

**Artykuł przeglądowy**  
**Review Article**

*Źródła finansowania publikacji: środki własne Autorów*

**Authors' Contribution:**

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

*dr Magdalena Kraczla<sup>BDF</sup>*

*Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej*

*prof. nadzw. dr hab. Anna Wziątek-Staśko<sup>BDF</sup>*

*Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej*

## **KARTA RÓŻNORODNOŚCI NARZĘDZIEM DOSKONALENIA WIZERUNKU WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI**

### **DIVERSITY CHARTER – A TOOL TO IMPROVE THE EMPLOYER BRANDING OF THE CONTEMPORARY ORGANISATION**

**Streszczenie:** 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 nacisk na politykę równego traktowania ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, stan zdrowia, rasę, narodowość, pochodzenie etniczne, religię, wyznanie, bezwyznaniowość, przekonania polityczne itd., organizacje zobowiązują się do wdrażania zasad zarządzania różnorodnością i polityki równego traktowania oraz ich promowania i upowszechniania wśród wszystkich interesariuszy organizacji. Jednym z narzędzi pomocnych w realizacji powyższych zamierzeń jest *Karta Różnorodności*.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie różnorodnością, Karta Różnorodności, równe prawa, zarządzanie kapitałem ludzkim, wizerunek pracodawcy

**Summary:** Diversity constitutes a fundamental value of the modern society. Equal rights policies and diversity management translate into measurable benefits and drive forward the development and innovativeness of organisations. Taking into consideration the respect for the diverse multicultural society and placing special emphasis on policies promoting equal rights, irrespective of gender, age, disability, health, race, nationality, ethnic origin, religion, irreligiousness, political view and so on, organization undertakes to implement diversity management and equal rights policies and to promote and disseminate them among all of its stakeholders. One of the tools which may help to realize the mentioned above plan is *Diversity Charter*

**Key words:** diversity management, Diversity Charter, equal rights, human capital management, employer branding

## Wstęp

„W dobie rosnącej konkurencji i wymagań klientów profesjonalne kształtowanie relacji firmy z otoczeniem biznesowym i społecznym oraz budowanie jej wiarygodności i reputacji stają się, obok kwestii efektywności finansowej i jakości oferowanych wyrobów lub usług, istotnym elementem kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw<sup>1</sup>. CSR w Polsce cieszy się rosnącym zainteresowaniem kadry menedżerskiej, instytucji otoczenia biznesu, inwestorów oraz administracji państwowej, stopniowo stając się wyznacznikiem ładu korporacyjnego oraz priorytetem w budowaniu kompleksowej strategii rozwoju firmy.

Istota koncepcji dostrzegana jest również przez media, które popularyzują temat wśród szerszego grona odbiorców, nie tylko branżowych. Duża liczba działań na rzecz popularyzacji CSR przyczyniła się do uświadomienia znaczenia aspektów środowiskowych, społecznych oraz z zakresu zarządzania (ang. *Environment, Social, Governance, ESG*) w prowadzeniu działalności gospodarczej, a także wymiany dobrych praktyk oraz rozwoju oddolnych inicjatyw i standardów w obszarze zrównoważonego rozwoju<sup>2</sup>.

Kierowanie się zasadami odpowiedzialnego biznesu może przynieść współczesnym organizacjom wiele korzyści w wymiarze zewnętrznym oraz wewnętrznym. Do przykładowych zaliczyć należy:

- lepszą pozycję na rynku – firmy odpowiedzialne cieszą się dobrą reputacją oraz wypadają korzystniej na tle konkurentów,
- większe zaufanie i lojalność ze strony klientów wobec odpowiedzialnej marki,
- łatwiejszy i szybszy sposób na pozyskiwanie partnerów biznesowych oraz kapitału,
- lepsze wykorzystanie zasobów (ograniczanie energochłonności i materiałochłonności produkcji i usług, redukcja kosztów zużycia energii i materiałów, wody, wywozu odpadów,
- polepszenie morale pracowników oraz wydajności pracy,
- lepsze postrzeganie przez inwestorów, organizacje finansujące, sponsorów i społeczność finansową,
- możliwości przyciągania i utrzymania utalentowanych pracowników,
- poprawa relacji z rządem, mediami, dostawcami, konkurentami, klientami i społecznością lokalną<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> R. Baniak, *CSR- społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Krajowy Program Reform – Europa 2020*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2012, s. 2

<sup>2</sup> Ibidem.

