

RAPORT

Zarządzanie różnorodnością w Polsce

FORUM ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU

Autorka: Magdalena Gryzko

Komentarz: dr Ewa Lisowska



Forum
Odpowiedzialnego
Biznesu

RAPORT

Zarządzanie różnorodnością w Polsce

FORUM ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU

Autorka: Magdalena Gryzko

Komentarz: dr Ewa Lisowska

Lipiec 2009

Niniejszy raport stanowi część europejskiego Raportu na temat zarządzania różnorodnością i powstał w ramach międzynarodowego projektu CSR/Diversity Project. Celem projektu jest promocja społecznej odpowiedzialności biznesu wśród przedsiębiorstw oraz, w szczególności, zarządzania różnorodnością w czterech obszarach: pozycjonowania przedsiębiorstwa, polityki zatrudnienia i rekrutacji, zarządzania kadrami oraz komunikacji i budowania świadomości. Cykl życia projektu wynosi 18 miesięcy (grudzień 2008 – maj 2010). Projekt jest dofinansowany ze środków Komisji Europejskiej. Więcej informacji o projekcie na stronie: www.pcsr.eu



Skróty i wyrażenia stosowane w tekście

CSR – Corporate Social Responsibility (społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw)

CSR / Diversity – zarządzanie różnorodnością w ramach strategii CSR

Diversity – różnorodność

Diversity Management – zarządzanie różnorodnością

FOB – Forum Odpowiedzialnego Biznesu

MŚP – małe i średnie przedsiębiorstwa

SIFE – Students in Free Enterprise

UNDP – United Nations Development Program
(Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju)

WBCSD – World Business Council for Sustainable Development

Work-life balance – równowaga pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym

Spis treści

Wstęp	05
1. Polskie konteksty	07
1.1. Społeczeństwo i kultura	07
1.2. Gospodarka	08
1.3. Prawo	10
2. Główni aktorzy	13
2.1. Instytucje rządowe	13
2.2. Organizacje pozarządowe	14
2.3. Sektor prywatny	14
2.4. Inni aktorzy	15
2.5. Co wygrają aktorzy	17
3. Dobre praktyki z zakresu równości szans i zarządzania różnorodnością w Polsce	19
3.1. Accenture: Kobiety Akcent	19
3.2. Carrefour: Partnerstwo dla rozwoju	20
3.3. Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris: Komunikacja dwustronna symetryczna w miejscu pracy	21
3.4. Microsoft: Pracujący rodzic	22
3.5. PricewaterhouseCoopers: Zespół ds. Różnorodności	24
4. Motywacje, bariery i czynniki sukcesu wdrażania zarządzania różnorodnością w Polsce	25
4.1. Motywacje	25
4.2. Czynniki sukcesu	27
4.3. Bariery	28
4.4. Podsumowanie	28
Opinia ekspercka: dr Ewa Lisowska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie: „Zarządzanie różnorodnością w Polsce”	31

Wstęp

*Polska – ojczyzna wolności,
Polska – męczennik tolerancji,
Polska – wielki ogród bujnego indywidualizmu.
Gdzie ludzie pozdrawiają się uśmiechem....*
Tadeusz Konwicki, „Kompleks polski”

*Polsko! lecz ciebie błyskotkami łudzę
Pawiem narodów byłeś i papugę*
Juliusz Słowacki, „Grób Agamemnona”

Raport ten jest pierwszą próbą analizy zarządzania różnorodnością w Polsce. Powstał jako część międzynarodowego Raportu w ramach projektu „CSR/Diversity”. Z konieczności ma on charakter wstępny. Stawia hipotezy i zaznacza obszary, które wymagają dalszych badań i kompleksowej diagnozy. Należy podkreślić, że są to obszary, które w czasach kryzysu i niepewności zatrudnienia nabierają szczególnego znaczenia – to właśnie miejsce pracy i zarządzanie różnorodnością jest tym obszarem społecznej odpowiedzialności biznesu, który w czasach kryzysu może stać się priorytetowy. Jak mówi Anna Jawor, Koordynatorka Programów Społecznej Odpowiedzialności Biznesu w IBM Polska „napięcie w takim okresie staje się na tyle duże, że potrzebna jest m.in. intensyfikacja działań CSR w miejscu pracy, w tym zarządzania różnorodnością, żeby je rozładować”¹

Raport stara się również odnaleźć specyficznie polskie odcienie zarządzania różnorodnością – koloryt wynikający z polskich uwarunkowań społeczno – kulturowych i gospodarczych. Wątek ten, z konieczności jedynie szkicowo zarysowany, wydaje się szczególnie interesujący i zapraszający do dalszych studiów.

Wstępna analiza pokazuje, że zarządzanie różnorodnością, rozumiane jako strategia zarządzania personelem opierająca się na przekonaniu, że różnorodność personelu (wszystkie możliwe aspekty, pod których względem ludzie się od siebie różnią i są do siebie podobni), jest jednym z kluczowych zasobów organizacji, który w określonych warunkach może stać się źródłem korzyści biznesowych², występuje w Polsce, nawet wśród liderów CSR, stosunkowo rzadko (około 20% analizowanych firm z niereprezentatywnej próby liderów biznesu w zakresie CSR i równych szans w miejscu pracy). Dużo częściej mamy do czynienia z rozwiniętą strategią równych szans, która niewątpliwie jest filarem, na którym może wyrosnąć zarządzanie różnorodnością, nie jest z nim jednak tożsama.³ Opisywane

¹ Wywiad pogłębiony w ramach projektu „CSR/Diversity”, maj 2009.

² Karton G., Greene A., *The dynamics of managing diversity*, Oxford 2005.

³ Wirth L., *Breaking through the Glass Ceiling. Women in Management*, International Labour Organization, Geneva 2001; Rawłuszko M., *Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością* [w:] *Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans, Gender Index, UNDP, EQUAL*, Warszawa 2007.

w raporcie dobre praktyki są praktykami z zakresu zarządzania różnorodnością lub reprezentują najbardziej zaawansowane przykłady dobrych praktyk w Polsce w ramach strategii równych szans firm, które rozpoczynają proces zmiany kultury organizacyjnej związany z przejściem z etapu strategii równych szans do etapu zarządzania różnorodnością.

Raport powstał na podstawie: analizy raportów Forum Odpowiedzialnego Biznesu „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki”⁴ z lat 2004 – 2008, zawierających opisy najciekawszych inicjatyw z zakresu CSR w Polsce; wyników badań projektu Gender Index⁵, który wypracował pierwsze w Polsce narzędzie analizujące miejsce pracy w aspekcie równości szans kobiet i mężczyzn (wskaźnik Gender Index) i przebadał około 150 firm w ramach konkursu Firma Równych Szans 2006⁶ i Firma Równych Szans 2007; raportu „Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza”⁷ oraz wywiadów pogłębionych z przedstawicielami/przedstawicielkami 7 firm, wytypowanych przez autorkę na podstawie ww. badań i raportów, w konsultacji z Forum Odpowiedzialnego Biznesu (wywiadów udzielały osoby pełniące funkcję: dyrektorów działów HR, dyrektorów działów PR, szefów działów CSR, koordynatorów programów CSR oraz właścicielka firmy w przypadku sektora MŚP). Wśród 7 firm, z którymi przeprowadzone zostały wywiady pogłębione, znalazły się: 1 firma polska reprezentująca sektor dużych przedsiębiorstw, 1 firma polska reprezentująca sektor MŚP oraz 5 dużych firm zagranicznych, w tym korporacje transnarodowe. Proporcje te odzwierciedlają udział poszczególnych kategorii firm we wdrażaniu i upowszechnianiu dobrych praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością w Polsce. Firmy reprezentowały branże: IT, konsultingową, kosmetyczną, spożywczą, transportową.

Raport obejmuje następujące tematy:

1. Uwarunkowania gospodarcze, prawne i społeczno-kulturowe CSR i zarządzania różnorodnością w Polsce;
2. Rola głównych interesariuszy CSR/Diversity w Polsce;
3. Dobre praktyki z zakresu zarządzania różnorodnością i równością szans opisane na podstawie wywiadów pogłębionych;
4. Motywacje, bariery i czynniki sukcesu wdrażania zarządzania różnorodnością w Polsce.

Pragnę podziękować wszystkim firmom, które podzieliły się dobrymi praktykami i doświadczeniami w zakresie CSR i zarządzania różnorodnością i bez których ten raport nie mógłby powstać. Mam również nadzieję, że ta wstępna analiza będzie miała, razem z rozwojem zarządzania różnorodnością w Polsce, swój ciąg dalszy.

Magdalena Gryzko

⁴ <http://www.odpowiedzialnybiznes.pl/raport--1884253.htm>

⁵ Projekt Gender Index realizowany był w latach 2005 – 2008 przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Projekt wyróżniony został m.in. przez Komisję Europejską. Organizacją zarządzającą projektem był Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP). Partnerami projektu byli: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, firma Derm-Service Pologne, Fundacja Feminoteka, Międzynarodowe Forum Kobiet oraz, w pierwszej fazie projektu, Nordea Polska. W ramach projektu wydany został m.in. „Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans” – publikacja przedstawiająca najlepsze praktyki z zakresu równości szans kobiet i mężczyzn w miejscu pracy w Polsce.

⁶ Koordynatorką badań w ramach konkursu Firma Równych Szans była dr Ewa Lisowska ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

⁷ Rok B., Kuraszko I., Panek-Owsiańska M., Wieciech L., Brzozowski A., *Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa, 2007. Publikacja przygotowana i wydana dzięki pomocy finansowej Unii Europejskiej, w ramach realizowanego przez UNDP w partnerstwie z Ministerstwem Pracy i Polityki Społecznej oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu projektu *Accelerating CSR practices in the new EU member states and candidate countries as a vehicle for harmonization, competitiveness and social cohesion*.

1. Polskie Konteksty

1.1. Społeczeństwo i kultura

POLSKIE RANY RÓŻNORODNE

W Polsce temat różnorodności nie jest tematem neutralnym. Można wręcz powiedzieć, że jest tematem kulturowo i historycznie „nabrzmiałym”. Rozmowa o różnorodności w polskim kontekście jest rozmową o ranach. Tym samym jest rozmową trudną. „Powtarzam sobie w myślach to krótkie słowo ‘Polska’ i wtedy jawi się we mnie jakaś rzewna podniosłość, i coś jasnego, swobodnego, kojącego. Polska – ojczyzna wolności, Polska – macecznik tolerancji, Polska – wielki ogród bujnego indywidualizmu” pisze Tadeusz Konwicki w „Kompleksie polskim” o różnorodności, wielokulturowości dawnej Polski. Polski sprzed dyktatu ZSRR, Polski sprzed Auschwitz i Katynia, Polski sprzed agresji faszystowsko-sowieckiej, polski sprzed rozbiorów. Jak to się ma do zarządzania różnorodnością w biznesie? Ten rodzaj doświadczeń wchodzi w narodowy krwiobieg i staje się rodzajem zbiorowej nieświadomości. Nieświadomości, którą wszyscy odychamy.

Kiedy zastanawiam się, dlaczego zarządzanie różnorodnością w Polsce sprowadza się właściwie do czterech wymiarów różnorodności: płci, statusu rodzinnego⁸, niepełnosprawności i wieku oraz dlaczego prawie nieobecne są u nas te klasyczne, zachodnioeuropejskie wymiary różnorodności jak narodowość i religia, nie sposób nie przypomnieć, że jeszcze w II Rzeczypospolitej – odzyskującej w 1918 roku suwerenność po 123 latach zaborów państwie polskim, mniejszości narodowe stanowiły około trzecią część mieszkańców, a w niektórych regionach przeważały⁹. Obok siebie mieszkali wyznawcy m.in. katolicyzmu, prawosławia, judaizmu, protestantyzmu i islamu. W rezultacie faszystowsko-sowieckiej agresji z różnorodności II Rzeczypospolitej w wymiarze narodowym, etnicznym i religijnym właściwie nic nie pozostało.¹⁰ Doszło do tego jeszcze blisko pół wieku socjalistycznej urawniłowki, groteska *homo-sovieticus* i „kobiet na traktorach”. To wszystko na długo wykrzywiło polską świadomość i myślenie o równości szans i różnorodności.

⁸ Dobre praktyki w obszarze łączenia obowiązków zawodowych z życiem prywatnym posiadało około 30% firm uczestniczących w konkursie Firma Równych Szans 2006 /2007.

