THE ADECCO GROUP

O RÓŻNORODNOŚCI I INKLUZYWNOŚCI SŁÓW KILKA

Poradnik dobrych praktyk

Lipiec 2021

FUNDACIÓN ADECCO

ABSL

SDZLEGAL SCHINDHELM

Paula Rejmer
Managing Director Professional Recruitment
w The Adecco Group

Różnorodność nie może istnieć bez inkluzywności, a inkluzywność bez różnorodności. W The Adecco Group wierzymy w ludzi i w ich talenty, nie w ograniczenia i bariery. Zespoły tworzone przez osoby z różnych środowisk są kreatywne i skuteczne, a różnorodność pozwala nam uczyć się i poszerzać horyzonty. A to niezbędne dla rozwoju biznesu. Stawianie na różnorodność i inkluzywność może pozwolić nam dzisiaj, bardziej niż przed pandemią koronawirusa, wprowadzić firmy na wyższy poziom.

To, czy dla pracodawcy ukierunkowanie na różnorodność jest istotne, dostrzegają również kandydaci na pracowników. Chętniej wybierają takie miejsca pracy, gdzie będą doceniani za swój potencjał i to, jacy są, a nie jakiego są wyznania, ile mają lat i czy są sprawni.

Co tak naprawdę oznacza inkluzywność w kontekście różnorodności? To brak dyskryminacji i faworyzowania, równe traktowanie i wzajemny szacunek. Musi temu towarzyszyć poczucie bezpieczeństwa przy wypowiadaniu swoich opinii czy wyrażaniu emocji. Możliwość bycia sobą i komfortowe samopoczucie – to kluczowe dla pracowników. Naszym celem jest zapewnienie równych szans bez względu na przykład na płeć, wiek, pochodzenie etniczne, niepełnosprawność, orientację seksualną czy przekonania.

Organizacje, które tworzą takie miejsca pracy, gdzie powszechne są akceptacja, zrozumienie i otwartość, mają szansę rosnąć, odkrywać kolejne talenty i rozwijać się. W ślad za tymi dobrymi praktykami, zawsze będzie szedł również rozwój biznesu, a różnorodne i inkluzywne miejsca pracy, będą cieszyły się zaufaniem naszego największego kapitału, czyli... ludzi.

Janusz Dziurzyński
Przewodniczący Zarządu ABSL

Różnorodność napędza innowacje, kreatywność i zaangażowanie – dlatego już od 4 lat w ramach programu Working Together prowadzimy działania wzmacniające świadomość na temat znaczenia włączającego, pełnego szacunku i budującego poczucie przynależności środowiska pracy, niezależnie od indywidualnych różnic.

Różnorodność, włączanie i przynależność to wartości, którymi się kierujemy i które są niezbędne, aby rozwijać biznes, szczególnie w dobie globalizacji i narastającego znaczenia roli odpowiedzialnego społecznie biznesu.

Budowanie kultury organizacyjnej rozpoczyna się już w procesie rekrutacji, na pierwszym etapie doświadczenia kandydata. Dlatego, wspólnie z naszymi partnerami, stworzyliśmy poradnik dobrych praktyk w inkluzywnej rekrutacji. Niech będzie on pierwszym krokiem do zmiany sposobu działania, do tworzenia miejsc pracy, w których wszyscy członkowie zespołu czują się doceniani, wysłuchani, traktowani z szacunkiem i pewni siebie.

WYWIAD

Pablo Pineda jest pierwszą osobą w Europie z zespołem Downa, która została absolwentem szkoły wyższej. Otrzymał Srebrną Muszlę na Festiwalu Filmowym w San Sebastian w 2009 roku za film„Yo, también". Ponadto jest autorem dwóch książek: „Wyzwanie uczenia się" oraz „Dzieci ze specjalnymi zdolnościami".
W grudniu 2015 roku Pablo został światowym przedstawicielem niepełnosprawności, przewodnicząc Międzynarodowemu Dniu Osób Niepełnosprawnych w siedzibie ONZ.

Pablo jest jedną z najbardziej rozpoznawalnych i aktywnych osób niepełnosprawnych w Hiszpanii i Ameryce Łacińskiej. Obecnie jest konsultantem ds. różnorodności i ambasadorem hiszpańskiej Fundacji The Adecco Group, aktywnie uświadamia społeczeństwa i szkoli firmy w zakresie różnorodności i inkluzywności.

Katarzyna Zimińska,
The Adecco Group:
Pablo, jesteś dyplomatą, autorem książek, aktorem. Możemy wiele mówić o Twoich działaniach i pasjach. Wydaje się, że „sky is the limit" to Twoje motto.

Pablo Pineda,
ambasador Fundacji The Adecco Group:
Często mówimy, że „sky is the limit" i to jest trafna metafora nieskończonych możliwości, jakie mamy w życiu. Jednak dla mnie to nie „niebo" jest tą granicą, a cały wszechświat... Nie widzę przed sobą żadnych przeszkód.

Nasze ścieżki życiowe są pełne wyzwań, a możliwości, jakie mamy każdego dnia, są ogromne. Ważne jest, aby stale odkrywać i poznawać siebie. Zwykle sami, w naszych głowach, stawiamy przed sobą niewidzialne granice, zanim sprawdzimy, czy jesteśmy w stanie coś zrobić. Ilekroć pojawia się nowy, ciekawy projekt, mówię sobie: „a dlaczego nie?". To proste zdanie zaprowadziło mnie bardzo daleko i pokazało, że „niebo nie jest granicą". Zawsze możesz iść dalej i działać.

