

# INSPIRUCJE RÓWNOŚCI

JAK POZYSKAĆ I ZATRZYMAĆ  
pracownika w organizacji



**Publikacja została przygotowana w ramach projektu  
Gender Index realizowanego przy udziale środków  
Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.**

Poglądy przedstawione w niniejszej publikacji nie odzwierciedlają stanowisk państw członkowskich wchodzących w skład zarządu wykonawczego Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (United Nations Development Programme), instytucji Organizacji Narodów Zjednoczonych ani państw członkowskich Unii Europejskiej.

W przypadku cytowania fragmentów należy umieścić przypis:  
Gender Index. Jak pozyskać i zatrzymać pracownika w organizacji,  
EQUAL, UNDP, Warszawa 2008

Wszelkie uwagi i zapytania dotyczące niniejszej publikacji należy kierować pod adresem wydawcy:  
Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju  
ul. Langiewicza 31, 02-071 Warszawa  
tel. (+48 22) 825 92 25, faks: (+48 22) 825 49 58  
[www.undp.org.pl](http://www.undp.org.pl)

Autor: Elwira Gross-Gołacka  
Konsultacja: Beata Balińska  
Recenzenci: Prof. Hanna Karaszewska, prof. Aleksy Pocztownski  
Redakcja: Ewa Bem  
Zdjęcia: Zbyszek Kość

Projekt okładki inspirowany plakatem „Equality Empowers”  
UNFPA 2005 przygotowanym przez Real Design Associates/NY.

Projekt graficzny i skład: [rzeczyobrazkowe.pl](http://rzeczyobrazkowe.pl)

Warszawa 2008  
ISBN: 978-83-926200-7-5

Elektroniczna wersja publikacji dostępna na stronie:

**[www.genderindex.pl](http://www.genderindex.pl)**

# Spis treści

Przedmowa 5

Wprowadzenie 7



## CZĘŚĆ I

Polityka równych szans i zarządzanie różnorodnością  
– pojęcia i korzyści wynikające ze stosowania 11



## CZĘŚĆ II

Pozyskiwanie pracowników 17



## CZĘŚĆ III

Zatrzymanie pracowników w organizacji 27



## CZĘŚĆ IV

Test samooceny 39

Aneks 1 – Jak wprowadzać nowozatrudnione osoby do firm  
– lista kontrolna 46

Literatura 49



Z wielką przyjemnością oddajemy w Państwa ręce jedną z pierwszych publikacji w Polsce prezentujących skuteczne rozwiązania na rzecz pozyskiwania i zatrzymania pracownika w organizacji. Poradnik ten poświęcony jest różnym aspektom praktyki biznesu. Przedstawia wiele korzystnych rozwiązań w sferze rekrutacji i selekcji pracowników oraz tworzenia środowiska pracy. Ukazuje jak, poprzez wdrażanie polityki równości szans i różnorodności, firma może pozyskiwać i zatrzymywać najlepszych pracowników w swojej organizacji.



Działalność Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju koncentruje się na wspieraniu zrównoważonego rozwoju społecznego. W procesach rozwojowych skupia również uwagę na kwestiach równości szans, rozumianej nie tylko jako przestrzeganie praw człowieka, ale także zapewnienie kobietom i mężczyznom równego dostępu do wszelkich dóbr i usług społecznych. Równe traktowanie pracowników bez względu na ich płeć, wiek, rasę i inne cechy demograficzno-społeczne stanowi istotny warunek osiągnięcia trwałego rozwoju społeczno-ekonomicznego i wynika z podstawowych celów ONZ.

W ostatnich latach wzrosła liczba firm wdrażających politykę równości i koncepcję zarządzania różnorodnością. Podejmują one działania nie tylko ze względów etycznych czy z uwagi na wymogi prawne, ale również ze względu na korzyści ekonomiczne. Tak jak kapitał ludzki dla danego społeczeństwa, podobnie dla firmy kluczowym elementem strategicznym jej rozwoju jest personel. Dlatego też organizacje podejmują różnorodne działania na rzecz równości i różnorodności, aby stworzyć miejsce pracy, w którym ludzie chcą i mogą się rozwijać zawodowo, przyczyniając się tym samym do rozwoju firmy.

Mam nadzieję, że niniejszy przewodnik zainspiruje Państwa do działań i okaże się przydatny w coraz skuteczniejszym prowadzeniu polityki równych szans i różnorodności w miejscu pracy. Zachęcam do korzystania z rozwiązań, które przedstawia.

Publikacja ta powstała w ramach projektu Gender Index realizowanego przez UNDP wraz z partnerami krajowymi w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL i finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

**Anna Darska**

*Szefowa Przedstawicielstwa Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) w Polsce*



# Wprowadzenie

## Czym jest przewodnik?

Przewodnik to praktyczne narzędzie zawierające wskazówki i rozwiązania w zakresie wdrażania równości i różnorodności w procesie pozyskiwania i zatrzymywania pracowników w organizacji. Może być źródłem inspiracji dla małych i dużych, prywatnych i państwowych firm – dla każdej organizacji, której celem jest posiadanie najlepszego personelu. Dobre praktyki to również odpowiedź na wymogi formalne, które regulują liczne przepisy prawne.

## Dla kogo powstał?

Jeżeli jesteś prezesem, dyrektorem, kierownikiem średniego lub wyższego szczebla, osobą odpowiedzialną za zarządzanie zespołem – niniejszy przewodnik jest dla ciebie.

Kadra wysokiego szczebla znajdzie w nim wskazówki, jak wzmacniać w organizacji efektywne przywództwo, wykorzystując politykę równości i różnorodności.

Kadra średniego szczebla dowie się, jak zarządzać, żeby efektywnie wykorzystywać zróżnicowane doświadczenia oraz potencjał i możliwości tkwiące we wszystkich pracownikach.

Kierownicy i koordynatorzy różnych szczebli dowiedzą się, jak osiągać korzyści ze zróżnicowanego zespołu poprzez inspirację i motywację pracowników.

## Dlaczego powstał?

Nieprzestrzeganie zasady równości szans (dyskryminowanie) w miejscu pracy jest nie tylko czymś złym i nieetycznym, ale może być również bardzo kosztowne dla firmy.

Pamiętaj, że każda firma/organizacja jest odpowiedzialna za zachowania swoich pracowników. Upewnij się, że twoi pracownicy wiedzą, jakie zachowania są akceptowalne w organizacji. Przestrzegaj zgodności praktyk stosowanych przy zatrudnianiu pracowników z ustawodawstwem.

Wdrożenie dobrych praktyk pozwoli na pozyskanie i zatrzymanie najlepszych pracowników oraz zaoszczędzenie czasu i pieniędzy w dłuższym okresie. Ponadto firma otwarta na pozyskiwanie zróżnicowanego personelu pozytywnie kształtuje swój wizerunek (*image*) na rynku, co również jest bardzo ważnym elementem strategii każdej organizacji.

Przewodnik ma pomóc firmom/organizacjom wdrażać nowoczesne praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi: zarządzanie oparte na zasadzie równości i różnorodności jako ważny czynnik budowania konkurencyjności firmy w warunkach nowej gospodarki. Wprowadzenie przez firmę polityki równych szans ma wspierać ją w prowadzeniu działalności zgodnie z prawem.

## Dlaczego warto skorzystać z przewodnika?

Przewodnik pozwoli odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czy w firmie/organizacji nie dochodzi do łamania kodeksu pracy podczas pozyskiwania pracowników?
- Na jakim etapie jest organizacja/firma pod względem równości szans i różnorodności?
- Jakie dobre praktyki na rzecz równości i różnorodności może wdrożyć organizacja/firma w procesie pozyskiwania i zatrzymywania pracowników?

## Jak korzystać z przewodnika?

Przewodnik składa się z czterech części. W pierwszej przedstawiono pojęcia równości szans i zarządzania różnorodnością oraz korzyści, jakie organizacja może osiągać dzięki wdrażaniu rozwiązań na ich rzecz. Dwie kolejne zawierają praktyczne wskazówki i rozwiązania, jakie warto włączyć w proces pozyskiwania najlepszego dla organizacji personelu i zarządzania nim. Na końcu każdej z tych części znajduje się lista kontrolna zawierająca wskazówki dotyczące wdrażania równości i różnorodności w miejscu pracy.



Wiele firm podkreśla, że największą trudnością nie jest pozyskanie pracowników, lecz ich zatrzymanie. Oznacza to, że posiadanie zróżnicowanej kadry nie wystarczy, by osiągnąć korzyści – różnorodnością należy efektywnie zarządzać.

Zakończenie przewodnika stanowi instrument diagnozy polityki pracodawcy pod kątem różnorodności w miejscu pracy. Udzielając odpowiedzi na pytania, można dowiedzieć się, jakie obszary wymagają ulepszenia i jakie działania warto podjąć, aby pozyskać i zatrzymać najlepszych pracowników w organizacji.

Przewodnik stanowi źródło praktycznych porad i wskazówek, jak włączyć w proces pozyskiwania pracowników kwestie równości i różnorodności zarówno w małej, jak i w dużej firmie/organizacji.

Warto podkreślić, że powstał na podstawie szerokiej analizy literatury międzynarodowej prezentującej liczne rozwiązania i dobre praktyki na rzecz równości i różnorodności w miejscu pracy, oraz niezbyt bogatych doświadczeń krajowych. W publikacji podjęto próbę pokazania, jak promować idee różnorodności i stwarzać jednakowe szanse dostępu do zatrudnienia i rozwoju zawodowego wszystkim zatrudnionym bez względu na ich płeć, wiek, rasę czy pochodzenie etniczne, jako niezbędnego warunku do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej firmy na globalnym rynku. Mam nadzieję, że niniejszy podręcznik zainspiruje Państwa do wykorzystania zaprezentowanych narzędzi służących profesjonalnemu pozyskiwaniu pracowników do organizacji i ich integrowaniu.

Praktyka potwierdza, że pracodawcy, którzy doceniają swoich pracowników i stwarzają przyjazne miejsca pracy, stają się na coraz bardziej zróżnicowanym i konkurencyjnym na rynku pracy pracodawcą, dla którego warto pracować. Zatem sprawiedliwe traktowanie pracowników jest nie tylko etyczne i zgodne z prawem, ale przynosi także wiele korzyści ekonomicznych.

**Elwira Gross-Gołacka**





*Najtrudniejszą sztuką nie jest  
wybrać właściwych ludzi,  
ale wykorzystać wszystkie  
możliwości, jakie w nich tkwią.*

Napoleon

# Część I

## POLITYKA RÓWNYCH SZANS I ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ – POJĘCIA I KORZYŚCI WYNIKAJĄCE ZE STOSOWANIA

### Co to jest polityka równych szans?

**równe szanse = zgodność z prawem**

**Polityka równych szans** to działania organizacji mieszczące się w ramach strategii personalnej mające na celu zapobieganie dyskryminacji i promowanie równości w miejscu pracy poprzez:



- równe wynagradzanie za pracę o równej wartości
- równy dostęp do zatrudnienia
- równy dostęp do kształcenia zawodowego
- równe przyznawanie awansów, nagród
- równe warunki zatrudnienia.

Firmy powinny zadbać o to, aby ich działalność była zgodna z prawem w zakresie przepisów antydyskryminacyjnych, co pomoże uniknąć ryzyka procesów sądowych.

