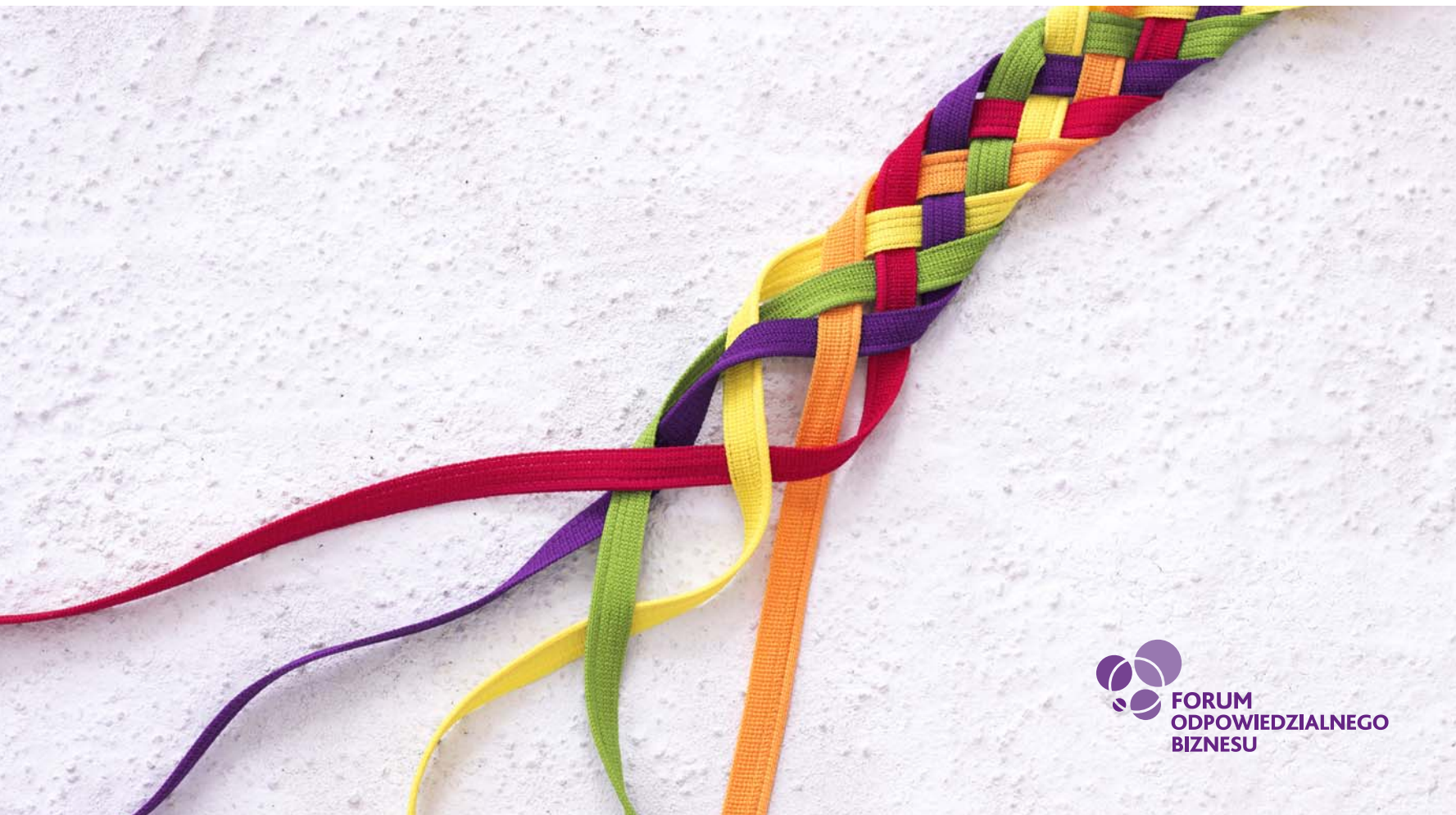


NIEZBĘDNIK ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU



ŁĄCZY NAS RÓŻNORODNOŚĆ!

PRZEWODNIK PO KARCIE RÓŻNORODNOŚCI



ŁĄCZY NAS RÓŻNORODNOŚĆ!

PRZEWODNIK PO KARCIE RÓŻNORODNOŚCI

SPIS TREŚCI

- str. 03 — **Wstęp** (Mirella Panek-Owsiańska, Forum Odpowiedzialnego Biznesu)
- str. 04 — **Zarządzanie różnorodnością motorem rozwoju w Unii Europejskiej** (Lina Papamichalopoulou, Komisja Europejska)
- str. 07 — **Geneza i europejski kontekst Kart Różnorodności**
- str. 10 — **Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy – kluczowe obszary**
- str. 14 — **Karta Różnorodności w Polsce od A do Z**
- str. 19 — **Różnorodność się opłaca – korzyści dla organizacji i społeczeństwa**
- str. 20 — **Iluzoryczne przeszkody, realne korzyści** (Marzena Strzelczak, Forum Odpowiedzialnego Biznesu)
- str. 24 — **Szklanka do połowy pełna czy do połowy pusta, czyli wnioski z badania dot. zarządzania różnorodnością w Polsce** (Magdalena Andrejczuk, Forum Odpowiedzialnego Biznesu)
- str. 32 — **Różnorodność jest fundamentalną wartością każdego społeczeństwa** (dr S. Spurek, Zastępczyni Rzecznika Praw Obywatelskich ds. Równego Traktowania)
- str. 34 — **Najważniejsze są działania prewencyjne** (Krzysztof Śmiszek, Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego)
- str. 36 — **Jak zostać sygnatariuszem Karty Różnorodności**
- str. 42 — **Skuteczne zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy – wskazówki sygnatariuszy Karty**
- str. 44 — **Zarządzanie różnorodnością w praktyce. Działania firm – sygnatariuszy Karty**
- str. 50 — **Zarządzanie różnorodnością od kuchni, czyli miniprzewodnik dla pracowników/pracownic**
- str. 52 — **Jak zorganizować dzień różnorodności – Inspirator**
- str. 54 — **Źródła i inspiracje**
- str. 56 — **Słownik**
- str. 58 — **Sygnatariusze Karty Różnorodności**



KOORDYNATOR
KARTY RÓŻNORODNOŚCI
W POLSCE



PATRON HONOROWY
NAD KARTĄ RÓŻNORODNOŚCI
W POLSCE

PEŁNOMOCNIK RZĄDU
DO SPRAW RÓWNEGO TRAKTOWANIA



OPIEKUN
KARTY RÓŻNORODNOŚCI W POLSCE
W 2016 ROKU





**Promuj różnorodność
w swoim miejscu pracy!**

WSTĘP

Szanowni Państwo,

idea zarządzania różnorodnością rozwija się bardzo szybko. To jeden z głównych trendów społecznej odpowiedzialności biznesu, ale przede wszystkim ważny temat społeczny.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu od lat stara się wspierać i promować zagadnienia związane z różnorodnością w miejscu pracy. Przykładem tego są chociażby wydane dotychczas publikacje – „Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie” (2009) czy „Zarządzanie różnorodnością w Polsce” (2009).

Obecnie przedstawiamy Państwu kolejne wydawnictwo poświęcone tematowi różnorodności w miejscu pracy. Dotyczy ono wdrażania w organizacji zobowiązań zapisanych w Karcie Różnorodności.

Karta Różnorodności – europejska inicjatywa, której koordynatorem w Polsce jest Forum Odpowiedzialnego Biznesu – zobowiązuje swoich sygnatariuszy, m.in. do zaimplementowania polityki równego traktowania i zarządzania różnorodnością, prowadzenia edukacji antydyskryminacyjnej wśród wszystkich zatrudnionych, aktywnego przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy, a także raportowania o podjętych działaniach i upowszechniania zarządzania różnorodnością wśród partnerów biznesowych i społecznych.

Karta niewątpliwie może stać się pierwszym krokiem do wdrożenia oraz uporządkowania procesu zarządzania różnorodnością w organizacji. Karta nie ocenia, ale zachęca, wskazuje kierunki, edukuje, daje narzędzia.

O procesie jej powstawania oraz korzyściach, jakie niesie, mogą Państwo przeczytać w publikacji. Dążyliśmy do tego, aby przewodnik po Karcie miał charakter jak najbardziej praktyczny, stąd znajdują w nim Państwo wiele opinii, komentarzy, a także dobrych praktyk konkretnych firm i organizacji – sygnatariuszy Karty Różnorodności w Polsce.

Serdecznie zapraszam do lektury oraz dołączenia się do grona sygnatariuszy Karty Różnorodności.

Mirella Panek-Owsiańska

Mirella Panek-Owsiańska
prezesa Forum Odpowiedzialnego Biznesu



ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ MOTOREM ROZWOJU W UNII EUROPEJSKIEJ

LINA PAPAMICHALOPOULOU, szefowa zespołu polityki przeciwdziałania dyskryminacji i koordynacji działań na rzecz społeczności romskiej, Dyrekcja Generalna ds. Sprawiedliwości i Konsumentów, Komisja Europejska

Różnorodność populacji jest coraz bardziej charakterystyczną cechą współczesnej Europy. Jednocześnie w obecnej trudnej sytuacji gospodarczej i demograficznej zadaniem Europy jest stwarzanie jak najlepszych warunków dla zwiększenia konkurencyjności, podwyższanie kwalifikacji pracowników i wspieranie inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu.

Różnorodność to szansa, która przynosi korzyści zarówno organizacjom prywatnym i publicznym, jak i całemu społeczeństwu. Istnieje szereg dowodów i argumentów uzasadniających różnorodność w miejscu pracy, co pozwala zrozumieć, dlaczego coraz więcej europejskich przedsiębiorstw wdraża strategię na rzecz różnorodności i równości nie tylko ze względów etycznych i prawnych, ale również w celu osiągnięcia **korzyści biznesowych**.

Jedną z takich korzyści jest rozszerzenie możliwości związanych z rekrutacją i utrzymaniem pracowników dzięki korzystaniu z różnorodnej puli jak najlepiej wykwalifiko-

wanych osób. Skuteczne środki promowania różnorodności pomagają uzyskać dostęp do szerokiej bazy talentów, prowadząc do większej innowacyjności i tworzenia nowych możliwości związanych z marketingiem produktów.

Mechanizmy promujące różnorodność w miejscu pracy przyczyniają się również do poszerzenia bazy klientów i ułatwienia dostępu do rynków. Przedsiębiorstwa i klienci w Europie stają się coraz bardziej zróżnicowani pod względem zapotrzebowania na różnorodne produkty i usługi wysokiej jakości. Posiadanie zespołu pracowników, który jest odzwierciedleniem coraz bardziej zróżnicowanego społeczeństwa, może sprawić, że firma będzie skuteczniej reagować na potrzeby wynikające z różnorodności potencjalnych klientów.

Dowiedziano, że przedsiębiorstwa o różnorodnych zasobach ludzkich, które promują takie wartości, jak integracja zespołu, akceptacja i uczenie się od siebie nawzajem, osiągają lepsze wyniki i działają w sposób bardziej wydajny, a ich pracownicy wykazują

większą motywację do pracy i zaangażowanie przy zmniejszonej absencji, co w ostatecznym rozrachunku oznacza dla firmy znaczące oszczędności.

Różnorodność przyczynia się wreszcie do poprawy wizerunku i reputacji przedsiębiorstwa, co ma również wpływ na ostateczne decyzje handlowe i ekonomiczne podejmowane przez klientów w konfrontacji z różnymi możliwościami dostępnymi na rynku.

Co więcej, społeczeństwo niezwykle mocno popiera działania promujące różnorodność w miejscu pracy. Wyniki najnowszego badania Eurobarometru dotyczącego dyskryminacji¹ pokazują, że Europejczycy szeroko popierają: szkolenie pracowników i pracodawców w kwestiach dotyczących różnorodności (80% respondentów), monitorowanie procedur rekrutacji (77%) oraz monitorowanie struktury zasobów ludzkich (69%).

Komisja Europejska ma świadomość korzyści płynących z różnorodności w miejscu pracy i od kilkunastu lat aktywnie zwalcza dyskryminację za pomocą ustawodawstwa,

dzięki czemu miliony ludzi może w pełni wykorzystywać swój potencjał, a tysiące przedsiębiorstw może korzystać z ich talentów. Liczne dyrektywy w sprawie równego traktowania kobiet i mężczyzn w zakresie zatrudnienia i wykonywania zawodu, dostępu do towarów i usług oraz ubezpieczenia społecznego, dyrektywa w sprawie równego traktowania przy zatrudnieniu czy dyrektywa w sprawie równości rasowej² to instrumenty prawne, które przyczyniają się do wdrażania równości.

Jednakże same przepisy to jeszcze nie wszystko, a odpowiedzialność za wspieranie różnorodności spoczywa nie tylko na instytucjach europejskich, ale przede wszystkim na państwach członkowskich, organach ds. równości, organizacjach pozarządowych, przedsiębiorstwach, związkach zawodowych i pracodawcach na szczeblu krajowym. Wszyscy oni pełnią ważną rolę w zwalczaniu dyskryminacji i we wprowadzaniu różnorodności do struktury zatrudnienia.

W tym kontekście **Komisja z zadowoleniem przyjmuje i wspiera przedsięwzięcia,**

takie jak Karty Różnorodności wdrażane w różnych krajach Europy, jako sposób na zaangażowanie przedsiębiorstw i organizacji w dobrowolne inicjatywy w zakresie różnorodności.

Karta Różnorodności to krótki dokument, w którym wyszczególniono główne zobowiązania dotyczące tworzenia i akceptacji różnorodności w miejscu pracy. Kartę może podpisać każda firma lub instytucja niezależnie od swojej wielkości. Karta stanowi zobowiązanie do przestrzegania podstawowych zasad równości i poszanowania różnorodności wszystkich osób w środowisku pracy, bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, pochodzenie etniczne, wyznanie czy orientację seksualną.

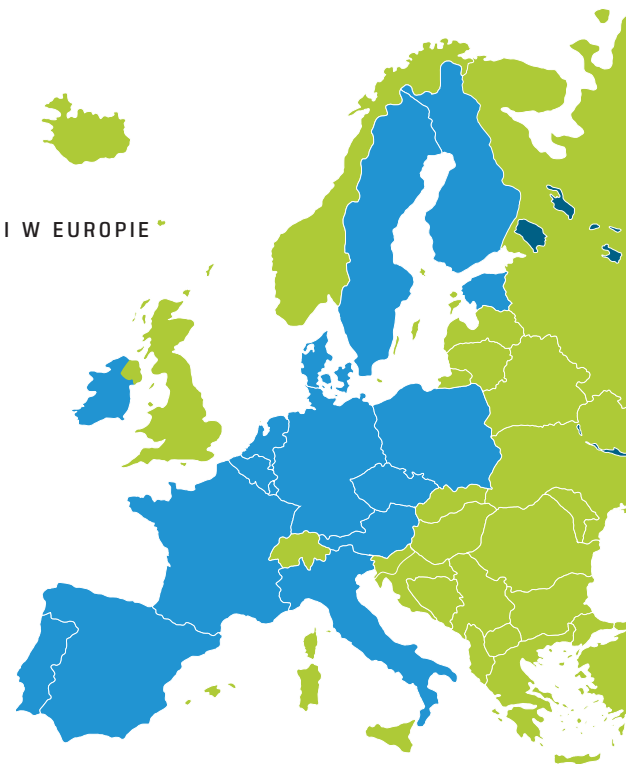
Karty Różnorodności funkcjonują przede wszystkim jako prywatna inicjatywa firm współpracujących z administracją publiczną i organizacjami społecznymi, której celem jest zwiększanie świadomości na temat korzyści płynących z różnorodności oraz wpływu różnorodności na poprawę społecznego i zawodowego rozwoju kraju. **Karty często**

tworzą narzędzia i promują wymianę doświadczeń, pomagając przedsiębiorstwom w pokonywaniu problemów związanych z brakiem wydajności. Jednocześnie pomagają docenić różnice, które przyczyniają się do tworzenia innowacyjnego i konkurencyjnego środowiska w Europie. Obecnie Karty Różnorodności podpisało prawie 7000 firm i instytucji publicznych z Unii Europejskiej.

Komisja Europejska wspiera europejską platformę na rzecz Kart Różnorodności w ramach projektu „Wsparcie dla dobrowolnych inicjatyw promujących zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy”³. Platforma stanowi punkt spotkania dla krajowych sygnatariuszy Kart Różnorodności, umożliwiający wymianę doświadczeń, najlepszych praktyk i narzędzi. Obecnie Karty Różnorodności wdrożono w 16 państwach członkowskich UE: w Austrii, Belgii, Czechach, Danii, Estonii, Finlandii, Francji, Hiszpanii, Holandii, Irlandii, Luksemburgu, Niemczech, Polsce, Szwecji, Włoszech oraz Portugalii, która dołączyła w 2016 roku. Ostatecznym celem jest powołanie organizacji do spraw wdrażania Karty Różnorodności w każdym kraju



■ KARTA RÓŻNORODNOŚCI W EUROPIE



europejskim, której głównym celem byłoby wspieranie wielu cennych praktyk biznesowych.

Najważniejszym i ostatecznym celem w przedsiębiorstwie jest nie tylko posiadanie pracowników, którzy rozumieją preferencje konsumentów czy lepsza koegzystencja młodsze i starsze pokolenia, osób różnego pochodzenia etnicznego, religii czy orientacji seksualnej. Prawdziwym wyzwaniem jest sprawienie, aby różnorodność stała się motorem wzrostu dla organizacji zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym. Karty Różnorodności mogą pomóc w realizacji tego celu.

Aby rzeczywiście osiągnąć ten cel, istotne jest zwiększanie świadomości na temat korzyści, jakie wiążą się z różnorodnością w przedsiębiorstwie, oraz na temat sposobów zarządzania różnorodnością. Dlatego z ogromnym zadowoleniem przyjmuję wiadomość o publikacji Forum Odpowiedzialnego Biznesu – koordynatora Karty Różnorodności w Polsce – dotyczącej wdrażania Karty w organizacjach. Stanowi ona rzeczywisty wkład w osiągnięcie wspomnianego celu, prezentując sposoby wprowadzania filozofii różnorodności w organizacji, wyjaśniając sens różnorodności z biznesowego punktu widzenia, a także przedstawiając udane przykłady Kart Różnorodności z innych krajów Europy.

¹ http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb_special_399_380_en.htm#393, 20.08.2013
² http://ec.europa.eu/justice/discrimination/law/index_en.htm, 20.08.2013
³ http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/index_en.htm, 20.08.2013

GENEZA I EUROPEJSKI KONTEKST KART RÓŻNORODNOŚCI⁴

Karty Różnorodności mają ściśle europejski charakter z kilku powodów. Po pierwsze docelowo mają powstać we wszystkich krajach Unii Europejskiej, po drugie zainicjowane zostały już w 16 państwach, po trzecie zaś projekt dzieje się pod auspicjami Dyrekcji Generalnej ds. Sprawiedliwości Komisji Europejskiej. Jednak żeby zrozumieć charakter tego projektu, należy cofnąć się do momentu powstania Kart i prześledzić rozwój tego przedsięwzięcia.

Pomysł powołania Karty Różnorodności narodził się we Francji w 2004 roku w raporcie wydanym przez francuski think tank Instytut Montaigne. W publikacji „Les oublis de l'égalité des chances”¹ autorstwa Yazida Sabega (francuskiego prezesa firmy AXA) oraz dziennikarza Laurence'a Méhaignerie pojawia się propozycja stworzenia spójnego dokumentu, który nie tylko porządkuje polityki równego traktowania w firmach, ale wpływa również na politykę państwa, np. poprzez zamówienia publiczne. Inauguracja Karty nastąpiła 22 października 2004 roku, kiedy to 33 firmy, w tym kilka z sektora małych i średnich przedsiębiorstw,

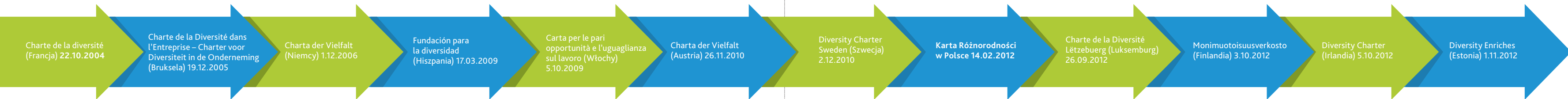
jako pierwsze podpisały Kartę². Przy współpracy partnerów prywatnych i publicznych i wsparciu władz politycznych został założony Sekretariat Generalny ds. Karty Różnorodności, który skupia się na promocji i podnoszeniu świadomości MŚP i mikroprzedsiębiorstw.

Kolejne Karty Różnorodności pojawiały się jako autonomiczne dokumenty, dostosowane do specyfiki polityki równego traktowania w danym państwie. Jednak zawsze idea i kształt projektu nawiązywały do francuskiej Karty, która do tej pory jest największą i najbardziej rozwiniętą tego typu inicjatywą w Europie.

Karta Różnorodności we Francji była pierwszym takim dokumentem w Europie i stała się inspiracją dla innych krajów – kolejno: Brukseli, Niemiec, Hiszpanii, Włoch, Austrii, Szwecji, **Polski**, Luksemburga, Finlandii, Irlandii i Estonii. W kolejnych krajach koordynacji projektu podejmowały się różne podmioty – zarówno organizacje pozarządowe, jak też związki pracodawców, a także partnerstwa pomiędzy administracją publiczną a instytucjami pozarządowymi czy biznesowymi.

W każdym kraju model funkcjonowania Karty ma specyficzną formułę i sposób działania.

