

NOWE TRENDY I WYZWANIA W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

Zarządzanie różnorodnością. Część II



Beata Buczek

st. specjalista Zespołu Rozwiązań Systemowych
w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Policji
Wydział Organizacji Policji Biura Kadr i Szkolenia KGP
(beata.buczek@policja.gov.pl)

Trendy dotyczące transformacji społeczeństw państw europejskich stają się coraz bardziej różnorodne. Większa dynamika procesów społecznych, zmiany demograficzne, narastające zjawisko wielokulturowości w państwach europejskich, również w Polsce, oraz przemiany zachodzące na rynku pracy stawiają coraz wyższe wymagania i wyzwania dla różnych obszarów zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi oraz kreowania polityki antydyskryminacyjnej. Ponadto globalna konkurencja oraz rozwój nowych technologii wymagają od współczesnych organizacji umiejętności przyciągania do siebie utalentowanych i kompetentnych pracowników.

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ DROGĄ DO BUDOWANIA POLICJI PRZYSZŁOŚCI

Wiele organizacji w Europie, w tym policje takich państw, jak: Wielka Brytania, Irlandia, Holandia, Niemcy, Austria, Norwegia, zdecydowało się uczynić własne środowiska pracy bardziej różnorodne, od kiedy zobaczyły, że jest to droga do poprawienia wyników pracy. Tego typu decyzje i kierunki zarządzania organizacją stopniowo stają się koniecznością, ponieważ jednym z elementów utrzymania efektywności organizacyjnej jest obserwacja zachodzących w społeczeństwie zmian, w tym procesów demograficznych. A jak wiadomo, społeczeństwo europejskie staje się bardziej różnorodne. Zarządzanie różnorodnością (*diversity management*) w Policji to z jednej strony edukacja oraz rozwijanie świadomości kie-

rownictwa, policjantów i pracowników Policji w zakresie stereotypów, uprzedzeń, polityki antydyskryminacyjnej, kultury mniejszości narodowych i etnicznych oraz dialogu, a z drugiej – wdrażanie procedur i inicjatyw z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, w tym rekrutacji, szkoleń i rozwoju zawodowego, których celem jest tworzenie środowiska pracy przyjaznego dla wszystkich: podobnych i różnych.

Można powiedzieć, iż zarządzanie różnorodnością w Policji ma szeroki kontekst. Jednym z nich jest tworzenie bardziej różnorodnego środowiska pracy, stosowanie odpowiedniej polityki opartej na budowaniu postaw antydyskryminacyjnych oraz zrozumienie kwestii stereotypów i uprzedzeń wśród policjantów i pracowników Policji.

Edukacja w zakresie respektowania godności ludzkiej, jak również troska o przestrzeganie standardów ochrony praw człowieka wewnątrz Policji sprzyja kształtowaniu postaw policjantów, a co za tym idzie – respektowaniu przez nich praw

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ

ludzi, wobec których podejmują czynności. Budowanie zaufania społecznego do Policji odbywa się w interakcji ze społeczeństwem, gdyż w interakcji Policja realizuje swoje zadania i egzekwuje prawo. Każdy policjant w toku wykonywanych czynności służbowych ma obowiązek respektowania godności ludzkiej oraz przestrzegania i ochrony praw człowieka, toteż poprzez swoje wypowiedzi, gesty i czyny tworzy wizerunek całej formacji.

W polskich realiach różnorodność w miejscu pracy dotyczy płci i wieku, rzadziej rasy, religii, czy narodowości, chociaż może to ulec zmianie w perspektywie najbliższych lat z powodu napływu emigrantów do Polski. Toteż zagadnienie różnorodności coraz bardziej może dotyczyć polskiego społeczeństwa, a co za tym idzie, i polskiej Policji. Mimo iż zarządzanie różnorodnością może na razie być postrzegane w Polsce jako trend, to z czasem być może pracodawcy będą musieli w większym niż dotychczas stopniu dostrzegać różnorodność zespołu pracowniczego.

Czy zarządzanie różnorodnością może już dziś inspirować polskie organizacje, w tym Policję? Aby odpowiedzieć na to pytanie warto nadmienić, iż w zarządzaniu różnorodnością nie chodzi tylko o różnorodność w wymiarze podstawowym, tj. wynikającą z płci, wieku, czy pochodzenia. Istotny jest również organizacyjny wymiar różnorodności (np. treść i zakres wykonywanej pracy, staż pracy, komórka organizacyjna, stanowisko), czy wtórny (np. status małżeński/rodzicielski, status społeczno-ekonomiczny, środowisko geograficzne). Niektóre z nich są widoczne, jak np. płeć, wiek, rasa, pochodzenie etniczne, inne niewidoczne, takie jak: umiejętności, doświadczenie zawodowe, postawy życiowe, style życia, uczenia się. Jak widać, warunkiem koniecznym nie jest warunek różnorodności pochodzenia.