<sup>3</sup> T. Gasiński, G. Piskalski, *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*. Materiał przygotowany na potrzeby Ministerstwa Gospodarki, Warszawa 2012, s. 19.

## 1. Odpowiedzialny biznes – dlaczego warto, choć jednak czasem trudno?

Choć koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest w Polsce coraz szerzej znana i coraz lepiej rozumiana, sceptycyzm wobec działań przedsiębiorców, w tym działań z zakresu CSR, pozostaje wysoki<sup>4</sup>. Sprzyja temu niewątpliwie rosnąca liczba afer gospodarczych oraz liczne doniesienia o występowaniu w organizacjach zachowań patologicznych, jak korupcja, dyskryminacja, mobbing, nepotyzm czy molestowanie seksualne. W kontekście powyższego należałoby zastanowić się, dlaczego założenia teoretyczne wciąż tak dalece odbiegają od praktyki. Być może, jak twierdzi jeden z autorów, za bardzo skupiamy się na biznesie jako anonimowej całości, a za mało na osobie przedsiębiorcy – jako człowieku, który wychowywany jest w pewnym systemie wartości. Być może nie tworzymy jako społeczeństwo odpowiedniej infrastruktury etycznej. Być może, a właściwie na pewno, nadszedł już czas, aby przestać uczyć zarządzania i ekonomii w oderwaniu od etyki i odpowiedzialności. Pora, aby przestać nagradzać ludzi za sukces niezależnie od tego, w jaki sposób go osiągnęli. Jeżeli nadal sceptycy będą wyciągać argument o wyższości zysków nad wartością dla ogółu, warto przypomnieć im, jakie konsekwencje gospodarcze miały niektóre z działań, chociażby w kontekście ostatniego światowego kryzysu<sup>5</sup>.

Mimo wielu wątpliwości kierunek, jakim ma podążać światowy biznes pozostaje niezmienny. W 2010 roku Światowa Rada na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju (*World Business Council for Sustainable Development, WBCSD*) przedstawiła dokument *Vision 2050. The new agenda for business*, w którym określone zostały kluczowe wyzwania dla sektora prywatnego związane z budowaniem stabilnych podstaw zrównoważonego rozwoju. W dokumencie zidentyfikowano sześć kluczowych obszarów tematycznych, wskazujących priorytetowe kierunki działań: kapitał społeczny, kapitał ludzki, zrównoważony rozwój infrastruktury, zasoby naturalne, zrównoważona energia, a także jakość państwa i instytucji. Określono również główne czynniki sukcesu, które powinny być uwzględnione we wszystkich działaniach biznesu na rzecz zrównoważonego rozwoju, tj. edukacja, innowacje i współpraca<sup>6</sup>.

## 2. Zarządzanie różnorodnością wyznacznikiem poziomu społecznej odpowiedzialności organizacji

„Zarządzanie różnorodnością to temat, który zaczyna być w Polsce coraz bardziej popularny. Nie jest chwilową modą czy fanaberią – jest wyzwaniem, z którym zmagają się lub wkrótce zmagają się będzie każda firma. Różnorodność jest faktem. Część organizacji ignoruje ją, tracąc tym samym wynikające z niej korzyści biznesowe. Przykłady z całego świata dowodzą, że dzisiaj nie powinniśmy już dyskutować o tym, czy różnorodność jest komukolwiek potrzebna, tylko o tym, jak z niej najlepiej korzystać”<sup>7</sup>. Różnorodność to szansa, która przy-

<sup>4</sup> N. Ćwik, *Koniec świata odwołany*, [w:] E. Albińska, M. Andrejczuk, A. Gajek, M. Grzybek, A. Siarkiewicz (red.), *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*, Raport przygotowany przez FOB, Warszawa, 2012, s. 4.