KZ: Jesteś wielką inspiracją dla wielu ludzi, a Twój optymizm zaraża innych. Czy istnieją jakieś trudności w szkole, w pracy, czy w środowisku, z którymi na co dzień borykają się osoby z zespołem Downa i które sprawiają, że czasem o ten optymizm trudno?

PP: Każda ścieżka jest pełna trudności, tym bardziej dla osób z zespołem Downa. Codziennie walczymy o nasze prawa i pokazujemy, że jesteśmy tak samo ważni, jak wszyscy inni w społeczeństwie. Często jesteśmy oceniani i musimy udowadniać, że uprzedzenia wobec nas są nieuzasadnione.

Na każdym etapie życia napotykałem na sytuacje, z którymi musiałem się zmierzyć i je przezwyciężyć. Ale jeśli się czegoś nauczyłem, to tego, jak ważne jest, aby otaczać się dobrymi ludźmi.

Jeśli masz wokół siebie świetnych ludzi, wspaniałą rodzinę, to masz niemal wszystko, aby móc pokonać życiowe przeszkody. Zawsze napotykamy na swojej drodze na mury, na które trudno się wspiąć, ale mogą się one wydawać łatwiejsze do przeskoczenia, jeśli pokonujesz je z dobrymi ludźmi u boku.

Ja mam to wielkie szczęście, że zawsze miałem wspaniałą rodzinę, nauczycieli, a później też współpracowników, którzy mi ufali i motywowali mnie do pracy i rozwoju. To ogromna wartość.

KZ: Jak zaczęła się Twoja przygoda z The Adecco Group Foundation w Hiszpanii? Jakie są Twoje działania w Fundacji?

PP: Moja przygoda z hiszpańską fundacją The Adecco Group rozpoczęła się ponad 10 lat temu. Otrzymałem zaproszenie na rozmowę i od tamtej pory ze sobą współpracujemy. Jestem bardzo szczęśliwy, że mnie znaleźli. W ten sposób mogłem poświęcić się temu, co lubię najbardziej: edukowaniu i uświadamianiu społeczeństwa, pokazywaniu, jak ważna jest różnorodność i inkluzywność czy włączanie (diversity and inclusion, D&I), o których tyle mówimy. Jako konsultant ds. różnorodności i ambasador hiszpańskiej fundacji przybliżam firmom temat niepełnosprawności, aby uczynić nasze społeczeństwo pełnym szacunku i sprawić, że osoby niepełnosprawne nie będą wyłączane z aktywnego życia. Te działania, wymyślanie kolejnych pomysłów i inicjatyw może wydawać się łatwe, ale wymaga wiele kreatywności i pracy.

KZ: Czym w zasadzie jest i jak ważny jest Twoim zdaniem temat D&I?

PP: Różnorodność to wszystko, co widzimy i wszystko, czym jesteśmy. Inkluzywność polega z kolei na tym, że każdy z nas, będąc na swój sposób wyjątkowym, dobrze czuje się z tym, kim jest. W świecie pracy to poczucie bezpieczeństwa, satysfakcji i przynależności do grupy czy całej firmy. D&I to dwie uzupełniające się koncepcje i jedna nie powinna istnieć bez drugiej. Różnorodność sama w sobie nie ma wartości. Bogactwo różnorodności zapewnia dopiero inkluzywność. W mojej ocenie są to dwie podstawowe wartości, które kształtują dzisiejsze firmy i określą zrównoważony rozwój firm jutra.

INKLUZYWNA REKRUTACJA

Daniel Wocial
VP Adecco & Cluster Head Poland & Czech Republic
w The Adecco Group

Jako przedstawiciele międzynarodowej firmy pracujemy w naprawdę różnorodnym środowisku. Szacunek i równość to dla nas podstawowe wartości, obecne w naszym DNA. Jako eksperci w obszarze rekrutacji wiemy ponadto, że w integracyjnym otoczeniu, gdzie akceptujemy i cenimy wszystkie osoby, ludzie mogą rozwinąć swój potencjał i pokazać, na co ich stać.

Zdrowa, równościowa kultura organizacyjna zaczyna się od elementów, które pokazują i podkreślają różnorodność, ale też nie propagują mimowolnych, czasem nawet nieuświadomionych uprzedzeń.

Jako Grupa Adecco działamy na rzecz rynku pracy dla wszystkich – elastycznego środowiska, w którym każdy będzie mieć poczucie sprawczości, motywację do działania, narzędzia do rozwoju i realizacji zadań. W końcu to ludzie są najcenniejszym kapitałem naszych organizacji.

ZMIANA SPOSOBU DZIAŁANIA

Jak stworzyć różnorodne i włączające środowisko pracy? Pierwszym krokiem może być zmiana sposobu działania. Stosowanie tej samej strategii pozyskiwania pracowników przez lata może ograniczać zdolność organizacji do dotarcia do większej i bardziej zróżnicowanej puli kandydatów, talentów.

Rekrutacja włączająca nie oznacza porzucenia tradycyjnych kanałów, które dotychczas pomagały nam w dotarciu do kandydatów, ale wprowadzenie nowych. Warto współpracować z branżowymi organizacjami i stowarzyszeniami, reprezentującymi osoby z rozmaitych środowisk, ponieważ to świetna droga do odkrycia talentów, których w inny sposób nie udałoby się nam spotkać.