⁹ II Rzeczypospolitą zamieszkiwali: Polacy (68,9%), Ukraińcy (10,1%), Żydzi (8,6%), Rusini (3,8%), Białorusini (3,1%). Niemcy (2,3%), Poleszacy (1,8%), Rosjanie (0,4%), inni, m.in. Tatarzy, Ormianie, Karaimi, Romowie, Czesi, Słowacy (1%) - dane ze spisu powszechnego z 1931r.

¹⁰ Źródło: dane narodowego spisu powszechnego z 2002 r. dot. liczebności grup narodowych, etnicznych i etno-regionalnych w Polsce.

3 KROKI DO TYŁU

To polskie „wykrzywienie świadomości” wpływa też na decyzje i działania firm w zakresie CSR/Diversity. Marek Kosycarz, Dyrektor ds. Odpowiedzialności Społecznej w polskim oddziale Microsoft ujął to tak: „Firma nie może oderwać się od kontekstu dziedzictwa społeczno-kulturowego i historii danego kraju. Określone dziedzictwo w Polsce funkcjonuje. Ważne jest, żeby inicjatywy promujące różnorodność ten kontekst uwzględniały i przyglądały się tempu transformacji. My staramy się w Polsce nie wychodzić „3 kroki do przodu” – bo można się wtedy spotkać z niezrozumieniem. Jak mówią „it’s wrong to be right in the wrong time”.¹¹ Dyrektorka HR jednej z firm dodaje: „Mam poczucie bariery psychicznej, mojej i innych osób pracujących w firmie w Polsce, jeśli chodzi o wdrażanie programów skierowanych tylko do kobiet. W moim odczuciu to byłby nawet jakiś rodzaj dyskryminacji!”¹²

We współczesnej Polsce różnorodność często budzi nieufność, tym bardziej nie rozumie się, jakie korzyści mogłaby przynieść, a CSR wciąż sprowadzany jest w dużej części do działalności charytatywnej¹³. Paulina Kaczmarek, obecnie Koordynatorka Fundacji PricewaterhouseCoopers, podczas swojej pracy w Programie Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) przeprowadziła w 2007 roku wywiady pogłębione z około 30 firmami w ramach prac nad „Przewodnikiem dobrych praktyk. Firma równych szans”. Jak mówi Paulina Kaczmarek, 1/3 firm (gron liderów biznesu z rozwiniętą polityką *diversity* na poziomie globalnym) wprost stwierdziła, że w Polsce nie wdrażają jeszcze rozwiązań z obszaru zarządzania różnorodnością, argumentując to następująco „chyba ten kraj jeszcze nie dojrzał”, „nie chcemy spalić tematu”. To „nie ruszanie tematu” w Polsce dotyczy nie tylko generalnie uznawanych w Polsce za kontrowersyjne działań w wymiarze różnorodności ze względu na orientację seksualną¹⁴. Argument „braku dojrzałości Polski do tematu” podawany jest przez firmy także w stosunku do 4 najbardziej dostrzeganych w Polsce wymiarów różnorodności: płci, statusu rodzinnego, wieku i (nie)pełnoprawności. Należy w tym kontekście podkreślić, że pod argumentacją „niedojrzałości Polski do...” kryje się też brak wystarczającej presji społecznej i wymogów kluczowych interesariuszy.

Członkostwo Polski w Unii Europejskiej (od 1 maja 2004 r.), masowa emigracja otwierająca na kontakt z „innym” oraz fala kampanii społecznych z funduszy unijnych powodują, że jesteśmy teraz w Polsce w okresie odkrywania różnorodności na nowo. To odkrywanie wartości różnorodności w wymiarze społecznym będzie sprzyjać rozwojowi zarządzania różnorodnością w biznesie.

1.2. Gospodarka

Kiedy mówimy o zarządzaniu różnorodnością i jego celu, integralnie związanym z korzyścią biznesową, konkurencją i gospodarką rynkową, musimy pamiętać, że Polska jest krajem, w którego powojennej historii o gospodarce rynkowej i środowisku, w którym może rozwinąć się zarządzanie różnorodnością, możemy mówić dopiero od transformacji 1989 r. Ta „polska młodość” ma zasadniczy wpływ na rzadkość występowania dojrzałego zarządzania różnorodnością. Jak mówi jedna z dyrektorek odpo-

¹¹ Wywiad pogłębiony w ramach projektu „CSR/Diversity”, maj 2009.

¹² Ibidem

¹³ Często utożsamianie CSR z działalnością charytatywną część badaczy, m.in. Iwona Kuraszko, łączy z tradycyjnym polskim katolicyzmem. Polska jest krajem, gdzie ponad 90% dorosłych deklaruje się jako katolicy, jednocześnie około 50% z nich deklaruje sprzeczne z nauką Kościoła katolickiego stanowisko w sprawie m.in. aborcji i rozwodów.

¹⁴ Dużą rezerwę firm wobec działań w obszarze różnorodności ze względu na orientację seksualną ilustruje przykład polskiego oddziału jednej z międzynarodowych firm, na poziomie globalnym wyróżnianej za *diversity*: pracownik tej firmy, który zaproponował zamieszczenie na stronie www polskiego oddziału informacji o poszanowaniu w firmie różnic ze względu na orientację seksualną (analogicznie do informacji na stronie centrali w USA), usłyszał: „Bez przesady!”. Pozytywnym wyjątkiem w tym obszarze jest IBM Polska, wyróżniony „Hiacyntem” (nagroda za przeciwdziałanie dyskryminacji i szerzenie tolerancji) przez organizację LGBT.

wiedzialna za CSR w międzynarodowej firmie: „Do różnorodności trzeba dorosnąć. Początek lat 90., kiedy wchodziliśmy na polski rynek, to jakie tam *diversity*, jakie tam *work – life balance*, trzeba było harować, żeby być na szczycie”.¹⁵ Dyrektor HR w innej międzynarodowej firmie dodaje „na początku lat 90. trzeba było w ogóle budować podstawy działalności firm na rynku, organizację, HR, PR, a różnorodność to coś, co się wprowadza jak już jest dobre zarządzanie. Po 20 latach od transformacji jakoś to się zaczyna układać.”¹⁶

EUFORIA, PIERWSZE WĄTPLIWOŚCI I GLOBALNE OCZEKIWANIA

W pierwszych latach po przełomie 89 r. społeczna odpowiedzialność biznesu i zarządzanie różnorodnością nie mieściły się w polu publicznej dyskusji. Dopiero druga połowa lat 90. przyniosła wątpliwości odnośnie modelu rozwoju sektora prywatnego, społecznych kosztów transformacji i przestrzegania praw pracowniczych w firmach¹⁷. Wtedy też po raz pierwszy pojawiły się w Polsce głosy mówiące o konieczności promowania dobrych praktyk z zakresu CSR/równości szans i, wówczas jeszcze w mniejszym stopniu, zarządzania różnorodnością. Potrzeba rozwoju i upowszechniania dobrych praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością rosła wraz z udziałem przedsiębiorstw działających w Polsce w rynku europejskim i światowym. Globalizacja rynku, oczekiwania zagranicznych partnerów biznesowych i organizacji międzynarodowych były tu siłą napędową¹⁸.

KONIEC RYNKU PRACODAWCÓW

Dopiero jednak zdecydowany spadek bezrobocia (związany w dużym stopniu z masową emigracją w związku z członkostwem Polski w UE) i przejście w 2006 roku z „rynku pracodawcy” do „rynku pracownika” spowodowały zasadniczy przełom w rozwoju działań z zakresu zarządzania różnorodnością w Polsce. Pojawiła się wtedy jedna z kluczowych motywacji dla rozwoju zarządzania różnorodnością – konieczność sięgnięcia do nowych, dotychczas pomijanych basenów rekrutacyjnych i w związku z tym potrzeba zmiany kultury organizacyjnej na umożliwiającą efektywną pracę ‘różnorodnych’ zespołów – dla wielu firm tym nowym basenem rekrutacyjnym okazały się głównie kobiety. Pojawiła się też wówczas walka o zatrzymanie w firmie talentów i w związku z tym potrzeba stworzenia im takich warunków, które zwiększą ich satysfakcję z pracy i identyfikację z firmą – jedną z odpowiedzi na to wyzwanie stało się zarządzanie różnorodnością.

DUŻA RÓŻNORODNOŚĆ W MAŁYCH FIRMACH

Masowa poakcesyjna emigracja do krajów z dojrzałą kulturą CSR/Diversity, głównie Wielkiej Brytanii, miała też, statystycznie znikomy, ale potencjalnie rozwojowy wpływ na rozwój zarządzania różnorodnością w sektorze MŚP (około 99% przedsiębiorstw w Polsce). Narzędzia i rozwiązania z obszaru zarządzania różnorodnością zaczęły pojawiać się w niektórych małych polskich firmach, co było integralnie związane z osobą świadomego właściciela/właścicielki, często kobiety z doświadczeniami pobytu w kraju z dojrzałą polityką CSR/Diversity. Właścicielka takiej firmy nie nazywała wdrażanych przez siebie działań „zarządzaniem różnorodnością”, czy nawet „strategią równych szans”, ale rozmowa na temat zarządzania zespołem, motywacji i celów działań w obszarze kultury organizacyjnej, zdecydowanie pokazywała, że mówimy o „nieuświadomionym” zarządzaniu różnorodnością.

¹⁵ Wywiad pogłębiony w ramach projektu „CSR/Diversity”, maj 2009.

¹⁶ Ibidem

¹⁷ Rok B., *Równość płci a społeczna odpowiedzialność biznesu [w:] Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007.*

¹⁸ *The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace*, Focus Consultancy Ltd, The Conference Board Europe, European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities 2005.

ZŁOTY STRUMIEŃ EURO-RÓŻNORODNOŚCI

Opisane wyżej zmiany poakcesyjne wspierała szeroka pula funduszy unijnych. Dla rozwoju zarządzania różnorodnością szczególne znaczenie miał Europejski Fundusz Społeczny i Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL. W jej ramach w latach 2004 – 2008 zrealizowane zostały innowacyjne projekty z zakresu równości szans i zarządzania różnorodnością w miejscu pracy, m.in. wymieniany wcześniej „Gender Index”, dotyczący równości szans kobiet i mężczyzn; „Sojusz dla pracy”, na rzecz wyrównania szans osób 45+ (ważna odpowiedź na zmiany demograficzne w całej Europie, w tym w Polsce); „Rodzic pracownik”, opracowujący i promujący rozwiązania z zakresu łączenia obowiązków zawodowych z życiem prywatnym czy duża kampania społeczna „Niepełnosprawni – pełnosprawni w pracy”. Wymienione projekty przyczyniły się do zmiany świadomości społecznej, przełamania stereotypów i upowszechnienia dobrych praktyk z zakresu równości szans i zarządzania różnorodnością.

DIVERSITY – ISTOTNY ELEMENT CSR W CZASACH KRYZYSU

Kryzys gospodarczy jest momentem weryfikacji działań CSRowych. Tam, gdzie CSR był jedynie elementem PR – nastąpi wstrzymanie działań w tym obszarze. Dla firm z dojrzałą polityką CSR, gdzie zasady, procedury i narzędzia CSR są elementem planów strategicznych i operacyjnych wszystkich działań firmy, będziemy mieli do czynienia jedynie z modyfikacją działań CSRowych wraz z ogólną modyfikacją strategii firmy.¹⁹ W tym miejscu warto przypomnieć przytoczoną we wstępie wypowiedź o kluczowej w czasach kryzysu roli tego obszaru CSR, którym jest miejsce pracy i zarządzanie różnorodnością. To właśnie pracownicy stają się w tym czasie priorytetowym partnerem dialogu. Jak podkreśla Forum Odpowiedzialnego Biznesu, kilka dużych firm w Polsce powołało w 2008 roku na stanowisko menedżera ds. CSR-u osoby zajmujące się poprzednio zarządzaniem zasobami ludzkimi. PricewaterhouseCoopers powołał w 2008 roku Zespół do spraw Różnorodności. Jedna z międzynarodowych firm planowała wyodrębnić w 2009 r. osobne stanowisko ds. zarządzania różnorodnością i zatrudnić osobę wyłącznie do koordynacji działań firmy w tym obszarze, a Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris, także w 2009 roku, wprowadziło w celu pogłębienia dialogu z pracownikami/pracownicami, rozbudowane badanie opinii pracowników i pracownic. W czasach kryzysu dla wielu firm jednym z najistotniejszych elementów CSR jest zarządzanie różnorodnością.

1.3. Prawo

W ramach zarządzania różnorodnością cele definiowane są w kategoriach stworzenia warunków pracy przyczyniających się do rozwoju firmy i poprawy rezultatów biznesowych, a nie w kategoriach prawnych, jednak jednym z jego rezultatów jest trwałe wyeliminowanie dyskryminacji, molestowania i mobbingu – co odpowiada na wymogi polskiego prawodawstwa. Należy podkreślić, że wymogi polskiego prawodawstwa są szczególnym czynnikiem motywacyjnym dla wdrażania strategii równych szans, wspomagają także rozwój zarządzania różnorodnością w miejscu pracy, jednak ich niedoprecyzowanie osłabia niektóre działania firm w tym obszarze.

HOJNA RĘKA PRAWA

Przepisy polskiego Kodeksu pracy²⁰, realizując wytyczne unijne (nowe regulacje z 1 stycznia 2004 r.) oraz zasady konstytucyjne, wprowadziły do katalogu podstawowych zasad prawa pracy w art. 11² k.p. zasadę równego traktowania w zatrudnieniu oraz w art. 11³ k.p. zakaz dyskryminacji bezpośredniej

¹⁹ Panek – Owsiańska M., *Rynek CSR rośnie*, [w:] Press, czerwiec 2009.

²⁰ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r., tekst jedn., DzU 1998 nr 21, poz 94 z późn. zm.

i pośredniej w zatrudnieniu. Zasada równego traktowania skonkretyzowana została poprzez wskazanie, iż w szczególności dotyczy równego traktowania kobiet i mężczyzn. Katalog objętych ochroną prawną podstaw dyskryminacji jest katalogiem otwartym, w szczególności wymienia następujące kategorie: płeć, wiek, niepełnosprawność, rasa, religia, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkowa, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientacja seksualna, zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony, w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy. Należy zauważyć, że lista ta jest szersza niż lista unijna. Również molestowanie i molestowanie seksualne polski prawodawca definiuje szerzej niż prawodawca unijny.

KIEDY NIC NIE ROBIĆ ZNACZY ŹLE ROBIĆ?

W kontekście wdrażania strategii równych szans i zarządzania różnorodnością należy podkreślić, że polski kodeks pracy nakłada na pracodawcę obowiązek przeciwdziałania dyskryminacji (art. 94 k.p.) i mobbingowi (art. 94³ k.p.). Oznacza to, że każdy pracodawca, bez względu na wielkość zakładu pracy, rodzaj prowadzonej działalności i branżę, ma obowiązek podejmować aktywne działania i wdrażać odpowiednie mechanizmy w celu zapewnienia miejsca pracy wolnego od dyskryminacji i gwarantującego równe traktowanie wszystkich osób pracujących w firmie/institucji. Brak takich działań jest złamaniem polskiego kodeksu pracy. Stawia też pracodawcę w złej pozycji w przypadku sprawy w sądzie, ponieważ w związku z obowiązującym w polskim prawodawstwie przeniesieniem ciężaru dowodu w sprawach dotyczących naruszenia zasady równego traktowania (art. 18^{3b} § 1), to pracodawca musi udowodnić, że nie naruszył tej zasady oraz że podejmował działania i wdrażał mechanizmy zapewniające miejsce pracy wolne od jakiegokolwiek dyskryminacji i zapewniające równe traktowanie wszystkich osób zatrudnionych w firmie/institucji. Należy w tej sytuacji podkreślić, iż zarządzanie różnorodnością jest najskuteczniejszym mechanizmem trwale eliminującym dyskryminację, molestowanie seksualne i mobbing, który może wdrożyć pracodawca.

SKORO JEST TAK DOBRZE, TO DLACZEGO JEST TAK ŹLE?

Mimo zmian prawnych, badania opinii pokazują wysoki poziom mobbingu i dyskryminacji, w tym molestowania seksualnego w polskich firmach²¹. Powodów takiego stanu rzeczy jest kilka, za jedną z przyczyn należy uznać fakt, iż polski Kodeks pracy, w przeciwieństwie do Kodeksów pracy np. krajów Beneluksu czy Francji, nie precyzuje, co oznacza nałożony na pracodawcę obowiązek przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi. Poziom ogólności zapisu czyni go w jakimś sensie „martwym”. Tym bardziej, że do tej pory nie wdrożono systemu monitorującego miejsca pracy w zakresie przestrzegania zasady równego traktowania. Zmianom prawnym nie towarzyszyły też odpowiednio zakrojone kampanie edukacyjno-informacyjne. W rezultacie znajomość i rozumienie nowych przepisów wśród pracowników/pracownic, ale także wśród samych pracodawców, jest zdecydowanie niewystarczająca. Wątpliwości organizacji pozarządowych budzi też czasem orzecznictwo krajowe w tym zakresie.

Dla rozwoju zarządzania różnorodnością szczególne znaczenie ma niezrozumienie wśród pracodawców, w tym wśród liderów zarządzania różnorodnością z firm transnarodowych tzw. uprzywilejowania wyrównawczego (art. 18^{3b} k.p.). Pracodawcy, łącznie z liderami biznesu, mówią o niedoprecyzowaniu zapisów polskiego prawodawstwa w tym zakresie i, jak podkreślają, wolą pewnych działań, np. programów skierowanych wyłącznie do kobiet „dla bezpieczeństwa” nie podejmować.

²¹ Między innymi CBOS 2007.

2. Główni aktorzy

*Atmosfera na zewnątrz pomaga.
Im więcej mówi się o zarządzaniu różnorodnością na zewnątrz, tym bardziej się to rozwija.*
Anna Jawor, IBM Polska²²

Jeszcze w 2007 r. pisano: „upowszechnieniu i zastosowaniu koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce nie sprzyja klimat społeczny i polityczny (...) czynnikiem, który wprowadza moralny porządek w polskiej gospodarce jest przede wszystkim kapitał zagraniczny”²³. Od tego czasu minęły dwa lata, czy coś się zmieniło?

2.1. Instytucje rządowe

Jedną z głównych bolączek polskiego CSR pozostaje nadal niewystarczające zaangażowanie instytucji rządowych. O ile na zachodzie Europy często to właśnie instytucje rządowe inicjowały działania w obszarze CSR, wprowadzały ułatwienia dla firm w stosowaniu zasad CSR i były liderami w zakresie dobrych praktyk we wdrażaniu strategii równych szans i zarządzaniu różnorodnością w miejscu pracy, o tyle w Polsce inicjatorem działań i źródłem dobrych praktyk był i nadal jest sektor prywatny. W dialogu dot. CSR do niedawna brakowało partnera po stronie rządowej (chwalebny wyjątkiem była tu jedynie działalność Ministra dr Michała Boniego, m.in. rozwijany przez niego rządowy program 50+). Działania prowadzone w tym zakresie przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej były oceniane przez sektor prywatny i organizacje pozarządowe jako zdecydowanie niewystarczające. Koordynatorka programów społecznej odpowiedzialności biznesu w firmie transnarodowej wspomina przyjazd w 2007 r. do Polski szefowej CSR w regionie, jak mówi „ona nie miała tu z kim z rządu rozmawiać – takiego ciała do rozmowy po prostu nie było – a można wtedy było ugrać dużo więcej...”²⁴

Gdyby wspomniana wyżej szefowa CSR przyjechała do Polski teraz, partner do rozmowy znalazłby się w Ministerstwie Gospodarki, które stało się w Polsce główną instytucją rządową prowadzącą działania na rzecz zrównoważonego rozwoju. Właśnie Ministerstwo Gospodarki jest coraz częściej partnerem

²² Wywiad pogłębiony w ramach projektu „CSR/Diversity”, maj 2009.

²³ Rok B., Kuraszko I., Panek-Owsiańska M., Wieciech L., Brzozowski A., *Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa, 2007.

²⁴ Wywiad pogłębiony w ramach projektu „CSR/Diversity”, maj 2009.

współpracy międzysektorowej w obszarze CSR. Przykładem jest tu podpisanie 28 maja 2009 r. porozumienia o współpracy pomiędzy Ministerstwem Gospodarki a Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) i Forum Odpowiedzialnego Biznesu w zakresie tworzenia platformy działań na rzecz zrównoważonego rozwoju w Polsce.

Dla zarządzania różnorodnością i wdrażania strategii równych szans w Polsce istotne jest także powołanie 22 kwietnia 2008 r. Pełnomocnika Rządu do spraw Równego Traktowania²⁵ (pełnomocnikiem została Minister Elżbieta Radziszewska). Biuro Pełnomocnika jest pierwszym w historii Polski rządowym biurem, które problematykę równego traktowania obejmuje kompleksowo, obejmując wszystkie wymiary różnorodności, ze szczególnym uwzględnieniem płci, rasy, pochodzenia etnicznego, narodowości, religii lub wyznania, poglądów politycznych, wieku, orientacji seksualnej oraz stanu cywilnego i rodzinnego²⁶. Wcześniej istniejące ciała rządowe obejmowały jedynie wymiar płci oraz stanu cywilnego i rodzinnego. To „poszerzenie spektrum” ma tu znaczenie przełomowe.

Warto też podkreślić, że w biurze Pełnomocnika zostały zatrudnione m.in. osoby koordynujące wcześniej projekty unijne promujące zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy.

Również rok temu, z inicjatywy nie działającego już w Polsce Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), polski rząd rozpoczął prace nad priorytetami i polityką CSR. Należy mieć nadzieję, że prace te będą w międzysektorowym dialogu kontynuowane.

2.2. Organizacje pozarządowe

Ostatnie 2 lata przyniosły wzrost liczby organizacji pozarządowych włączających obszar CSR/Diversity do swojej działalności statutowej. Wiąże się to jednak często ze współpracą z biznesem o charakterze bardziej jednorazowych działań (zwykle motywowanych PRowo) niż długofalowej współpracy. Wśród liczących się w Polsce organizacji pozarządowych zajmujących się tematyką CSR/Diversity należy wymienić: Akademię Rozwoju Filantropii, Centrum CSR.PL, Dom Współpracy Polsko-Niemieckiej (m.in. program Społeczna odpowiedzialność biznesu dla Górnego Śląska), Międzynarodowe Forum Kobiet (w obszarze różnorodności ze względu na płeć), Stowarzyszenie eFTe (w zakresie rozwoju świadomości konsumentów), Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu jest najważniejszą organizacją pozarządową w Polsce, zajmującą się obszarem CSR i diversity w sposób kompleksowy. Powstało w 2000 roku z inicjatywy środowisk pozarządowych, gospodarczych i akademickich. Misją FOB jest upowszechnianie idei odpowiedzialnego biznesu jako standardu obowiązującego w Polsce. FOB jest jedynym polskim przedstawicielem World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

2.3. Sektor prywatny

Do tegorocznej edycji raportu FOB „Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2008. Dobre praktyki 2008” zgłoszono rekordową liczbę ponad 150 dobrych praktyk z zakresu CSR. FOB wybrał spośród nich 88 najbardziej innowacyjnych, w efekcie w raporcie znalazło się blisko 40 proc. więcej dobrych praktyk

²⁵ rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 22 kwietnia 2008 r. (Dz. U. z dnia 30 kwietnia 2008 r.Nr 75 poz. 450).

²⁶ www.rownetraktowanie.kprm.gov.pl

niż rok wcześniej, przy czym aż 16 z nich (blisko dwukrotnie więcej niż w roku ubiegłym) dotyczyło programów skierowanych do pracowników.

Sektor prywatny, przy wciąż negatywnym wizerunku i ambiwalentnym stosunku Polaków/Polek do przedsiębiorczości²⁷, pozostaje głównym źródłem i siłą napędową CSR i zarządzania różnorodnością w Polsce. Ostatnie lata to liczne konferencje i spotkania dot. CSR/zarządzania różnorodnością z udziałem przedsiębiorstw, organizacji pozarządowych i środowiska naukowego²⁸. Zaczęły powstawać raporty badawcze, raporty branżowe i samoregulacje branżowe – kodeksy etyczne i kodeksy dobrych praktyk²⁹. Można też mówić o kilkunastu interesujących inicjatywach stowarzyszeń biznesowych i związków pracodawców, z czego warto tu wymienić m.in.: działania Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan³⁰ (m.in. partnerski projekt Gender Index EQUAL i opracowanie w 2006 r. we współpracy z Centrum Etyki Biznesu Kanonu Etycznego Przedsiębiorców); działania Krajowej Izby Gospodarczej³¹, m.in. projekt „Zatrudnienie Fair Play”³²; projekt Wielkopolskiego Związku Pracodawców „Wielkopolska liderem CSR”³³ oraz partnerskie projekty Dolnośląskiej Izby Gospodarczej, m.in. skierowany do sektora MŚP projekt „Przełam stereotypy związane z płcią, daj szansę osobie utalentowanej”³⁴.

2.4. Inni aktorzy

ZWIĄZKI ZAWODOWE

Biorąc pod uwagę wciąż dominujący w Polsce negatywny wizerunek przedsiębiorczości i pracodawcy, ważne jest włączenie się w dialog CSR związków zawodowych. NSZZ Solidarność przy udziale funduszy unijnych zainicjował w woj. górnośląskim, świętokrzyskim i warmińsko-mazurskim skierowane do sektora MŚP regionalne inicjatywy CSR/Diversity. Na Warmii i Mazurach jest to lokalny sojusz na rzecz promowania CSR i *flexicurity* (FiC) wśród partnerów społecznych i wypracowania standardów CSR dla MŚP. NSZZ Solidarność współpracuje w tym zakresie m.in. z Olsztyńską Łożą Business Centre Club.

ŚRODOWISKO NAUKOWE

Wzrost znaczenia CSRu i zarządzania różnorodnością widoczny jest także w środowisku naukowym. W ciągu ostatnich dwóch lat na uczelniach wyższych w Polsce pojawiły się seminaria i kursy z zakresu zarządzania różnorodnością (m.in. na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu i w Wyższej Szkole Zarządzania i Nauk Społecznych w Tychach). Powstają także podyplomowe studia w tym zakresie (m.in. w Wyższej Szkole Europejskiej im. Ks. Józefa Tischnera w Krakowie, w Wyższej Szkole Gospodarki w Bydgoszczy „Akademia Gender – Zarządzanie Różnorodnością” oraz na Akademii Leona Kuźmińskiego w Warszawie, we współpracy z PricewaterhouseCoopers). Od kilku lat powstają w Polsce książki,

²⁷ Rok B., *Biznes w społeczeństwie – oczekiwania i ich realizacja* [w:] *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, red. Kolarska-Bobińska L., Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, 2004.

²⁸ m.in. w Krakowie, Lublinie, Nałęczowie, Piechowicach, Poznaniu, Rzeszowie, Sopocie, Toruniu, Warszawie, Wrocławiu.

²⁹ m.in. „Kodeks Dobrych Praktyk” Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie oraz „Kodeks Etyki działalności marketingowej, reklamowej, dystrybucyjnej, sponsoringowej oraz promocji sprzedaży” przyjęty przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Reklam w Polsce.

³⁰ PKPP Lewiatan – najważniejsza organizacja pracodawców w Polsce, zrzeszająca w 55 związkach regionalnych i branżowych ponad 3000 firm zatrudniających w sumie ponad 600 000 osób, www.pkpplewiatan.pl.

³¹ Krajowa Izba Gospodarcza – największa instytucja samorządu gospodarczego w Polsce, członek Eurochambers, zrzeszająca ponad 130 organizacji gospodarczych, do których należy około 300 000 krajów przedsiębiorstw.

³² www.praca.fairplay.pl

³³ realizowany od 1 grudnia 2008 r. i stawiający sobie za cel upowszechnienie koncepcji CSR wśród pracodawców, pracowników i społeczności lokalnej z województwa wielkopolskiego www.odpowiedzialnybiznes.com.pl

³⁴ cel projektu określony został jako: upowszechnienie dobrych praktyk i korzyści biznesowych płynących ze zwalczania stereotypów rodzaju i zarządzania różnorodnością w miejscu pracy (inicjatywa Komisji Europejskiej) www.businessandgender.eu/news_folder

publikacje i prace doktorskie z tego zakresu. Inicjatywy w tym obszarze podejmują też sami studenci, przykładem może być tu projekt „Menedżer Społecznie Odpowiedzialny” realizowany przez polski oddział międzynarodowej organizacji SIFE (Students In Free Enterprise).

ORGANIZACJE PONADNARODOWE

W działaniach i inicjatywach z zakresu CSR i zarządzania różnorodnością w Polsce aktywnie uczestniczyły/uczestniczą organizacje ponadnarodowe, ze szczególnym uwzględnieniem Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Banku Światowego i Komisji Europejskiej.

Unikalną na skalę światową sytuacją było realizowanie przez Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) w Polsce projektów z zakresu CSR, równości szans i zarządzania różnorodnością w miejscu pracy przy udziale funduszy unijnych. UNDP stał się w Polsce jedną z kluczowych organizacji zarządzających innowacyjnymi projektami finansowanymi przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. UNDP w Polsce zyskało też pozycję europejskiego lidera w zakresie Global Compact – inicjatywy ONZ dotyczącej odpowiedzialnego biznesu³⁵.

MEDIA

Biznes zauważa coraz większe zainteresowanie mediów tematem CSR i zarządzania różnorodnością, co ma przełożenie na zaangażowanie firm w tym obszarze. Menedżerowie/menedżerki podkreślają, iż dostrzegli nasilenie pytań dziennikarzy dot. CSR/równości szans i zarządzania różnorodnością w 2009 r. Z danych FOB (według danych Instytutu Monitorowania Prasy dla FOB) wynika, iż w 2008 roku w polskiej prasie, w pismach ekonomicznych, gazetach lokalnych i branżowych, ukazało się 829 artykułów, które zawierały pojęcie „odpowiedzialny biznes” (lub pokrewne) – ponad dwukrotnie więcej niż rok wcześniej. Sam projekt „Gender Index” przyniósł w latach 2006-2008 około 300 informacji medialnych (prasa, radio, telewizja, Internet – materiały nieodpłatne) dotyczących tematyki równości szans i zarządzania różnorodnością w miejscu pracy. Wspomnieć również należy sfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego projekt Media EQUAL oraz finansowane ze środków unijnych szkolenia dla dziennikarzy z zakresu CSR i równości szans.

Należy podkreślić, że w ciągu ostatnich 3 lat temat CSR i zarządzania różnorodnością po raz pierwszy wyraźnie zaistniał w polskich mediach masowych. W wizerunku medialnym udało się przełamać negatywny obraz „pracodawcy-wyzyskiwacza” i wprowadzić do mediów masowych dobre praktyki z zakresu CSR/zarządzania różnorodnością i równością szans oraz dane dotyczące korzyści ekonomicznych z zarządzania różnorodnością.

KONSUMENTY

Oczekiwanie konsumentów są istotnym elementem motywacyjnym działań CSR. W Polsce jest to jak dotąd element najsłabszy, ale konsekwentnie nabierający znaczenia. Rosnąca stopniowo „dojrzałość mediów” w zakresie tematyki CSR niesie ze sobą coraz większy poziom świadomości i oczekiwań polskich konsumentów³⁶. Ważną instytucją wdrażającą programy budowania świadomości konsumentów jest Urząd Ochrony Konkurencji i konsumentów (UOKiK). UOKiK konsekwentnie upowszechnia Kodeksy Dobrych Praktyk i organizuje kampanie świadomościowe, m.in. „Moje konsumenckie ABC.” Jak dotąd polscy konsumenci uświadomieni są szczególnie na element zaangażowania firmy w działalność

³⁵ www.globalcompact.org.pl

³⁶ Na co wpływa wysoki w Polsce poziom zaufania społecznego wobec mediów – aż 45% Polaków ufa mediom (badania poziomu zaufania społecznego Edelman Trust Barometr, 2008).

społeczną oraz kraj pochodzenia produktu, stopniowo pojawia się też świadomość obszaru odpowiedzialności wobec dostawców i właściwego traktowania pracowników. Mamy też za sobą pierwsze akcje bojkotów konsumenckich³⁷, a biorąc pod uwagę historyczne zamiłowanie Polaków/Polek do buntu i bojkotów – można w tej materii, wraz ze wzrostem świadomości CSRowej – liczyć na więcej.

2.5. Co wygrają aktorzy

W modelu interesariuszy Ann Svedsen³⁸ zarządzanie społeczną odpowiedzialnością traktowane jest jako współpraca z interesariuszami i poszukiwanie dynamicznej równowagi pomiędzy interesami wszystkich zainteresowanych, w celu podkreślenia wzajemnych korzyści z takiego procesu. Wszyscy interesariusze, m.in. firmy, klienci, dostawcy, organizacje pozarządowe i instytucje publiczne, tworzą przestrzeń dialogu, w której powstają rozwiązania korzystne dla wielu stron jednocześnie.

Jak mówi Mirella Panek-Owsiańska, Prezes Forum Odpowiedzialnego Biznesu: „Tylko wspólne działania rządu, firm i organizacji pozarządowych stwarzają możliwość skutecznego promowania i rozwoju idei CSR”.³⁹ Należy stwierdzić, że jedynie zwiększenie aktywności na rzecz tworzenia platformy dialogu CSR/zarządzania różnorodnością w Polsce i tym samym lepsze wykorzystanie potencjału administracji państwowej, przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych może dać szansę na wyraźny rozwój dobrych praktyk w tym zakresie. Realizacja projektów unijnych, w których powołanie partnerstwa reprezentującego różne grupy interesu jest koniecznym warunkiem otrzymania funduszy, była i jest dla Polski dobrą szkołą dialogu. Rozwój tego dialogu jest dla CSR i *diversity* przyszłością.

³⁷ M.in. akcja bojkotu konsumenckiego produktów Coca Cola Company (zarzut łamania praw pracowniczych w Kolumbii), czy prowadzona przez środowiska pracownicze akcja przeciwko firmie Nestlé (zarzut antypracowniczej polityki m.in. w Polsce) połączona z akcją bojkotu konsumenckiego tej firmy (zarzut nieodpowiedzialnego promowania jako „zdrowe” sztucznych produktów dla dzieci).

³⁸ Svendsen A., *The Stakeholder Strategy*, Berret-Koehler Publishers, San Francisco 1998 [za:] Kuraszko I, Public relations i społeczna odpowiedzialność organizacji, praca doktorska na Wydziale Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego

³⁹ Wypowiedź podczas uroczystego podpisania porozumień o współpracy pomiędzy Ministerstwem Gospodarki a Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) i Forum Odpowiedzialnego Biznesu, w zakresie tworzenia platformy i współdziałania na rzecz zrównoważonego rozwoju w Polsce, 28 maja 2009 r., Centrum Prasowe PAP, Warszawa, za www.odpowiedzialnybiznes.pl

3. Dobre praktyki z zakresu równości szans i zarządzania różnorodnością w Polsce

3.1. Accenture: Kobiocy Akcent

Kobiocy Akcent to skierowany do studentek autorski program edukacyjno-szkoleniowy stworzony i przeprowadzony przez firmę Accenture. Program, składający się z cyklu wykładów i warsztatów z zakresu konsultingu i umiejętności personalnych, zainicjowany został 23 października 2008 r. na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Oficjalny cel programu sformułowany został jako *empowerment* kobiet, czyli motywowanie oraz wyposażenie ich w dodatkowe umiejętności i kompetencje, dzięki którym będą mogły w pełni realizować swoje pomysły zawodowe. Na stronie programu czytamy: „Aby pomóc wartościowym i zdolnym kobietom uwierzyć w swoje możliwości, stworzyliśmy program Kobiocy Akcent”. Wskazuje się również na długofalowy cel związany z obszarem HR – stopniowe zwiększanie liczby kobiet pracujących w konsultingu w Accenture w Polsce (obecnie kobiety stanowią 22% pracowników firmy).

Program opracowany został przez dział PR i Marketingu Accenture w ścisłej współpracy z działem rekrutacji, w kobieco-męskim zespole.

Wykłady i warsztaty w ramach „Kobiecego Akcentu” organizowane były po zajęciach na uczelni, w czasie wolnym studentek, co wymagało dodatkowego zaangażowania ze strony uczestniczek. Jednym z głównych założeń było prowadzenie wszystkich zajęć wyłącznie przez kobiety: ekspertki z firmy Accenture (wolontariat pracowniczy), menedżerki z firm będących klientami Accenture oraz czołowe specjalistki z dziedzin uzupełniających, m.in. z zakresu rozwoju i planowania kariery. Elementem projektu jest konkurs realizowany na zakończenie, wyróżniający najaktywniejsze studentki w programie. Bardzo ważnym czynnikiem sukcesu stało się zaangażowanie w projekt osób z zarządu firmy Accenture, w tym ich udział w zajęciach dla studentek.

Na stronie programu prezentowane są profile kobiet pracujących w Accenture, a w dziale „dlaczego kobiety” wskazuje się na korzyści biznesowe płynące z obecności kobiet w firmie, ze szczególnym uwzględnieniem działu konsultingu. Nazwa programu nawiązuje do funkcjonującego w firmie na poziomie globalnym wewnętrznego programu „Accent on Women” (Akcent na kobiety), którego ce-

lem jest zagwarantowanie pracującym w firmie kobietom jak najlepszych warunków rozwoju kariery. Nazwa nawiązuje także, wskazując na deklarowane wartości i wizję pozycji kobiet w firmie, do samej nazwy firmy, która jest skrótem hasła „Accent on the Future” (Akcent na przyszłość).

Pierwsza edycja „Kobiecego Akcentu” zakończyła się 22 kwietnia 2009 r. Wyniki ankiet ewaluacyjnych i bardzo duże zainteresowanie studentek, widoczne m.in. w liczbie zgłoszeń, kilkakrotnie przekraczającą liczbę miejsc w programie, oraz napływających do Accenture z uczelni ekonomicznych z całej Polski propozycjach włączenia do programu kolejnych uczelni i miast, wskazują na dużą potrzebę tego typu przedsięwzięć w Polsce.

KORZYŚCI

Obok aspektu CSRowego – wyrównywania szans zawodowych i empowermentu studentek, należy wymienić korzyści z obszarów PR oraz HR, jakie płyną dla firmy: Kobięcy Akcent wyraźnie wspiera kształtowanie w komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej wizerunku Accenture jako firmy przyjaznej kobietom, co przynosi z jednej strony zainteresowanie studentek mających kontakt z programem pracą w konsultingu w Accenture, z drugiej strony, na poziomie wewnętrznym, przyczynia się do pogłębiania, dzięki wspólnej pracy w programie, integracji kobiet w Accenture i ich identyfikacji z firmą. Dodatkowa korzyść, m.in. dzięki uczestnictwu w programie menedżerek z firm współpracujących z Accenture, leży w obszarze budowania relacji z klientami.

Rezultaty pierwszej edycji programu zdecydowały o planowaniu przez Accenture kontynuacji „Kobiecego Akcentu” i objęcia nim kolejnych uczelni.

3.2. Carrefour: Porozumienie dla rozwoju

18 września 2006 r. Carrefour podpisał porozumienie z Mazowieckim Odziałem Polskiego Związku Głuchych (MOPZG), dotyczące zatrudniania osób z niepełnosprawnością. Porozumienie ma charakter obustronnej współpracy, której celem jest aktywizacja zawodowa osób zrzeszonych w Związku oraz pozyskanie nowych pracowników/pracownic dla Carrefour.

Inicjatorem współpracy był Dyrektor Regionalny Carrefour Polska. Szybka finalizacja rozmów i podpisanie porozumienia było związane z wcześniejszą współpracą MOPZG i Carrefour: Carrefour, w ramach swojej działalności CSRowej, prowadzi działania na rzecz społeczności lokalnej i najbliższego sąsiedztwa hipermarketów. Sąsiedztwo MOPZG z Carrefour na ul. Targowej w Warszawie zdecydowało o zbudowanym już przed podjęciem rozmów zaufaniu i woli partnerstwa. Skorzystano również z globalnych doświadczeń grupy Carrefour w zarządzaniu różnorodnością (Karta Różnorodności w przedsiębiorstwie). Wybór tego rodzaju niepełnosprawności jakim jest głuchota i niedosłyszenie związany był z uważną analizą specyfiki stanowiska pracy kasjera i optymalnym dopasowaniem rodzaju niepełnosprawności do wymogów stanowiska.

Elementem porozumienia między Carrefour i MOPZG jest gwarancja takich samych form zatrudnienia i takiego samego wynagrodzenia dla pracowników/pracownic z niepełnosprawnością i pełnosprawnych. Podpisanie porozumienia poprzedzone było fazą testową, w ramach której na stanowiskach kasjerów w Carrefour na ul. Targowej zatrudniono pierwsze 6 osób głuchych i niedosłyszających. Pozytywne wyniki badania opinii wszystkich grup uczestniczących w programie: pracowników/pracownic z niepełnosprawnością (wysoka satysfakcja z pracy), pracowników/pracownic pełnosprawnych (zadowolenie z obecności w zespole kolegów/koleżanek z niepełnosprawnością oraz podkreślanie ich wysokiej efektywności w pracy), kierownictwa firmy (pracownicy głusi i niedosłyszający okazali się rów-

nie wydajni jak pracownicy pełnosprawni) oraz klientów (bardzo duże poparcie dla zatrudniania osób z niepełnosprawnością, część klientów świadomie wybiera kasy obsługiwane przez osoby głuche i niedosłyszące) zdecydowały o poszerzeniu współpracy i kolejnych zatrudnieniach w Warszawie i w całej Polsce. MOPZG zobowiązał się do wspierania Carrefour w działaniach rekrutacyjnych (promocja oferty zatrudnieniowej Carrefour w środowisku osób głuchych i niedosłyszących i pomoc tłumacza języka migowego) oraz doradztwa w fazie testowej współpracy: konsultacja prawno-medyczna, konsultacja w sprawie optymalnej organizacji stanowisk pracy, konsultacja modułu szkoleniowego Carrefour na potrzeby rekrutacji i procesu przygotowania do zawodu osób głuchych i niedosłyszących, doradztwo w zakresie systemu komunikacji pracowników głuchych i niedosłyszących z klientami i pracownikami pełnosprawnymi, wsparcie w opracowaniu polityki informacyjnej skierowanej do klientów i pracowników firmy oraz opracowaniu specjalnego przewodnika. Carrefour wyraził wolę kontynuacji działań sponsoringowych na rzecz organizacji zrzeszających osoby z (nie)pełnosprawnością oraz upowszechniania swojej dobrej praktyki w zakresie zatrudniania osób z (nie)pełnosprawnością w środowisku pracodawców w Polsce.

KORZYŚCI

W ramach porozumienia w latach 2006 – 2009 w Carrefour Polska, głównie na stanowiskach kasjerów, zostało zatrudnionych około 400 osób głuchych i niedosłyszących. Carrefour podkreśla kluczowe znaczenie partnerstwa z MOPZG dla sukcesu programu. Bez tej współpracy, zaznacza Carrefour, nie byłoby możliwe skuteczne pozyskanie nowego basenu rekrutacyjnego – dotarcie do środowiska osób głuchych i niedosłyszących, optymalne przejście zmiany organizacyjnej związanej z zatrudnieniem osób niepełnosprawnych, skuteczna realizacja kampanii informacyjnej skierowanej do klientów i pracowników oraz przełamanie obustronnych barier, w tym negatywnego stereotypowego wizerunku wielkich sieci handlowych jako pracodawcy. Sukces współpracy z MOPZG i korzyści płynące ze zwiększenia różnorodności zespołu, m.in. ograniczenie rotacji personelu i polepszenie wizerunku wśród klientów, skłoniły Carrefour do rozwijania zatrudniania osób z (nie)pełnosprawnością. Podpisane zostały porozumienia z kolejnymi oddziałami Polskiego Związku Głuchych oraz innymi organizacjami zrzeszającymi osoby z niepełnosprawnością. Śladami Carrefour poszli inni pracodawcy w Polsce – rok po zainicjowaniu współpracy Carrefour z MOPZG osoby głuche zostały zatrudnione na stanowiskach kasjerów w sieci Auchan.

Prezes zarządu MOPZG podkreśla, że działania Carrefour miały duży wpływ na przełamanie barier komunikacyjnych i stereotypów dotyczących osób głuchych i niedosłyszących na rynku pracy w Polsce. Jako pierwsza działająca w Polsce sieć handlowa w 2007 roku Carrefour otrzymał trzecią nagrodę w regionie Mazowsze w konkursie „Lodołamacze”, organizowanym przez Polską Organizację Pracodawców Osób Niepełnosprawnych.

3.3. Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris: Komunikacja dwustronna symetryczna w miejscu pracy

W 2009 r. Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris wprowadziło rozbudowane badanie opinii pracowników i pracownic metodą ankiet i pogłębionych wywiadów grupowych. W pierwszym badaniu wzięło udział 92% osób pracujących w firmie. Cel badania sformułowany został jako: „wysłuchanie opinii pracowników w celu wprowadzenia działań doskonalących organizację”.

Ankiety zawierają pytania m.in. o: ogólną satysfakcję z pracy, dostępność niezbędnych materiałów i środków do pracy, poczucie docenienia w firmie, poczucie pełnego wykorzystywania swoich umiejęt-

ności („czy robisz w firmie to, co potrafisz robić najlepiej”), możliwość podnoszenia kwalifikacji („czy firma dba o Twój rozwój”), możliwość łączenia obowiązków zawodowych z życiem prywatnym („czy przełożeni interesują się Tobą jako osobą, w tym jako matką, ojcem, problemami rodzinnymi”), aż po pytanie „czy pozostałbyś/pozostałabyś w firmie, gdybyś dostał/dostała inną propozycję pracy”. Połowa pytań jest zaproponowana przez firmę badawczą, połowa przez dział HR Laboratorium Kosmetycznego Dr Irena Eris na podstawie dotychczasowych doświadczeń i opinii. Kolejnym etapem badania są pogłębione wywiady grupowe dot. obszarów tematycznych z ankiety (wywiad przeprowadza menedżer w kierowanym przez siebie zespole). Wyniki badań ankietowych i raportów z pogłębionych wywiadów grupowych poddawane są analizie porównawczej. Każdy menedżer/menedżerka wypracowuje wspólnie z zespołem propozycje rozwiązań problemów, które uwidocznili badanie. Rozwiązania systemowe (ogólnie – firmowe) zgłasza się zarządowi. Wszystkie osoby pracujące w firmie otrzymują wyniki badań wraz z informacją zwrotną. Menedżerowie przygotowani są do rozmów z zespołem w ramach rozbudowanego systemu szkoleń z zakresu komunikacji interpersonalnej i komunikacji w zespole.

Wdrożenie rozbudowanego badania opinii było podsumowaniem wcześniejszych działań Laboratorium Kosmetycznego Dr Irena Eris w zakresie rozwoju symetrycznej komunikacji dwustronnej. Od kilku lat przeprowadzane były m.in. ankiety tematyczne, analizujące opinie pracowników i pracownic w zakresie wybranych obszarów działania firmy. Dbano o otwarty dialog z pracownikami i pracownicami. Rezultatem tego dialogu było m.in.: wdrożenie zadaniowego czasu pracy oraz umożliwienie ruchomego i równoważnego czasu pracy, otwarcie przychodni zakładowej, zatrudnienie w firmie na stałe tłumacza z języka migowego. Bardzo dużo uwagi poświęca się uroczystościom firmowym, na które zapraszani są pracownicy firmy, pracownice przebywające na urloпах wychowawczych, osoby współpracujące, emeryci, a na większe uroczystości również wszyscy byli pracownicy firmy.

KORZYŚCI

Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris powstało w 1983 roku jako zakład rzemieślniczy zatrudniający jednego pracownika i produkujący jeden rodzaj kremu. Obecnie firma zatrudnia 600 pracowników i pracownic, w ofercie ma kilkaset kosmetyków, a marka Dr Irena Eris jest jedną z najcenniejszych i najbardziej znanych polskich marek na świecie. Na pytanie o źródło tego sukcesu firma wskazuje właśnie na dialog z pracownikami i pracownicami, wsłuchiwanie się w opinię zespołu i wspólne wypracowywanie rozwiązań.

W 2006 r. Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris zajęło I miejsce w ogólnopolskim konkursie Firma Równych Szans (Gender Index/Equal, koordynator: Program ONZ ds. Rozwoju) analizującym miejsce pracy z perspektywy równości szans kobiet i mężczyzn (wyrzedzając międzynarodowe korporacje z rozbudowanymi politykami *diversity*). W firmie jest duża różnorodność ze względu na płeć (w zarządzie i na najwyższych stanowiskach kierowniczych odpowiednio 66,67% i 30,6% mężczyzn, ogólnie w firmie 38% mężczyzn) wiek (średnia 38 lat, są osoby z 25-letnim stażem pracy w firmie), niepełnosprawność (11% osób pracujących w firmie to osoby z niepełnosprawnością). Opisane dobre praktyki na płaszczyźnie komunikacji wewnętrznej w firmie postrzegane są jako główne źródło skutecznego zarządzania różnorodnością, a tym samym innowacji proceduralnych i organizacyjnych, dużego zaangażowania zespołu, bardzo dobrej efektywności pracy oraz wysokiego poziomu identyfikacji pracowników i pracownic z firmą.

