

Różnorodność i kultura włączająca krok po kroku

PRZEWODNIK PRAKTYCZNY DLA ORGANIZACJI



Karolina Długosz, Maciej Herman, Kamil Kuhr, Monika Kulik, Aleksandra Niedźwiedzka-Ścisłowska
Kamila Luttmann, Anna Miazga, Artur Nowak-Gocławski, Małgorzata Petru, Katarzyna Piecuch,
Susanna Romantsova, Kinga Wysieńska-Di Carlo, Tadeusz Reimus, Dominika Sadowska

Pod redakcją Dominiki Sadowskiej



Kingdom of the Netherlands



Polski Instytut
Praw Człowieka
i Biznesu

diversity+

Spis treści

Niniejsza publikacja, mająca charakter utworu wieloautorskiego, powstała dzięki współpracy grupy osób i organizacji tworzących D&I Roundtable, Polskiego Instytutu Praw Człowieka i Biznesu oraz Divercity+ w ramach projektu „D&I in the workplace. Step by step guide. Manual development project” realizowanego przez Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu dzięki grantowi Ambasady Królestwa Niderlandów w Polsce (nr WAR-PD-2020-19) i przy wsparciu organizacji, reprezentowanych przez członkinie i członków D&I Roundtable.

Autorki i autorzy

Karolina Długosz, Netguru
Maciej Herman, LOTTE Wedel
Kamil Kuhr, AstraZeneca
Monika Kulik, Orange Polska
Aleksandra Niedźwiedzka-Ścisłowska, AstraZeneca
Kamila Luttmann, LOTTE Wedel
Anna Miazga, CWS Group
Artur Nowak-Gocławski, Grupa ANG S.A.
Małgorzata Petru, BANK BNP PARIBAS
Katarzyna Piecuch
Susanna Romantsova, IKEA
Kinga Wysieńska-Di Carlo, Divercity+ i CONSIRT IFIS PAN
Tadeusz Reimus, Mental Health Helpline
Dominika Sadowska, Divercity+

Redakcja merytoryczna Dominika Sadowska
Korekta Wiesław Paszkowski, Beata Faracik

Projekt graficzny
Projekt Menadżerka Agnieszka Szamałek-Michalska, CD PROJEKT S.A.
Producentka Magdalena Darda-Ledzion, CD PROJEKT S.A.
Oprawa graficzna Paulina Łukiewska, CD PROJEKT S.A.
Projekt okładki Agnieszka Momot, CD PROJEKT S.A., Paulina Łukiewska, CD PROJEKT S.A.

Wydawca Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu
ul. Mireckiego 25/36, 42-200 Częstochowa
www.pihrb.org

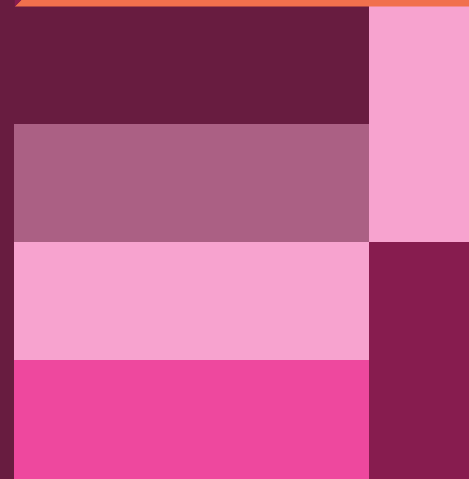
Niniejsza publikacja jest dostępna na warunkach licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne 4.0 – Na tych samych warunkach. Oznacza to, że będzie można dowolnie wykorzystać te utwory, w tym je kopiować, dystrybuować, wyświetlać i używać, pod warunkiem podania autorki albo autora utworu. Więcej informacji o licencji znajduje się na stronie:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pl>

Niniejsza publikacja jest dostępna na stronie www.pihrb.org

Częstochowa, czerwiec 2021

Słowo wstępne	7
Zamiast wstępu, czyli o wartościach w biznesie	9
1. Wprowadzenie – po co nam D&I?	13
2. Prawne aspekty D&I. Co nasze prawo na D&I?	17
3. D&I w organizacji	27
3.1. Jak zacząć z D&I w organizacji?	27
3.2. Umiejscowienie D&I w strukturze organizacji	34
3.3. Strategia D&I dla organizacji	38
3.4. Komunikacja o D&I	44
3.5. Znaczenie sieci pracowniczych (ERGs) dla budowania włączającej kultury korporacyjnej	55
3.6. Miarka za miarkę. Diagnoza i monitoring poziomów różnorodności i inkluzji	65
3.7. O pomiarach zachowań negatywnych, włączających oraz skalach poczucia satysfakcji, przynależności i zaufania	80
4. Kompetencje w obszarze D&I	89
4.1. Rozwój kompetencji w zakresie D&I	89
4.2. Krótka rozprawka o granicach. Przywództwo włączające	99
4.3. Język włączający w miejscu pracy	104
4.4. Zarządzanie konfliktem wynikającym z różnorodności	116
4.5. Jak być liderką lub liderem D&I i nie zwariować	122

