

Zarządzanie różnorodnością odpowiedzią na trendy demograficzne?



Dorota Piotrowska

Menedżer ds. rozwoju w Grupie Job (Upright Group), Certified Diversity Professional (Institute for Diversity Certification, USA). Menedżer programu TAKpełnosprawni Grupy Job.



Tetiana Hrytsyk

Wiodący konsultant ds. rekrutacji pracowników z zagranicy w Grupie Job.



Konsekwencją powyższych wyzwań jest coraz większa waga profesjonalizowanych procesów rekrutacji, których celem jest przyciąganie kandydatów i utrzymanie pracowników z grup społecznych do tej pory nieadresowanych. Obserwujemy zatem stały wzrost roli marki rekrutera, czy też coraz bardziej powszechne wyższe stanowiska menedżerskie w obszarze CX, EB, L&D jak również D&I.

Nowa kultura przynależności

To właśnie strategia Diversity and Inclusion (Różnorodności i Kultury Przynależności) postrzegana jest coraz częściej jako nadrzędny warunek, umożliwiający skuteczność innych działań związanych z komunikacją z kandydatem oraz rozwojem i motywowaniem pracownika. Dostosowana do potrzeb danego biznesu strategia D&I to dziś dużo więcej, niż kampanie wizerunkowe, inicjatywy CSR, rekrutacja różnorodnościowa czy integracja międzypokoleniowa. To całokształt działań zmierzających do budowy 'kultury przynależności', która stanowi DNA organizacji skutecznie angażującej, sprzyjającej przepływowi wiedzy i rozwojowi, organizacji postrzeganej jako pożądana pracodawcą. Opracowanie kompleksowej strategii D&I wymaga gotowości firmy do uwzględnienia tych aspektów na wszystkich poziomach zarządzania ludźmi (a w dalszej perspektywie, wszystkimi interesariuszami), począwszy od rekrutacji, poprzez wdrożenie, rozwój, zarządzanie wartościami i wynikami, komunikację, a skończywszy na sukcesji. Zakłada również uwzględnienie różnorodności we wszystkich jej wymiarach, nie tylko płci i wieku, ale też różnorodności pod kątem stopnia sprawności, różnorodności kulturowej, religijnej czy dotyczącej orientacji seksualnej. To zerojedynkowe ujęcie nie jest oczywiście kwestią łatwą do wdrożenia w kraju tak homogenicznym narodowościowo, etnicznie i wyznaniowo, jak Polska. Argumenty za są jednak dużo bardziej przekonujące dla zarządu, jeśli bazują na prognozach trendów demograficznych, a ich podstawą jest tzw. DROI (Diversity Return On Investment) – czyli założenie, że zwrot z zarządzania różnorodnością jest 'owskaźnikowany' nie tylko miękko, ale i twardo.

Takie komplementarne ujęcie tematu, przenikające obszar kultury organizacji, a jednocześnie twardo biznesowe, wydaje się być drogą do sukcesu. Przykładem mogą być działania Grupy Job obejmujące dwa wybrane wymiary różnorodności, kierowane do wciąż jeszcze defaworyzowanych grup na rynku pracy: osób z niepełnosprawnościami i pracowników z Europy Wschodniej.

Grupa Job od roku 2011 prowadzi program TAKpełnosprawni promujący zatrudnianie i integrację osób niepełnosprawnych. Wychodzi on naprzeciw trendom demograficznym poprzez aktywizację jednej

z najbardziej wykluczanych grup społecznych, jak też poprzez ruch uprzedzający zmianę struktury wiekowej grup pracowniczych w kierunku dominacji grupy 50+. W tej grupie lawinowo rosną bowiem tzw. niepełnosprawności nabyte, związane z chorobami cywilizacyjnymi, czy deficytami zdrowotnymi wynikającymi z wieku. Jak mówi Katarzyna Rydzewska, Wiceprezes Grupy Job, zatrudnianie osób niepełnosprawnych to wymierne korzyści zarówno społeczne (miękkie), jak i ekonomiczne (DROI): "Zatrudniamy pracowników niepełnosprawnych z powodów znacznie istotniejszych niż ulgi i dopłaty PFRON czy aspekty wizerunkowe. Zespoły różnorodne, to też dużo więcej niż wielość perspektyw. Obserwujemy bardzo pozytywny wpływ osób niepełnosprawnych na poczucie współodpowiedzialności i lojalności pracowników. Według przeprowadzonego przez nas w roku 2015 roku badania Pracodawca na TAK, osoby z widoczną niepełnosprawnością, są też postrzegane przez aż 83% pracodawców jako takie same lub lepsze od innych pracowników, ze względu na ich zaangażowanie".