<sup>5</sup> Ibidem.

<sup>6</sup> B. Adamczyk, A. Stanek, *Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu*, [w:] E. Albińska, M. Andrejczuk, M. Krawcewicz, K. Kurzyp, P. Oczyp (red.), *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*, Raport przygotowany przez FOB, Warszawa 2011, s. 6.

<sup>7</sup> E. Lisowska, A. Sznajder (red.), *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy*. Raport z I edycji barometru różnorodności. Publikacja przygotowana w ramach projektu „Diversity Index” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Warszawa 2013, s. 3.

nosi 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<sup>8</sup>. Warto zwrócić uwagę na niektóre z nich:

- impuls do nowych pomysłów i osiągnięcia doskonałości w podejściu do pracy – różnorodność i włączenie rozmaitych pomysłów, punktów widzenia oraz doświadczeń pracowników prowadzi do przełomowych odkryć, które zwiększają możliwości podejmowania wyzwań związanych z konkurencyjnością w biznesie. W jednorodnym środowisku istnieje zagrożenie wykorzystywania wypracowanych schematów, co może wpływać na ograniczenie, a nawet zahamowanie kreatywności,
  - większa zdolność adaptacyjna organizacji,
  - możliwość korzystania w szerokim zakresie z doboru wewnętrznego,
  - szersza baza do tworzenia rdzenia umiejętności firmy,
  - większe możliwości rekonfiguracji zasobów ludzkich, a tym samym wyboru optymalnej strategii zarządzania,
  - możliwość trafniejszego podziału pracy i wzajemnego zastępowania się pracownikami dzięki komplementarności kwalifikacji,
    - większe możliwości w wyborze reprezentantów firmy w procesach negocjacyjnych,
    - zwiększenie zasobów wiedzy organizacji,
    - wspieranie wdrażania koncepcji organizacji uczącej się, minimalizacja monotonii,
    - możliwość podejmowania trafniejszych decyzji,
    - krótsza droga do wypracowania najlepszych rozwiązań dzięki wymianie doświadczeń i pomysłów zróżnicowanych pracowników,
      - łatwiejszy przebieg procesu pokonywania oporu wobec zmian – można łatwo policzyć „koszty utraconych korzyści”, które mogą wyniknąć z zaniechania podjęcia pewnych działań oraz inne koszty, związane chociażby z dużą rotacją pracowników, którzy nie są zadowoleni z pracy,
      - łatwiejszy dostęp do bazy talentów – bardziej otwarte środowisko przyciąga lepsze, bardziej kreatywne osoby, które mają nadzieję, że w tym miejscu będą mogły realizować swoje pomysły. Umiejętność wykorzystania różnorodnych talentów wpływa na maksymalizację zysków firmy,
      - lepsza atmosfera w pracy – dobra atmosfera w pracy, w której ludzie są otwarci, czują się docenieni, szanowani sprzyja ich zaangażowaniu i efektywności. Pracownik, który ma poczucie, że jest ważnym i wartościowym pracownikiem, którego praca jest doceniana i to ona decyduje o jego awansach, a nie kolor skóry bądź religia, chętniej się angażuje w to, co robi,
        - tworzenie atmosfery wrażliwości kulturowej, wzajemnej tolerancji,
        - wzbogacanie samych pracowników – wpływ pracowników na siebie nawzajem – praca w różnorodnym środowisku to szansa uczenia się od siebie nawzajem. Różnice kulturowe,
        - religijne związane są także z różnym postrzeganiem świata, podejściem do wielu zagadnień. Często związane są także z różnym sposobem pracy, czy rozwiązywania problemów. W różnorodnym zespole można się zatem nie tylko wymienić wiedzą merytoryczną potrzebną do wykonywania zadań, ale także służyć rozległą wiedzą w sprawach pozazawodowych,

<sup>8</sup> L. Papamichalopoulou, *Zarządzanie różnorodnością motorem rozwoju w Unii Europejskiej. Łączy nas różnorodność. Przewodnik po karcie różnorodności*, FOB, Warszawa 2013, s. 4.