5. Zdrowie psychiczne jako element D&I	131
6. Przekrojowe praktyki D&I jako podstawa tworzenia organizacji włączającej	137
6.1. D&I w rekrutacji	139
6.2. D&I w zatrudnieniu	143
6.3. D&I w onboardingu	146
6.4. D&I w rozwoju (awans zawodowy i podnoszenie kwalifikacji)	148
6.5. D&I a retencja osób pracujących	150
6.6. D&I a offboarding	151
7. Jak skutecznie wyłożyć projekty D&I	153
8. Kalendarz różnorodności	157
9. Wybrane pojęcia przydatne w komunikacji o i na rzecz różnorodności i budowania kultury włączającej	163
O Autorach i Autorkach	169
Zamiast zakończenia	176



7. Wyjdź do innych i zbadaj potrzeby

Nagłaśniaj informacje o istnieniu ERG. Jednocześnie badaj potrzeby, jakie Wasza grupa może zaspokoić. Możesz to robić nieformalnie podczas rozmów albo ankietowo. W poradniku znajdziesz przykład kwestionariusza. Zebrane dane wykorzystaj do dalszego planowania rozwoju sieci.



8. Obserwuj, co się sprawdza

Każda organizacja ma swoją specyfikę. Zobacz, co działa najlepiej w Twojej. Jakie komunikaty przynoszą największy efekt. Jakie wydarzenia firmowe możesz wykorzystać do nagłaśniania istnienia EGR i budowania jej pozycji w firmie.



9. Dowiedz się więcej

Dowiedz się więcej o sieciach pracowniczych działających w innych organizacjach – to dobre źródło wiedzy i inspiracji.



3.6. Miarka za miarkę. Diagnoza i monitoring poziomów różnorodności i inkluzji

DR KINGA WYSIEŃSKA-DI CARLO (ONA, JEJ), DIVERCITY+

Rekomendacje dotyczące efektywnego zarządzania różnorodnością oraz budowania kultur włączających i przynależności zmieniają się wraz z postępem wiedzy o zarządzaniu, o różnorodności, o relacjach między ludźmi oraz o dynamice nierówności społecznych i ich konsekwencjach. Wiedza ta jest między innymi wynikiem postępów w metodologiach pomiaru. Im lepiej i dokładniej możemy szacować zależności pomiędzy różnymi czynnikami, z tym większą pewnością możemy twierdzić, że jakaś interwencja (działanie mające na celu zmianę w pożądanym kierunku) ma lub nie ma sensu.

Na przykład:

- Im precyzyjniej możemy określić, jakie mierzalne cechy korelują się (współwystępują) i w jakim stopniu z poziomami zarobków (np. stosując coraz bardziej zaawansowane techniki dekompozycji wynagrodzeń), z tym większym prawdopodobieństwem możemy twierdzić, że minimalizowanie wpływu pewnych cech niepowiązanych z produktywnością na zarobki w naszej firmie (np. płci, macierzyństwa czy narodowości) przyczyni się do większej równości.
- Im precyzyjniej możemy zmierzyć reakcje zróżnicowanych jednostek i grup na rozmaite bodźce (na przykład na wprowadzenie języka włączającego w komunikacji wewnętrznej firmy), tym lepiej dopasowane rozwiązania służące wzmocnieniu różnorodności i inkluzji możemy dobrać.
- Im precyzyjniej możemy zmierzyć różnorodność i nierówności, tym lepiej możemy opisać naszą organizację i jej potrzeby, a w konsekwencji opracować skuteczny plan działania.

Niestety czasami decyzje dotyczące polityk D&I (różnorodności i włączania) oparte są na trendach i modach, a nie na rzetelnym pomiarze i kompleksowej diagnozie sytuacji. W kolejnych numerach fachowych periodyków można przeczytać o coraz bardziej zniuansowanych rozwiązaniach (np. neurozarządzaniu), a firmy konsultingowe i szkoleniowe prześcigają się w oferowaniu atrakcyjnie brzmiących narzędzi czy warsztatów. Problem

polega na tym, że skuteczność tych narzędzi często jest jeszcze niesprawdzona⁽²⁵⁾, rozwiązania niedostosowane do konkretnej organizacji i niespełnione oczekiwania prowadzą często do rozczarowania i zniechęcenia wobec działań na rzecz różnorodności i włączania w ogóle (jak w cyklu ekscytacji Gartnera⁽²⁶⁾).

Bez opisanie organizacji w czasie t_0 , czyli bez całościowej diagnozy dotyczącej stanu różnorodności i nierówności organizacji w punkcie startowym (przed podjęciem działań na rzecz zmian), wybór rozwiązania oparty o rzut monetą będzie równie (bez)sensowny, co wybór oparty o przegląd dostępnych rozwiązań, czy tzw. rozpoznanie rynku. Co więcej, rozpoznanie rynku może być złudne (ponownie – co się sprawdziło w jednej firmie, niekoniecznie musi się sprawdzić w innej), a wybór organizacji wspomagającej (konsultingowej) o wysokiej reputacji niekoniecznie zagwarantuje sukces (por. The Economist⁽²⁷⁾). Podobnie, określenie efektywności interwencji będzie trudne – czy zmiana była efektem podjętego działania, czy ogólnych trendów? Czy brak zmiany był wynikiem niedopasowania działań do potrzeb firmy, czy problemów na etapie wdrożenia? A przede wszystkim – czy zaszła jakakolwiek zmiana?

