadomość, czym te prawa konkretnie są i jakie sfery działalności firmy obejmują. Choć informacje o zarządzaniu różnorodnością i przeciwdziałaniu dyskryminacji były aspektem najczęściej się pojawiającym w sprawozdaniach, wynikało to głównie z obowiązku raportowania o różnorodności w organach spółki oraz stosunkowo łatwego pokazania liczby pracowników w rozbiciu na płeć.

Przed nami jeszcze długa praca – przede wszystkim na poziomie budowania wiedzy i zrozumienia praw człowieka – zarówno wśród kadry zarządzającej, jak i szeregowych pracowników. Miarą jej skuteczności będzie nie tylko poprawa sposobu mierzenia oraz ewaluacji wpływu i efektywności działań firm, ale przede wszystkim mniejszy negatywny wpływ firm na ich otoczenie, także w wymiarze prawno-człowieczym.

Beata Faracik, Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu

Współzałożycielka i Prezeska Polskiego Instytutu Praw Człowieka i Biznesu. Ekspertka ds. praw człowieka i biznesu (BHR) i CSR/RBC, łącząca doświadczenie z pracy w administracji publicznej na stanowiskach eksperckich (Ministerstwo Sprawiedliwości, Ministerstwo Spraw Zagranicznych/Stałe Przedstawicielstwo RP przy Unii Europejskiej w Brukseli), z pracą w sektorze prywatnym i w organizacjach pozarządowych w Polsce i za granicą, oraz niezależną działalnością badawczą i doradczą, w tym dla organizacji międzynarodowych (m.in. Parlament Europejski). Działa na rzecz popularyzacji wiedzy w obszarze BHR, posiada doświadczenie w nauczaniu oraz prowadzeniu szkoleń w tym obszarze. Koordynatorka Grupy Roboczej ds. Osób Świadczących Pracę funkcjonującej w ramach Zespołu ds. Zrównoważonego Rozwoju i CSR (organ pomocniczy Ministra Inwestycji i Rozwoju Gospodarczego). Członek zespołu redakcyjnego czasopisma „Business & Human Rights Journal” (CUP). Ukończyła Prawo (UAM), Stosunki Międzynarodowe (UAM) oraz studia podyplomowe LL.M. w zakresie praw człowieka i prawa własności intelektualnej (Lund University/Raoul Wallenberg Institute i WIPO Worldwide Academy).

O Polskim Instytucie Praw Człowieka i Biznesu

Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu jest apolitycznym i niezależnym centrum eksperckim, działającym na rzecz poszanowania praw człowieka i stosowania zasad zrównoważonego rozwoju w kontekście odpowiedzialnego prowadzenia biznesu. Instytut poprzez badania naukowe, działalność edukacyjną i szkoleniową, rzecznictwo, konsultacje oraz ewaluację zgodności polityk i procedur firm ze standardami międzynarodowymi w obszarze praw człowieka wpływa na codzienną praktykę funkcjonowania przedsiębiorstw i innych organizacji oraz tworzenie polityk, regulacji prawnych i systemu zachęt wspierających odpowiedzialne postawy.

Więcej informacji na stronie www.pihrb.org

TRENDY W ZARZĄDZANIU RÓŻNORODNOŚCIĄ

Pomiędzy marcem a kwietniem 2019 roku Forum Odpowiedzialnego Biznesu we współpracy z partnerem, Instytutem Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMASZ” oraz firmą PBS (partnerem merytorycznym badania) przeprowadziło badania nt. stanu zarządzania różnorodnością w polskich firmach.⁹ Badanie składało się z dwóch modułów: Sygnatariuszy Karty Różnorodności, do którego zaproszone zostały firmy i organizacje, które ją podpisały (n=50) oraz modułu ogólnopolskiego, który przedstawia reprezentatywną próbę polskich firm (n=200). Karta Różnorodności to inicjatywa Komisji Europejskiej, obecna w 24 państwach europejskich. W Polsce koordynowana właśnie przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, zobowiązuje pracodawców (którzy ją podpiszą) do wprowadzenia zakazu dyskryminacji w miejscu pracy i działania na rzecz tworzenia i promocji różnorodności.

Charakterystyka badanych

W module ogólnopolskim pierwsza część badania dotyczyła ogólnej znajomości polityki zarządzania różnorodnością. Następnie zostały wyłonione firmy zaangażowane, które prowadzą działania w zakresie zarządzania różnorodnością. Tym firmom zadano te same pytania co Sygnatariuszom Karty. Z kolei firmom niezaangażowanym zadano pytania mające na celu zbadanie, jakie mogą być powody ich braku zainteresowania tym tematem. Wszystkim respondentom w obu modułach zadano pytania o politykę firmy w zakresie ochrony zdrowia i poprawy dobrostanu pracowników oraz politykę work-life balance.

Próba Sygnatariuszy Karty to w zdecydowanej większości firmy średnie i duże, które zatrudniają więcej niż 50 pracowników (82%). Próba ogólnopolska, po nałożeniu wagi analitycznej, odzwierciedla strukturę populacji, w której firmy średnie i duże stanowią 17% badanych. W grupie firm zaangażowanych proporcja średnich i dużych firm w strukturze trochę się zwiększa.

Z uwagi na tematykę badania pominięto firmy zatrudniające mniej niż 10 pracowników. W efekcie w próbie znalazło się 150 firm małych (zatrudniających mniej niż 50 pracowników) oraz 50 firm średnich i dużych (zatrudniających 50 i więcej pracowników). W analizie wyników zastosowano wagi analityczne, tak by struktura firm odpowiadała populacji.

Wiedza o CSR i zarządzaniu różnorodnością

Na początku badania zapytani zostali ogółem o tematykę społecznej odpowiedzialności biznesu. Okazuje się, że jest ona ciągle niezbyt dobrze znana wśród polskich firm – jedynie 24% firm słyszało o CSR, a w takie działania angażuje się 14% z nich. Znajomość polityki zarządzania różnorodnością deklaruje 41% firm i najczęściej

⁹ Na podstawie badania „Zarządzanie różnorodnością 2019. Stan zarządzania różnorodnością w polskich firmach” przeprowadzonego przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu we współpracy z partnerem, Instytutem Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMASZ” oraz firmą PBS – partnerem merytorycznym badania.

kojarzy im się ona z zarządzaniem biznesem oraz zasobami ludzkimi. Tylko 7% identyfikuje to jako działania związane z dbaniem o różnorodność pracowników ze względu na płeć, wiek, rasę czy niepełnosprawność. Wśród firm średnich i dużych świadomość badanego zagadnienia jest trochę wyższa – w tej grupie niemal połowie znane jest pojęcie zarządzania różnorodnością.

Zaangażowanie

Ponad połowa polskich firm (51%) deklaruje prowadzenie działań, które można określić jako politykę zarządzania różnorodnością. Najbardziej zaangażowane są średnie i duże przedsiębiorstwa – tego typu praktyki stosuje 59% z nich. W dalszej części raportu te firmy, które prowadzą działania związane z zarządzaniem różnorodnością, nazywane są „firmami zaangażowanymi” w odróżnieniu od „firm niezaangażowanych”, które takich działań nie prowadzą.

Obszary zarządzania różnorodnością

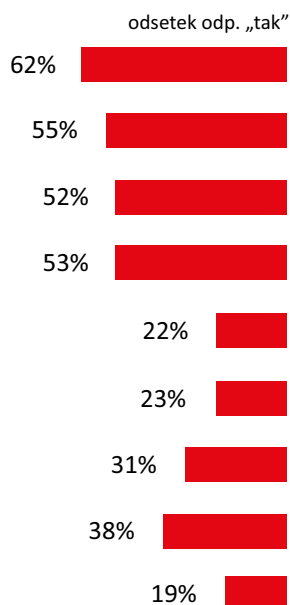
Działania związane z różnorodnością wśród Sygnatariuszy Karty skupiają się przede wszystkim wokół zagadnień dotyczących równości płci (96%), a także niepełnosprawności (80%) oraz wieku pracowników – zarówno osób młodych, jak i starszych (odpowiednio 78% i 84%). Ponad dwie trzecie badanych deklaruowało, że działania ich firmy dotyczą również względów rasowych i etnicznych, tożsamości płciowej czy osobistych przekonań.

Grupa interesariuszy / firmy zaangażowane

Działania z zakresu Zarządzania Różnorodnością

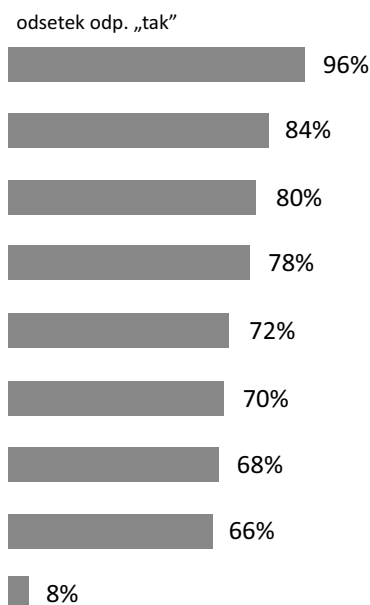
Działania Pana(i) firmy w zakresie Zarządzania Różnorodnością dotyczą:

FIRMY ZAANGAŻOWANE



Odpowiadający:
Próba ogólnopolska - firmy zaangażowane (n=108).

SYGNATARIUSZE



Odpowiadający:
Sygnatariusze Karty - wszystkie organizacje (n=50).

Źródło: Forum Odpowiedzialnego Biznesu

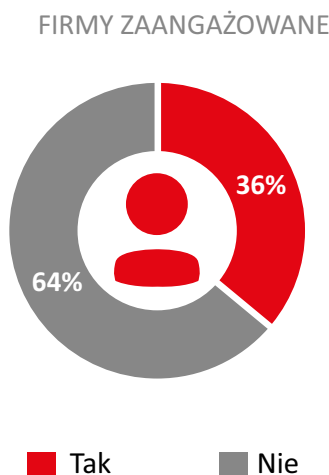
Badanie na próbie ogólnopolskiej pokazuje, że firmy deklarujące prowadzenie działań związanych z różnorodnością skupiają się podobnie jak Sygnatariusze Karty na zagadnieniach dotyczących równości płci (62%), niepełnosprawności (52%) oraz wieku pracowników (55% – osób starszych; 53% osób młodych). Wśród ogółu firm działania te podejmowane są przez znacznie mniej firm: 32% wszystkich firm prowadzi działania w zakresie równości płci 27% w zakresie niepełnosprawności, 27% i 28% w zakresie wieku – osób młodych i starszych. Pozostałe zagadnienia – a więc tożsamość płciowa, orientacja seksualna, względy etniczne czy wyznaniowe są traktowane niemal marginalnie – tego typu działania podejmowane są przez zaledwie kilkanaście procent polskich przedsiębiorstw. Największe różnice pomiędzy firmami małymi i dużymi są związane z zaangażowaniem w działania dotyczące niepełnosprawności. 34% wszystkich firm średnich i dużych angażuje się w działania dotyczące osób z niepełnosprawnościami, w porównaniu do tego w takie działania angażuje się co czwarta mała firma (25%).

Bardzo ważnym zagadnieniem jest posiadanie lub brak osoby odpowiedzialnej za działania związane z zarządzaniem różnorodnością oraz budżetu na nie przeznaczonego. Wśród firm zaangażowanych 36% ma wyznaczoną osobę odpowiedzialną za wprowadzanie w życie działań związanych z zarządzaniem różnorodnością. Osoba taka w 37% firm dysponuje osobnym budżetem na te działania i jest najczęściej powiązana z zarządem (49%) lub działem HR (25%). Natomiast w grupie Sygnatariuszy Karty Różnorodności, osobę odpowiedzialną za takie działania posiada 58% organizacji, w 41% z nich osoba ta dysponuje osobnym budżetem, a jej miejsce w strukturze jest już bardziej zróżnicowane. Najczęściej osoba taka jest powiązana z działem HR (38%), z zarządem (28%) lub komunikacją i marketingiem (14%).

Osoba odpowiedzialna

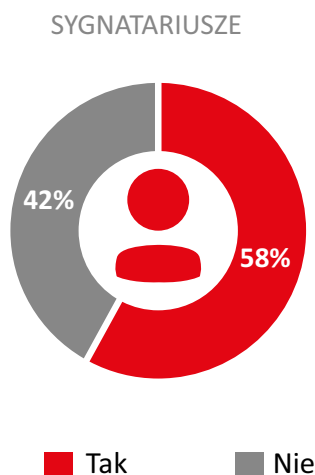
Zmiany organizacyjne z Zarządzaniu Różnorodnością

Czy w Pana(i) firmie/organizacji jest osoba odpowiedzialna za wprowadzanie w życie działań związanych z zarządzaniem różnorodnością?



Odpowiadający:
Próba ogólnopolska - firmy zaangażowane (n=100).

Czy Pana(i) firmi/organizacja posiada osobę odpowiedzialną za zarządzanie różnorodnością?



Odpowiadający:
Sygnatariusze Kart- wszystkie organizacje (n=50)

Źródło: Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Bariery/wyzwania w zarządzaniu różnorodnością

Najczęściej wskazywanym przez firmy zaangażowane problemem we wprowadzaniu działań z zakresu zarządzania różnorodnością jest brak zainteresowania tematem ze strony pracowników (35%), niewystarczająca wiedza o nim (26%), brak osoby odpowiedzialnej za takie działania (25%) oraz niedostrzeganie korzyści, jakie działania z zakresu zarządzania różnorodnością mogą przynieść firmie (20%). Wśród Sygnatariuszy Karty najczęściej wskazywaną wyzwaniami/barierą jest niewystarczająca wiedza (52%). Brak zainteresowania ze strony pracowników jako barierę wskazywało 36% Sygnatariuszy. Firmy, które nie angażują się w działania z zakresu różnorodności, wskazywały, że powodami, dla których tego nie robią, jest przede wszystkim brak zainteresowania ze strony pracowników (59%), w dalszej kolejności brak osoby odpowiedzialnej (19%) oraz niewystarczająca wiedza w temacie zarządzania różnorodnością (14%).

Wyzwania i bariery / firmy zaangażowane

Bariery dla wprowadzania Zarządzaniu Różnorodnością

Jakie wyzwania / bariery towarzyszyły wprowadzaniu zarządzania różnorodnością w Pana(i) firmie/organizacji?

FIRMY ZAANGAŻOWANE

26%



Brak lub niewystarczająca wiedza w trakcie ZR

35%



Brak zainteresowania ze strony pracowników

25%



Brak osoby odpowiedzialnej

20%



Nie widać korzyści jakie firma odnosi

7%



Niechęć zarządu

8%



Inne przyczyny / bariery

28%



Żadne z powyższych / Brak

Odpowiadający:
Próba ogólnopolska - firmy zaangażowane (n=100).

SYGNATARIUSZE

52%



36%



16%



12%



4%



8%



24%



Odpowiadający:
Sygnatariusze Kart- wszystkie organizacje (n=50)

Zródło: Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Korzyści z zarządzania różnorodnością

Po wprowadzeniu działań związanych z różnorodnością firmy zaangażowane najczęściej zauważyły poprawę w obszarze zgodności z prawem (65%), efektywności pracy i współpracy pracowników oraz atmosfery w firmie (po 61%), lojalności pracowników (54%) i motywacji i zaangażowania pracowników (53%). Najrzadziej zauważana była poprawa w obszarze zwiększania różnorodności klientów (27%) oraz ogólnej przewagi konkurencyjnej (29%). Z kolei wśród Sygnatariuszy Karty najczęściej obserwowane zmiany na lepsze

dotyczyły motywacji i zaangażowania pracowników (78%) oraz warunków pracy (64%), wyniku prowadzonej działalności (56%), postrzegania firmy jako odpowiedzialnej społecznie (54%) oraz relacji z kontrahentem (52%). Najrzadziej zauważono poprawę w zakresie ogólnej przewagi konkurencyjnej (22%) oraz efektywności pracy i współpracy pracowników (24%). Zdecydowana większość firm niezaangażowanych obecnie w działania dotyczące zarządzania różnorodnością nie widzi potrzeby wprowadzania w swojej organizacji tego typu działań (88%) i to jest bardzo niepokojąca informacja. Wśród korzyści, jakie mogą przynieść takie działania wskazali przede wszystkim przyciąganie i utrzymanie utalentowanych osób (44%), poprawę atmosfery w firmie (41%) oraz poprawę wizerunku firmy (38%). Połowa firm niezaangażowanych ocenia, że działania z zakresu zarządzania różnorodnością nie mogą przynieść korzyści w zakresie zysków finansowych firmy oraz ogólnej przewagi konkurencyjnej.