- efektywne wykorzystanie możliwości/oczekiwań – szacunek dla pracowników, wykorzystywanie ich różnorodnych talentów i umiejętności z jednej strony pozwalają zoptymalizować pracę ludzi i tym samym korzyści dla firmy, z drugiej – pozwalają wykorzystać w pełni potencjał pracownika oraz odpowiedzieć na jego własne potrzeby i oczekiwania,
- szersze myślenie – zatrudnianie pracowników różnorodnych, w tym defaworyzowanych, stwarza dostęp do większej liczby klientów z tych samych grup,
- brak sztucznych barier przy wejściu do organizacji,
- bardziej rozgałęziona sieć kontaktów wnoszonych przez pracowników,
- szybsze i częstsze znajdowanie okazji w otoczeniu,
- polepszenie wizerunku i reputacji firmy – to nie tylko kwestia społecznej odpowiedzialności biznesu, ale przede wszystkim kwestia PR wewnętrznego i zewnętrznego. To także opinia doskonałego pracodawcy – pracodawcy z wyboru. Mając taką markę na rynku, możemy się spodziewać, że do nas trafią CV najzdolniejszych absolwentów. Zadowoleni pracownicy, pracujący w przyjaznej atmosferze, niedyskryminowani i szanowani, są najlepszym narzędziem budującym reputację i wizerunek firmy godnej zaufania wśród przyszłych pracowników, klientów oraz partnerów biznesowych,
- pozycja lidera rynku – jeśli chcemy, żeby nasza firma należała do czołówki w swoim segmencie rynku, musimy być konkurencyjni, musimy brać pod uwagę różnorodność naszych ludzi, motywować i wzmacniać tych, którzy dla nas pracują. Posiadanie różnorodnych pracowników i silnej pozycji rynkowej stanowi o przewadze konkurencyjnej – możemy ją wykorzystać do zbudowania lojalności klientów wobec naszej firmy,
- zbliżenie do rynku – różnorodny zespół pracowników pozwala lepiej odpowiedzieć na potrzeby różnorodnych klientów. Dzięki temu są one lepiej rozpoznane, bardziej klarowne, a firma może im sprostać,
- przestrzeganie prawa antydyskryminacyjnego to główny czynnik decydujący o podejmowaniu działań w zakresie zarządzania różnorodnością w krajach zachodnich oraz w USA. Coraz bardziej świadomi swoich praw pracownicy zaczynają dochodzić swoich roszczeń w sądach. Przestrzeganie wszelkich zapisów powala uniknąć nie tylko kosztów sądowych, ale także utraty reputacji, która może być dla firmy dużo bardziej kosztowna.
- bardziej efektywne zarządzanie organizacją – dobór poszczególnych narzędzi zarządzania (rekrutacja i selekcja, motywowanie, ścieżka kariery, ocena, styl przywództwa itp.) z uwzględnieniem kryterium różnorodności pracowników pozwala zminimalizować ryzyko niepowodzenia, tym samym skracając cenny czas potrzebny na osiągnięcie zamierzonego przez pracodawcę efektu końcowego<sup>9</sup>.

Strategia „Europa 2020” pokazuje, w jaki sposób Unia może wyjść z kryzysu gospodarczego silniejsza, stając się gospodarką inteligentną, zrównoważoną i sprzyjającą społecznej akceptacji. Zarządzanie różnorodnością jest istotnym elementem osiągnięcia szybkich i trwałych wyników związanych z tą ambitną strategią<sup>10</sup>. Aby przetrwać, przedsiębiorstwa muszą się dostosować, zmienić, wprowadzić zarządzanie różnorodnością i dokonać jej strategicznej integracji w swoją działalność. Komisja Europejska przeprowadziła ogólnoeuropej-

<sup>9</sup> A. Wziątek-Staško, *Diversity management – narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa 2012, s. 44-46.