### Co oznacza zarządzanie różnorodnością?

**zarządzanie różnorodnością = równe szanse + korzyści dla firmy**

**Różnorodność** to o wiele więcej niż równe szanse dla wszystkich – pojęcie to oznacza, że w biznesie docenia się różnych ludzi, zarówno jako pracowników, jak i klientów firmy. W odniesieniu do pracowników prowadzenie polityki różnorodności może przyczynić się do wzrostu innowacyjności i twórczego działania, zmniejszenia deficytu kadry posiadającej określone umiejętności oraz poprawy jakości obsługi klienta. Z drugiej strony firmy, które są w stanie zaspokoić

potrzeby różnych klientów, mogą zwiększyć swój rynek, zarówno klientów indywidualnych, jak i organizacji publicznych oraz innych firm.<sup>1</sup>

Różnorodność.. to wszystkie możliwe aspekty widoczne i niewidoczne, pod których względem ludzie się od siebie różnią i są do siebie podobni, np. płeć, wiek, rasa, język, wykształcenie.

**Różnorodność** to źródło nowych możliwości, zarówno w sferze zatrudnienia, jak i rynku klienta. Docenianie bogatej gamy różnic wśród pracowników pobudza grupową dynamikę i pomaga stworzyć środowisko pracy, w którym zespoły ludzkie będą w pełni wykorzystywać swój potencjał. Przewagę konkurencyjną można osiągnąć, opierając się na różnorodności istniejącej wśród pracowników firmy i w bazie klientów oraz poprzez zwrócenie szczególnej uwagi na zmienność konkurencyjnego rynku.<sup>2</sup>

Koncepcja **zarządzania różnorodnością** znajduje swój wyraz w docenianiu zróżnicowanego potencjału pracowników oraz wyjątkowego wkładu, jaki wnosi do firmy/organizacji zróżnicowana kadra. Oznacza też poszanowanie pomysłowości, innowacyjności i twórczego myślenia ludzi bez względu na ich wiek, płeć, przekonania religijne, rasę, przynależność etniczną, sytuację rodzinną, orientację seksualną, zdolności fizyczne i umysłowe czy wykształcenie.

Zarządzanie różnorodnością to strategia biznesowa i programy działań skierowane na świadome wykorzystanie zróżnicowanego potencjału wszystkich pracowników w organizacji.

## Jakie korzyści ekonomiczne wynikają z zarządzania przez różnorodność?

### 1. Dotarcie do całkowitej puli talentów

Wykorzystanie doświadczeń i kreatywności całej populacji sprzyja pozyskiwaniu najlepszych pracowników dla organizacji.



**Różnice międzyludzkie to najcenniejszy zasób każdego zespołu, każdej firmy...**

**Marcin Bruczkowski**, autor *Bezsensowności w Tokio oraz Singapur, czwarta rano*, informatyk w PTK Centertel

1 • *Introduction*, Portsmouth City Council 2004,  
[http://www.diversitymeansbusiness.org.uk/handbook\\_intro.htm](http://www.diversitymeansbusiness.org.uk/handbook_intro.htm), s. 2.

2 • *Ibidem*, s. 3.

Grupy robocze złożone po połowie z mężczyzn i kobiet dają optymalne wyniki w większości obszarów, które generują innowacje. Nierówny udział płci w sposób znaczący osłabia jakość pracy na polach eksperymentowania, transferu wiedzy, zdolności przekraczania granic między sektorami i branżami, a także pod względem ogólnej skuteczności.

*Innovative Potential: Men and Woman In Teams*, London Business School

## 2. Wzrost produktywności

Poprzez wspieranie otwartego i sprawiedliwego środowiska pracy oraz oferowanie pełnego spektrum możliwości sprawia, że organizacja jako całość, ale także potencjał indywidualny ulega wzmocnieniu. Wynika to z faktu, że zarówno kreatywność, jak i produktywność pracowników są wzmocniane w miarę jak różnorodność siły roboczej jest zauważana i doceniana. 49% pracodawców potwierdza, że dzięki wprowadzeniu strategii *work life balance* nastąpił wzrost produktywności. Również 85% do 90% badanych pracowników (próbna 1000 osób) wskazuje na wzrost produktywności jako efektu wdrażania strategii *work life balance*. Nie zauważono rozbieżności pomiędzy deklaracjami pracowników a kadrą zarządzającą, wszystkie były pozytywne.

S. Joshi, J. Leichne, K. Melanom, C. Pruna, N. Sager, *Work-Life Balance... A Case of Social responsibility or Competitive Advantage?*, Georgia Institute of Technology 2002.

*Ujednolicone doświadczenia owocują ujednoliconym myśleniem, które prowadzi do utraty szans, niemożności rozwiązywania problemów czy wypracowania skutecznych rozwiązań”.*

Carol Stephenson, Director Lucent Canada, Head of Richard Ivey School of Canada

## 3. Dostęp do nowych rynków i wzrost satysfakcji klientów

Posiadanie zespołów mieszanych w organizacji na każdym poziomie jest ważne, aby zaspokoić potrzeby i oczekiwania klientów.

Na rynku konsumenckim, im bardziej struktura personalna firmy odzwierciedla strukturę demograficzną rynku, tym lepiej może odpowiadać na nowe potrzeby na rynku i dostosować się do nich.

*Catalyst, The Bottom Line: Connection Corporate Performance and Gender Diversity. Executive Summary*, New York 2004.

*W Stanach Zjednoczonych kobiety są odpowiedzialne za 83% zakupów dóbr konsumenckich.*

M. Barletta, *Marketing to woman: How to Understent, Reach and Increase Your Share of the World's Largest Market Segment*, Dearborn Trade Publishing 2002.

#### 4. Poprawa wizerunku pracodawcy

Wizerunek firmy, która jest znana z tego, że wdraża rozwiązania na rzecz równości i różnorodności, może mieć znaczący wpływ na najważniejsze źródło konkurencyjności firmy: ludzi.

The Kingsmill Review, *A Review of Women's Employment and Pay*, London 2001, s. 36 – 37.

#### 5. Spadek kosztów związanych z fluktuacją pracowników

Duża fluktuacja personelu i związane z nią koszty to powszechnie niekorzystny skutek braku równości szans w organizacjach. Koszty te wiążą się z odchodzeniem pracowników, szukaniem zastępstw i przenoszeniem.

Firma BT w 2003 roku zaoszczędziła 3 mln funtów na kosztach związanych z rekrutacją od czasu, kiedy 98% kobiet zaczęło powracać po urlopach macierzyńskich i wychowawczych do pracy.

*The Working and Caring in London 2002 survey – by Parents at Work, the City of London Early Years Development and the Childcare Partnership, [www.parentsatwork.org.uk](http://www.parentsatwork.org.uk)*

Z ankiety przeprowadzonej w 1992 roku wśród pracowników firm IBM wynika, że dla owych pracowników możliwość pogodzenia życia zawodowego z rodzinnym jest jednym z kluczowych czynników do pozostania w firmie, zagadnienie równowaga praca–życie znalazło się wśród 16 innych determinant pozostawania pracownikiem firmy IBM.

#### 6. Spadek absencji pracowników

Liczne badania potwierdzają, że zarządzanie przez różnorodność w organizacji redukuje absencję pracowników.

Londyńska firma LBC zanotowała spadek wskaźnika absencji pracowników spowodowany chorobą w pierwszym roku poprzez wprowadzenie strategii na rzecz pogodzenia życia zawodowego z rodzinnym.

*Incomes Data Services Hours and holidays 2003, IDS Studies 760, October 2003*

Firma Jonhson&Johnson potwierdziła, że wśród pracowników korzystających z elastycznych form zatrudnienia i polityki urlopów (*family leave policy*) absencja spadła o 50%.

J. Landauer, *Bottom-line benefits of work/life programs*, HR FOCUS, July 1977, Nr 74, s. 7, 3–4.

#### 7. Minimalizacja ryzyka i kosztów sądowych

Wdrożenie inicjatyw na rzecz równości i różnorodności oraz stosowanie się do ustalonych zasad i standardów może chronić firmę przed problemami prawnymi, a nawet kosztownymi odszkodowaniami.







# Część II

## POZYSKIWANIE PRACOWNIKÓW

Niniejsza część przewodnika dotyczy procesu doboru kadr (rekrutacji i selekcji) oraz adaptowania się nowo przyjętego pracownika w miejscu pracy.

### Dlaczego rekrutacja i selekcja to ważny proces?

Większość pracodawców uznaje, że najważniejszym kapitałem ich firmy jest personel, a staranny dobór pracowników jest kluczem do sukcesu. Od prawidłowego ich doboru zależy jakim potencjałem ludzkim firma dysponuje oraz jakie są możliwości jego rozwoju i doskonalenia. Wdrażanie dobrych praktyk w procesie rekrutacji i selekcji pracowników wpływa na wzrost efektywności i motywacji pracowników oraz redukcję zwolnień i absencji pracowników.

Niewłaściwie przeprowadzona rekrutacja może pociągać za sobą określone skutki. Zatrudnienie na danym stanowisku pracy niewłaściwej osoby powoduje po prostu wzrost kosztów wynikający z kolejnej rekrutacji. Ponadto nieprzestrzeganie przepisów prawa może wywołać spory i dodatkowe koszty sądowe.

## REKRUTACJA

### Opis stanowiska pracy

Na początku warto określić główne cele i zakres obowiązków na danym stanowisku, co będzie pomocne zarówno w procesie rekrutacji, jak i w dalszej ocenie pracy.

Przygotowując opis stanowiska pracy, należy uwzględnić następujące kwestie:

- Język opisu powinien być prosty, lecz bez określeń potocznych.
- Sporządzając listę głównych zadań, które będą wykonywane na danym stanowisku pracy, należy koncentrować się na konkretnych czynnościach, a nie na niejasnych określeniach typu „być odpowiedzialnym za”, „zajmować się czymś” itp.
- Należy określić oczekiwane rezultaty, zamiast opisywać sposoby wykonania pracy.
- Trzeba określić sposób raportowania, np. ilu pracowników będzie podlegać danemu stanowisku, komu będzie podlegała osoba zatrudniona na tym stanowisku.
- Jeśli jest to możliwe, należy podać wymagania dotyczące rezultatów i wyników pracy.
- Kryteria stojące w sprzeczności z polityką równości i różnorodności powinny być wyeliminowane z opisu.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> *Recruiting*, Portsmouth City Council 2004, [http://www.diversitymeansbusiness.org.uk/handbook\\_recruiting.htm](http://www.diversitymeansbusiness.org.uk/handbook_recruiting.htm), s. 2.



Opis stanowiska powinien zawierać:

- tytuł/stanowisko
- departament/komórkę organizacyjną
- główny cel zatrudnienia
- kluczowe zadania/główne obowiązki
- zakres odpowiedzialności (np. za personel, wyposażenie)
- zakres odpowiedzialności przed... (np. zależność, raportowanie)

## Kompetencje zawodowe

Określenie profilu osobowego poszukiwanego pracownika jest jednym z najważniejszych elementów procesu rekrutacji. Profil to ogół cech i właściwości pracownika niezbędnych do skutecznego wykonywania pracy, na który składają się: wiedza, umiejętności, zdolności i wartości. Warto również określić, które kryteria osobowe są niezbędne, a które pożądane.



Prawidłowy opis profilu zawodowego powinien określać:

- wymagane umiejętności, wiedzę ściśle związane z pracą
- niezbędne doświadczenie
- niezbędne kompetencje
- szkolenia
- pozostałe kryteria związane z kwalifikacjami, niezbędne lub wskazane dla danego stanowiska pracy, uwzględniające wszystkie grupy społeczne bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność itp.