Świetnym przykładem firmy, która odniosła sukces w rekrutacji zróżnicowanych pracowników dzięki niestandardowym działaniom, jest HubSpot. Aby dotrzeć do zupełnie innych kandydatów niż osoby aplikujące dotychczas do organizacji, firma nawiązała **współpracę z organizacjami oferującymi studentom z niedostatecznie reprezentowanych środowisk** możliwości kariery w obszarze nauk ścisłych, technologii czy inżynierii.

INKLUZYWNA OFERTA I OPIS STANOWISKA

Opis stanowiska czy oferta pracy to elementy strategii rekrutacyjnej, z którym spotyka się kandydat. Język, jakim posługujemy się przygotowując oferty czy opisy stanowisk, może spowodować brak zainteresowania, a wręcz utratę najcenniejszych kandydatów. Okazuje się na przykład, że kobiety są mniej skłonne stwierdzić, że spełniają kryteria ogłoszenia o pracę, gdy w opisie pojawiają się słowa stereotypowo kojarzone z męskością.

Od czego zacząć? Sam opis stanowiska powinien jasno wskazywać role i potrzebne umiejętności. Język wypowiedzi musi być zrozumiały nie tylko dla specjalistów rekrutacji, ale i dla osób z zewnątrz – różnorodnych kandydatów i kandydatek. Ponadto ustalone kryteria powinny być precyzyjne i odzwierciedlać umiejętności oraz kompetencje potrzebne do wykonywania danej pracy.

Ważnym aspektem jest również to, gdzie publikujemy ogłoszenia rekrutacyjne. Jeśli na nasze oferty nie aplikują różnorodne osoby, oznacza to, że niedoskonale promujemy otwarte wakaty! Dziś możliwości są niemal nieograniczone – od portali pracy, przez media społecznościowe, aż po grupy sieciowe i stowarzyszenia integrujące grupy niedostatecznie reprezentowane na rynku pracy.

Zwracajmy uwagę na treść. Niektóre słowa, określenia czy zwroty, kojarzą się z męskością bądź odwołują do stereotypowych cech kobiecych. Przykładem może być męskie „zdecydowanie" czy „dominacja" oraz kobiece „interpersonalne" czy „wsparcie". Choć nie każdy tak będzie rozumiał te sformułowania, to pamiętajmy, że należą one do nacechowanych płciowo i mogą mieć wpływ na to, że kandydat szukający pracy nie utożsami się z organizacją i zniechęci cennych kandydatów do udziału. Na rynku nie brakuje narzędzi online (np. Textio, Gender Decoder) dla ofert w języku angielskim, które wykrywają uprzedzenia w opisach stanowisk. Pomagają one zidentyfikować słowa lub zwroty, które mogą ograniczać zdolność firmy do zainteresowania ofertą zróżnicowanych kandydatów.

Nie warto też zmuszać kandydatów do poszukiwania informacji o korzyściach oferowanych przez firmę – szczególnie w związku z integracją i różnorodnością. Lepiej już w ogłoszeniu wymienić wszystkie świadczenia, jak choćby dofinansowanie edukacji czy zwrot kosztów poniesionych na rozwój.

Świetnym przykładem firmy, która czerpie z inkluzywnego języka, jest firma technologiczna Buffer. Na samym początku działalności firma poszukiwała do zespołu programistów. W procesie rekrutacji okazało się, że kobiety stanowią niecałe 2% aplikujących osób. Główną przyczyną okazały się opisy stanowisk. Firma stosowała bowiem określenie „haker", powodując niechęć u kobiet, ale też u osób należących do mniejszości etnicznych. I choć określenie użyte było w kontekście efektywnej pracy, to zniechęciło wielu kandydatów, nie najlepiej przy tym opisując zakres obowiązków. Po zaproponowaniu innej nazwy stanowiska, dużo bardziej włączającej – deweloper – odsetek kandydatek zwiększył się do 11%.

WŁĄCZAJĄCA OFERTA PRACY

1

Skoncentruj się na stanowisku
Nie mów o typie osoby, której szukasz, ale o zadaniach zawodowych.
Nie uwzględniaj zadań i umiejętności, które nie są wymagane – w ten sposób unikniesz stereotypów.

2

Zwięzła lista oczekiwań
Oferta pracy z długą listą wymagań odstrasza kandydatów – zwłaszcza kobiety, które najczęściej aplikują tylko wówczas, gdy mają przekonanie o spełnieniu wszystkich wymogów.

3

Skoncentruj się na praktycznych umiejętnościach zamiast na doświadczeniu
Doświadczenia zawodowe i posiadane umiejętności ułatwiają proces selekcji aplikacji, ale nie mówią o efektywności kandydatów. Określ umiejętności i nastawienie niezbędne do osiągnięcia sukcesu na danym stanowisku, zamiast bazować na dotychczasowym doświadczeniu kandydatów.

4

Bez żargonu
Upewnij się, że ogłoszenie jest zrozumiałe dla szerokiego grona odbiorców, w tym kandydatów spoza branży.

5

Podkreśl podejście do różnorodności
Jeśli firma oferuje pracę elastyczną, bądź włączające zasady pracy – powiedz o tym!

JĘZYK, KTÓRY NIE WYKLUCZA

Komunikacją możemy dyskryminować w niezwykle łatwy sposób. Nie będąc świadomym schematów, sięgamy po określoną formę językową lub zdjęcie prezentujące np. mężczyznę w młodym wieku.