Zanim wykonasz pierwszy krok

Zrównoważony rozwój zespołów mieszanych pod kątem sprawności zakłada jednak odpowiednie przygotowanie organizacji zanim rozpoczną się procesy rekrutacji. Dostosowanie miejsc i stanowisk pracy, zakresu zadań, czasem zmiany w systemie ocen czy wskaźnikach wydajności to krok pierwszy. Krok drugi, być może nawet bardziej istotny, to przygotowanie klimatu organizacji szanującej różnorodność poprzez kampanie edukacyjne i warsztaty dla wszystkich szczebli organizacji, których celem jest wyzbycie się niezawerifikowanych założeń, uprzedzeń i reagowania według schematów podświadomej oceny.

Podobnie rzecz ma się z zatrudnianiem i integracją cudzoziemców. Grupa Job propaguje zatrudnianie pracowników z Europy Wschodniej w połączeniu z wysiłkami integracyjnymi ze strony pracodawcy. Dla pracowników z Ukrainy Polska jest atrakcyjnym krajem, nie tylko pod kątem migracji zarobkowej. Zaczynając pracę w Polsce, Ukraińcy mają pewne obawy związane z akceptacją ich w nowym środowisku. Najczęściej obawiają się, że będą traktowani inaczej lub gorzej niż Polacy, czy też, że trudny będzie dla nich proces adaptacji i integracji. Komunikowanie w języku polskim to jeszcze jedna podstawa do obaw, mimo, że zbieżność leksykalna języków polskiego i ukraińskiego wynosi de facto, aż 70%.

Lojalność i zaangażowanie pracowników z Europy Wschodniej są wprost proporcjonalne do poczucia równego traktowania, sprawiedliwości i zrozumienia pewnych różnic kulturowych w miejscu pracy. Spodziewany zwrot z inwestycji włożonej w rekrutację i zatrudnianie tych pracowników, może więc być wielokrotniony dzięki przygotowaniu wszystkich stron procesu. Niewielkie wprawdzie, ale istotne różnice międzykulturowe mają wpływ na proces wdrożenia i efektywną pracę zespołów zróżnicowanych kulturowo. Dla przykładu, w kulturze ukraińskiej tzw. Wskaźnik Dystansu Władzy jest bardzo wysoki, sięgający 92%, gdy w polskiej wynosi poniżej 70% (wg.G. Hofstede). Na Ukrainie, przekłada się to choćby na duży stopień hierarchizacji, czy akceptację wyraźnych nierówności w wynagrodzeniach i benefitach między pracownikami szeregowymi, a tymi na wyższych stanowiskach. Ponadto, samodzielną na stanowiskach niemenedżerskich jest postrzegana jako ograniczona, więc pracownicy oczekują instrukcji od przełożonych i wykazują się mniejszą inicjatywą własną. Inną, wartą przytoczenia różnicą kulturową jest tzw. Wskaźnik Indywidualizmu, który w kulturze polskiej sięga 60%, a w ukraińskiej, tylko 25%. Niski wskaźnik Indywidualizmu, przejawia się między innymi rozpowszechnionym na Ukrainie założeniem, że relacje międzyludzkie są ważniejsze niż osiągnięcie celu jednostkowego, co może mieć wpływ na wiele obszarów związanych z zarządzaniem zespołem i talentami.

Budowa efektywnych i zaangażowanych zespołów zróżnicowanych kulturowo, czy pod kątem sprawności, wymaga więc spojrzenia łączonego. By DROI był wiarygodnie opomiarowany, konieczne są też działania związane z budową 'kultury przynależności' na poziomie podstawowych wartości, jak też dostosowane do wymiarów różnorodności szczególnie istotnych z punktu funkcjonowania danego biznesu. ●

Coraz bardziej bezlitosne dla rynku pracy trendy demograficzne, przedstawiane są w licznych badaniach branżowych, jako jedno z kluczowych wyzwań dla profesjonalistów HR kolejnej dekady. Według raportu z 2015 r. „5 zadań dla Polski” McKinsey & Forbes¹, polscy pracodawcy już wkrótce zmierzyć się będą musieli z jednym z najmniej sprzyjających (pod kątem dostępu do pracowników) rynków pracy w Europie.

Wg szacunków „liczba osób w Polsce w przedziale wiekowym 15-59 lat może znacząco się zmniejszyć (...) do 2025 roku nawet o 2,7 miliona (...). Po drugie, w Polsce stopa aktywności zawodowej osób w wieku 15-64 lata wynosi 68 proc. w porównaniu do 73 proc. w krajach UE. Ta znacząca różnica wynika głównie z niższego udziału zatrudnionych kobiet, osób starszych (55-64 lata) oraz ludzi młodych (15-24 lata) (...). Trzecim powodem do niepokoju w kwestiach demograficznych jest fakt, że Polska notuje ujemną migrację netto – około 2,2 miliona Polaków przebywa za granicą.”

¹ <http://mckinsey.pl/documents/5-zadan-dla-Polski-McKinsey-Forbes.pdf> str. 25-27