<sup>10</sup> G. Kormancova, *Project success and failure*, [w:] S. Hittmar (red.), *Theory of Management. The Selected Problems for the Development Support of Management Knowledge Base*, University of Zilina, no 6, Zilina 2012, p. 117.

skie badania i analizy dotyczące uzasadnienia biznesowego dla różnorodności. Pokazują one, że firmy robią ustawiczne postępy we wdrażaniu strategii różnorodności i równości w miejscu pracy<sup>11</sup>. Ta tendencja nie zawsze jest jednak widoczna wśród polskich przedsiębiorców. Według najnowszych wyników badań:

- Zainteresowanie tematyką zarządzania różnorodnością ma na ogół charakter deklaratywny. W ograniczonym stopniu podejmuje się konkretne działania zbliżające do spełnienia standardów w tym zakresie. Potwierdzeniem są np. dane mówiące o tym, że tylko 26% firm/instytucji posiada strategię zarządzania różnorodnością, 31% prowadzi monitoring wynagrodzeń ze względu na różne cechy demograficzno-społeczne, zaledwie 23% realizuje programy na rzecz określonych grup społecznych (np. osób w wieku 50+ czy osób z niepełnosprawnościami).

- Zarządzanie różnorodnością postrzegane jest niejednokrotnie w sposób stereotypowy. Z Barometru Różnorodności wynika, że programy związane z godzeniem życia zawodowego i rodzinnego adresowane są przeważnie do kobiet. Firmy i instytucje o nowatorskim podejściu, polegającym na dostrzeganiu, iż rodzicami są zarówno kobiety, jak i mężczyźni, oferujące programy skierowane do ojców i zachęcające ich do korzystania z urlopu ojcowskiego stanowiły 1/3 wśród badanych i były to wyłącznie firmy duże.

- Wiele przedsiębiorstw – jak wynika z badania ilościowego – zetknęło się z pojęciem „zarządzanie różnorodnością” i prawidłowo definiowało jego istotę, ale jednocześnie większość deklarowała (74%), że nie wprowadza strategii zarządzania różnorodnością, bowiem nie dostrzega większych korzyści z jej wdrażania oprócz tych wizerunkowych. Zarządzanie różnorodnością jest przez większość przedsiębiorstw utożsamiane z równym traktowaniem i dążeniem do tego, żeby miejsce pracy charakteryzowało się zróżnicowanym pod względem cech demograficzno-społecznych kapitałem ludzkim. W małym zaś stopniu jest kojarzone z korzyściami ekonomicznymi, jakie firma może uzyskać z różnorodności w dłuższym czasie.

- Kilka organizacji (pięć dużych firm), biorących udział w pierwszej edycji Barometru Różnorodności, uzyskało wysoki wynik – na poziomie 72-78%. Te przykłady świadczą, że są już w Polsce przedsiębiorstwa zaawansowane we wdrażaniu polityki różnorodności, mogące stanowić przykład dla innych<sup>12</sup>.

Wyniki powyższe wskazują, iż strategia zarządzania różnorodnością nie została jeszcze poznana i zrozumiana przez wielu przedsiębiorców w wystarczający sposób, a dla niektórych nadal wręcz pozostaje kategorią nieznaną.

<sup>11</sup> S. Brett, [w:] Raport: „Świadomość korzyści biznesowych odnoszonych dzięki Europejskim Kartom Różnorodności. Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy”, Warszawa 2013, s. 9. Broszura została wydana przez Europejską Platformę Wymiany Wiedzy i Doświadczeń związanych z Kartą Różnorodności i jest finansowana przez Komisję Europejską w ramach programu PROGRESS i projektu „Wsparcie inicjatyw własnych, promujących zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy w całej UE”. Program PROGRESS jest instrumentem finansowym wspierającym rozwój i koordynację polityki UE w takich obszarach jak zatrudnienie, akceptacja i ochrona społeczna, warunki pracy, przeciwdziałanie dyskryminacji oraz równość płci.

<sup>12</sup> E. Lisowska, A. Sznajder (red.), *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy...*, s. 66.