W ogłoszeniu rekrutacyjnym odnosimy się (lub nie) do różnorodności. „Młode, dynamiczne zespoły" wymieniane w ofertach pracy wywołują niechęć przedstawicieli starszych pokoleń. Zdjęcie mężczyzny w ogłoszeniu na stanowisko techniczne powoduje, że kobiety nawet go nie czytają.

Język inkluzywny to:

- **język wolny od uprzedzeń, stereotypów i aluzji do nieistotnych detali;**
- **język niedyskryminacyjny, który docenia pozytywne cechy ludzi – bez względu na ich płeć, orientację seksualną, niepełnosprawności, wiek, pochodzenie społeczne, religię czy światopogląd;**
- **język, który nie utrwala stereotypowych wyobrażeń o rolach płciowych.**

Nazwa stanowiska: **Dyrektor/Dyrektorka** ds. prawnych
Szukamy **Managera lub Managerki** ze znajomością języka włoskiego.
Wybrana **osoba** będzie odpowiadać za kontakt z firmami członkowskimi.
Zainteresowane **osoby** zachęcamy do przesłania CV na adres ...
Dostęp do swoich danych uzyskają **Państwo** po zalogowaniu.

INKLUZYWNE PODEJŚCIE REKRUTERA

W procesach rekrutacyjnych koncentrujemy się najczęściej na kandydatach – przyciąganiu ich do organizacji, zainteresowaniu ofertą. Zdarza się, że tracimy przy tym z oczu drugą stronę. Chcąc zapobiegać uprzedzeniom i budować różnorodny zespół, równie ważne jak dotarcie do kandydatów jest wybranie odpowiednich przedstawicieli firmy, prowadzących rozmowy rekrutacyjne. Znaczenie ma ponadto struktura rozmowy i jej przebieg.

W tradycyjnym procesie rekrutacyjnym kandydaci spotykają jedną lub dwie osoby z organizacji. Mają zwykle okazję porozmawiać z rekrutrem i potencjalnym przełożonym. Tymczasem chcąc pokazać różnorodność organizacji, warto pozwolić kandydatom na kontakt z wieloma osobami różniącymi się wiekiem, płcią, doświadczeniem, poziomem wykształcenia. Wszystko po to, aby kandydat mógł poznać w organizacji osoby, z którymi się utożsami.

Sprawiedliwe i uczciwe środowisko – pracy i rekrutacji – oznacza eliminację uprzedzeń poprzez zapraszanie do udziału w rekrutacji różnorodnych kandydatów, ale też przedstawianie im różnorodnych osób z organizacji. Ważnym krokiem jest przy tym przeszkolenie rekruterów i managerów liniowych, aby zyskali świadomość własnych uprzedzeń i wiedzieli, jak sobie z nimi radzić.

REKRUTACJA BEZ UPRZEDZEŃ

Stereotypy obecne są w życiu każdego z nas. Niestety mogą przy tym podświadomie wpływać na nasze wybory i decyzje. Nie zawsze powinniśmy więc polegać na intuicji, ponieważ tam zwykle czają się nasze nieświadome nastawienia czy uprzedzenia. Dobre przeczucie odnośnie do kandydata może wynikać z jego podobieństwa do rekrutera – pochodzenia, wspólnego kierunku studiów. Wspólne cechy osobiste nie są jednak zbieżne z wysoką efektywnością pracy i budowaniem zróżnicowanych zespołów.

Jak ograniczyć nieświadome nastawienia czy uprzedzenia w procesie rekrutacji?
Odpowiedzią jest usystematyzowana rozmowa rekrutacyjna, wykorzystująca ustalone pytania i kryteria oceny odpowiedzi. Takie podejście pozwala obiektywnie ocenić przyszłą efektywność kandydata i jego kompetencje.

Jak przygotować się do usystematyzowanej rozmowy rekrutacyjnej?

- **Lista pytań otwartych, biorących pod uwagę umiejętności i kompetencje.**
- **Określone kryteria oceny znane wszystkim osobom reprezentującym firmę w procesie rekrutacji.**
- **Scenariusz rozmowy – te same pytania w tej samej kolejności.**

Jednocześnie warto rozważyć zanonimizowane CV kandydatów. Brak informacji personalnych zmniejsza bowiem wpływ nieświadomych nastawień i może pomóc w budowaniu bardziej różnorodnego zespołu.

NASTAWIENIE I UPRZEDZENIA

Nieświadome nastawienia wynikają ze stereotypów społecznych i stanowią mimowolne uprzedzenia osoby na temat innej osoby lub grupy. Pojawiają się bez wyraźniej uwagi czy wysiłku. Po prostu analizując wiele informacji, idziemy na skróty – nieświadomie polegamy na stereotypach i wcześniejszych doświadczeniach. Warto przy tym podkreślić, że nieświadome nastawienia często są sprzeczne z naszymi świadomymi wartościami i przekonaniami!

W procesie rekrutacji szczególnie trudno jest poradzić sobie z nieświadomymi nastawieniami. Często pracujemy pod presją czasu, rozpatrujemy jednocześnie kilka aplikacji czy prowadzimy równolegle wiele projektów. Szukamy dróg na skróty, nawet o tym nie wiedząc. Najczęściej chcemy znaleźć potwierdzenie swoich przekonań bądź osobiste podobieństwo. Zakładając na podstawie CV, że kandydat idealnie pasuje na dane stanowisko, podczas rekrutacji prawdopodobnie będziemy szukać informacji, które to potwierdzą. Nieświadomie oceniamy też korzystniej ludzi podobnych do nas, niż tych, którzy się od nas różnią.