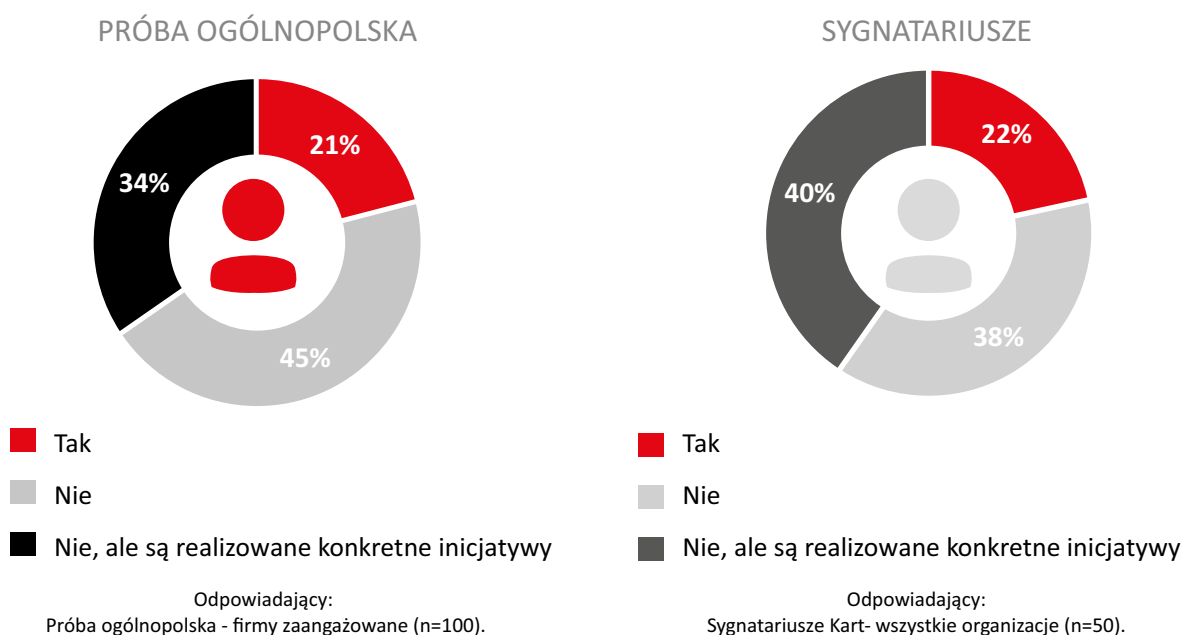
Działania z zakresu ochrony zdrowia i poprawy dobrostanu pracowników

Działania z zakresu ochrony zdrowia oraz poprawy dobrostanu pracowników podejmuje 66% Sygnatariuszy Karty Różnorodności. Wśród 22% Sygnatariuszy polityka ta została sformalizowana w formie jednolitego dokumentu, a w 44% organizacji podejmowane są konkretne działania, ale nie opracowano polityki. Wśród ogółu przedsiębiorstw w Polsce 22% posiada opracowaną w formie dokumentu politykę w zakresie ochrony zdrowia i poprawy dobrostanu pracowników, a 34% firm realizuje konkretne inicjatywy mimo braku opracowania takiej polityki. Działania podejmowane przez firmy i organizacje w zakresie ochrony zdrowia i poprawy dobrostanu pracowników to w większości badanych podmiotów inicjatywy związane z integrowaniem zespołu (96% Sygnatariuszy i 71% ogółu firm), przestrzeganiem przepisów prawa pracy (96% Sygnatariuszy i 92% ogółu firm), właściwej organizacji pracy (92% i 87%) oraz poprawy fizycznych warunków pracy i wyposażenia stanowiska (90% i 83%).

Polityka ochrony zdrowia i poprawy dobrobytu pracowników

Działania z zakresu ochrony zdrowia i poprawy dobrostanu pracowników

Czy w firmie opracowana i wdrożona polityka w zakresie ochrony zdrowia pracowników oraz poprawy dobrostanu pracowników.



Zródło: Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Działania z zakresu *work-life balance*

Opracowaną i wdrożoną politykę w zakresie *work-life balance* w formie jednolitego dokumentu posiada 14% Sygnatariuszy Karty Różnorodności, a ponad połowa (54%) nie ma polityki, ale realizuje działania służące wlb. W firmach tych za politykę wlb odpowiada dyrektor działu HR (42%), bądź jest specjalne, dedykowane temu zagadnieniu stanowisko (10%). Wśród ogółu polskich przedsiębiorstw zaledwie 3% ma opracowaną i wdrożoną politykę, a 16% podejmuje konkretne działania niezależnie od opracowania polityki. Sygnatariusze Karty Różnorodności znacznie częściej niż ogół przedsiębiorców w Polsce deklaruje działania dotyczące wlb, z których mogą korzystać ich pracownicy. Działania podejmowane przez Sygnatariuszy to przede wszystkim możliwość skorzystania przez pracowników z elastycznych godzin pracy (80%), pracy zdalnej (76%), zwrotu kosztów/dopłaty do dodatkowych kart rekreacyjnych/sportowych/kulturalnych (58%), specjalnych udogodnień dla kobiet w ciąży powracających do pracy po urlopie rodzicielskim (54%) oraz specjalnie zaaranżowana przestrzeń w biurze (54%). Wśród ogółu polskich firm najczęściej wskazywanym działaniem jest możliwość skorzystania przez pracowników z elastycznych godzin pracy (49%). Pozostałe działania są wskazywane przez mniej niż jedną trzecią firm – krótszy wymiar pracy niż wynikający z Kodeksu pracy (29%), dodatkowe dni wolne (22%), udogodnienia dla osób zajmujących się osobami zależnymi (23%) oraz specjalne udogodnienia dla kobiet w ciąży oraz rodziców powracających do pracy po urlopie rodzicielskim (22%).

Podsumowanie

Zainteresowanie różnorodnością i chęć zarządzania tym obszarem jest duże, ale wciąż utożsamiane jest jedynie z zarządzaniem działaniami HR. Niewiele firm upatruje w zarządzaniu tym tak ważnym obszarem możliwość wpływu na innowacyjne produkty, lepszą obsługę klienta, uzyskania przewagi konkurencyjnej czy, wraz z innymi elementami, korzyści w zakresie zysków finansowych firmy. To z kolei ujawnia, jak bardzo potrzebne, czy wręcz konieczne, są projekty edukacyjne w tym zakresie. Nawet firmy, które prowadzą działania dotyczące zarządzania różnorodnością, wskazują na niewystarczający poziom wiedzy jako główne wyzwanie w prowadzeniu takich aktywności.

Pozytywnym trendem jest dość duża liczba firm, która wyznacza osobę odpowiedzialną za wprowadzanie w życie działań związanych z zarządzaniem różnorodnością. Dodatkowo osoba taka dysponuje budżetem na działania i jest powiązana z zarządem, co umożliwia jej dostęp do najbardziej decyzyjnych osób w organizacji.

Wreszcie coraz więcej firm rozszerza pakiet propozycji i działań w ramach ochrony zdrowia, poprawy dobrostanu pracowników, a także *work-life balance*. Pracodawcy zwracają uwagę na coraz bardziej specyficzne potrzeby pracowników, dostrzegając również w ten sposób ich różnorodność.

Podsumowując, edukacja w obszarze zarządzania różnorodnością najpierw wewnątrz organizacji, a zaraz potem wśród jej pozostałych interesariuszy, jest kluczowym czynnikiem, który może wpłynąć na wyniki badań na ten temat w kolejnych edycjach. Bez pogłębionego rozumienia jak rozległy wpływ na funkcjonowanie całych organizacji może mieć różnorodność, pozostanie ona tylko jednym z elementów zarządzania HR, bez wykorzystania jej pełnego potencjału.

Katarzyna Mróz, Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Od 2017 r. menedżerka projektów w Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Zajmuje się współpracą z firmami w ramach Programu Partnerstwa, prowadzi warsztaty, szkolenia z zakresu CSR, strategii CSR, różnorodności, itp. Zajmowała się komunikacją w dużej grupie kapitałowej z branży energetycznej oraz koordynowała prace nad budową Strategii Zrównoważonego Rozwoju i Odpowiedzialnego Biznesu. Brała udział w pracach zespołu ds. dialogu ze społecznościami lokalnymi, współpracowała z pełnomocnikiem ds. etyki i zajmowała się szeroko koordynowaniem działań z zakresu CSR. Absolwentka studiów podyplomowych PR i CSR na Akademii Leona Koźmińskiego i na Uniwersytecie w Genewie.

O Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Forum Odpowiedzialnego Biznesu jest najdłużej działającą, już od ponad 18 lat, i największą organizacją pozarządową w Polsce, która zajmuje się koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu w kompleksowy sposób. Forum to organizacja ekspercka, będąca inicjatorem i partnerem przedsięwzięć kluczowych dla polskiego CSR. Inspiruje biznes, który zmienia świat i łączy ludzi, którzy zmieniają biznes. Działa na rzecz zrównoważonego rozwoju. Forum Odpowiedzialnego Biznesu jest polskim koordynatorem Karty Różnorodności – międzynarodowego programu, którego celem jest upowszechnianie zarządzania różnorodnością i wspieranie organizacji w tworzeniu wolnych od dyskryminacji i otwartych na potrzeby pracowników miejsc pracy.

Więcej informacji na stronie www.odpowiedzialnybiznes.pl

PSYCHOROZMOWY W PRACY – DLACZEGO POWINNIŚMY DBAĆ O ZDROWIE PSYCHICZNE PRACOWNIKÓW? KONSEKWENCJE MILCZENIA VS MÓWIENIA...

Dlaczego warto?

Prowadząc szkolenia w tematyce zdrowia psychicznego, często obserwuję dyskusje menedżerów, dotyczące granic pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym. Nie ukrywam, że to wzbogaca moją wiedzę o ludzkich postawach. Rozmowy menedżerów krążą wokół tego, na ile można poruszać te tematy w pracy, na ile to miałyby być ich obowiązkiem, a na ile ludzkim odruchem pomocy. Tematyka zdrowia, szczególnie psychicznego jest nadal tematem tabu. Zdarzają się osoby, które nie życzą sobie przekraczania granicy pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Da się jednak zauważyć, że gros menedżerów prezentuje otwarte podejście do tych spraw. Znakomita większość wie sporo na temat swoich pracowników: zna ich stan cywilny, liczbę dzieci i mniej więcej ich wiek, wie, jakie mają plany na wakacje i co ogólnie u nich słychać. Niektórzy mają w zwyczaju zaczynać od tego typu pytań spotkania zespołowe, więc nie tylko menedżer, ale też reszta zespołu orientuje się mniej więcej, jak wygląda życie prywatne ich kolegów. Są też zespoły, a nawet pewne kultury organizacyjne, w których te granice są dosyć sztywne i sytuacje odsłonięcia się z problemami codziennego życia zdarzają się wyjątkowo. Opierając się na moich doświadczeniach pomocy zespołom dotkniętym żałobą po śmierci współpracownika, poważnymi problemami zdrowotnymi, wypadkiem, stwierdzam, że tam gdzie zespoły orientują się, jaka jest sytuacja osobista, można szybciej i adekwatnie dotrzeć z pomocą, nie tylko psychologiczną, ale też materialną.

Jeśli pracownik nagle obniża poziom swojego wykonania zadań, jest zamknięty, ma huśtawki emocjonalne, unika ludzi, jest to często sygnał, że dzieje się coś trudnego. Może to być spadek motywacji z powodu zadania, dynamiki grupowej, niskich kompetencji, ale być może za takimi zmianami leży problem natury psychologicznej. Tam, gdzie wcześniej jest przyzwolenie na mówienie nawet powierzchownych rzeczy o swoich rodzinnych planach i zwyczajach, zespół i menedżer mają otwarte drzwi i możliwość zapytania o inne, nie związane z pracą powody zmiany zachowania.

Statystyki cierpienia

Statystyki przekonują, że każdy z nas miał kontakt z kimś, kto ma problem psychiczny czy nawet zaburzenie czy chorobę psychiczną. Popatrzmy na skalę zjawiska. W latach 2017 i 2018 Polacy wzięli około 20 mln dni wolnych z powodu zaburzeń depresyjnych i lękowych. Są to liczby, które wzrastały rok rocznie o około 20–30%. 1,5 mln Polaków choruje na depresję i zaburzenia lękowe. Natomiast ekstrapolując wyniki badań z innych krajów – Australii, Nowej Zelandii, Wielkiej Brytanii, gdzie wiadomo, że tylko 25% ludzi z zaburzeniami depresyjnymi w ogóle otrzymuje jakąkolwiek pomoc, oznaczałoby to, że w Polsce być może mamy do czynienia z 6 milionami ludzi, którzy mają symptomy depresji. W Wielkiej Brytanii koszty ponoszone z tytułu

obniżenia produktywności osób z zaburzeniami psychicznymi to około 1000 funtów rocznie na pracownika. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju OECD wyliczyła, że koszty związane z absencjami pracowników to 3–4% PKB. W Wielkiej Brytanii połowa zwolnień lekarskich jest z powodu problemów ze zdrowiem psychicznym, a szacuje się, że 30 do 40% zachorowań u pracowników, którzy rozpoczęli pracę, wynika z czynników zawodowych.

Część, choć to nie są duże uwarunkowania, ma predyspozycje biologiczne i genetyczne, część – psychologiczne do rozwinięcia zaburzenia czy choroby psychicznej, takie jak osobowość, relacje społeczne, nękanie, mobbing, konflikty inter- i intrapersonalne. Straty, które mogą nas dotknąć losowo, też przyczyniają się do destabilizacji psychicznej.

Świadek cierpienia

Jako zwierzęta stadne jesteśmy ewolucyjnie wyposażeni w mechanizmy monitorowania stanu innych osobników w naszego gatunku. Na przykład naśladownictwo czy zarażanie się emocjami, nawet na poziomie niewerbalnym sprzyja nieświadomemu rozpoznawaniu cierpienia drugiej osoby. Jeżeli ktoś obok nas cierpi, może oczywiście to skutecznie maskować, ale jest bardzo duże prawdopodobieństwo, że (nawet jeżeli o tym nie mówi) ludzie dokoła odczuwają jego cierpienie. Ogromną frustrację budzi sytuacja, kiedy widzimy, że z człowiekiem dzieje się coś nie w porządku, że jego zachowania świadczą o jakimś problemie, a nie wiemy, jak sobie z tym poradzić. Nie wiemy, czy i jak zacząć rozmowę, nie wiemy, jak się do tego ustosunkować – **bo to tylko praca**. Bezradność jest też czynnikiem stresującym dla obserwatora, może rodzić konflikty wewnętrzne, może powodować, że współpracownicy zaczynają się izolować.

Obniżenie produktywności

Pracownik cierpiący z powodów psychologicznych, emocjonalnych ma poczucie obniżonej skuteczności, problemy z koncentracją, z kreatywnością, uczeniem się nowych rzeczy, podejmowaniem decyzji. Mając często włączoną samoobserwację, dostrzega spadek jakości swojej pracy i zazwyczaj zamartwia się ryzykiem zwolnienia. Pojawiają się wtórne do kryzysu psychicznego wątpliwości i stres, co wzmacnia izolowanie i zmniejsza szanse na otrzymanie pomocy.

Większości zaburzeń towarzyszą jakieś kłopoty ze snem i odpoczywaniem, co powoduje problemy z samokontrolą emocji, co w relacjach z ludźmi zawsze jest zauważalne. Zdrowie i stan psychiczny pracownika jest więc poniekąd sprawą menedżera i organizacji.

Co możemy?

Projekty, które możemy oferować w ramach dbałości o zdrowie psychiczne pracowników, powinny z jednej strony, biorąc pod uwagę te 30–40% czynników zawodowych wywołujących depresje, być nastawione na prewencję. Jest to związane z **organizacją pracy, z wyszukiwaniem czynników stresogennych i ich ograniczaniem**, ale też z punktu widzenia menedżera – **uwagaścią i słuchaniem pracowników**, i próbami reagowania na potrzeby.

Z drugiej strony istotna jest promocja zdrowia, czyli **rozszerzanie świadomości pracowników**. W tym zakresie **budowanie odporności psychicznej** czy psychoedukacja są odpowiednimi działaniami. Integracja,

dbanie o swoje zdrowie psychiczne i budowanie klimatu, w którym ludzie się po prostu dobrze i bezpiecznie ze sobą czują i wiedzą, że mogą liczyć na wsparcie.

Biorąc pod uwagę statystyki należy też przygotować menedżerów na sytuacje trudne. Statystycznie rzecz biorąc nie unikniemy sytuacji, w których ktoś będzie miał jakiś kłopot życiowy, żałobę, zachoruje, będzie miał wypadek; około 20–25% populacji doświadcza raz w życiu depresji. W zintegrowanym modelu zdrowia psychicznego w organizacjach należy **rozwijać umiejętności udzielania wsparcia** u menedżerów i pracowników. Nie należy też zapominać, że organizacje powinny być przygotowane wcześniej, mając **pracowników przeszkolonych z procedur reagowania** na takie sytuacje i przemyślaną ofertę pomocy.

dr Małgorzata Wypych, Diversity Hub

Dyrektor Mental Health Center by Diversity Hub; trener, psycholog, psychoterapeuta (nurt poznawczo-behawioralny i w terapii skoncentrowanej na rozwiązaniu), interwent psychologiczny, doradca w zakresie zarządzania w incydentach krytycznych w organizacjach (International Critical Incident Stress Foundation), nauczyciel akademicki; redaktor naukowy i organizacyjny konferencji „Wsparcie psychologiczne w ratownictwie medycznym”. Doświadczenie: ponad 10 lat doświadczenia edukacyjnego, trenerskiego i doradczego, 8 lat wsparcia psychologicznego w ratownictwie medycznym (żałoba, myśli samobójcze, interwencje po samobójstwie pracownika, po traumatycznych incydentach w służbach ratunkowych, problemy rodzinne, przemoc, choroby przewlekłe).

O Diversity Hub

Diversity Hub – think tank non-profit specjalizujący się w zarządzaniu różnorodnością (Diversity and Inclusion) w środowisku pracy. Aktualnie pracuje bezpośrednio z grupą ponad 100 korporacji, dostarczając wiedzę, doświadczenia i rozwiązania, pomagające czerpać biznesowi korzyści z różnorodności i jednocześnie wywierać wpływ na zmianę społeczną. Organizacja lidarska European D&I Network, organizator 16 znaczących konferencji dla rynku korporacyjnego, lider krajowych i międzynarodowych projektów badawczych w obszarze D&I. Organizacja założycielska Mental Health Center by Diversity Hub.

PRZYPADKI DYSKRYMINACJI ZE WZGLĘDU NA ORIENTACJĘ SEKSUALNĄ I TOŻSAMOŚĆ PŁCIOWĄ W PRACY ZAWODOWEJ – DOŚWIADCZENIE TELEFONU ZAUFANIA

Obserwowana w ostatnich dwóch – trzech latach rosnąca niechęć czy wręcz nienawiść wobec społeczności osób nieheteronormatywnych – gejów, lesbijek, osób biseksualnych, osób transpłciowych, wreszcie osób tożsamościowo nie identyfikujących się z żadną z tych grup, ale będących w palecie „niehetero” – odciska głębokie piętno w poczuciu bezpieczeństwa grupy LGBT+.