Brukselska Karta Różnorodności, mająca silne powiązania z administracją publiczną, zawiera zobowiązanie do stworzenia i przyjęcia dwuletniego „Planu na rzecz różnorodności”. Z kolei **Karta Różnorodności w Niemczech** – jedna z największych pod względem liczby sygnatariuszy (ponad 1000 podmiotów: biznesu, NGO, administracji rządowej i lokalnej, landów, szpitali, uczelni i innych pracodawców) – objęta jest patronatem Angeli Merkel, kanclerz Niemiec. Partnerstwo stworzone w ramach **hiszpańskiej Karty Różnorodności** powołało dedykowaną Fundację na rzecz Różnorodności (hiszp. *Fundación para la diversidad*), której celem jest promowanie Karty Różnorodności w **Hiszpanii**. Interesująca jest również geneza Kart **we Włoszech, w Finlandii, Luksemburgu**, a także **w Polsce**. Podmioty, które koordynują projekt w tych krajach, to organizacje pozarządowe skupione wokół międzynarodowej organizacji CSR Europe; ich głównym celem jest promocja i edukacja w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Są to kolejno:



FAKTY DOTYCZĄCE KART RÓŻNORODNOŚCI

Państwo	Nazwa karty	Strona internetowa	Organizacje koordynujące	Liczba sygnatariuszy (stan na wrzesień 2013)
AUSTRIA	Charta der Vielfalt	<i>chartader-vielfalt.at</i>	Federalna Izba Gospodarcza, Wiedeńska Izba Gospodarcza i Pauser & Wondrak	> 170
BRUKSELA	Charte de la Diversité dans l'Entreprise – kCharter voor Diversiteit in de Onderneming	<i>diversiteit.irisnet.be</i>	Struktura publiczna w ramach Terytorialnego Paktu na rzecz Zatrudnienia w Brukseli	163
CZECZY	Charta Diverzity	<i>diverzita.cz</i>	Business for Society, Czech Republic	50
DANIA	Det danske charter	<i>mangfoldighed charter.dk/</i>	The Association New Dane	640
ESTONIA	Diversity Enriches	<i>erinevusrikastab.ee</i>	Tallinn Law School	52
FINLANDIA	Monimuotoisuusverkosto	<i>fibsry.fi/fi/monimuotoisuusverkosto</i>	Finnish Business & Society (FBIS)	59
FRANCJA	Charte de la diversité	<i>charte-diversite.com</i>	IMSEntreprendre pour la Cité	3200
HISZPANIA	Fundación para la diversidad	<i>fundaciondiversidad.org</i>	Fundacion para la diversidad	> 650
HOLANDIA	Charter Diversiteit	<i>diversiteitinbedrijf.nl/</i>	the Dutch Labour Foundation	54
IRLANDIA	Diversity Charter	<i>b.d.</i>	IBEC, grupa irlandzkich firm	15
LUKSEMBURG	Charte de la Diversité Lëtzebuerg	<i>chartediversite.lu/</i>	Committee of the Diversity Charter Lëtzebuerg, IMS Luxembourg	157
NIEMCY	Charta der Vielfalt	<i>chartader-vielfalt.de</i>	Charta der Vielfalt e.V.	2200
POLSKA	Karta Różnorodności	<i>kartaroznorodnosc.pl</i>	Forum Odpowiedzialnego Biznesu	145
PORTUGALIA	Carta Portuguesa para a Diversidade	<i>cartadiversidade.pt</i>	Grace	84
SZWECJA	Diversity Charter Sweden	<i>diversitycharter.se</i>	Charter in Sweden	48
WŁOCHY	Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro	<i>cartapariopportunita.it</i>	Fondazione Sodalitas (w ramach PPP)	895

Fondazione Sodalitas, Finnish Business & Society (FBIS), IMS Luxembourg oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu. **Austriacka Karta** powstała z inicjatywy Federalnej Izby Gospodarczej, we współpracy z Izbą Gospodarczą w Wiedniu oraz firmą doradczą ds. różnorodności – Pauser & Wondrak. **Szwedzka Karta** mówi o realizowaniu w każdej organizacji indywidualnej strategii różnorodności, która jest wypracowana na podstawie sytuacji wyjściowej sygnatariusza⁷. Idea **Karty w Irlandii** zaszczerpiona została przez ekspertkę ds. różnorodności Marię Hegarty oraz przedstawicieli takich organizacji i instytucji, jak: An Post, Dublin Bus, Dublin City University, ESB czy IBEC. Interesującym przykładem jest **estońska Karta Różnorodności**, która pojawiła się jako najmłodsza do tej pory (stan na wrzesień 2013) i koordynowana jest przez Tallinn Law School – to jak dotąd jedyny przykład uczelni, która zajmuje się bezpośrednio tematem Karty. Z kolei duńska Karta Różnorodności

miała swoją pierwszą, regionalną odstonę jako Kopenhadzka Karta Różnorodności w 201 roku, kolejno doświadczenia te zostały przeniesione do Aarhus i Odense, w końcu w 2014 roku The Association New Dane uruchomiło duńską Kartę Różnorodności. Z kolei holenderska Karta Różnorodności uruchomiona w 2015 roku ma szerokie wsparcie ze strony Ministerstw.

Kolejne organizacje, przy wsparciu Komisji Europejskiej, pracują nad wdrożeniem projektu w swoich krajach. Docelowo Karta Różnorodności ma być w każdym kraju UE.

 **Od 2010 roku inicjatywy Kart Różnorodności z całej Europy połączyły się, tworząc na szczable unijnym platformę finansowaną przez Komisję Europejską w ramach projektu „Wsparcie inicjatyw własnych promujących zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy w całej UE”. Przedstawiciele platform spotykają się kilka razy w roku w celu wymiany po-**

mysłów i informacji o najlepszych praktykach oraz aby wspierać wprowadzanie zmian w Europie. Platforma promuje nowe inicjatywy związane z Kartami Różnorodności na terenie Europy, a po oficjalnej inauguracji zaprasza się je do członkostwa. Ostatecznym celem tego działania jest rozszerzenie platformy na 28 krajów członkowskich⁸.

Platforma Wymiany Wiedzy i Doświadczeń pomiędzy instytucjami zaangażowanymi w tworzenie Kart Różnorodności w krajach europejskich jest unikatową przestrzenią do dzielenia się dobrymi praktykami, pomysłami oraz inicjowania działań mających na celu edukację i promocję tematu zarządzania różnorodnością, jak m.in. publikacje, narzędzia czy doroczna konferencja High Level Event. Więcej o Platformie tutaj: http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/diversity-charters/index_en.htm

⁴ Rozdział powstał na podst.: Magdalena Andrejczuk, *Karta Różnorodności narzędziem wdrażania polityki zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie* [w:] *Odpowiedzialne zarządzanie: Przeobrażenia i wsparcie procesów zarządzania ludźmi*, red. nauk. Jarosław S. Kardas, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2012.

⁵ http://www.institutmontaigne.org/medias/documents/im_rapport_oubliés-de-legalité-des-chances.pdf, 20.02.2012

⁶ <http://www.diversity-charter.com/diversity-charter-history.php>, 20.02.2012

⁷ <http://www.diversitycharter.se/>, 20.02.2012.

⁸ Świadomość korzyści biznesowych odnoszonych dzięki europejskim Kartom Różnorodności. Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy, Komisja Europejska, 2012, s. 6.

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ W MIEJSCU PRACY – KLUCZOWE OBSZARY

Idea zarządzania różnorodnością zatacza coraz szersze kręgi. Pracodawcy dostrzegają zróżnicowanie pracowników chociażby pod względem wieku, doświadczenia, stylu życia, płci, orientacji seksualnej, pochodzenia kulturowego, wykształcenia, ale też stanu zdrowia czy stylu komunikacji. Zaczynają w tę różnorodność inwestować i z niej czerpać. Aby to robić skutecznie i świadomie, należy przygotować swoją firmę/organizację/institucję do zarządzania różnorodnością. Warto uświadomić sobie, kto należy do naszego zespołu, jakie mamy polityki i praktyki wspierające poszanowanie różnorodności oraz czy jesteśmy pracodawcą otwartym na osoby defaworyzowane na rynku pracy. Co ważne, nie każda organizacja jest w stanie wprowadzić wszystkie modelowe rozwiązania z zakresu zarządzania różnorodnością; często też nie ma takiej konieczności – zależy to od tego, jakiej jest wielkości, jaką ma kulturę organizacyjną, w jakim kontekście społeczno-kulturowym działa.

Przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi (por. Słownik) jest punktem wyjścia na drodze ku zarządzaniu różnorodnością, jednak

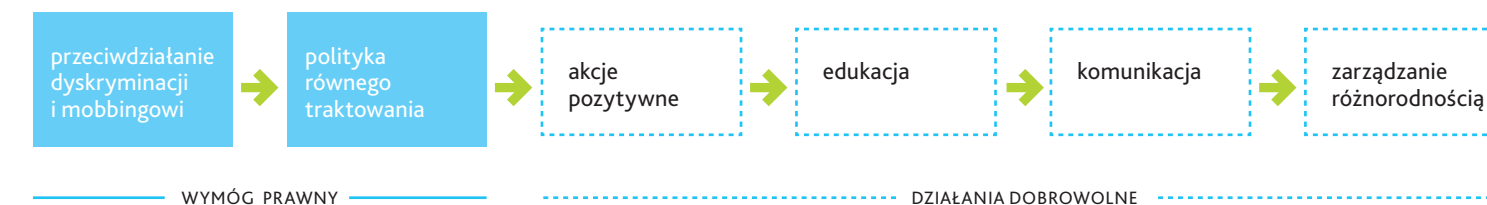
podobnie jak polityki równego traktowania (czyli konkretne działania związane z zapobieganiem sytuacjom, w których mogłoby dojść do dyskryminacji), jest to element obowiązkowy dla pracodawców (rys. 1).

Kolejne etapy wprowadzania zarządzania różnorodnością są całkowicie dobrowolne i wiążą się zarówno z akcjami pozytywnymi (por. Słownik), jak też edukacją antydyskryminacyjną i antymobbingową oraz systemem komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej związanej z różnorodnością w miejscu pracy. W tym wypadku zarządzanie różnorodnością można definiować jako proces, ale też system zarządzania zasobami ludzkimi.

W dyskusji na temat zarządzania różnorodnością ważne jest rozróżnienie dwóch poziomów:

- **obszarów** zarządzania różnorodnością, inaczej **grup**, wobec których prowadzone są główne działania w tym zakresie, albo też **przesłanek dyskryminacyjnych (cech chronionych)**
- konkretnych **działań** w miejscu pracy (rys. 2).

1. POLITYKI RÓWNEGO TRAKTOWANIA A ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ



» ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ

to dostrzeżenie różnic między ludźmi w organizacji (i poza nią) i świadome rozwijanie strategii, polityk i programów, które tworzą klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz organizacji. Celem zarządzania różnorodnością jest stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każda zatrudniona osoba czuje się szanowana i doceniana i w którym może ona w pełni realizować swój potencjał, co przyczynia się do sukcesu organizacji⁹.

» **RÓWNE TRAKTOWANIE** oznacza niedyskryminowanie w jakikolwiek sposób, zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio ze względu na cechę chronioną, taką jak: płeć, wiek, niepełnosprawność, stan zdrowia, rasę, narodowość, pochodzenie etniczne, religię, wyznanie, bezwyznaniowość, przekonanie polityczne, przynależność związkową, orientację psychoseksualną, tożsamość płciową, status rodzinny, styl życia, formę, zakres i podstawę zatrudnienia, pozostałe typy współpracy oraz inne przesłanki narażające na zachowania dyskryminacyjne¹⁰.

⁹ Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, s. 8.

¹⁰ Na podstawie Kodeksu pracy (Rozdział II – Równe traktowanie w zatrudnieniu)

KLUCZOWE OBSZARY

ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ/
GRUPY, WOBEC KTÓRYCH PROWADZONE
SĄ GŁÓWNE DZIAŁANIA W ZAKRESIE
ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ

PRZESŁANKI DYSKRYMINACYJNE

- płeć
- wiek
- (nie)pełnosprawność
- stan zdrowia
- rasa
- narodowość
- pochodzenie etniczne
- religia
- wyznanie
- bezwyznaniowość
- przekonania polityczne
- przynależność związkowa
- orientacja psychoseksualna
- tożsamość płciowa
- status rodzinny
- styl życia
- forma, zakres i podstawa zatrudnienia
- pozostałe typy współpracy
- inne przesłanki narażające na zachowania dyskryminacyjne

DZIAŁANIA

Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA
RÓŻNORODNOŚCIĄ W MIEJSCU PRACY

KULTURA ORGANIZACYJNA:

- uwzględnianie poszanowania dla różnorodności w wartościach firmy
- kształtowanie przyjaznego, tolerancyjnego „języka organizacji”
- wspieranie inicjatyw pracowniczych związanych z praktykami równościowymi w firmie
- otwartość na zatrudnianie osób wykluczonych społecznie lub zagrożonych marginalizacją na rynku pracy
- powołanie osoby lub zespołu koordynującego przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi oraz odpowiedzialnego za zarządzanie różnorodnością

POLITYKI I PROCEDURY:

- polityka/procedura antydyskryminacyjna i antymobbingowa
- polityka równego traktowania i zarządzania różnorodnością
- polityka równej płacy
- włączenie polityk w strategiczny dokument organizacji

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI (HR):

- polityka zatrudnienia, rekrutacji uwzględniające politykę równych szans
- dostosowanie miejsc pracy do osób potrzebujących (np. osób z niepełnosprawnościami)
- badanie opinii i potrzeb pracowników/pracownic oraz poziomu zadowolenia z miejsca pracy
- system wynagrodzeń
- programy wsparcia dla grup znajdujących się w trudnej sytuacji
- działania wspierające godzenie życia zawodowego i prywatnego

- przejrzyste ścieżki kariery i jasne kryteria awansu
- zarządzanie dyspozycyjnością pracownika/pracownicy

KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA:

- publikowanie informacji o zarządzaniu różnorodnością na stronie intranetowej
- informowanie pracowników o polityce różnorodności i realizowanych w tym temacie działaniach
- otwarte szkolenia dla pracowników/pracownic na temat zarządzania różnorodnością
- podnoszenie świadomości pracowników/pracownic na temat przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi

MONITORING I RAPORTOWANIE:

- monitoring antydyskryminacyjny i antymobbingowy
- monitoring w obszarze zatrudniania, awansów, szkoleń i wynagrodzeń ze względu na wiek i płeć
- monitoring rotacji pracowników/pracownic
- monitoring i analiza skarg wnoszonych przez pracowników/pracownice
- mierzenie rezultatów zarządzania różnorodnością
- raportowanie podjętych działań i rezultatów

DZIAŁANIA ZEWNĘTRZNE:

- wrażliwość firmy na różnorodnych klientów
- wybór dostawców/kontrahentów przy uwzględnieniu polityki zarządzania różnorodnością
- analiza komunikatów reklamowych organizacji pod kątem potencjalnych formuł dyskryminacyjnych
- podpisanie Karty Różnorodności
- szeroka komunikacja o zarządzaniu różnorodnością w firmie (w tym informowanie interesariuszy)
- prowadzenie dialogu społecznego uwzględniającego zarządzanie różnorodnością

UPOWSZECHNIANIE ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ W POLSCE

- udział przedstawicieli/przedstawicielek organizacji w wydarzeniach poświęconych tematyce różnorodności
- współpraca z organizacją pozarządową, której misją jest promowanie i edukowanie w zakresie różnorodności
- zintegrowanie komunikowania na temat różnorodności z raportowaniem CSR

KARTA RÓŻNORODNOŚCI W POLSCE OD A DO Z

Karta jest pisemnym zobowiązaniem podpisywanym przez organizacje, które obligują się do wprowadzenia polityki równego traktowania i zarządzania różnorodnością, a także aktywnego przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy.

KARTA JEST: MIĘDZYNARODOWA...

Karta Różnorodności (ang. *Diversity Charter*) to międzynarodowa inicjatywa promowana przez Komisję Europejską. Tysiące firm, organizacji i instytucji podpisało Kartę w 16 krajach Unii Europejskiej (Austria, Belgia, Czechy, Dania, Estonia, Finlandia, Francja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Luksemburg, Niemcy, Polska, Szwecja, Włochy oraz Portugalia, która dołączyła w 2016 roku). Prace nad wdrożeniem Karty toczą się w kolejnych europejskich krajach.

...I LOKALNA

Inicjatywa stworzenia polskiej wersji Karty Różnorodności zrodziła się podczas spotkania przedstawicieli/przedstawicielek firm z francuskim kapitałem w maju 2011 roku. Następnie Forum Odpowiedzialnego Biznesu wraz z partnerami strategicznymi **we wrześniu 2011 roku** zainaugurowało proces tworzenia polskiej wersji Karty Różnorodności.

SZEROKO KONSULTOWANA

Polska wersja Karty Różnorodności powstała jako **rezultat spotkań z reprezentantami/**

reprezentantkami firm (w tym partnerów strategicznych Forum Odpowiedzialnego Biznesu). Wśród nich były takie firmy, jak: Aviva, British American Tobacco, Danone, Deloitte, Grupa Orbis, Grupa Żywiec, Kompania Piwowarska, L'Oréal Polska, NUTRICIA, Orange Polska, Provident Polska, PwC, Totalizator Sportowy i Unilever.

Treść Karty konsultowana była również z **organizacjami dbającymi o interesy różnych grup społecznych narażonych na dyskryminację**: Amnesty International; Federacją na rzecz Kobiet i Planowania Rodziny; Fundacją Autonomia; Fundacją Feminoteka; Fundacją Trans-Fuzja; Helsińską Fundacją Praw Człowieka; Kampanią Przeciw Homofobii; Koalicją Karat; Lambda Warszawa; Polskim Forum Osób Niepełnosprawnych; Polskim Towarzystwem Prawa Antydyskryminacyjnego; KK NSZZ „Solidarność”; Stowarzyszeniem Interwencji Prawnej; Stowarzyszeniem Na Rzecz Lesbijek, Gejów, Osób Biseksualnych, Osób Transpłciowych Oraz Osób Queer „Pracownia Różnorodności”; Stowarzyszeniem na Rzecz Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego PRO HUMANUM i Towarzystwem Edukacji Antydyskryminacyjnej.

Bardzo ważną rolę w tworzeniu Karty odegrała **administracja państwowa** – Biuro Pełnomocnika Rządu do Spraw Równego Traktowania, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich oraz Biuro Pełnomocnika Rządu do Spraw Osób Niepełnosprawnych przy Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej.

NIEZALEŻNA

Koordynatorem Karty Różnorodności w Polsce jest **Forum Odpowiedzialnego Biznesu**, organizacja pozarządowa zajmująca się promocją i upowszechnianiem idei odpowiedzialnego biznesu w Polsce.

NOBILITUJĄCA

Patronat honorowy nad projektem objął w 2016 roku **Wojciech Kaczmarczyk Pełnomocnik Rządu do Spraw Społeczeństwa Obywatelskiego i równego traktowania** i **dr Adam Bodnar Rzecznik Praw Obywatelskich**.

Projekt polskiej Karty Różnorodności należy do Europejskiej Platformy Wymiany Doświadczeń przy Dyrekcji Generalnej ds. Sprawiedliwości i Konsumentów Komisji Europejskiej.

OTWARTA

Kartę Różnorodności może podpisać **każdy pracodawca** – firma, organizacja pozarządowa, instytucja, uczelnia czy jednostka samorządu terytorialnego – który dobrowolnie zobowiązuje się do poszanowania różnorodności wszystkich osób zatrudnionych i niedyskryminowania ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, stan zdrowia, narodowość, tożsamość płciową, status rodzinny czy styl życia.

Pracodawcy, którzy podpisują Kartę Różnorodności, to zarówno duże firmy, międzynarodowe korporacje, małe i średnie przedsiębiorstwa, jak i organizacje pozarządowe i instytucje publiczne. Każdy pracodawca – bez względu na sektor, branżę czy wielkość – ma pole do zarządzania różnorodnością w swojej organizacji.

ZOBOWIĄZUJĄCA

Podpisanie Karty niesie ze sobą szereg zobowiązań, takich jak prowadzenie edukacji na temat przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi, wypracowanie procedur i polityk antydyskryminacyjnych i antymobbingowych,

komunikacja o różnorodności, monitoring działań oraz raportowanie efektów i rezultatów wdrożenia Karty Różnorodności.

EDUKUJĄCA I WSPIERAJĄCA

Karta jest **narzędziem wspierającym proces zarządzania różnorodnością** w organizacji. Jest mapą, która wyznacza drogę i wskazuje sposoby dotarcia do celu, jakim jest stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każdy pracownik/każda pracownica czuje się szanowany/szanowana, bezpieczny/bezpieczna i przynależny/przynależna do zespołu.

DOBROWOLNA I BEZPŁATNA

Podpisanie Karty w Polsce jest dobrowolne i bezpłatne.

Różnorodność jest fundamentalną wartością współczesnego społeczeństwa. Polityka równego traktowania i zarządzanie różnorodnością przynosi wymierne korzyści i wpływa na rozwój oraz innowacyjność organizacji. Mając na uwadze poszanowanie dla różnorodnego, wielokulturowego społeczeństwa oraz kładąc szczególny nacisk na politykę równego traktowania ze względu na **płeć, wiek, niepełnosprawność, stan zdrowia, rasę, narodowość, pochodzenie etniczne, religię, wyznanie, bezwyznaniowość, prze-**

konanie polityczne, przynależność związkową, orientację psychoseksualną, tożsamość płciową, status rodzinny, styl życia, formę, zakres i podstawę zatrudnienia, pozostałe typy współpracy oraz inne przesłanki narażające na zachowania dyskryminacyjne, nasza organizacja zobowiązuje się do wdrażania zasad zarządzania różnorodnością i polityki równego traktowania oraz ich promowania i upowszechniania wśród wszystkich interesariuszy organizacji.

MAJĄC NA UWADZE POWYŻSZE, ZOBOWIĄZUJEMY SIĘ DO:

- tworzenia atmosfery i kultury organizacyjnej, która zapewnia szacunek dla różnorodności, poprzez włączanie zarządzania różnorodnością, kwestii zarządzania wiekiem i równości płci do **polityk i procedur stosowanych w naszej organizacji**;
- wprowadzenia **instytucjonalnych, wewnątrzorganizacyjnych rozwiązań** w celu rozwoju polityki równego traktowania, w tym wskazania osoby lub zespołu

koordynującego przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy;

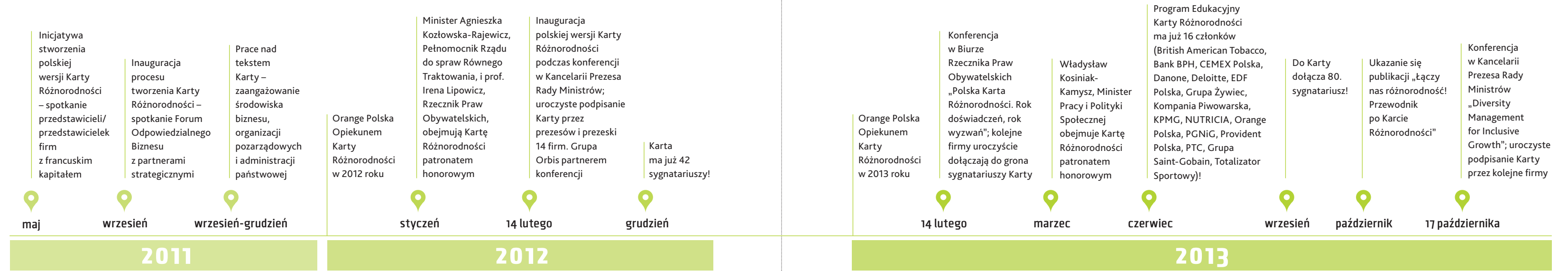
- wypracowania i wdrożenia polityki równego traktowania i zarządzania różnorodnością w miejscu pracy, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów: **rekrutacji, dostępu do szkoleń i awansów, wynagrodzeń, godzenia obowiązków zawodowych z życiem prywatnym i rodzinnym, ochrony przed mobbingiem oraz ochrony przed nieuzasadnionym zwolnieniem**;

- wprowadzenia monitoringu antydyskryminacyjnego oraz antymobbingowego, a także **cyklicznej edukacji na temat przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi**, w celu podnoszenia świadomości i wiedzy na ten temat poprzez szkolenia, warsztaty i działania skierowane odpowiednio do wszystkich osób zatrudnionych, w tym w szczególności do kadry zarządzającej;
- prowadzenia **dialogu z osobami zatrudnionymi** na temat przyjętej polityki zarządzania różnorodnością oraz **informowania**

interesariuszy organizacji – w szczególności **osób zatrudnionych**, ale także klientów/klientek, współpracowników/współpracownic, partnerów biznesowych, akcjonariuszy, dostawców i podwykonawców – o stosowaniu modelu zarządzania różnorodnością oraz rezultatach takiego podejścia;

- **corocznego raportowania** na temat podjętych działań i ich praktycznych rezultatów;
- promowania i upowszechniania **zarządzania różnorodnością w Polsce**.