### 3. Karta różnorodności pisemnym zobowiązaniem do promowania różnorodności i równości w miejscu pracy

Karty Różnorodności są dobrowolnymi inicjatywami, które pomagają przedsiębiorstwom i instytucjom publicznym rozbudzić potencjał drzemiący w różnorodności poprzez wspieranie korzyści biznesowych dla firm oraz bardziej ogólnych korzyści dla społeczeństwa. Poprzez podpisanie zobowiązania do promowania różnorodności i równych szans w miejscu pracy niezależnie od rasy lub pochodzenia etnicznego, orientacji seksualnej, płci, wieku, niepełnosprawności i/lub religii, firmy, które przystępują do inicjatywy Karty Różnorodności, decydują się opracować i wdrożyć zasady różnorodności. Podpisanie Karty jest cennym punktem wyjścia dla firm pragnących rozpocząć swą przygodę z różnorodnością oraz stanowi dla nich podstawę do poszerzania już obowiązujących zasad. Ponadto inicjatywa ta dąży do promowania ciągłych badań i pogłębiania świadomości odnośnie do różnych kwestii związanych z różnorodnością, jak również zapewnia szkolenia i usługi doradcze<sup>13</sup>.

„Pomysł powołania Karty Różnorodności narodził się we Francji w 2004 roku w raporcie wydanym przez francuski Thinktank Instytut Montaigne. W publikacji „Lesoublies de l'egalite des chances” 2 autorstwa Yazida Sabega (francuskiego prezesa firmy AXA) oraz dziennikarza Laurence'a Mehaignerie 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 Kartę. Przy współpracy partnerów prywatnych i publicznych oraz 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: Belgii, Niemiec, Hiszpanii, Włoch, Austrii, Szwecji, Polski (80 sygnatariuszy wg stanu na wrzesień 2013), 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”<sup>14</sup>. W każdym kraju model funkcjonowania Karty ma specyficzną formułę i sposób działania. Ogółem Kartę podpisało dotychczas 5500 sygnatariuszy w 12 krajach.

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/instytucję do zarządza-

<sup>13</sup> Raport: „Świadomość korzyści biznesowych odnoszonych dzięki Europejskim Kartom Różnorodności...”, s. 9.

<sup>14</sup> E. Wojsławowicz, M. Andrejczuk, *Łącząc nas różnorodność. Przewodnik po karcie różnorodności*, FOB, Warszawa 2013, s. 7.

nia różnorodnością<sup>15</sup>. Proces adaptacji organizacji do wdrożenia nowatorskiej strategii, jaką jest *zarządzanie różnorodnością*, powinien przebiegać w następujących etapach:

- » 1. Określenie przyczyn i celów zarządzania różnorodnością.
2. Poparcie kadry zarządzającej we wprowadzaniu tematu.
3. Wyłonienie ambasadora, ambasadorki/mentora, mentorki zarządzania różnorodnością w zarządzie.
4. Wyznaczenie osoby/zespołu odpowiedzialnego za zarządzanie różnorodnością.
5. Analiza dotychczasowych działań w ramach organizacji.
6. Zbadanie oczekiwań pracowników i pracownic.
7. Benchmark, konsultacje z ekspertami/ekspertkami, organizacjami pozarządowymi.
8. Identyfikacja obszarów – wdrożenie różnorodności.
9. Stworzenie planu działania/strategii.
10. Dopasowanie do strategii firmy i polityk.
11. Edukacja pracowników i pracownic / budowa kultury organizacyjnej.
12. Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna.
13. Raportowanie działań związanych z zarządzaniem różnorodnością<sup>16</sup>.

Kluczowe obszary, którym powinno się poświęcić uwagę, w sposób poważny podchodząc do problematyki zarządzania różnorodnością w organizacji to:

- » **1. 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 odpowiedzialnej/odpowiedzialnego za zarządzanie różnorodnością.
- 2. Polityki i procedury:**
  - polityka/procedura antydyskryminacyjna i antymobbingowa,
  - polityka równego traktowania i zarządzania różnorodnością,
  - polityka równej płacy,
  - włączenie polityk w strategiczny dokument organizacji.
- 3. Zarządzanie zasobami ludzkimi:**
  - 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.
- 4. Komunikacja wewnętrzna:**
  - publikowanie informacji o zarządzaniu różnorodnością na stronie intranetowej,
  - informowanie pracowników o polityce różnorodności i realizowanych w tym temacie

<sup>15</sup> Ibidem, s.9.

