

# I. RECENZJE, NOTY BIBLIOGRAFICZNE, DYSKUSJE, VARIA

**ELWIRA GROSS-GOŁACKA**

## **ZNACZENIE KONCEPCJI ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ DLA RESPEKTOWANIA PRAW CZŁOWIEKA W ŚWIETLE TEORII I DOŚWIADCZEŃ ORGANIZACJI**

**Streszczenie:** Każda organizacja w każdym sektorze ma wpływ i odpowiedzialność w zakresie praw człowieka. Aspekt praw człowieka w zarządzaniu organizacjami od lat jest zjawiskiem szeroko dyskutowanym zarówno na arenie międzynarodowej, jak też z perspektywy organizacji. Historycznie utrzymywał się pogląd, że normy dotyczące praw człowieka mają zastosowanie tylko do działalności państwa (rządów), a nie dla sektora prywatnego. Oczywiście przyjęcie polityki, proliferacja dobrowolnych inicjatyw i uznanie, że każda organizacja jest odpowiedzialna za przestrzeganie praw człowieka, świadczą o postępie. Ale nadal nie doprowadziły one do pełnego poszanowania praw człowieka przez organizacje. Różnorodność zasobów ludzkich nie jest nowym zjawiskiem. Globalizacja wymaga więcej interakcji między ludźmi różnych kultur czy nawet grup społecznych niż kiedykolwiek. Celem artykułu jest zaprezentowanie związków pomiędzy koncepcją zarządzania różnorodnością a respektowaniem praw człowieka w organizacji. Cel został osiągnięty za pomocą studiów literaturowych, obserwacji przemian społecznych i praktyki gospodarczej, przeglądu badań w tym zakresie obcych i krajowych oraz własnej analizy jakościowej 50 strategii korporacji międzynarodowych. Wnioski z tych analiz wskazują, że włączanie do strategii firmy koncepcji zarządzania różnorodnością i czerpanie z niej korzyści wypełnia w istotnej mierze zobowiązania organizacji do respektowania praw człowieka. Organizacje są zaangażowane i aktywnie wspierają równe szanse, sprawiedliwość, sprawiedliwość społeczną, wzajemny szacunek, różnorodność i godność wszystkich ludzi.

**Słowa kluczowe:** prawa człowieka, zarządzanie różnorodnością w organizacji, różnorodne zasoby ludzkie.

### **1. WSTĘP**

Prawa człowieka odnoszą się do ekonomicznych, społecznych i środowiskowych aspektów działalności organizacji. Każda organizacja w każdym sektorze ma wpływ i odpowiedzialność w zakresie praw człowieka. Oczywiście organizacje mogą mieć pozytywny lub negatywny wpływ na całą gamę kwestii praw człowieka w sposób pozytywny lub negatywny, w tym dyskryminacji,

molestowania seksualnego, zdrowia i bezpieczeństwa, wolności zrzeszania się i tworzenia związków zawodowych, gwałtu, tortur, wolności słowa, prywatności, ubóstwa, żywności i wody, edukacji i mieszkania. Na przykład prawa pracownicze wymagające od firm płacenia godziwej płacy wpływają na aspekt ekonomiczny. Prawa człowieka, takie jak prawo do niedyskryminacji i równego traktowania, są istotne dla aspektu społecznego. A przykładowo ekologiczne aspekty działalności firmy mogą mieć wpływ na szereg praw człowieka, na przykład na prawo do czystej wody pitnej. Oczywiście podejście dotyczące praw człowieka wymaga od organizacji przestrzegania wszystkich praw człowieka. Nie ma możliwości wybierania i podejmowania działań przez organizacje tylko do tych kwestii, z którymi czują się komfortowo. Ogólnie rzecz ujmując ramy praw człowieka stanowią powszechnie uznane, skoncentrowane na ludziach podejście do skutków społecznych i środowiskowych przedsiębiorstw.