Powtarzane przez niektóre media i środowiska poniżające teksty i komentarze, jeżdżące po ulicach miast ciężarówki z hasłami porównującymi homoseksualizm do pedofilii, uchwały lokalnych samorządów ustanawiające dany powiat czy województwo „obszarem wolnym od ideologii LGBT” czy ostatnie – zatrważające pomysły „Gazety Polskiej” by do najbliższego numeru dodać naklejkę „Strefa wolna od LGBT” budzącą nieodparte skojarzenia z nazistowskimi „Strefami wolnymi od Żydów” – pokazują, w jakiej sytuacji znalazła się ogromna grupa naszych współobywateli i współobywaterek.

By zabić nie trzeba pistoletu... Organizacje zajmujące się pomocowością wobec osób LGBT notują nie tylko coraz większe poczucie wyobcowania, rodzące się wśród osób nieheteronormatywnych, nie tylko coraz częściej deklarowaną chęć opuszczenia Polski, ale też rosnącą liczbę samobójstw i prób samobójczych. Także w sferze pracy, jak można się domyślać, może dochodzić do sytuacji, gdy osoby nieheteronormatywne doświadczają sytuacji trudnych – mimo że na pracodawcach ciąży obowiązek przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi.

Stowarzyszenie Lambda Warszawa jest najstarszą działającą w Polsce organizacją LGBT. Powstałe w październiku 1997 roku skupia swe działania wokół pomocowości. Prowadzi Telefon Zaufania (22 628 52 22, od poniedziałku do piątku w godzinach 18.00–21.00), grupy wsparcia, poradnictwo psychologiczne; angażuje się w działania rzecznicze i monitoring sytuacji osób LGBT; prowadzi też największe w Polsce „tęczowe” Archiwum.

Problematyka dyskryminacji ze względu na orientację seksualną i tożsamość płciową pojawia się często w pracy zespołu pomocowego Lambdy Warszawa. Niekiedy zgłoszenia te dotyczą sytuacji, do których dochodzi w miejscu pracy lub w kontaktach B2B (*business-to-business*) – czyli związanych z wykonywaniem własnej pracy – w niniejszym artykule krótko przedstawię trzy przypadki, które trafiły do nas w ostatnich latach. Ze względu na charakter naszej pracy, gdzie zarówno w działaniach Telefonu Zaufania, jak i zasadach prowadzenia poradnictwa psychologicznego, gdzie obowiązuje dyskrecja i poufność, przykłady te będą opisane ogólnie.

Przykład pierwszy – osoba transpłciowa, kobieta, około 25–30 lat. Zatrudniona była w jednej z warszawskich kawiarni jako osoba „do pomocy” (czyli nie jako kelnerka, ani osoba stojącą „za barem”). Dostała informację od menadżera, iż nie może dalej pracować w tym miejscu, gdyż „może odstraszać klientów swoim wyglądem”.

W wyniku podjętej przezeń interwencji oraz współpracy z organizacjami działającymi na rzecz społeczności LGBT+ kierownictwo kawiarni zmieniło tę decyzję oraz przeprowadziło dla całego personelu szkolenia antydyskryminacyjne, w ramach których pokaźna część dotyczyła sytuacji osób nieheteronormatywnych.

Przykład drugi – gej, około 30 lat, prowadzący własną firmę szkoleniową. W odpowiedzi na ogłoszenie o poszukiwaniu kontrahenta (czyli osoby, która poprowadzi szkolenia) przesłał swoją ofertę i ta została zaakceptowana. Po kilku dniach otrzymał e-maila, iż zamawiający przejrzał jego Facebooka i że ze względu na jego orientację seksualną zamawiający wycofuje się z zamówienia.

Ze względu na oczywistą dyskryminację ze względu na przynależność do grupy mniejszościowej poszkodowany zdecydował się na podjęcie kroków prawnych. Nie mamy niestety informacji, jak ta sprawa się finalnie zakończyła, gdyż śledzenie jej nie należało do kompetencji Telefonu Zaufania.

Przykład trzeci – lesbijka, około 40 lat, pracownica magazynów jednego ze sklepów dużej ogólnoeuropejskiej sieci handlowej. Zgłosiła do Lambdy Warszawa ustawiczne nękanie ze strony kolegów i koleżanek z pracy – ironiczne uwagi, epitety, złośliwości i wyczuwalną niechęć.

W wyniku rozmowy w Telefonie Zaufania zdecydowała się na poinformowanie o tej sytuacji swoich bezpośrednich przełożonych. W wyniku tej interwencji zostało zorganizowane spotkanie dla całej załogi sklepu, podczas którego przypomniano o obowiązującym w firmie kodeksie (w którym *expressis verbis* zapisano zakaz dyskryminacji ze względu na orientację seksualną) oraz omówiono ten konkretny przypadek. Po tym spotkaniu sytuacja zgłaszającej dyskryminację diametralnie się zmieniła – ucinki i złośliwości ustały.

Powyższe przykłady dotyczą różnych sfer relacji pracowniczych – osoba zatrudniona vs przełożeni, relacja z klientem zewnętrznym, relacje wewnątrz załogi. Nie ma oczywiście uniwersalnych rad, jakie środki powinien podjąć pracodawca, aby stworzyć przyjazne i włączające miejsce pracy dla wszystkich osób w firmie. W każdym przypadku należy brać pod uwagę specyfikę miejsca pracy.

Jest jednak kilka kwestii, o których zawsze powinno się pamiętać:

- po pierwsze – kodeks etyczny lub inny dokument wewnętrzny z klauzulą o zakazie dyskryminacji ze względu na orientację seksualną. Mimo, że w Kodeksie pracy ten zakaz jest – ważnym jest, by był on też w dokumencie podpisywanym przez wszystkie osoby zatrudnione w firmie;
- po drugie – stosowanie tegoż kodeksu etycznego – by nie pozostał martwą literą;
- po trzecie – edukacja, szkolenia antydyskryminacyjne, w razie potrzeby – i dla pracowników, i dla kadry zarządzającej;
- po czwarte – małe „świadectwa włączające” – umieszczona gdzieś tęczowa nalepka, informacja, że jest Parada czy Marsz Równości, informacja – np. o Międzynarodowym Dniu Walki z Homofobią, Transfobią i Bifobią (IDAHOT – 17 maja). Takie małe gesty kosztują niewiele lub nic, a pokazują osobie, która jest z dyskryminowanego środowiska, że firma jest otwarta i przyjazna także osobom nieheteronormatywnym.

Miejsce pracy powinno być miejscem bezpiecznym. Tak jak zaznaczyłem w pierwszym akapicie – sytuacja społeczna osób LGBT+ w Polsce pogarsza się. W pracy spędzamy znaczną część swojego życia i od nas wszystkich – pracodawczyń i pracodawców; pracowników i pracownic; osób pracujących w równościowych organizacjach pozarządowych i w organizacjach skupiających firmy zależy, czy w tej trudnej sytuacji osoba nieheteronormatywna podejmie decyzję o wyjeździe z Polski, czy przyjdzie pracować u nas.

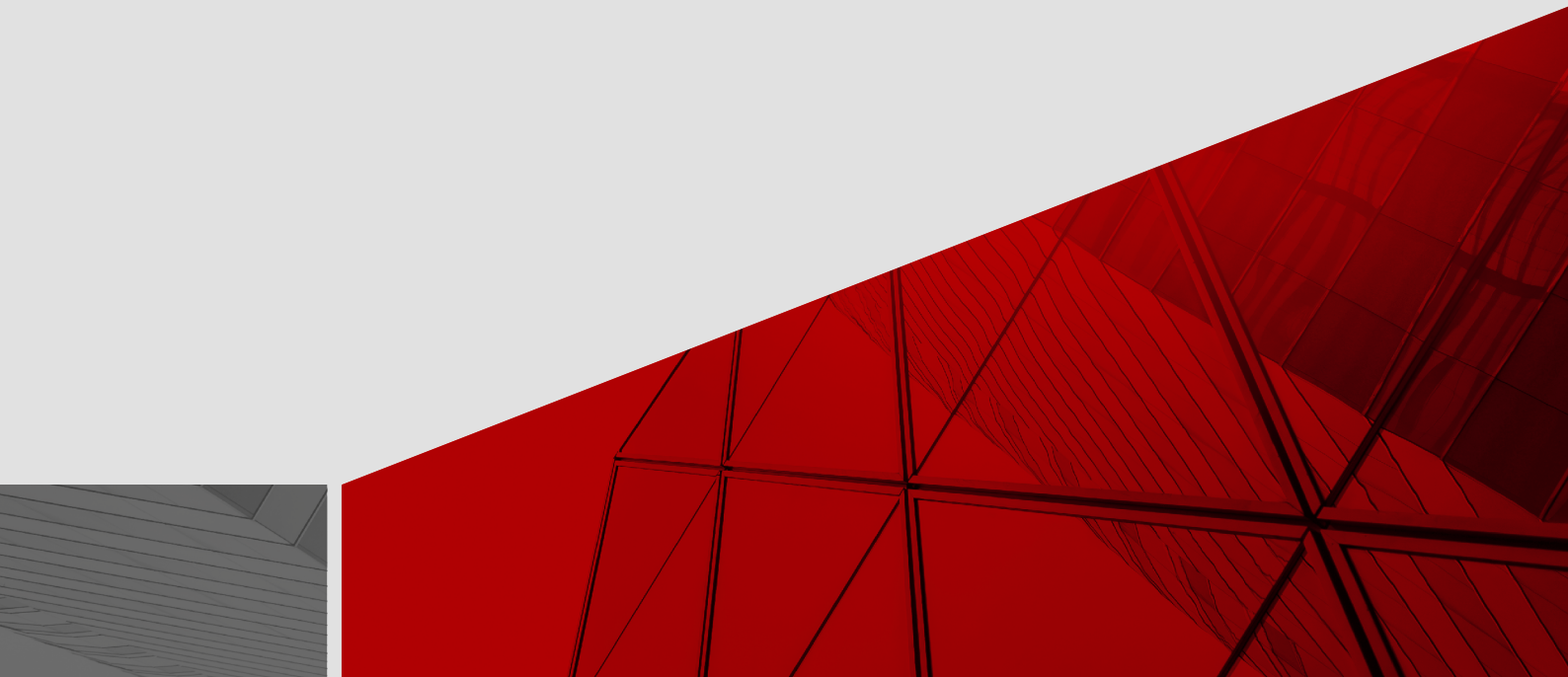
Krzysztof Kliszczyński, Stowarzyszenie Lambda Warszawa

Socjolog, działacz społeczny, wykładowca akademicki. Współzałożyciel Stowarzyszenia Lambda Warszawa. W roku 2005 – wraz z innymi osobami skarżył Polskę do Europejskiego Trybunału Praw Człowieka w związku z zakazem Parady Równości w Warszawie. Superwizor Telefonu Zaufania oraz koordynator prac pomocowych Lambdy Warszawa, a także Archiwum Stowarzyszenia. Z zamiłowania varsavianista.

O Stowarzyszeniu Lambda Warszawa

Stowarzyszenie Lambda Warszawa to najdłużej działająca polska organizacja LGBT+, powstała w październiku 1997 r. Działa głównie na polu pomocowym (grupy wsparcia, pomoc psychologiczna i prawna), działań antydyskryminacyjnych i rzeczniczych oraz kulturalno-społecznych (prowadzi największe w Polsce Archiwum społeczności LGBT+). W Lambdzie działa jedyny w Polsce Telefon Zaufania dla gejów, lesbijek, osób bi- i transpłciowych oraz ich bliskich; Stowarzyszenie prowadziło także Hostel Interwencyjny dla Osób LGBT+.

INSPIRATORIUM



OTWARTY PRACODAWCA, CZYLI JAK SKUTECZNIE ZARZĄDZAĆ NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIĄ W MIEJSCU PRACY

WSPÓŁPRACA POCZTY POLSKIEJ Z AGENCJĄ ZATRUDNIENIA FUNDACJI AKTYWIZACJA

Osoby z niepełnosprawnościami są jedną z najbardziej niedocenionych zawodowo grup społecznych w Polsce. Od wielu lat poddani efektowi podwójnego wykluczenia (ograniczenia wynikające zarówno ze stanu zdrowia, jak i braku skutecznych rozwiązań wspierających zatrudnienie) pozostają na marginesie rynku pracy. Sytuacja powoli sięga dość niepokojących rozmiarów, w obecnej chwili ponad 1,2 mln osób z różnymi niepełnosprawnościami będących w wieku aktywności zawodowej nie pracuje.

Z drugiej strony coraz większa grupa pracodawców twierdzi, że problemy z rekrutacją pracowników są jedną z głównych barier rozwoju firm (*Raport badania nastrojów pracodawców*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2018). Jak pokazują badania, do 2040 na rynku pracy w Polsce będzie brakowało 4,5 mln pracowników (*Raport. Imigranci z Ukrainy ratunkiem dla polskiej demografii*, Związek Przedsiębiorców i Pracodawców, Warszawa 2016, s. 13). Sytuacji nie jest w stanie uratować demografia, a dodatkową trudność stanowi wyraźny spadek ludności oraz wyczerpujące się powoli zasoby pracowników z zagranicy. Firmy od dawna podejmują kwestie zarządzania różnorodnością i zatrudniania osób z niepełnosprawnościami, ale często jedynie w ujęciu CSR (corporate social responsibility – społeczna odpowiedzialność biznesu), a nie konkretnych rozwiązań HR (human resources). Potrzeba zatem świeżego spojrzenia na problem wakatów i brakujących rąk do pracy, bardziej odważnego sięgania po te zasoby, których nie dostrzegaliśmy, a co za tym idzie spojrzenia na osoby z niepełnosprawnościami jako pełnoprawnych uczestników rynku pracy. Aby wykorzystać tę szansę, potrzebny jest nowy model działania, adekwatny do wyzwań współczesnej gospodarki – kompleksowa usługa wsparcia pracodawców i osób z niepełnosprawnościami poszukujących pracy, świadczona przez certyfikowane agencje zatrudnienia, prowadzone przez doświadczone podmioty. Przy odpowiednim zaangażowaniu pracodawców, a także ułożeniu procesów biznesowych z instrumentami polityk publicznych, co najmniej 400 tys. osób z niepełnosprawnościami może zasilić rynek pracy w perspektywie najbliższych lat.

Jednym z przykładów takiego podejścia jest współpraca Poczty Polskiej z Fundacją Aktywizacja. Współpraca wspierana jest przez Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych w ramach Pilotażowego Programu „Praca–Integracja”, promującego międzysektorowe działania na rzecz zwiększenia zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami na otwartym rynku pracy. Otwierając się na zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami Poczta Polska wdraża koncepcję zrównoważonego rozwoju, biorąc pod uwagę nie tylko wymiar ekonomiczny, społeczny czy wizerunkowy, ale odważnie mierząc się wymaganiami współczesnego rynku pracy i bieżącymi potrzebami kadrowymi.

W ramach otwartego konkursu PFRON wyłonił Fundację Aktywizacja jako wykonawcę świadczącego usługi rekrutacyjne oraz wspierającego lokalne struktury Poczty we wdrożeniu pracowników zatrudnionych w ramach programu. W styczniu 2018 roku podpisano porozumienie o współpracy obowiązujące do końca grudnia 2019 roku i dotyczące zatrudnienia 400 osób z orzeczoną niepełnosprawnością. Prowadzona przez Fundację Agencja Zatrudnienia od 15 lat wspiera pracodawców w uzyskaniu pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, kompleksowo współpracując z działami HR w zakresie zatrudniania i adaptacji miejsc pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnościami. Poczta Polska zobowiązała się do aktywnej i sprawnej realizacji procesu rekrutacji oraz zatrudnienia rekomendowanych i przygotowanych przez Fundację kandydatów.

Jak zatem wygląda codzienna współpraca między podmiotami?

Jej podstawą są bieżące kontakty między działem HR Poczty a koordynatorami projektu ze strony Fundacji, pozwalające na szybką reakcję w sytuacjach trudnych oraz procedowanie ważnych zmian wynikających ze specyfiki współpracy. Postawiliśmy na „ekspresowe rekrutacje”, szybką wymianę informacji oraz udział ekspertów i specjalistów Fundacji w naradach służbowych w Regionach Sieci, Regionach Dystrybucji POL, skupiających osoby bezpośrednio odpowiedzialne za ostateczną decyzję o zatrudnieniu kandydata.

Istotnym elementem całego procesu jest budowanie kultury „otwartości na zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami” oraz zwiększanie zaangażowania kadry kierowniczej, dzielenie się pozytywnymi doświadczeniami, ale przede wszystkim zdobywanie wiedzy mogącej mieć znaczenie dla samego zatrudnienia (m.in. cykl szkoleń „Savoir vivre w kontakcie z osobami z niepełnosprawnością” dla kadry kierowniczej prowadzonych przez Ekspertów Fundacji w czasie narad służbowych w jednostkach organizacyjnych PP).

Fundacja nie tylko rekrutuje osoby zainteresowane pracą w Poczcie Polskiej, ale również oferuje im wsparcie doradcy zawodowego, psychologa, odpowiednie przygotowanie w postaci kursów, szkoleń zawodowych zbieżnych z pożądanymi kwalifikacjami. Dzięki temu jesteśmy w stanie jeszcze lepiej dopasować kandydata do wymogów określonych dla danego stanowiska pracy. Fundacja monitoruje zatrudnienie beneficjentów projektu, oferując wsparcie Job Craftera, osoby odpowiedzialnej za wdrożenie danego pracownika w zakres obowiązków, relacje pracownicze oraz system pracy. Jeśli zachodzi potrzeba, eksperci Fundacji wspierają Poczte w prowadzeniu rozmów kwalifikacyjnych oraz bieżącym kontakcie z kandydatem.