Zatem zanim podejmiemy decyzję o tym, jakie działania w obszarze D&I podjąć i z jakiego wsparcia skorzystać, warto poświęcić czas na odpowiedź na następujące pytania:

1. Czy mam dokładny obraz różnorodności w organizacji na wszystkich jej poziomach (od najniższego do najwyższego szczebla)?
2. Czy wiem, które wymiary różnorodności wymagają szczególnej uwagi?
3. Czy wiem, które obszary są szczególnie problematyczne, to znaczy wydają się generować najwięcej nierówności?
4. Czy wiem, które grupy osób pracujących charakteryzują się najniższymi poziomami dotychczas stosowanych w firmie wskaźników zaangażowania, przynależności i dobrostanu psychofizycznego?

Niezależnie od tego, czy znasz już odpowiedzi na powyższe pytania, czy dopiero przystępujesz do diagnozy w swojej organizacji, poniższe wskazówki mogą Ci posłużyć jako lista kontrolna odnośnie do tego, jakie dane i analizy stanowią standardowe minimum

²⁵ Helena Vieira, *What neuroscience can(not) bring to the world of business*, LSE Blog, 4 kwietnia 2016 r., <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2016/04/04/what-neuroscience-cannot-bring-to-the-world-of-business/>.

²⁶ Marcus Blosch, Jackie Fenn, *Understanding Gartner's Hype Cycles*, Gartner Research, 20 sierpnia 2018 r., <https://www.gartner.com/en/documents/3887767>.

²⁷ Por. *McKinsey's partners suffer from collective self-delusion*, „The Economist”, 6 marca 2021 r., <https://www.economist.com/business/2021/03/03/mckinseys-partners-suffer-from-collective-self-delusion>.

diagnozy i monitoringu w zakresie D&I.

Diagnoza różnorodności

Pierwszy krok w naszych działaniach powinna stanowić diagnoza różnorodności **w jej wąskim znaczeniu**. Co to znaczy?

Coraz więcej uwagi poświęca się temu, że różnorodność jednostek to nie tylko zróżnicowanie ze względu na takie cechy, jak płeć, wiek, kolor skóry, etniczność, niepełnosprawności, neuro-nietypowość⁽²⁸⁾ czy przynależność do grup LGBTQIA+ (czyli cechy wprost wymienione na przykład w tzw. ustawie wdrożeniowej), ale też ze względu na poglądy, typ wykształcenia, style pracy, uczenia się, umiejętności itp. **Wąskie rozumienie różnorodności odnosi się** do tzw. statusów przypisanych – **cech**, które nie zależą od naszego wysiłku, energii czy talentu, **których nie możemy zmienić** pracą czy siłą woli (dlatego są to cechy prawnie chronione). Większość z nich jest też zazwyczaj niezmienna przez całe życie (np. kolor skóry czy przynależność etniczna) i „powierzchnowa”, to jest **łatwo widoczna**, a co się z tym wiąże, uaktywnia stereotypowe oczekiwania we wszystkich sfera życia.

Budowanie kultury włączającej w organizacji, w której osoby różnią się pod względem stylów pracy czy poziomu ekstrawersji, ale większość zatrudnionych to pełnosprawni, cisłściowi mężczyźni o podobnym pochodzeniu i profilu wykształcenia, gdzie mediana wieku wynosi 35 lat i gdzie większość osób na stanowiskach menadżerskich to również mężczyźni (za wyjątkiem działów HR, komunikacji i PR), mija się z celem. W takim przypadku wystarczy po prostu zadbać o standardowe aspekty sprzyjające motywacji, satysfakcji i zaangażowaniu. Co więcej, działania na rzecz inkluzji w szerokim znaczeniu w takiej firmie stawałyby znak równości pomiędzy chociażby nierównym traktowaniem ze względu na płeć, orientację seksualną lub tożsamość płciową a typami osobowości!

Powyższy przykład jest oczywiście przejawem. Wskazuje jednak na istotę wyzwania, przed którym stajemy – budować kulturę inkluzywną w odniesieniu do różnorodności możemy wtedy, gdy rzeczywiście mamy w organizacji różnorodność. Inwestowanie w rozwiązywanie nie tych problemów związanych z różnorodnością, które są naprawdę istotne (i nie tymi metodami, co potrzeba), może spowodować więcej szkody niż pożytku. Jak zatem sprawdzić, czy i jaką różnorodność mamy?

²⁸ *Neurodiversity in the Workplace*, Employer Assistance and Resource Network on Disability Inclusion (EARN), <https://askearn.org/topics/neurodiversity-in-the-workplace/>.

Wymiary różnorodności

Pytanie pierwsze: **jakie wymiary różnorodności badać?** Odpowiedź: adekwatne dla szerokiego i lokalnego kontekstu organizacji.