Ponadto określając kompetencje zawodowe, należy uwzględnić następujące zalecenia:

- Język opisu powinien być prosty, lecz pozbawiony określeń potocznych.
- Zasadnicze umiejętności, wiedza i doświadczenie mogą okazać się ważniejsze niż określone kwalifikacje.
- Trzeba skoncentrować się na osiągniętych sukcesach zawodowych, ponieważ może to mieć większe znaczenie niż staż pracy czy ostatnie doświadczenia zawodowe.
- Przyjęte kryteria powinny być realistyczne: zbyt wygórowane wymagania mogą być przyczyną mylnych oczekiwań ze strony kandydatów/kandydatek co do zakresu pracy na danym stanowisku i/lub mogą prowadzić do zatrudnienia osoby, która szybko zrezygnuje z danej pracy.
- Należy unikać formułowania kryteriów odnoszących się do cech osobowych kandydatów/kandydatek, chyba że ma to istotne znaczenie dla danej pracy, np. „poczucie humoru” może mieć wiele różnych znaczeń; „sprawność fizyczna” czy „umiejętność pracy w stresie” są określeniami niejasnymi.<sup>4</sup>

#### PRZYKŁAD

Bezpośrednie odniesienie się do wieku kandydata/kandydatki np. poprzez wymaganie „x-letniego doświadczenia w pracy” może eliminować osoby młodsze, które posiadają wymagane umiejętności, jednak nie miały możliwości wykazania się nimi przez dłuższy czas.

- Trzeba unikać wszelkich kryteriów, które stoją w sprzeczności z polityką równości i różnorodności.

## Ogłoszenia

Ogłoszenia w sprawie oferowanych stanowisk pracy powinny zawierać opis stanowiska pracy i kompetencji zawodowych (patrz wyżej). Każde ogłoszenie wymaga szczegółowego zaprojektowania i zaprezentowania, aby zainteresować jak największą liczbę potencjalnych pracowników/pracownic. **Już od tego momentu rozpoczyna się proces, którego celem jest wybór jak najlepszego kandydata/kandydatki spełniającego określone wymagania dla oferowanego stanowiska pracy.**

Przygotowując ogłoszenie, warto uwzględnić następujące kwestie:

- Należy wyeksponować cechy i doświadczenie wymagane na danym stanowisku.
- Należy unikać stosowania wyrażer, które mogą sugerować preferencje np. co do wieku, płci, pełnosprawności/niepełnosprawności („dojrzały”, „młody”, „energiczny”, „dynamiczny”, „dyspozycyjny”).
- Należy unikać stereotypów.

#### PRZYKŁAD

Zobacz, jak formuła poniższych ogłoszeń sugeruje preferencje pracodawcy co do wieku kandydata/kandydatki...

- 1) „Poszukujemy osoby entuzjastycznie nastawionej, elastycznej i łatwo dostosowującej się do szybko zmieniającego się rynku, nieobawiającej się kwestionowania zastanej sytuacji oraz obeznanej z najnowszymi trendami”.
- 2) „Idealny kandydat/kandydatka będzie musiał stawić czoła konkurencyjnym wymaganiom. On lub ona powinien/na być skłonny do refleksji oraz mieć nienaganną prezencję i maniery”.

- Ogłoszenia rekrutacyjne powinny być formułowane w taki sposób, aby miały możliwie szeroki odbiór i nie ograniczały spektrum potencjalnych kandydatów/kandydatek.
- Oferty pracy należy zamieszczać w wydawnictwach adekwatnych do poziomu oferowanego stanowiska oraz docelowych odbiorców.

- Korzystając z usług firmy rekrutacyjnej, należy sprawdzić, czy prowadzi/popiera ona politykę różnorodności i czy nie stosuje praktyk dyskryminacyjnych.
- Warto zamieścić informację dotyczącą popierania polityki różnorodności, np. „mile widziane kandydatki płci żeńskiej, osoby niepełnosprawne oraz kandydaci/teki 50+”.
- W ogłoszeniu należy podać istotne informacje na temat miejsca pracy oraz inne kluczowe informacje dotyczące umowy o pracę.
- Należy dokładnie określić sposób składania podań, a ustalając terminy składania podań czy rozmów kwalifikacyjnych, zapewnić kandydatom/kandydatkom wystarczająco dużo czasu.
- Tekst ogłoszenia powinien być czytelny i przyciągać uwagę czytającego, nie powinien być przeładowany informacjami.
- Należy unikać wszelkich kryteriów, które stoją w sprzeczności z polityką równości i różnorodności.<sup>5</sup>

Gdzie i w jaki sposób szukać najlepszych kandydatów do pracy:

- rekrutacja wewnętrzna
- lokalna prasa i radio
- internet
- prasa międzynarodowa
- prasa specjalistyczna
- szkoły, szkoły wyższe, biura karier
- instytucje kształcenia zawodowego
- prywatne agencje zatrudnienia
- specjalistyczne agencje doradztwa personalnego
- urzędy pracy
- organizacje społeczne.



---

#### PRZYKŁAD

##### **Pracodawca zamieścił ogłoszenie w następującej formie:**

„X... jest pracodawcą realizującym politykę równych szans, któremu zależy na zatrudnianiu osób w procesie sprawiedliwej i otwartej rekrutacji. Przyjmujemy podania od wszystkich kandydatów, bez względu na pochodzenie etniczne, wiarę, przekonania religijne, płeć, orientację seksualną, niepełnosprawność, wiek i inne nieistotne czynniki”. Dalej jednak w ogłoszeniu pojawia się następująca informacja: „Przy rozpatrywaniu możliwości zatrudnienia na stanowisko, X będzie brał pod uwagę, czy okres, w jakim kandydat będzie świadczył pracę przed osiągnięciem wieku emerytalnego, będzie wystarczający, aby wykonać powierzone mu zadania oraz pokryć koszty związane ze szkoleniem”.

Ta ostatnia informacja jest niezgodna z polityką różnorodności, ponieważ wyklucza osoby w wieku 50+.

---

Źródło: *Recruiting*, Portsmouth City Council 2004, [http://www.diversitymeansbusiness.org.uk/handbook\\_recruiting.htm](http://www.diversitymeansbusiness.org.uk/handbook_recruiting.htm), s. 6.

## SELEKCJA

Wszyscy pracownicy zaangażowani w proces selekcji kandydatów powinni być w pełni świadomi swojej roli i odpowiedzialności związanej z jednakowym traktowaniem kandydatów/kandydatek zgodnie z przedstawionymi zasadami.

### Formularz aplikacyjny

Dobrze skonstruowany formularz aplikacji na stanowisko powinien umożliwić uzyskanie wszystkich informacji niezbędnych w aspekcie opisu stanowiska pracy i kompetencji zawodowych, dostarczając konieczne i istotne informacje o kandydacie i jego umiejętnościach. Dodatkowo można wymagać od kandydatów/kandydatek dostarczenia życiorysu (CV). Formularz może również stanowić postawę do rozmowy kwalifikacyjnej.

Na etapie przygotowywania formularza aplikacyjnego należy uwzględnić następujące kwestie:

- Formularz powinien być odpowiedni do poziomu oferowanego stanowiska, np. informacje oraz doświadczenie zawodowe wymagane w przypadku rekrutacji kandydatów/kandydatek na stanowiska przedstawiciela handlowego będą różniły się od wymaganych na stanowisku dyrektora sprzedaży.
- Należy zachęcać kandydatów/kandydatki, aby przedstawili dokumenty świadczące o ich umiejętnościach i doświadczeniu z różnych dziedzin życia, które mogą być przydatne na danym stanowisku, np. dana osoba może mieć doświadczenie w pracy jako wolontariusz w organizacjach charytatywnych, co może być równie cenne jak jej wcześniejsze doświadczenie zawodowe.
- Język użyty w formularzu powinien być prosty, lecz pozbawiony określeń potocznych.
- Nie powinno się formułować kryteriów stojących w sprzeczności z polityką równości i różnorodności.

Warto zbierać dane dotyczące płci, wieku, niepełnosprawności kandydatów itp., jednak takie informacje należy pozyskiwać oddzielnie, tzn. nie powinny być umieszczane w głównym formularzu podania o pracę, i używać wyłącznie do celów statystycznych, a nie w procesie selekcji kandydatów. Informacje o stanie zdrowia kandydata/kandydatki także powinny być pozyskiwane na podstawie odrębnego formularza.

Praktyka potwierdza, że w procesie selekcji należy stosować kilka metod, a ich dobór zależy od organizacji, rodzaju oferowanej pracy, umiejętności zespołu rekrutacyjnego czy po prostu od budżetu przeznaczanego na pozyskanie pracownika. I tak można korzystać z:

- rozmowy kwalifikacyjnej,
- testów (praktycznych i psychometrycznych),
- centrum oceny (*assessment center*),
- gier sytuacyjnych, ćwiczeń grupowych.

## Lista kandydatów po wstępnej selekcji (*shortlisting*)

W przypadku dużej liczby kandydatów/kandydatek na podstawie informacji zawartych w formularzach aplikacyjnych można dokonać wyboru najlepszych kandydatów/kandydatek, którzy zostaną zaproszeni na rozmowę kwalifikacyjną. Kryterium takiej selekcji powinny być umiejętności i doświadczenie kandydatów, a nie ich płeć, przynależność etniczna, religia/wiara, niepełnosprawność czy wiek, chyba że istnieją uzasadnione podstawy do brania pod uwagę również tych kryteriów.

Przygotowując listę kandydatów po wstępnej selekcji (*shortlisting*), należy:

- Upewnić się, że typowanie jest przeprowadzane przez kilka osób, a nie przez jedną.
- Decyzję o wyborze oprzeć wyłącznie na umiejętnościach i predyspozycjach kandydata/kandydatki.

**Kandydatów/kandydatki w wieku 50+ warto oceniać na podstawie doświadczenia zawodowego i umiejętności, a nie kwalifikacji nabytych we wcześniejszych latach, ponieważ ich kwalifikacje mogą nie mieścić się w obecnie stosowanych systemach lub mogą być nieuznawane zgodnie z obecnie stosowanymi kryteriami.**

- Do oceny kandydatów/kandydatek wykorzystać arkusz wymagań.
- Upewnić się, że osobiste uprzedzenia nie mają wpływu na decyzję.
- Podczas procesu rekrutacji robić notatki i przekazywać je do działu HR.

## Rozmowa kwalifikacyjna

Większość stanowisk pracy jest obsadzana w wyniku rozmów kwalifikacyjnych. Rozmowa kwalifikacyjna ma dwa cele – pozyskanie kandydata/kandydatki, jeżeli spełnia wymagania określone dla oferowanego stanowiska pracy i przekazanie informacji o oferowanej pracy i organizacji. Zapraszając kandydatów/kandydatki na rozmowę kwalifikacyjną, należy się dowiedzieć, czy nie mają szczególnych wymagań, które ułatwiłyby im uczestnictwo w rozmowie kwalifikacyjnej.

