

Polityka różnorodności i włączenia szansą na mocny fundament.

Dyrektywa CSRD i standardy ESRS wprowadzają nowe wymogi w zakresie raportowania zrównoważonego rozwoju oraz nakładają obowiązki na większą liczbę firm. Jednym z nich jest posiadanie polityki różnorodności i włączenia. Od 2025 wymogi będą dotyczyły ponad 3500 polskich przedsiębiorstw, a docelowo niemalże wszystkich przedsiębiorstw w najbliższych kilku latach.



Anna Kostecka

Strateżka, konsultantka, edukatorka.

Pomaga organizacjom tworzyć różnorodne i włączające miejsca pracy poprzez wprowadzenie systemowych zmian, budowanie włączającej kultury, oraz rozwijanie kompetencji osób leaderskich oraz zespołów. Ma ponad 12-letnie globalne doświadczenie w obszarze Diversity, Equity, and Inclusion (DEI). Obecnie prowadzi praktykę konsultingową What Works poprzez którą realizuje projekty doradcze i szkoleniowe dla organizacji w Kanadzie i Europie. Anna z wykształcenia jest psycholożką.

Z tego artykułu dowiesz się:

- czym jest polityka różnorodności i czym różni się od strategii i planu,
- jakie elementy powinna zawierać polityka różnorodności i włączenia,
- jak budować politykę w organizacji, by znalazła zwolenników wśród pracowników?

Szansa.

Dostosowanie się do wymogów prawnych to dla wielu firm impuls do podjęcia działań związanych z budowaniem różnorodnego, sprawiedliwego oraz włączającego miejsca pracy, czyli postęp w obszarze Diversity, Equity, and Inclusion (DEI). Reakcja na wymogi prawne lub presję społeczną to w wielu modelach dojrzałości organizacyjnej DEI pierwszy etap pracy (poziom reaktywny) (Molefi, O'Mara, Richter, 2021). Ten impuls może skutkować tworzeniem nieefektywnych, „pisanych na kolanie” rozwiązań, żeby można było „zaliczyć” ten temat. Ale może być również szansą na stworzenie mocnych fundamentów i uporządkowania kwestii związanych z DEI. Wtedy organizacja jest dobrze przygotowana do następnego etapu – poziomu proaktywnego.

Jestem wielką zwolenniczką prowadzenia działań systemowych i holistycznego podejścia do DEI. To wymaga przemyślenia motywacji organizacji, połączenia z tego obszaru z misją, wartościami oraz strategią organizacji, diagnozy stanu obecnego, oraz podjęcia działań w oparciu o dane. Stworzenie polityki różnorodności i włączenia to duża szansa na wykonanie części z tych działań i wybranie systemowego i holistycznego podejścia.

Polityka, strategia, czy plan?

W pracy z organizacjami często spotykam się z tym, że pojęcia takie jak „polityka”, „strategia”, „plan strategiczny” używane są zamiennie.

Zacznijmy więc od uwspólnienia pojęć:

- **Polityka** to fundament podejmowania decyzji – zestaw wytycznych, które pomagają organizacjom i zespołom podejmować właściwe decyzje lub działać w określonej sytuacji.
- **Strategia** to spójna i efektywna odpowiedź na wyzwania otoczenia (Obłój, 2014) – koncepcja działania oparta na analizie i kluczowych wyborach, które pozwalają na osiągnięcie określonych celów.
- **Plan** to szczegółowe działania, które należy podjąć, aby zrealizować poszczególne elementy strategii i osiągnąć określone cele.

Polityka	Strategia	Plan
<p>Zestaw wytycznych używanych przez organizację lub zespoły do podejmowania decyzji.</p>	<p>Spójna koncepcja działania w odpowiedzi na wyzwania oparta na kluczowych wyborach, które pozwalają na osiągnięcie konkretnych celów.</p>	<p>Wszystkie działania (ich szczegółowy plan), które organizacja podejmie, żeby zrealizować poszczególne elementy strategii.</p>
<p>Przykłady:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Polityka wynagrodzeń • Polityka zapobiegania wypadkom przy pracy 	<p>Przykłady:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategia różnorodności i włączenia (zawierająca np. kwestie równości wynagrodzeń) • Strategia zarządzania BHP (Bezpieczeństwo i higiena pracy) 	<p>Przykłady</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan równości wynagrodzeń zawierający wszystkie działania, jakie organizacja podejmie, aby wyeliminować lukę płacową między kobietami i mężczyznami w następnych 3 latach • Plan BHP zawierający wszystkie działania, jakie organizacja podejmie, aby zrealizować cele strategii zarządzania BHP

Polityka różnorodności i włączenia.

Polityka różnorodności i włączenia jest więc zestawem wytycznych, zasad przy podejmowaniu decyzji dla organizacji i zespołów. Aby polityka była dobrym fundamentem, musi zawierać:

1. cel i zakres polityki,
2. definicje podstawowych pojęć,
3. przekonania oraz założenia dotyczące DEI powiązane z misją, wartościami, oraz ogólną strategią organizacji,
4. zobowiązania organizacji,
5. zobowiązania poszczególnych osób odpowiedzialnych za realizację polityki. zróżnicowane ze względu na ich rolę w organizacji,
6. powiązania z innymi dokumentami.