- Tradycyjnie badania nierówności w Polsce koncentrują się głównie na podstawowych cechach chronionych (choć nie tylko) i pokazują, że następujące wymiary mają największy wpływ na obserwowalne nierówności na rynku pracy: płeć, wiek, status rodzinny, rodzicielstwo, status zatrudnienia, poziom edukacji.
- Ponadto z badań społecznych lub dostępnych statystyk wynika, że następujące cechy również mają wpływ na wyniki na rynku pracy w Polsce: orientacja seksualna lub tożsamość płciowa, niepełnosprawności i status zdrowotny, pochodzenie narodowe lub etniczne.
- Ze względu na istnienie stereotypów dotyczących takich cech, jak pochodzenie regionalne, pochodzenie klasowe, akcent lub płynność językowa i religia można domniemywać, że również te cechy mają wpływ na nierówności w zatrudnieniu w Polsce.

Decyzja o tym jakie i jak wiele wymiarów różnorodności zmierzyć, ma fundamentalne znaczenie dla tego: (1) jakie narzędzia pomiaru i analizy powinny zostać zastosowane; (2) co i jak dokładnie będziemy mogli monitorować i ewaluować.

Informacje o niektórych charakterystykach (wymiarach różnorodności) są łatwo dostępne zarówno w odniesieniu do już zatrudnionych osób, jak i do ogółu osób aktywnych zawodowo w danym regionie czy w Polsce w ogóle (są to wymiary wymienione wyżej, jako uwzględniane w tradycyjnych badaniach nierówności na rynku pracy, oraz niektóre rodzaje niepełnosprawności). Inne wymiary wymagają jednak zbierania danych wrażliwych.

→ Wymogi etyczne i prawne nakazują szczególne sposoby zbierania i analizowania danych wrażliwych. Nie mogą być one zbierane bez indywidualnej zgody i ich podanie musi mieć charakter dobrowolny. Danych tych nie powinna jednak zbierać ani przechowywać w innej niż zanonimizowanej formie sama organizacja.

→ Zewnętrzna firma, której zleci się realizację badania mającego na celu m.in. analizy z uwzględnieniem danych wrażliwych, musi wdrożyć procedury uniemożliwiające identyfikację poszczególnych osób: wszelkie dane umożliwiające identyfikację osoby (np. adres fizyczny czy IP) muszą być po zakończeniu badania zniszczone (jeśli badanie jest jednorazowe) lub przechowywane na dysku nie podłączonym do jakiegokolwiek sieci, adres IP powinien być przechowywany osobno od odpowiedzi na pytania w kwestionariuszu (np. należy losowo przypisać identyfikatory numeryczne do respondentów i respondentek), a raportowanie statystyk opisowych powinno być na poziomie zagregowanym uniemożliwiającym identyfikację danej osoby. Dla przykładu, jeśli w organizacji pracują osoby identyfikujące się jako LGBT+ i podanie statystyk opisowych na poziomie zespołu czy nawet działu z uwzględnieniem tego wymiaru mogłoby spowodować, że wszyscy łatwo by się domyślili o kogo chodzi, to nie należy na takim poziomie tej zmiennej raportować. Co nie znaczy, że nie można jej uwzględnić w analizach różnorodności czy nierówności w firmie jako takiej.

Pamiętajmy przy tym, że jeśli pewne informacje podane zostały dobrowolnie, monitorowanie zmian w czasie parametrów różnorodności i inkluzji dotyczących cech wrażliwych może być trudne. Przykładowo, nawet jeśli nie zawiedziono zaufania osób, które podzieliły się informacją wrażliwą, zmiany będące poza kontrolą firmy (choćby zmiana nastrojów społecznych) mogą spowodować, że po raz kolejny nie zostaną one podane.

Diagnoza różnorodności to jednak nie tylko zebranie informacji o samym występowaniu jakichś cech, ale także ich analiza. Poniżej opisuję najważniejsze obszary analiz: (1) kompozycja i segregacja; (2) nierówności zarobków; (3) rotacja i retencja; (4) rekrutacja; (5) zjawiska negatywne; (6) satysfakcja, zaufanie, zaangażowanie.

Kompozycja zatrudnionych osób

Najprostsze analizy różnorodności polegają na przyjrzeniu się:

1. Proporcji osób należących do różnych grup (np. kobiet czy przedziałów wieku) w firmie w porównaniu do rynku pracy i sektora gospodarki/branży/zawodu; w przypadku niektórych charakterystyk pomocne może być badanie struktury wynagrodzeń GUS⁽²⁹⁾ prowadzone co 2 lata.
2. Warunkowym rozkładom osób należących do różnorodnych grup na różnych poziomach organizacyjnych, pozycjach, szczeblach, z uwzględnieniem pełnionych ról, działów, zespołów, stażu w firmie (z uwzględnieniem opisanego wyżej wymogu anonimowości, jeśli mówimy o danych dotyczących informacji wrażliwych).
3. Określeniu prostych współczynników segregacji i rozproszenia (np. indeks Giniego, Theila, indeks izolacji).

Przed przystąpieniem do analiz wymienionych w punkcie drugim i trzecim, powinniśmy się upewnić, że mamy odpowiednio przygotowane i zaklasyfikowane role i stanowiska, tak że uwzględniają one ich zakres decyzyjny, wymagane poziomy kompetencji, liczbę podwładnych/raportujących do danej osoby, etc.

Jaki jest cel takich analiz?