Biorąc pod uwagę wymiar organizacyjny i wtórny różnorodności, zarządzanie różnorodnością może być jedną ze strategii zarządzania przyczyniającą się do zatrzymania kompetentnych pracowników w organizacji oraz stworzenia policjantom i pracownikom Policji takich warunków, które zwiększą ich satysfakcję z pracy i identyfikację z organizacją, a jednocześnie przyczynią się do rozwoju organizacji, poprawy rezultatów i atmosfery pracy. Jednym z efektów wprowadzenia zarządzania różnorodnością jest eliminacja dyskryminacji.

Patrząc w ten sposób na różnorodność, można powiedzieć, iż zarządzanie różnorodnością to również kształtowanie systemowych rozwiązań w zakresie polityki kadrowej, takich jak: elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy, programów dotyczących równych szans dla kobiet i mężczyzn w aspekcie ścieżki kariery, czy *work-life balance*.

Ponadto w obliczu wydłużenia wieku emerytalnego pracowników oraz prognoz dla służb mundurowych, coraz wyraźniej zauważane będą różnice wśród policjantów i pracowników Policji wynikające z wieku, stażu pracy, kwalifikacji, toteż w perspektywie zarządzania wiekiem, czy zarządzania pokoleniami można również mówić o różnorodności środowiska pracy.

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ A PROCES REKRUTACJI

Jedną z najczęściej wymienianych korzyści wynikających z wdrożenia zarządzania różnorodnością jest szerszy dostęp do zasobów ludzkich i nowych talentów.

Policje krajów zachodnioeuropejskich, starając się lepiej rozumieć zachowania zamieszkujących na ich terytorium mniejszości narodowych i etnicznych oraz trafnie odpowiadać na ich potrzeby, otworzyły swoje szeregi dla przedstawicieli zróżnicowanego społeczeństwa, kierując do nich oferty pracy. Przykładowo policja w Amsterdam-Amstelland (Holandia) inwestuje w tworzenie bardziej różnorodnego środowiska pracy poprzez wdrożenie programu zarządzania różnorodnością. W związku z tym, zatrudnianie policjantów i pracowników Policji wywodzących się z mniejszości narodowych i etnicznych wymagało zmiany dotychczasowych procedur zarządzania zasobami ludzkimi, a szczególnie dotyczących rekrutacji i selekcji oraz rozwoju zawodowego¹. Podobnie Irlandia, w której imigracja gwałtownie wzrosła w ciągu ostatnich 15 lat. Obecnie populacja osób urodzonych poza Irlandią stanowi ok. 10% całego społeczeństwa. Koncepcja utrzymywania porządku w społeczności jest najważniejsza w działalności policji w Irlandii, toteż policjanci *An Garda Siochana* dbają o to, by wszyscy mieszkańcy otrzymywali usługi najwyższej jakości. Stąd też opracowano strategię dotyczącą różnorodności *Diversity Strategy 2009–2012*, której celem jest promowanie równości, różnorodności, budowania zaufania i partnerstwa. Policja irlandzka dąży do tego, aby jej skład odzwierciedlał etniczny skład społeczności, której służy, a jej działania wychodziły naprzeciw potrzebom społeczeństwa, a także promowała otwarte i pełne szacunku oraz zrozumienia dla różnorodności środowisko pracy².

Otwarcie rynków pracy dla osób o różnym kolorze skóry, wykształceniu, narodowości, pochodzeniu narodowym i etnicznym, statusie społecznym jest rzeczą nieuniknioną. Wielość i różnorodność kultur jest ważnym czynnikiem rozwoju kultury poszczególnych społeczeństw. Jest to również ważna sprawa dla policji krajów europejskich, które w związku z migracją ludności i rosnącą wielokulturowością społeczeństw, muszą sprostać bardziej złożonym wyzwaniom.

Z punktu widzenia Policji, wielokulturowość wiąże się z utrudnioną komunikacją z przedstawicielami mniejszości narodowych podczas podejmowania interwencji, przede wszystkim

ze względu na inny język oraz większe spektrum odmiennych zachowań społecznych, które coraz trudniej przewidzieć. To też pozyskanie osób z mniejszości narodowych i etnicznych, rozumiejących kulturę i język swojej społeczności pozwala na adekwatne do potrzeb społeczeństwa i zachodzących w nim zmian, realizowanie zadań przez Policję w ramach swoich uprawnień³.