Element	Przykłady
Cel i zakres polityki	Celem polityki jest określenie podejścia, przekonań oraz zobowiązań firmy X w zakresie budowania różnorodnego, sprawiedliwego i włączającego miejsca pracy. Polityka dotyczy wszystkich osób zatrudnionych w organizacji.
Definicje podstawowych pojęć	Jak organizacja rozumie różnorodność, włączenie, równość, dyskryminację itp.
Przekonania oraz założenia dotyczące DEI	Jesteśmy świadomi_e, że w naszym społeczeństwie oraz organizacji istnieją nierówności oraz systemowe bariery, które ograniczają możliwości wielu osób pracujących. Jesteśmy zdeterminowani, aby podjąć działania mające na celu zidentyfikowanie barier i wyrównanie szans i rezultatów.
Zobowiązania organizacji	<p>Firma X zobowiązuje się do:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budowania włączającej kultury organizacji oraz dostępnego miejsca pracy, w którym wszelkie formy dyskryminacji oraz mobbingu nie są tolerowane. • Bycia w zgodności z wszystkimi regulacjami prawnymi z zakresu różnorodności i włączenia. • Regularnego monitorowania danych związanych z różnorodnością, równością i włączeniem, określeniem konkretnych celów, wdrażaniem działań niezbędnych do osiągnięcia tych celów, mierzeniem rezultatów tych działań i oceny ich skuteczności, oraz informowaniem naszej społeczności o wynikach. • Prowadzenia działań wyrównawczych dla ... (dodaj grupy, jeśli zostały zidentyfikowane) oraz innych grup, które doświadczają nierówności w naszej organizacji.
Zobowiązania poszczególnych osób odpowiedzialnych za realizację polityki zróżnicowane ze względu na ich rolę w organizacji	Zarząd, Dział HR, osoby zarządzające zespołami, wszystkie osoby zatrudnione.
Powiązania z innymi dokumentami	Strategia DEI, inne polityki np. polityka antydyskryminacyjna i antymobbingowa, polityką równości wynagrodzeń oraz strategiczne dokumenty wewnętrzne lub zewnętrzne.

Jednym z częstszych pytań, które pojawia się na etapie tworzenia zobowiązań organizacji jest: „Czy polityka powinna zawierać konkretne cele i wskaźniki?” Moja odpowiedź to: „To zależy”. Chociaż strategia oraz plan zdecydowanie muszą być owskaźnikowane, polityka niekoniecznie. Jeśli cele nie są określone w oparciu o dane, to lepiej zobowiązać się do przeprowadzania regularnych audytów oraz określania celów w oparciu o rezultaty, niż przyjąć coś arbitralnie.

Większość osób zajmujących się DEI ma doświadczenie pracy z klientem, który miał cel procentowy – np. zatrudnienie X% kobiet lub osób z innych niereprezentowanych grup, który skutkowało ogromnym wysiłkiem rekrutacyjnym, który został zmarnowany, gdyż nowo zatrudnione osoby szybko odchodziły z organizacji, bo kultura w niej była dla nich zupełnie nie do przyjęcia.

Proces to też ważny rezultat

„Nic o nas bez nas” to podstawowa zasada, którą warto się kierować planując jakiegokolwiek działania DEI.

Efektywna polityka to więc nie tylko sam dokument, ale również proces jego tworzenia, a raczej współtworzenia i konsultowania z różnymi grupami osób pracujących.

Najciekawsza oraz najtrudniejsza część budowania polityki to właśnie współtworzenie i prowadzenie dobrego procesu – od dobrania grupy roboczej, do projektowania i facylitowania spotkań, analizowania danych,

planownia konsultacji oraz stworzenia przestrzeni do wspólnego uczenia się i wypracowywania rozwiązań.

Jeśli więc podejdziesz do tworzenia polityki w ten sposób, że poszukasz przykładów innych organizacji i stworzysz na tej podstawie coś „swojego” zawierającego bezpodstawne stwierdzenia, jak „w naszej organizacji nie dyskryminujemy ze względu na płeć, wiek”, to stracisz ogromną szansę.

Szansę na pracę z różnorodnym zespołem, wspólne przemyślenie i uzgodnienie fundamentalnych kwestii związanych z różnorodnością, konsultacje oraz usłyszenie opinii osób pracujących i wreszcie – zbudowanie zaufania tak ważnego w tej pracy. Gorąco zachęcam do przemyślanego działania, budowania mocnych fundamentów oraz publikowania swoich polityk ■

Bibliografia:

Global Diversity, Equity & Inclusion Benchmarks: Standards for Organizations Around the World. (2021). Yvonne Kegomoditswe Molefi, Julia O'Mara and Alan L. Richter.

K. Obłój, Strategia organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.

K. Wysieńska-Di Carlo, Miarka za miarkę. Diagnoza i monitoring poziomów różnorodności i inkluzji. Różnorodność i kultura włączająca krok po kroku. Przewodnik Praktyczny Dla Organizacji, Częstochowa 2021.