- Porównanie rozkładów warunkowych daje nam możliwość zidentyfikowania niedoreprezentowanych i nadreprezentowanych grup (1) w firmie ogółem (na tle rynku pracy, branż, w określonych zawodach); (2) w strukturze firmy.
- Obliczenie podstawowych współczynników segregacji i ich dekompozycja daje nam obraz tego, jak dobrze wykorzystany jest potencjał różnorodności w organizacji, tj., np. (a) jak duże są szanse interakcji osób z dwóch różnych kategorii lub grup (indeks izolacji); (b) jak rozproszone są osoby o różnych cechach w organizacji zarówno w strukturze poziomej – między działami, jak i pionowej – w hierarchii stanowisk (indeksy odmienności, np. indeks Giniego); (c) jak różnorodność na

²⁹ *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2018*, GUS, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/struktura-wynagrodzen-wedlug-zawodow-w-pazdzierniku-2018-roku,4,9.html>.

różnych szczeblach bądź w różnych jednostkach organizacyjnych firmy wygląda w relacji do różnorodności w firmie jako całości (indeks Theila).

Analiza różnic w zarobkach

Nawet proste analizy różnic płacowych, czyli porównanie median, średnich, kwartyli zarobków pomiędzy osobami należącymi do różnych grup, ale na równoważnych szczeblach hierarchii, w równoważnych rolach, o tym samym stażu pracy etc., da nam obraz nierówności w organizacji i wskaże korelaty luk płacowych (zmienne współwystępujące, statystycznie powiązane z danym poziomem zarobków).

Bardziej zaawansowane analizy, na przykład regresji, pozwolą określić, jak bardzo zmieniają się zarobki w zależności od danego atrybutu zatrudnionej osoby i jaki jest kształt i siła tej zależności w danej firmie. Analizy regresji wielorakiej i dekompozycji zarobków mogą nam ponadto pokazać, na ile zróżnicowanie zarobków jest związane z uwzględnionymi informacjami (nie tylko tymi dotyczącymi cech chronionych, ale także wykształceniem, doświadczeniem zawodowym w ogóle i w firmie, liczbą godzin spędzonych w pracy, rolą i pozycją w strukturze firmy itd.), a jaka część zróżnicowania pozostaje nie wyjaśniona (czyli może być na przykład wynikiem mniej powszechnych form dyskryminacji lub nieuwzględnionych różnic w produktywności czy zaangażowaniu).

Przed przystąpieniem do analizy różnic w zarobkach powinniśmy mieć ustaloną definicję osoby zatrudnionej w pełnym i niepełnym wymiarze czasu pracy (niezależnie od rodzaju umowy, kontraktu oraz z uwzględnieniem rodzaju umowy, kontraktu). Na tej podstawie powinniśmy być w stanie określić wartość podstawowego wynagrodzenia za godzinę pracy. Osobno powinniśmy uwzględnić wysokość dodatków uznaniowych (premie i bonusy) – badania wskazują⁽³⁰⁾, że na przykład nierówności ze względu na płeć w dużym stopniu są związane z nagrodami i premiami uznaniowymi, w tym za nadgodziny w przypadku tzw. elastycznych form pracy. Jeśli nasze analizy mają mieć charakter powtarzalny (tj. chcemy monitorować zmiany w lukach płacowych w dłuższym okresie), powinniśmy wyznaczyć konkretną datę każdego roku, kiedy będą zbierane i analizowane dane. Data ta powinna być wyznaczona na moment, który najlepiej oddaje strukturę zatrudnienia firmy w danym roku. W ten sposób unikniemy wyzwań związanych z uwzględnianiem rotacji, awansów czy zmian w formie bądź wymiarze pracy zatrudnionych osób.

³⁰ Felice Klein, *The gender pay gap no-one talks about*, BBC, 7 sierpnia 2020 r.; <https://www.bbc.com/worklife/article/20200806-the-gender-pay-gap-no-one-talks-about>.

Jaki jest cel takich analiz?

- Różnice w zarobkach stanowią jedną z podstawowych miar nierówności na rynku pracy. Jeśli w Twojej organizacji współwystępują one z cechami prawnie chronionymi lub innymi atrybutami nie powiązanymi z produktywnością, jest to poważny sygnał, że pomimo różnorodności, firma nie spełnia standardów równości i inkluzji.
- W większości firm zarobki nie są jawne, nawet jeśli jawne są przedziały wynagrodzeń bazowych dla określonych ról, grup stanowisk itp. Osoby należące do monitorowanych grup mogą nawet nie wiedzieć, że są dyskryminowane bądź nierówno traktowane pod względem płacy i żadne pomiary satysfakcji czy przynależności tego nie wyłapiają. Dla przykładu, jeśli w danej firmie kobieta na stanowisku równoważnym co mężczyzna zarabia średnią krajową, podczas gdy mężczyzna zarabia o 1000 PLN więcej, to ta kobieta może być zadowolona ze swojej sytuacji, mimo iż jest nierówno traktowana.

Analizy różnic w rotacji i stażu pracy

Kolejnym ważnym elementem diagnozy jest analiza rotacji i retencji zatrudnionych w firmie z uwzględnieniem monitorowanych wymiarów różnorodności i aspektów struktury firmy. W pierwszym przypadku możemy po prostu porównać wskaźniki rotacji osób pracujących z monitorowanych grup w danym okresie przy uwzględnieniu atrybutów stanowiska i dobrowolnego vs wymuszonego charakteru odejścia.