OŚ CZASU KARTY RÓŻNORODNOŚCI. KAMIEŃ MIŁOWE





RÓŻNORODNOŚĆ SIĘ OPŁACA - KORZYŚCI DLA ORGANIZACJI I SPOŁECZEŃSTWA

Karta Różnorodności powstała z myślą o szerzeniu wiedzy na temat korzyści biznesowych i społecznych płynących z zarządzania różnorodnością w miejscu pracy. Prócz edukacji i zwiększenia

świadomości na ten temat, Karta może mieć charakter porządkujący, a także integrujący dotychczasowe działania podejmowane w zakresie polityk równościowych w konkretnych organizacjach. Poza tym zawiera

narzędzie służące do wewnętrznej samooceny organizacji, a także wpływa na pozytywne postrzeganie organizacji zarówno przez jej pracowników, jak i osoby z zewnątrz.

✓ KORZYŚCI WYNIKAJĄCE Z PODPISANIA KARTY PRZEZ ORGANIZACJĘ:

- rozpoczęcie dyskusji i dialogu na temat różnorodności
- rozszerzenie kategorii różnorodności na nowe grupy pracowników
- wyjście poza polskie prawodawstwo (kodeks pracy, ustawa równościowa)
- szeroka współpraca międzysektorowa (biznes – administracja publiczna – NGO)
- przełożenie zapisów Karty na realne działania
- wzrost świadomości innych organizacji w kwestii różnorodności
- budowanie/wzmacnianie wizerunku organizacji odpowiedzialnej i zaangażowanej w sprawę równego traktowania w miejscu pracy
- zanalizowanie miejsca pracy pod względem różnorodności – wskaźniki wypracowane w ramach Karty Różnorodności pozwalają na monitorowanie zarządzania różnorodnością na poziomie operacyjnym, audytu oraz monitoringu działań
- podjęcie zobowiązania, które implikuje rewizję własnych polityk
- dołączenie do grona organizacji, które są liderami w zakresie zarządzania różnorodnością w Polsce.

✓ KORZYŚCI SPOŁECZNE ZWIĄZANE Z WĐROŻENIEM ZASAD KARTY RÓŻNORODNOŚCI W MIEJSCU PRACY:

- niewątpliwie zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy może przynieść wymierne korzyści biznesowe, niemniej dużo ważniejsze wydają się profity dla społeczeństwa i jego obywateli.
- zwiększenie szans na rynku pracy osób wykluczonych społecznie i zagrożonych dyskryminacją (których zatrudnienie prowadzi do odciążenia budżetu państwa)
- większa integracja społeczna
- zmniejszenie rozwarstwienia społecznego
- zwalczanie stereotypów i wzrost tolerancji w społeczeństwie
- lepsze rozumienie potrzeb różnorodnych klientów/klientek
- przyczynianie się do budowy bardziej otwartego społeczeństwa
- wskazywanie dobrych praktyk i upowszechnianie wśród obywateli standardów związanych z poszanowaniem różnorodności.

ILUZORYCZNE PRZESZKODY, REALNE KORZYŚCI

MARZENA STRZELCZAK, Dyrektorka Forum Odpowiedzialnego Biznesu



W ciągu czterech lat, które upłynęły od inauguracji Karty Różnorodności w Polsce, zrealizowane zostały dwa badania wśród jej sygnatariuszy. Pierwsze było elementem szerszego projektu: –objął on od maja do września 2014 r. 11 krajów (spośród 13), w których wówczas Karta Różnorodności była obecna. Było to jedno z przedsięwzięć Platformy Wymiany Wiedzy i Współpracy Kart Różnorodności (Diversity Charter Platform), inicjatywy wspieranej przez Komisję Europejską, która opublikowała raport po jego zakończeniu.

Badanie realizowane przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, koordynatora Karty Różnorodności w Polsce, w 2016 r. bezpośrednio nawiązuje do badania z 2014 r. Niemniej jest dużo szersze. Sygnatariusze Karty Różnorodności – w sumie 66 podmiotów, które w nim uczestniczyły – to tylko część firm objętych badaniem. Ogólnopolska, losowa próba wyniosła 201 podmiotów: tworzyły ją zarówno firmy średnie i duże – powyżej 50 pracowników (było to 59 organizacji), jak i te poniżej 50 pracowników, czyli firmy małe i mikro

(było ich 142). W grupie ogólnopolskiej wyodrębniono grono firm zaangażowanych, to jest takich, które prowadzą działania związane z zarządzaniem różnorodnością i przeciwdziałaniem dyskryminacji w miejscu pracy, choć nie podpisały Karty Różnorodności. Wśród dużych i średnich organizacji to **64% firm**.

Porównanie wyników dwóch badań sygnatariuszy Karty Różnorodności z 2014 i 2016 r. oraz pierwszego ogólnopolskiego badania na temat zarządzania różnorodnością w polskich firmach nasuwa ciekawe wnioski. Zaczniemy od porównania grup docelowych, na których firmy koncentrują swoje działania dziś i dwa lata wcześniej, oraz zestawienia tych danych z danymi uzyskanymi w tegorocznym badaniu ogólnopolskim w grupie firm zaangażowanych w tematykę zarządzania różnorodnością.

Generalnie, jak widać na wykresie nr 1, sygnatariusze Karty Różnorodności **dużo bardziej rozumieją znaczenie działań na rzecz różnorodności wobec różnych grup docelowych**, o czym świadczy skokowy wręcz wzrost wskazań.

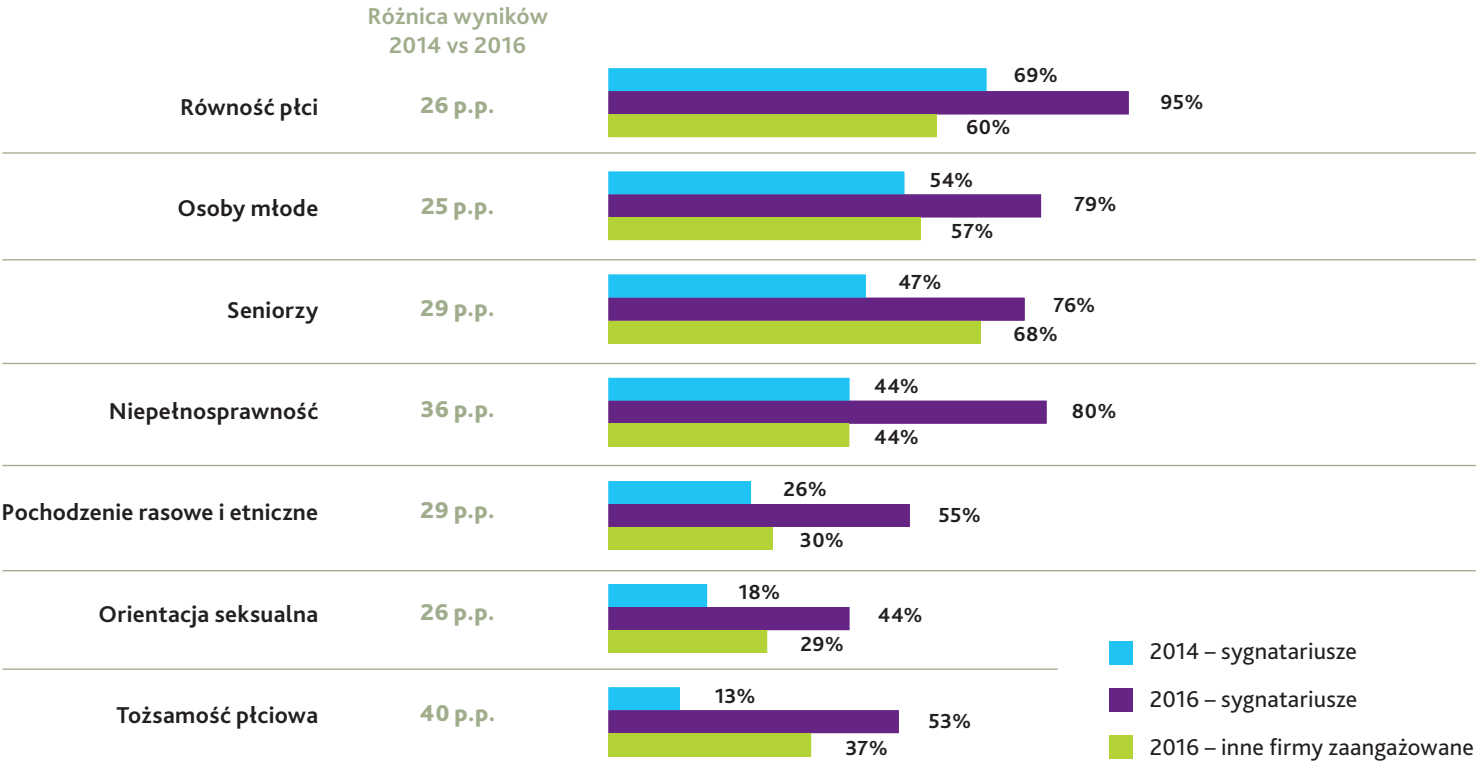
W każdej grupie wymienionej w badaniu jest to ponad 20-punktowa różnica, a największy wzrost nastąpił w odniesieniu do kwestii, takich jak: tożsamość płciowa – o 40 punktów procentowych (p.p.), niepełnosprawność – o 36 p.p., ale również pochodzenie rasowe i etniczne oraz seniorzy – gdzie nastąpił 29-punktowy wzrost.

Tematem absolutnie priorytetowym wśród sygnatariuszy była i jest nadal równość płci – to obecnie 95% wskazań wobec 68% dwa lata wcześniej.

Bardzo znacząca różnica dotyczy seniorów – w 2014 r. była to grupa, która otrzymała 47% wskazań. W tegorocznym badaniu sygnatariuszy jest to 76%, natomiast w próbie ogólnopolskiej (firm zaangażowanych w tematykę zarządzania różnorodnością) aż 68%.

Jak widać, firmy coraz poważniej traktują wyzwania związane ze starzejącym się społeczeństwem i koniecznym wydłużeniem życia zawodowego.

WYKRES 1.



Źródło: Badanie Sygnatariuszy Karty Różnorodności z 2014 i 2016 roku, Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

Co ciekawe, wskazywane obszary aktywności firm (które są zaangażowane w tematykę zarządzania różnorodnością, choć nie są sygnatariuszami Karty Różnorodności) w zakresie różnorodności w badaniu ogólnopolskim w 2016 r. są bardzo zbliżone do wyników z badania sygnatariuszy dwa lata wcześniej.

Są jednak pewne znaczące różnice – w odniesieniu do kwestii związanych z orientacją seksualną i tożsamością płciową – odpowiednio 29% i 37% wskazań w próbie ogólnopolskiej firm w 2016 r. wobec odpowiednio 18% i 13% dwa lata wcześniej wśród sygnatariuszy Karty Różnorodności.

Dane te mogą świadczyć o tym, że **dwa lata, które minęły od pierwszego badania wśród sygnatariuszy, przyniosły dość duże zmiany świadomości i wrażliwości na kwestie różnorodności w polskim biznesie w ogóle, nie tylko wśród sygnatariuszy Karty Różnorodności.**

Niemniej nadal występują ogromne różnice między aktywnością sygnatariuszy Karty Różnorodności i firmami, które jej nie podpisały, a są aktywne w zakresie zarządzania różnorodnością. Dotyczą one obszarów, takich jak: równość płci (35 p.p. różnicy między wskazaniami tych dwóch grup) oraz niepełnosprawność (36 p.p. różnicy między wskazaniami tych dwóch grup). Jeśli jednak porównamy te dane z wynikami uzyskanymi w próbie ogólnopolskiej OGÓŁEM, a nie tylko w odniesieniu do grupy firm zaangażowanych w tematykę różnorodności, różnice będą jeszcze bardziej drastyczne.

Otóż zaledwie 26% firm polskich uczestniczących w badaniu deklaruje prowadzenie działań związanych z równością płci, a 19% – działań związanych z niepełnosprawnością. To dwa obszary, gdzie różnice między próbą ogólnopolską a próbą sygnatariuszy są zdecydowanie największe. Takie wyniki zdają się potwierdzać, że wiedza na temat równości płci i niepełnosprawności jest wciąż wśród polskich firm niewystarczająca.

Jeśli chodzi o konkretne działania związane z wdrożeniem zarządzania różnorodnością, to 80% sygnatariuszy *włączyło zagadnienia różnorodności* do swojej kultury korporacyjnej, to mniej o 8 p.p. niż w badaniu z 2014 r., niemniej patrząc na inne wskazania, wydaje się, że jest to dla firm już dość oczywisty aspekt kultury korporacyjnej. Jak pokazały wyniki, zarządzanie różnorodnością jest mocnym *elementem komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej* – ten obszar wskazało 86%

sygnatariuszy, to o 5 p.p. więcej niż w 2014 r. (wówczas 81%). *Zaangażowanie wewnętrznych interesariuszy* w prowadzenie polityki różnorodności pozostaje wśród sygnatariuszy Karty na niezmiennym poziomie i wynosi 66%.

Dużo więcej wskazań otrzymało natomiast *wdrażanie działań na rzecz lepszej równowagi między życiem zawodowym i osobistym pracowników*, obecnie jest to już 82% wobec 65% dwa lata wcześniej. Zdecydowanie bardziej firmy angażują się także we *wdrażanie działań oraz narzędzi służących podnoszeniu świadomości tej problematyki, a także treningów w zakresie różnorodności* – to obecnie 74% firm-sygnatariuszy wobec 59% w 2014 r.

Wyzwaniem pozostaje nadal *monitorowanie wskaźników* – dotyczy 47% sygnatariuszy, choć równocześnie aż 72% ankietowanych deklaruje *zrewidowanie procesów kadrowych w odniesieniu do zasad niedyskryminacji i promowania różnorodności*, co wskazuje na pewnego rodzaju systemowe działania w zakresie zarządzania różnorodnością. N atomiast w *próbie ogólnopolskiej (wśród firm zaangażowanych w tematykę zarządzania różnorodnością)* monitorowanie wskaźników deklaruje jedynie 5% badanych; w *próbie ogólnopolskiej jest to zaledwie 2%*.

Ogromne różnice między wynikami badań wśród sygnatariuszy Karty Różnorodności w porównaniu z próbą ogólnopolską występują też w takich aspektach, jak: *wpro-*

wadzenie działań, które służą podnoszeniu świadomości – 85% wśród sygnatariuszy wobec 40% w grupie ogólnopolskiej, czy *włączanie partnerów biznesowych w politykę różnorodności* – to odpowiednio 61% wobec 23%. Warto równocześnie zauważyć, że jeśli chodzi o aktywność związaną z *przeciwstawianiem dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy*, to rozbieżności między sygnatariuszami Karty Różnorodności a firmami zaangażowanymi z próby ogólnopolskiej nie są tak duże – to odpowiednio 88% (sygnatariusze) i 77%. Jednak jeśli chodzi o próbę ogólnopolską, jest to zaledwie 33% wskazań. W tej grupie aż 62% firm deklaruje brak jakichkolwiek działań związanych z zarządzaniem różnorodnością w porównaniu do zaledwie 3% wśród sygnatariuszy Karty Różnorodności.

Na koniec warto porównać, jak sygnatariusze Karty Różnorodności oraz firmy zaangażowane z próby ogólnopolskiej identyfikują *wyzwania/ bariery*, które towarzyszyły wprowadzaniu zarządzania różnorodnością w ich firmach. Sygnatariusze uznają, że największą przeszkodą – **42% wskazań** – **był brak lub niewystarczająca wiedza na temat zarządzania różnorodnością, a jako kolejną wymieniają brak zaangażowania ze strony pracowników – 23%, kolejny zaś powód – brak osoby odpowiedzialnej za temat – 18%**. W grupie firm zaangażowanych z próby ogólnopolskiej podobnego zdania jest odpowiednio – 35%, 53% i 33%. Jeśli porównamy te wyniki z odpowiedziami firm, które NIE prowadzą żadnych działań związanych z zarządzaniem różnorodnością z próby ogólnopolskiej, to jako największą barierę

wskazują one brak zainteresowania ze strony pracowników – 47%; fakt, że firma jest zbyt mała i nie ma potrzeby – 35%; a jako trzeci powód – brak lub niewystarczająca wiedza na temat zarządzania różnorodnością – 26% wskazań. Jak widać, firmy, które nie prowadzą działań związanych z różnorodnością lub też dopiero je rozpoczęły, nie podpisując Karty Różnorodności, wielokrotnie częściej niż sygnatariusze Karty uznają, że temat NIE jest interesujący dla ich pracowników.

Warto zestawić to z danymi, które dotyczą KORZYŚCI związanych z wdrażaniem różnorodności w miejscu pracy. Według sygnatariuszy Karty Różnorodności to: atmosfera w firmie (74%), wizerunek firmy (71%), przyciąganie i utrzymanie utalentowanych osób (58%), lojalność pracowników (53%), ogólna przewaga konkurencyjna (39%) oraz zwiększanie różnorodności klientów (27%). Te obszary, zdaniem sygnatariuszy Karty Różnorodności, uległy poprawie dzięki zarządzaniu różnorodnością. Jak więc widać, zarządzanie różnorodnością może mieć ogromny i pozytywny wpływ na pracowników. I niesie bardzo konkretne korzyści. **Paradoksalnie, firmy nieangażujące się w temat zarządzania różnorodnością dość trafnie odpowiedziały na pytanie związane z potencjalnymi korzyściami, które mogłyby przynieść działania na rzecz różnorodności w ich organizacjach. Na pierwszym miejscu wymieniły poprawę atmosfery w firmie (46%), kolejno wzmocnienie jej wizerunku (41%) oraz możliwość przyciągnięcia talentów i lojalność pracowników (po 39% wskazań).**

Jest to cały szereg korzyści dla organizacji, na które wskazują doświadczeni liderzy zarządzania różnorodnością w Polsce – sygnatariusze Karty. Tak więc **bardzo nieracjonalna wydawać się może tak często wskazywana przez ankietowanych bariera wprowadzenia działań na rzecz różnorodności w firmach w postaci braku zainteresowania ze strony pracowników. Trudno wytłumaczyć ją inaczej niż niewiedzą. W najlepszym interesie firm jest jej pominięcie, zwłaszcza że jedynie 5% przeszkód, które wskazują firmy z próby ogólnopolskiej, dotyczy niechęci zarządu** (odpowiednio 2% wśród sygnatariuszy).

Podsumowując wyniki badań z 2014 i 2016 r. w grupie sygnatariuszy, 98% ankietowanych przyznaje, że podpisanie Karty miało wpływ na rozwój ich polityki i działań w zakresie różnorodności. W stosunku do 2014 r. to wzrost o 3 p.p. Równocześnie silniejsze jest poczucie wpływu Karty na politykę i działania firm w zakresie różnorodności – obecnie średnia arytmetyczna wskazań to 3,53 wobec 3,13 dwa lata wcześniej.

Podpisując Kartę Różnorodności, firmy zyskują dostęp do Europejskiej Platformy Wiedzy i Wymiany Doświadczeń (Diversity Charter Platform) , a tym samym do wielu przydatnych narzędzi, takich jak: dobre praktyki (92% wskazań) oraz kontakty z firmami zaangażowanymi w temat różnorodności (74% wskazań). Za bardzo wartościowe sygnatariusze uznają też możliwość dostępu do publikacji i narzędzi zarządzania różnorodnością (94% wskazań).

Karta Różnorodności jest więc zarówno doskonałym punktem wyjścia jako deklaracja pewnych wartości ważnych dla firmy, która może być na początku drogi związanej z zarządzaniem różnorodnością, jak też dużym wsparciem dla organizacji bardziej zaawansowanych w tym obszarze. Jak pokazuje ostatnie badanie Forum Odpowiedzialnego Biznesu, przeszkody związane z rozpoczęciem wdrażania zarządzania różnorodnością w polskich firmach łatwo można przezwyciężyć. Potrzebna jest tylko wiedza i dobra wola. A korzyści są bardzo konkretne. Czemu nie skorzystać z potencjału, który niesie podpisanie Karty Różnorodności?

SZKLANKA DO POŁOWY PEŁNA CZY DO POŁOWY PUSTA, CZYLI WNIOSKI Z BADANIA DOTYCZĄCEGO ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ W POLSCE

MAGDALENA ANDREJCZUK, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, doktorantka Szkoły Głównej Handlowej

Główne wnioski z badania:

1. Stan wiedzy na temat zarządzania różnorodnością (dalej ZR) oraz korzyści z wdrażania takich polityk jest wśród pracowników działów HR **bardzo niski**.

2. **43% ogółu firm: 64% przedsiębiorstw dużych i średnich oraz 42% małych i mikro** przyznaje, że realizuje działania związane między innymi z przeciwdziałaniem dyskryminacji w miejscu pracy oraz tworzeniem przyjaznego środowiska pracy dla wszystkich grup (bez względu na wiek, płeć, sprawność, orientację seksualną, tożsamość płciową, aspekty rasowe, religijne, przekonania itd.).
3. **69% firm zaangażowanych w zarządzanie różnorodnością** uważa, że takie działania są zdecydowanie i raczej istotne dla ich organizacji.

4. Przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy (33% ogółu firm), działania świadomościowe, np. szkolenia, komunikacja (17% ogółu firm), oraz włączanie partnerów biznesowych – dostawców, usługodawców, klientów – w politykę różnorodności firmy (10% ogółu firm) to **najczęściej** wskazywane **działania ZR** przez firmy w ogólnopolskim badaniu.

5. **57% firm w Polsce nie podejmuje żadnych działań w związku z zarządzaniem różnorodnością**. Co więcej, 93% orga-
- nizacji z tej grupy nie chciałoby również tego zmienić. Głównym powodem jest zaś w opinii firm **brak zainteresowania ze strony pracowników (47% wskazań)**.

6. Najczęstsze korzyści wskazywane przez organizacje po wprowadzeniu zarządzania różnorodnością **dotyczyły poprawy wizerunku firmy (39%), lojalności pracowników (48%) oraz przyciągania i utrzymania utalentowanych osób (35%)**. Równocześnie średnio jedna firma na trzy, które wprowadziły działania związane z zarządzaniem różnorodnością, nie zauważyła żadnej zmiany w wymienionych aspektach.



ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ
W POLSKICH FIRMACH – STAN WIEDZY
NA TEMAT CSR I ZARZĄDZANIA
RÓŻNORODNOŚCIĄ

43% firm prowadzi działania związane z zarządzaniem różnorodnością, przeważnie są to duże i średnie firmy.