Jak stwierdzono na jednej z konferencji, w prowadzonym przez organizację procesie rekrutacji, w tym doboru do Policji, decydujące znaczenie powinien mieć nie fakt, czy ktoś jest kobietą czy mężczyzną, lecz różnorodne, adekwatne do potrzeb organizacji, kompetencje kandydatów. Z przykładów prezentowanych podczas konferencji wynika, że kompetencje policjantów wywodzących się z grup mniejszościowych są szczególnie przydatne w rozwiązywaniu różnego rodzaju przestępstw, np. na tle rasowym. W ten sposób Policja jest w stanie wykryć więcej popełnionych przestępstw. Jednocześnie osoby te stanowią wsparcie dla innych policjantów, którzy doświadczają aktów dyskryminacji. W ramach programu *Diversity in Police Leadership*, który wdrożono w holenderskiej Policji, rezerwowane są również wakaty dla osób z mniejszości narodowych i prowadzone są rekrutacje ukierunkowane⁴.

Mając powyższe na uwadze, należy podkreślić, iż odpowiednie przygotowanie procesu rekrutacji eliminuje błędy poznawcze. Podczas rozmowy kwalifikacyjnej pomiędzy rozmówcą a kandydatem do pracy przebiega wiele nieświadomych mechanizmów, szczególnie jeśli aplikant posiada inne pochodzenie. Pomimo dobrych intencji osób rekrutujących i ich otwartości na innych, sposób myślenia może być zdeterminowany przez ich głębokie przekonania, stereotypy, uprzedzenia. Stworzenie dokładnego planu rozmowy kwalifikacyjnej i właściwe jej udokumentowanie umożliwia uzyskanie większego obiektywizmu podczas rozmowy⁵.

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ A ROZWÓJ ZAWODOWY

Zarządzanie różnorodnością nie ogranicza się tylko do zatrudniania policjantów i pracowników Policji oraz wykorzystania różnorodności w celu efektywniejszego osiągania celów organizacji, wiąże się również z umożliwieniem im rozwoju ich kwalifikacji zawodowych. Motywacją wprowadzenia zarządzania różnorodnością może być potrzeba zahamowania wpływu oraz zatrzymania w organizacji doświadczonych, przeszkolonych policjantów i pracowników Policji. A więc istotne jest danie wszystkim policjantom i pracownikom Policji równych szans w zakresie ich kariery i rozwoju zawodowego, niezależnie od płci, wieku, sytuacji rodzinnej, narodowości itp., a poprzez to zatrzymanie talentów i zwiększenie ich udziału w stanowiskach kierowniczych. Przyczynia się to nie tylko do podniesienia kreatywności i innowacyjności w organizacji, lecz wykorzystania zdobytego doświadczenia w nowych, złożonych sytuacjach.

Przykładowo, norweska idea zarządzania różnorodnością opiera się na założeniu, iż różnorodność wzbogaca kapitał ludzki w organizacji, a ludzie powinni być doceniani za to, że się różnią. Nowoczesne podejście do zarządzania ludźmi powinno z jednej strony nie ograniczać ich potencjału, a z drugiej – budować silną kulturę organizacyjną. Różnorodność kulturowa stanowi potencjał organizacji. Organizacja,

w której akceptuje się i potrafi pozytywnie wykorzystać kapitał różnorodności kulturowej ma dostęp do unikalnej wiedzy. Zespoły monokulturowe składają się zazwyczaj z osób o podobnych doświadczeniach, wykształconych wedle zbliżonych do siebie programów, zazwyczaj mogą wygenerować ograniczoną liczbę rozwiązań. Natomiast zespół wielokulturowy to skarbnica różnorodnych pomysłów⁶.

Ponadto pozytywna ocena Policji w opinii grup mniejszościowych wynika ze stosowania odpowiedniej polityki opartej na budowaniu postaw antydyskryminacyjnych oraz zrozumienia kwestii stereotypów i uprzedzeń wśród policjantów. Służą temu szkolenia, których celem jest rozwój umiejętności współpracy, otwartości oraz przewyciężenia przez policjantów nieufności i niepokoju wobec różnorodności społeczno-kulturowej. Niezbędne jest poznanie przez policjantów zwyczajów oraz sposobów zachowań osób o innym pochodzeniu, ponieważ to umożliwia pokonanie uprzedzeń oraz traktowanie innych równo, z akceptacją i tolerancją. Ponadto badanie prowadzone w pięciu krajach europejskich (Niemcy Wschodnie i Zachodnie, Dania, Francja, Holandia, Portugalia) przez German Police University w Munster⁷, dotyczące percepcji i akceptacji różnorodności religijnej wśród społeczeństwa europejskiego, pokazują, że pozytywny lub negatywny stosunek wobec różnorodności zależy od częstotliwości kontaktu z przedstawicielami wielokulturowego społeczeństwa. Kontakt ten jest najczęstszy we Francji, toteż Francuzi posiadają pozytywny obraz islamu, jak również są dużo bardziej otwarci wobec innych religii i kultur niż pozostałe kraje biorące udział w badaniu.