Przygotowując się do rozmowy kwalifikacyjnej, należy:

- Zapewnić przeprowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej przez dwie lub więcej osób w celu zagwarantowania obiektywnej oceny kandydatów.
- Zapewnić udział w panelu rekrutacyjnym osób zróżnicowanych ze względu np. na wiek czy płeć.
- Do przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych zatrudnić osoby mające pełną świadomość swojej roli i odpowiedzialności dotyczącej jednakowego traktowania kandydatów/kandydatek.
- Wcześniej przygotować zestaw pytań, na które będzie musiał odpowiedzieć każdy kandydat/kandydatka, ponieważ w ten sposób można obiektywnie porównać odpowiedzi wszystkich aplikujących.
- Skoncentrować uwagę na kompetencjach kandydata/kandydatki.
- Tak sformułować pytania, aby pozwoliły uzyskać informacje na temat umiejętności i kwalifikacji kandydatów/kandydatek istotnych z punktu widzenia opisu stanowiska pracy i kompetencji zawodowych.
- Unikać osobistych uprzedzeń i stereotypów wobec kandydatów/kandydatek.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Ibidem, s. 9.

W trakcie rozmowy kwalifikacyjnej należy:

- Zapewnić kandydatom dogodne warunki oraz możliwość jak najlepszego zaprezentowania swojej osoby.
- Umożliwić kandydatom zadawanie pytań w celu uzyskania informacji na temat oferowanej pracy i pracodawcy.

#### CZEGO TRZEBA UNIKAĆ PODCZAS ROZMOWY KWALIFIKACYJNEJ:

- zadawania pytań na temat np. wieku czy płci:
  - „Jaki jest Pana/Pani stan cywilny?”
  - „ Czy jest Pani w ciąży?”
  - „Jakie są Pana/Pani plany rodzicielskie?”
  - „Czy poradziłby sobie Pan/Pani w młodym zespole?”
  - „Jak czułby się Pan/Pani w miejscu pracy, gdzie pracują osoby w wieku 50+?”
  - „Jak czułby się Pan/Pani, zarządzając pracownikami młodszymi/starszymi od siebie?”
  - „Czy Pani jako kobieta poradzi sobie na stanowisku dyrektorskim?”
- komentowania, np.:
  - „Czy fakt, że posiada Pani/Pan małe dziecko, nie będzie wpływał na decyzyjność w pracy?”
  - „Poszukujemy kogoś młodszego/starszego na dane stanowisko pracy”
  - „Ponieważ jest Pan/Pani trochę za młody na stanowisko o tak dużej odpowiedzialności...”
  - „Czy nie uważa Pan/Pani, że osoba taka jak Pan/Pani powinna poszukiwać stanowiska o większej odpowiedzialności?”



#### PRZYKŁAD

Jeśli nieprzyjęty kandydat/kandydatka zorientuje się, że podczas rozmowy kwalifikacyjnej zadawane były różne zestawy pytań kandydatom zewnętrznym i wewnętrznym, może uznać to za przejaw dyskryminacji.

## Testy kompetencyjne

Wielu pracodawców stosuje testy w celu wyłonienia najlepszego kandydata/kandydatki na dane stanowisko – wiele osób potrafi bardzo dobrze zaprezentować się na rozmowie kwalifikacyjnej, ale nie sprawdza się potem w pracy. Test nigdy nie powinien stanowić jedyne narzędzia selekcji kandydatów.

- Gdy praca na danym stanowisku wymaga specyficznych umiejętności, można zastosować testy sprawdzające kandydatów, takie jak testy z biegłości w maszynopisanu, zadania z dziedziny IT, testy matematyczne i inne praktyczne testy związane z daną pracą.

- Należy się upewnić, czy pracodawca przeprowadzający testy w pełni rozumie swoją rolę i odpowiedzialność związaną z jednakowym traktowaniem wszystkich kandydatów.
- Testy powinny być przeprowadzane w odpowiednich warunkach dających równe szanse np. osobom pełno- i niepełnosprawnym.<sup>7</sup>

## Podjęcie decyzji

Po zakończeniu procesu rekrutacji należy szybko dokonać wyboru właściwego kandydata/kandydatki i niezwłocznie poinformować go/ją o tym fakcie. W ten sposób można uniknąć sytuacji, w której wybrany kandydat/kandydatka wcześniej skorzysta z innej oferty pracy. Dobrą praktyką jest również wysłanie informacji o wynikach rozmowy kwalifikacyjnej do aplikujących, którzy zostali odrzuceni. W informacji zwrotnej można podać przyczyny niewybrania kandydata/kandydatki.

Warto również sporządzić statystykę dotyczącą liczby osób, które złożyły aplikacje o pracę, osób, które zostały zaproszone na rozmowę kwalifikacyjną, i tych, które zostały wybrane, według płci, wieku, niepełnosprawności i pochodzenia etnicznego. Takie dane będą przydatne nie tylko przy ocenie efektywności procesu rekrutacji, ale również w przypadku ewentualnych sporów.

## Jak skutecznie pozyskiwać pracowników z różnorodnego grona kandydatów – lista kontrolna

Lista kontrolna stanowi wskazówkę dla menedżerów, kierowników, wszystkich osób zaangażowanych w zarządzanie ludźmi w organizacji mającą na celu zapewnienie równości i różnorodności w procesie pozyskiwania pracowników.

Pozyskując pracowników, masz pełną świadomość swojej odpowiedzialności prawnej za ten proces.



Podkreślasz swoje poparcie dla polityki różnorodności w zatrudnianiu pracowników wśród szerokiego grona potencjalnych kandydatów/kandydatek wewnątrz i na zewnątrz firmy/organizacji.



Dokonujesz analizy i aktualizacji procesu pozyskiwania pracowników tak, aby był on sprawiedliwy, zgodny z przepisami, efektywny i nie wykluczał żadnych grup społecznych oraz by zapewnić, uwzględnienie następujących elementów tego procesu:



- opis stanowiska pracy/kompetencje zawodowe,
- ogłoszenia,
- proces składania aplikacji na stanowisko i przygotowanie odpowiedniej dokumentacji,



- procedury dotyczące selekcji kandydatów/kandydatek i rozmów kwalifikacyjnych,
- procedury dotyczące przeprowadzania testów i dokumentacji medycznej,
- warunki zatrudnienia i pracy.

Szkolisz w zakresie równości i różnorodności wszystkich pracowników uczestniczących w procesie pozyskiwania pracowników.



Rozważasz możliwości dostosowania miejsca pracy do potrzeb nowych pracowników/pracownic.



Analizujesz dokumentację kandydatów/kandydatek, w tym:

- aplikacje na stanowisko,
- wyniki selekcji kandydatów/kandydatek,
- *résumé* rozmów kwalifikacyjnych,
- oferty pracy,

biorąc pod uwagę płeć, niepełnosprawność, wiek, rasę/narodowość, religię/wiarę itp.





## Część III

# ZATRZYMANIE PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI

Kolejna część przewodnika została poświęcona kwestiom związanym z zatrzymaniem jak najdłużej pracowników w organizacji. Jak się okazuje, największą trudnością dla pracodawców nie jest pozyskanie pracowników, lecz zatrzymanie ich w swojej organizacji. Co oznacza, że posiadanie różnorodnej kadry nie wystarczy, by osiągać korzyści – różnorodnością należy efektywnie zarządzać.

Praktyka potwierdza, że istnieje wiele czynników, które wpływają na motywację pracowników oraz ich chęć do pozostania w organizacji. **Ludzie na ogół pozytywniej myślą o organizacji, w której pracują, jeśli są w niej traktowani *fair*, doceniani i szanowani.**

Warto przypomnieć, że selekcja pracowników to tylko początek relacji pracowniczych i przyszłość tych relacji zależy w znacznej mierze od tego, jak nowo zatrudniona osoba zaadaptuje się w nowym miejscu pracy.

Najwięcej osób rezygnujących z pracy stanowią nowo zatrudnieni.

Jeśli nie zaoferujemy pracownikom szkoleń i możliwości dalszego rozwoju, aby ich u siebie zatrzymać, koszty rekrutacji mogą być znacząco wysokie i w pełni uzasadniające inwestycję w przyszłość pracowników.

Warto zatem zadbać o to, aby pracownicy zatrudnieni w organizacji/firmie pozostali w niej jak najdłużej. Niniejsza część przewodnika zawiera rozwiązania, które pomogą w zgodzie z prawem stworzyć zespół zadowolonych z pracy i lojalnych pracowników.

## Jak wprowadzać nowych pracowników?

Właściwe wprowadzenie nowo zatrudnionego pracownika do organizacji/firmy przynosi wymierne korzyści każdej firmie, małej i dużej, bez względu na charakter wykonywanej pracy. Im szybciej pracownik zapozna się z kulturą organizacyjną firmy, specyfiką pracy na danym stanowisku pracy, bezpośrednimi współpracownikami, tym szybciej zaangażowanie w pracę i efektywność jego działań wzrosnie.

Nowi pracownicy powinni jak najszybciej zapoznać się z przepisami BHP, topografią miejsca pracy oraz zostać przedstawieni swoim bezpośrednim współpracownikom. Inne informacje najlepiej przekazać im w ciągu następnych kilku dni lub nawet tygodni, tak aby nie zostali ob-

ciążeni zbyt dużą ilością informacji na raz. W przypadku konieczności dostosowania miejsca pracy do potrzeb nowo zatrudnionej osoby niezbędne zmiany powinny być jak najszybciej wprowadzone.

**Należy wcześniej przygotować listę standardowych działań, jakie należy podjąć w początkowym okresie zatrudnienia nowych pracowników i zdecydować, jakie informacje i wiedza będą im potrzebne w pierwszej kolejności (patrz Aneks: Jak wprowadzać osoby nowo zatrudnione do firm – lista kontrolna).**

## Dlaczego warto rozpoznawać potrzeby pracowników?

Bardzo istotną kwestią jest zrozumienie potrzeb zarówno nowych, jak i wcześniej zatrudnionych pracowników. Wielu pracodawców podkreśla, że przynosi to wymierne korzyści: stają się bardziej atrakcyjni dla potencjalnych pracowników i klientów, co pozwala na pozyskiwanie i zatrzymywanie najlepszych ludzi w organizacji/firmie. Ponadto pozwala na funkcjonowanie w zgodzie z ustawodawstwem.

Akceptacja różnorodności w sumie ma zmierzać do tego, aby wszystkie narzędzia HR były skonstruowane w taki sposób, aby umożliwiać pełne i swobodne rozwijanie się pracowników, a każda jednostka otrzymywała równe szanse takiego rozwoju.<sup>8</sup> Działania mające np. na celu zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym można rozumieć jako zestaw programów dostosowanych do wszystkich pracowników niepreferujący żadnej z grup. Tylko w taki sposób można utrzymać wysoko zmotywowany zespół pracowników.



Pracownicy mogą mieć bardzo różne potrzeby, związane np. z:

- świętami religijnymi
- polityką urlopów (przedłużenia, przesunięcia)
- godzinami pracy (uelastycznienie formy, czasu i miejsca pracy)
- stylem komunikacji, polityką zachowań czy ubiorem (np. konieczność noszenia turbana).

Niektórzy pracownicy mogą potrzebować jedynie ruchomego czasu pracy, aby wypełnić swoje obowiązki związane z opieką nad innymi członkami rodziny lub odbyć wizyty lekarskie. Osoby niepełnosprawne mogą mieć specyficzne wymagania co do sposobu wykonywania pracy, dostosowanego do ich niepełnosprawności.