Wśród pracowników działów HR – głównych odbiorców badania, – poziom wiedzy o CSR jest bardzo niski (86% ogółem i 86% wśród HR-owców firm mikro i małych nie słyszało o CSR). Zaledwie 4% respondentów słyszało i wie, że firma angażuje się w takie działania, w grupie średnich i dużych firm odsetek ten wyniósł 12%. Nawet jeśli firma jest zaangażowana w takie działania (co przyznało 49% z badanych), to i tak znaczna część (84% z tej grupy) nie potrafi zdefiniować pojęcia odpowiedzialnego biznesu. **Generalnie pracownicy działów HR ze średnich i dużych firm mają większą świadomość istnienia pojęcia CSR niż z firm małych i mikro, jednak wciąż stan tej wiedzy jest bardzo niski.**

Trochę lepiej wygląda świadomość istnienia polityki zarządzania różnorodnością w firmie,

TABELA 1.
CO ROZUMIE PAN(I) POD POJĘCIEM ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ?
Z CZYM SIĘ TO PANU(I) KOJARZY?
(WYŁĄCZNIE WŚRÓD 71 OSÓB, KTÓRE PODJĘŁY SIĘ ZDEFINIOWANIA POJĘCIA)

Przyjazne środowisko pracy dla pracownika	21%
Zatrudnianie pracowników o różnym profilu i kwalifikacjach, różne stanowiska pracy	13%
Zarządzanie biznesem oraz zasobami ludzkimi	13%
Zatrudnianie różnorodnych pracowników (np. wiek, płeć, rasa, niepełnosprawność itd.)	14%
Różne działalności firmy	8%
Brak skojarzeń	7%
Zróżnicowanie pracy pracownika, wielozadaniowość	4%
Szkolenie pracowników, nabywanie kwalifikacji	4%
Wykorzystywanie naturalnych predyspozycji pracownika	3%
Formy zatrudniania	6%
Motywacja pracowników	4%
Elastyczny czas pracy	3%

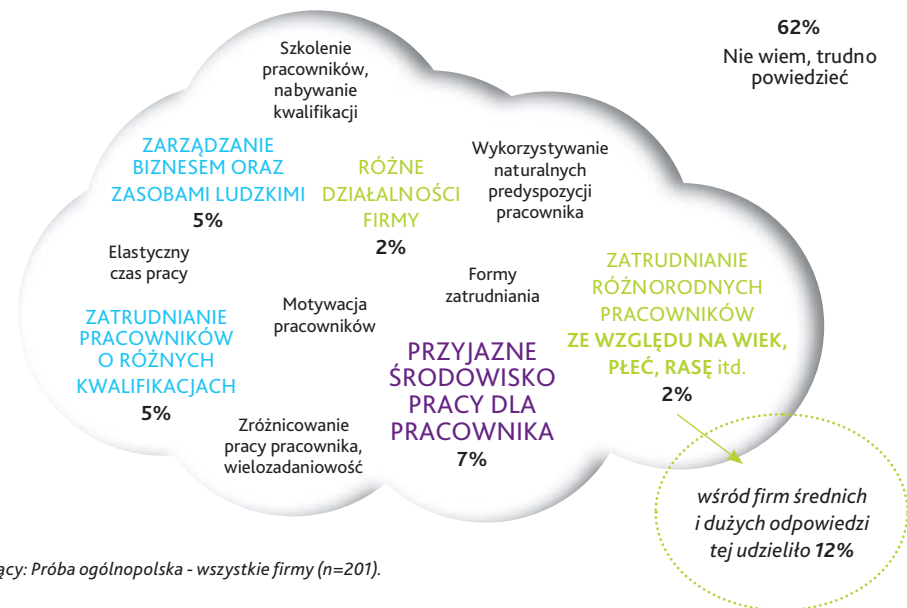
Źródło: Badanie „Zarządzanie różnorodnością” zrealizowane przez PBS na zlecenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu (n=71).

w tym dbania o przyjazne miejsce pracy. O polityce takiej słyszał/a co 3 badany/a, znacznie częściej były to jednak osoby ze średniej lub dużej firmy (46% z nich), niż z mikro czy małej (tylko 33%). Świadomość istnienia polityki zarządzania różnorodnością jest prawie dwukrotnie wyższa wśród pracowników firm, które są zaangażowane w CSR. Zarządzanie różnorodnością można zatem uznać za element większego podejścia firmy w ramach koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

Sama definicja zarządzania różnorodnością jest dla większości badanych, pracowników działów HR nieznana, aż 62,5% respondentów nie potrafiło wskazać, czego dotyczy pojęcie. Dla osób, które zdecydowały się na udzielenie odpowiedzi, zarządzanie różnorodnością oznaczało: przyjazne środowisko pracy, zatrudnianie pracowników o różnym profilu i kwalifikacjach, różne stanowiska pracy oraz zarządzanie biznesem oraz zasobami ludzkimi.

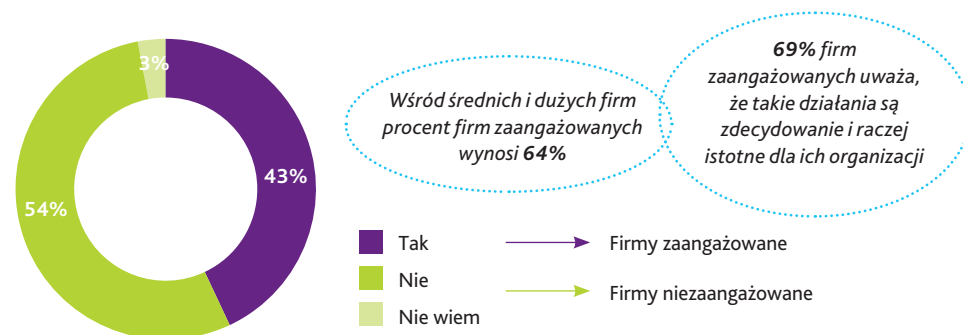
Pomimo trudności w zdefiniowaniu pojęcia, prawie połowa firm (43%) prowadzi działania wymienione powyżej, są to jednak głównie firmy średnie i duże (64%). Jest zaskakująco wysoki odsetek mikrofirm i małych firm, których respondenci po zapoznaniu się z kafeletką odpowiedzi wskazali, że w ich organizacjach dostrzegają też takie działania (42% z nich), ale ich firmy nie określały tego wcześniej jako zarządzanie różnorodnością.

RYSUNEK 1.
CO ROZUMIE PAN(I) POD POJĘCIEM ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ?
Z CZYM SIĘ TO PANU(I) KOJARZY?



Odpowiadający: Próba ogólnopolska - wszystkie firmy (n=201).

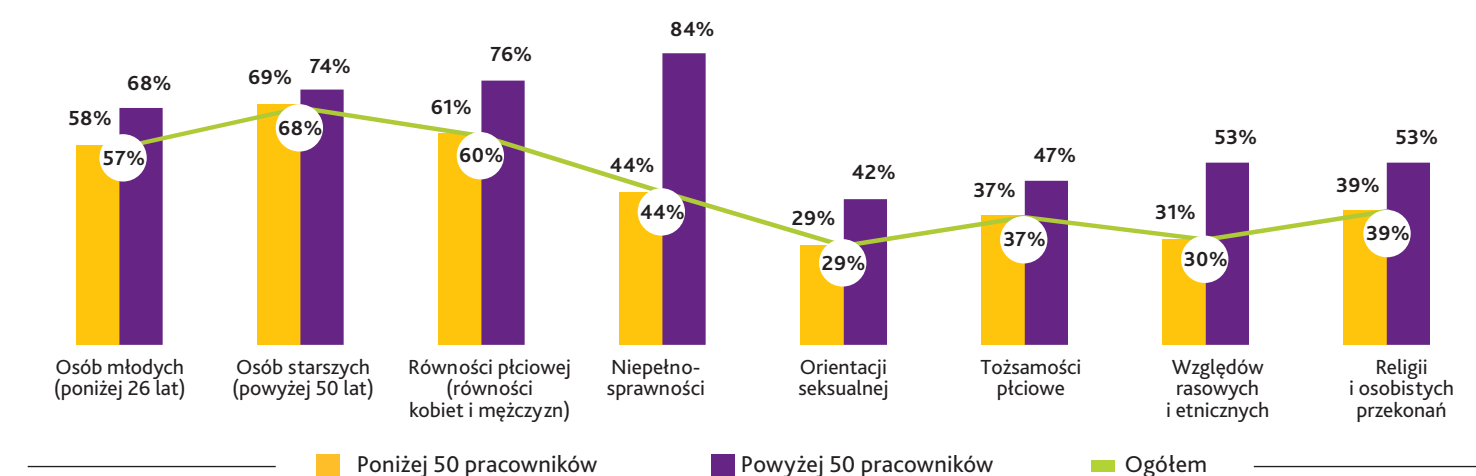
RYSUNEK 2.
CZY PANA(I) FIRMA PROWADZI TEGO TYPU DZIAŁANIA?



Odpowiadający: Próba ogólnopolska - wszystkie firmy (n=201).

Źródło: Badanie „Zarządzanie różnorodnością” zrealizowane przez PBS na zlecenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu (n=71).

WYKRES 2.
WOBEC KTÓRYCH GRUP, CZY ASPEKTÓW SKUPIAJĄ SIĘ GŁÓWNIIE DZIAŁANIA PANA(I) FIRMY ZWIĄZANE Z ZARZĄDZANIEM RÓŻNORODNOŚCIĄ?



Źródło: Badanie „Zarządzanie różnorodnością” zrealizowane przez PBS na zlecenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu (n=201).

DZIAŁANIA W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ

Wiek, płeć i niepełnosprawność to główne przestanki, na których skupiają się firmy w Polsce wprowadzające politykę zarządzania różnorodnością

Firmy, które wprowadziły zarządzanie różnorodnością, przyznają, że są to działania istotne (68,8%), jednakże ogromną wagę do tego zagadnienia przywiązują głównie firmy średnie i duże (92% z nich), w mniejszym stopniu małe i mikro (68% z nich). W 5-stopniowej skali średnia ocena istotności tego typu działań dla firmy wyniosła 2,9.

Jako główne grupy, do których firmy kierują swoje działania, wymieniane są osoby starsze: powyżej 50 lat (68%), osoby młode: poniżej 26 lat (57%), kobiety i mężczyźni (równość płciowa, równości kobiet i mężczyzn – 60% wskazań) i osoby z niepełnosprawnościami.

Jeśli chodzi o grupy, które respondenci wskazują jako głównych adresatów działań związanych z zarządzaniem różnorodnością, widać rozbieżność w odpowiedziach firm do 50 pracowników i powyżej 50 pracowników w odniesieniu do osób z niepełnosprawnościami (wykres 2). Wysoki odsetek wskazań (84% w dużych i średnich firmach) i relatyw-

nie mniejszy (44%) w firmach małych i mikro można wyjaśnić dość pragmatycznie.

Na duże firmy nakładane są przez PFRON „kary” (które określane są też jako „składki”) w związku z nieosiągnięciem minimalnego wskaźnika zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami. Jest to zatem dla dużych organizacji realny koszt, tym większy, im firma jest większa.

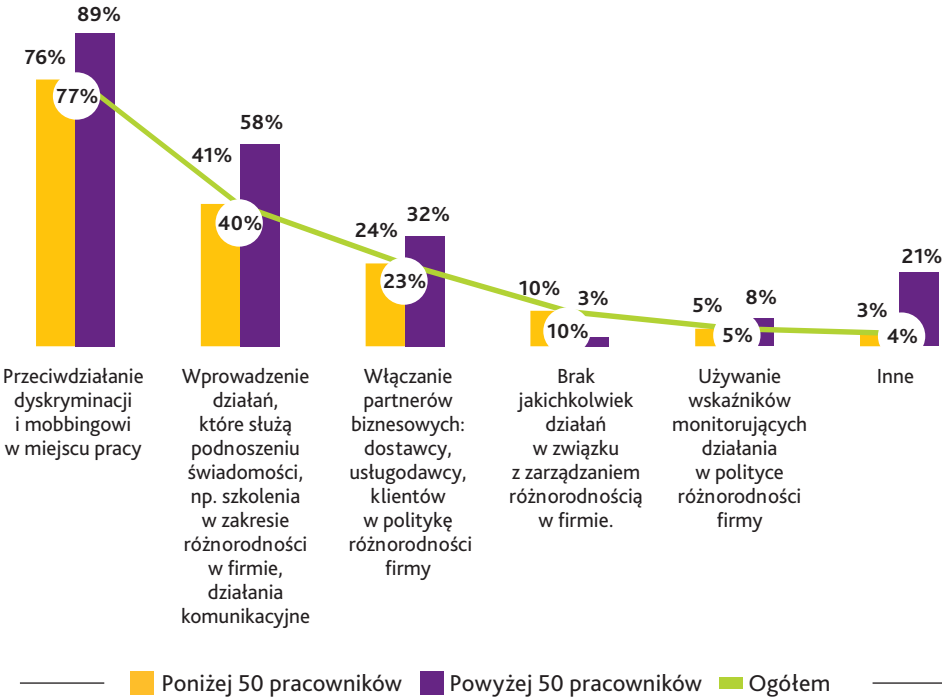
Kolejna rozbieżność, którą można zaobserwować wśród dużych i małych firm, widoczna jest w adresowaniu takich działań do osób o innym pochodzeniu rasowym i etnicznym (52,6% duże firmy vs 30,5% małe), co z kolei

jest również rezultatem tego, że duże firmy pracują często w środowisku wielonarodowym i wielokulturowym jako korporacje międzynarodowe i znacznie częściej zatrudniają pracowników o różnorodnym pochodzeniu niż małe i średnie firmy.

Najczęstszymi działaniami podjętymi przez firmy są (wykres 3): **przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy (73%)**, **wprowadzenie działań, które służą podnoszeniu świadomości** (np. szkolenia w zakresie różnorodności w firmie), **działania komunikacyjne** (53%), rzadziej włączanie partnerów biznesowych (dostawców, usługodawców, klientów) w politykę różnorodności firmy (23%). Ogromnym wyzwaniem jest zaś **monitoring wskaźników dotyczących tematu różnorodności** (zaledwie 8% firm wprowadza takie działania). Co ciekawe, co 10 firma, która realizuje politykę zarządzania różnorodnością, nie podejmuje żadnych działań związanych z zarządzaniem różnorodnością. Może to świadczyć o bardzo niskiej świadomości korzyści związanych z tym tematem.

Wśród szczegółowych inicjatyw można wskazać, że częściej spotkania informacyjne z pracownikami przeprowadzały małe i mikro firmy, podczas gdy szkolenia, zapisy w regulaminach, procedury, czy kodeksy wprowadzały firmy duże i średnie.

WYKRES 3.
JAKIE DZIAŁANIA W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ PANA(I) FIRMA WPROWADZIŁA?



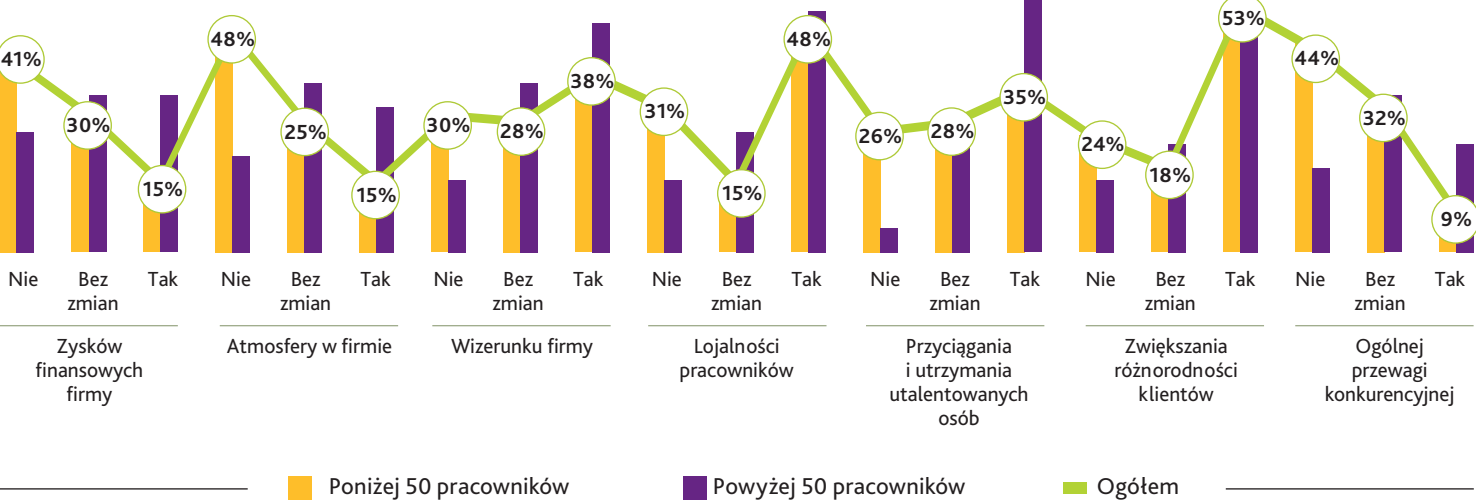
Źródło: Badanie „Zarządzanie różnorodnością” zrealizowane przez PBS na zlecenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu (n=98).

ZMIANY ORGANIZACYJNE W ZARZĄDZANIU RÓŻNORODNOŚCIĄ

W badaniu zapytano również o wpływ wdrożenia ZR na poprawę następujących aspektów (wykres 4): zysków finansowych firmy, atmosfery w firmie, wizerunku firmy, lojalności pracowników, przyciągania i utrzymania utalentowanych osób, zwiększania

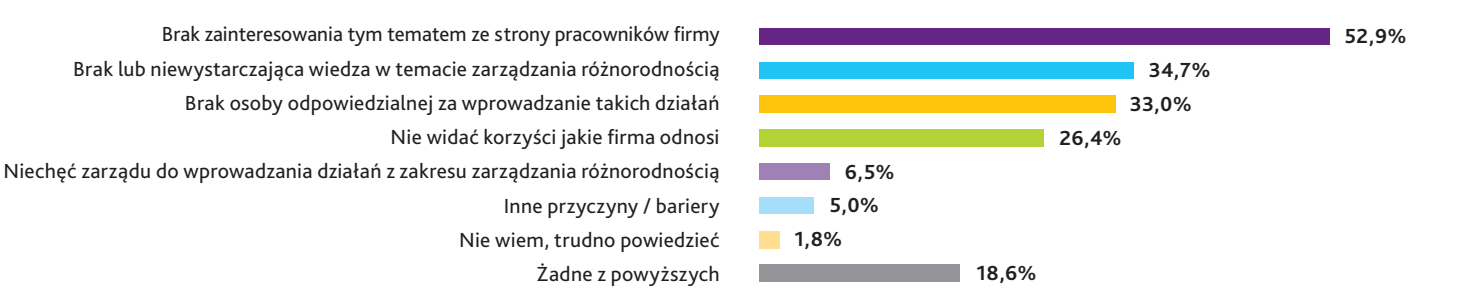
różnorodności klientów i ogólnej przewagi konkurencyjnej. Średnio co trzecia badana firma nie dostrzegła różnicy po wprowadzeniu zarządzania różnorodnością. Małe i mikro firmy przyznały, że nie zwiększyły swoich zysków, podczas gdy 34% dużych i średnich wskazało na taką zależność. W dużych firmach zauważono również

WYKRES 4.
CZY OD MOMENTU WPROWADZENIA TYCH DZIAŁAŃ ZAUWAŻYŁ(A) PAN(I) POPRAWĘ W PONIŻSZYCH OBSZARACH DZIAŁALNOŚCI FIRMY? __



Źródło: Badanie „Zarządzanie różnorodnością” zrealizowane przez PBS na zlecenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu (n=98).

WYKRES 5.
A JAKIE WYZWANIA/ BARIERY TOWARZYSZYŁY WPROWADZANIU ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ W PANA(I) FIRMIE/ORGANIZACJI?



Źródło: Badanie „Zarządzanie różnorodnością” zrealizowane przez PBS na zlecenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu (n=98).

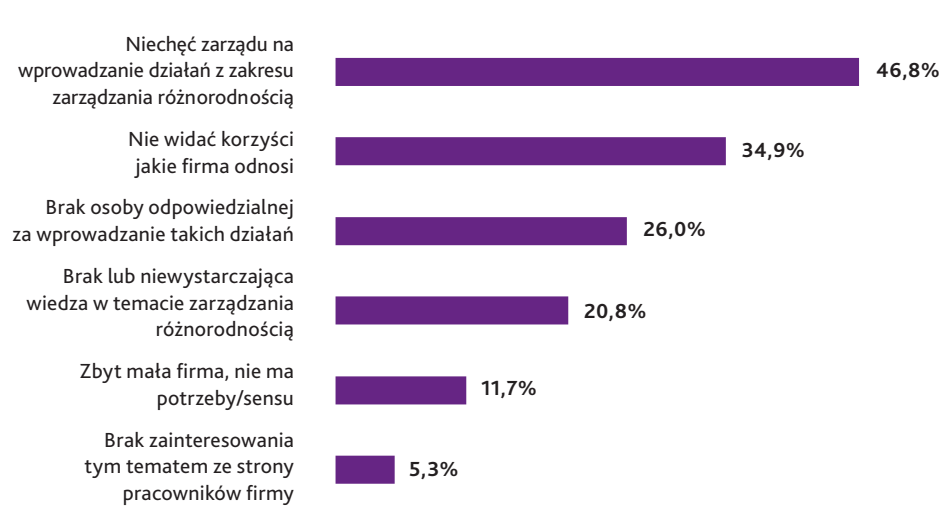
poprawę atmosfery w firmie (32%) oraz wzrost przewagi konkurencyjnej (24%). Wszystkie firmy zgodnie przyznały, że pozytywna zmiana głównie **dotyczyła poprawy wizerunku (39%), lojalność pracowników (48%) oraz przyciągania i utrzymania utalentowanych osób (35%)**, z tymże ten ostatni czynnik znacząco bardziej widoczny był w dużych i średnich firmach, niż w mniejszych przedsiębiorstwach. Ponad połowa firm wskazała również na zwiększenie różnorodności klientów, jako rezultat prowadzenia działań związanych z różnorodnością.

Brak zainteresowania tematem ze strony pracowników (53%), niewystarczająca wiedza (35%) oraz brak gospodarza tematu (33%) to najczęściej wskazane bariery rozwoju zarządzania różnorodnością.

**POZA ZASIĘGIEM -
FIRMY NIEZAANGAŻOWANE**

Firmy niezaangażowane to grupa zbadanych 57% firm, które nie prowadzą żadnych działań związanych z przeciwdziałaniem dyskryminacji w miejscu pracy czy tworzenia przyjaznego środowiska pracy dla wszystkich grup (bez względu na wiek, płeć, sprawność, orientację seksualną, tożsamość płciową, względy rasowe, religijne, przekonania itd.). Jako powód takiej sytuacji najczęściej wskazały one bariery wewnętrzne, czyli: brak zaangażowania pracowników (47%), fakt, że firma jest za mała (35%), czy zbyt małą wiedzę na ten temat (26%), jak również brak osoby odpowiedzialnej za ten temat (21%). Co dziesiąta firma nie widzi w tym zagadnieniu korzyści. **Co więcej 93%**

WYKRES 6.
DLACZEGO PAN(I) FIRMA TAKICH DZIAŁAŃ NIE PROWADZI?