Choć każdy z nas ma nieświadome nastawienia, nie oznacza to, że nie można ich zwalczać. Jak to zrobić?

- Organizacje coraz częściej sięgają po **profesjonalne szkolenia na temat nieświadomych nastawień**, podczas których profesjonalna kadra zwraca uwagę na to, co sami pomijamy.
- Wiele firm opiera się na **anonimowych CV w procesie selekcji** – dane osobowe ujawnia się dopiero po rozmowie z kandydatem.
- Coraz większą popularność zyskuje **standard rozmowy kwalifikacyjnej** – wcześniej ustalone pytania z kryteriami oceny odpowiedzi.
- Pracodawcy starają się włączyć do udziału w procesach rekrutacji swoich **różnorodnych przedstawicieli** – reprezentantów rozmaitych stanowisk i środowisk.
- Dobrą praktyką staje się korzystanie z testów umiejętności, których kandydaci będą realnie potrzebować na określonym stanowisku. **Próbka potencjalnej pracy** bądź **realizacja przykładowego zadania**, z którym później zmierzą się w życiu zawodowym, pozwala obu stronom obiektywnie spojrzeć na dopasowanie kandydata.
- **Sprawdzanie umiejętności kandydata** zamiast polegania na danych o wcześniejszym zatrudnieniu czy edukacji. Dotychczasowe doświadczenie zawodowe bądź dyplom ukończonej uczelni przestają być argumentem świadczącym o posiadaniu potrzebnych umiejętności czy kompetencji.

REKRUTACJA PO ZATRUDNIENIU

Działania firmy, mające na celu zwiększenie różnorodności i pokazanie włączającej kultury organizacyjnej, przyciągają osoby z niedostatecznie reprezentowanych społeczności. Często jednak dla kandydatów i kandydatek troska firmy o różnorodność jest jednym z kluczowych powodów dla związania się z firmą. Tymczasem w codziennej pracy może się okazać, że deklaracje nie mają przełożenia na rzeczywistość.

Inkluzywna rekrutacja to proces, który nie kończy się wraz z zatrudnieniem. Jeszcze ważniejsze jest wspierające środowisko – osadzenie różnorodności w kulturze organizacyjnej. Różnorodność musi być jedną z podstawowych wartości i być obecna na każdym szczeblu organizacji. Sposób pracy powinien być włączający, a wartość dodana budowana na wspólnych doświadczeniach.

Coraz częściej w firmach obserwujemy sieci pracownicze, łączące osoby identyfikujące się z określonymi działaniami czy doświadczeniami. Istnieją też grupy zewnętrzne, branżowe, do których mogą dołączyć osoby o podobnych zainteresowaniach.

Inicjatywy na rzecz różnorodności i integracji sprawdzają się w każdej firmie. Prostym przykładem mogą być cykliczne śniadania, podczas których pracownicy częstują swoimi potrawami regionalnymi. W klimacie podkreślającym wartość różnych środowisk można lepiej poznać współpracowników i zaprezentować swoją kulturę.

ASPEKTY PRAWNE INKLUZYWNEJ REKRUTACJI

Wojciech Zając
radca prawny, partner kierujący działem prawa pracy
w Kancelarii Prawnej SDZLEGAL SCHINDHELM działającej
w międzynarodowej sieci Schindhelm

Planując inkluzywną rekrutację pracownika nie sposób pominąć aspektów prawnych, które mają istotny wpływ na jej proces. Przede wszystkim trzeba podkreślić, iż zakaz dyskryminacji sformułowany w art. 18^{3a} kodeksu pracy dotyczy także procesu nawiązywania stosunku pracy, a zatem szeroko pojętego procesu rekrutacji. Oznacza to konieczność ścisłego przestrzegania reguł równego traktowania kandydatów na pracowników w całym okresie rekrutacyjnym. Poniżej przedstawiamy kluczowe zagadnienia prawne, o których trzeba pamiętać podczas wdrażania inkluzywnej rekrutacji.

Prawo Unii Europejskiej a równe traktowanie i zakaz dyskryminacji

Aktów prawnych, które obowiązują w zakresie równouprawnienia i zakazu dyskryminacji na płaszczyźnie prawa Unii Europejskiej, jest wiele. Najważniejsze regulacje zawarte są jednak w Traktacie o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (TfUE) oraz kilku dyrektywach tzw. równościowych wydanych na tej podstawie, jak choćby Dyrektywa Rady 2000/78/WE ustanawiające ogólne warunki ramowe równego traktowania w obszarze zatrudnienia i pracy. W zakresie zakazu dyskryminacji kluczowy jest art. 19 TfUE, który uprawnia Radę do podejmowania środków niezbędnych w celu zwalczania wszelkiej dyskryminacji ze względu na płeć, rasę lub pochodzenie etniczne, religię lub światopogląd, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną. Z kolei w kwestii równego traktowania istotny jest art. 157 TfUE, który reguluje kwestie równości w zatrudnieniu kobiet i mężczyzn.

Ważną rolę w zakresie równego traktowania i zasady niedyskryminacji odgrywa Karta praw podstawowych Unii Europejskiej, która uznaje równość wszystkich wobec prawa, a także zakazuje wszelkiej dyskryminacji. Równość wobec prawa i prawo do niedyskryminacji stanowią podstawowe prawa jednostki, które nie zależą od pochodzenia czy statusu ekonomicznego. Dodatkowo gwarancje równości i zakaz dyskryminacji są zawarte w europejskiej Konwencji o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności i stanowią część prawa UE, jako zasady ogólne prawa. Całość dopełnia dorobek orzeczniczy TSUE, który na konkretnych przykładach wskazuje na sposób interpretacji poszczególnych przepisów.