Skutecznym sposobem znalezienia właściwych rozwiązań jest rozmowa z poszczególnymi pracownikami. Większość niezbędnych zmian można wprowadzić minimalnym kosztem lub bez ponoszenia żadnych kosztów. Należy dokonywać regularnej oceny zarówno potrzeb pracowników, jak i wprowadzanych w tym zakresie zmian, np. w ramach corocznej oceny pracowniczej.

**Przy odrobinie dobrych chęci i stosunkowo niewielkim wysiłku można zapewnić sobie znacznie większą lojalność pracowników i zasłużyć na miano „pracodawcy z wyboru”.**

8 • G. Kirton, A. Greene, *The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach*, Elsevier Butterworth Heineman, Burlington 2005, s. 225–251.

30% absencji pracowników spowodowane jest stresem – The Heath&Safety Executive UK.

Uelastycznienie czasu pracy spowodowało wzrost powrotów kobiet po urlopach macierzyńskich do firmy do 98% – IBM UK.

Ważną rolę mogą pełnić tzw. **sieci wzajemnej pomocy**. Struktury te mogą być źródłem doradztwa w opracowywaniu i wdrażaniu polityki na rzecz równości i różnorodności w organizacji/firmie. Zachęcanie pracowników do tworzenia organizacji/sieci wzajemnej pomocy w miejscu pracy może pomóc w szybkim zidentyfikowaniu istniejących problemów i znalezieniu możliwych rozwiązań.<sup>9</sup>

## Wybór systemu wynagradzania

Wynagrodzenie jest kluczowym czynnikiem wpływającym na relacje w miejscu pracy. Systemy wynagradzania mogą różnorodnie wpływać na postawy i zachowania ludzi oraz wywoływać różne skutki w organizacji/firmie. Dlatego ważne jest, aby system wynagradzania był sprawiedliwy dla wszystkich zatrudnionych bez względu np. na ich wiek czy płeć.

Jednakowe warunki płacowe (*equal pay*) oprócz podstawowego wynagrodzenia za pracę obejmują wynagrodzenia dodatkowe (premie, dodatki), nadgodziny, płatny urlop wypoczynkowy i zdrowotny, wynagrodzenia motywacyjne oraz wynagrodzenia emerytalne.

Niezbędny jest audyt wynagrodzeń z uwzględnieniem kryterium płci, co zapewni informacje o poziomie wynagrodzeń w organizacji.

System wynagradzania powinien być równy dla obu płci, co oznacza, że kobietom i mężczyznom oferuje się wynagrodzenie:

- takie same lub bardzo zbliżone
- kalkulowane na podstawie równoważnych stawek obowiązujących w systemie wynagradzania
- równej wartości w odniesieniu do umiejętności, wiedzy i zakresu odpowiedzialności.



Sprawiedliwy system płac oznacza również, że pracownicy wiedzą w jaki sposób jest obliczane ich wynagrodzenie. Na przykład pracownicy powinni posiadać informacje, jakie zadania muszą zrealizować, żeby otrzymać premię i w jaki sposób jest ona obliczana.

<sup>9</sup> • Retention, Portsmouth City Council 2004, [http://www.diversitymeansbusiness.org.uk/handbook\\_retention.htm](http://www.diversitymeansbusiness.org.uk/handbook_retention.htm), s. 4.

Zarówno w odniesieniu do nowych pracowników, jak i osób wcześniej zatrudnionych należy stosować następujące zasady:

- Kobiety i mężczyźni wykonujący ten sam rodzaj pracy otrzymują jednakowe wynagrodzenie, bez względu na płeć.
- Pracownicy wykonujący pracę mającą jednakową wartość otrzymują jednakowe wynagrodzenie.
- Nie zatrudnia się kobiet na gorszych warunkach płacowych niż mężczyźni.
- Jeśli pracownikom przyznawane jest dodatkowe wynagrodzenie za pracę (premie, dodatki), to niech otrzymują je również np. kobiety przebywające na urlopie macierzyńskim.
- Osoby w wieku 50+ czy niepełnosprawne nie mogą być opłacane gorzej niż inni pracownicy.

## Wybór systemu szkoleń

Wszyscy pracownicy w firmie/organizacji powinni mieć możliwość rozwoju zawodowego. Ważne jest, aby dostęp do szkoleń, kursów, treningów związanych ze stanowiskiem pracy był równy dla wszystkich pracowników bez względu np. na ich płeć czy wiek. Również czas, miejsce, długość, sposób szkolenia itp. powinny być dogodne dla wszystkich uczestników.

Pojawiające się nowe możliwości szkoleniowe powinny być znane wszystkim pracownikom oraz dostępne dla wszystkich na równych i sprawiedliwych zasadach. Należy monitorować dostęp do szkoleń w celu upewnienia się, że żadna grupa nie została z nich wykluczona.



Należy dokonywać przeglądu szkoleń w celu upewnienia się, że:

- nie występują bariery wykluczające ze szkolenia jakąkolwiek grupę
- szkolenia są właściwie dobrane dla poszczególnych pracowników
- wszyscy pracownicy są zachęceni do udziału w szkoleniach.

---

### PRZYKŁAD

Jeżeli przewidziane jest szkolenie w zakresie obsługi komputera, to nie należy zakładać, że wszyscy jego uczestnicy posiadają w tym zakresie taki sam poziom umiejętności.

---

Można wymagać od pracowników, aby podpisali zobowiązanie, że będą pracować w firmie przez określony czas po odbyciu szkolenia lub zwrócą część kosztów szkolenia w przypadku wcześniejszej rezygnacji z pracy.

## Wybór polityki awansowania

Decyzja o awansie powinna być podjęta na podstawie sprawiedliwych i obiektywnych kryteriów. Warto zastosować podobną procedurę jak w przypadku rekrutacji nowych pracowników, tzn. korzystając z opisu stanowiska i kompetencji zawodowych, określić dokładnie wymogi dotyczące pracy na danym stanowisku i wybrać najlepszych kandydatów/kandydatki. **Prawidłowo przygotowany opis stanowiska pozwoli uniknąć nieporozumień związanych z aspiracjami i oczekiwaniami**

**kandydatów/kandydatek.** Przesunięcia na wyższe stanowiska wewnątrz organizacji powinny odbywać się poprzez nabór aplikacji. Każdą aplikację należy ocenić w kontekście wymagań dla stanowiska pracy oraz przeprowadzić pełny proces selekcji kandydatów przed podjęciem ostatecznej decyzji. W tym kontekście nabór taki jest identyczny jak proces rekrutacji.

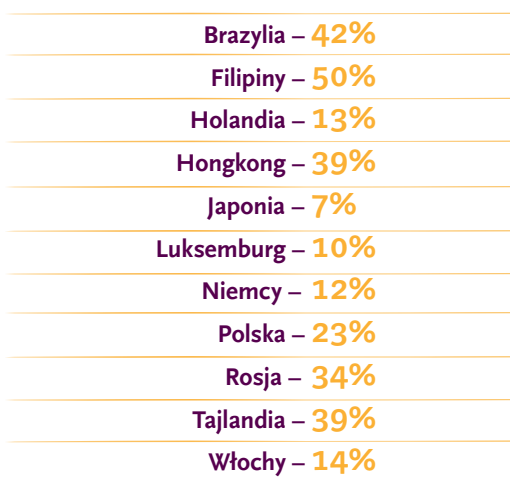
Równy dostęp do awansów oznacza, że oferowane nowe stanowiska pracy powinny być:

- znane na równi wszystkim pracownikom/pracownicom i kandydatom zewnętrznym,
- dostępne dla wszystkich na równych i sprawiedliwych zasadach – nikt nie powinien być wykluczony (np. kobiety, osoby zatrudnione na pół etatu, osoby 50+).

Częstym problemem osób w wieku 50+, kobiet, niepełnosprawnych jest brak możliwości awansu zawodowego. Podczas gdy inni pracownicy są promowani, osoby pomijane w tym procesie pozostają wciąż na tym samym stanowisku, co powoduje, że tracą motywację do pracy.

Dane statystyczne wskazują, że kobiety zajmują tylko jedną trzecią stanowisk kierowniczych i rzadko pełnią funkcje strategiczne w firmie. Często dzieje się tak ze względu na stereotypowe opinie na temat funkcjonowania kobiet w biznesie. Z podobnych powodów pracodawcy pomijają przy awansach osoby w wieku 50+, zakładając, że nie będą one mogły długo piastować danego stanowiska. Wiek ani płeć pracownika nie powinny być brane pod uwagę przy rozważaniu możliwości jego dalszego zatrudnienia, głównym kryterium powinny być kompetencje i doświadczenie.

## Kobiety na wysokich stanowiskach kierowniczych



Źródło: Grant Thornton International Business Report (IBP) 2007.

Może się zdarzyć, że jakieś wysokospecjalistyczne stanowisko będzie dostępne wyłącznie dla osób o specyficznych umiejętnościach, należy jednak zachować dużą ostrożność przy limitowaniu dostępu do tej rekrutacji kandydatom wewnętrznym, może się bowiem okazać, że pracownicy ci mają umiejętności, których nie jesteśmy świadomi. Dobra praktyka podpowiada umożliwienie udziału w rekrutacji wszystkim pracownikom, a potem przeprowadzenie stosownego procesu selekcji.

## Jak oceniać pracownika/pracownicę?

W systemie ocen pracowników trzeba zapewnić:

- jednakowy sposób ustalania celów czy mierzenia efektów i wyników pracy,
- sprawiedliwe i wolne od indywidualnych uprzedzeń jego funkcjonowanie,
- **niekierowanie się uprzedzeniami czy stereotypami**,
- nieużywanie niewłaściwych komentarzy, takich jak „mimo swojego wieku pracuje całkiem dobrze” lub „wykazuje jak na swój wiek wyjątkową dojrzałość”.

Niespełnianie tych zasad podważa całkowicie rzetelność i sprawiedliwość systemu ocen pracowników w organizacji. Może prowadzić także do dalszych nierówności np. w procesie awansów zawodowych czy alokacji zasobów pracy.

---

### PRZYKŁAD

Dwóch kandydatów przeszło równie dobrze proces rekrutacji na oferowane stanowisko, w związku z czym osoby rekrutujące zdecydowały się sięgnąć ponownie do przeprowadzonych ocen w celu dokonania sprawiedliwego wyboru. W jednej z nich przeczytali: „Mimo wielu lat spędzonych w firmie John nadal ma potencjał i wykazuje entuzjazm” oraz „Marek, mimo swojego wieku, dobrze sobie radzi”.

---

W ocenie Jana, drugiego kandydata, nie ma tego typu komentarzy. Przy którym z dwóch kandydatów Marka czy Jana pojawi nam się teraz znak zapytania?

## Dlaczego szkolenie na temat równości i różnorodności jest ważne?

Bez względu na wielkość organizacji, dobrą praktyką jest, aby firma stosowała politykę równych szans oraz regularnie uzupełniała wiedzę pracowników w tym zakresie. Działania takie zmniejszają ryzyko występowania dyskryminacji, molestowania i mobbingu pracowników/pracownic oraz mogą pomóc w ograniczeniu odpowiedzialności pracodawcy w przypadku złożenia skargi przez pracownika. W wielu krajach europejskich pracodawcy ustawowo są zobowiązani do przygotowania i realizacji polityki równych szans w organizacji.