Źródło: Badanie „Zarządzanie różnorodnością” realizowane przez PBS na zlecenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu (n=98).

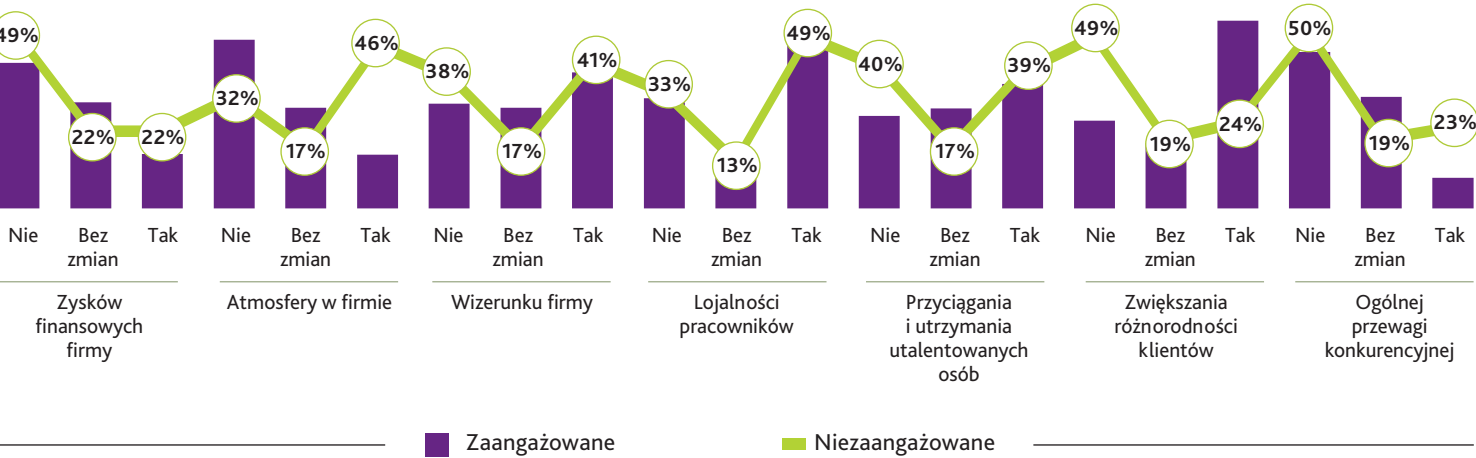
firm niezaangażowanych w ZR nie widzi potrzeby wprowadzania takich działań do firmy.

Podsumowując, pomimo, że część firm deklaruje zaangażowanie w ZR i rozwijanie tego zagadnienie, dość ważne są wyznaczniki firm, które nie wprowadzają polityki zarządzania różnorodnością, że nie widzą potrzeby, aby zmienić tą sytuację.

Jednakże nawet firmy niezaangażowane, jeśli porówna się ich odpowiedzi z firmami, które wprowadziły ZR (wykres 7), przewidyują zmiany w organizacji po wprowadzeniu

ZR. Głównie wymieniają takie aspekty jak: atmosfera w firmie (46%), wizerunek (41%), lojalność klientów (49%), przyciąganie i utrzymanie utalentowanych osób (39%), ogólnej przewagi konkurencyjnej (23%). W przypadku: zysków, atmosfery i różnorodności wskazania są o wiele bardziej optymistyczne niż wśród firm, które ZR wprowadziły. **Jednocześnie wciąż około połowa firm nie przewiduje zmian w każdym z wymienionych aspektów.**

WYKRES 7.
ZMIANY W FIRMIE PO WPROWADZENIU ZR W OCENIE FIRM ZAANGAŻOWANYCH I NIEZAANGAŻOWANYCH W ZR



Źródło: Badanie „Zarządzanie różnorodnością” realizowane przez PBS na zlecenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu (n=98).

PODSUMOWANIE
Zarządzanie różnorodnością jest z pewnością dla polskich firm ogromnym wyzwaniem, relatywnie mniejszym dla średnich i dużych firm, jednak wciąż trudno osiągalnym dla małych i mikroprzedsiębiorstw. Jako główną barierę firmy we wprowadzeniu tego tematu wskazuje się brak zainteresowania pracowników tym tematem. Z drugiej strony widać wyraźnie potrzebę większej wiedzy na ten temat wśród przedstawicieli działów HR. Szczególnie, że wyraźne są korzyści z tej polityki.

Niepokojący jest fakt, że ponad połowa badanych firm nie prowadzi działań związanych z przeciwdziałaniem dyskryminacji i budowaniem środowiska otwartego na różnorodnych pracowników. Starzejące się społeczeństwo, nowe pokolenia wchodzące na rynek pracy, ale też kwestie równego traktowania kobiet i mężczyzn w zatrudnieniu, awansach i wynagrodzeniach to główne wyzwania, które obserwujemy z makro poziomu, warto, aby firmy dostrzegły to również na poziomie mikro.

O BADANIU
Badanie dotyczące Zarządzania Różnorodnością realizowane przez PBS metodą CATI na zlecenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu odbyło się w dniach 11.04 - 27.04.2016 r. wśród pracowników działów HR, kadr, zajmujących się zatrudnieniem oraz zarządzaniem zasobami ludzkimi w polskich firmach. Próba wyniosła 201 firm, które zostały przedstawione w dwóch grupach: powyżej 50 pracowników (firmy średnie i duże), poniżej 50 pracowników (firmy małe i mikro). Badanie zostało przeprowadzone na losowej puli 201 przedsiębiorstw i jego celem było określenie jak wygląda znajomość pojęcia zarządzania różnorodnością i obecności tego typu działań wśród pracodawców, a także jakie zmiany zostały zaobserwowane w firmach po wprowadzeniu ZR oraz jakie są bariery we wdrażaniu ZR.

RÓŻNORODNOŚĆ JEST FUNDAMENTALNĄ WARTOŚCIĄ KAŻDEGO SPOŁECZEŃSTWA

DR SYLWIA SPUREK, Zastępczyni Rzecznika Praw Obywatelskich ds. Równego Traktowania



Różnorodność jest fundamentalną wartością każdego społeczeństwa. Biorąc pod uwagę zmiany demograficzne w naszym kraju i starzejące się społeczeństwo, konieczne jest wprowadzanie przekształceń również w organizacji i zarządzaniu w miejscu pracy. W tym kontekście ważne jest włączanie kwestii zarządzania wiekiem i równości płci do polityk i procedur stosowanych w organizacjach, jak również wypracowanie i wdrożenie polityki równego traktowania i zarządzania różnorodnością w miejscu pracy ze szczególnym uwzględnieniem takich obszarów, jak dostęp do szkoleń i awansów, wynagrodzenia czy godzenie obowiązków zawodowych z życiem prywatnym i rodzinnym.

Polskie społeczeństwo starzeje się w znacznie szybszym tempie niż społeczeństwa wielu innych krajów. Osoby starsze powinny mieć możliwość kontynuowania pracy zarobkowej tak długo, jak chcą i jak długo są w stanie

pracować wydajnie. Podkreśla to „Międzynarodowy plan działania w kwestii starzenia się społeczeństwa” (tzw. Plan Madrycki 2002), który wskazuje także na potrzebę zwiększenia w miejscu pracy świadomości na temat korzyści płynących z zatrudniania osób starszych. Istotne w tym zakresie jest zarządzanie strukturą wieku w przedsiębiorstwach, zachęcanie pracowników starszych do przekazywania swojej wiedzy osobom młodszym oraz wewnętrzna mobilność pracowników w starszym wieku. Warto wspomnieć, że biorąc pod uwagę zwiększającą się liczbę osób starszych w skali globalnej i głosy dotyczące naruszeń praw człowieka w odniesieniu do seniorów, w 2012 r. ONZ podjęło pracę nad nową konwencją praw osób starszych.

Szczególną grupę wśród osób starszych stanowią kobiety – to one są zagrożone ubóstwem na starość w dużo większym stopniu niż mężczyźni. Wysokość ich eme-

rytur to konsekwencja m.in. wcześniejszego kończenia aktywności zawodowej oraz tzw. luki płacowej. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego aktualnie przeciętne wynagrodzenie mężczyzn jest o 20,6% wyższe aniżeli przeciętne wynagrodzenie kobiet. Niższe emerytury kobiet to także konsekwencja podejmowania przez nie pracy w gorzej płatnych zawodach. Kobiety częściej niż mężczyźni pracują także w niepełnym wymiarze czasu pracy, jak również „wypadają” czasowo z rynku pracy, z uwagi na trudności w godzeniu ról rodzinnych i zawodowych. Dlatego kwestią o podstawowym znaczeniu w zakresie zarządzania różnorodnością jest zapewnienie równego dostępu do rozwiązań umożliwiających godzenie ról rodzinnych i zawodowych. Choć z badań opinii publicznej (CBOS) wynika, że Polacy preferują partnerski model rodziny, to regulacje prawne w dużej mierze wspierają jedynie kobiety w roli rodziców. Ponadto, jak pokazują wyniki

badania przeprowadzonego na zlecenie Rzecznika Praw Obywatelskich, odpowiedzialnością za opiekę nad dziećmi i nieodpłatną pracę w domu obarczane są przede wszystkim kobiety, ojcowie zaś jedynie okazjonalnie angażują się w obowiązki domowe. Prowadzi to do nierównego traktowania – kobiet w obszarze zatrudnienia, a mężczyzn – w obszarze życia rodzinnego. W efekcie oboje rodzice nie mogą bowiem w pełni realizować swoich planów zawodowych i spełniać się w relacjach z dziećmi, a pracodawcy nie korzystają z potencjału kobiet. Ponadto wyniki badania Rzecznika wskazują na wciąż niepełną wiedzę rodziców o przysługujących im uprawnieniach związanych z rodzicielstwem. Zdarza się, że pracodawcy uniemożliwiają mężczyznom korzystanie z uprawnień związanych z rodzicielstwem. W rekomendacjach, które znalazły się w raporcie „Godzenie ról rodzinnych i zawodowych. Równe traktowanie rodziców na rynku pracy”, Rzecznik Praw

Obywatelskich wskazuje m.in., że w związku z nadal niewystarczającą dostępnością instytucji opieki nad dziećmi do lat 3 jednym z rozwiązań umożliwiających pogodzenie pracy zawodowej z życiem rodzinnym mogłoby być szersze korzystanie z elastycznych form zatrudnienia. Niezbędne jest także wspieranie pracodawców w tworzeniu przyzakładowych żłobków i klubów dziecięcych.

Każdy z nas powinien móc w pełni i swobodnie decydować o swoich wyborach w zakresie aktywności zawodowych, w sposób niezależny od stereotypowych przekonań dotyczących płci i wieku. Karta Różnorodności zakłada tworzenie w organizacjach instrumentów służących temu właśnie celowi. Co istotne, kwestia różnorodności wiąże się z realizacją praw człowieka, ale także jest ważna z ekonomicznego punktu widzenia. Różnorodność po prostu opłaca się – społecznie i ekonomicznie.

NAJWAŻNIEJSZE SĄ DZIAŁANIA PREWENCYJNE

Rozmowa z KRZYSZTOFEM ŚMISZKIEM, Prezesem Zarządu Polskiego Towarzystwa Prawa Antydyskryminacyjnego, ekspertem uczestniczącym w pracach nad powstaniem polskiej Karty Różnorodności.

1. DO CZEGO SŁUŻY KARTA RÓŻNORODNOŚCI?

— Karta Różnorodności z pewnością służy realizacji kilku celów. Jest narzędziem, dzięki któremu w przedsiębiorstwach umocowane zostaną oficjalnie wartości, których obowiązywanie niekoniecznie było dostatecznie jasne lub oczywiste. Karta służyć zatem będzie do budowania odpowiedniej atmosfery w miejscu pracy, wyznaczyć także standardy relacji – zarówno na linii: przełożony – pracownik, jak i pomiędzy pracownikami. Karta, oprócz swojej pierwotnej roli jako regulatora zachowań i standardów w miejscu pracy, podniesie także świadomość tego, czym jest różnorodność, równe traktowanie czy dyskryminacja.

2. CO PANA ZDANIEM ZMIENIŁA KARTA RÓŻNORODNOŚCI PRZEZ OSTATNIE 3 LATA?

— W mojej opinii, zauważalna jest zmiana podejścia do kilku tematów: różnorodności w miejscu pracy, przeciwdziałania dyskryminacji, mobbingowi, molestowaniu oraz molestowaniu seksualnemu. Nie są to już tematy egzotyczne. Te wartości są znane

zarówno pracownikom, jak i pracodawcom. Nie spotykają się z oporem, co więcej coraz częściej są elementem stałych szkoleń, obok obszarów tak oczywistych jak np. szkolenia BHP, czy wprowadzania nowego pracownika do firmy. To duża zasługa Karty Różnorodności, którą promuje Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Cieszy, iż przystępują do niej nowe firmy oraz samorządy. Natomiast, istnieje potrzeba ciągłego informowania zarówno pracodawców, jak i pracowników o prawach oraz obowiązkach. W ciągu ostatnich paru lat, patrząc z perspektywy mojej organizacji – Polskiego Towarzystwa Prawa Antydyskryminacyjnego, liczba próśb o wsparcie się nie zmniejszyła. Można uznać, iż utrzymuje się na tym samym poziomie. Jednak, co ciekawe, co raz więcej pracowników staje się bardziej świadoma tego, czym jest dyskryminacja w miejscu pracy oraz czym jest nieposzanowanie różnorodności i nie wychodzenie naprzeciw specjalnym potrzebom różnych grup mniejszościowych. Jeszcze 10 czy 5 lat temu, osoby zgłaszające się po pomoc, nie były w stanie sprecyzować, co tak naprawdę złego dzieje się w ich miejscu

pracy. Obecnie, szukający wsparcia znają swoje prawa i umieją nazwać zachodzące nieprawidłowości, które występują w ich firmie. Im więcej mówi się o różnorodności, tym temat staje się bliższy. Zarówno pracownikowi, jak i pracodawcy. Przyjęcie Karty Różnorodności oraz związane z nią zobowiązania stają się dobrym punktem wyjścia do rozmów na temat różnorodności. Niestety, często wdrażana jest dopiero podczas kryzysu. Pracodawcy w Polsce muszą nauczyć się, iż najważniejsze są działania prewencyjne, a nie reakcyjne.

3. JAK WDRAŻAĆ ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ W MIEJSCU PRACY?

— Kluczowa w tym zakresie jest wiedza na temat Karty i wartości które za nią stoją wśród wszystkich osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Wiedza ta winna być szczególnie ugruntowana wśród kadry zarządzającej firmą, bo to właśnie ona ma największy wpływ na kształtowanie odpowiednich wzorców zachowań w miejscu pracy. Wydaje się, że Karta powinna być także „żywym instrumentem”, co oznacza,

że będzie dokumentem, do którego przedsiębiorstwo będzie odwoływało się w realizowaniu swojej codziennej polityki – kadrowej, produkcyjnej, konsumenckiej. Aby tak się stało, wdrażanie Karty powinno być przedmiotem cyklicznej oceny i monitoringu. W ślad za przyjęciem Karty powinny iść także realne działania – szkolenia, procedury, wewnętrzne regulacje obejmujące wszystkie aspekty zatrudnienia.

4. JAKIE ZADANIE STOI PRZED KARTĄ RÓŻNORODNOŚCI W DZISIEJSZYCH CZASACH?

— Karta Różnorodności jest narzędziem prewencyjnym, którego zadaniem jest uświadomienie na kwestie różnorodności. Tak by z jednej strony uświadamiać, kiedy może dojść do złamania prawa równości, z drugiej strony, jakie korzyści daje różnorodność. To wyzwanie, które stoi przed Forum Odpowiedzialnego Biznesu i przed samą Kartą Różnorodności. Karta ma pomóc samemu pracodawcy, ale także pracownikom. Nakierować pracowników, jak mają zachowywać się w miejscu pracy, ale także może ochronić pracodawcę przed

pewnymi zagrożeniami. Temat dyskryminacji w miejscu pracy został poruszony w Kodeksie Pracy w 2004 roku. Te przepisy od 12 lat są już dobrze znane, ale mimo to dyskusja na ich temat nie gaśnie. Chętnie podejmują ją media, mówiąc o molestowaniu czy dyskryminacji i przyczyniając się niejednokrotnie do niemałych szkód wizerunkowych oraz finansowych pracodawcy. Kolejną konkluzją jest fakt, iż dyskusja na temat dyskryminacji będzie się rozwijać. Oprócz tematyki podejmowanej przez media, jaką jest równość płci, dostrzegana jest też tematyka napływu cudzoziemców do Polski. Jeszcze 10 lat temu ten temat był teoretyzowany, dziś staje się faktem. Mamy do wyboru albo zamknąć oczy na potrzeby osób mających inną kulturę, albo zachować się proaktywnie i podjąć działanie, by je lepiej rozumieć. Kolejny obszar – nie da się uniknąć tematu zarządzania wiekiem. Osoby starsze pozostają coraz dłużej aktywne zawodowo oraz społecznie. Różnorodność w miejscu pracy staje się tematem powszechnym. Trzeba to zrozumieć i zacząć umiejętnie korzystać z bogactwa, które niesie.

5. CZY ORGANY WŁADZY LOKALNEJ WYKORZYSTUJĄ POTENCJAŁ JAKI NIE SIE WDRAŻANIE PROJEKTÓW ZWIĄZANYCH Z RÓŻNORODNOŚCIĄ?

— Można zauważyć, iż administracja publiczna, zarówno na poziomie samorządowym, jak i na poziomie rządowym oraz centralnym, stała się bardziej otwarta na współpracę. Jako Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego podjęliśmy się, wspólnie z Koalicją KARAT, wdrożenia polityki różnorodności oraz polityki antydyskryminacyjnej w samorządzie lubelskim, dolnośląskim, śląskim oraz mazowieckim. Zarówno wewnętrznie - w obszarze pracodawców i administracji z uwzględnieniem przyjmowania procedur antydyskryminacyjnych jak i na zewnątrz, czyli równości wobec klientów tej administracji. Zrozumienie różnorodności na poziomie administracji rządowej w terenie staje się coraz bardziej powszechne. Myślę, że można powiedzieć, że idea stojąca za Kartą Różnorodności, w ostatnich kilku latach znalazła właściwe zrozumienie na poziomie administracyjnym. To dobrze wróży na przyszłość, gdyż jak już powiedziałem, temat jest bardzo ważny i będzie zyskiwał na znaczeniu.



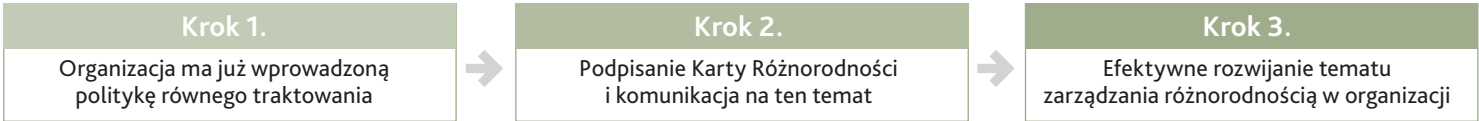
JAK ZOSTAĆ SYGNATARIUSZEM KARTY RÓŻNORODNOŚCI

Karta Różnorodności w Polsce jest inicjatywą otwartą dla wszystkich pracodawców. Każda organizacja może dołączyć do grona sygnatariuszy bezpłatnie i dobrowolnie.

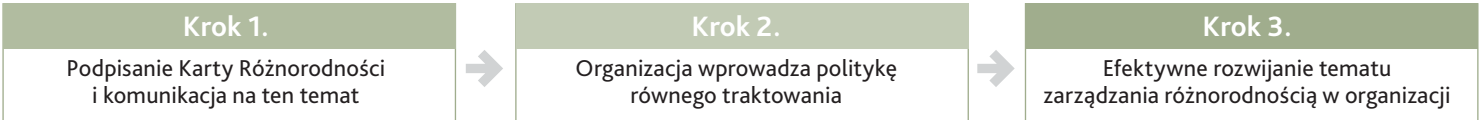
Organizacja, która zdecyduje się na dołączenie do grona sygnatariuszy, powinna zgłosić się poprzez stronę Karty. Proces podpisywania Karty Różnorodności przedstawiony jest na schemacie obok (rys. 3).

Podjęcie decyzji o podpisaniu Karty może przebiegać według następujących scenariuszy:

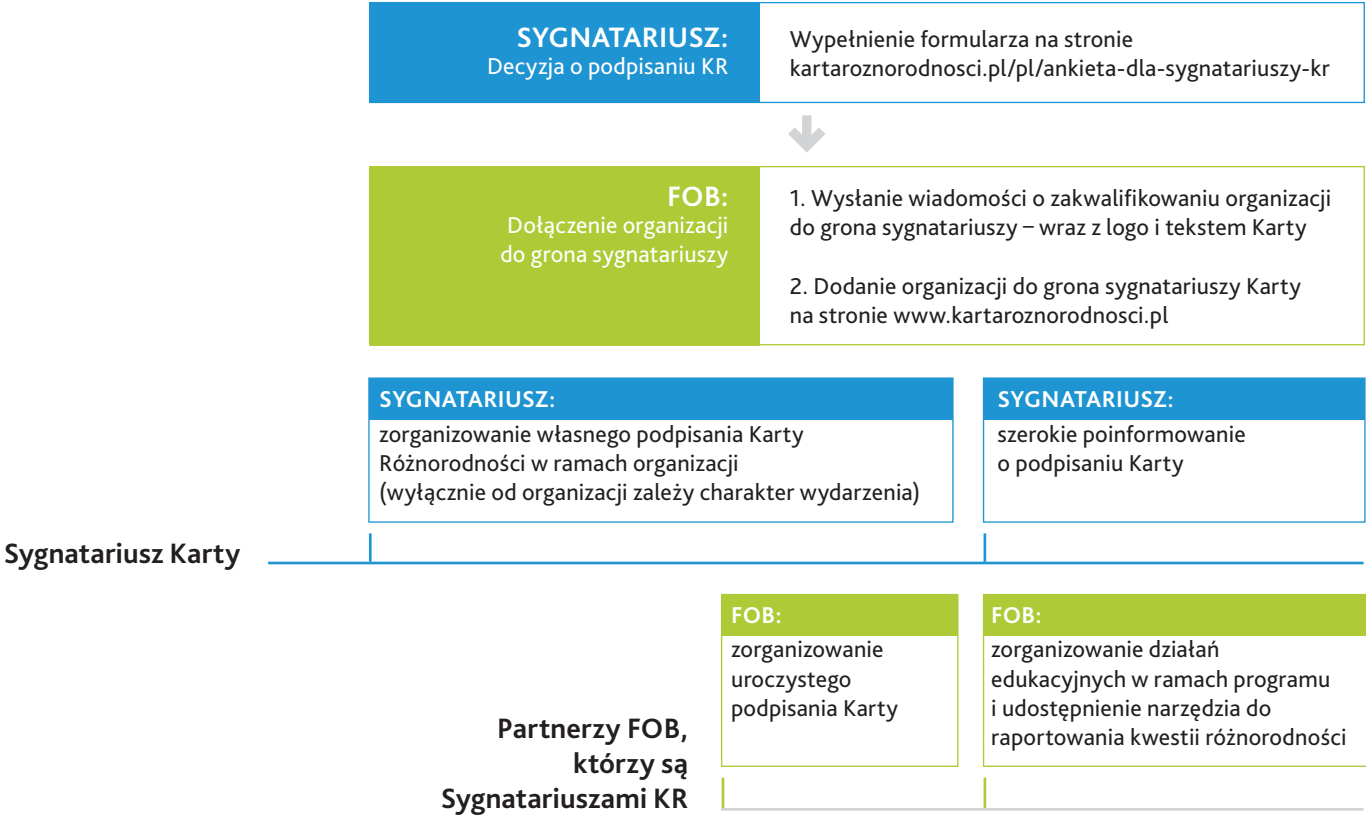
SCENARIUSZ 1



SCENARIUSZ 2



3. PROCES PODPISYWANIA KARTY RÓŻNORODNOŚCI



! KAŻDY SYGNATARIUSZ MA W OBOWIĄZKU:
Coroczne wypełnienie ankiety ewaluacyjnej: www.kartaroznorodnosci.pl dotyczącej rezultatów wprowadzania Karty Różnorodności w organizacji. Jeśli organizacja w ciągu dwóch lat od podpisania Karty nie wypełni ankiety, **zostaje wykluczona** z grona sygnatariuszy.