Ochrona danych osobowych w procesie rekrutacji

Pracodawca prowadząc rekrutację powinien pamiętać o tym, że w toku procesu rekrutacyjnego przetwarzane są dane osobowe kandydatów do pracy. Pracodawca powinien zatem postępować nie tylko zgodnie z przepisami prawa pracy, ale także z przepisami dotyczącymi ochrony danych osobowych – w szczególności RODO. To oznacza m.in., że nie wszystkie dane mogą być wymagane przez pracodawcę w toku rekrutacji. Przede wszystkim wykorzystywane powinny być informacje określone w art. 22^1 § 1 k.p. - imię, nazwisko, dane kontaktowe, data urodzenia, wykształcenie, kwalifikacje zawodowe, przebieg dotychczasowego zatrudnienia.

Pracodawca może pozyskiwać tylko takie dane, które są niezbędne do oceny przydatności kandydata do pracy na danym stanowisku. Zakazane jest, co do zasady, przetwarzanie takich danych, jak te dotyczące stanu cywilnego i życia rodzinnego pracownika, jego stanu zdrowia, orientacji seksualnej, przekonań politycznych, religijnych, etc.

Na co zwrócić szczególną uwagę w poszczególnych fazach procesu inkluzywnej rekrutacji, aby nie narazić się na problemy prawne:

1. Ogłoszenie

Konieczne jest, aby ogłoszenie zamieszczane przez pracodawcę nie miało cech dyskryminujących czy z góry wykluczających dane grupy pracowników, jak np. odwołań do wieku czy sprawności, jak młody, energiczny, sprawny czy dynamiczny zespół. W ogłoszeniach nie powinno się również umieszczać preferencji co do płci, religii, rasy czy orientacji seksualnej. Wyjątkiem od tej zasady są sytuacje, gdy jest to obiektywnie uzasadnione, np. ośrodek wyznaniowy poszukuje pracowników na stanowisko nauczycieli. Problematyczne mogą być również wymagania językowe,o ile pracodawca nie będzie w stanie wykazać, że np. płynny język chiński w mowie i piśmie jest faktycznie niezbędny do pracy na danym stanowisku.

Nie powinno również wskazywać się w ogłoszeniach na preferencje, co do kandydatów z terenu Unii Europejskiej, bowiem konieczność legalizacji zatrudnienia, w tym koszty i czas z tym związany, nie stanowią obiektywnej przesłanki, na którą mógłby powoływać się pracodawca, chcąc wykazać, iż nie naruszył zakazu dyskryminacji.

Dodatkowo należy pamiętać o tym, że określenie wymogów dotyczących stanowiska pracy i informacji, jakie powinien przekazać kandydat do pracy w swojej aplikacji, nie może prowadzić do pozyskiwania danych w nadmiernym zakresie, niedozwolonym. Pracodawcy nie wolno na etapie rekrutacji pozyskiwać informacji na temat stanu cywilnego i życia rodzinnego pracownika, jego stanu zdrowia, orientacji seksualnej, przekonań politycznych, religijnych, etc. Takie dane nie powinny być przetwarzane nawet za zgodą kandydata do pracy. Pracodawca powinien ograniczyć się tylko do żądania takich danych, które są faktycznie wymagane do oceny dopasowania kandydata do określonego stanowiska pracy i wystarczające będą w tym zakresie dane, jakich pracodawca może domagać się na podstawie przepisów kodeksu pracy, tj.: imię, nazwisko, dane kontaktowe, data urodzenia, wykształcenie, kwalifikacje zawodowe, przebieg dotychczasowego zatrudnienia.

2. Rozmowa rekrutacyjna i trudne tematy dotyczące wieku, płci, niepełnosprawności

Rozmowa rekrutacyjna to potencjalnie najbardziej ryzykowny etap rekrutacji, gdzie może dojść do naruszenia zakazu dyskryminacji. Rekruter powinien wypytywać kandydata wyłącznie o kwestie związane z kwalifikacjami i doświadczeniem potrzebnym na stanowisku. Sprawy takie jak sytuacja związana z rodzicielstwem (obecnym lub planowanym) czy ewentualny stopień niepełnosprawności kandydata zdecydowanie powinny leżeć poza strefą zainteresowania rekrutera. Zdarza się jednak, że aplikujący na dane stanowisko sam ujawni fakt swojej niepełnosprawności czy statusu rodzinnego. Wówczas nie jest rekomendowane komentowanie czy dalsze dopytywanie o szczegóły. Odmowa zatrudnienia może być uznana za związaną z ww. kwestiami, skoro były one przedmiotem rozmowy rekrutacyjnej.

Pozyskiwanie informacji w szerszym zakresie niż wynika to z przepisów prawa pracy lub jest niezbędne do oceny przydatności kandydata do pracy na danym stanowisku, może prowadzić nie tylko do dyskryminacji tej osoby, ale też i do poważnego naruszenia w zakresie ochrony danych osobowych.