**W świetle prawa pracodawca może być pociągnięty do odpowiedzialności prawnej za czyny swoich pracowników związane z dyskryminacją innych pracowników/pracownic**, chyba że udowodni, iż podjął odpowiednie działania mające na celu przeciwdziałanie dyskryminacji, czyli:

- przeprowadził szkolenia w zakresie odpowiedzialności prawnej w kwestii polityki równych szans obejmujące wszystkich pracowników zatrudnionych przy doborze kandydatów/kandydatek i odpowiedzialnych za zarządzanie ludźmi w organizacji oraz
- przeprowadził szkolenia pozostałych pracowników w zakresie równego traktowania w miejscu pracy.





Pracownicy powinni wiedzieć:

- co oznaczają pojęcia „dyskryminacja”, „mobbing” i „molestowanie”
- jakie zachowania oznaczają dyskryminację
- dlaczego zachowania dyskryminujące są nielegalne, szkodliwe i nieakceptowalne.

Pracownicy muszą być świadomi tego, że zgodnie z obowiązującymi przepisami prawnymi działania dyskryminujące mogą dotyczyć wieku, płci, orientacji seksualnej, rasy, niepełnosprawności, religii, narodowości, cech personalnych oraz że mogą mieć charakter stały lub jednorazowy.

**Ponadto warto określić procedury dyscyplinarne i poinformować pracowników, że łamanie zasad polityki równych szans jest wykroczeniem dyscyplinarnym i będzie rozpatrywane zgodnie z tą procedurą.**

## Co to jest molestowanie i mobbing?

Każdy pracownik/pracownica ma prawo do tego, aby być traktowany sprawiedliwie, z godnością i z szacunkiem, a każdy pracodawca ma obowiązek szanowania godności i innych dóbr osobistych pracownika.

W kodeksie pracy używa się pojęcia **molestowanie** do określenia każdego zachowania, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności, poniżenie lub upokorzenie pracownicy/pracownika (art. 183a par. 5 pkt 2).

Molestowanie może przybrać formę:

- niestosownych uwag – takich jak np. sugestia, że ktoś może być zbyt stary („mieć z górki”) lub zbyt młody („mieć mleko pod nosem”),
- obraźliwych dowcipów,
- wyłączenia osoby ze spotkań nieformalnych, np. spotkań towarzyskich.

Z **molestowaniem seksualnym** mamy do czynienia w przypadku niepożądanego zachowania – werbalnego, niewerbalnego lub fizycznego o charakterze seksualnym, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności osoby.

Rozpatrując, czy doszło do molestowania, ocenia się wpływ zachowania sprawcy na osobę pokrzywdzoną, a nie jego intencje.

**W sprawach o molestowanie seksualne na sprawcy ciąży konieczność udowodnienia, że się go nie dopuścił.**

**Mobbing** oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika/pracownicy lub skierowane przeciwko pracownikowi/pracownicy polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu, wywołujące zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika (**zastraszanie, wrogość, poniżenie, upokorzenie, obraza**).



Do zachowań mobbingowych można zaliczyć:

- strofowanie pracowników podniesionym głosem w czyjejś obecności lub na osobności
- nieustanne krytykowanie
- ignorowanie lub pomijanie
- grożenie lub zastraszanie
- ograniczanie zakresu obowiązków lub przestrzeni do pracy bez uzasadnionej przyczyny
- ciągłe zmienianie zakresu zadań, prowadzące do niemożności ich wykonania.

## Mobbing i molestowanie w miejscu pracy – co dalej?

Praktyka potwierdza, że pracodawcy podejmują inicjatywy, których celem jest zapobieganie działaniom dyskryminującym w miejscu pracy (mobbingowi i molestowaniu). Polegają one, z jednej strony, na przedsięwzięciu kroków służących informowaniu pracowników/pracownic, że mobbing czy molestowanie nie są tolerowane w organizacji, z drugiej zaś na wprowadzaniu mechanizmów postępowania w przypadku zaistnienia tych zjawisk. Kształtowanie świadomości pracowników/pracownic w zakresie omawianych kwestii może odbywać się poprzez:

- opracowanie w formie pisemnej założeń polityki firmy, które będą omawiane na spotkaniach z pracownikami,
- zajmowanie się wszelkimi przypadkami dyskryminacji pracowników/pracownic przy korzystaniu z procedury dotyczącej skarg oraz z procedury dyscyplinarnej,
- kontrolowanie efektywności podjętych działań oraz liczby skarg i podjętych kroków dyscyplinarnych.

## Procedura rozpatrywania skarg

Ważne jest, aby w firmach istniała procedura rozpatrywania skarg i wniosków. Należy również zadbać o to, aby wszyscy pracownicy wiedzieli i rozumieli, w jaki sposób mogą być rozpatrywane ich skargi. Procedura taka powinna być sprawiedliwa i efektywna.

W przypadku każdej skargi dotyczącej działań dyskryminujących, złożonej bezpośrednio lub pośrednio, trzeba podjąć jak najszybsze działania.

Należy zadbać o to, aby w trakcie całego procesu rozpatrywania skargi zarówno osoba składająca skargę, jaki i świadkowie nie byli zastraszani. Dobrze jest zebrać dokumentację dotyczącą przypadków dyskryminacji w celu dalszej kontroli.

### UWAGA!

Kiedy menedżerowie, bezpośredni przełożeni są świadkami nagannego zachowania – **bez względu na to, czy złożona została skarga, czy też nie** – powinni serio zająć się tą sprawą oraz podjąć działania mające na celu wyeliminowanie takiego zachowania. **Może temu służyć samo uświadomienie sprawcy konsekwencji jego postępowania i wezwanie do opamiętania się.** Jeżeli tego typu nieformalne działanie nie przyniesie zamierzonych skutków, w przypadkach bardziej drastycznych lub gdy osoba dyskryminowana uznaje to za wskazane konieczne jest podjęcie działań formalnych w ramach normalnych procedur dyscyplinarnych obowiązujących w firmie.

## Procedura dyscyplinarna

Pracodawca powinien przygotować i stosować procedurę dyscyplinarną. Tak jak w przypadku procedury rozpatrywania skarg, należy zadbać o to, aby pracownicy mieli świadomość, jakie postępowanie jest przewidziane w przypadku przewinienia służbowego lub naruszenia warunków umowy o pracę. Procedura dyscyplinarna powinna być sprawiedliwa i efektywna. Mając na względzie przyszłą kontrolę, dobrą praktyką jest prowadzenie dokumentacji dotyczącej przypadków zastosowania procedury dyscyplinarnej.

## Monitorowanie

Zaleca się prowadzenie podstawowej analizy statystycznej zebranych danych dotyczących:

- rekrutacji – aplikacje na stanowisko, rozmowy kwalifikacyjne, oferty pracy, przyjęcia na stanowiska, przyczyny odrzucenia kandydatów/kandydatek,
- szkolenia zawodowego,
- szkolenia w zakresie różnorodności,
- skarg pracowniczych i procedur rozpatrywania skarg,
- procedur dyscyplinarnych,
- zwolnień chorobowych pracowników.

Zebrane dane powinny być analizowane ze względu na płeć, pochodzenie etniczne, religię/wiarę, niepełnosprawność czy wiek. Przydatne może okazać się również zebranie informacji dotyczących wprowadzonych udogodnień dla pracowników, z uwzględnieniem kosztów poniesionych przez pracodawcę i inne osoby.

Badanie postaw pracowniczych, również wśród pracowników i pracownic rozstających się z firmą, może być pomocne przy analizie efektywności prowadzonej polityki różnorodności oraz określeniu niezbędnych działań naprawczych. Zebrane dane kontrolne mogą ponadto okazać się cennym materiałem dowodowym w przypadku sporów.

## Jak zatrzymać pracowników – podstawowe działania

Poniższa lista kontrolna zawiera wskazówki dla menedżerów, kierowników oraz wszystkich osób zaangażowanych w zarządzanie ludźmi w organizacji służące zapewnianiu równości i różnorodności w miejscu pracy w celu zatrzymania pracowników w organizacji.

### Mam świadomość prawnej odpowiedzialności za pracowników

Prowadzę regularne rozmowy z pracownikami, aby poznać ich potrzeby, a następnie podejmować odpowiednie działania w celu zaspokojenia tych potrzeb, np. w połączeniu z oceną pracowniczą;

Wprowadzam odpowiednie udogodnienia dla pracowników w miejscu pracy.

Organizuję szkolenie dla kadry kierowniczej oraz innych zatrudnionych pracowników dotyczące polityki różnorodności.

Zapewniam wszystkim pracownikom równy dostęp do szkoleń zawodowych oraz możliwości awansu.

Zapewniam wszystkim pracownikom równy i sprawiedliwy system wynagradzania.





# Część IV

## TEST SAMOOCENY

Kwestionariusz stanowi narzędzie do wykorzystania w diagnostyce polityki zarządzania zasobami ludzkimi. Pozwala na analizę działań organizacji pod kątem zarządzania przez różnorodność. Udzielając odpowiedzi na poniższe pytania, można dowiedzieć się, jakie obszary wymagają ulepszenia w organizacji oraz jakie działania warto podjąć, aby pozyskać i zatrzymać najlepszych pracowników. Test samooceny został przygotowany z myślą nie tylko o dużych firmach, ale także małych i średnich firmach/organizacjach.

### Wskaźniki do samooceny

#### KLUCZ

*W jakim zakresie...*

#### 1. Wcale:

(np. brak procedury, system niewdrożony lub nieefektywny, niska świadomość personele, brak dostępnych szkoleń, brak wyraźnego zaangażowania kierownictwa, brak kobiet na wyższych szczeblach zarządzania).

#### 2. W ograniczonym zakresie:

(np. procedura w przygotowaniu lub opracowana, ale rzadko wdrażana, system efektywny w ograniczonym zakresie, dialog na temat standardów i wartości rozpoczęty, szkolenia dostępne w minimalnym zakresie, kierownictwo wspierające, ale nie proaktywne, kilka kobiet na wyższych szczeblach zarządzania).

#### 3. W średnim zakresie:

(np. procedura opracowana i zwykle wdrożona, system całkiem efektywny, standardy i wartości powszechnie uznawane, szkolenia dostępne dla wybranych grup pracowników, kierownictwo wyraźnie wspierające, kilka kobiet na wyższych szczeblach zarządzania).

#### 4. W dużym zakresie:

(np. procedura w pełni opracowana i w stabilny sposób wdrożona, system zwykle efektywny, szkolenia szeroko wdrożone, kierownictwo mocno i w sposób wyraźny zaangażowane, wiele kobiet na wyższych szczeblach zarządzania, standardy i wartości powszechnie uznawane).

#### 5. W pełnym zakresie:

(np. szeroko zakrojona procedura opracowana i monitorowana, system przejrzysty i efektywny, standardy i wartości powszechnie uznawane oraz widoczne w działaniach, dobrze przygotowane programy szkoleniowe dostępne dla szerokiej grupy pracowników, kierownictwo zaangażowane w wyłanianie liderów, kobiety mocno reprezentowane oraz posiadające równy zakres odpowiedzialności na wyższych szczeblach zarządzania).

B/D Brak informacji, aby można było udzielić odpowiedzi.

## Rekrutacja

Właściwy proces rekrutacji ma na celu zapewnienie organizacji możliwie najlepszych kandydatów/kandydatek do pracy. Przy niepomijaniu podczas rekrutacji żadnej z grup społecznych, np. kobiet, osób 50+, osób niepełnosprawnych, następuje maksymalizacja tego procesu poprzez wzmocnienie różnorodności personelu i poprawy efektywności organizacji.