SKUTECZNE ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ W MIEJSCU PRACY – WSKAZÓWKI SYGNATARIUSZY KARTY

Karta Różnorodności jest doskonałym narzędziem wspomagającym organizację we wdrażaniu polityki równościowej i zarządzania różnorodnością. Stworzona jako wynik pracy ekspertów i ekspertek z różnych środowisk, porusza najważniejsze kwestie zarządzania różnorodnością ujęte w ramach 7 zobowiązań zawartych w jej treści. Zobowiązania te odnoszą się do konkretnych działań, które powinny być podjęte przez pracodawcę wrażliwego na różnorodność w swojej organizacji.

Przykłady działań, dobre praktyki i rekomendacje dotyczące wdrażania zobowiązań zostały zaproponowane przez przedstawicieli/przedstawicielki firm – sygnatariuszy Karty, takich jak ArcelorMittal Poland, CEMEX Polska, Deloitte, EDF Polska, Kompania Piwowarska, KPMG, Orange Polska (Opiekun Karty Różnorodności od 2012 roku), Provident Polska, PGNiG, Skanska oraz Totalizator Sportowy

1 TWORZENIE ATMOSFERY I KULTURY ORGANIZACYJNEJ, KTÓRA ZAPEWNIĄ SZACUNEK DLA RÓŻNORODNOŚCI, POPRZECZ WŁĄCZANIE ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ, KWESTII ZARZĄDZANIA WIEKIEM I RÓWNOŚCI PŁCI DO POLITYK I PROCEDUR STOSOWANYCH W NASZEJ ORGANIZACJI

- Warto przyjrzeć się naszej kulturze organizacyjnej (jakie mamy wartości, jaka jest nasza wizja i cele, czy budujemy atmosferę otwartości i tolerancji w organizacji)
- 👤 *W przypadku firm międzynarodowych może się zdarzyć, że to naczelne kierownictwo firmy ustanawia globalną politykę dotyczącą różnorodności, która potem jest wdrażana w poszczególnych krajach, w tym w Polsce* – EWA RZECZKOWSKA, RZECZNIK PRASOWY, DELOITTE
- Konieczne jest zbadanie, na jakim etapie jest nasza organizacja (należy zrobić audyt

wewnętrzny – zbadać strukturę zatrudnienia, przeanalizować istniejące polityki i procedury)

👤 *Chcąc rozwijać zarządzania różnorodnością w organizacji niezbędne jest przeprowadzenie audytu wewnętrznego. Przegląd obecnych polityk, procedur i zasad pozwoli zdiagnozować na jakim etapie jest nasza firma, jakie wyzwania z zakresu zarządzania różnorodnością stoją przed naszą organizacją, co należy poprawić. Audyt wewnętrzny warto uzupełnić o dialog z pracownikami* – MARCELINA PYTLARCZYK, EKSPERT DS. SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU, ORANGE POLSKA

- Warto poznać lepiej pracowników i pracownice – przeprowadzić z nimi konsultacje, zbadać ich potrzeby
- Kluczowe jest wzmacnianie świadomości menedżerów i menedżerek na temat poszanowania różnorodności – przykład idzie z góry, a zatem osoby zarządzające powinny być wrażliwe na różnorodność i dbać o poczucie bezpieczeństwa i przynależności do zespołu każdego/każdej z jego członków/członkiń

👤 *W Orange Polska zarządzanie różnorodnością jest jedną z kluczowych kompetencji menedżera Orange. Definiujemy je jako umiejętność okazywania zrozumienia dla każdej z form różnorodności oraz wykorzystywania jej dla zwiększenia efektywności* – MARCELINA PYTLARCZYK, ORANGE POLSKA

- Polityka zarządzania różnorodnością powinna być przyjęta przez zarząd.
- Należy zweryfikować, czy organizacja ma stworzone polityki i procedury antydyskryminacyjne, polityki równego traktowania i zarządzania różnorodnością

👤 *Oceń, jakimi zasobami dysponujesz we wnętrzu firmy. Może się zdarzyć, że w firmie obowiązują już spisane zasady promujące różnorodność, np. w regulaminie pracy, kodeksie etyki* – EWA RZECZKOWSKA, DELOITTE

- Warto włączyć zarządzanie różnorodnością, kwestie zarządzania wiekiem i równości płci do polityk i procedur stosowanych w naszej organizacji, w tym do strategicznych dokumentów firmy

- Każdy pracownik/Każda pracownica powinien/powinna wiedzieć o politykach i działaniach z zakresu zarządzania różnorodnością, podejmowanych przez organizację
- Kulturę organizacyjną buduje również integracja i wspólne spędzanie czasu – warto postarać się, by spotkania tego typu zawsze odbywały się w duchu tolerancji i poszanowania drugiego człowieka.

2 WPROWADZENIE INSTYTUCJONALNYCH, WEWNĄTRZORGANIZACYJNYCH ROZWIĄZAŃ W CELU ROZWOJU POLITYKI RÓWNEGO TRAKTOWANIA, W TYM WSKAZANIE OSOBY LUB ZESPOŁU KOORDYNUJĄCEGO PRZECIWDZIAŁANIE DYSKRYMINACJI I MOBBINGOWI W MIEJSCU PRACY

- Polityka równego traktowania nie może być martwym zapisem – powinna wiązać się z konkretnymi działaniami i rozwiązaniami wewnątrz organizacji

👤 *Mówienie o konieczności posiadania i wdrożenia polityki równego traktowania i zarządzania różnorodnością to jedno, ale warto też wychodzić dalej, poza polityki. Należy tworzyć kulturę organizacyjną i budować świadomość wśród pracowników, otworzyć się na działanie i pomysły innych firm* – BEATA BARDONI, KIEROWNIK DS. DIALOGU SPOŁECZNEGO, PROVIDENT POLSKA

- Warto powołać osobę lub zespół odpowiedzialny za kwestie przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi oraz zarządzania różnorodnością
- W większych organizacjach warto rozważyć również powołanie Komisji Etyki wspierającej proces rozwoju polityki równego traktowania
- 👤 *W Orange Polska funkcjonuje Komisja ds. Etyki, do której pracownicy mogą zgłaszać wszystkie niepokojące ich sytuacje. Komisja co roku przedstawia sprawozdania ze swojej działalności Prezesowi Orange Polska oraz Komitetowi Audytowemu Rady Nadzorczej, podsumowanie działań jest również przedstawiane pracownikom* – MARCELINA PYTLARCZYK, ORANGE POLSKA

– Dobrze jest opublikować/rozpromować Kodeks Etyki, politykę równego traktowania i zarządzania różnorodnością – tak by wszyscy pracownicy/wszystkie pracownice znali/znały ich zapisy i wiedzieli/wiedziały, gdzie ich szukać

 **W Grupie EDF mamy Kodeks Etyki, który zobowiązuje nas m.in. do poszanowania innych i ich praw, równego traktowania, akceptacji różnic i odpowiedzialnego traktowania współpracowników i kontrahentów. Wdrożyliśmy Politykę Antymobbingową i Antydyskryminacyjną, w każdej lokalizacji działają korespondenci ds. etyki oraz posiadamy funkcję Rzecznika Praw Pracowniczych** – MALWINA FALISZEWSKA, MENEDŻERKA DS. ZAPEWNIENIA ZGODNOŚCI W EDF POLSKA.

– Warto dać pracownikom/pracownicom możliwość anonimowego zgłaszania przejawów dyskryminacji w miejscu pracy (np. stworzyć telefoniczną linię zaufania, powołać osobę zaufania publicznego)

3 WYPRACOWANIE I WDROŻENIE POLITYKI RÓWNEGO TRAKTOWANIA I ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ W MIEJSCU PRACY, ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM OBSZARÓW: REKRUTACJI, DOSTĘPU DO SZKOLEŃ I AWANSÓW, WYNAGRODZEŃ, GODZENIA OBOWIĄZKÓW ZAWODOWYCH Z ŻYCIEM PRYWATNYM I RODZINNYM, OCHRONY PRZED MOBBINGIEM ORAZ OCHRONY PRZED NIEUZASADNIONYM ZWOLNIENIEM

– Organizacja powinna wypracować jasne kryteria rekrutacji, wynagrodzeń, dostępu do szkoleń i awansów – muszą one odnosić się do polityki równego traktowania

 **Wszyscy pracownicy w Providencie mają równy dostęp do szkoleń wewnętrznych podnoszących kompetencje i umożliwiających rozwój osobisty. Szkolenia są dobierane na podstawie rocznej oceny pracownika „Oceń i doceń”** – BEATA BARDONI, PROVIDENT POLSKA

– Zawsze należy pamiętać, że równe traktowanie nie oznacza takiego samego traktowania, i stosować tę zasadę chociażby przy przygotowywaniu miejsc pracy czy przy ocenie pracowników/pracownic
– W procedurach dotyczących cyklu życia pracownika/pracownicy warto nawiązać do zobowiązań zawartych w Karcie Różnorodności

– Warto podjąć działania wspierające godzenie życia zawodowego i prywatnego (np. elastyczny czas pracy, skrócony tydzień pracy, praca z domu, dzielenie się pracą, telepraca, program integrujący podczas dłuższej nieobecności w pracy, opieka nad dzieckiem w miejscu pracy, płatny urlop opiekuńczy dla pracowników/pracownic mających pod opieką osoby starsze)

 **Warto aby wszystkie działania wspierające godzenie życia zawodowego i prywatnego podparte były polityką wellbeing. W Orange Polska funkcjonuje polityka inwestycji w jakość zdrowia i samopoczucia pracowników. Dbamy o zdrowie, bezpieczeństwo i samopoczucie pracowników, wsłuchujemy się w ich potrzeby, odpowiadamy na nie i przygotowujemy rozwiązania dostosowane do ich potrzeb** – MARCELINA PYTLARCZYK, ORANGE POLSKA

– Warto zaproponować w organizacji świadczenia i programy wsparcia wyrównujące szanse różnych grup pracowników/pracownic (np. ze względu na wiek, status rodzinny, płeć)

– Pracownicy/Pracownice mogą podejmować inicjatywy związane z praktykami równościowymi w firmie – dobrze jest ich/je w tym wspierać i mobilizować do tego typu działalności

– Każdy nowy pracownik/Każda nowa pracownica, rozpoczynając pracę, powinien/powinna zostać poinformowany/poinformowana o polityce zarządzania różnorodnością i kwestiach etycznych w organizacji

– W środowisku osób zagrożonych wykluczeniem społecznym (np. osób z niepeł-

nosprawnościami) tkwi wielki, niewykorzystany potencjał – warto go dostrzec i przygotować firmę na zatrudnienie różnorodnych pracowników

 **Warto stworzyć program skierowany do pracowników z niepełnosprawnościami, którego celem jest tworzenie przyjaznego i otwartego miejsca pracy. W tworzenie takiego programu warto włączyć pracowników z niepełnosprawnościami. To oni powiedzą nam, czego dokładnie oczekują i jakie udogodnienia są im najbardziej potrzebne. Nie należy także zapominać o działaniach edukacyjnych skierowanych do wszystkich pracowników. W Orange Polska funkcjonuje program „Zdrowie na tak”, którego celem jest wspieranie tej grupy poprzez np. poprzez udostępnienie dodatkowej oferty medycznej i pakietu finansowego** – MARCELINA PYTLARCZYK, ORANGE POLSKA

4 WPROWADZENIE MONITORINGU ANTYDYSKRYMINACYJNEGO ORAZ ANTY-MOBBINGOWEGO, A TAKŻE CYKLICZNEJ EDUKACJI NA TEMAT PRZECIWDZIAŁANIA DYSKRYMINACJI I MOBBINGOWI W CELU PODNOSZENIA ŚWIADOMOŚCI I WIEDZY NA TEN TEMAT POPRZEC SZKOLENIA, WARSZTATY I DZIAŁANIA SKIEROWANE ODPOWIEDNIO DO WSZYSTKICH OSÓB ZATRUDNIONYCH, W TYM W SZCZEGÓLNOŚCI DO KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ

– Organizacja powinna prowadzić monitoring antydyskryminacyjny i antymobbingowy oraz na bieżąco reagować na niepokojące sygnały w miejscu pracy

 **Bierna polityka personalna nie zapewnia równości szans i dlatego co pewien czas przeprowadzamy kontrole efektywności zasad postępowania wobec zasobów ludzkich. Jeżeli okazuje się to konieczne, zmieniane są procedury, żeby zapobiec jakimkolwiek aktom dyskryminacji i aby dostosować politykę personalną do nowych wymagań prawnych** – BEATA BARDONI, PROVIDENT POLSKA

– Pracownicy/Pracownice powinni/powinny widzieć i rozumieć zmiany, które zachodzą w organizacji w związku z wdrażaniem/rozwijaniem zarządzania różnorodnością, dlatego też niezwykle ważne są akcje budujące świadomość wszystkich zatrudnionych (nawet te z pozoru drobne)

 **Istotą zarządzania różnorodnością jest jej wykorzystywanie w działaniach biznesowych. To, że się różnimy – mamy inne doświadczenia, wykształcenie, pracowaliśmy w różnych miejscach, jesteśmy w innym wieku – wszystko to sprawia, że razem jako firma stajemy się lepiej przygotowani na wyzwania. Myślę, że ważne jest podnoszenie świadomości pracowników na ten temat. Pomaga to w budowaniu dobrych relacji oraz atmosfery pracy. Poszanowanie różnorodności to dla mnie także troska o język, jakiego używamy, np. zwracanie uwagi w dokumentach wewnętrznych na końcówki żeńskie i męskie (uczestniczki/uczestnicy)** – OLGA PEŁKA, SPECJALISTA DS. SZKOLEŃ, TOTALIZATOR SPORTOWY SP. Z O.O.

– Dobrym pomysłem jest prowadzenie szkoleń dla pracowników/pracownic z tematyki różnorodności oraz przeciwdziałania dyskryminacji, a także wdrożenie obowiązkowych e-learningów

– Nieformalne sposoby edukacji mogą odgrywać wielką rolę w budowaniu pozytywnej atmosfery wokół tematu różnorodności w organizacji, dlatego dobrze jest proponować pracownikom/pracownicom spotkania wielokulturowe, obchody różnorodnych dni, konkursy związane z tematem itp.

5 PROWADZENIE DIALOGU Z OSOBAMI ZATRUDNIONYMI NA TEMAT PRZYJĘTEJ POLITYKI ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ ORAZ INFORMOWANIE INTERESARIUSZY ORGANIZACJI, – W SZCZEGÓLNOŚCI OSÓB ZATRUDNIONYCH, ALE TAKŻE KLIENTÓW/KLIENTEK, WSPÓŁPRACOWNIKÓW/ WSPÓŁPRACOWNIC, PARTNERÓW BIZNESOWYCH, AKCJONARIUSZY, DOSTAWCÓW I PODWYKONAWCÓW – O STOSOWANIU MODELU ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ ORAZ REZULTATACH TAKIEGO PODEJŚCIA

– Na każdym etapie zarządzania różnorodnością bardzo ważny jest dialog z pracownikami/pracownicami – polityka zarządzania różnorodnością musi być spójna z celami

- firmy i odnosząca się do rzeczywistych potrzeb zatrudnionych
- Trzeba pamiętać, że zarządzanie różnorodnością w firmie to proces – dzięki konsultacjom z pracownikami/pracownicami ma on szansę stać się skutecznym narzędziem zmian HR-owych i budowania kultury całej organizacji
 - Warto informować interesariuszy o przyjętej przez nas polityce zarządzania różnorodnością i zachęcać do podejmowania podobnych działań
 - Warto rozważyć również wprowadzenie procedur wymagających od dostawców i kontrahentów wdrożenia zasad polityki antydyskryminacyjnej w miejscu pracy

6 COROCZNE RAPORTOWANIE PODJĘTYCH DZIAŁAŃ I ICH PRAKTYCZNYCH REZULTATÓW

- Zobowiązanie się do zarządzania różnorodnością w organizacji pociąga za sobą konieczność mierzenia rezultatów podjętych działań i raportowania

W Orange Polska zarządzanie różnorodnością wpisane jest w strategię społecznej odpowiedzialności biznesu. Jednym z naszych celów jest utrzymanie 35 % kobiet na stanowiskach menadżerskich. Kluczowe jest regularne monitorowanie przyjętych wskaźników w ciągu roku, poprzez stałą weryfikację osiągniętych wyników. Taka kontrola pozwala również dostatecznie szybko reagować – MARCELINA PYTLARCZYK, ORANGE POLSKA

- Wynikający z Karty Różnorodności obowiązek corocznego raportowania oraz proponowane przez nią narzędzia mogą ułatwić ten proces
- Warto dzielić się wynikami badania zarówno ze swoimi pracownikami/pracownicami, jak i innymi interesariuszami (klientami/klientkami, dostawcami, partnerami)
- Zarząd organizacji powinien poznać raport na temat dotychczasowych działań związanych z zarządzaniem różnorodnością oraz planów na przyszłość.
- Jednym z zobowiązań wynikających z podpisania Karty Różnorodności jest coroczne wypełnianie ankiety ewaluacyjnej.
- Pomocnym narzędziem do implementacji zarządzania różnorodnością jest 1 260 000 wyników (0,43 s)
- Wyniki wyszukiwania Implementation Checklist for Diversity Management (http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/checklist_diversitymanagement_en.pdf)

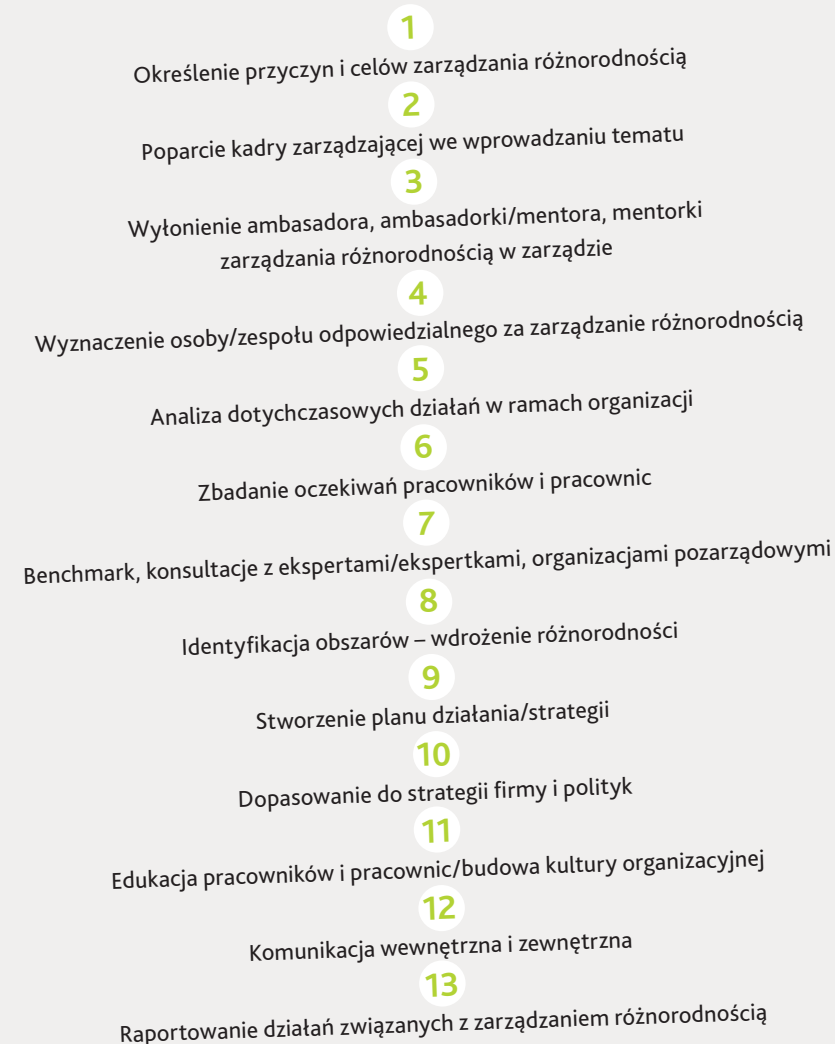
7 PROMOWANIE I UPOWSZECHNIANIE ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ W POLSCE

- Zarządzanie różnorodnością jest jednym z trendów obecnych w firmach społecznie odpowiedzialnych. Warto o tym mówić i zachęcać inne organizacje do zwrócenia uwagi na różnorodność pracowników w ich zespołach i podejmowanie świadomych działań w celu skutecznego zarządzania tą różnorodnością

- Warto zapraszać inne organizacje do podpisania Karty Różnorodności i wskazywać płynące z tego korzyści
- Dobrze jest przygotować komunikację zewnętrzną na temat zarządzania różnorodnością przez organizację (np. stworzyć informację prasową, opisać swoje działania na stronie internetowej organizacji, zawrzeć informacje o swoich praktykach w ogłoszeniach rekrutacyjnych).

Orange Polska od 2012 roku jest Opiekunem Karty Różnorodności w Polsce. Ten tytuł to przede wszystkim zobowiązanie do tworzenia przyjaznego i otwartego środowiska pracy dla wszystkich pracowników, ale także do promowania idei różnorodności w kraju i zagranicą. Dzielimy się z innymi firmami doświadczeniami we wdrażaniu idei poprzez uczestnictwo w warsztatach i wydarzeniach organizowanych przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Bardzo chętnie również angażujemy się w spotkania międzynarodowe, wizyty studyjne. Dla nas również są to spotkania bardzo inspirujące, dzięki którym cały czas jesteśmy jako firma w procesie doskonalenia się – MARCELINA PYTLARCZYK, ORANGE POLSKA

KAMIEŃ MIŁOWE W ZARZĄDZANIU RÓŻNORODNOŚCIĄ:



Doskonałym podsumowaniem wymienionych wyżej działań jest **13 kamieni milowych w procesie zarządzania różnorodnością**. Etapy te zostały wypracowane przez reprezentantki firm z Programu Edukacyjnego Karty Różnorodności (Bank BPH, British American Tobacco, CEMEX Polska, Deloitte, Grupa Żywiec, NUTRICIA, Orange Polska, Provident Polska, PGNiG oraz Totalizator Sportowy) podczas spotkania w kwietniu 2013 roku.