Z kolei, jeśli weźmie się pod uwagę historię holenderskiej policji, można powiedzieć, że policja zmienia się wraz ze społeczeństwem. Różnorodność głównie ze względu na płeć i pochodzenie na poziomie wyższego szczebla kierowniczego wzrosła w ciągu ostatnich lat z 8% do 22%. Możliwość kariery zawodowej zależy od kompetencji, predyspozycji i chęci policjanta, ale również od organizacji, która stwarza warunki do awansu i inwestuje w ludzi (np. poprzez szkolenia). Zróżnicowany skład kadry kierowniczej w policji holenderskiej przekłada się na różnorodność talentów, dlatego wymieniony wyżej program *Diversity in Police Leadership* promuje awans wewnętrzny policjantów niezależnie od płci i pochodzenia oraz w miarę potrzeb – rekrutację ludzi z zewnątrz organizacji⁸.

Na podstawie prezentowanych podczas konferencji przykładów ścieżek karier przez osoby w holenderskiej policji, można powiedzieć, że osoby, które osiągnęły wyższe stanowiska kierownicze, miały możliwość uczestnictwa w różnego rodzaju projektach oraz szkoleniach, co przygotowało ich do wykonywania zadań na danym stanowisku. W ten sposób mogły wykazać się wiedzą i umiejętnościami, a jednocześnie być to sygnał

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ

dla organizacji, jakie kompetencje są dostępne w jej wnętrzu. Podkreślili, że był to czas intensywnego zaangażowania się z ich strony, ponieważ przełożony, dostrzegając ich potencjał, dał im szansę, ale wiele zależało od nich i ich pracy. Używając sportowej metafory: możesz być dobrym zawodnikiem, ale jeśli nie wejdiesz do gry, nikt nie zauważy twojego talentu. Program *Diversity in Police Leadership*, zachęcając do udziału w grze, zmienił tych, co siedzieli na ławce rezerwowych w świetnych graczy. Oczywiście nie każdy jest w stanie strzelić gola w świetnym stylu (zdobyć wysokie stanowisko kierownicze), ale jest to częścią gry, gdyż struktura stanowiskowa przypomina piramidę, w której podstawę stanowią stanowiska wykonawcze, a wierzchołek – kierownicze. Awans pionowy nie jest koniecznością, ale można powiedzieć, że policja holenderska daje możliwość dobremu policjantowi zdobycia interesującego stanowiska lub zadania, a przez to stymuluje rozwój jego kariery⁹.

Z kolei w ramach strategii realizowanej w irlandzkiej policji *An Garda Síochána* liczba zatrudnionych kobiet wzrosła o 85% w latach 2003–2011; policjantki stanowią ok. 24% wszystkich członków *An Garda Síochána*¹⁰.

Różnorodność w pracy zespołowej nie zawsze oznacza łatwiejszego wykonywania zadań. Proces komunikacji i podejmowania decyzji może trwać dłużej z powodu różnych stylów pracy i myślenia. Od przełożonego zarządzającego zróżnicowanym personelem oczekuje się postawy wzorcowej i radzenia sobie z różnorodnością w taki sposób, aby ona wzbogacała zespół, a nie rozwijała postawy przeciw. Refleksyjny, autentyczny i zaangażowany lider powinien nie tylko kierować, ale przewodzić ludziom. Istotne jest konstruktywne nastawienie do różnorodności w środowisku pracy, ponieważ indywidualne różnice między pracownikami są atutem, a nie utrudnieniem¹¹.

PODSUMOWANIE

Obserwując sukcesywny wzrost odsetka cudzoziemców na polskim rynku pracy, można z pewnym prawdopodobieństwem przyjąć, iż w perspektywie kilku lub kilkunastu lat liczba ta wzrośnie¹².