W analizach retencji, która jest trudniejsza do pomiaru, użyteczne mogą być modele przetrwania (*survival analysis*), które w naukach społecznych nazywane są też analizami historii zdarzeń (*event history analysis*). W przypadku aplikacji do omawianego zagadnienia modele te pozwalają na szacowanie prawdopodobieństwa pozostania w stosunku pracy lub ryzyka wystąpienia przerwy w pracy czy zaprzestania stosunku pracy z uwzględnieniem różnych parametrów sytuacji, w tym takich, które pozostają stałe i takich, które mogą się zmieniać w czasie (np. długość doświadczenia zawodowego, skorzystanie z urlopu macierzyńskiego czy zdrowotnego itd.).

Po co prowadzić takie analizy?

- Analizy rotacji oraz retencji zatrudnionych z uwzględnieniem monitorowanych wymiarów różnorodności pozwalają zidentyfikować grupy osób systematycznie częściej rezygnujących bądź zwalnianych z pracy i tych, którym firmie jest szczególnie łatwiej (lub trudniej) zatrzymać. Osoby pracujące mogą odchodzić z pracy z różnych powodów. Jeśli na przykład osoby o danym statusie rodzinnym bądź osoby powyżej jakiegoś wieku częściej rezygnują z pracy w naszej firmie, oznacza to, że powinniśmy się bliżej przyjrzeć okolicznościom takiego stanu rzeczy.
- Analizy te stanowią obiektywną, choć pośrednią, miarę satysfakcji osób zatrudnionych. Powody odejścia z pracy mogą być różne. Czasem oczywiste, czasem mniej. Deklarowane powody rezygnacji z pracy nierzadko są jednak wynikiem procesów racjonalizacji, błędnych atrybucji lub po prostu niechęci przed ujawnieniem faktycznej przyczyny (lub przyczyn) danej decyzji.
- W tym momencie warto podkreślić, że exit interviews, mimo oczywistych zalet w postaci dwustronnej informacji zwrotnej o silnych i słabych stronach tak pracodawcy czy pracodawczyni, jak i osoby odchodzącej z pracy, może mieć ograniczoną przydatność do diagnozy problemów związanych z różnorodnością i inkluzją. Zwłaszcza, jeśli problemy te są przyczyną odejścia.

Analiza procesów i wyników rekrutacji

Porównanie profilu osób aplikujących o pracę w naszej firmie do charakterystyk potencjału na rynku pracy, w określonej branży, w danym regionie (np. profilu absolwentów i absolwentek o określonym profilu edukacji) z uwzględnieniem monitorowanych wymiarów różnorodności stanowi obiektywną – choć, ponownie, pośrednią – miarę reputacji firmy, jeśli chodzi o D&I.

Z kolei porównanie charakterystyk osób zapraszanych do kolejnych etapów rekrutacji i którym złożono ofertę zatrudnienia do charakterystyk wszystkich osób, które złożyły aplikację, lub charakterystyk osób, które „odpadły” na każdym poprzedzającym etapie, stanowi probierz efektywności rekrutacji.

→ Analizowane powinny być wszystkie aplikacje. Nie tylko te, na które odpowiedziano lub uznano za spełniające kryteria.

→ Nawet jeśli korzystamy z technik AI (sztucznej inteligencji) do pierwszej selekcji aplikacji, w diagnozie dotyczącej różnorodności i inkluzji powinniśmy uwzględnić wszystkie aplikacje. Algorytmy do selekcji aplikacji są najczęściej budowane z użyciem profili (lub preferencji) już zatrudnionych osób. Jeśli organizacja nie jest różnorodna, AI (algorytm) również nie będzie szukał różnorodności!

Systematyczne analizy wyników rekrutacji na każdym jej etapie, choć nie umożliwiają ustalenia przyczyn podejmowanych decyzji, mogą zasygnalizować potrzebę ewaluacji treści ogłoszeń, technik rekrutacji, wymagań dotyczących uzasadnienia kryteriów decyzji etc.

Zjawiska negatywne

Kolejnym elementem diagnozy powinno być **trafne i rzetelne** badanie występowania zachowań negatywnych, niepożądanych i agresywnych w organizacji, z uwzględnieniem monitorowanych wymiarów różnorodności. Zachowania te mogą być różnie nazywane i klasyfikowane w zależności od tego, czy koncentrujemy się na istocie danego zachowania, kwestiach odpowiedzialności prawnej, czy na konsekwencjach psychologicznych.

Najczęściej określa się je jako:

- *Mobbing*, zachowania agresywne, terror psychiczny w pracy.
- Molestowanie, molestowanie seksualne.
- Zachowania niekorzystne (*counterproductive work behavior*) i niepożądane (w tym mikroagresje, agresja bierna itd.).

Pomiar zjawisk negatywnych nie jest jednak prosty. Konstruując lub wybierając narzędzia diagnostyczne musimy uwzględnić specyfikę danej organizacji, specyfikę danego zjawiska, szeroki kontekst społeczny. Narzędzia te opierają się bowiem na zindywidualizowanym postrzeganiu i interpretacji charakteru określonych zachowań. Dlatego, o ile w przypadku analiz luk płacowych czy rotacji osób pracujących nie musimy spędzać zbyt wiele czasu na weryfikacji trafności i rzetelności narzędzi pomiarowych, o tyle w przypadku analiz dotyczących zjawisk negatywnych jest to ważny element badania.