Realizacja projektu odbija się szerokim echem i ma odzwierciedlenie w komunikacji wewnętrznej firmy skierowanej do już zatrudnionych pracowników. Osoby z orzeczeniami o stopniu niepełnosprawności, które do tej pory ukrywały ten fakt, widząc otwartość ze strony pracodawcy, ujawniają się chętniej.

Do tej pory w ramach projektu pracę w Poczcie Polskiej podjęło ponad 340 osób.

Dariusz Gosk, Fundacja Aktywizacja

Członek Zarządu oraz Dyrektor Agencji Zatrudnienia Fundacji Aktywizacja, Ekspert ds. rynku pracy. Posiada 12-letnie doświadczenie w opracowywaniu narzędzi wykorzystywanych w procesie włączania osób z niepełnosprawnościami w rynek pracy. Współpracuje z pracodawcami w zakresie prowadzonych projektów rekrutacyjnych, wdrażania systemów zatrudnienia, zarządzania różnorodnością. Prowadzi szkolenia dla firm i instytucji publicznych z obszaru „niepełnosprawności”.

O Fundacji Aktywizacja

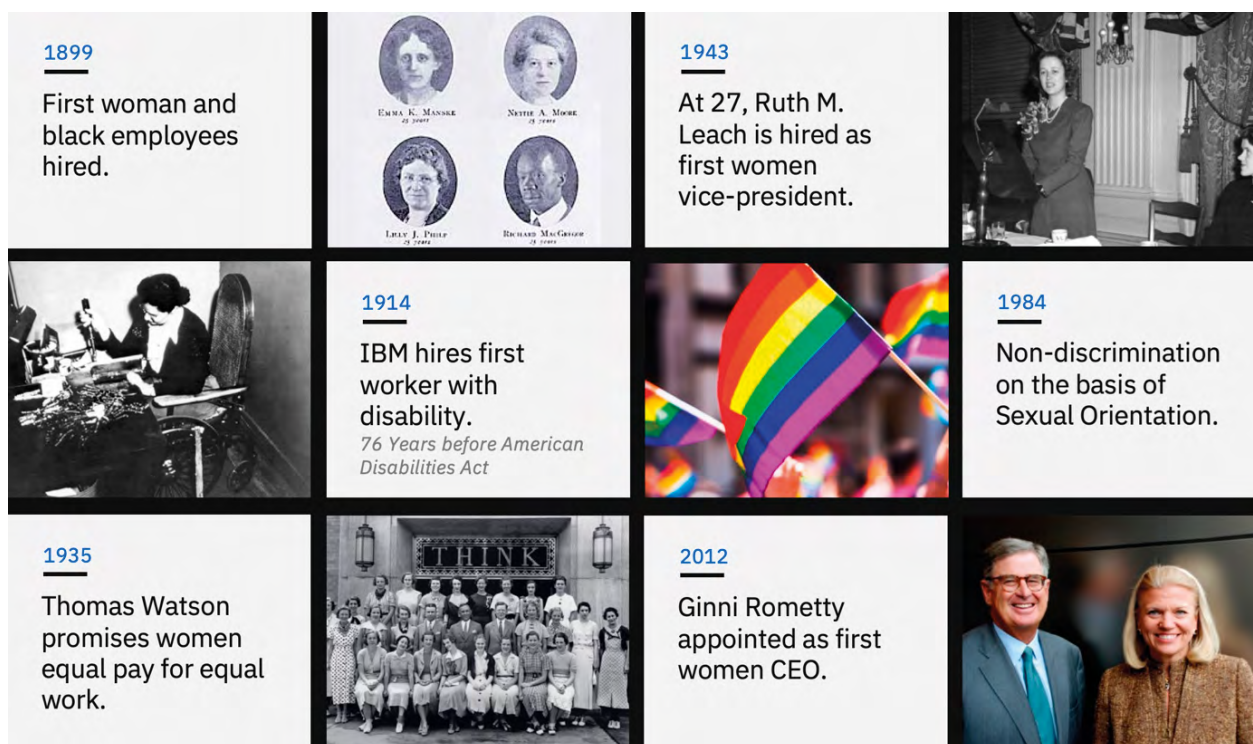
Fundacja Aktywizacja od blisko 30 lat lider w aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami. Od 2004 r. prowadzimy Agencję Zatrudnienia, która wspiera pracodawców w realizacji kompleksowych procesów rekrutacyjnych skierowanych na zatrudnienie pracowników z niepełnosprawnościami, zarządzaniu zespołem różnorodnym, wdrażaniu i optymalizacji projektów z obszaru CSR. Nasze działania realizujemy w 7 Oddziałach regionalnych w Białymstoku, Bydgoszczy, Łodzi, Poznaniu, Rzeszowie, Opolu i Warszawie, obejmując wsparciem pracodawców i osoby z niepełnosprawnościami w całym kraju.

O firmie Poczta Polska S.A.

Poczta Polska to firma o ponad 460-letniej tradycji, największy operator na rodzimym rynku – zatrudnia ponad 80 000 pracowników, a sieć obejmuje ponad 7500 placówek, filii i agencji pocztowych. Jest jednym z polskich liderów usług komunikacyjnych, paczkowo-kurierskich i logistycznych oraz narodowym operatorem pocztowym, z którego korzysta ponad 90% Polaków. Poczta Polska była wielokrotnie wyróżniana nagrodami za działania na rzecz osób z niepełnosprawnościami, m.in. Medalem Przyjaciół Integracji (2015 r.), czy tytułem Lidera Dostępności za sieć dostępnych placówek pocztowych (2016 r.). Poczta Polska została też laureatem VII edycji konkursu „Pracodawca Godny Zaufania” w kategorii „Firma Przyjazna Niepełnosprawnym” – za przystąpienie do Programu „Praca – Integracja” oraz kampanię „Poczta Polska bez barier”.

KULTURA PRZYNALEŻNOŚCI. DOBRE PRAKTYKI W OBSZARZE DIVERSITY & INCLUSION

Różnorodność i włączenie są wartościami głęboko osadzonymi w kulturze firmy IBM. Nie stoją za nimi trendy ani świadomość ostatniej dekady, ale ponad stuletnia tradycja. Już w początkach istnienia firmy IBM zatrudniał osoby należące do różnych grup mniejszościowych (np. w 1914 pierwsza osoba z niepełnosprawnością). Polityka równości szans została wdrożona w IBM już w 1953 roku. Nasza rzeczywistość i idące z nią w parze standardy wyprzedzały bardzo często legislację równościową nie tylko w Stanach Zjednoczonych, ale i na świecie.



Po latach doświadczeń i gromadzenia dobrych praktyk, testowania różnych rozwiązań dzisiaj na różnorodność osób współtworzących nasze środowisko pracy patrzymy szeroko i wielopłaszczyznowo. Oznacza ona dla nas nie tylko różnorodność pod względem przesłanek demograficznych, jak płeć, wiek, orientacja seksualna, etniczność, narodowość, wyznanie lub niepełnosprawność, ale także cechy, które stanowią o naszej indywidualności, jak m.in. pochodzenie, status rodzinny, wykształcenie, środowisko, typy osobowości, kultura pracy czy dyscyplina itd. Dzięki tej perspektywie różnorodność stała się wartością, która jest wspólna dla nas wszystkich – dotyczy bowiem każdej i każdego, ważna jest również dla firmy na poziomie globalnym.

Za tą deklaracją idą bardzo konkretne rozwiązania, które wdrażamy na wszystkich poziomach funkcjonowania organizacji. Wychodząc z założenia, że patrząc na problem z różnych kątów uzyskujemy najbardziej kreatywne

rozwiązania, kształtujemy nasze zespoły projektowe w taki sposób, aby każda osoba wносиła różne umiejętności. Nasi menedżerowie przygotowani są do zarządzania różnorodnymi zespołami w inkluzywny (włączający) sposób, który uwzględnia odmienne style pracy, doświadczenia, preferencje komunikacyjne czy inne kwestie, będące pochodną różnego pochodzenia, języka, wartości czy kultur. Wykorzystujemy różne narzędzia, by zadbać o to, by każda osoba uczestnicząca w pracach zespołu mogła na równych prawach zabierać głos, być słuchana, nie bać się oceny innych.

Dużą wagę przywiązujemy do rozwijania kompetencji naszych pracowników w zakresie różnorodności i włączenia. Podstawą jest dostęp do bogatej oferty edukacji wirtualnej, polityka i procesy firmy oraz lokalne inicjatywy angażujące i uwrażliwiające.

Przykłady inicjatyw Diversity & Inclusion

1. Warsztaty dotyczące niepełnosprawności

Prowadzimy spotkania, podczas których nasi pracownicy mają okazję dowiedzieć się więcej o różnych rodzajach niepełnosprawności oraz w pewnym stopniu ich doświadczenia poprzez ćwiczenia takie, jak: zasłonięcie oczu, praca ze słuchawkami ograniczającymi słuch, testowanie wózka inwalidzkiego itd. Dzięki tego typu doświadczeniom poszerzamy horyzonty i zwiększamy wrażliwość na niepełnosprawność, a jednocześnie pokazujemy, że pewne bariery są do przełamania i zależy to od otoczenia. Warsztaty te są dla nas również okazją do przetestowania dostępności naszego biura i jego otoczenia oraz pozwalają wprowadzać potrzebne udogodnienia.

2. Inicjatywa „Zrozumieć starość”

Podobne doświadczenie mamy w zakresie uwrażliwiania i zmiany postrzegania osób starszych. Pomagają nam w tym spotkania z organizacjami takimi, jak Fundacja „Zaczyn”. Nasi pracownicy mogli przetestować kombinezon geriatryczny, którego założenie pozwala doświadczyć trudności w poruszaniu się, słyszeniu, widzeniu, precyzji ruchów, których doświadczają osoby starsze. Pozwala on na kilka chwil poczuć się seniorką czy seniorem. To doświadczenie przełamało stereotypy, zbudowało zrozumienie i empatię. Natomiast spotkanie z seniorkami z Fundacji „Zaczyn” pomogło w zburzeniu pewnych stereotypów i zmieniło postrzeganie osób starszych.

Poza kreowaniem kultury i przestrzeni włączającej niezwykle istotne znaczenie ma dla nas zapewnienie, by deklaracje dotyczące otwartości na drugiego człowieka i poszanowania dla różnorodności wszystkich osób tworzących organizację znajdowały przełożenie na rzeczywistość i codzienne, życiowe sytuacje. IBM jest organizacją, w której podejmujemy rzeczywiste działania zmierzające do stworzenia miejsca pracy, w którym każdy może czuć się komfortowo i bezpiecznie będąc sobą, bo tylko w ten sposób można być w pełni kreatywnym i produktywnym. Dlatego też tworzymy wewnętrzne procesy mające na celu wsparcie naszych pracowników.

Takim przykładem mogą być wypracowane przez IBM na poziomie globalnym i lokalnym dobre praktyki dotyczące wspierania osób w procesie tranzycji, czyli korekty płci przez osoby transpłciowe. W skład tego procesu wchodzi indywidualne wsparcie pracownika przechodzącego tranzycję, ale także wsparcie fachowe i kompetencyjne menedżera pracownika oraz zespołu. Nasze wewnętrzne systemy umożliwiają zmianę imienia w dowolnym momencie tranzycji. W całym procesie wsparcia osoby w tranzycji najważniejszy jest dla nas dialog i zrozumienie. O każdym kolejnym kroku i o wszelkich działaniach podejmowanych w ramach tego

programu decyduje osoba, która takie wsparcie otrzymuje. To ona wyznacza rytm wdrażania działań i jej gotowość warunkuje podejmowanie kolejnych kroków.

Nasi pracownicy mają możliwość aktywnego wsparcia działań w zakresie Diversity & Inclusion poprzez tworzenie Business Resource Groups, sieci pracowniczych, skupionych na inicjatywach integrujących i włączających.

Zapraszam serdecznie na stronę IBM Diversity & Inclusion (<https://www.ibm.com/employment/inclusion/index.html>), na której można znaleźć pełną historię kultury włączającej naszej firmy oraz wiele materiałów i praktycznych przykładów programów prowadzonych przez IBM.

Beata Markowska, IBM

Specjalistka ds. Różnorodności i Równości Szans w IBM / IBM Diversity & Inclusion Acceleration Europe, Diversity Engagement Partner, Poland & Baltics. Ekspertka zajmująca się tematem różnorodności od ponad 8 lat. W IBM prowadzi program różnorodności w Polsce i krajach bałtyckich oraz koordynuje wewnętrzne procesy firmy związane z legislacją antydyskryminacyjną w zatrudnieniu na poziomie Europy. Wraz z globalnym zespołem wdraża narzędzia i programy wspierające przyspieszenie strategicznych działań D&I. Zafascynowana tematami budowania marki, komunikacji, designu oraz cyfrowej transformacji.

O firmie IBM

IBM jest globalną firmą technologiczną i doradcą o ponad 100-letniej tradycji. Zmieniamy branżę, dostarczając rozwiązania i specjalistyczną wiedzę. Nasze wartości to: zaangażowanie na rzecz sukcesu każdego klienta, innowacje, które liczą się dla nas i dla całego świata oraz zaufanie i osobista odpowiedzialność we wszystkich relacjach. Pracownicy IBM wierzą w postęp. W to, że wykorzystanie informacji, rozumu i nauki może prowadzić do rozwoju biznesowego i społecznego oraz poprawy jakości życia.

KLUCZOWA ROLA MENEDŻERÓW W BUDOWANIU KULTURY RÓŻNORODNOŚCI I INKLUZJI

Polityka różnorodności i inkluzji, która koncentruje się na trzech aspektach: kultury, wieku i płci, jest częścią strategii biznesowej i strategii HR (*human resources*, zasoby ludzkie) firmy Henkel. Stanowi ona jedno z podstawowych narzędzi budowania silnego, skutecznego i zmotywowanego zespołu pracowników, który jest w stanie zagwarantować firmie sukces biznesowy na globalnym rynku. Pracując w zróżnicowanych zespołach i wykorzystując odmienne sposoby myślenia i działania naszych pracowników, firma może łatwiej i efektywniej osiągać ambitne cele, a zachęcając do proaktywnej i otwartej postawy, w pełni wykorzystać ich potencjał. Wyrazem tego są wprowadzone niedawno nowe zasady współpracy i współdziałania, skierowane do menedżerów i wszystkich pracowników tzw. *Leadership Commitments* (Zobowiązania Przywódcze). Tworzą je cztery podstawowe zobowiązania:

- działamy przedsiębiorczo,
- współpracujemy tworząc zespół,
- z pasją dbamy o rozwój pracowników,
- bierzemy odpowiedzialność za wyniki.

Kluczowym zobowiązaniem, z różnorodnościowego punktu widzenia, jest zasada: **współpracujemy tworząc zespół**, która określa, że współpraca powinna opierać się na zaufaniu, transparentności, poszanowaniu dla różnorodności i wspólnym działaniu na rzecz firmy.

W Henkle stworzenie kultury organizacyjnej w oparciu o ideę różnorodności nie byłoby możliwe bez zaangażowania menedżerów średniego i wyższego szczebla. To od nich w głównej mierze zależy, czy polityka różnorodności znajdzie odzwierciedlenie w praktyce firmowej i kulturze zarządzania zespołami oraz w jakim stopniu programy wspierające różnorodność będą faktycznie dostępne i wykorzystywane przez pracowników. Zarządzanie różnorodnymi zespołami, ich motywowanie czy rozwiązywanie potencjalnych konfliktów w duchu inkluzyjności to prawdziwe wyzwanie dla menedżera. Dlatego zarząd firmy w procesie kształcenia umiejętności przywódczych kładzie nacisk na kwestie rozwijania wrażliwości kulturowej oraz poszanowania odmienności poglądów i postaw. Jest tu więc naprawdę bardzo dużo przestrzeni dla lokalnego kolorytu: kultury czy tożsamości społecznej. Odbyna się to zarówno dzięki odpowiednio dobranym szkoleniom, jak i budowaniu międzynarodowych ścieżek karier.

W firmie Henkel rozwój zawodowy menedżerów – oznaczający nabywanie potrzebnych umiejętności i doświadczeń – przebiega zgodnie z zasadą *Triple Two* (Trzy Razy Dwa). Oznacza to, że osoby o największym potencjale do obejmowania najwyższych stanowisk kierowniczych pracują kolejno co najmniej w dwóch różnych działach, dwóch różnych sektorach działalności firmy oraz dwóch krajach. Dzięki temu poznają

specyfikę działania firmy w różnych kontekstach, mają szansę zdobyć cenne doświadczenia i rozwinąć umiejętności adaptacyjne w międzynarodowym środowisku pracy. Taka ścieżka umożliwia menedżerom rozwój miękkich kompetencji, takich jak większa elastyczność, otwartość na zmiany oraz umiejętność dostosowywania się do nowych okoliczności i wyzwań. Zasada **Triple Two** ma ścisły związek z realizacją polityki różnorodności. Działając na kilku kontynentach i w różnych warunkach kulturowych, firma dba o to, aby jej pracownicy akceptowali odmienność kultur i różnych sposobów myślenia, a ponadto traktowali zasady współpracy w różnorodnych zespołach jako ważny i przydatny zasób w rozwiązywaniu problemów oraz tworzeniu innowacyjnych rozwiązań.

Aby ułatwić pracownikowi szybką aklimatyzację przy relokacji, firma przypisuje relokowanemu pracownikowi wsparcie mentora, którym jest rodak z wcześniejszymi zawodowymi doświadczeniami zdobytymi w kraju, do którego przenosi się „uczeń”. **Mentor**, zwany **buddy** (kumpel), udziela „nowej” osobie cennych porad i wskazówek, poświęcając swój czas na jej wdrożenie i pomoc przy aklimatyzacji w nowym miejscu pracy.