<sup>16</sup> Ibidem, s.32.



działaniach,

- otwarte szkolenia dla pracowników/pracownic na temat zarządzania różnorodnością,
- podnoszenie świadomości pracowników/pracownic na temat przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi.

#### **5. 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,

#### **6. 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.

#### **7. 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<sup>17</sup>.

## **Podsumowanie**

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 to przede wszystkim:

- 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,

<sup>17</sup> E. Wojsławowicz, M. Andrejczuk, *Łączy..*, op. cit., s. 16-17.

- 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<sup>18</sup>.

## Bibliografia

- Adamczyk B., Stanek A., *Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu*, [w:] E. Albińska, M. Andrejczuk, M. Krawcewicz, K. Kurzyp, P. Oczyp (red.), *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*, Raport przygotowany przez FOB, Warszawa 2011.
- Baniak R., *CSR – społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce*. Krajowy Program Reform – Europa 2020, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2012.
- Brett S. [w:] Raport: „Świadomość korzyści biznesowych odnoszonych dzięki Europejskim Kartom Różnorodności. Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy”, Warszawa 2013.
- Ćwik N., *Koniec świata odwołany*, [w:] E. Albińska, M. Andrejczuk, A. Gajek, M. Grzybek, A. Siarkiewicz (red.), *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*. Raport przygotowany przez FOB, Warszawa 2012.
- Gasiński T., Piskalski G., *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*. Materiał przygotowany na potrzeby Ministerstwa Gospodarki, Warszawa 2012.
- Kormancova G., *Project success and failure*, [w:] S. Hittmar (red.), *Theory of Management. The Selected Problems for the Development Support of Management Knowledge Base*, University of Zilina, no 6, Zilina 2012.
- Lisowska E., Sznajder A. (red.), *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy*. Raport z I edycji barometru różnorodności. Publikacja przygotowana w ramach projektu „Diversity Index” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Warszawa 2013.
- Papamichalopoulou L., *Zarządzanie różnorodnością motorem rozwoju w Unii Europejskiej. Łączy nas różnorodność. Przewodnik po karcie różnorodności*, FOB, Warszawa 2013.
- Wojsławowicz E., Andrejczuk M., *Łączy nas różnorodność*. Przewodnik po Karcie Różnorodności, FOB, Warszawa 2013.
- Wziątek-Staśko A., *Diversity management – narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa 2012.
- Raport: *Łączy nas różnorodność. Przewodnik po Karcie Różnorodności*, FOB, Warszawa 2013.

### **Nota o Autorach:**

**Prof. nadzw. dr hab. Anna Wziątek-Staśko**, Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

**Dr Magdalena Kraczkla**, Katedra Przedsiębiorczości Międzynarodowej i Globalizacji, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

### **Information about Authors:**

**Prof. Anna Wziątek-Staśko**, Department of Management, Academy of Business in Dąbrowa Górnicza

<sup>18</sup> Ibidem, s. 16-32.

*Academy of Business in Dąbrowa Górnicza*

*Magdalena Kraczla Ph.D, Department of the International Entrepreneurship and the Globalization*

***Kontakt/Contact:***

*Prof. Anna Wziątek-Staśko  
Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej  
Katedra Zarządzania  
41-300 Dąbrowa Górnicza  
ul. Cieplaka 1c  
e-mail: awziatek-stasko@wp.pl*

*Dr Magdalena Kraczla  
Katedra Przedsiębiorczości Międzynarodowej  
i Globalizacji  
Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej  
ul. Cieplaka 1c, 41-300 Dąbrowa Górnicza  
e-mail: mkraczla@wsb.edu.pl*