Przypuśćmy, że chcemy zmierzyć występowanie zjawisk negatywnych w organizacji, w której struktura jest projektowa, hierarchia płaska (tj. nie ma rozbudowanych hierarchii zależności), panuje duża autonomia odnośnie do godzin pracy, a większość osób pracuje „poza biurem”. No i mamy COVID-19. Jakie wskaźniki wykluczenia zadaniowego powinniśmy dobrać? Czy jest to zlecenie zbyt dużej liczby zadań? Brak informacji zwrotnej? A może systematyczne zlecenie zadań do wykonania na „wczoraj”? No i jak mierzyć wykluczenie personalne?

Dlatego, niezależnie od tego, jaką skalę czy narzędzie wykorzystamy do pomiaru zjawisk negatywnych, musimy sprawdzić, czy obserwujemy przewidywane korelacje w odpowiedziach na określone pytania i czy korelacje te mają charakter przypadkowy czy nie.

Odrębnym elementem diagnozy w odniesieniu do różnorodności i zjawisk negatywnych jest badanie procedur dotyczących skarg na tego typu zachowania. Aczkolwiek sama liczba skarg nie jest dobrym wskaźnikiem różnorodności czy inkluzji (może ona bowiem wskazywać zarówno na poziom zaufania do organizacji, poziom świadomości co do tego, że jakieś zachowanie jest niepożądane, jak i po prostu na częstość występowania zachowań negatywnych), to rodzaj i intensywność reakcji na skargę stanowi wskaźnik tolerancji takich zachowań.

Zaangażowanie, zaufanie i satysfakcja

Dopiero gdy zmierzmy i oszacujemy wymienione wyżej wartości i parametry, możemy przejść do analiz różnic w poziomie deklarowanego poziomu zaangażowania, zaufania, satysfakcji, ocen dobrostanu itd.

→ Analiza odpowiedzi na pytania o satysfakcję czy zaangażowanie służy głównie identyfikacji systematycznych różnic między grupami i monitorowaniu zmian.

→ W analizie odpowiedzi na tego typu pytania konieczne jest przyjrzenie się charakterystykom osób, które odmówiły udzielenia odpowiedzi, bądź po prostu zignorowały badanie (analiza tzw. non-response) i anomalii w odpowiedziach (np. osobom zawsze zaznaczającym odpowiedź na środku skali). Wzory braku odpowiedzi lub quasi-odpowiedzi mogą wskazywać na grupy, w których wyższy niż w pozostałych jest poziom zniechęcenia lub braku zaufania.

Więcej o pomiarze zjawisk negatywnych oraz zaangażowania, zaufania i satysfakcji piszę w rozdziale 3.7. O pomiarach zachowań negatywnych, włączających oraz skalach poczucia satysfakcji, przynależności i zaufania, str. 80.

Monitoring różnorodności

Monitoring różnorodności i inkluzji polega na systematycznym powtarzaniu wszystkich pomiarów, których dokonaliśmy na etapie diagnozy i porównywaniu uzyskanych wartości. Należy mieć tutaj na uwadze, że analiza zmian w czasie musi uwzględniać, że w każdy pomiar wpisany jest błąd. Nawet standaryzowane narzędzia, skale czy testy o wysokiej trafności są nim obciążone. Dlatego im więcej punktów pomiaru, tym większa szansa, że nasze szacunki będą rzeczywiście dotyczyć zmiany (lub jej braku).

Fakt, że mamy do czynienia z pomiarami powtarzanymi, gdzie część z nich jest powtarzana na tych samych osobach, część na innych, sprawia, że szczególnie ważne jest dobranie odpowiednich narzędzi statystycznych. Nie wchodząc w techniczne szczegóły rozmaitych modeli, podkreślmy, że wybór rodzaju testu określającego istotność lub wielkość zmiany musi obejmować sprawdzenie, czy spełnione są założenia danego modelu (na przykład o niezależności obserwacji, niezmienności wariancji lub kowariancji w czasie, brakach danych itp.).

W ramach monitoringu możemy śledzić aspekty różnorodności i inkluzji, których nie da się jednoznacznie określić na etapie diagnozy. Należy do nich **mobilność pionowa**, tj. dynamika awansów (np. osoby z jakich grup, jak szybko i jak często awansują) i **mobilność pozioma**, tj. rozwój umiejętności (finansowanie szkoleń, dofinansowanie edukacji, przyznanie czasu na doszkalanie etc.) oraz zmiany w zakresie definicji roli, pozycji, stanowiska, nawet jeśli nie zmieniła się ich nazwa lub położenie w hierarchii organizacji.

Wyniki diagnozy i monitoringu powinny być prezentowane wszystkim osobom (współ) pracującym w organizacji – ukrywanie wyników bądź selektywna ich prezentacja może przyczynić się do spadku zaufania i np. unikania w przyszłości podawania informacji wrażliwych.