Ważnym elementem procesu adaptacji w nowym kraju jest **trening międzykulturowy**, podczas którego pracownik zdobywa wiedzę o różnicach kulturowych, znaczeniu zachowań i gestów czy zwyczajach panujących w kraju relokacji. Pracownik zachęcany jest także do podjęcia na koszt firmy nauki miejscowego języka.

W tak dużej organizacji jak Henkel bardzo ważne jest wypracowywanie w szerokim gronie kadry kierowniczej wspólnego rozumienia strategii i kierunków rozwoju firmy oraz wspólnych standardów i kultury zarządzania, w zgodzie z wartościami firmy i jej głównymi politykami. W polskim oddziale firmy Henkel ten cel pozwala realizować program **iLead**. To platforma komunikacji i networkingu wszystkich przedstawicieli kadry kierowniczej, dająca możliwość dyskusji o biznesie i zarządzaniu, wymiany doświadczeń i najlepszych praktyk, a także czerpania inspiracji do podejmowania codziennych wyzwań w obszarze szeroko rozumianego kierowania zespołami. Program realizowany jest poprzez spotkania plenarne oraz seminaria. Tematy, które często powracają w dyskusjach plenarnych, to zarządzanie poprzez wartości, rola dialogu i informacji zwrotnej w zarządzaniu zespołami, a także rola zarządu oraz menedżerów w tworzeniu kultury organizacyjnej opartej na szacunku i otwartej komunikacji. Seminaria, które odbywają się w grupach warsztatowych, ukierunkowane są na doskonalenie specyficznych umiejętności komunikacyjnych i menedżerskich, koniecznych w efektywnym wypełnianiu funkcji lidera w różnorodnych zespołach.

Platforma umożliwia skuteczną wymianę doświadczeń między menedżerami całej firmy pracującymi w różnych działach, sektorach biznesowych i oddziałach. To także ważne narzędzie do dwustronnej komunikacji pomiędzy ścisłym zarządem a liderami, pozwalające na otwartą dyskusję i wypracowanie wspólnych praktyk w zakresie komunikacji i zarządzania zespołami. Obecnie programem iLead objętych jest w Polsce ponad 120 kierowników różnego szczebla.

Niemniej ważnym narzędziem rozwojowym w polskim oddziale firmy Henkel jest **Program mentoringu** skierowany do menedżerów oraz młodych pracowników z potencjałem do objęcia kierowniczych stanowisk w niedługiej przyszłości. Podstawowym celem programu jest rozwój umiejętności i kompetencji pracowników w relacji mistrz – uczeń. Mentor staje się dla ucznia ważnym punktem odniesienia i partnerem do pogłębionej rozmowy na temat rozwijania kluczowych umiejętności i budowania własnej kariery. Dla obu stron jest to ważna lekcja dialogu, otwartości i budowania relacji na gruncie szacunku, zrozumienia i empatii, co bezpośrednio wspiera budowanie inkluzywnej kultury korporacyjnej w polskim oddziale firmy. Inną odmianą programu mentoringowego, realizowanego w firmie Henkel jest tzw. mentoring odwrócony, w którym to młodszy stażem pracownicy szkolą starszych (także przedstawicieli najwyższej kadry zarządzającej) z zakresu skutecznego korzystania z nowoczesnych technologii cyfrowych i poruszania się w mediach

społecznościowych. Dla młodszych pracowników jest to okazja do zbudowania interesującej relacji, która może zapoczątkować w przyszłości. Dla starszych – to możliwość uzupełnienia wiedzy i umiejętności o dużym znaczeniu w nowoczesnym środowisku pracy. Dla obu stron jest to szansa zbudowania międzypokoleniowego porozumienia.

Obie formy mentoringu cieszą się w firmie Henkel dużym zainteresowaniem potencjalnych uczestników.

Dorota Strosznajder, Henkel

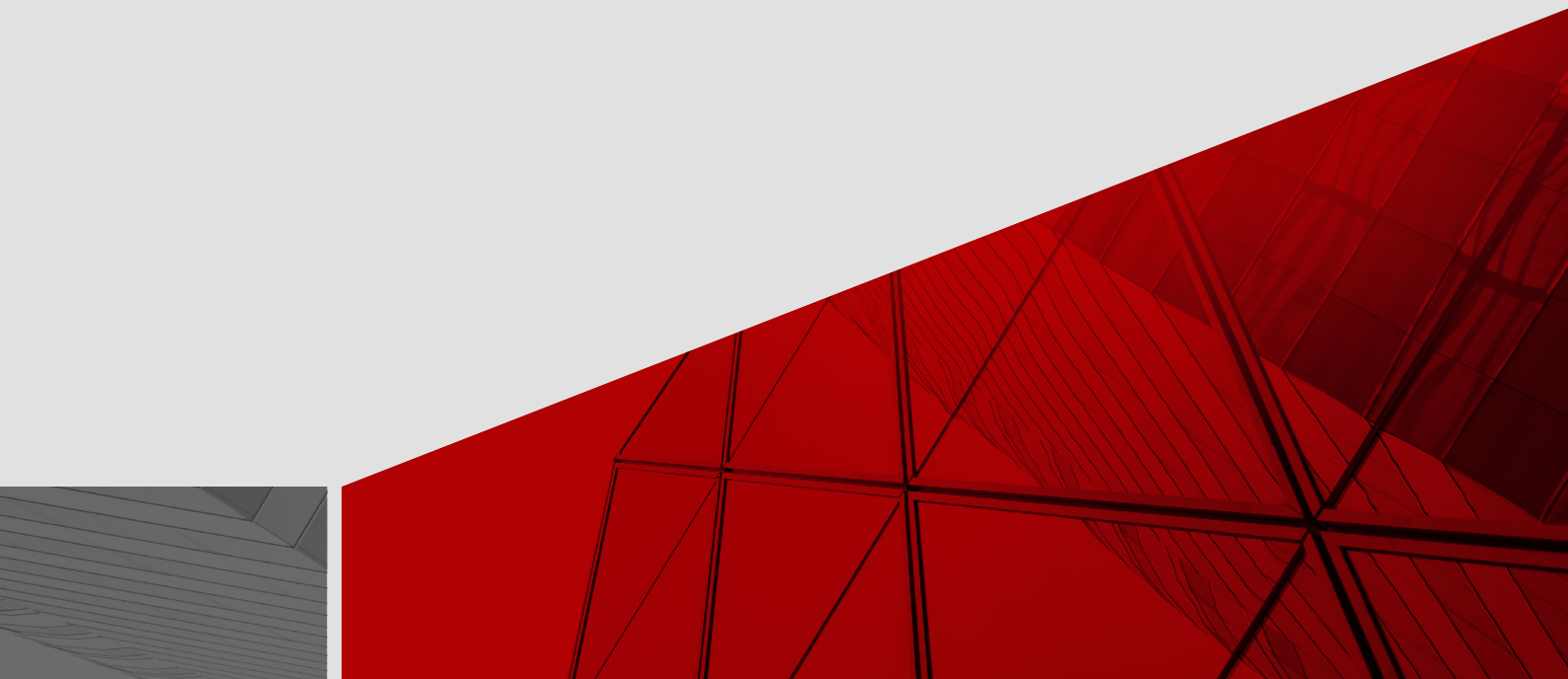
Dyrektorka Działu Komunikacji Korporacyjnej firmy Henkel na Polskę i kraje bałtyckie oraz pełnomocnik ds. odpowiedzialności społecznej w Henkel Polska. Odpowiada za kreowanie i realizację polityki komunikacyjnej oraz strategii CSR firmy. Mentorka i liderka programów mentoringowych. Inicjatorka i liderka programów networkingowych dla kobiet. Twórczyni wieloletniego projektu społecznego „W drodze do pracy”, wspierającego od 2013 roku reaktywację zawodową kobiet. Od 2014 współorganizatorka Kongresu Różnorodności – corocznego wydarzenia dla przedstawicieli biznesu, NGO, świata nauki oraz mediów, służącego promocji idei różnorodności, śledzeniu trendów i wymianie międzysektorowych doświadczeń. Laureatka nagrody „Ludzie, którzy zmieniają biznes” za 2016 rok, w kategorii Różnorodność. Absolwentka studiów orientalistycznych na Uniwersytecie Warszawskim, Studium Praktyka i Mistrza NLP oraz Szkoły Mentorów. Wcześniej związana z firmami Japanese External Trade Organization oraz Procter & Gamble.

O firmie Henkel

Firma Henkel oferuje na całym świecie produkty czołowych marek i technologie w trzech obszarach biznesowych: Laundry & Home Care (środków piorących i czystości), Beauty Care (kosmetyków) oraz Adhesive Technologies (klejów, uszczelnaczy i technologii powierzchniowych), a jej kluczowe globalne marki to: Persil, Schwarzkopf oraz Loctite. Zatrudnia na świecie 53 tysiące pracowników, tworzących zaangażowaną i zróżnicowaną organizację o silnej kulturze korporacyjnej i wspólnych wartościach. Jako uznany lider zrównoważonego rozwoju Henkel zajmuje czołowe miejsca w wielu międzynarodowych indeksach i rankingach. W Polsce firma cieszy się reputacją czołowego pracodawcy i firmy odpowiedzialnej społecznie, co potwierdzają niezależne nagrody, wyróżnienia i tytuły. Działania Henkla w zakresie CSR są regularnie doceniane przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu i uwzględniane w raporcie „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki”. Od 2012 firma jest sygnatariuszem Karty Różnorodności w Polsce, a od 2014 współorganizatorem i fundatorem Kongresu Różnorodności. W 2019 całościowa strategia zarządzania różnorodnością i inkluzją w Henkle została zaprezentowana jako dobra praktyka w publikacji pod redakcją prof. Izabeli Warwas pt. „Oblicza zarządzania różnorodnością w Polsce”.

Więcej informacji na stronie www.henkel.com oraz www.henkel.pl

INSTRUMENTARIUM



DLACZEGO POLSKIE PRZEDSIĘBIORSTWA NIE WIEDZĄ, CZYM JEST ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ I SKĄD O TYM WIEMY?

Analiza raportów informacji niefinansowych polskich przedsiębiorców w obszarze zarządzania różnorodnością prowadzi do kilku wniosków, które wydają się co najmniej zaskakujące. Dzisiaj różnorodnością zarządza albo przynajmniej planuje zarządzać większość organizacji; najchętniej na wszystkich poziomach funkcjonowania, angażując przy tym liczne procesy i zasoby – od kadrowych i finansowych, po informacyjne. Wszystko w imię oczywistych korzyści, które organizacji przyniesie właściwie zarządzany, różnorodny zespół. Z poziomu indywidualnego pracownika dotyczą one zaangażowania, motywacji, produktywności czy lojalności. Korzyści w postaci rozwoju umiejętności współpracy, jakości i szybkości podejmowanych decyzji, czy kreowania kultury rozwiązywania konfliktów odnoszą również całe zespoły. Zarządzanie różnorodnością ma także istotny wpływ na politykę przyciągania talentów i innowacyjność, ogranicza rotację pracowników, tworzy wizerunek odpowiedzialnego społecznie pracodawcy i bezpiecznego miejsca pracy. Suma tych korzyści znajduje odzwierciedlenie w wynikach finansowych przedsiębiorstw. Zatem cel wdrażania zarządzania różnorodnością jest nie tylko uzasadniony polityką CSR (*corporate social responsibility*), społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, ale również jego strategią biznesową.

Strategię zarządzania różnorodnością realizują zatem powszechnie działy HR (*human resources*, zasoby ludzkie), compliance, CSR, komunikacji, dedykowane zespoły zadaniowe, a „D&I officer” (*Diversity and Inclusion*, specjalista ds. różnorodności i włączenia) ma już w zasadzie większość firm. Przynajmniej tych z listy Fortune 500. D&I to dzisiaj swoisty „must have” świadomej, innowacyjnej i rozwijającej się organizacji. Nawet jeśli wśród CEO firm z listy Fortune 500 zaledwie 1% to osoby czarne, mniej niż 5% to kobiety, a żadna nie przyznaje się do bycia osobą homoseksualną¹⁰.

Jednak wyzwaniem staje się nie tylko zrekrutowanie zespołu zróżnicowanego pod względem cech demograficznych. Trudności nastręcza już zaprojektowanie samej strategii zarządzania różnorodnością. Kiedy firma planuje wdrażać zarządzanie różnorodnością, a w ogłoszeniu rekrutacyjnym, które publikuje, czytam o szansie na rozwój w młodym i dynamicznym zespole albo o ułatwieniach dla matek powracających z urlopu wychowawczego, podejrzewam, że wyzwań jest więcej.

Z wdrażaniem zarządzania różnorodnością jest trochę tak, jak w irlandzkim dowcipie:

– *Excuse me, how to get to the opera?*

– *Well, I wouldn't start from here...*

¹⁰ K. Yoshino, *Uncovering Talent*, University of New York and Deloitte US, 2013.

Czy i kiedy organizacja jest gotowa na zarządzanie różnorodnością?

Zasadnicze pytanie dotyczy bowiem tego, czy organizacja jest gotowa na kolejny krok w swoim rozwoju i w świadomości osób współtworzących jej kulturę organizacyjną. Krok, który polega na świadomym zarządzaniu zdefiniowaną, unaocznioną, uświadomioną i akceptowaną różnorodnością tych, którzy tę organizację współtworzą na wszystkich jej poziomach. W projektowaniu i wdrażaniu zarządzania różnorodnością kluczowe są bowiem dwa zagadnienia: różnorodności jako takiej oraz zarządzania zmianą w organizacji. Zarządzanie różnorodnością oznacza bowiem znaczącą zmianę przede wszystkim na poziomie świadomości i akceptacji różnic, wrażliwości na ich konsekwencje, budowania zespołów, dobrej komunikacji i kultury rozwiązywania konfliktów. I o ile słowo „zmiana” często odmieniane jest w organizacji przez wszystkie przypadki, to już rozumienie i akceptowanie „różnorodności” nie jest tak oczywiste. Czym tak naprawdę jest różnorodność, w jaki sposób ją rozpoznać w korporacyjnej rzeczywistości i wreszcie, jak w czasach wszechobecnego RODO zapewnić, żeby zespół był prawdziwie różnorodny?

Płeć i wiek, które bezlitośnie zdradza PESEL, to zasadniczo dwie cechy, co do których prawo pozwala pracodawcy gromadzić informacje. Bywa, że pracownicy zgłaszają też cenne z punktu widzenia pracodawcy informacje o niepełnosprawności, choć nie jest to regułą. W znakomitej większości przypadków firmowe strategie dotyczące zarządzania różnorodnością zaczynają się i... kończą tylko na tych trzech kryteriach. Informacje te potwierdzają dane zawarte w raportach informacji niefinansowych przedsiębiorstw. Tylko wyjątkowo organizacje podejmują działania ułatwiające zaangażowanie w życie firmowe innym grupom mniejszościowym, np. samodzielnym rodzicom, czy też rodzicom wielodzietnym, osobom przewlekłe chorym, tym którzy opiekują się osobami zależnymi, dojeżdżającym do pracy z daleka, takim które np. obchodzą ramadan, a pracują w trybie zmianowym, czy też takim, które Bożego Narodzenia nie świętują.

To też są przejawy różnorodności osób tworzących organizację, która ma bezpośredni wpływ na ich funkcjonowanie i angażowanie się w życie firmy. I podczas gdy organizacje najczęściej dostrzegają wymiary różnorodności dotyczące cech demograficznych współpracowników, to zazwyczaj pomijają jej wymiary społeczny i organizacyjny.

Dodatkowym wyzwaniem związanym z różnorodnością jest fakt, że jest ona wartością zmienną w czasie – osoba, która dzisiaj ma małe dzieci, za kilka lat będzie bardziej dyspozycyjna, ktoś, kto dzisiaj choruje na depresję, niedługo wyzdrowieje, osoba przechodząca przez doświadczenie rozvodu czy śmierci bliskiej osoby za jakiś czas będzie bardziej produktywnym pracownikiem. I odwrotnie – ktoś, kto dziś może bez konsekwencji wziąć udział w wyjeździe integracyjnym albo aplikować do projektu międzynarodowego realizowanego w innym kraju, jutro być może nie będzie miał takiej możliwości. Zaś ta, która była inicjatorką wolontariatu pracowniczego, za jakiś czas może być podmiotem firmowych akcji.

Trzecim aspektem najpowszechniej chyba rozpoznawanym w ramach raportowanych informacji niefinansowych przedsiębiorstw za ubiegły rok jest sytuacja, kiedy jako zarządzanie różnorodnością traktowane są praktyki będące w rzeczywistości realizacją prawnego obowiązku przeciwdziałania dyskryminacji, rzadziej mobbingowi. O ile na pracodawcy spoczywa prawny obowiązek informowania pracowników o przepisach dotyczących zasady równego traktowania, a także obowiązek przeciwdziałania dyskryminacji oraz mobbingowi, to już wdrożenie (bądź nie) polityki zarządzania różnorodnością jest wyłącznie jego wyborem i dobrą wolą. Decyzja w tym względzie jest przy tym podyktowana innymi przesłankami niż te, które stoją u podstaw przeciwdziałania dyskryminacji, którymi są konieczność pozostania w zgodzie z literą prawa, chęć uniknięcia kosztów łączących się z utratą pozytywnego wizerunku społecznego lub ewentualnym postępowaniem sądowym. Najczęściej wdrażanie zarządzania różnorodnością motywowane jest zasadami sprawiedliwości społecznej i korzyściami biznesowymi.

Czym różni się zarządzanie różnorodnością od przeciwdziałania dyskryminacji?

Czym w praktyce różni się zarządzanie różnorodnością od przeciwdziałania dyskryminacji? Zakresy pojęciowe nie zawsze są zbieżne. Żeby odpowiedzieć na to pytanie, konieczne jest przywołanie definicji dyskryminacji pośredniej. Z raportowania informacji niefinansowych przedsiębiorstw widzimy, że to przeciwdziałanie występowaniu tej formy dyskryminacji najczęściej bywa mylone z zarządzaniem różnorodnością. Zgodnie z prawem¹¹ dyskryminowanie pośrednie istnieje wtedy, gdy na skutek **pozornie neutralnego postanowienia, zastosowanego kryterium lub podjętego działania** występują lub mogłyby wystąpić niekorzystne dysproporcje albo szczególnie niekorzystna sytuacja w zakresie **nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia** w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych wobec **wszystkich lub znacznej liczby** pracowników należących do grupy wyróżnionej m.in. ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także bez względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy.

Oznacza to, że np. regulaminy, statuty, zarządzenia (np. przyjęty w firmie *dress code* – zasady dotyczące ubioru, system motywacyjny) albo też kryteria selekcyjne (na poziomie np. rekrutacji czy też konstruowania zespołów projektowych albo oddelegowywania pracowników na szkolenia czy przyznawania puli środków na rozwój osobisty) albo działania (np. miejsce albo czas przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych) mogą mieć charakter dyskryminacji, nawet jeśli na pierwszy rzut oka wydaje się, że są neutralne. Jeśli np. przyjęty *dress code* przewiduje, że nie wolno nosić nakrycia głowy, to możemy mieć do czynienia z dyskryminacją pośrednią z uwagi na stan zdrowia albo religię. Jeśli do flagowego projektu przyjmować będziemy osoby, które mają udokumentowaną pracę w przynajmniej kilku oddziałach firmy, to z dużym prawdopodobieństwem możemy zakładać, że takie kryterium selekcyjne będzie pośrednio dyskryminowało osoby mniej mobilne – kobiety zwykle opiekujące się zależnymi członkami rodziny, osoby starsze czy z niepełnosprawnościami. Z kolei zorganizowanie nawet części procesu rekrutacyjnego w siedzibie agencji zatrudnienia, której siedziba jest niedostosowana do potrzeb osób z niepełnosprawnością ruchową, przez co osoby te nie będą w stanie wziąć udziału w procesie rekrutacji, zostanie uznane za dyskryminację ze względu na niepełnosprawność. Tym samym wprowadzające w błąd będzie określenie działań zmierzających do przeciwdziałania tej formie dyskryminacji mianem zarządzania różnorodnością.

Polityka firmy mówiąca, że w organizacji zarówno kobiety, jak i mężczyźni korzystają z urlopu związanego z wychowywaniem dziecka, też nie będzie zarządzaniem różnorodnością – w istocie jest bowiem realizacją prawnego zakazu dyskryminacji. Podobnie nie zarządzaniem różnorodnością a przeciwdziałaniem dyskryminacji będzie wyrównywanie liczby kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych, czy wyrównywanie płac kobiet i mężczyzn za wykonywanie pracy tej samej wartości. A są to informacje wskazywane w raportach informacji niefinansowych jako przykłady zarządzania różnorodnością.

I wreszcie zarządzanie różnorodnością nie jest przecież celem samym w sobie. To zbiór praktyk, narzędzi, rozwiązań, procedur czy opis procesów, które wdrażane są w organizacji, która jest świadoma i akceptuje (nie tylko toleruje) istnienie ważnych (bo przecież nie wszystkich?) różnic między tworzącymi ją osobami, a które mają wpływ na ich funkcjonowanie w życiu zawodowym. Procesów, które realizowane są po to, by wszystkie osoby współtworzące organizację, pomimo, a może właśnie dzięki tym różnicom, miały realny wpływ na kształtowanie ich środowiska pracy i kultury organizacyjnej, w której pracują. To poczucie wpływu i warunki jego rzeczywistego zrealizowania będą w efekcie różnicą między integracją a inkluzją w organizacji.

¹¹ Art. 18^{3a} § 4 ustawy kodeks pracy oraz art. 3 pkt. 2 ustawy z dnia 3 grudnia 2010 o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania.

Zaś zarządzanie różnorodnością będzie wielowymiarowym procesem tworzenia takich warunków dla każdej i każdego kto współtworzy organizację, by będąc w pełni sobą czuć i czuć się w niej bezpiecznie.

Parafrazując Vernā Myers, różnorodność będzie sytuacją, kiedy różni ludzie otrzymali zaproszenie na przyjęcie. Zarządzanie różnorodnością zaś sposobem, w jaki zostaną poproszeni do tańca, przez kogo i jaki to będzie taniec. A inkluzja sytuacją, gdy wszyscy będą się dobrze bawić.



Źródło: Strefa Różnorodności - opracowanie własne

Powyższe stopnie rozwoju świadomości organizacji w obszarze różnorodności wskazują na proces, ewolucję, która jest udziałem organizacji. Podczas gdy wykluczenie może przyjąć postać segregacji czy marginalizacji określonych pracowników (czy ich grup) i przejawiać się w komentarzach, piętnujących i wyszydzających wypowiedziach czy dowcipach, stygmatyzujących rysunkach czy plakatach, a także zachowaniach identyfikowanych jako dyskryminacyjne; tylko na tym stopniu możliwa będzie ingerencja prawa zakazującego dyskryminacji albo mobbingu.

W sytuacji, kiedy na poziomie zachowań na jakimkolwiek poziomie funkcjonowania organizacji – czy to na etapie rekrutacji, decyzji projektowych, przyznawania określonych uprawnień, premii, czy choćby komponowania zespołów, czy nawet zarządzania przestrzenią w organizacji pojawiają się wykluczenie, stygmatyzujące określenia, język pogardy, mikronierówności, faworyzowanie, jest to jasny sygnał, że przystępując do zarządzania różnorodnością jesteśmy... przynajmniej o jeden stopień za daleko.

Zarządzanie różnorodnością możliwe bowiem będzie do wprowadzenia w organizacji, która nie tylko w sposób jasny i konsekwentny realizuje zasady równego traktowania, przeciwdziała i reaguje na wszelkie przejawy dyskryminacji lub mobbingu, ale także dostrzega i w pełni akceptuje różnorodność wszystkich osób ją współtworzących. Przy czym różnorodność ta jest rozumiana szerzej niż wyłącznie przez pryzmat tych kryteriów, z których kodeks pracy czy ustawa o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego

traktowania¹² zakazują dyskryminacji. Różnorodność społeczna to dziś już nie tylko różnorodność demograficzna, a także, a może przede wszystkim, różnorodność w sposobie myślenia, perspektywie, doświadczeniu, stylach komunikowania się, kulturze rozwiązywania konfliktów.

Tym samym organizacja włączająca to ta, w której – bez względu na to, kim i jacy jesteśmy – możemy czuć się bezpiecznie: nieoceniani, słuchani, przekonani o swoim znaczeniu i wpływie na jakość kultury organizacyjnej.

I niestety – bądź na szczęście – nie ma tu dobrej i sprawdzonej drogi na skróty.

Dominika Sadowska, Strefa Różnorodności

Ekspertka z obszaru polityki i prawa antydyskryminacyjnego. Zajmuje się projektowaniem i wdrażaniem strategii dotyczących zarządzania różnorodnością, inkluzji i przeciwdziałania dyskryminacji na poziomie przedsiębiorstw, organizacji oraz gmin i największych polskich miast – Warszawy, Gdańska i Poznania. Trenerka kompetencji społecznych, założycielka Strefy Różnorodności. Mediatorka związana z Polskim Centrum Mediacji i Centrum Rozwiązywania Sporów i Konfliktów przy Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, gdzie realizuje mediacje dotyczące konfliktów wewnątrzorganizacyjnych i pracowniczych również wynikających z kwestii międzykulturowych i różnorodności. Zwolenniczka wprowadzenia instytucji mediacji do CSR.

Strefa Różnorodności

Strefa Różnorodności jest ośrodkiem eksperckim, który wspiera organizacje, przedsiębiorców, placówki oświatowe i naukowe oraz organy administracji publicznej w tworzeniu i rozwijaniu pozytywnych relacji pracowniczych i bezpiecznych miejsc pracy poprzez zarządzanie różnorodnością, rozwój kultury włączającej, strategię D&I, wdrażanie mediacji do organizacyjnych standardów rozwiązywania sporów i projektowanie partycypacyjne. Wspiera samorządy w inkluzywnej realizacji funkcji miejskich i projektowaniu włączającej przestrzeni miejskiej. Skupia ekspertów z wieloletnim doświadczeniem szkoleniowym, mediacyjnym coachingowym i doradczym, m.in. prawników, analityków, psychologów, zawodowych mediatorów.

Więcej informacji na stronie <http://strefaroznorodnosci.pl>.

¹² Dz.U. 2010 nr 254 poz. 1700.

NAUKA I SZTUKA DOBIERANIA WSKAŹNIKÓW

Jak i po co mierzyć inkluzję i różnorodność? Czemu liczba przeszkolonych osób lub liczba skarg nie są dobrymi wskaźnikami? Co to są wskaźniki behawioralne? W poniższym tekście staram się odpowiedzieć na te i inne pytania, aby pomiar różnorodności miał sens i mógł przełożyć się na praktyczne działania firm.

Czemu dobrze nie mierzymy...

Kultura włączająca, wzmacnianie różnorodności w firmach, zapobieganie wykluczeniu – wszystkie te idee często pojawiają się, zwłaszcza w ostatnich latach, w misjach i wizjach większych i mniejszych korporacji. Rzadko są one jednak mierzone tak, aby pozwolić na precyzyjną diagnozę stanu obecnego i monitorowanie zmian. Pomiar kultury włączającej, efektów zarządzania różnorodnością czy działań antydyskryminacyjnych nierzadko jest albo niedokładny, albo arbitralny i nie pozwala na śledzenie kierunku zachodzących procesów, albo – po prostu – nie istnieje. Jest to o tyle zaskakujące, że w przedsiębiorstwach mierzone jest zazwyczaj wszystko – od produktywności i efektywności, przez zwrot z inwestycji, do satysfakcji zatrudnionych.

Pojawia się zatem oczywiste pytanie – dlaczego? Dlaczego efektywność działań na rzecz jednych z kluczowych dla rozwoju przedsiębiorstw i korporacji celów – inkluzji i różnorodności – nie są mierzone tak samo dokładnie, jak inne wymiary działalności firm i organizacji?

Powód główny: Bo nie chcemy.

Wbrew pozorom wiele osób zarządzających firmami nie jest przekonana, że różnorodność i inkluzja przekłada się na wyniki firmy. Choć istnieją empiryczne dowody¹³ na to, że im bardziej różnorodna i otwarta jest firma (na wszystkich poziomach i we wszystkich wymiarach), tym lepsze wyniki firmy, to kadry menadżerskie, zarządzający, właściciele i właścicielki akcji, udziałów, przedsiębiorstw często nie są przekonane do idei różnorodności i inkluzji (poza aspektami PR-owymi).

Przyczyny takiej postawy mogą być różnorodne – od niepopartej danymi wiary w merytokrację¹⁴ (a że Polacy i Polki wierzą w merytokrację, pokazują dane Polskiego Badania Panelowego POLPAN¹⁵), przez zaprzeczanie

¹³ <https://www.weforum.org/agenda/2019/04/business-case-for-diversity-in-the-workplace>.

¹⁴ <https://krytykapolityczna.pl/swiat/nie-wiercie-w-merytokracje-mark>.

¹⁵ <http://www.shankerinstitute.org/blog/attitudes-toward-education-and-hard-work-post-communist-poland>.

osobistej dyskryminacji¹⁶, po zwykły brak wiedzy, że taki związek (między różnorodnością a wynikami firmy¹⁷) istnieje. Brak przekonania o korzyściach płynących dla firmy z różnorodności i inkluzji przekłada się na brak realnych działań w tej dziedzinie, a co za tym idzie, brak potrzeby sensownego pomiaru.

Co więcej, często w firmach i organizacjach panuje poczucie, że to wszystko – te idee różnorodności, równości i społecznej odpowiedzialności, te potrzeby pomiaru, raportowania itp. – przyszło z zewnątrz; że to tylko kolejne wymogi Unii lub „korporacyjnego szefostwa skądś tam”; że to tylko tymczasowa moda i jak przetrzymamy i zamarkujemy działania, to przetrwamy. Badania wskazują jednak, że taka postawa jest postawą samobójczą – nowi pracownicy i pracownice (przede wszystkim z pokolenia Y¹⁸: urodzeni między 1980 a 2000 r., ale nie tylko¹⁹) zwracają uwagę na to, na ile dana organizacja rzeczywiście realizuje określone działania, a w dobie Internetu (gdy każdy pracodawca/pracodawczyni mogą być sprawdzeni²⁰) markowanie działań się po prostu nie uda.

Powód drugi: Bo brakuje definicji podstawowych pojęć.

Podstawowe pojęcia są niezdefiniowane lub zdefiniowane tak, że rzeczywiście nie wiadomo, co i jak mierzyć. Spójrzmy na przykład na definicje kultury włączającej... Tylko, gdzie one są?

Kultura włączająca pozostaje często niezdefiniowana, a pod hasłem „kultura inkluzywna” znajdują się najczęściej odniesienia do polityk różnorodności. Według definicji, które udało mi się znaleźć, termin kultura włączająca zwykle odnosi się do sytuacji, gdy każda osoba w danym miejscu pracy czuje, że jest jej pełnoprawnym członkiem/pełnoprawną jej członkinią, czuje się swobodnie w wyrażaniu swoich opinii i pomysłów, a jej wkład jest odpowiednio doceniany (m. in. na podstawie definicji zaproponowanej przez Burton Blatt Institute (BBI) at Syracuse University²¹, artykułu dostępnego na stronie firmy Gallup²², artykułu Deloitte²³, oraz innych artykułów na temat przywództwa włączającego itp.). Konia z rządem temu, kto wie, co to dokładnie znaczy, a zatem jakie wskaźniki dobrać.

Nie lepiej jest z pojęciem różnorodności. Choć autorzy i autorki definicji kultury inkluzywnej zaznaczają, że różnorodność to nie to samo, co kultura włączająca, to zarządzanie różnorodnością ma być drogą do niej, a różnorodność odnosi się do obecności osób o odmiennych cechach w organizacji. O ile kompozycję (cechy zatrudnionych osób) da się dość łatwo określić, to pozostałe dwa pojęcia pozostają cały czas rozmyte. A każdy dobry metodolog/metodolożka na wstępie powie nie tylko, że „możemy zmienić tylko to, co możemy zmierzyć”, ale przede wszystkim, że „możemy zmierzyć tylko to, co najpierw (odpowiednio) zdefiniowaliśmy.”

¹⁶ <http://crosby.socialpsychology.org>.

¹⁷ <https://medium.com/awaken-blog/compilation-of-diversity-inclusion-business-case-research-data-62a471fc4a42>.

¹⁸ <https://www.webershandwick.com/news/millennials-at-work-perspectives-on-diversity-inclusion>

¹⁹ <https://alebank.pl/pracownicy-wybieraja-firmy-dzialajace-etycznie>.

²⁰ <https://www.absolvent.pl/opinie-o-pracodawcach#>.

²¹ http://bbi.syr.edu/projects/demand_side_models/docs/a_inclusive_culture.htm.

²² <https://www.gallup.com/workplace/242138/requirements-diverse-inclusive-culture.aspx>.

²³ <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/employee-experience/kazdy-pracownik-chce-byc-wysluchany-inkluzywna-organizacja.html>.

Powód trzeci: Bo używamy wieloznacznych wskaźników.

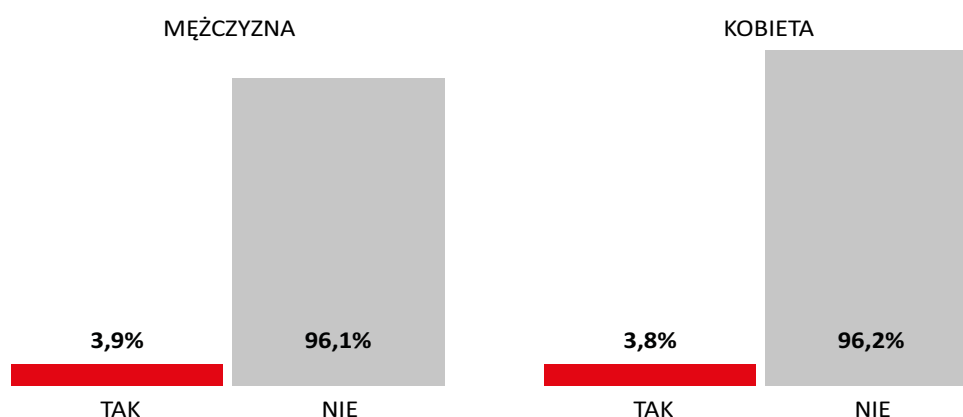
Przekonanie, że biznes to biznes i najprostsze (i najtańsze) formy pomiaru są najlepsze. W każdej dziedzinie, nie tylko biznesie, obowiązuje tzw. zasada brzytwy Ockhama. Czyli, jeśli da się zrobić prościej, to powinno się robić prościej. Tylko, że ta zasada jest warunkowa – prościej wtedy, gdy alternatywa daje te same rezultaty. Nie wtedy, gdy proste działanie nie daje nic.

Dość powszechny jest na przykład pogląd, że ludzie „mówią” to, co myślą, i czego doświadczają. Ba, że ludzie wiedzą, że pewnych zjawisk (na przykład dyskryminacji) doświadczają. Stąd przekonanie, że odpowiedzi na pytania o satysfakcję lub sprawczość w ankietach i kwestionariuszach lub liczba skarg na dyskryminację są wystarczające do pomiaru dyskryminacji/różnorodności/kultury włączającej.