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ W PRAKTYCE. DZIAŁANIA FIRM - SYGNATARIUSZY KARTY

Zarządzanie różnorodnością w organizacji można wdrażać z sukcesem niezależnie od branży czy sektora. W tym rozdziale swoimi dobrymi

praktykami dzielą się sygnatariusze Karty Różnorodności – firmy związane z telekomunikacją, finansami, energetyką, doradztwem, branżą budowlaną czy spożywczą. Każda

z nich ma nieco inne doświadczenia w zarządzaniu różnorodnością, niemniej większość tych praktyk z powodzeniem może stać się inspiracją dla innych pracodawców.

ARCELORMITTAL POLAND - DZIEŃ RÓŻNORODNOŚCI

Firma ArcelorMittal Poland, jako sygnatariusz Karty Różnorodności, wspiera i promuje różnorodność w miejscu pracy. W 2015 roku działania w tym obszarze skoncentrowane były na różnorodności płciowej, wiekowej i kulturowej. W maju zorganizowano po raz pierwszy w firmie Dzień Różnorodności, w ramach którego m.in. 60 pracowników wzięło udział w dwóch szkoleniach. Celem warsztatu „Kobiecość i męskość w biznesie” było zrozumienie i efektywne wykorzystywanie różnic pomiędzy kobietami a mężczyznami oraz przełożenie odmienności męskiego i kobiecego sposobu postrzegania i reagowania na zwiększenie kreatywności i wydajności zespołu. Celem szkolenia „Różne pokolenia w miejscu pracy, czyli zarządzanie wiekiem” było uświadomienie uczestnikom, jakie są podobieństwa i różnice pomiędzy pokoleniami oraz jakie stereotypy dotyczące wieku najczęściej powielamy. (AGNIESZKA WOŹNIAK, SZEF GEDP, SZKOLEŃ I REKRUTACJI, ARCELORMITTAL POLAND)

CEMEX POLSKA – PRZYKŁAD IDZIE Z GÓRY

Poszanowanie różnorodności i równości oraz zakaz dyskryminacji pracowników to zasady głęboko zakorzenione w kulturze organizacyjnej CEMEX. Są one od lat promowane i sankcjonowane regulacjami wewnętrznymi, w tym w „Kodeksie etyki postępowania w biznesie CEMEX”. Wdrożyliśmy szereg rozwiązań wspierających stosowanie tych zasad w praktyce. Dzięki temu, pomimo tak dużej różnorodności organizacyjnej, możemy działać jako jedna, spójna firma. **Poszanowanie różnorodności i stosowanie równego traktowania są ważnymi elementami naszej strategii zrównoważonego rozwoju.**

U podstaw zarządzania różnorodnością leży nasze przekonanie i akceptacja faktu, że ludzie są różni oraz że są określone sytuacje, w których powinni być różnie traktowani, aby otrzymać równe szanse, m.in. w obszarze zatrudnienia, rozwoju osobistego oraz rozwoju kariery. Aby osoba niepełnosprawna mogła realizować się zawodowo w CEMEX, jako pracodawca powinniśmy stworzyć warunki pracy, dzięki którym będzie mogła wykonywać swoje zadania – np. przystosować odpowiednio miejsce pracy. Aby matka mogła łączyć obowiązki

macierzyńskie i zawodowe – potrzebuje większej elastyczności czasu pracy, zwłaszcza gdy dziecko jest w okresie niemowlęcym i wczesnoszkolnym. Zakładamy jednocześnie, że różne traktowanie nie może tworzyć nierówności w rozumieniu całej naszej organizacji.

Specyfika polskiego rynku pracy oraz branży, w której działamy, determinuje **nasze postępowanie w pięciu kluczowych obszarach**: wdrażania rozwiązań wspierających pracowników-rodziców w realizacji kariery zawodowej, wdrażania programów wspierających zarządzanie różnicami w wieku, tworzenia warunków pracy sprzyjających zatrudnieniu osób niepełnosprawnych, tworzenia warunków zachęcających kobiety do rozwoju kariery zawodowej, zapewnienia kobietom i mężczyznom o tych samych kwalifikacjach porównywalnych poziomów wynagrodzeń.

Poza zapisami w „Kodeksie etyki”, nasze zobowiązanie do przestrzegania równości oraz zakazu dyskryminacji, jak i poszanowania różnorodności zadeklarowaliśmy w „**Polityce równego traktowania i zarządzania różnorodnością w miejscu pracy**”, która w lutym 2013 roku została przyjęta przez Zarząd i podpisana przez prezesa. (KAMILA SKORUPIŃSKA, DYREKTOR PIONU ZARZĄDZANIA LUDŹMI I ORGANIZACJĄ, CZŁONEK ZARZĄDU CEMEX POLSKA)

DELOITTE – WZMACNIAMY KOBIETY

Różnorodność należy komunikować wewnątrz organizacji, ale warto ją także promować poza firmą, np. wśród klientów i studentów.

Deloitte od kilku lat prowadzi **program Kobiety w Biznesie**, który stanowi część globalnej strategii Deloitte „Inclusion and Diversity”. Główne cele programu to: zwiększenie udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych, wyrównywanie szans obu płci w dostępie do rozwoju zawodowego, awansów i wynagrodzeń, motywowanie kobiet do większej aktywności na polu zawodowym oraz rozwojowym (wykształcenie, szkolenia, kursy specjalistyczne). W ramach programu Deloitte organizuje spotkania Klubu SheXO, którego celem jest networking i regularna wymiana myśli, a także wspieranie w rozwoju osobistym i zawodowym kobiet na stanowiskach zarządczych.

Firma przeprowadza także regularne globalne **badania rynku na temat kariery kobiet** w środowisku finansowym oraz w instytucjach rządowych. Co roku odbywają się również globalne webcasty z okazji Międzynarodowego Dnia Kobiet z udziałem liderek reprezentujących różne części świata. Od czterech lat Deloitte organizuje specjalny panel poświęcony rozwijaniu kariery młodych kobiet, w ramach Tygodnia Kobiet Sukcesu, inicjatywy koordynowanej przez studentów SGH.

Wewnątrz Deloitte zasady różnorodności regulowane są przez **kodeks etyki, regulamin pracy oraz strategię „Inclusion and Diversity”**. Polityka pracownicza kładzie szczególny nacisk na kwestie płci (ale nie tylko) i uwzględnia równość kobiet oraz mężczyzn w wynagrodzeniach, dostępie do szkoleń i awansów, ułatwianie powrotu do pracy matkom po urlopie macierzyńskim (praca z domu, część etatu, zmiana godzin pracy). (EWA RZECZKOWSKA, RZECZNIK PRASOWY, DELOITTE)

EDF POLSKA – STAWIAMY NA RÓŻNORODNOŚĆ

W EDF wierzymy, że różnorodność jest źródłem innowacji i rozwoju, zarówno dla naszego przedsiębiorstwa, jak i wszystkich pracowników. Co roku w EDF na całym świecie organizujemy Dzień Różnorodności. Tradycję promowania tolerancji i wspierania indywidualnych cech każdego pracownika kultywujemy z sukcesem już od ośmiu lat. W ramach corocznych obchodów Dnia Różnorodności przeprowadzamy tematyczne akcje oraz warsztaty promujące różnorodność wśród naszych pracowników. W 2016 roku przygotowaliśmy specjalne szkolenie e-learningowe dla menedżerów, które ma na celu przekazanie praktycznych wskazówek oraz pokazanie korzyści jakie płyną ze świadomego zarządzania różnorodnością. Od dwóch lat działa wewnętrzna organizacja kobieca Interp'elles Polska. Jej celem jest wspieranie rozwoju zawodowego i osobistego kobiet zatrudnionych w Grupie. W ramach Sieci Kobiet przeprowadziliśmy pierwszą edycję programu rozwojowego „Sięgaj po więcej”, zorganizowaliśmy dwie duże konferencje tematyczne oraz około 30 szkoleń rozwijających kompetencje miękkie dla kobiet. Udało nam się z sukcesem przeprowadzić akcję charytatywną na rzecz aktywizacji zawodowej kobiet,

wydaliśmy „Inspirator rozwoju kariery” oraz „Poradnik rodzicielski”, a także udało nam się stworzyć specjalne miejsca parkingowe dla kobiet w ciąży w naszych lokalizacjach.

W Grupie EDF obowiązuje Kodeks Etyki, którego przesłanie można streścić za pomocą trzech wyznawanych przez nas wartości: szacunek, odpowiedzialność, solidarność.

W czerwcu 2013 r. powołaliśmy w EDF Polska niezależnego Rzecznika Praw Pracowniczych. Podejmuje on działania, które pomagają zapobiegać dyskryminacji i wykluczeniu, a pracownicy mogą się do niego zwracać, gdy uważają, że ich prawa zostały naruszone. Przygotowujemy się także do wdrożenia polityki antymobbingowej i antydyskryminacyjnej.

Dbamy o równy dostęp do stanowisk pracy w EDF Polska. Konstruując ogłoszenia rekrutacyjne, staramy się dać równe szanse kandydatom bez względu na płeć czy wiek, a podczas rozmów rekrutacyjnych nie zadajemy pytań dotyczących życia rodzinnego.

EDF Polska zapewnia pracownikom korzystającym ze służbowej skrzynki elektronicznej (w tym osobom przebywającym na urloпах rodzicielskich lub wychowawczych) dostęp do poczty poza firmą oraz wgląd do panelu pracownika na platformie e-HR. Są tam m.in. formularze kadrowe, aktualności, a także artykuły na temat równowagi między życiem prywatnym i zawodowym.

Stałym elementem naszej polityki jest wspieranie sportu osób niepełnosprawnych oraz stowarzyszeń i inicjatyw integrujących osoby z niepełnosprawnością. (CEZARY MĄCZKA, DYREKTOR DS. ZASÓBÓW LUDZKICH, EDF POLSKA)

KOMPANIA PIWOWARSKA – ETYKA W KOMPANII PIWOWARSKIEJ

Kompania Piwowska wdrożyła Kodeks Etyki, który stoi na straży równego traktowania wszystkich pracowników, dostarcza wskazówek dla pracy zgodnej z zasadami uczciwości, sprawiedliwości, szanowania praw innych i pokazuje jak reagować w obliczu zachowań nieetycznych. Kodeks reguluje także zagadnienie przyjmowania korzyści majątkowych oraz konfliktu interesów. Powołana została również stała Komisja ds. Etyki, zajmująca się propagowaniem etycznych postępowań, wspierająca wszystkich pracowników w wypracowaniu wyczucia oraz orientacji w zakresie ewentualnych dylematów etycznych, a w razie konieczności podejmowaniem działań w przypadku sytuacji niezgodnych z etyką zawodową. W skład Komisji wchodzi osoby obdarzone pełnym zaufaniem, gwarantujące obiektywność wobec innych i ich uczciwe traktowanie. Informacje dotyczące polityk i kodeksów są dostępne dla wszystkich pracowników w Infonecie i na stronach www.kp.pl. Ponadto każdy pracownik Kompanii Piwowskiej bierze udział w obowiązkowym szkoleniu, by dokładnie zapoznać się z zasadami opisanymi w Kodeksie Etyki. (KATARZYNA RADECKA, KIEROWNIK DS. ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU, KOMPANIA PIWOWARSKA)

KPMG – SZANUJEMY INDYWIDUALNOŚĆ PRACOWNIKÓW

Wśród siedmiu wartości firmy, które stanowią punkt odniesienia dla wszystkich pracowników i są wyznacznikiem kultury organizacyjnej w KPMG w Polsce, jest m.in. hasło: **Szanujemy indywidualność pracowników**. W praktyce oznacza to przeciwdziałanie wszelkim formom dyskryminacji we wszystkich obszarach działania firmy (szkolenia, praca, świadczenia pracownicze, rozwój i awans). Pracownicy firmy to różne pokolenia – głównie X i Y – które razem pracują, wymieniają się doświadczeniami i uczą się od siebie nawzajem.

Rekrutacja do firmy zapewnia równe traktowanie co do wieku, stanu zdrowia, płci, orientacji, statusu rodzinnego i miejsca pochodzenia.

Wprowadzone zostały regulacje umożliwiające zgłaszanie przez pracowników zachowań i postaw naruszających normy etyczne (w tym politykę równego traktowania), a także konsultowanie trudnych sytuacji w tym obszarze.

Ponadto warto przywołać kilka inicjatyw KPMG, np.: wymiana pracowników w ramach **Programu Global Opportunity** oraz **Tax Trek**, **uwzględnienie w programach świadczeń pracowniczych oprócz współmałżonków również partnerów pracowników**, **Program Młoda Mama**. (MICHAŁ OSTALSKI, DYREKTOR HR, KPMG W POLSCE)

ORANGE POLSKA – DZIAŁAMY KOMPLEKSOWO

Stawiając pierwsze kroki w zarządzaniu różnorodnością należy zadać sobie pytanie, dlaczego w ogóle chcemy tym tematem się zająć. Czy dostrzegamy potencjał płynący z różnic występujących między ludźmi, czy różnorodność jest dla nas wartością przyczyniającą się do rozwoju nas samych i organizacji, w której pracujemy. W Orange Polska wierzymy, że obecność osób o różnych cechach, poglądach i doświadczeniach otwiera przed nami nowe możliwości, wspiera innowacyjność i efektywność naszej firmy, pozwala dostrzec różnorodne potrzeby naszych klientów.

Wdrażając zarządzanie różnorodnością warto przeprowadzić analizę dotychczasowych działań, polityk, procedur, dzięki której zweryfikujemy stan obecny organizacji, określimy obszary do działania, a także zapytać pracowników co jest dla nich ważne w tym obszarze. Pomocne jest określenie planu działań, który zostanie wpisany w strategię firmy. W Orange Polska zarządzanie różnorodnością jest elementem strategii HR i społecznej odpowiedzialności biznesu. Każde z działań wpisanych w strategię jest omiennikowane i ma swojego właściciela odpowiedzialnego jego realizację. Nie należy także zapominać o działaniach edukacyjnych skierowanych do pracowników z zakresu równego traktowania, przeciwdziałania dyskryminacji czy nieuświadomionych stereotypów. Kultura firmy otwarta na różnorodność, w której każdy czuje się szanowany to podstawa do sukcesu organizacji. (MARCELINA PYTLARCZYK, EKSPERT DS. SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU, ORANGE POLSKA)

ORANGE POLSKA – DEDYKOWANA OBSŁUGA KLIENTÓW 70+/SENIOR

Praktyka dotyczy obsługi Klientów Seniorów (powyżej 70 roku życia), którzy stanowią ok 15 % klientów Orange Polska. Z naszych doświadczeń wynikało, że starsi klienci infolinii mają trudność w przejściu przez automatyczny IVR (*Interactive Voice Response*).

W ramach praktyki uprościliśmy obsługę starszych klientów na infolinii. Dzięki temu, że klienci Senior są specjalnie zobaczeni w bazie danych – po połączeniu z infolinią są w prosty sposób identyfikowani i kierowani bezpośrednio do dedykowanych Doradców.

Grupa tych Doradców została dobrana pod kątem kompetencji miękkich, takich jak cierpliwość czy empatia. Szukaliśmy do tego zespołu osób starszych, z większym doświadczeniem. Doradcy Ci dokładają wszelkich starań aby rozmowa prowadzona była w przyjazny sposób, aby osoba starsza nie czuła się onieśmielona czy zakłopotana.

Dedykowana obsługa procentuje zadowoleniem Klientów. Największą nagrodą są dla nas pozytywne komentarze Klientów Seniorów, które możemy słyszeć na infolinii: „dziękuję, że taki cierpliwie Pani mi wszystko wytłumaczyła, wreszcie wszystko rozumiem...”, „wcześniej nikt mi tak jasno nie wytłumaczył...”, „co zrobić żeby zawsze się dodzwonić do Pani...”, „nareszcie wszystko zrozumiałem”. Grupa Klientów Seniorów obsługiwana przez Dedykowanych Doradców zdecydowanie chętniej poleca Orange (NPS na poziomie wyższym o ~12p.p. od pozostałych Klientów).

Praktyka ta jest doskonałym przykładem, że docenienie różnorodności w miejscu pracy przekłada się na lepsze dostrzeganie różnorodnych potrzeb, różnych grup klientów. (MARCELINA PYTLARCZYK, EKSPERT DS. SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU, ORANGE POLSKA)

PROVIDENT POLSKA – WDRAŻAMY I SPRAWDZAMY

W Provident Polska wyznaczone są konkretne osoby z Działu Zasobów Ludzkich odpowiedzialne za wdrażanie polityki równych szans, a także za bieżące monitorowanie jej rezultatów. Dodatkowo ze względu na rozproszoną strukturę firmy (posiada ona 78 oddziałów na terenie całego kraju) utworzyliśmy specjalne stanowisko – **HR Biznes Partnera** (10 osób). Takie osoby dbają o respektowanie polityk i procedur w terenie, swoją pracą wspomagają menedżerów. Uczestniczą w procesach rekrutacyjnych, reagują w trudnych sytuacjach, pomagają rozwiązywać ewentualne spory i konflikty. Dzięki HR Biznes Partnerom pracującym w terenie, dużo szybciej można zauważyć nieprawidłowości i odpowiednio na nie zareagować.

W Provident Polska bardzo duży nacisk kładziemy na **podnoszenie świadomości menedżerów**, jak ważne jest budowanie zróżnicowanego zespołu, czego efektem jest kreatywność i innowacyjność wśród pracowników. To dla nas filar rozwoju zasobów ludzkich. W 2012 roku przeprowadziliśmy cykl czterech warsztatów dla menedżerów wyższego i średniego szczebla poświęconych uczciwemu traktowaniu w zatrudnieniu, kwestiom rozwiązywania konfliktów w zespole, rozpoznaniu mobbingu i zapobieganiu mu.

Program „**Dbamy o mamy**” ma na celu budowanie dobrych relacji z kobietami na urlopie macierzyńskim lub wychowawczym. Zapobiegamy poczuciu wykluczenia i zaniku więzi z firmą podczas takich urlopów. Program zapewnia równy dostęp do informacji firmowych (cyklicznie wysyłamy nasz wewnętrzny biuletyn, bo nie każdy pracownik ma z domu dostęp do firmowej komunikacji elektronicznej). Ponadto w ramach programu każda mama po urodzeniu dziecka otrzymuje od firmy upominek. Kobiety będące na urlopie macierzyńskim zastępujemy pracownikami zatrudnionymi tylko na zastępstwo.

Firma zewnętrzna cyklicznie przeprowadza w Provident Polska **badanie zaangażowania pracowników i osób współpracujących**. Dzięki temu pracownicy mają możliwość wyrażenia swojej opinii na

temat funkcjonowania firmy, a wszystko po to, by stworzyć lepsze środowisko pracy (dotyczy również polityki zarządzania różnorodnością). Następnie wyniki są komunikowane grupowo. (BEATA BARDONI, KIEROWNIK DS. DIALOGU SPOŁECZNEGO, PROVIDENT POLSKA)

SKAŃSKA – BIZNES ZBUDOWANY NA RÓŻNORODNOŚCI

W Skanska chcemy tworzyć środowisko pracy, w którym każdy pracownik czuje się szanowany, doceniany i ma możliwość wyrażania swoich poglądów oraz ciągłego rozwijania swoich umiejętności bez względu na płeć, narodowość czy wiek. W maju 2015 r. Skanska podpisała „Kartę Różnorodności”. Jednym z działań wewnętrznych podejmowanych w firmie jest kampania dla pracowników pod hasłem „Włączamy różnorodność”.

Różnorodność i włączanie (Diversity & inclusion) to jeden z priorytetowych obszarów, który wspiera realizację strategii firmy. Skanska dąży do odzwierciedlania różnorodności społeczności, w których działa. Budując różnorodne zespoły, lepiej rozumiemy naszych klientów i elastycznie reagujemy na ich potrzeby. Przyjazna atmosfera, sprzyjająca wymianie poglądów, to podstawa pracy w naszej firmie. Będąc otwartym na innych, możemy się wzajemnie inspirować i pracować lepiej. Ważnym elementem wspierającym edukację w zakresie D&I jest systematyczna komunikacja. Jej celem jest dotarcie zarówno do pracowników umysłowych, jak i fizycznych. Działania prowadzone są za pośrednictwem różnych kanałów wewnątrzfirmowych: intranetu, kwartalnika dla pracowników produkcyjnych, newslettera, a także profilu firmy na FB.

Różnorodność i włączanie są elementem warsztatów dla liderów, spotkań zespołów i prac grup projektowych. Staramy się, żeby i różnorodność i włączanie wniknęły w DNA firmy i stały się nieodłączną częścią naszej codziennej działalności. (KATARZYNY OLCZAK, DYREKTOR DS. PERSONALNYCH, SKANSKA COMMERCIAL DEVELOPMENT EUROPE)

Praktyki zaprezentowane przez firmy dotyczą bardzo różnych obszarów życia organizacji: kultury/tożsamości firmy, polityk i procedur, rozwoju zasobów ludzkich, komunikacji czy monitoringu. Proces ich wdrażania przebiegał różnymi ścieżkami – czasem firma wprowadzała konkretne działania na podstawie analizy struktury zatrudnienia zespołu lub wyników badania pracowniczego; niekiedy dobry przykład szedł od zagranicznej centrali; niejednokrotnie to Karta Różnorodności stawała się impulsem i narzędziem do poukładania kwestii związanych z zarządzaniem różnorodnością i wdrożeniem w firmie bardziej strategicznego podejścia.

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ OD KUCHNI, CZYLI MINIPRZEWODNIK DLA PRACOWNIKÓW/PRACOWNIC

Jeśli chcesz wiedzieć, czym jest różnorodność w miejscu pracy – podejmij wyzwanie i odpowiedz na pytania poniżej.

1. CZY W TWOJEJ PRACY...

- ☐ pracują zarówno kobiety, jak i mężczyźni?
- ☐ jest przynajmniej jedna osoba innej narodowości?
- ☐ znasz kogoś, kto obchodzi inne święta (albo w innym terminie) niż Ty lub też w ogóle ich nie celebruje?
- ☐ ktoś pisze lewą ręką?
- ☐ są osoby tuż po studiach i tuż przed emeryturą?
- ☐ są ludzie, którzy prowadzą różne style życia?
- ☐ są osoby z widoczną niepełnosprawnością?
- ☐ ktoś choruje na chorobę przewlekłą: cukrzycę, epilepsję, choroby serca?
- ☐ ludzie mają różne hobby, np.: sport, wędkowanie czy podróże?

2. ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ...