Ewaluacja efektywności poszczególnych działań

Pomiar skuteczności jakiejś interwencji lub – innymi słowy – wnioskowanie, że jakieś konkretne działanie było przyczyną zmiany w wartościach jakichś wskaźników, jest dużym wyzwaniem. Wynika to z faktu, że nie jesteśmy w stanie równocześnie zmierzyć wartości

określonych wskaźników z i bez jakiejś interwencji. Nawet techniki eksperymentalne i quasi-eksperymentalne opierają się na szeregu założeń, które czasem są łatwiejsze, a czasem trudniejsze do spełnienia.

Niestety stosunkowo często w zarządzaniu, czy ogólnie w obszarze zachowań społecznych, mamy do czynienia z błędnymi generalizacjami i co się z tym wiąże, nieefektywną alokacją środków i wysiłku⁽³¹⁾. Zwłaszcza przy jednoczesnym wprowadzaniu różnego typu działań na rzecz różnorodności i inkluzji, określenie czy jakieś konkretne działanie, czy może zestaw działań, a może sama intencja podjęcia działań w obszarze D&I, czy też rotacja osób pracujących przyczyniły się do zmiany w wartościach mierzonych wskaźników jest niemal niemożliwe i obciążone dużym błędem. Co więcej, dana interwencja może mieć inny efekt dla każdej z monitorowanych grup. Właśnie dlatego precyzyjny pomiar omawianych wyżej wskaźników i ich monitorowanie w czasie stanowi najlepszą, choć jedynie przybliżoną, metodę identyfikacji działań współwystępujących ze zmianami w pożądanym kierunku.

³¹ Frank Dobbin, Alexandra Kalev, *Why Diversity Programs Fail. And what works better*, „Harvard Business Review”, (lipiec–sierpień 2016), <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>.

PROPONOWANA LISTA KONTROLNA

OPRAC. KATARZYNA PIECUCH

Skuteczne wdrożenie kultury organizacyjnej opartej na różnorodności i inkluzji jest procesem, który warto rozpocząć od diagnozy różnorodności. Poniższa lista zawiera obszary, jakie powinny podlegać analizie w trakcie takiej diagnozy. Kolejne etapy procesu to monitoring i ewaluacja wskaźników zdefiniowanych w czasie diagnozy.

DIAGNOZA RÓŻNORODNOŚCI – OBSZARY ANALIZY



1. Wymiary różnorodności

Badamy wymiary, które są adekwatne dla szerokiego i lokalnego kontekstu naszej organizacji, np. płeć, wiek, poziom wykształcenia, status zatrudnienia, rodzicielstwo, status rodzinny. Ważne mogą też okazać się takie wymiary jak: orientacja psychoseksualna i tożsamość płciowa, niepełnosprawność lub status zdrowotny, pochodzenie narodowe lub etniczne, religia. UWAGA! Wiele z tych cech ma charakter informacji wrażliwej, dlatego ich zbieranie i analiza powinno być powierzone profesjonalnej firmie zewnętrznej.



2. Kompozycja zatrudnionych osób

Przykładowo: analiza proporcji osób należących do różnych grup w firmie w porównaniu do rynku pracy i sektora gospodarki/branży/zawodu; analiza rozkładu osób należących do różnorodnych grup na różnych poziomach organizacyjnych.



3. Analiza różnic w zarobkach

Można posłużyć się prostymi analizami (np. porównanie median, średnich, kwartyli zarobków pomiędzy osobami należącymi do różnych grup, ale na równoważnych szczeblach hierarchii, w równoważnych rolach, o tym samym stażu pracy) lub bardziej zaawansowanymi (regresja wieloraka i dekompozycja zarobków).



4. Analiza różnic w rotacji i stażu pracy

Przykładowo: porównujemy wskaźniki rotacji osób pracujących z monitorowanych grup w danym okresie przy uwzględnieniu atrybutów stanowiska i dobrowolnego vs wymuszonego charakteru odejścia.



5. Analiza procesów i wyników rekrutacji

Porównanie profilu osób aplikujących o pracę w naszej firmie do charakterystyk potencjału na rynku pracy, w określonej branży, w danym regionie (np. profilu absolwentów i absolwentek o określonym profilu edukacji) z uwzględnieniem monitorowanych wymiarów różnorodności.



6. Zjawiska negatywne

Trafne i rzetelne badanie występowania zachowań negatywnych, niepożądanych i agresywnych w organizacji, z uwzględnieniem monitorowanych wymiarów różnorodności.



7. Zaangażowanie, zaufanie i satysfakcja

Ta analiza robiona jest na końcu, po poznaniu wyników analiz wymienionych powyżej. Badamy różnice w poziomie deklarowanego poziomu zaangażowania, zaufania, satysfakcji, ocen dobrostanu itd.



MONITORING RÓŻNORODNOŚCI



1. Systematyczne powtarzanie wszystkich pomiarów, których dokonaliśmy na etapie diagnozy i porównywaniu uzyskanych wartości.



2. Wyniki diagnozy i monitoringu prezentowane są wszystkim osobom (współ) pracującym w organizacji.



EWALUACJA EFEKTYWNOŚCI POSZCZEGÓLNYCH DZIAŁAŃ



1. Cykliczne badanie poszczególnych działań podjętych w celu budowania kultury opartej na różnorodności i inkluzji pod kątem ich wpływu na zmianę w wskaźnikach D&I.



2. Wdrażanie zmian w oparciu o wyniki ewaluacji.