	Punktacja: zaznacz właściwą odpowiedź kółkiem					
<b>a. Systemy formalne, polityka i procedury</b>						
<i>W jakim zakresie...</i>						
1. Ogłoszenia rekrutacyjne odzwierciedlają zaangażowanie organizacji/firmy w zagadnienie różnorodności oraz zachęcają do aplikowania np. kobiety, osoby 50+?	1	2	3	4	5	B/D
2. Procedury organizacji/firmy zapewniają, aby aplikacje od osób np. 50+, niepełnosprawnych, kobiet były aktywnie wspierane (np. baza danych, ukierunkowane ogłoszenia)?	1	2	3	4	5	B/D
3. Organizacja/firma zapewnia, aby wszyscy kandydaci na dane stanowisko byli oceniani z wykorzystaniem jasno zdefiniowanych kryteriów oraz poddani tym samym procedurom rozmowy kwalifikacyjnej z wykluczeniem niezamierzonej dyskryminacji?	1	2	3	4	5	B/D
4. Organizacja/firma zapewnia zróżnicowany zespół selekcyjny oraz zróżnicowany skład panelu rekrutacyjnego?	1	2	3	4	5	B/D
5. Organizacja/firma monitoruje aplikacje, proces selekcji oraz kryteria wyboru kobiet i mężczyzn?	1	2	3	4	5	B/D
<b>b. Systemy nieformalne, praktyka pracy, zachowania, standardy i wartości</b>						
<i>W jakim zakresie...</i>						
1. Personel ma świadomość, że z rekrutowania różnorodnego personelu wynikają dodatkowe korzyści?	1	2	3	4	5	B/D
2. Prowadzone działania rekrutacyjne ukazują organizację/firmę jako pożądane miejsce pracy dla zróżnicowanego personelu?	1	2	3	4	5	B/D
<b>c. Wiedza i umiejętności</b>						
<i>W jakim zakresie...</i>						
1. Pracownicy w zespołach selekcyjnych zwracają uwagę na aspekt wpływu pytań rekrutacyjnych na ich odbiór przez kandydatów i kandydatki?	1	2	3	4	5	B/D



<b>d. Przywództwo i zarządzanie</b>	
<i>W jakim zakresie...</i>	
1. Kierownictwo pokazuje zaangażowanie we wspieranie pozyskiwania aplikacji od kandydatów, np. w wieku 50+ czy płci żeńskiej?	1 2 3 4 5 B/D
2. Zespoły selekcyjne są odpowiedzialne za dobór puli najlepszych kandydatów zróżnicowanych pod względem płci, wieku, itp.?	1 2 3 4 5 B/D
3. Kierownictwo jest nagradzane za tworzenie w swoich jednostkach organizacyjnych czy projektach zróżnicowanego zespołu pracowników?	1 2 3 4 5 B/D

## Rozwój ścieżki kariery oraz system wynagradzania

Zapewnienie równych możliwości awansu i rozwoju ścieżki kariery dla personelu stanowi fundamentalny element w tworzeniu sprawiedliwego środowiska pracy. Wiele organizacji/firm posiada przejrzyste procedury mające na celu przeciwdziałanie dyskryminacji. Badania wykazują, że to często subtelne i nieuświadomiane uprzedzenia (stereotypy) mają wpływ na ocenę pracy, rozpoznanie i uznanie oraz ocenę umiejętności niezbędnych na danym stanowisku pracy.

	Punktacja: zaznacz właściwą odpowiedź kółkiem
<b>a. Systemy formalne, polityka i procedury</b>	
<i>W jakim zakresie...</i>	
1. Organizacja/firma posiada jasne kryteria definiowania i klasyfikacji stanowisk pracy oraz klasyfikacji poziomów pracowników?	1 2 3 4 5 B/D
2. Poziomy wynagrodzeń są jasno powiązane z klasyfikacją poziomów pracowników oraz znane pracownikom?	1 2 3 4 5 B/D
3. Istnieją jasno zdefiniowane kryteria oceny pracowników znane zarówno kierownictwu, jak i pracownikom?	1 2 3 4 5 B/D
4. W systemie oceny pracowników występują mechanizmy zabezpieczające przed wpływem uprzedzeń oceniającego na wynik oceny?	1 2 3 4 5 B/D
5. Organizacja/firma wyraźnie punktuje w systemie oceny pracowników te „niewidoczne” aspekty pracy, które przyczyniają się do poprawy efektywności organizacji (np. umiejętności i osiągnięcia w zapobieganiu występowaniu problemów, współpracy lub efektywnym planowaniu)?	1 2 3 4 5 B/D
6. Organizacja/firma ma przejrzyste kryteria i procedury ustalania awansów personelu?	1 2 3 4 5 B/D

<b>b. Systemy nieformalne, praktyka pracy, zachowania, standardy i wartości</b>						
<i>W jakim zakresie...</i>						
1. Standardy pracy dla pracowników oraz praktyki pracy są wyraźnie określone i dobrze rozumiane?	1	2	3	4	5	B/D
2. Zarówno pracownicy płci męskiej, jak i żeńskiej otrzymują konstruktywną informację zwrotną tak, aby mogli doskonalić swoje umiejętności?	1	2	3	4	5	B/D
3. Personel i kierownictwo respektuje i docenia różnorodne style zarządzania i przywództwa?	1	2	3	4	5	B/D
4. Poszczególni pracownicy w organizacji/firmie odnoszą się do i przeciwdziałają przypadkom stosowania stereotypów odnośnie np. płci, wieku?	1	2	3	4	5	B/D
<b>c. Wiedza i umiejętności</b>						
<i>W jakim zakresie...</i>						
1. Kierownictwo posiada właściwą wiedzę i umiejętności do przeprowadzania oceny oraz dostarczania konstruktywnej informacji zwrotnej pracownikom?	1	2	3	4	5	B/D
2. Kierownictwo płci męskiej i żeńskiej posiada równe możliwości szkolenia się w zakresie zarządzania?	1	2	3	4	5	B/D
3. Kobiety i mężczyźni mają równe możliwości skorzystania z formalnego i nieformalnego mentoringu?	1	2	3	4	5	B/D
<b>d. Przywództwo i zarządzanie</b>						
<i>W jakim zakresie...</i>						
1. Kobiety są reprezentowane na wyższych szczeblach zarządzania?	1	2	3	4	5	B/D
2. Kierownictwo płci żeńskiej jest reprezentowane na różnorodnych stanowiskach w organizacji/firmie?	1	2	3	4	5	B/D
3. Kierownictwo wyższego szczebla wykazuje zaangażowanie w promowanie równości szans na wszystkich poziomach organizacji?	1	2	3	4	5	B/D
4. Kierownictwo wyższego szczebla świadomie pracuje nad rozwojem liderów płci żeńskiej w organizacji/firma?	1	2	3	4	5	B/D
5. Organizacja nagradza pracowników przewodzących w promowaniu równości szans?	1	2	3	4	5	B/D

## Zatrzymanie personelu

Utrzymanie wysokiej jakości personelu zależy od stworzenia przyjaznego i wspierającego środowiska pracy, stymulującego produktywność i kreatywność, dostarczającego możliwości rozwoju zawodowego oraz powodującego zaangażowanie w organizację. Rozwój takiego środowiska pracy dla zróżnicowanego personelu obejmuje:

- 1) promowanie zapobiegania wykluczeniu oraz uprzywilejowaniu jednej z płci, kultur czy ras;
- 2) rozpoznanie wartości różnorodnego personelu oraz uznanie tej różnorodności za wartościowy zasób;
- 3) odwoływanie się do pomysłów i doświadczenia różnorodnego personelu na wszystkich poziomach i stanowiskach oraz
- 4) docenienie różnych uwarunkowań, jakim stawiają czoła kobiety i mężczyźni (np. często większa odpowiedzialność kobiet za opiekę nad dziećmi lub osobami zależnymi).

Zagadnienia te są istotne dla efektywności poszczególnych pracowników oraz całej organizacji. Pracownicy, którzy czują się marginalizowani, często nie wykorzystują całości swojego potencjału w pracy i przedwcześnie opuszczają organizację.

	Punktacja: zaznacz właściwą odpowiedź kółkiem					
<b>a. Systemy formalne, polityka i procedury</b>						
<i>W jakim zakresie...</i>						
1. Organizacja/firma ma ustaloną politykę zapewniającą różnorodność i jest ona uwzględniana przy tworzeniu zespołów?	1	2	3	4	5	B/D
2. Organizacja/firma posiada jasną politykę oraz procedury karania za przejawy dyskryminacji (molestowanie i mobbing)?	1	2	3	4	5	B/D
3. Organizacja/firma posiada stosowną politykę dotyczącą urlopów macierzyńskich i wychowawczych z tytułu urodzenia i adopcji dziecka?	1	2	3	4	5	B/D
4. Organizacja/firma posiada politykę dotyczącą urlopów macierzyńskich i wychowawczych dla ojców z tytułu urodzenia i adopcji dziecka?	1	2	3	4	5	B/D
5. Organizacja/firma posiada politykę dotyczącą urlopów opiekuńczych (np. z tytułu opieki nad dzieckiem zdrowym czy opieki nad dzieckiem chorym, osobami starszymi)?	1	2	3	4	5	B/D
6. Organizacja/firma stwarza możliwości elastycznego dostosowania warunków pracy tak, aby pracownicy mogli w większym stopniu uwzględnić potrzeby życia osobistego (np. elastyczny czas pracy)?	1	2	3	4	5	B/D
7. Organizacja/firma analizuje przyczyny zwalniania się pracowników (np. poprzez rozmowy na zakończenie okresu zatrudnienia)?	1	2	3	4	5	B/D

<b>b. Systemy nieformalne, praktyka pracy, zachowania, standardy i wartości</b>						
<i>W jakim zakresie...</i>						
1. Wartość różnorodności pod względem płci jest szeroko ceniona w organizacji?	1	2	3	4	5	B/D
2. Sprawy równości szans są w organizacji/firmie poważnie traktowane i otwarcie dyskutowane zarówno przez kobiety, jak i mężczyzn?	1	2	3	4	5	B/D
3. Organizacja/firma uwrażliwia na uwzględnianie aspektu np. płci, wieku, religii w zachowaniu, w szczególności w zakresie języka, żartów oraz wygłaszanych komentarzy?	1	2	3	4	5	B/D
4. Wiedza kobiet i mężczyzn na wszystkich poziomach organizacji jest wykorzystywana w procesach decyzyjnych?	1	2	3	4	5	B/D
5. Personel i kierownictwo aktywnie poszukuje współpracowników/ współpracownic, konsultantów/konsultantek oraz innych zróżnicowanych zasobów spoza organizacji/firmy?	1	2	3	4	5	B/D
6. Kobiety i mężczyźni mają równe możliwości reprezentowania organizacji/firmy na zewnątrz (udziału w konferencjach i innych działaniach zawodowych oraz spotykania się z gośćmi)?	1	2	3	4	5	B/D
7. Kierownictwo dostrzega i nagradza na równi efektywność pracy pracowników bez względu na ich np. płeć, wiek, religię, pochodzenie etniczne?	1	2	3	4	5	B/D
8. Pracownicy płci męskiej i żeńskiej korzystają ze spersonalizowanych warunków pracy (np. elastycznego czasu pracy) bez negatywnego wpływu na ich status i opinię w pracy?	1	2	3	4	5	B/D
9. Personel ceni naukę płynącą ze zróżnicowanych perspektyw i doświadczeń, jakie kobiety i mężczyźni wnoszą do środowiska pracy?	1	2	3	4	5	B/D
<b>c. Wiedza i umiejętności</b>						
<i>W jakim zakresie...</i>						
1. Kierownicy oraz szefowie mają adekwatną wiedzę i umiejętności konieczne do uzyskania pełnego zaangażowania personelu o różnorodnym pochodzeniu i podejściu?	1	2	3	4	5	B/D
2. Personel oraz kierownictwo mają umiejętności potrzebne do konstruktywnego dialogu pomiędzy pracownikami o różnym podejściu i opiniach (np. umiejętność moderowania spotkań)?	1	2	3	4	5	B/D
3. Personel oraz kierownictwo mają umiejętności potrzebne do efektywnego zarządzania konfliktem?	1	2	3	4	5	B/D