ZAZNACZ PRAWIDŁOWĄ ODPOWIEDŹ:	PRAWDA	FAŁSZ
to faworyzowanie wybranych grup (np. osób niepełnosprawnych czy kobiet)		
to konkretne działania, które mają na celu dostrzeżenie różnic pomiędzy ludźmi i świadome traktowanie ich jako potencjału rozwojowego organizacji		
nie może istnieć poza etycznym i prawnym kontekstem		
jest pustym zbiorem polityk i procedur		
to tylko poprawność polityczna, sztuczny twór		
to część strategii firmy, która opiera się na poszanowaniu różnych pracowników i pracownic oraz stworzeniu im miejsca do rozwoju i samorealizacji		
związane jest z różnorodnością produktów i usług firmy		

Odpowiedzi poprawne: PRAWDA: 2, 3, 6; FAŁSZ: 1, 4, 5, 7



JEŚLI PRAWIDŁOWO PRZYPORZĄDKOWAŁEŚ/PRZYPORZĄDKOWAŁAŚ WSZYSTKIE TWIERDZENIA, TO ZNACZY, ŻE ROZUMIESZ ISTOTĘ ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ!

JEŚLI ODPOWIEDZIAŁEŚ/ODPOWIEDZIAŁAŚ TWIERDZĄCO NA PRZYNAJMNIEJ TRZY PYTANIA, TO ZNACZY, ŻE TWOJE MIEJSCE PRACY CECHUJE RÓŻNORODNOŚĆ!

3. SPRAWDŹ, CO JUŻ JEST W TWOIM MIEJSCU PRACY...

- ☐ nie żartujemy w sposób, który mógłby dotknąć kogoś z zespołu
- ☐ moi współpracownicy/moje współpracownice mogą otwarcie mówić o swojej orientacji seksualnej
- ☐ wiem, co mam zrobić, jeśli czuję się dyskryminowany/dyskryminowana – wiem, do kogo się zwrócić, gdzie szukać pomocy
- ☐ istnieją jasne procedury antydyskryminacyjne i antymobbingowe
- ☐ pracownicy/pracownice biorą udział w szkoleniu na temat przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi
- ☐ czuję się bezpiecznie – jestem szanowany/szanowana i nikt nie ocenia mnie przez pryzmat mojej płci, wieku czy wyglądu
- ☐ moja organizacja podpisała Kartę Różnorodności
- ☐ poszanowanie dla różnorodności jest zapisane w politykach i procedurach wewnętrznych
- ☐ w ogłoszeniach o pracę moja organizacja nie umieszcza informacji wskazujących na wiek lub płeć poszukiwanego/poszukiwanej kandydata/kandydatki; nie wymaga też zdjęć i nie sugeruje, że przyjmuje osoby o określonym wyglądzie czy wieku
- ☐ Zarząd często podkreśla wartość płynącą z pracy w różnorodnym zespole; do pracowników/pracownic często docierają informacje związane z kwestiami równego traktowania
- ☐ płace są jawne i równe dla kobiet i mężczyzn
- ☐ koledzy i koleżanki nie skarżą się, że są dyskryminowani czy mobbingowani.



JEŚLI NA WIĘKSZOŚĆ ZDAŃ ODPOWIEDZIAŁEŚ/ODPOWIEDZIAŁAŚ TWIERDZĄCO, TO ZNACZY, ŻE PRACUJESZ W ORGANIZACJI, KTÓRA JEST OTWARTA NA RÓŻNORODNOŚĆ. JEŚLI WIĘKSZOŚĆ TWOICH ODPOWIEDZI BYŁA NEGATYWNA, TO ZNACZY, ŻE TWOJA ORGANIZACJA JAK NAJSZYBCIEJ POWINNA PRZYGOTOWAĆ SIĘ DO WDRAŻANIA POLITYKI ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ. PAMIĘTAJ – TYLKO CI, KTÓRZY CZUJĄ SIĘ AKCEPTOWANI, SZANOWANI I DOCENIANI, SĄ KREATYWNII, OTWARCII I PRACUJĄ EFEKTYWNIEJ!

4. NAJWAŻNIEJSZE: RÓŻNORODNOŚĆ DRZEMIE W LUDZIACH. TO, NA ILE MIEJSCE PRACY BĘDZIE OTWARTE DLA RÓŻNYCH LUDZI, ZALEŻY RÓWNIEŻ OD CIEBIE! CO MOŻESZ ZROBIĆ JUŻ DZIŚ?

- ☐ nie unikać osób, które są inne niż ty (są dużo starsze/młodsze, mają inne wykształcenie, inny kolor skóry itp.)
- ☐ szanować zdanie innych, bez względu na własne
- ☐ integrować z innymi pracownikami osoby, które mogą się czuć wykluczone
- ☐ odważnie zareagować, gdy widzisz, że ktoś jest dyskryminowany
- ☐ w miarę możliwości dobrać do swojego zespołu różnorodne osoby
- ☐ nie opowiadać dowcipów ani nie żartować w sposób, który mógłby kogoś dotknąć
- ☐ nie oceniać z góry innych ludzi
- ☐ tworzyć atmosferę otwartości i zaufania
- ☐ walczyć ze stereotypami (własnymi i innych)

! ZAPAMIĘTAJ!

RÓŻNORODNOŚĆ W MIEJSCU PRACY DOTYCZY TWOICH KOLEGÓW I KOLEŻANEK, ALE RÓWNIEŻ CIEBIE. ZADBAJ O PRZYJAZNĄ ATMOSFERĘ W MIEJSCU PRACY I DOBRE RELACJE ZE WSPÓŁPRACOWNIKAMI/CAMI.

JAK ZORGANIZOWAĆ DZIEŃ RÓŻNORODNOŚCI - INSPIRATOR



- Zorganizuj **zawody sportowe** bazujące na różnych pasjach pracowników/c

- Przeprowadź **quiz** w intranecie dotyczący wielokulturowości

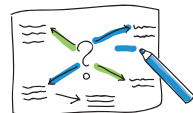


- Zorganizuj **żywą bibliotekę**

- powołajcie wspólnie **zespół zaufania**, wspierający pracowników/ce i zarządzanie różnorodnością w organizacji



- **Uśmiechnij się** do współpracownika/cy którego/której do tej pory unikacieś/łaś



- Stwórzcie wspólnie **mapę** Waszych wyjątkowych **cech i umiejętności**



- Poznaj swoich (współ) pracowników/ce – przeprowadź **ankietę** różnorodnych potrzeb
- Zorganizuj wspólną **zbiórkę charytatywną** na rzecz osób marginalizowanych na rynku pracy



- Pomóż swoim pracownikom/com **poznać się** nawzajem – zachęć ich, by na kilka dni zamienili się miejscami pracy



- Zorganizuj **pokaz filmów** o tematyce równościowej

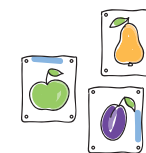


- **Podpisz Kartę Różnorodności!**

- Zaprojektuj serię **plakatów** promujących różnorodność w miejscu pracy i wywieś je w organizacji



- Zorganizuj **warsztaty z savoir-vivre'u** wobec osób z niepełnosprawnościami



- Przeprowadź **audyt swoich pracowników/c** – sprawdź, kogo masz na pokładzie
- Zorganizuj **konkurs fotografii** obrazujących różnorodność



- Stwórz **poradnik** działań różnościowych
- akrećcie wspólnie **film** pokazujący, że w różnorodnych zespołach tkwi siła



- Zaproś **organizację pozarządową** i wspólnie porozmawiajcie o różnorodności i równości w miejscu pracy

- Zorganizuj **konkurs plastyczny** na temat różnorodności dla dzieci pracowników/c

- Sprawdź, czy twoje **biuro** jest **przyjazne** dla wszystkich pracowników/c



- Wprowadź **skrzynkę** anonimowych uwag i skarg
- opracuj i monitoruj **wskaźniki** (odnoszące się do zarządzania różnorodnością)

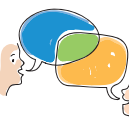


- Zorganizuj **szkolenia** antydyskryminacyjne

- Wydaj **biuletyn** lub magazyn pracowniczy pokazujący, czym jest różnorodność



- Zorganizuj **dzień otwarty** dla rodziców pracowników/c



- **Porozmawiaj** z współpracownikiem/cą, z którym/rą wcześniej nie rozmawiałeś/aś



- zachęć pracowników/ce do dzielenia się informacjami o nieprawidłowościach w organizacji (**whistleblowing**)
- Zorganizuj **konkurs na potrawy** z różnych zakątków świata



- Wydaj **broszurę** na temat praw pracowników/c

Poszukaj inspiracji na stronie odpowiedzialnybiznes.pl / kartaroznorodnosc.pl

ŹRÓDŁA I INSPIRACJE

KARTA RÓŻNORODNOŚCI:

EU-level exchange platform
– European Commission
http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/diversity-charters/index_en.htm
Polska Karta Różnorodności
<http://kartaroznorodnosci.pl>

MIĘDZYNARODOWE INICJATYWY:

The Equality and Human Rights Commission
<http://www.equalityhumanrights.com/>
European Institute for Gender Equality
<http://www.eige.europa.eu>
United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women
<http://www.unwomen.org/>

POLSKIE INICJATYWY:

Forum Odpowiedzialnego Biznesu
<http://odpowiedzialnybiznes.pl>

Pełnomocnik Rządu ds. Równego Traktowania
<http://rownetraktowanie.gov.pl>
Pełnomocnik Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych
<http://www.niepelnosprawni.gov.pl>
Rzecznik Praw Obywatelskich w Polsce
<http://www.rpo.gov.pl/>
Serwis rownosc.ngo.pl
<http://rownosc.ngo.pl>
Portal rownosc.info
<http://www.rownosc.info>

WYBRANE PUBLIKACJE NA TEMAT ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ W MIEJSCU PRACY:

Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009
http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Firma_Roznorodnosc.pdf

Gryszko M., *Zarządzanie różnorodnością w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009
http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/ZarządzanieRoznorodnosciaWPolsce_FOB.pdf

Implementation Checklist for Diversity Management. Support for voluntary initiatives promoting diversity management at the workplace across the EU, 2012
http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/checklist_diversitymanagement_en.pdf
Kędziora K., Kubin K., Wencel K., Wysieńska K., *Inspirator równościowy*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2012

Równość inspiruje. Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans, Gender Index, Warszawa 2007

Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg 2012

Więcej publikacji na stronie:

<http://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/>

Akcje pozytywne (dyskryminacja pozytywna, dyskryminacja wyrównawcza)

– wynik potrzeby wyrównywania szans lub korygowania nierówności. Ich celem jest promocja grup marginalizowanych (np. kobiet) w miejscach, gdzie dysproporcje są szczególnie widoczne, np. w przypadku gorszego dostępu do awansów czy wyższych stanowisk. Do akcji pozytywnych można zaliczyć kwoty lub parytety, a także inne działania zmierzające do zniwelowania dysproporcji. Działania pozytywne podejmowane są na określony czas i są wyjątkami od zasady równego traktowania w zatrudnieniu (ale nie stanowią jej naruszenia).

Dyskryminacja – „nieuzasadnione różnicowanie czyjejś sytuacji albo praw, w szczególności ze względu na płeć, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, religię lub wyznanie, światopogląd, poglądy polityczne, niepełnosprawność, wiek, orientację seksualną, stan cywilny oraz rodzinny określane jest jako dyskryminacja. Dyskryminacja oznacza nierówne traktowanie, prawnie nieusprawiedliwione i nieuzasadnione obiektywnymi

przyczynami. Każde takie działanie stanowi naruszenie zasady równego traktowania i jest pogwałceniem podstawowych praw i wolności człowieka” (źródło: www.rowne-traktowanie.gov.pl).

Język równościowy (włączający) – „jego celem jest podkreślenie obecności w społeczeństwie osób i grup dotychczas niezauważanych czy marginalizowanych, a także włączanie perspektywy tych osób/grup. Tworzone w ten sposób normy językowe są bardziej sprawiedliwe i odzwierciedlają różnorodność w obrębie danej grupy, powodują także, że grupa mniejszościowa (czy jak mniejszościowa traktowana) przestaje być »niewidzialna«. Stosowanie języka równościowego często wiąże się z używaniem słów, które do tej pory nie funkcjonowały w formalnych strukturach języka polskiego, a także z poddawaniem w wątpliwość i negowaniem słów w języku przyjętych, biorąc pod uwagę perspektywę antydyskryminacyjną. Dlatego w wielu nazwach stanowisk czy zawodów proponuje się formy żeńskie tam, gdzie ich nie używano, w efekcie czego stop-

niowo wchodzą one również do słowników języka polskiego” (źródło: <http://rownosc.info/rownosc.php/dictionary/search>, oprac. Małgorzata Jonczy-Adamska, Towarzystwo Edukacji Antydyskryminacyjnej).

Mobbing – „działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników” (źródło: art. 94 Kodeksu pracy).

Polityka równych szans/polityka równego traktowania (ang. *equal employment opportunity policy*) – „działania przedsiębiorstwa mieszczące się w ramach strategii personalnej i mające na celu zapobieganie dyskryminacji i promowanie równości w miejscu pracy” (źródło: „Równość inspiruje. Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans”, Gender Index, Warszawa 2007).

Przesłanki dyskryminacyjne – cechy osób indywidualnych lub grup ludzi, które stają się przyczyną ich gorszego traktowania w życiu społecznym, zawodowym czy prywatnym. Do przesłanek dyskryminacji zaliczyć można np. płeć, kolor skóry, niepełnosprawność, wiek, orientację psychoseksualną czy pochodzenie.

Różnorodność (ang. *diversity*) – wszystkie te aspekty/cechy, w których ludzie się różnią i są podobni. Są to zarówno cechy widoczne jak i niewidoczne. Wśród nich można wymienić: płeć, kolor skóry, pochodzenie narodowe i etniczne, stopień sprawności fizycznej, język, stan zdrowia, wiek, orientację seksualną, styl życia, wykształcenie.

Work-life balance – równowaga pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym.

Zarządzanie różnorodnością (ang. *diversity management*) – „świadome działanie organizacji, które oznacza dostrzeżenie różnic między ludźmi w organizacji (i poza nią) i świadome rozwijanie strategii, polityk i programów, które tworzą klimat dla poszanowania

i wykorzystania tych różnic na rzecz organizacji. Celem zarządzania różnorodnością jest stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każda zatrudniona osoba czuje się szanowana i doceniana i w którym może ona w pełni realizować swój potencjał, co przyczynia się do sukcesu organizacji. W ten sposób łączy się cele biznesowe ze społecznymi, a zarządzanie różnorodnością jest elementem odpowiedzialnego biznesu” (źródło: „Firma = różnorodność”, Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie, Warszawa 2009).

SYGNATARIUSZE KARTY RÓŻNORODNOŚCI



Liczba sygnatariuszy: 145, Stan na 11.07.2016

A.T.K. FASHION INTERIOR
SP. Z O.O.
AC S.A.
Aegis Media
Agencja Rozwoju Innowacji S.A.
Akademia Finansów i Biznesu
Vistula
Alexander Mann Solutions
Amica Wronki S.A.
ANG Spółdzielnia Doradców
Kredytowych
ANTALIS POLAND SP. Z O.O.
ArcelorMittal Poland S.A.
Ashoka – Innowatorzy Dla Dobra
Publicznego
ATERIMA Sp. z o. o. Sp. k.
Atos IT Services Sp. z o.o.
A-Trybut – Polski HR S.A.
Aviva
Baby&Care/ People Care Sp z o.o.
Bank BGŻ BNP Paribas
Bank BPH

Bank Handlowy w Warszawie
S.A.
bdsklep.pl Sp. z o.o.
BNP Paribas Real Estate Poland
Sp. z o.o.
BNY Mellon (Poland) sp. z o. o.
Brandd Distribution Poland LTD
sP Z O.O. Spółka Komandytowa
Brandd Distribution SP. Z O.O.
BranQ sp. z o.o.
British American Tobacco
British Council
BTC Business Technology
Consulting Sp. z o.o.
Carlsberg Polska Sp. z.o.o.
Carrefour Polska Sp. z o.o.
Castorama Polska Sp. z o.o.
Cemex
Centrum Inspiracji
Centrum Lokalizacji C&M
Sp. z .o.o.
Citi Service Center

CMS Cameron McKenna Dariusz
Greszta Spółka Komandytowa
CONSTAN'S GROUP EDYTA
KRYSZKIEWICZ
Danone
Deloitte
Dentons
DRUKARNIA ZPP Sp.Jawna
DYBZA Financial Consulting
Sp. z o.o.
EDF Polska
ELEKTROBUDOWA SA
ETTA Global Leadership
Consulting
FAJNA Spółdzielnia Socjalna
FHU InfoEdu-NET Usługi
Informatyczno-Edukacyjne
i Językowe PJM
Fundacja „Towarzystwo Przyjaciół
Szalonego Wózkowicza”
Fundacja Aktywizacja
Fundacja Aktywności Lokalnej

Fundacja graj Wysoko
Fundacja Klamra
Fundacja LGBT Business Forum
Fundacja Machina Fotografika
Fundacja na rzecz Różnorodności
Społecznej (FRS)
Fundacja Ocalenie
Fundacja Rodzinna
Fundacja Rozwoju Mediacji
GEA Group AG – zmiana nazwy
General Electric Company Polska
GlaxoSmithKline Pharmaceuticals
Global e-Business Operations
Sp.z o.o.
Grupa KRUK
Grupa Orbis
Grupa Raben
Grupa Saint-Gobain
Grupa Scanmed Multimedis
Grupa Żywiec
happinate sp. z.o.o.
Henkel Polska Sp. z o.o.

IKEA Retail Sp. z o.o.
Infar Sp. z o.o.
Instytut Lotnictwa
InterKadra sp. z o.o.
Investus Capital S.A.
IQ Marketing (Poland) sp. z o.o.
Job Impulse Polska Sp.z o.o.
Kompania Piwowarska
KPMG
Kurtiak i Ley Wydawnictwo
Artystyczne
LeasingTeam Sp. z o. o.
LingPerfect
LINK4 TU SA
L'Oreal
Maroney i Masłoń-Oracz Sp.K.
Mercedes-Benz Polska Sp. z o.o.
Michelin Polska S.A.
Miejski Zespół Jednostek
Oświatowych w Knurowie
MONIKA KLONOWSKA -
SZKOLENIA
Narodowy Instytut
Audiowizualny
Nestle Polska S.A
Novartis Poland Sp. z o.o.

Nutricia
Oliver Wyman Sp. z o.o.
Opinion Strefa Druku Sp.zoo.o.
Orange Hill Sp. z o.o.
Orange Polska
Otwarta Rzeczpospolita –
Stowarzyszenie Przeciw
Anmtysemityzmowi
i Ksenofobii
PCC EXOL SA
PCC Rokita SA
PEKAES SA
PFRON
PGNiG
Polpharma
Polskie Towarzystwo
Ekonomiczne Zakład Szkolenia
i Doradztwa Ekonomicznego
sp. z o.o.
PPG Industries Polska
Pracownia Zrównoważonego
Rozwoju
Prima Sara Lee Coffee and Tea
Poland Sp. z o.o.
Provident
Przeagencja Sp. z o.o.

PwC
PZU
RELATIONS Maria PAWŁÓW
Sephora Polska Sp. z o.o.
Shell Polska Sp. z o.o.
Siemens Sp. z o.o.
Skanska Property Poland
Sp. z o.o.
Sodexo Motivation Solutions
Polska Sp. z o.o.
Sodexo Polska Sp. z o.o.
Softinelka Sp. z o.o.
Stowarzyszenie Doradców
Prawnych
Stowarzyszenie Interwencji
Prawnej
Stowarzyszenie zwykłe Forum
Rdzawka
Stowarzyszenie na rzecz Kultury
i Dialogu 9/12
Sygnity
Symmetra Sp. z o.o.
TAW Polska Sp. z o.o.
TERMISIL HUTA SZKŁA
WOŁOMIN S.A.

TIM CALL CENTER P KAŁUŻNY
SPÓŁKA KOMANDYTOWA
T-mobile
Totalizator Sportowy
Towarzystwo Pomocy Młodzieży
Trans-Fuzja Fundacja na Rzecz
Osób Transpłciowych
TRI (Poland) Sp. z o.o.
Unilever
UPS Polska Sp. z o.o.
Urząd Miejski w Słupsku
Urząd Transportu Kolejowego
Valeo w Polsce
Veracomp SA
VICTORIA A. Sawosz i wspólnicy
Sp. j.
Volkswagen Motor Polska
WESSLING Polska Sp. z o.o.
Work Express Sp. z o.o.
Work Service S.A.

SYGNATARIUSZE KARTY RÓŻNORODNOŚCI – PARTNERZY FORUM ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU



Tekst: (wersja z 2013 roku): Ewa Leśnowolska
(Wojślawowicz), Magdalena Andrejczuk

Współpraca przy wydaniu II: Patrycja Godlewska,
Marzena Strzelczak, Agnieszka Wieczorek,
Ewa Wojciechowicz

Źródło materiałów: materiały własne firm

Korekta: Beata Saracyn

Grafika i skład: Olga Figurska, LUNATIKOT

Druk: Libraprint, www.dobra-drukarnia.pl

Wydawca: Forum Odpowiedzialnego Biznesu
Ul. Szpitalna 5/20, 00-031 Warszawa
Tel. 22 627 18 71
Odpowiedzialnybiznes.pl

ISBN: 978-83-940034-5-6

Niniejsza publikacja powstała dzięki wsparciu
Komisji Europejskiej w ramach Europejskiej
Platformy Kart Różnorodności.

Publikacja udostępniona jest na licencji:
Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach
3.0 Polska (CC BY-SA 3.0 PL). Prawa do zdjęć,
grafik, logotypów są zastrzeżone. Treść licencji
dostępna na: [http://creativecommons.org/
licenses/by-sa/3.0/pl/](http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/pl/)

Warszawa, czerwiec 2016
Wydanie II zmienione

Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB)

jest najstarszą i największą organizacją
pozarządową w Polsce, która zajmuje się
konceptcją społecznej odpowiedzialności
biznesu w kompleksowy sposób. Forum to
organizacja typu **think and do tank**, będąca
rzecznikiem prowadzenia biznesu w sposób
odpowiedzialny, czyli biorący pod uwagę wpływ
przedsiębiorstwa na środowisko i społeczeństwo.
FOB działa od roku 2000, podejmując liczne
inicjatywy, umożliwiające dialog i wymianę
doświadczeń w zakresie odpowiedzialnego biznesu
i zrównoważonego rozwoju pomiędzy 4 grupami
interesariuszy: firmami, przedstawicielami władz
publicznych, organizacjami pozarządowymi oraz
środowiskiem akademickim. Od roku 2012 Forum
Odpowiedzialnego Biznesu koordynuje polską
Kartę Różnorodności.

Dzięki wykorzystaniu produkowanych w 100% z makulatury papierów CyclusOffset zamiast papierów niemakulaturowych negatywny wpływ na środowisko został zmniejszony o:



324 km
krótsza podróż samochodem
średniej klasy europejskiej



135 kg
mniej odpadów



3321 litrów
mniej zużytej wody



220 kg
mniej zużytego drewna



32 kg
mniej gazów
cieplarnianych



416 kWh
mniej zużytej energii

Dane dotyczące śladu węglowego (*carbon footprint*) oszacowane przez FactorX w zgodzie z metodologią BilanCarbone®. Szacunki oparte są o porównanie użycia papieru recyklingowego w stosunku do pochodzącego z włókien pierwotnych, zgodnie z najaktualniejszymi dostępnymi danymi BREF.

odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci