****

*Warszawa 3 grudnia 2020 r.*

**Różnorodność i włączanie: świetne miejsce pracy dla niektórych czy dla wszystkich?**

**Przemiany społeczne i technologiczne zmieniają środowisko, w jakim działają pojedyncze firmy. Globalizacja powoduje, że są one coraz bardziej ze sobą powiązane. Zderzenie różnorodnych opinii i punktów widzenia stanowić będzie stały kontekst działalności biznesu. Różnorodność pozwala na maksymalizację potencjału poszczególnych pracowników. Musi jej jednak towarzyszyć konsekwencja w tworzeniu miejsca pracy „dla wszystkich”. Organizacje, które odpowiednio szybko to zrozumieją, mają zdecydowanie większe szanse na sukces w przyszłości. Firmy, które zatrzymają się na etapie „dla niektórych”, konkurencji mogą nie przetrwać.**

**Sama różnorodność nie wystarczy**

Różnorodność i włączanie to pojęcia prawie zawsze wymieniane razem. I rzeczywiście, sama różnorodność, bez włączającej kultury organizacyjnej, nie przyniesie firmie wiele korzyści. Kiedy mówimy o różnorodności, myślimy przede wszystkim o określonej reprezentacji w zespole osób różniących się od siebie płcią, wiekiem, narodowością czy orientacją seksualną. Statystycznie różnorodne miejsce pracy nie oznacza jednak, że mamy do czynienia ze środowiskiem prawdziwie integrującym wszystkie grupy pracowników. Trudno mówić o prawdziwej integracji, jeśli w firmie zatrudnieni są co prawda przedstawiciele różnych grup demograficznych, ale punkt widzenia tylko niektórych z nich jest brany pod uwagę i ma realny wpływ ma politykę przedsiębiorstwa.

Prostym testem, aby uzyskać wiedzę, czy firma jest rzeczywiście różnorodnym i włączającym miejscem pracy jest zestawienie dwóch kwestii: jak duża jest reprezentacja danej grupy, ale także, w jakich działach firmy jest ich wyjątkowo dużo. Firma, która promuje równość zatrudnienia kobiet i mężczyzn nie powinna zadowolić się jedynie suchą statystyką, że kobiety stanowią 50% zatrudnionych. Znacznie ważniejsze jest, na jakich stanowiskach pracują, jak są wynagradzane, a także, jaki procent kobiet jest zatrudnionych na kierowniczych stanowiskach. Włączanie zatem to coś o wiele bardziej istotnego. Mówi nam o tym, czy i jak potrafimy docenić nie tylko samą obecność, ale i potencjał pracowników reprezentujących różne środowiska.

**Dlaczego warto budować włączającą organizację**

Badania Great Place to Work® dowodzą, że firmy, które dbają o różnorodność i potrafią skutecznie zintegrować cały zespół osiągają wyższy wzrost przychodów. W zróżnicowanym środowisku pracy powstaje więcej nowych pomysłów, wzrasta poziom kreatywności i innowacyjności. Jak podkreśla Matt Bush, *Culture Coaching Lead* w amerykańskim zespole Great Place to Work®, włączająca kultura miejsca pracy nie tylko pomaga w przyciąganiu nowych talentów, ale także w ich utrzymaniu w zespole. Kiedy pracownicy mają zaufanie, że oni sami i ich koledzy będą traktowani fair bez względu na wiek, płeć, kolor skóry czy narodowość, prawie dziesięciokrotnie rośnie prawdopodobieństwo, że chętnie będą przychodzić do pracy, a ponad pięciokrotnie, że będą chcieli związać swoje losy z firmą na dłużej.

Polityka różnorodności i włączania jest szczególnie doceniana przez pokolenie milenialsów. Z ich perspektywy tym, co stanowi o przyjaznym i gwarantującym rozwój miejscu pracy jest kultura współpracy. Wysoko cenią sobie firmy, gdzie szanuje się każdego za jego indywidualny wkład i gdzie każdy, bez względu na staż i stanowisko, ma możliwość wyrażenia swojej opinii i przyczynienia się do sukcesu zespołu.

Dodatkowe argumenty „za” polityką różnorodności i włączania przyniosła obecna pandemia koronawirusa. W wielu firmach z dnia na dzień zerwaniu uległy relacje i rytuały, które tworzyły atmosferę miejsca pracy. W równie awaryjnym trybie firmy te musiały dostosować się do nowej sytuacji. Organizacjom, które zadbały odpowiednio wcześniej, aby każdy pracownik czuł się pełnoprawną i integralną częścią firmy, łatwiej obecnie utrzymać motywację i zaangażowanie w zespole. Procentuje także model działania, który stawia na wzajemne zaufanie i swobodę w zarządzaniu pracą. Tam, gdzie elastyczne godziny czy praca zdalna były powszechną praktyką, łatwiej przyszło dostosować się do koronakryzysu.

**Złoty standard świetnego miejsca pracy**

„For All™” to ważny element metodologii badań Great Place to Work®. Stanowi rozwinięcie modelu zaufania i pozwala upewnić się, że każdy pracownik – bez względu na to, kim jest i co robi dla swojej firmy – ocenia swoje doświadczenia w pracy jako pozytywne. Jednocześnie krótko i precyzyjnie ujmuje, co jest kluczowym celem polityki różnorodności i włączania. Dzięki temu, podejście „For All™” i stojące za nim badania ankietowe doskonale nadają się do monitorowania poziomu zaawansowania firmy w procesie budowania włączającej organizacji.

*„Pracodawcy bardzo chętnie deklarują na przykład politykę równych szans dla kobiet i mężczyzn, ale wciąż zbyt mało firm decyduje się na kolejny krok w postaci pełnego wdrożenia konkretnej strategii. Kiedy liderzy chcą szybko wyrobić sobie zdanie na temat wyników ankiety, często skupiają się na średnich uzyskanych dla całej firmy. Za tymi średnimi mogą jednak stać zupełnie różne rzeczywistości. Organizacja, w której mężczyźni deklarują swoje pozytywne doświadczenia w miejscu pracy na poziomie 90%, a kobiety 50%, na pierwszy rzut oka wygląda tak samo jak organizacja, w której każda z grup udziela w ankiecie 70% pozytywnych odpowiedzi. Pierwsza organizacja ma oczywiście poważne problemy do rozwiązania. Choć tak duże skrajności w praktyce raczej się nie zdarzają, prawie w każdej organizacji można zidentyfikować luki w doświadczeniu niektórych grup pracowników. Warto wykonać pracę nad zmniejszeniem tych luk, bo to zazwyczaj oznacza poprawę jakości doświadczenia nie tylko w marginalizowanych grupach, ale u wszystkich pracowników” –* mówi Marzena Winczo-Gasik, szef zespołu Culture Audit w Great Place to Work® w Polsce.

Budowanie pozytywnych doświadczeń, które są udziałem wszystkich pracowników, jest tak istotne, że spójność doświadczeń między grupami demograficznymi jest jednym z kluczowych kryteriów, kwalifikowania firm na listy najlepszych miejsc pracy Great Place to Work®. Miejsce pracy, w którym tylko wybrani – choćby stanowili większość – mają się świetnie, nie jest świetnym miejscem pracy.

Sama polityka różnorodności i włączania, czerpiąc z potencjału, który wnoszą do firmy pracownicy często zróżnicowani pod każdym względem, zakłada, że firma uwzględnia w swojej strategii ryzyko. Z perspektywy menedżera takim ryzykiem jest także obdarzenie pracowników zaufaniem. Firmy, które obawiają się podejmowania ryzyka są zazwyczaj albo w ogóle niechętne polityce różnorodności i włączania, albo ta polityka pozostaje u nich jedynie w sferze deklaracji lub wręcz tokenizmu. Wszyscy eksperci są jednak zgodni, że to właśnie gotowość do podejmowania ryzyka jest dla firmy szansą na osiągnięcie sukcesu w niezwykle konkurencyjnym otoczeniu. Najlepsze miejsca pracy pokazują w praktyce, że są na to gotowe.

Więcej informacji:

Joanna Kowalczuk, Be Communications, Head of Strategy Development, tel. 603 981 872, e-mail: j.kowalczuk@becomms.pl

Marzena Winczo-Gasik, Great Place to Work ® w Polsce, szef Zespołu Culture Audit, menedżer ds. komunikacji, tel. 500 188 814, e-mail: marzena.winczo@greatplacetowork.com