3.4. Microsoft: Pracujący rodzic

„Pracujący rodzic” to program, którego celem jest wsparcie pracowników w godzeniu obowiązków zawodowych z życiem prywatnym. Został wdrożony w polskim oddziale Microsoft w grudniu 2007 r. Pro-

gram porządkuje wcześniejsze działania firmy na tym polu. Zebranie istniejących w Microsoft polityk w jednym programie ułatwia dostęp do informacji, pokazuje menedżerom, w jakim obszarze mogą się poruszać, a wszystkim osobom pracującym w firmie umożliwia łatwy przegląd dostępnych rozwiązań i dobrych praktyk w zakresie łączenia życia zawodowego z prywatnym. Zebranie istniejących polityk z danego obszaru w jednym programie podkreśla również jego znaczenie dla firmy. Program wpisuje się w globalną strategię HR Microsoft, która kładzie nacisk na potrzeby pracowników i pracownic w zakresie godzenia życia zawodowego z prywatnym, nieformalną atmosferę pracy i spłaszczenie struktury organizacyjnej. Głównym celem programu jest zwiększenie efektywności pracy poprzez stworzenie szerokiego dostępu do elastycznych form czasu i miejsca pracy, ze szczególnym uwzględnieniem rodziców dzieci do 14 roku życia oraz kobiet w ciąży i osiągnięcie dzięki temu większej różnorodności zespołu ze względu na płeć, wiek oraz stan cywilny i rodzinny.

Program powstał w oparciu o opinie oraz doświadczenia samych pracowników i pracownic zatrudnionych w Microsoft. Początkowo dział HR skierował program jedynie do pracujących mam, z czasem jednak zarząd firmy zdecydował o włączeniu do programu również ojców. Nazwa programu została wówczas zmieniona z „Pracująca mama” na „Pracujący rodzic”. W regulaminie programu czytamy również, że „Microsoft może przyznać uprawnienia wynikające z programu „Pracujący rodzic” także innym pracownikom”.⁴⁰

„Pracujący rodzic” wykracza znacznie poza określone polskim prawem pracy obowiązki pracodawcy w zakresie ochrony kobiet w ciąży, osób na urlopie macierzyńskim i wychowawczym oraz rodziców opiekujących się dzieckiem. Kobietom w ciąży oraz osobom opiekującym się dzieckiem do 6 miesiąca życia umożliwia się m.in. indywidualny rozkład czasu pracy, wykonywanie części pracy w domu, obniżenia dziennego wymiaru czasu pracy do 6 godzin dziennie oraz zmniejszenie zakresu obowiązków. W trakcie przebywania na urlopie osoba opiekująca się dzieckiem ma pełną możliwość korzystania z narzędzi pracy: m.in. samochodu, laptopa, telefonu i dostępu do sieci firmowej. Możliwość indywidualnego rozkładu czasu pracy mają także wszystkie osoby opiekujące się dziećmi do 14 roku życia. Dodatkowo, poza zwolnieniami przewidzianymi w obowiązujących przepisach prawa, osoby opiekujące się dzieckiem do 14 roku życia są uprawnione w uzasadnionych przypadkach do dodatkowych 2 dni nieobecności w roku kalendarzowym bez konieczności przedstawienia zwolnienia lekarskiego. Korzystanie ze wszystkich wymienionych powyżej uprawnień nie wpływa na zmianę wynagrodzenia.

O zgodności zaproponowanych w programie rozwiązań z potrzebami pracownic Microsoft świadczy m.in. fakt, iż z programu korzysta 100% pracujących w polskim oddziale Microsoft mam dzieci do 14 roku życia, a od momentu wdrożenia programu mamami zostało około 16% pracownic.

Planowana jest ewaluacja programu, której celem jest m.in. wskazanie przyczyn braku udziału mężczyzn w programie.

KORZYŚCI

Podkreśla się, że działania na rzecz ułatwiania godzenia życia zawodowego z prywatnym przyczyniają się do zwiększenia zatrudnienia kobiet w firmie (obecnie 25%), zwiększenia udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych (obecnie 20%) oraz podniesienia średniej wieku osób pracujących w firmie (obecnie 34 lata), a tym samym zwiększenia efektywności pracy i innowacyjności zespołów.

Kolejne wyróżnienie Microsoft Polska w rankingu Hewitt Associates „Najlepsi Pracodawcy w Polsce” i wysoka ocena zarządzania zasobami ludzkimi przez samych pracowników firmy, wskazuje na duże

⁴⁰ Regulamin WORKING PARENTS Spółki Microsoft sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie, Al. Jerozolimskie 195A

znaczenie wdrażania rozwiązań na rzecz łączenia życia zawodowego z prywatnym, ze szczególnym uwzględnieniem elastycznego czasu i miejsca pracy, dla satysfakcji z pracy i identyfikacji z firmą.

3.5. PricewaterhouseCoopers: Zespół do spraw Różnorodności

W 2008 r. PricewaterhouseCoopers Polska powołało wewnętrzny Zespół do spraw Różnorodności. Wyodrębnienie osobnego zespołu do spraw różnorodności miało na celu podkreślenie rangi tego obszaru dla firmy i jej odpowiedzialności wobec pracowników w tym zakresie. Zadaniem zespołu jest ciągłe zwiększenie efektywności działań w PwC w zakresie zarządzania różnorodnością. Główny cel działań zespołu do spraw różnorodności to danie wszystkim pracownikom firmy równych szans w zakresie ich kariery i rozwoju zawodowego, niezależnie od płci, wieku, sytuacji rodzinnej, narodowości itp., a poprzez to podniesienie kreatywności, innowacyjności i konkurencyjności firmy, dzięki zatrzymaniu talentów i zwiększeniu ich udziału w stanowiskach kierowniczych wszystkich szczebli. Zarządzanie różnorodnością stanowi jeden z globalnych priorytetów PwC. Na rynku polskim PwC aspiruje do pozycji lidera w zakresie zarządzania różnorodnością i pragnie wyznaczać trendy w biznesie.

Z inicjatywą powołania zespołu do spraw zarządzania różnorodnością wystąpiła Iwona Smith, członek zarządu firmy. W skład zespołu wchodzi: przedstawicielka działu Human Capital, dyrektor działu Public Relations, regionalny koordynator do spraw Corporate Responsibility oraz koordynatorka Fundacji PwC. Informacja o powołaniu zespołu, razem z zarysowanym planem działań, została przekazana całemu personelowi firmy za pośrednictwem wewnętrznej publikacji.

Zespół rozpoczął prace od przeprowadzenia wewnętrznego audytu podejścia firmy do spraw różnorodności. W pierwszej kolejności zdecydowano skupić się na działaniach w obszarze różnorodności ze względu na płęć, głównie z uwagi na zaobserwowaną tendencję spadku ilości pracowników płęć żeńskiej na stanowiskach managerskich i wyższych w firmie. Dla firmy oznacza to utratę części doświadczonych pracowników, którzy min z powodów rodzinnych decydują się odejść z firmy i poświęcić życiu rodzinnemu. Zespół do spraw różnorodności zaproponował zarządowi firmy szereg rozwiązań mających na celu ułatwienie pracownikom godzenia życia zawodowego z osobistym (firma umożliwiała elastyczny czas pracy, zmniejszony wymiar czasu pracy po urlopie macierzyńskim, telepracę itp.). Zespół korzysta w tym obszarze z doświadczeń działającego na poziomie globalnym w ramach sieci PwC Gender Advisory Council (Rada Doradcza PwC ds. Płci), współpracującego bezpośrednio z prezesem globalnej sieci PwC.

KORZYŚCI

Duże zainteresowanie pracowników i pracownic pracami zespołu jest widoczne w licznych telefonach personelu do poszczególnych członków tego gremium. Wskazuje to, iż jego powołanie odpowiedziało na potrzebę usystematyzowania działań firmy w zakresie zarządzania różnorodnością, zebrania istniejących w firmie zasad w jednym programie oraz potraktowania zarządzania różnorodnością w firmie jako projektu, z wyraźnie określonym celem, planem działań i wskazaniem oczekiwanych rezultatów. Bezpośrednie zaangażowanie zarządu firmy w prace zespołu przekłada się na podniesienie rangi tematu w oczach pracowników firmy oraz zwiększenie zaangażowania kadry kierowniczej wszystkich szczebli w działania w tym obszarze. Powołanie zespołu do spraw zarządzania różnorodnością usprawniło komunikację z pracownikami firmy w tym zakresie. Jaki będzie wpływ działań zespołu na zwiększenie liczby kobiet na stanowiskach managerskich w firmie będzie można ocenić dopiero za jakiś czas.

4. Motywacje, bariery i czynniki sukcesu wdrażania zarządzania różnorodnością w Polsce

4.1. Motywacje

W dojrzałym modelu zarządzania różnorodnością motywacje zawsze związane są z korzyścią ekonomiczną i uzyskaniem przewagi konkurencyjnej. Sytuacje, kiedy firma wskazuje na motywację etyczną i nie widzi relacji między wdrożonym działaniem a korzyścią biznesową, mieszczą się raczej w ramach strategii równych szans niż zarządzania różnorodnością.

1. Zdobycie nowego basenu rekrutacyjnego

W ramach przeprowadzonej analizy najczęstszą motywacją do wdrażania zarządzania różnorodnością była potrzeba sięgnięcia do nowego basenu rekrutacyjnego. Jak pokazują badania m.in. EBTP⁴¹ z 2005, również na poziomie globalnym jest to jedna z najczęściej występujących motywacji.

Nie przypadkiem to właśnie rok 2006, rok przejścia z rynku pracodawcy do rynku pracownika, przyniósł w Polsce wyraźny wzrost działań w obszarze zarządzania różnorodnością. W latach 2006-2008 z powodu braku specjalistów z tradycyjnego basenu rekrutacyjnego – w tym przypadku mężczyzn, wiele firm z branży nowoczesnych technologii zaczęło wdrażać programy mające przyciągnąć i zatrzymać w firmie kobiety (np. rozbudowane programy z zakresu godzenia życia zawodowego z rodzinnym) oraz kierować się w działaniach rekrutacyjnych do kobiet (np. „Kobiety Akcent” Accenture).

2. Zatrzymanie talentów i doświadczonych pracowników

W przeprowadzonej analizie drugą pod względem częstotliwości występowania motywacją do wdrażania zarządzania różnorodnością była potrzeba zahamowania odpływu talentów z firmy i szerzej, potrzeba zatrzymania w firmie doświadczonych, przeszkolonych pracowników/pracownic. Paulina Kaczmarek z PricewaterhouseCoopers mówiąc o motywacjach rozwoju działań z zakresu zarządzania różnorodnością i powołaniu wewnętrznego zespołu ds. różnorodności wskazuje głównie na potrzebę

⁴¹ Badania European Business Test Panel w: *The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace*, Focus Consultancy Ltd, The Conference Board Europe, European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities 2005.

zatrzymania w firmie talentów – najcenniejszego kapitału firmy. W ramach tej motywacji mieści się też **potrzeba redukcji kosztów dzięki zmniejszonej rotacji kadr** (koszty rekrutacji, szkoleń i wdrożenia pracownika/ pracownicy).

3. Odpowiedź na oczekiwania interesariuszy

Kolejną istotną motywacją do wdrażania zarządzania różnorodnością są oczekiwania i wymogi interesariuszy. Mówi się tu głównie o oczekiwaniach i wymogach formułowanych przez partnerów handlowych i organizacje branżowe państw Unii Europejskiej, związanych z rosnącym udziałem sektora polskich przedsiębiorstw w rynku europejskim.