Patrząc na trendy, które znajdują potwierdzenie w najnowszych danych cząstkowych na temat migracji, widać wyraźnie, że o ile liczba Polaków przebywających za granicą spadła od 2007 r. do 2010 r. o 280 tys., to liczba obcokrajowców przyjeżdżających pracować do Polski rośnie w szybkim tempie – w 2011 r. liczba migrantów z pięciu państw pozaunijnych (m.in. z Ukrainy, Białorusi) wzrosła o 50%. Jak pisze specjalistka ds. migracji z Centrum Stosunków Międzynarodowych – Krystyna Iglicka, Polska jest krajem *oczekującym na migrację*. Potwierdzają to wyliczenia zawarte we wspomnianym raporcie *Polityka imigracyjna Polski. Szanse i wyzwania dla rynku pracy*, według których już w 2020 r. rozmiary imigracji do Polski mogą być o 80% większe w porównaniu z rokiem 2008 (wersja uśredniona mówi o wzroście o 50%). Wyższy poziom imigracji spowodowany będzie szeregiem czynników. Po pierwsze, coraz większy problem stanowi niedobór zatrudnienia, który wraz ze starzeniem się społeczeństwa będzie się powiększał. Po drugie, Polska jako kraj graniczny Unii Europejskiej będzie się zmagać z nielegalnymi imigrantami. Jednocześnie, wraz ze wzrostem poziomu życia, coraz więcej z nich będzie się decydowało pozostać nad Wisłą¹³.

Dane Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji dotyczące imigracji pokazują, iż na koniec 2009 r. 92 574 cu-

dzoziemców posiadało ważne karty pobytu. W porównaniu z rokiem 2008 ich liczba wzrosła o ponad 10%. Jeszcze szybciej rosło zainteresowanie obcokrajowców polskim rynkiem pracy. Dane zebrane przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej pokazują, iż w roku 2009 cudzoziemcom spoza Europejskiego Obszaru Gospodarczego¹⁴ i Szwajcarii wydano 29 340 zezwoleń na pracę – ponad 60% więcej niż w roku 2008. Mimo to nadal zatrudnienie cudzoziemców w Polsce ma charakter marginalny. Stanowią oni jedynie 0,3% ogółu zatrudnionych. Obecnie obywatele 5 państw (Ukrainy, Białorusi, Rosji, Mołdowy oraz Gruzji) mogą pracować bez zezwolenia na pracę w przypadku, gdy pracodawca zarejestruje w powiatowym urzędzie pracy oświadczenie o zamiarze powierzenia danej osobie pracy (na okres do 6 miesięcy w ciągu roku). W 2009 r. pracodawcy złożyli w powiatowych urzędach pracy 188 414 oświadczeń o chęci zatrudnienia cudzoziemców. Było to o ponad 30 tys. więcej niż w 2008 r.¹⁵

Zwiększone zapotrzebowanie na pracę cudzoziemców to efekt przyspieszonego starzenia się polskiego społeczeństwa. Oficjalne prognozy demograficzne GUS sięgają 2035 r. Nie ujmują więc katastrofy demograficznej, która z dużym prawdopodobieństwem czeka Polskę za 40–50 lat. Według szacunków Biura Statystycznego Komisji Europejskiej (EUROPOP 2010) ok. 2030 r. nastąpi przyspieszenie zmian demograficznych, których zwiastuny widać już teraz. Dojdzie do depopulacji Polski, jak i do gwałtownego zwiększenia się udziału osób w wieku starszym i sędziwym. Oznacza to, że niezbędna jest dobra polityka społeczna i imigracyjna¹⁶.

Administracja państwowa, jak i Policja, obserwując zmiany społeczno-gospodarcze, zmienia swoje struktury lub rozszerza zadania komórek organizacyjnych, aby adekwatnie odpowiadać na potrzeby i wymagania współczesnego społeczeństwa, co potwierdzają europejskie przykłady. Z zagranicznych praktyk można wskazać imigrację w Holandii, która posiada 20-letnią historię. Zjawiska polaryzacji społecznej oraz wielokulturowości są zauważalne od 15 lat. W związku z tym zadania holenderskiej Policji rozszerzają się. Jej zadaniem jest podtrzymywanie spójności multikulturowego społeczeństwa, któremu i w którym musi ona służyć, z zachowaniem praw człowieka i przywilejów obywatelskich wobec osób z mniejszości narodowych i etnicznych. Ważne jest również zwiększenie dostępności policji dla grup mniejszościowych oraz lepsze rozumienie ich potrzeb oraz zachowań poprzez przyjmowanie do służby osób wywodzących się z mniejszości narodowych i etnicznych. Toteż np. w Amsterdam-Amstelland Policja stara się uczynić swoje szeregi bardziej urozmaicone¹⁷.