3. Faza wyboru kandydata

Dokonując wyboru kandydata na dane stanowisko, pracodawca powinien kierować się wyłącznie tym czy dana osoba posada odpowiednie doświadczenie, kwalifikacje, umiejętności na stanowisku, na które aplikuje. Ewentualnie dopuszczalne jest uzależnienie wyboru kandydata od daty możliwości podjęcia przez niego pracy w określonym terminie, o ile w czasie procesu rekrutacyjnego zostało zaznaczone, że kluczowe jest podjęcie zatrudnienia w konkretnym terminie. Gdyby z powodu konieczności wypowiedzenia poprzedniego stosunku pracy, czy czasu trwania procedury legalizacji pracy, kandydat nie mógł podjąć pracy na nowym stanowisku, to może stanowić to podstawę odrzucenia jego kandydatury.

Nie jest dozwolone kierowanie się innymi kryteriami, jak np. okoliczności dotyczące życia rodzinnego – pracodawca nie powinien takimi informacjami dysponować na etapie rekrutacji.

Z ostrożnością należy podejść też do kwestii związanych z dodatkową weryfikacją kandydatów do pracy (tzw. background checking/screening). W świetle polskiego prawa większość takich działań niestety nie będzie dozwolona – np. badanie historii kredytowej, czy z reguły pozyskiwanie informacji na temat niekaralności.

W przypadku zarzutu dyskryminacji, obowiązuje tzw. odwrócony ciężar dowodu, co oznacza, że w przypadku postawienia takiego zarzutu przez pracownika lub kandydata na pracownika, to pracodawca musi udowodnić, że równo traktuje pracowników lub kandydatów na pracowników (art. 18^{3b} k.p.). Stosowanie w procesie rekrutacji obiektywnych kryteriów związanych np. ze stażem pracy, kwalifikacjami, doświadczeniem pomoże w obronie przed tego rodzaju zarzutami.

FAQ CZYLI KLUCZOWE PYTANIA

1. Czy mogę preferować w procesie rekrutacji określoną grupę kandydatów np. kobiety, osoby 50+ lub mniejszości seksualne?

Pracodawca może preferować w procesie rekrutacji określoną grupę kandydatów np. kobiety czy osoby w określonym wieku, o ile działania te będą miały na celu wyrównanie szans wszystkich lub znacznej liczby pracowników. Nie stanowią bowiem naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu działania podejmowane przez określony czas, zmierzające do wyrównywania szans wszystkich lub znacznej liczby pracowników wyróżnionych na podstawie jednego z kryteriów określonych w art. 18^{3a} § 1 kodeksu pracy, czyli m.in. płci, wieku, niepełnosprawności, rasy czy orientacji seksualnej. Regulacja ta nie może być jednak stosowana dowolnie i wybiórczo, a tylko wówczas, gdy faktycznie konieczne jest wyrównanie szans określonej grupy pracowników. Zwrócić też należy uwagę, że pracodawca musi wziąć pod uwagę, że pewnych danych zbierać i przetwarzać nie może, co dotyczy np. danych dotyczących orientacji seksualnej. Dlatego preferowanie w procesie rekrutacji mniejszości seksualnych nie będzie z tego względu dopuszczalne.

2. Czy mogę konstruować ogłoszenia o pracę skierowane do określonej grupy kandydatów?

Taka sytuacja dopuszczalna będzie tylko w razie podejmowania działań zmierzających do wyrównania szans pracowników, którzy do tej pory znajdowali się w gorszej sytuacji. Ponieważ jednak wyrównywanie szans jest dopuszczalne wyjątkowo i na krótki czas, pracodawca nie może przyjąć tej zasady na stałe. Jeśli tego rodzaju działania nie są przez pracodawcę faktycznie podejmowane, a skonstruuje on ogłoszenie w taki sposób, że będzie z niego wynikało, że kierowane jest tylko do kobiet albo tylko do mężczyzn, to sam ten fakt może uzasadniać zarzuty o dyskryminację i skutkować zgłoszeniem roszczeń z tego tytułu.

3. Czy i w jakiej sytuacji mogę stosować ograniczenia wiekowe lub przedział wiekowy w rekrutacji?

Pracodawca może stosować ograniczenia wiekowe tylko wówczas, gdy z przepisów prawa wynika, że dane stanowisko może piastować osoba, która osiągnęła określony wiek. W przypadku braku takich regulacji, przyjęcie tego rodzaju kryterium będzie uznane za dyskryminację ze względu na wiek. Wiek nie może być też przesłanką oceny zdolności do wykonywania pracy, ponieważ pracodawca nie może powołać się na to, że w jego ocenie osoby młodsze np. pracują lepiej czy mniej chorują. Ocena zdolności do wykonywania pracy należy tylko do lekarza medycyny pracy i pracodawca musi o tym pamiętać. W przypadku prac, które wymagają dużego wysiłku fizycznego warto, już na etapie rekrutacji, informować o tym kandydatów, ponieważ część osób może nie być w stanie wykonywać tego typu pracy.

4. Czy parytety w zatrudnieniu są legalne?

Parytety budzą wiele wątpliwości i z punktu widzenia przepisów o niedyskryminacji mogą być kwestionowane. Celem wprowadzenia parytetów jest bowiem wyrównanie szans pracowników, a takie działania nie mogą mieć stałego charakteru. Parytety będą więc legalne, jeśli będą zgodne z regulacją, o której piszemy w odpowiedzi na 1 pytanie (art. 18^{3b} § 3 kodeksu pracy), albo też nakaz ich stosowania będzie wynikać z przepisów prawa. Kierowanie się wyłącznie parytetami może prowadzić do sytuacji, w której pracodawca mając do wyboru dwóch pracowników: jednego z wyższymi kwalifikacji i drugiego z niższymi kwalifikacjami, ze względu na parytety nie będzie mógł kierować się własnym interesem i potrzebami organizacji, a zmuszony zostanie do zatrudnienia słabszego kandydata, tylko ze względu na konieczność zrealizowania określonego parytetu. Taka sytuacja z pewnością nie jest komfortowa dla pracodawcy, ale także dla odrzuconego kandydata i może negatywnie wpływać na wizerunek firmy.

5. Czy pracodawca może aktywnie wspierać mniejszości np. LGBT+?

Pracodawca powinien przede wszystkim respektować przepisy o równym traktowaniu i jeśli będzie podejmował działania dotyczące mniejszości, to powinien pamiętać o tym, że równe traktowanie nie oznacza faworyzowania określonych grup. Pracodawca powinien dbać o atmosferę w miejscu pracy, a zatem podejmować takie działania, które pokażą, że każdy pracownik ma równe szanse. W tym zakresie pracodawca musi więc podejmować bardzo wyważone działania, aby nie narażać się na zarzut, że np. pracownicy należący do mniejszości czy większości są traktowani lepiej. Pracodawca może wspierać akcje informacyjne i przede wszystkim wyraźnie przeciwdziałać wszelkim aktom dyskryminacji, bez względu na to, czy dotyczą one mniejszości czy większości.

6. Co to jest dyskryminacja odwrócona i czy jako organizacja powinniśmy na nią uważać?

Termin dyskryminacja odwrotna to na gruncie prawa europejskiego przede wszystkim niekorzystne traktowanie obywateli własnego państwa, którzy podlegają bardziej restrykcyjnym przepisom niż obywatele innych państw. W szerszym ujęciu natomiast dyskryminacja odwrócona to faworyzowanie np. mniejszości. Na takie działania pracodawca musi szczególnie uważać, bo jeśli działań tych nie można usprawiedliwić wyrównywaniem szans, to będą one traktowanie jako dyskryminacja z wszelkimi tego konsekwencjami prawnymi. Przykładowo, jeśli pracownik należący do mniejszości LGBT+ będzie otrzymywał lepsze benefity niż inni pracownicy nie należący do tej mniejszości (wykonujący jednakową pracę lub pracę jednakowej wartości), to pracownicy nie należący do wskazanej mniejszości będą mogli zgłosić zarzut nierównego traktowania ze względu na orientację seksualną.

Warto pamiętać, że niektóre grupy pracowników mają korzystniej uregulowaną sytuację pracowniczą przez przepisy prawa (np. czas pracy osób z niepełnosprawnościami lub ochrona osób w wieku przedemerytalnym). Taka korzystniejsza regulacja nie będzie stanowić dyskryminacji.

7. Czy jeśli zatrudnienie cudzoziemca będzie wiązało się z dodatkowymi kosztami, np. tłumaczeń instrukcji, regulaminów, szkoleń w obcym języku, mogę zdecydować się na rozwiązanie, które jest dla mnie mniej skomplikowane, czyli wybrać osobę znającą język polski?

W takiej sytuacji odmowa zatrudnienia na tej podstawie może być uznana za dyskryminację z uwagi na narodowość kandydata. Przepisy prawa nie nakazują w przypadku cudzoziemców tłumaczenia wszystkich aktów wewnętrznych pracodawcy na język polski. Zgodnie z ustawą o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy obowiązkiem pracodawcy jest tylko zawarcie z cudzoziemcem umowy w formie pisemnej oraz przedstawienia przed podpisaniem umowy jej tłumaczenia na język zrozumiały dla cudzoziemca.

Oczywistym jest, że pracownik powinien znać wszystkie obowiązujące u pracodawcy regulaminy czy instrukcje. W praktyce, pracodawcy, którzy zatrudniają dużą liczbę cudzoziemców władającą danym językiem, tłumaczą wszystkie dokumenty wewnętrzne. Jednak tam, gdzie koszt tłumaczenia jest duży w stosunku do liczby zatrudnianych obcokrajowców, to organizuje się szkolenia, podczas których tłumaczone są zasady obowiązujące u pracodawcy.
Najważniejsze kwestie spisuje się i tłumaczy w formie wyciągu z regulacji. Należy zwrócić uwagę, że szkolenia bhp powinny odbywać się w języku zrozumiałym dla cudzoziemca. Tutaj rekomendowane jest zainwestowanie i przeprowadzenie tych szkoleń przy pomocy tłumaczy. Takie działania z pewnością nie będą zbyt obciążające dla budżetu pracodawcy, a co za tym idzie nie będą mogły stanowić podstawy do odmowy zatrudnienia na tej podstawie.

8. Jak zachować się, gdy kandydat podczas rozmowy rekrutacyjnej informuje mnie o swoich przekonaniach czy orientacji seksualnej?

Są to informacje, których pracodawca nie powinien się domagać, nie powinien także takich danych wykorzystywać w rekrutacji. Może się jednak zdarzyć, że kandydat z własnej woli udziela rekrutrowi takiej informacji. Przede wszystkim w tej sytuacji nie należy tego komentować ani zadawać żadnych dodatkowych pytań oraz nie odnotowywać tych faktów w notatkach ze spotkania z kandydatem. W takim przypadku radzimy w uprzejmy sposób powrócić do głównego wątku rozmowy i skupić się na doświadczeniu i kompetencjach kandydata.