Dla działających w Polsce korporacji ważne są w tym obszarze wymogi firmy-matki i oczekiwania globalne. Wzrasta też rola oczekiwań społecznych w Polsce – coraz aktywniejsze w zakresie CSR/Diversity media, organizacje pozarządowe oraz, na razie w mniejszym stopniu, klienci wpływają na podejmowanie przez firmy działań w tym obszarze. Cytując IBM „im więcej mówi się o zarządzaniu różnorodnością na zewnątrz, tym bardziej się to rozwija”.⁴²

4. Kształtować odpowiedni wizerunek

Wymienianym przez większość firm czynnikiem motywującym do wdrażania zarządzania różnorodnością jest potrzeba kształtowania wizerunku „dobrego, otwartego na różnorodność pracodawcy”. Zarządzanie różnorodnością jest też często traktowane jako element ocieplający wizerunek, co przy wspomnianym już we wcześniejszych rozdziałach generalnie negatywnym wizerunku sektora biznesu w społeczeństwie, może mieć istotne znaczenie. Warto dodać, że działania w tym obszarze wdrażały też w Polsce firmy należące do branż ze szczególnie złym wizerunkiem – np. wielkie sieci handlowe z branży spożywczej (m.in. Carrefour).

5. Zwiększyć efektywność pracy, podnieść innowacyjność zespołów

Motywacja związana z potrzebą zwiększenia efektywności i innowacyjności zespołów wiąże się z doświadczeniem, iż odpowiednio zarządzany różnorodny zespół jest zespołem bardziej innowacyjnym i finalnie efektywniejszym od zespołu homogenicznego. Decyzje są tu podejmowane wolniej, ale są decyzjami biznesowo trafniejszymi. Jak mówi Marek Kosycarz z Microsoft Polska: „różnicowany zespół to różnorodne perspektywy – czyli lepsze rozwiązania.”⁴³ Należy stwierdzić, że firmy w Polsce w niewielkim stopniu dostrzegają ten kluczowy wymiar korzyści płynących z zarządzania różnorodnością jakim jest wzrost efektywności i innowacyjności zespołów. Odnosi się wrażenie, że osoby zajmujące się CSR/Diversity w firmie czytały, że tak jest, ale najczęściej osobiście nie są do końca przekonane, czy faktycznie tak jest. To przekonanie o wzroście efektywności pracy pojawiało się najczęściej jedynie w kontekście „pracownik zadowolony to pracownik wydajniejszy”. Co może zaskakiwać, to właśnie małe i średnie polskie firmy, które wdrażają zarządzanie różnorodnością stosunkowo „nieświadomie”, kierują się m.in. potrzebą zwiększenia innowacyjności i kreatywności zespołu. Współwłaścicielka małej polskiej agencji reklamowej mówi: „dla mnie jest jasne, że chcę mieć w teamie bardzo różnych ludzi i dać im taką przestrzeń, w której każdy maksymalnie wykorzysta swój indywidualny talent. Tak się rodzi najlepsza reklama”.⁴⁴

6. Poprawić atmosferę pracy

W dużo większym stopniu niż do zwiększenia dzięki zarządzaniu różnorodnością efektywności i innowacyjności, firmy w Polsce są przekonane do poprawy, w związku z zarządzaniem różnorodno-

⁴² Wywiad pogłębiony w ramach projektu „CSR/Diversity”, maj 2009.

⁴³ Ibidem

⁴⁴ Wypowiedź podczas rozmowy autorki ze współwłaścicielką agencji reklamowej wyróżnionej w badaniu satysfakcji klientów Smile Check, wrzesień 2008.

ścią, atmosfery pracy. Często powtarzają, że w zespole różnorodnym – mówią tu przede wszystkim o różnorodności ze względu na płeć – pracuje się dużo „miej” i lepiej niż w zespole homogenicznym. Dyrektorka w jednej z transnarodowych firm mówi o kobietach w zespole: „wie Pani, kobiety posiadają szczególne predyspozycje psychologiczne, są bardziej komunikatywne, empatyczne, bardziej otwarte niż mężczyźni. Kiedy do takiego zespołu samych facetów-informatyków – bardzo szczególny typ psychosocjologiczny – da się kobiety, to od razu atmosfera się poprawia, no i panowie są bardziej zmotywowani! Możemy zaryzykować taką tezę, że udział kobiet ma wpływ na efektywność pracy, ale dla mnie osobiście dużo ważniejszy jest ten wymiar atmosfery, wymiar kulturowy.”⁴⁵ Pomijając inne elementy przytoczonej wypowiedzi, widać w niej także pewną charakterystyczną dla większości działających w Polsce firm tendencję do błędnego stawiania znaku równości między zarządzaniem różnorodnością a zróżnicowaniem zespołu ze względu na któryś z wymiarów różnorodności, głównie tzw. pierwotnych elementów tożsamości (m.in. płeć, wiek, niepełnoprawność). Nie zmienia to jednak faktu silnego wpływu motywacyjnego czynnika „atmosfery pracy” dla podejmowania działań w tym obszarze.

7. Inne

Charakterystyczne jest, że działające w Polsce firmy właściwie nie definiują jeszcze jednej z kluczowych korzyści i czynnika motywacyjnego dla wdrażania zarządzania różnorodnością jaką jest trafniejsza odpowiedź na coraz bardziej zróżnicowane potrzeby klientów. Jeżeli ten element pojawia się w wypowiedziach, to jedynie na zasadzie ‘wiedzy teoretycznej’ o korzyściach z zarządzania różnorodnością, bez odniesienia do doświadczenia firmy w Polsce.

Ciekawe jest również postrzeganie przez firmy kryzysu jako czynnika motywacyjnego. Warto tu ponownie przytoczyć zacytowaną we wstępie wypowiedź Anny Jawor, IBM Polska: „napięcie w takim okresie staje się na tyle duże, że potrzebna jest m.in. instytucjonalizacja działań CSR w miejscu pracy, w tym zarządzania różnorodnością, żeby je rozładować”.⁴⁶

4.2. Czynniki Sukcesu

Na podstawie przeprowadzonej analizy można wymienić 10 kluczowych czynników sukcesu zarządzania różnorodnością w organizacji:

1. zaangażowanie zarządu w zarządzanie różnorodnością,
2. dojrzała polityka antydyskryminacyjna i antymobbingowa,
3. symetryczna dwustronna komunikacja z wszystkimi pracownikami/pracowniczkami, jasne zdefiniowanie celu związanego z celem biznesowym, oczekiwanych rezultatów, czynników sukcesu i barier zarządzania różnorodnością,
4. osobne stanowisko specjalisty/specjalistki ds. zarządzania różnorodnością (w sektorze dużych przedsiębiorstw),
5. audyt różnorodności przed wprowadzaniem zmian z wykorzystaniem ekspertyzy zewnętrznej (w sektorze dużych przedsiębiorstw),
6. pogłębione szkolenia z zarządzania różnorodnością dla kadry menedżerskiej,
7. dialog i partnerstwo z kluczowymi interesariuszami spoza organizacji,
8. kształcenie ustawiczne i dostęp do dobrych praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością,
9. zebranie istniejących polityk organizacji z zakresu zarządzania różnorodnością w jednym dokumencie,
10. wewnętrzny zespół ds. zarządzania różnorodnością.

⁴⁵ Wywiad pogłębiony w ramach projektu „CSR/Diversity”, maj 2009.

⁴⁶ Ibidem

4.3. Bariery

Najważniejsze bariery we wdrażaniu zarządzania różnorodnością w Polsce, które wyodrębniła niniejsza analiza to:

1. stereotypy i uprzedzenia,
2. brak rozwiniętych polityk antydyskryminacyjnych i antymobbingowych,
3. brak wiedzy i dostępu do dobrych praktyk,
4. brak rozwiniętej międzysektorowej platformy dialogu,
5. problem z monitoringiem i oceną rezultatów zarządzania różnorodnością,
6. niedoprecyzowanie prawa.

4.4. Podsumowanie

W Polsce zarządzanie różnorodnością utożsamiane jest najczęściej błędnie ze zróżnicowaniem zespołu. Firmy definiują różnorodność zwykle jedynie w wymiarze płci, statusu rodzinnego, wieku i (nie) pełnoprawności, a dobre praktyki w tym obszarze wciąż związane są głównie z kapitałem zagranicznym. Należy jednak pamiętać, że od 1989 roku Polska w błyskawicznym tempie nadgania czas, we wszystkich wymiarach. Tempo zmian i potencjał tkwiący w sektorze MŚP pozwala mieć nadzieję, że już niedługo będziemy mieli w Polsce więcej organizacji, które postawią sobie za cel stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każdy człowiek, bez względu na wszystkie różnice, czuje się szanowany, doceniony i ma możliwość wykorzystania pełni swoich talentów – dla sukcesu organizacji.

Bibliografia

Firma Równych Szans 2006, Gender Index, EQUAL, UNDP, Warszawa, 2007

Firma Równych Szans 2007 (II edycja konkursu). Raport z badań, red. Lisowska E., EQUAL, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Warszawa, 2008

Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy, red. Lisowska E., EQUAL, UNDP, Warszawa, 2007

Karton G., Greene A., *The dynamics of managing diversity*, Oxford 2005

Kuraszko I., *Public relations i społeczna odpowiedzialność organizacji*, praca doktorska na Wydziale Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego

Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki, raporty Forum Odpowiedzialnego Biznesu z lat 2004-2008, Warszawa

Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007

Rok B., *Biznes w społeczeństwie – oczekiwania i ich realizacja*, [w:] *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, red. Kolarska-Bobińska L., Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, 2004

Rok B., Kuraszko I., Panek-Owsiańska M., Wiecech L., Brzozowski A., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa, 2007

The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace, Focus Consultancy Ltd, The Conference Board Europe, European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities 2005

Wirth L., *Breaking through the Glass Ceiling. Women in Management*, International Labour Organization, Geneva 2001

Opinia ekspercka: Dr Ewa Lisowska Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Zarządzanie różnorodnością w Polsce

DEFINICJA

Zagadnienie zarządzania różnorodnością i czerpania korzyści ekonomicznych z różnorodności personelu jest w Polsce mało znane i w małym stopniu rozpoznane. Na wyższych uczelniach nie wyodrębnił się jeszcze kierunek „zarządzanie różnorodnością” ani też w ramach istniejących kierunków o zarządzaniu nie ma bloków tematycznych poświęconych temu zagadnieniu.

Osoby odpowiedzialne za zarządzanie personelem rzadko wiedzą, że różnorodność (w opozycji do jednorodności i unifikacji) zasobów ludzkich kreuje innowacyjność i wyższą wydajność, a tym samym jest źródłem potencjalnych zysków dla firmy. Na przykład, z ankietowego badania przeprowadzonego w maju 2009 r. wśród spółek działających na rynku kapitałowym wynika, że zaledwie 17% spośród nich (respondentami były osoby kierujące działem kadr) deklaruje znajomość wyników badań dowodzących, że więcej kobiet na najwyższych szczeblach zarządzania oznacza wyższą rentowność firmy.

Zarządzanie różnorodnością zasobów pracy to nie tylko stwarzanie równych szans i przestrzeganie zakazu dyskryminacji ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną (zakaz dyskryminacji zawarty w polskim Kodeksie pracy został dostosowany do wymogów UE w 2004 r. – rozdział IIa – Równe traktowanie w zatrudnieniu). To sposób zarządzania dostrzegający i akceptujący różnice (i podobieństwa) tkwiące w zasobach ludzkich oraz przekształcający je w wyższą wydajność ekonomiczną i zyski dla firmy.

Dyskusję o zarządzaniu różnorodnością w Polsce zainicjował projekt Gender Index realizowany w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w latach 2004–2008. Jego zadaniem było opracowanie nowatorskiego wskaźnika równego traktowania kobiet i mężczyzn w miejscu pracy. Zarządzanie różnorodnością odnosi się nie tylko do płci, ale także innych cech społeczno-demograficznych zatrudnianego personelu, oraz nie ogranicza się tylko do tworzenia równych szans, ale – co znacznie trudniejsze –

polega na takim motywowaniu, które wyzwala z podobieństw i różnic wszystkich zatrudnionych nową jakość stanowiącą o przewadze konkurencyjnej.

POSTRZEGANIE RÓŻNORODNOŚCI W POLSCE

Z powodu uwarunkowań historycznych i kulturowych zarządzanie różnorodnością spotyka się w Polsce z nieufnością i niewiarą w ewentualne korzyści. Chociaż równość wpisuje się w CSR, to jednak działania podejmowane w jej ramach sprowadzają się w dużej części do akcji charytatywnych. Przedstawiciele biznesu z rozwiniętą polityką *diversity* na poziomie globalnym wprost stwierdzają, że nie wdrażają w Polsce rozwiązań z obszaru zarządzania różnorodnością, ponieważ „ten kraj jeszcze nie dojrzał”, „nie chcemy spalić tematu”. Nie dotyczy to tylko uznawanych za kontrowersyjne działań w wymiarze różnorodności ze względu na orientację seksualną, ale także ze względu na płeć, status rodzinny, wiek czy niepełnosprawność.

Zarządzanie różnorodnością mogło się w Polsce rozwinąć dopiero po 1989 r., co w dużym stopniu odpowiada na pytanie, dlaczego dojrzałe zarządzanie różnorodnością nie występuje. Jak mówi jedna z dyrektorek odpowiedzialna za CSR w międzynarodowej firmie: „Do różnorodności trzeba dorosnąć. Początek lat 90., kiedy wchodziliśmy na polski rynek, to jakie tam *diversity*, jakie tam *work-life balance*, trzeba było harować, żeby być na szczycie”. Dyrektor HR w innej międzynarodowej firmie zauważa: „na początku lat 90. trzeba było w ogóle budować podstawy działalności firmy na rynku, organizować HR, PR, a różnorodność to coś, co się wprowadza jak już jest dobre zarządzanie”.

Rozwój zarządzania różnorodnością jest blokowany niezrozumieniem przez pracodawców tzw. uprzywilejowania wyrównawczego, na które zezwalają polskie przepisy (art. 18^{3b} k.p.). Pracodawcy i liderzy biznesu mówią, że zapisy polskiego prawodawstwa w tym zakresie nie są precyzyjne i dlatego wolą pewnych działań, np. programów skierowanych wyłącznie do kobiet czy mniejszości narodowych, nie podejmować, by nie narazić się na zarzut dyskryminacji.

Ciekawe jest to, że w przypadku małych i średnich firm opartych na polskim kapitale zaczęły być stosowane w sposób nieuświadomiony niektóre narzędzia i rozwiązania z obszaru zarządzania różnorodnością pod wpływem pobytu właściciela/właścicielki firmy za granicą i zetknięcia się z dojrzałą polityką CSR i *diversity*.

Niewystarczające jak dotychczas jest zaangażowanie instytucji rządowych w inicjowanie i promowanie, w tym także za pomocą własnego dobrego przykładu, wdrażania strategii równych szans i zarządzaniu różnorodnością w miejscu pracy. W Polsce inicjatorem działań i źródłem dobrych praktyk z zakresu CSR jest sektor prywatny, a organizacją pozarządową, która je wspiera – Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

DOBRE PRAKTYKI

„Kobiety Akcent” to skierowany do studentek autorski program edukacyjno-szkoleniowy stworzony i prowadzony przez firmę **Accenture**. Składa się z cyklu wykładów i warsztatów z zakresu konsultingu i umiejętności personalnych, a został zainicjowany 23 października 2008 r. na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Cel programu sformułowany został jako wzmocnienie kobiet, czyli wyposażenie ich w dodatkowe umiejętności i kompetencje, dzięki którym będą mogły w pełni realizować swoje pomysły zawodowe. Wskazuje się również na długofalowy cel strategiczny, jakim jest stopniowe zwiększanie liczby kobiet pracujących w Accenture w Polsce (obecnie kobiety stanowią 22% pracowników). Nazwa programu nawiązuje do funkcjonującego na poziomie globalnym wewnętrznego programu „Accent on Women” (Akcent na kobiety).

Firma **Carrefour** podpisała 18 września 2006 r. porozumienie z Mazowieckim Oddziałem Polskiego Związku Głuchych (MOPZG), dotyczące zatrudniania osób z niepełnosprawnością. Porozumienie ma charakter obustronnej współpracy, której celem jest aktywizacja zawodowa osób zrzeszonych w Związku oraz pozyskiwanie nowych pracownic/pracowników do pracy w Carrefour. MOPZG zobowiązał się do wspierania firmy w działaniach rekrutacyjnych (promocja oferty zatrudnieniowej Carrefour wśród osób głuchych i niedosłyszących i pomoc tłumacza języka migowego) oraz doradztwa w zakresie organizacji stanowisk pracy, modułu szkoleniowego Carrefour na potrzeby rekrutacji i przygotowania do zawodu osób głuchych i niedosłyszących, systemu komunikacji pracowników głuchych i niedosłyszących z klientami i pracownikami pełnosprawnymi, opracowania specjalnego przewodnika.

W 2009 r. **Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris** wprowadziło nową formę komunikacji z pracownicami/pracownikami w postaci ankiety i pogłębionych wywiadów grupowych, by rozpoznać oczekiwania zatrudnionych, a następnie wprowadzić działania doskonalące funkcjonowanie firmy. W firmie jest duża różnorodność zarówno ze względu na płeć, jak i wiek, a część osób pracujących to osoby z niepełnosprawnością. Wprowadzony sposób komunikowania się z personelem sprzyja skutecznemu zarządzaniu różnorodnością, bowiem wyzwała innowacyjność zarówno po stronie pracowników, jak i zarządzających, a także sprzyja identyfikacji pracowników i pracownic z firmą, co skutkuje wyższą wydajnością.

„Pracujący rodzic” to program wdrożony w polskim oddziale **Microsoft** w grudniu 2007 r., którego celem jest wsparcie pracowników w godzeniu obowiązków zawodowych z życiem prywatnym. Dzięki programowi pracownicy i pracownice mają ułatwiony dostęp do informacji o dostępnych rozwiązaniach w zakresie łączenia życia zawodowego z prywatnym. Program wpisuje się w globalną strategię HR Microsoft, która kładzie nacisk na potrzeby pracowników i pracownic w zakresie godzenia życia zawodowego z prywatnym, nieformalną atmosferę pracy i spłaszczenie struktury organizacyjnej. W ramach programu oferowane są elastyczne formy czasu i miejsca pracy dla rodziców dzieci do 14 roku życia oraz kobiet w ciąży. Powstał on w oparciu o opinie oraz doświadczenia samych pracowników i pracownic zatrudnionych w Microsoft. Początkowo był kierowany jedynie do pracujących mam, z czasem jednak zarząd firmy zdecydował o włączeniu do programu również ojców. Nazwa programu została wówczas zmieniona z Pracująca mama na Pracujący rodzic.

Firma konsultingowa **PricewaterhouseCoopers** Polska powołała w 2008 r. wewnętrzny Zespół ds. Różnorodności, by podkreślić rangę tego obszaru dla funkcjonowania firmy i jej odpowiedzialność wobec pracowników. Główny cel działań tego zespołu zdefiniowany jest jako wzrost kreatywności, innowacyjności i konkurencyjności firmy dzięki zatrzymaniu talentów i zwiększeniu możliwości awansowania na stanowiska kierownicze wszystkich szczebli. W pierwszym etapie prac zdecydowano skupić się na działaniach w obszarze różnorodności ze względu na płeć i zwiększenia liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych, przez wprowadzenie elastycznego czasu pracy, zmniejszenie wymiaru czasu pracy po urlopie macierzyńskim, telepracę.

MOTYWACJE DO WPROWADZANIA RÓŻNORODNOŚCI

Rozpoznane w dotychczasowych badaniach motywacje pracodawców do wprowadzania działań z zakresu zarządzania różnorodnością są następujące:

1. chęć dotarcia do szerokiej puli talentów (sięgnięcia do nowego basenu rekrutacyjnego),
2. dążenie do zatrzymania utalentowanych i doświadczonych osób w firmie,
3. oczekiwania i wymogi akcjonariuszy, wymogi firmy-matki i oczekiwania globalne, a także społeczności, w której firma funkcjonuje (cytując przedstawicielkę IBM: „im więcej mówi się o zarządzaniu różnorodnością na zewnątrz, tym bardziej się to rozwija”),
4. potrzeba kształtowania wizerunku dobrego pracodawcy,

5. potrzeba zwiększenia efektywności i innowacyjności zespołów (współwłaścicielka małej polskiej agencji reklamowej mówi: „dla mnie jest jasne, że chcę mieć w teamie bardzo różnych ludzi i dać im taką przestrzeń, w której każdy maksymalnie wykorzysta swój indywidualny talent. Tak się rodzi najlepsza reklama”),
6. poprawa atmosfery pracy (w zespole różnorodnym pracuje się dużo „milej” i lepiej niż w zespole homogenicznym. Dyrektorka w jednej z transnarodowych firm mówi: „kobiety posiadają szczególnie predyspozycje psychologiczne, są bardziej komunikatywne, empatyczne, bardziej otwarte niż mężczyźni. Kiedy do takiego zespołu samych facetów-informatyków – bardzo szczególny typ psychosocjologiczny – da się kobiety, to od razu atmosfera się poprawia, no i panowie są bardziej zmotywowani! Możemy zaryzykować taką tezę, że udział kobiet ma wpływ na efektywność pracy, ale dla mnie osobiście dużo ważniejszy jest ten wymiar atmosfery, wymiar kulturowy”).

Większość działających w Polsce firm przejawia tendencję do stawiania znaku równości między zarządzaniem różnorodnością a różnicowaniem zespołu ze względu na któryś z wymiarów różnorodności, co w szczególności jest widoczne w ostatniej z przytoczonych wyżej wypowiedzi. Charakterystyczne jest, że działające w Polsce firmy właściwie nie definiują jeszcze jednej z kluczowych korzyści zarządzania różnorodnością jaką jest lepsze zaspokajanie potrzeb różnych grup klientów. Jeżeli ten element pojawia się w wypowiedziach, to jedynie na zasadzie ‘wiedzy teoretycznej’ o korzyściach z zarządzania różnorodnością, bez odniesienia do własnych doświadczeń.

BARIERY

Najważniejsze rozpoznane w Polsce bariery we wdrażaniu zarządzania różnorodnością to:

1. stereotypy i uprzedzenia, którym ulegają zarówno pracodawcy, jak i pracownicy,
2. brak wiedzy i dostępu do dobrych praktyk,
3. brak międzysektorowej platformy dialogu/dyskusji,
4. problem z monitoringiem i oceną rezultatów zarządzania różnorodnością (jak to robić),
5. niedoskonałość prawa – za mało precyzyjne, niejednoznaczne przepisy.

ZAKOŃCZENIE

W warunkach polskich różnorodność w miejscu pracy sprowadza się w praktyce do różnorodności ze względu na płeć i wiek, rzadziej ze względu na rasę, religię czy narodowość, chociaż to może ulec zmianie w perspektywie najbliższych lat, bowiem już dzisiaj napływają do Polski emigranci z Azji Wschodniej (z Chin i Wietnamu), a także z Ukrainy i Białorusi – w niedalekiej przyszłości może ich być znacznie więcej. Jednocześnie zasoby siły roboczej kurczą się i zmienia się struktura ludności według wieku z powodu zachodzących procesów demograficznych, co znaczy, że pracodawcy będą musieli w większym niż dotychczas stopniu korzystać z różnorodności. Tymczasem w zdecydowanej liczbie przedsiębiorstw wciąż obowiązuje norma zorientowana na białego, w pełni sprawnego, heteroseksualnego, będącego w wieku 25-40 lat mężczyznę.

Jak dotychczas niewiele firm jest przygotowanych do sprostania wyzwaniom związanym z zarządzaniem różnorodnością. Brakuje wiedzy zarówno teoretycznej, czym jest owo zarządzanie, jak i praktycznej – jak wcielać zasady równości i różnorodności we własnej organizacji oraz jakie rozwiązania sprawdzają się w biznesie. Brakuje też przekonania, że orientacja na zarządzanie różnorodnością w długiej perspektywie firmie się opłaca.

Dobre praktyki rozpoznane w dotychczasowych badaniach prowadzonych w Polsce sprowadzają się na ogół do przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na płeć, doceniania lepszej atmosfery pracy, gdy więcej kobiet jest zatrudnionych, oferowania rozwiązań ułatwiających godzenie ról zawodowych

z rodzinnymi. Do wyjątków należą działania włączające np. osoby niepełnosprawne czy też starsze wiekiem do zasobów kadrowych firm.

Polska jest na początku drogi ku zarządzaniu różnorodnością. Sektor prywatny wykazuje w tym zakresie większe zainteresowanie niż sektor publiczny. Brakuje zachęt ze strony polityki rządowej do wprowadzania dobrych praktyk, brakuje szczegółowych przepisów, które wymuszałyby zmiany w zakresie obowiązującego modelu pracy faworyzującego białych, heteroseksualnych i sprawnych mężczyzn, brakuje zaangażowania po stronie związków zawodowych na rzecz popierania równości i różnorodności w miejscu pracy.

Warszawa, 10 lipca 2009 r.

Projekt graficzny i skład: Olga Figurska, LUNATIKOT

www.odpowiedzialnybiznes.pl