Problem polega jednak na tym, że bardzo często nie wiemy, (a) że jesteśmy z jakiegoś powodu dyskryminowani/dyskryminowani/wykluczani/wykluczani; (b) że nasze zarobki są niższe/wyższe niż innych na tych samych stanowiskach; (c) że nasze opinie są rzadziej brane pod uwagę niż innych itp. Żeby to wiedzieć musielibyśmy/musiałibyśmy mieć nieskrępowaną możliwość porównań do innych osób w tej samej sytuacji. To jest, musielibyśmy/musiałibyśmy na przykład wiedzieć, ile zarabiają inni/inne albo jak przebiegają rozmowy ewaluacyjne z osobami na tych samych stanowiskach, z tym samym doświadczeniem, tymi samymi osiągnięciami, takim samym wymiarem dni wolnych itp.

Dla przykładu spójrzmy na dane dotyczące poczucia dyskryminacji wśród losowo dobranych respondentów i respondentek z Polski przebadanych w latach 2016/2017 w ramach Europejskiego Sondażu Społecznego²⁴. (Wyniki ESS, które prezentuję poniżej, są powszechnie dostępne²⁵.) Na pytanie, czy Respondent(ka) uznał(a) by się za należącą do grupy dyskryminowanej, rozkład wyglądał następująco²⁶:

Czy uznałby (uznałaby) się P. za osobę należącą do grupy ludzi, która jest w Polsce dyskryminowana, gorzej traktowana niż inne grupy w naszym kraju?



Źródło: ESS 2016-2017

²⁴ <http://www.ifispan.pl/ess/o-ess-2>.

²⁵ https://zkarpinski.shinyapps.io/european_social_survey.

²⁶ N = 1 694, w tym M = 807, K = 885, BD = 2; 13 R. odpowiedziało „trudno powiedzieć”, zatem rozkład dotyczy efektywnej próby = 1 681.

Spółród tych osób, które odpowiedziały, że uważają się za należące do grupy dyskryminowanej (31 mężczyzn i 34 kobiety), większość wskazała, że czuje się dyskryminowana z powodu innego niż płeć, wiek, orientacja seksualna czy pochodzenie etniczne.

Oczywiście nie wiemy, dlaczego respondenci i respondentki z Polski odpowiadali tak a nie inaczej na pytania zadane w tym konkretnym kwestionariuszu. Jednak fakt, że większość zaprzeczyła poczuciu bycia dyskryminowanym/ą z jakiegokolwiek powodu sugeruje, że trudno interpretować odpowiedzi w kwestionariuszach jako dobre wskaźniki rzeczywistej skali dyskryminacji (czy to w populacji ogólnej czy w danej organizacji).

Liczba zgłaszanych skarg czy odpowiedzi w kwestionariuszach na wprost zadane pytania o poczucie dyskryminacji (itp.) może nam dać jakieś pojęcie o tym, na ile osoby czują się świadome czy ośmielone do mówienia o kwestiach związanych z różnorodnością, ale nie da nam obrazu skali zjawiska dyskryminacji czy nierównego traktowania jako takiego. Co więcej, jeśli na przykład liczba skarg ma wskazywać na ośmielenie lub świadomość, to jak interpretować zmianę tego wskaźnika? Czy wzrost skarg oznacza rosnącą „śmiałość”, a co za tym idzie, że procedury na rzecz przeciwdziałania działają coraz lepiej, a pracownicy i pracownice nie boją się wskazywać nieprawidłowości? Czy też wzrost ten oznacza większą „świadomość”, na czym polega dyskryminacja i że jest się dyskryminowanym/ą? Czy też wzrost tego wskaźnika oznacza zwyczajnie wzrost praktyk dyskryminacyjnych? I na odwrót – jak interpretować spadek liczby skarg?

Istnieje też przekonanie, że szkolenia, a przede wszystkim ich liczba oraz liczba przeszkolonych osób, lub publiczne deklaracje zaangażowania w różnorodność, stanowią dobre wskaźniki (bo są proste do policzenia zarówno pod względem kosztów, jak i zasięgu). Tylko co z mierzaniem ich efektu? Zwłaszcza długotrwałego? Istnieje szereg badań wskazujących na fakt, że wszelakie „deklaracje” mają często efekt odwrotny od zamierzonego²⁷, a efektywność szkoleń²⁸ zależy od wielu czynników, a czasem przynosi skutek przeciwny²⁹ do planowanego.

Zaczniemy zatem od początku

Kultura włączająca, różnorodność, dyskryminacja to wszystko są pewne pojęcia (konstrukty), które nie są bezpośrednio obserwowalne. Żeby je zmierzyć, czyli – mówiąc inaczej – dobrać do nich policzalne wskaźniki, musimy je najpierw dobrze zdefiniować, a następnie przełożyć te definicje na język obserwacji. Co to znaczy i po co się aż tak angażować?

Pokażę, co to znaczy i dlaczego warto wskaźniki dobrze przemyśleć na przykładzie analizy zachowań wyborczych.

²⁷ <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/65884>.

²⁸ <https://psycnet.apa.org/record/2016-43598-001>.

²⁹ <https://psycnet.apa.org/record/2014-43472-001?doi=1>.

Najbardziej znane wyjaśnienie dotyczące decyzji wyborczych mówi, że istnieje relacja pomiędzy pozycją społeczno-ekonomiczną a preferencjami i zachowaniami wyborczymi. A zatem znając czyjąś pozycję społeczno-ekonomiczną powinniśmy być w stanie przewidzieć jego zachowania wyborcze. Czyli?... Intuicyjnie każdy jest w stanie powyższe stwierdzenie zinterpretować. Proszę się jednak zastanowić nad tym, co de facto musimy zmierzyć i zaobserwować, żeby sensowność tego stwierdzenia odrzucić bądź je zaakceptować. Co to jest pozycja społeczno-ekonomiczna? Czy jest to dochód? Czy wykształcenie? A jeśli wykształcenie, to jak mierzone? W latach edukacji? Czy też wystarczy znać najwyższy ukończony poziom edukacji? A może dobrą miarą jest prestiż zawodu? Ale jak określić prestiż? No i co to jest zachowanie wyborcze? Sam akt głosowania? Czy głosowanie w określony sposób? Co dokładnie potrzebujemy zmierzyć, żeby móc, na przykład, przygotować odpowiedni program wyborczy?

Z podobnymi decyzjami musimy się mierzyć w przypadku pomiaru i zarządzania różnorodnością. Jak zatem postępować?

► **Krok 1. Zdefiniować.** Co to jest kultura włączająca, różnorodność i dyskryminacja?

Zacznijmy od końca. Dyskryminacja jest zdefiniowana prawnie (m.in. w tzw. ustawie antydyskryminacyjnej³⁰ z grudnia 2010 i w kodeksie pracy³¹). Każdy z tych aktów wskazuje, że dyskryminacja to taka sytuacja, w której ktoś jest traktowany lub jego sytuacja jest inna/gorsza niż kogoś innego ze względu na jakąś – niepowiązaną merytorycznie lub prawnie chronioną cechę. Co to znaczy? Znaczy to, że (pomijając aspekt prawny i dowodów sądowych) nierówne traktowanie (lub po prostu nierówność) jest relacyjna i musi uwzględniać porównanie dwóch osób/sytuacji/grup o dokładnie tych samych cechach ważnych z punktu widzenia sensu danej relacji, ale różniących się cechą substancyjnie (merytorycznie) z nią niezwiązaną.

Ale jaki tego wpływ na problem doboru wskaźników? Fundamentalny. Bo implikuje to na przykład, że jeśli chcemy mierzyć, czy pracownicy i pracownice są równo traktowani, nie możemy się ograniczyć do prostego zestawienia, że mamy ileś kobiet i iluś mężczyzn w firmie, na określonych stanowiskach i o określonych zarobkach. Musimy porównać osoby o tym samym stażu, tych samych kwalifikacjach, z taką samą liczbą podwładnych itp. Kiedy to zrobimy i wyjdzie nam, dla przykładu, że osoby z tym samym doświadczeniem, liczbą przepracowanych godzin, liczbą podwładnych, ale będące kobietami w HR, zarabiają mniej niż mężczyźni z tym samym doświadczeniem, liczbą przepracowanych godzin, liczbą podwładnych, ale pracujący w innym dziale, to mamy do czynienia z dyskryminacją! Podobnie jak dyskryminacją jest inne traktowanie osób, które korzystają z elastycznego czasu lub miejsca pracy i są matkami, i osób, które z takiego czasu korzystają, a dzieci nie mają/mają dorosłe dzieci/są mężczyznami.

Termin dyskryminacja, wg powyższej definicji, odnosi się niemal wprost do wskaźników behawioralnych (czyli do zachowań – np. odmiennego traktowania, molestowania itd.) bądź obiektywnych wskaźników nierówności (różnice w wynagrodzeniach, awansach, szansach zatrudnienia, zwolnienia). Czy podobnie jest z różnorodnością i kulturą? Jeśli chodzi o różnorodność, to tak, o czym niżej.

³⁰ <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20102541700/U/D20101700Lj.pdf>.

³¹ <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19740240141/U/D19740141Lj.pdf>.

► **Krok 2.** Określić cele.

Różnorodność jest zazwyczaj definiowana w kategoriach kompozycji. Zatem w tym przypadku potrzebna nam jest przede wszystkim informacja o cechach osób zatrudnionych. Są takie cechy zatrudnionych, które znamy na podstawie danych z umowy o pracę – wiek, płeć, stanowisko (zazwyczaj też miejsce urodzenia i przebieg dotychczasowego zatrudnienia). Już na tej podstawie możemy analizować pewne aspekty różnorodności w firmie.

Co to jednak znaczy „analizować różnorodność”? Informacja o tym, ile w firmie jest osób należących do różnych grup społecznych, mówi nam oczywiście, na ile zróżnicowany jest kapitał ludzki w firmie. Mówi nam to jednak niezwykle mało o tym, jak jest on rozmieszczony i czy organizacja maksymalizuje dostępną różnorodność. Dlatego analiza różnorodności musi de facto dotyczyć segregacji i jej poziomów/wymiarów.

W naukach społecznych wyróżnia się dwa główne indeksy/miary segregacji – indeks równomierności (evenness) i izolacji (isolation/exposure). Każdy z nich odnosi się do nieco innego aspektu nierówności związanej z rozmieszczeniem grup mniejszościowych vs. większościowej. Przyjmijmy, że dany dział składa się w 80% z kobiet. Jeśli wszystkie działy w korporacji składają się w 80% z kobiet, mamy do czynienia z rozkładem równomiernym, ale wysoką izolacją (lub inaczej, niską ekspozycją na interakcje między mężczyznami a kobietami), ponieważ kobiety pracują głównie z kobietami. Z drugiej strony, w firmie, która zatrudnia bardzo mało kobiet, współczynnik izolacji może być niski, mimo iż kobiety są bardzo nierównomiernie rozproszone (na przykład pracują głównie w księgowości). Mówiąc inaczej, współczynniki równomierności wskazują, na ile różnorodność działu/zespołu odzwierciedla różnorodność całości (firmy/rynku pracy). Współczynnik izolacji wskazuje na to, jakie są szanse interakcji pomiędzy pracownikami, biorąc pod uwagę kompozycję ich działów/zespołów.

W zależności od tego, jaki jest cel naszych działań – maksymalizacja interakcji między członkami i członkiniami różnych grup vs. maksymalizacja różnorodności w działach/zespołach w relacji do różnorodności ogółem (firmy/pracowników i pracowników na rynku pracy), będziemy musieli skupić się na innym współczynniku i podjąć inne działania.

► **Krok 3.** Im więcej wskaźników, tym lepiej.

Kultura organizacyjna jest zazwyczaj definiowana jako zbiór formalnych i nieformalnych reguł, wartości i systemów kontroli społecznej określających interakcje, relacje i akceptowalne zachowania jednostek w korporacji. Zatem kultura włączająca będzie oznaczać taką kulturę organizacyjną, która koncentruje się na określonych wartościach i ich wzmacnianiu. Czyli?

W przypadku tego konstruktu szczególnie widać, jak ważne jest przyjęcie określonych procedur operacjonalizacji (doboru wskaźników). Zatem zastanówmy się krok po kroku nad powyższą definicją. Zawiera ona następujące elementy:

- reguły formalne,
- reguły nieformalne,
- wartości,
- system kontroli,
- zachowania.

Reguły formalne to wszystkie spisane, np. ujęte w formach regulaminów itp., ale też niespisane, choć rutynowo stosowane (na przykład w rekrutacji) zasady dotyczące funkcjonowania (w) organizacji. Zatem pomiar otwartości kultury musi się zacząć od audytu tych reguł nie tylko pod kątem chociażby dyskryminacji pośredniej (czy jakiś przepis nie działa inaczej na pracowników i pracownice o odmiennych cechach, w tym tych prawnie chronionych), ale też pod kątem tego, na ile rzeczywiście promują one włączanie i inkluzję. Na przykład tzw. dress codes albo ustalanie określonej temperatury klimatyzatorów³² są przykładami sformalizowanych reguł, które nierówno obciążają chociażby kobiety i mężczyzn oraz osoby w różnym wieku. Audyt reguł musi być przeprowadzony przy aktywnym współudziale wszystkich zatrudnionych osób. (Na marginesie warto wspomnieć, że wbrew powszechnemu przekonaniu kultury sformalizowane/zbiurokratyzowane skutkują często mniejszą dyskryminacją niż kultury oparte na regułach nieformalnych.)

Reguły nieformalne, choć nie są trudne do zdefiniowania, są niewątpliwie trudne do zoperacjonalizowania (pomiaru). Dotyczą one bowiem powszechnie podzielanych zasad dotyczących tego, co oznacza „pasować do firmy” i „być dobrym (współ)pracownikiem/(współ)pracownicą”. Zatem reguły te są trudne do zaobserwowania per se, ale możemy o nich wnioskować na podstawie zachowań werbalnych (np. jak uzasadniane są na forum wewnętrznym wyniki ocen okresowych, decyzje o promocjach itp.) i niewerbalnych (np. reakcje na pojawienie się czy wypowiedzi określonych osób).

Wartości to z kolei cechy, zachowania i normy cenione lub pożądane w organizacji. Wartości, jako konstrukt, też nie są obserwowalne bezpośrednio, lecz dostępne pomiarowi jedynie na podstawie określonych wskaźników behawioralnych.

System kontroli dotyczy zaś wszelakiego rodzaju formalnych i nieformalnych sankcji mających na celu wywołanie pożądanych zachowań. Tak jak w przypadku reguł nieformalnych i wartości, system kontroli nie jest bezpośrednio obserwowalny. W celu jego pomiaru (i pomiaru jego efektywności) musimy się odnieść do wskaźników behawioralnych (zachowań).

Zachowania stanowią podstawę wnioskowania o kulturze organizacji. Mówiąc inaczej, stanowią podstawowy wskaźnik kultury organizacyjnej i jednostkę pomiaru jej otwartości.

Socjologia, psychologia, ekonomia jest pełna przykładów tego, jak dobierać i klasyfikować wskaźniki behawioralne elementów kultur organizacyjnych.

Kto komu przerywa, kto pierwszy zabiera głos w otwartej dyskusji, czyje sugestie są najczęściej przyjmowane, a czyje odrzucane, kto z kim najczęściej współpracuje, kto z kim socjalizuje się poza pracą, o czym i z kim rozmawiamy na lanczu lub korytarzu, jak się reaguje na „głupie żarty”, co w ogóle jest uważane za „głupi żart/komentarz” – to wszystko są przykłady wskaźników behawioralnych, które są istotne dla zrozumienia, na ile włączająca jest kultura korporacji.

³² <https://www.npr.org/sections/health-shots/2015/08/04/429005094/women-theres-a-reason-why-youre-shivering-in-the-office>.

Rejestrowanie tego typu zachowań jest jednak trudne do skoordynowania pomiędzy firmami. Co zatem może stanowić podstawę raportowania pozafinansowego, porównywalnego pomiędzy organizacjami, a wskazującego na otwartość korporacji?

Istnieje cały wachlarz wskaźników, które można użyć, zakładając, że są one analizowane z uwzględnieniem rozmaitych cech pracowników (takich np., jak płeć, wiek, status rodzinny, stanowisko, dział itp.). Należą do nich, między innymi, miary absencji (*absenteeism*), prezenteizmu (*presenteeism*), wypalenia (*burnout*), stresu (*brownout*), zwolnień/odchodzenia z pracy (*turnout*) i stażu w firmie (*longevity*).

Można ponadto raportować wprowadzenie (a na potrzeby firmy monitorować efekty) wewnętrznych miar otwartości, takich jak procedury weryfikacji wyników ocen okresowych, awansów i przeniesień, wyników ankiet satysfakcji pracowników itp. Należy jednak pamiętać, że tego typu wskaźniki są (w odróżnieniu od wskaźników dotyczących nierówności czy zwolnień) nieporównywalne między organizacjami. Co więcej, trafność i rzetelność pomiarów za pomocą kwestionariuszy czy ankiet jest często wątpliwa, o czym poniżej.

► **Krok 4.** Wskaźniki muszą być trafne i rzetelne.

Jeżeli nasze wskaźniki mają być przydatne, czyli pozwolić nam na monitorowanie kultury i jej zmian, muszą one być trafne i rzetelne.

Rzetelność wskaźników/pomiaru oznacza, że jeśli nic się w sytuacji firmy nie zmienia, te same wskaźniki powinny prowadzić do uzyskania tych samych wyników obserwacji. Mówiąc inaczej, rzetelność oznacza, że dany wskaźnik powinien prowadzić do tych samych obserwacji, niezależnie od pory dnia, tego, kto pyta i czy pracownik/pracownica jest zmęczony/a, właśnie odniosła sukces/poniosła porażkę itp.

Wiele z wskaźników pochodzących z pomiarów kwestionariuszowych nie spełnia tego kryterium – w zależności od tego, kto zadaje pytanie lub w jakiej sytuacji, odpowiedzi mogą się różnić. Taki pomiar nie jest zatem rzetelny.

Kryterium trafności wskaźników odnosi się z kolei do tego, na ile korespondują one substancjalnie z mierzonym konstruktą. Oznacza to, przede wszystkim, że musi istnieć sensowna definicja danego konstruktów.

Ale idźmy dalej. Weźmy dla przykładu często zadawane w kwestionariuszach satysfakcji pytanie o to, na ile respondent/ka jest zadowolona z... (czegokolwiek – swojej pozycji, możliwości awansu czy działań firmy). Co mierzą odpowiedzi na takie pytanie?

Odpowiedź brzmi: nie wiadomo. Pewnie rzeczywiście jakieś zadowolenie. Ale raczej nie dyskryminację i otwartość kultury, bo przecież mogę być zadowolona/y, nawet jeśli moja firma dyskryminuje. Bo akurat preferuję mnie. Bo nawet nie wiem, że moja firma mnie dyskryminuje. Bo, pomimo dyskryminacji, sensownie płacą...

Innymi słowy, wyniki takiego pomiaru można interpretować w kategoriach odnoszących się do naszych konstruktów, tylko i wyłącznie wtedy, kiedy mamy też inne miary, których wyniki korelują się z tymi miarami (a zatem – do pewnego stopnia – uzasadniają ich użycie).

► **Krok 5.** Śledzenie trendów i zmian.

Kolejny problem, który stoi przed organizacją, to kwestia wnioskowania o trendach i efektywności podejmowanych działań. Takie wnioskowanie nie jest łatwe. Między innymi dlatego, że musimy sobie poradzić z szeregiem czynników zakłócających.

Skąd bowiem bierze się zmiana? Z naszych działań, oczywiście, ale też ze zmian w klimacie ekonomicznym, politycznym, demograficznym itd. Odseparowanie zmian intencjonalnych od dziejących się poza naszą kontrolą nie jest łatwe.

Fluktuacje w wartościach liczbowych wskaźników mogą bowiem wynikać z błędu pomiaru (obecnym w każdym badaniu), zmianach w narzędziu pomiaru (np. dodatkowe pytanie lub zmiana brzmienia pytania lub kafeiterii – listy możliwych odpowiedzi) czy zmianach w strukturze zatrudnionych (nowi pracownicy/pracownice, zmiana sytuacji pracowników/pracownic typu narodziny dziecka albo choroba itp.).

Zatem wnioskowanie o trendach może mieć miejsce tylko wtedy, gdy mamy wystarczająco dużo punktów pomiaru w czasie i gdy weźmiemy pod uwagę wpływ czynników zakłócających. Aby zinterpretować wielkość trendu, musimy mieć też jakiś punkt odniesienia (porównania). To jak zinterpretujemy, czy trzyprocentowy spadek w liczbie skarg na dyskryminację jest duży czy mały, zależy właśnie od punktu odniesienia.

Wnioskowanie o przyczynach zmian/efektywności konkretnych działań jest jeszcze trudniejsze. Zazwyczaj możemy jedynie określić współwystępowanie pewnych czynników ze sobą (np. korelację między liczbą szkoleń a liczbą skarg na dyskryminację). Czy to jednak szkolenia „wpłynęły” na liczbę skarg, czy też (na przykład) sam fakt, że organizacja zorganizowała takie szkolenia, dało sygnał, że zmienia się w niej nastawienie do problemu różnorodności i równości, jest kwestią trudną do określenia na podstawie samych danych obserwacyjnych.

Zwłaszcza duże firmy mają jednak możliwość testowania różnych rozwiązań przez losowe przypisywanie ich do zespołów/działów/regionów (czyli prowadzenia tzw. *randomized trials*). Takie testy muszą być przeprowadzane zgodnie z zasadami etycznymi i losowego doboru grup o podobnych cechach. Wymagają one uważnego planowania, ale stanowią mocną podstawę do wnioskowania o efektywności określonych działań czy interwencji.

Interpretując wszelakie wyniki obserwacji w firmach należy unikać też typowych błędów wnioskowania. Do najczęstszych należy błąd wnioskowania *post hoc ergo propter hoc* i błąd ekologiczny.

Ten pierwszy opisuje sytuacje, w których jakiś czynnik/wydarzenie jest uznawane za przyczynę innego wydarzenia/zmiany w poziomie innego czynnika, tylko dlatego, że poprzedził go czasowo. Nie wnioskujemy przecież, że skoro rano wypiliśmy kawę, a potem w pracy bolała nas głowa, to znaczy że kawa powoduje ból głowy. Podobnie nie możemy wnioskować, że przeprowadzenie określonego szkolenia czy zatrudnienie określonego pracownika/pracownicy stanowi przyczynę jakiegoś efektu, tylko ze względu na kolejność czasową zdarzeń. Przynajmniej nie bez dodatkowych dowodów (w jednym i drugim przypadku).

Błąd ekologiczny, który stanowi nierzadko podstawy dyskryminacji statystycznej, dotyczy z kolei sytuacji, w których przenosimy wnioski o relacjach zaobserwowanych na poziomie grupy/firmy na poziom jednostek. Przypuśćmy, że zaobserwowaliśmy w naszej firmie, że średnia produktywność w działach, które mają ekspresy do kawy, jest wyższa niż w działach, w których ekspresu nie ma. Nie możemy przecież na tej podstawie wnioskować, że każda osoba będąca częścią zespołu z kawą jest bardziej produktywna od osoby z zespołu bez kawy. Podobnie nie możemy nic wnioskować o innych zależnościach na poziomie indywidualnym, jeśli mamy opisane wyłącznie zależności na poziomie grupowym!

Podsumowanie

Nie ma jednego prostego algorytmu, który można wdrożyć, żeby osiągnąć sukces. Nie ma jednej prostej drogi, żeby osiągnąć różnorodność i kulturę ją w pełni akceptującą. Nie ma też jednego sposobu pomiaru kultury włączającej, różnorodności czy efektywności działań antydyskryminacyjnych (poza wspomnianymi wskaźnikami obiektywnych wymiarów nierówności).

Istnieje jednak pewien dekalog zasad prowadzenia pomiarów, których przyjęcie może sprawić, że dobór wskaźników do monitorowania równości i różnorodności stanie się nieco prostszy.

- Nie będziesz mierzyć, zanim nie zdefiniujesz podstawowych pojęć.
- Nie będziesz mierzyć, zanim nie określisz z góry celów pomiaru i sposobu ich interpretacji.
- Będziesz mierzyć na najniższym możliwym poziomie (osoby, zespołu, działu).
- Nie będziesz błędnie wnioskować o ludziach na podstawie statystyk z poziomu zespołu/działu/całej firmy.
- Będziesz dobierać wiele wskaźników do jednego konstruktów.
- Będziesz patrzeć na trendy w długim okresie (wahania krótkoterminowe mogą być skutkiem „losowych” czynników).
- Będziesz w awangardzie i będziesz robić (etyczne i zgodne z wytycznymi nauki) eksperymenty (losowo przypisywać dane działaniu działowi/jednostce/regionowi).
- Będziesz sprawdzać trafność dobranych wskaźników.
- Będziesz sprawdzać rzetelność dobranych wskaźników.
- Będziesz używać właściwych narzędzi statystycznych i logicznych do wnioskowania o zmianach i trendach.

dr Kinga Wysieńska-Di Carlo, CONSIRT, Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk

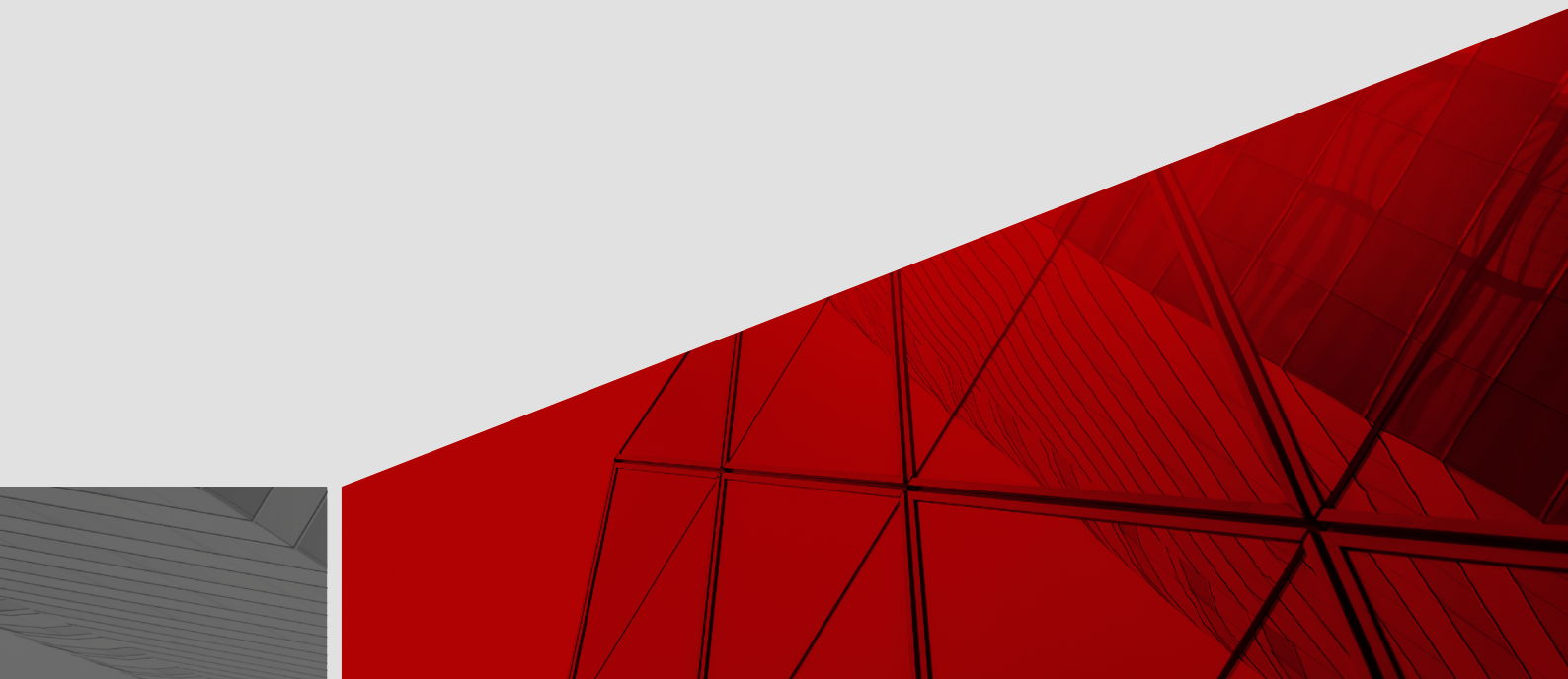
Kinga Wysieńska-Di Carlo jest członkinią zespołu CONSIRT (Cross-National Studies: Interdisciplinary Research and Training Program) stanowiącym wspólne przedsięwzięcie IFiS PAN i the Ohio State University oraz współpracowniczką Albert Shanker Institute w Waszyngtonie. Jej zainteresowania badawcze obejmują procesy związane ze zróżnicowaniem statusu i legitymizacją, nierównościami społecznymi, migracjami międzynarodowymi i dyskryminacją. Jej najnowsze projekty badawcze skoncentrowane są wokół problemów tzw. kary za macierzyństwo i nierówności płacowych oraz statusu, zaufania i kooperacji. Autorka wielu publikacji na temat wykluczenia i dyskryminacji ze względu na pochodzenie narodowo-etniczne. Współtworzyła Warszawski Program Antydyskryminacyjny „Różnorodna Warszawa”

O CONSIRT, Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk

W ramach międzynarodowej sieci instytucji i naukowców CONSIRT zapewnia możliwość przygotowywania i administrowania złożonymi projektami badawczymi z perspektywy ponadnarodowej. CONSIRT służy uczonym na wszystkich etapach procesu badawczego, od projektu badawczego po gromadzenie danych, analizę danych i rozpowszechnianie wyników.

Więcej informacji na stronie consirt.osu.edu

ANEKSY



ANEKS 1. PROGRAM SEMINARIUM



Kingdom of the Netherlands



Polski Instytut
Praw Człowieka
i Biznesu



Ambasada Królestwa Niderlandów oraz
Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu
zapraszają na seminarium

„Wpływ kultury włączającej na wyniki firmy. Narzędzia, wskaźniki, dobre praktyki.”

28 maja 2019 r.

Sala konferencyjna Ambasady Królestwa Niderlandów w Polsce

ul. Kawalerii 10, Warszawa

godz. 10.00 – 16.30

Patronat honorowy:

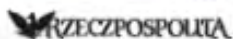


Minister Rodziny,
Pracy i Polityki Społecznej

dr Elżbieta Bieńkowska



Patronat medialny:



PROGRAM SEMINARIUM

Część I:

**Inspiratorium czyli dobre praktyki i rozwiązania
we wdrażaniu zarządzania różnorodnością i kultury włączającej**

9.30 – 10.00 Rejestracja

10.00 – 10.30 Powitanie gości przez Sanne Kaasjagera, Szefa Działu Ekonomiczno-Handlowego Ambasady Królestwa Niderlandów w Polsce oraz Beatę Faracik, Prezeskę Polskiego Instytutu Praw Człowieka i Biznesu

10.30 – 10.45 Trendy w zarządzaniu różnorodnością. Karta Różnorodności – wyniki badań
– Katarzyna Mróz, Forum Odpowiedzialnego Biznesu

10.45 – 11.00 Raportowanie niefinansowe w obszarze praw człowieka. Dobre praktyki i co warto poprawić?
– Beata Faracik, Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu

11.00 – 12.30 Dobre praktyki:

- Otwarty pracodawca – jak skutecznie zarządzać niepełnosprawnością w miejscu pracy
– Agnieszka Grzegorzczak, Poczta Polska S.A. i Dariusz Gosk, Fundacja Aktywizacja
- „Psycho-rozmowy” w pracy – dlaczego powinniśmy dbać o zdrowie psychiczne pracowników? Konsekwencje milczenia vs mówienia
– dr Małgorzata Wypych, Diversity Hub
- Włączenie osób LGBTI. Przewodząc różnorodności i inkluzji w biznesie
– Bianca Nijhof, Workplace Pride
- Małe kroki do dużych zmian. Dobre praktyki w GE w zakresie różnorodności
– Aleksandra Ochwat, General Electric
- Przykład idzie z góry, czyli kluczowa rola menadżerów w budowaniu inkluzywnej kultury organizacyjnej
– Dorota Strosznajder, Henkel
- Kultura przynależności. Wielowymiarowość włączenia reprezentującego różnorodność ludzkich doświadczeń. Dobre praktyki pracodawcy
– Beata Markowska, IBM

12.30 – 13.00 Przerwa na kawę i przekąski

Część II:

Instrumentarium, czyli kilka słów o narzędziach

13.00 – 13.45 Panel dyskusyjny na temat doświadczeń przedsiębiorstw we wdrażaniu rozwiązań przeciwdziałających dyskryminacji i ich droga do etapu projektowania i wdrażania zarządzania różnorodnością
– Moderacja: Paweł Oksanowicz

13.45 – 14.15 Rozwój organizacji w podejściu do praw człowieka:
od przeciwdziałania dyskryminacji do inkluzywnej kultury organizacyjnej
– Dominika Sadowska, Strefa Różnorodności

14.15 – 15.00 Sztuka (i nauka) dobierania wskaźników
– dr Kinga Wysieńska-Di Carlo, CONSIRT, Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk

15.00 – 15.20 Sesja Q&A

15.20 – 15.30 Podsumowanie i „co dalej”

15.30 – 16.30 Recepcja

ANEKS 2. KODEKS PRACY

– ART. 18^{3A} ZAKAZ DYSKRYMINACJI PRACOWNIKÓW

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r.- Kodeks pracy (Dz.U. 1974 nr 24 poz.141 ze zm.; Dz.U.2019.0.1040 t.j.)

Art. 18^{3a} Zakaz dyskryminacji pracowników

- § 1. Pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, w szczególności bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także bez względu na zatrudnienie na czas określony lub nie określony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy.
- § 2. Równe traktowanie w zatrudnieniu oznacza niedyskryminowanie w jakikolwiek sposób, bezpośrednio lub pośrednio, z przyczyn określonych w § 1.
- § 3. Dyskryminowanie bezpośrednie istnieje wtedy, gdy pracownik z jednej lub z kilku przyczyn określonych w § 1 był, jest lub mógłby być traktowany w porównywalnej sytuacji mniej korzystnie niż inni pracownicy.
- § 4. Dyskryminowanie pośrednie istnieje wtedy, gdy na skutek pozornie neutralnego postanowienia, zastosowanego kryterium lub podjętego działania występują lub mogłyby wystąpić niekorzystne dysproporcje albo szczególnie niekorzystna sytuacja w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych wobec wszystkich lub znacznej liczby pracowników należących do grupy wyróżnionej ze względu na jedną lub kilka przyczyn określonych w § 1, chyba że postanowienie, kryterium lub działanie jest obiektywnie uzasadnione ze względu na zgodny z prawem cel, który ma być osiągnięty, a środki służące osiągnięciu tego celu są właściwe i konieczne.
- § 5. Przejawem dyskryminowania w rozumieniu § 2 jest także:
- 1) działanie polegające na zachęcaniu innej osoby do naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu lub nakazaniu jej naruszenia tej zasady;
 - 2) niepożądane zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika i stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery (molestowanie).
- § 6. Dyskryminowaniem ze względu na płeć jest także każde niepożądane zachowanie o charakterze seksualnym lub odnoszące się do płci pracownika, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika, w szczególności stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery; na zachowanie to mogą się składać fizyczne, werbalne lub pozawerbalne elementy (molestowanie seksualne).

- § 7. Podporządkowanie się przez pracownika molestowaniu lub molestowaniu seksualnemu, a także podjęcie przez niego działań przeciwstawiających się molestowaniu lub molestowaniu seksualnemu nie może powodować jakichkolwiek negatywnych konsekwencji wobec pracownika.



POLSKI INSTYTUT PRAW CZŁOWIEKA I BIZNESU
REPORT SERIES 1/2019