Odnosząc się do struktur polskich, można tu wymienić Pełnomocnika Rządu ds. Równego Traktowania oraz działający przy Ministerstwie Spraw Wewnętrznych Zespół ds. ochrony Praw Człowieka. W Policji na poziomie centralnym funkcjonuje Pełnomocnik KGP ds. Ochrony Praw Człowieka, natomiast w terenie wykonuje swoje zadania siedemnastu pełnomocników KWP/KSP wspomnianych przez nietatowych pełnomocników w szkołach Policji. Biorąc pod uwagę zadania komórek organizacyjnych, przykładowo zadaniem Biura Prewencji KGP jest tworzenie warunków do sprawnego i skutecznego przeciwdziałania przestępczości, wykroczeniom oraz patologii społecznej, w tym uczestnictwo w przygotowywaniu przedsięwzięć zmierzających do przeciwdziałania nielegalnej migracji ludzi. Do zadań komórek organizacyjnych Biura Kryminalnego KGP należy

nadzorowanie, organizowanie i wspieranie realizacji zadań w zakresie zwalczania przestępczości związanej z handlem ludźmi, co wiąże się z prezentowanymi procesami. Z kolei w zadaniach komórek organizacyjnych Biura Wywiadu Kryminalnego KGP znajduje się wykonywanie obowiązków w zakresie konsultacji wizowych, wynikających z przepisów ustawy z dnia 13 czerwca 2003 r. o cudzoziemcach (Dz. U. z 2011 r. Nr 264, poz. 1573, z późn. zm). Wymienić należy również Biuro Międzynarodowej Współpracy Policji KGP, którego zadaniem jest organizowanie międzynarodowej współpracy Policji oraz proponowanie głównych kierunków jej rozwoju¹⁸.

Ponadto komendy wojewódzkie Policji, które mają swoje siedziby w województwach przygranicznych, współpracują z międzynarodowymi podmiotami policyjnymi i pozapolicyjnymi w uzgodnieniu z BMWP KGP na mocy podpisanych porozumień o współpracy, np. w zakresie wzmocnienia policyjnej transgranicznej współpracy.

Można powiedzieć, iż jednolite metody zarządzania nie są dzisiaj już tak skuteczne, ponieważ wzrasta różnorodność w środowiskach pracy. Patrząc na polskie realia, perspektywa wydłużenia wieku emerytalnego dla służb mundurowych sprzyja zatrzymaniu starszych, kompetentnych policjantów i pracowników Policji, przez co wzrasta różnorodność ze względu na wiek.

Przyjmuje się, iż głównym celem zarządzania różnorodnością jest stworzenie takich warunków pracy i modelu kultury organizacyjnej, w których ludzie zyskują szansę wspólnego uczenia się, wzajemnego dzielenia się wiedzą, co w rezultacie prowadzi do lepszego wykorzystania ich talentów i zdolności¹⁹. W polskiej administracji państwowej, w tym w Policji, zarządzanie różnorodnością z jednej strony może dotyczyć kształtowania systemowych rozwiązań dla policjantów i pracowników Policji w zakresie strategii zarządzania zasobami ludzkimi dotyczących: rozwoju zawodowego, systemu motywacyjnego, zapobiegania nieetycznym zachowaniom, udoskonalania profesjonalnych standardów pracy, promowania postaw antydyskryminacyjnych, zarządzania wiedzą, elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy, ścieżek kariery dla kobiet i mężczyzn, natomiast z drugiej strony – prowadzenia działalności edukacyjnej dla policjantów i pracowników Policji z zakresu respektowania praw człowieka oraz rozumienia różnorodności.

Celem inicjatyw związanych z zarządzaniem różnorodnością jest przyciąganie i rozwój najbardziej utalentowanych jednostek bez względu na pochodzenie, wiek, religię lub jakiegokolwiek inny wymiar. W organizacji powinno funkcjonować wiele narzędzi, które zwiększają świadomość i zrozumienie dla odmienności i różnorodności oraz tworzą warunki dla otwartego i tolerancyjnego miejsca pracy szczególnie w obszarach rekrutacji i rozwoju zawodowego. Kształtowanie postaw policjantów i pracowników Policji odbywa się poprzez atmosferę pracy, wartości

i wzorce organizacyjne, standardy etyczne oraz respektowanie i ochronę praw człowieka wewnątrz organizacji oraz w procesie szkolenia i doskonalenia zawodowego z wykorzystaniem różnych metod i form nauczania.

Zarządzanie różnorodnością to koncepcja, według której można czerpać korzyści ze zróżnicowania zespołów pracowniczych. Policje państw europejskich posiadających dużą liczbę mniejszości narodowych i etnicznych starają się, aby struktura Policji była odzwierciedleniem struktury demograficznej społeczeństwa.

Jak chciałam wykazać, różnorodność dotyczy nie tylko płci, wieku, pochodzenia, ale i wielu innych zmiennych, takich jak: różne potrzeby, motywy, kompetencje, style pracy. W kontekście naszego kraju zarządzanie różnorodnością oznaczać może umiejętne wykorzystanie korzyści, które płyną z różnic tkwiących w ludziach. To właśnie przez pryzmat różnorodności kompetencji, stylów pracy, potrzeb i motywów pracowników można rozumieć różnorodność.