d. Przywództwo i zarządzanie						
<i>W jakim zakresie...</i>						
1. Wyższa kadra zarządzająca pracuje nad stworzeniem środowiska, w którym kobiety i mężczyźni o różnych umiejętnościach, podejściu oraz sposobach pracy mogą dobrze się czuć i w pełni się angażować w wykonywanie zadań	1	2	3	4	5	B/D
2. Wyższa kadra zarządzająca jest otwarta na informację zwrotną zarówno ze strony kobiet, jak i mężczyzn w zakresie skutków prowadzonej polityki i podejmowanych działań?	1	2	3	4	5	B/D
3. Wyższa kadra zarządzająca zapewnia zarówno kobietom, jak i mężczyznom zasoby potrzebne do efektywnego wykonywania ich pracy?	1	2	3	4	5	B/D
4. Wyższa kadra zarządzająca monitoruje obciążenie pracą oraz terminy wykonania zadań nakładanych na pracowników tak, aby mogli oni realizować zarówno swoje zobowiązania zawodowe, jak i prywatne?	1	2	3	4	5	B/D

Opracowanie własne na podstawie D. Merrill-Sands, S.J. Scherr, *Center Self-assessment for a woman-friendly Workplace*, Gender&Diversity. A Program of the Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR) 2001.

# Aneks 1

## JAK WPROWADZAĆ OSOBY NOWO ZATRUDNIONE DO FIRM

### – LISTA KONTROLNA

Omówienie wszystkich istotnych zagadnień w okresie wprowadzania osoby nowo zatrudnionej na stanowisko pracy jest istotnym elementem pozyskiwania pracownika. Skorzystanie z listy kontrolnej w procesie adaptowania się nowo zatrudnionej osoby w miejscu pracy pozwoli na lepszą kontrolę tego procesu i zapewnienie, że żadne ważne kwestie nie zostaną pominięte.

Nazwisko i imię .....

Data rozpoczęcia pracy .....

Zakończenie procesu wprowadzania pracownika (*podpis pracownika*)

	Data	Przeprowadził	Uwagi
<b>Przyjęcie</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Przyjęty przez</li><li>• Odbiór i sprawdzenie dokumentów osobowych pracownika dokonane</li><li>• P45</li><li>• Numer identyfikacji ubezpieczeniowej</li><li>• Karta ubezpieczeniowa</li></ul>			
<b>Wprowadzenie do firmy</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Przedstawienie pracowników</li><li>• Historia firmy</li><li>• Produkty/usługi/rynki</li><li>• Przyszłe plany i dalszy rozwój</li></ul>			

<p><b>Zasady i warunki zatrudnienia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zasady i warunki przedstawione na piśmie</li> <li>• Umowa o pracę</li> <li>• Godziny pracy, przerwy, sposób wypłaty wynagrodzenia</li> <li>• Urlopy</li> <li>• Karty zegarowe, nienormowany czas pracy, procedury raportowania</li> <li>• Okres próbny</li> <li>• Okres wypowiedzenia</li> <li>• Zwolnienia lekarskie</li> <li>• Świadczenia rentowe i emerytalne</li> </ul>			
<p><b>Polityka równych szans oraz rozwój pracowników</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Szkolenia pracowników</li> <li>• Kształcenie ustawiczne/polityka szkoleniowa</li> <li>• Ocena pracy pracownika</li> <li>• Ścieżki kariery</li> </ul>			
<p><b>Relacje pracownik/pracodawca</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Członkostwo w związkach zawodowych</li> <li>• Pozostałe reprezentacje pracowników</li> <li>• Sposoby komunikacji z pracownikami oraz konsultacje</li> <li>• Procedury skarg i zażaleń oraz procedury dyscyplinarne</li> <li>• Procedura odwoławcza</li> </ul>			
<p><b>Zasady organizacyjne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palenie tytoniu</li> <li>• Ogólne zasady zachowania i zasady dotyczące ubioru</li> <li>• Rozmowy telefoniczne</li> <li>• Stołówka/udogodnienia socjalne</li> <li>• Szatnie i szafki</li> </ul>			
<p><b>Bezpieczeństwo i higiena pracy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wiedza o zagrożeniach dostosowana do stanowiska pracy</li> <li>• Zasady bezpieczeństwa</li> <li>• Procedury na wypadek zagrożenia</li> <li>• Wyjścia awaryjne, niezastawianie dróg ewakuacji</li> <li>• Lokalizacja wyjść</li> <li>• Substancje i procesy niebezpieczne</li> <li>• Raportowanie o wypadkach</li> <li>• Pierwsza pomoc</li> <li>• Higiena osobista</li> <li>• Przedstawienie osobie odpowiedzialnej za BHP</li> </ul>			

<p><b>Opieka społeczna oraz korzyści/udogodnienia dla pracowników</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Urządzenia sportowe</li> <li>• Ubrania robocze – dostawa, pranie, wymiana</li> <li>• Usługi medyczne</li> <li>• System oszczędzania (włącznie z opcjami na akcje)</li> <li>• Transport/parkowanie samochodów</li> <li>• Zniżki firmowe</li> </ul>			
<p><b>Stanowisko pracy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Przedstawienie menedżerowi/brygadziście</li> <li>• Wymagania dla nowego stanowiska pracy</li> <li>• Oczekiwany standard wykonywanej pracy</li> <li>• Współpracownicy</li> <li>• Nadzór nad wykonywaniem pracy oraz ocena pracy</li> </ul>			



# Literatura

- A guide for employers. Age and the workplace*, ACAS, London 2006,  
[http://www.acas.org.uk/media/pdf/r/jj/Age\\_and\\_the\\_Workplace.pdf](http://www.acas.org.uk/media/pdf/r/jj/Age_and_the_Workplace.pdf)
- Barletta M., *Marketing to woman: How to Understent, Reach and Increase Your Share of the World's Largest Market Segment*, Dearborn Trade Publishing 2002.
- Diversity Best Practices Guide*, The Association For Legal Career Professionals, March 2003.
- Incomes Data Services Hours and holidays 2003*, IDS Studies 760, October 2003.
- Innovative Potential: Men and Woman In Teams*, The Lehman Brother Centre for Woman in business, London Business School, London 2007,  
[http://www.london.edu/assets/documents/PDF/LBS\\_WiB\\_Report\\_Novo7.pdf](http://www.london.edu/assets/documents/PDF/LBS_WiB_Report_Novo7.pdf)
- Introduction*, Portsmouth City Council 2004,  
[http://www.diversitymeansbusiness.org.uk/handbook\\_intro.htm](http://www.diversitymeansbusiness.org.uk/handbook_intro.htm)
- Joshi S., Leichne J., Melanom K., Pruna C., Sager N., *Work-Life Balance... A Case of Social responsibility or Competitive Advantage?*, Georgia Institute of Technology 2002.
- Kirton G., Greene A., *The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach*, Elsevier Butterworth Heineman, Burlington 2005, s. 225–251.
- Lackwood N.R., *Work/life balance: challenges and solutions – 2003 Research Quarterly*, HR Magazine.
- Landauer J., *Bottom–line benefis of work/life programs*, HR FOCUS, July 1977, Nr 74, s. 7, 3–4
- Profiting from diversity*, London Development Agency, London 2005.
- Recruitment and selection*, ACAS, <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=746>
- Recruiting*, Portsmouth City Council 2004,  
[http://www.diversitymeansbusiness.org.uk/handbook\\_recruiting.htm](http://www.diversitymeansbusiness.org.uk/handbook_recruiting.htm)
- Retention*, Portsmouth City Council 2004,  
[http://www.diversitymeansbusiness.org.uk/handbook\\_retention.htm](http://www.diversitymeansbusiness.org.uk/handbook_retention.htm)
- Spencer L., *Diversity Pocketbook*, Management Pocketbooks LTD 2004.
- Tackling discrimination and promoting equality*, ACAS,  
[http://www.acas.org.uk/media/pdf/jj/2/B16\\_1.pdf](http://www.acas.org.uk/media/pdf/jj/2/B16_1.pdf)
- Taylor S., *Płynność zatrudnienia. Jak zatrzymać pracownika w firmie*, Wolters Kluwers OFICYNA, Kraków 2007.
- The 2003 Female FTSE Index. Woman Pass A Milestone:101 Directorships on the FTSE 100 Board*, Cranfield University, School of Management 2003.
- The Bottom Line: Connection Corporate Performance and Gender Diversity. Executive Summary*, Catalyst, New York 2004.
- The Good Employer Getting It Right, Guidance from the equal employment opportunities commissioner*, Human Rights Commission, Aotearoa New Zealand, June 2006.
- The Kingsmill Review, *A Review of Women's Employment and Pay*, London 2001, s. 36–37.

*The Working and Caring in London 2002 survey – by Parents at Work, the City of London Early Years Development and the Childcare Partnership*, [www.parentsatwork.org.uk](http://www.parentsatwork.org.uk)

*Woman in the IT Industry: Towards a Business Case for Diversity, Interim Report*, DTI, January 2005.

Żarczyńska-Dobiesz A., *Adaptacja nowego pracownika w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwers OFICYNA, Kraków 2008.

Pocztowski A. (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, Wolters Kluwers OFICYNA, Kraków 2005.

Pocztowski A. (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Wolters Kluwers OFICYNA, Kraków 2005.

Pocztowski A., Wiśniewski Z. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Wolters Kluwers OFICYNA, Kraków 2004.

---

**Elwira Gross-Gołacka**, dr nauk ekonomicznych, absolwentka Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu oraz Centrum Studiów Europejskich im. Jeana Monneta i Wydziału Prawa i Administracji UMK w Toruniu. Specjalistka w dziedzinie polityki rynku pracy i zarządzania różnorodnością. Zajmowała się badaniami nad instytucjonalnymi uwarunkowaniami polityki rynku pracy. Współkoordynatorka i współautorka pierwszej w Polsce publikacji z zakresu zarządzania uwzględniającego zasadę równości szans i różnorodności w miejscu pracy *Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans*. Współautorka pierwszego w Polsce cyklu wykładów dla studentów kierunków ekonomicznych na temat zarządzania różnorodnością oraz koordynatorka i współautorka publikacji *Zarządzanie różnorodnością*. Wykładowca zarządzania zasobami ludzkimi i polityki rynku pracy. Autorka licznych publikacji z zakresu polityki rynku pracy i funduszy pomocowych Unii Europejskiej. Posiada doświadczenie w przygotowywaniu i zarządzaniu budżetami funduszy pomocowych UE. Obecnie pracuje w Przedstawicielstwie Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) w Polsce.