Opracowywanie narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, które będą odpowiedzią na zróżnicowane potrzeby policjantów i pracowników Policji oraz będą działały na rzecz efektywności pracy, z pewnością przyczyni się do budowania atmosfery pracy opartej na poszanowaniu policjanta i pracownika Policji jako człowieka. Równość jest podstawą podtrzymania relacji. Dobra atmosfera pracy wyrażająca się w poszanowaniu pracownika jako człowieka, zapewnieniu poczucia bezpieczeństwa, jak również standardy etyczne oraz respektowanie i ochrona praw człowieka wewnątrz organizacji wydawać się mogą decydującym elementem mającym wpływ na pełnienie służby przez policjantów i ich stosunek do przedstawicieli społeczeństwa. Jak wiadomo, ludzie pracują tak, jak są zarządzani. Wobec czego, silna kultura organizacyjna oraz jasny system wartości i wzorców organizacyjnych eliminuje dwuznaczność zachowań policjantów i pracowników Policji oraz sprzyja budowaniu profesjonalizmu zawodu policjanta. Respektowanie praw człowieka wewnątrz Policji sprzyja temu, iż policjanci będą również respektować prawa ludzi, którym służą. Budowanie zaufania społecznego do Policji odbywa się w interakcji ze społeczeństwem, gdyż w interakcji Policja realizuje swoje zadania i egzekwuje prawo²⁰.

Reasumując, wielokulturowość niesie ze sobą nie tylko szanse, ale i trudności społeczne, do których powinny być przygotowane policje każdego z państw europejskich. W każdym środowisku wielokulturowym pojawiają się stereotypy i uprzedzenia, podziały na my i oni, nieporozumienia i konflikty wynikające z błędnych interpretacji zachowań osób z innych kultur. Stąd też, uzasadnione staje się podejmowanie działań przygotowujących policjantów do przeciwdziałania i rozwiązywania problemów wynikających z rosnącej wielokulturowości.

Wąskie rozumienie różnorodności tylko przez pryzmat płci, nie w pełni odzwierciedla stan obecny polskiego społeczeń-

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ

stwa, czy najbliższą przyszłość. Stopniowo coraz bardziej może dotyczyć nas różnorodność wynikająca z pochodzenia, szczególnie, gdy drugie i kolejne pokolenia imigrantów mieszkających w Polsce, korzystających z polskiej edukacji, jak również znających język polski oraz własny, będzie wchodziło na rynek pracy. Natomiast aktualne pozostaje rozumienie różnorodności przez pryzmat różnych potrzeb, motywów, kompetencji zawodowych, stylów pracy i działania, czy celów zawodowych policjantów i pracowników Policji. Przyszłość niewątpliwie zarysuje wyraźniejsze kontury wizerunku polskiego społeczeństwa oraz kierunków i stylów zarządzania organizacją, w tym Policją. Jak powiedziano podczas jednej z konferencji, podróż tysiąca mil rozpoczyna się od jednego kroku. □

¹ L. Wilde – Chief Constable of the Police Service Amsterdam-Amstelland (Holandia), wprowadzenie do konferencji International high level conference for police leadership: *Professionalism, Legitimacy and Diversity*, 25–27.09.2011 r. Amsterdam.

² Inspector S. McCormack (Irlandia) – Garda Human Resource Management, Garda Headquarters in Dublin, warsztat i sesja plenarna pt. *The intercultural nature of the Diversity Strategy, European Diversity Working Meeting*, 8–10.05.2011 r. Wiedeń.

³ Dr Sijera de Vries – Dutch Police Academy (Holandia), warsztat i sesja plenarna pt. *The difficulty of diversity*, European Diversity Working Meeting *How to make the police more diverse*, 8–10.05.2011 r. Wiedeń.

⁴ I. Stam – President of the programme *Diversity in police management, towards a sustainable perspective* (Holandia), International high level conference for police leadership: *Professionalism, Legitimacy and Diversity*, 25–27.09.2011 r. Amsterdam.

⁵ M. Parmentier – Dutch Police Academy (Holandia), warsztat pt. *Job interviewing and diversity*, European Diversity Working Meeting *How to make the police more diverse*, 8–10.05.2011 r. Wiedeń.

⁶ S. Abraham – Norwegian Police University College (Norwegia), warsztat pt. *Diversity recruitment*, European Diversity Working Meeting *How to make the police more diverse*, 8–10.05.2011 r. Wiedeń.

⁷ Wyniki badania *Religious Plurality in Europe* prowadzonego w pięciu krajach europejskich (Niemcy Wschodnie i Zachodnie, Dania, Francja, Holandia, Portugalia) przez German Police University w Munster, prezentacja autorstwa A. Yendell i N. Friedrichs, European Diversity Working Meeting *Preventing discrimination*, 2–4 maja 2012 r.

⁸ I. Stam – President of the programme *Diversity in police management, towards a sustainable perspective* (Holandia), International high level conference for police leadership: *Professionalism, Legitimacy and Diversity*, 25–27.09.2011 r. Amsterdam.

⁹ M. Daniel – Deputy Chief Constable Regional Police Service Fryslan (Holandia), International high level conference for police leadership: *Professionalism, Legitimacy and Diversity*, 25–27.09.2011 r. Amsterdam.

¹⁰ Inspector S. McCormack (Irlandia) – Garda Human Resource Management, Garda Headquarters in Dublin, warsztat i sesja plenarna pt. *The intercultural nature of the Diversity Strategy, European Diversity Working Meeting*, 8–10.05.2011 r. Wiedeń.

¹¹ L. Wilde – Chief Constable of the Police Service Amsterdam-Amstelland (Holandia), International high level conference for police leadership: *Professionalism, Legitimacy and Diversity*, 25–27.09.2011 r. Amsterdam.

¹² *Polityka imigracyjna Polski. Szanse i wyzwania dla rynku pracy* red. prof. dr hab. Małgorzata Szyłko-Skoczny oraz dr Maciej

Duszczyk, Publikacja powstała w ramach usługi badawczej pt. *Przeprowadzenie badań nt. systemów imigracji różnych grup migranckich oraz dopuszczenia ich do polskiego rynku pracy, np. osób wysoko wykwalifikowanych; zagranicznych studentów polskich uczelni; studentów szkół zagranicznych odbywających praktykę/staż w Polsce; pracowników delegowanych przez firmy zagraniczne; pracowników tymczasowych z państw sąsiadujących realizowanej przez Instytut Polityki Społecznej Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego na zlecenie Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2010, s. 31.*

¹³ <http://www.european-circle.pl/kultura-styl-zycia/codzienosc-spoleczenstwo/datum/2012/03/09/polska-przed-wyzwaniem-imigracji.html>

¹⁴ EOG – w jego skład wchodzi państwa członkowskie Unii Europejskiej, Norwegia, Islandia oraz Lichtenstein.

¹⁵ *Polityka imigracyjna Polski. Szanse i wyzwania dla rynku pracy* red. prof. dr hab. Małgorzata Szyłko-Skoczny oraz dr Maciej Duszczyk, Publikacja powstała w ramach usługi badawczej pt. *Przeprowadzenie badań nt. systemów imigracji różnych grup migranckich oraz dopuszczenia ich do polskiego rynku pracy, np. osób wysoko wykwalifikowanych; zagranicznych studentów polskich uczelni; studentów szkół zagranicznych odbywających praktykę/staż w Polsce; pracowników delegowanych przez firmy zagraniczne; pracowników tymczasowych z państw sąsiadujących realizowanej przez Instytut Polityki Społecznej Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego na zlecenie Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2010, s. 14–15.*

¹⁶ <http://biuletynmigracyjny.uw.edu.pl/35-kwiecien-2012/polska-jak-titanic>.

¹⁷ L. Wilde – Chief Constable of the Police Service Amsterdam-Amstelland (Holandia) oraz Lord Blair of Boughton – Commissioner of the Metropolitan Police in London (Wielka Brytania), International high level conference for police leadership: *Professionalism, Legitimacy and Diversity*, 25–27.09.2011 r. Amsterdam.

¹⁸ Zarządzenie nr 749 Komendanta Głównego Policji z dnia 27 maja 2010 r. w sprawie regulaminu Komendy Głównej Policji (Dz. Urz. KGP Nr 6, poz. 20, z późn. zm.).

¹⁹ W. Walczak, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, e-Mentor nr 3(40) 2011, s. 11.

²⁰ L. Wilde – Chief Constable of the Police Service Amsterdam-Amstelland (Holandia) oraz P. Rodrigues – Professor of Immigration Law and Chairman of the Institute of Immigration Law of the University of Leiden and Head of the Department Research and Documentation at the Ann Frank House (Amsterdam), International high level conference for police leadership: *Professionalism, Legitimacy and Diversity*, 25–27.05.2011 r. Amsterdam.

Summary

New trends and challenges in human resources management – management of diversity

The purpose of this article is the identification of changes in the field of human resources management as well as new demands faced by the Police in connection with increasing multiculturalism of societies of European countries and popularization of good practices, especially useful for organizational units for staff management in the Police. The source of knowledge and presented experiences are conferences and working meetings organized in the framework of the UE EDPOL project - European Diversity in Policing which make it possible to look closer at practices functioning in police forces of European countries and appropriate literature. The article focuses mainly on issues concerning diversity and diversity management.

Thumaczenie: Renata Cedro, WP CSP