Z drugiej strony pomimo przyjętych kanonów, historycznie utrzymywał się pogląd, że normy dotyczące praw człowieka mają zastosowanie tylko do działalności państwa (rządów), a nie dla sektora prywatnego. Niektóre firmy twierdziły, że ich jedynym obowiązkiem jest poszanowanie prawa krajowego, nawet jeśli przepisy te nie spełniają międzynarodowych standardów w zakresie praw człowieka. Oczywiście przyjęcie polityki, proliferacja dobrowolnych inicjatyw i uznanie, że każda organizacja jest odpowiedzialna za przestrzeganie praw człowieka, świadczą o postępie. Skutki te wzrosły w ciągu ostatnich dziesięcioleci, gdy siły gospodarcze i wpływy polityczne korporacji wzrosły, a korporacje coraz bardziej angażowały się w dostarczanie wcześniej świadczonych przez rządy usług. Ale nadal nie doprowadziły one do pełnego poszanowania praw człowieka przez organizacje.

## 2. REGULACJE PRAWNE I INICJATYWY DOTYCZĄCE PRAW CZŁOWIEKA

Na wstępie warto zaznaczyć, że aktualnie obowiązujący stan praw człowieka jest efektem wieloletniej ewolucji i stale podlega dalszemu rozwojowi<sup>1</sup>. Prawa człowieka uznawane są za prawa powszechnie obowiązujące (mające roszczenie do powszechnego obowiązywania), co sprawia, że wykazują podobieństwo do norm o charakterze wyłącznie moralnym. J. Habermas<sup>2</sup> zauważa, że prawa człowieka „można uzasadnić wyłącznie z moralnego punktu widzenia” – „regulują [one] materie o takiej ogólności, że argumenty moralne wystarczają do ich uzasadnienia”<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> E. Zielińska, *Polityka równego traktowania kobiet i mężczyzn-podstawy prawne*, [w:] E. Gross-Gołacka, P. Kaczmarek (red.), *Przewodnik dobrych praktyk*. Firma Równych Szans, UNDP, Warszawa 2007, s. 9–21.

<sup>2</sup> J. Habermas, *Uwzględniając Innego. Studia do teorii politycznej*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 191–193.

<sup>3</sup> W doktrynie dominuje pogląd, że pojęcia „prawa człowieka” i „prawa podstawowe” są tożsame. Patrz: F. Jasiński, *Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej*, Warszawa 2003, s. 17–28; B. Banaszczyk, A. Bisztyga, K. Complak, M. Jabłoński, R. Wieruszewski, K. Wójtowicz, *System ochrony praw człowieka*, Kraków 2003, s. 199.

Zdaniem W. Osiatyńskiego<sup>4</sup> ich fundamentalny, przyrodzony i uprzywilejowany charakter polega na tym, że nie wymagają one uzasadnień: uzasadnień wymagają odstępstwa od tych praw.

Jeszcze na początku XX wieku uznawanie praw człowieka leżało w gestii poszczególnych państw. Nie istniał żaden uniwersalny i prawnie wiążący katalog praw człowieka. Prawa człowieka zostały formalnie uznane za jeden z priorytetów społeczności międzynarodowej prawie 70 lat temu, w grudniu 1948 roku, kiedy przyjęto Powszechną Deklarację Praw Człowieka<sup>5</sup>. Zyskały one wówczas miano uniwersalnych zasad obejmujących wszelkie aspekty życia ludzkiego. Od czasu swego utworzenia, Organizacja Narodów Zjednoczonych nadzorowała tworzenie regulacji prawnych w dziedzinie praw człowieka, dokładając wszelkich starań, aby normy te przestały być jedynie etycznymi wskazówkami, lecz stały się powszechnie obowiązującym prawem. Propagowanie przestrzegania praw człowieka i zwiększanie odpowiedzialności jednostek oraz państw-członków stanowią decydujący krok na drodze ku wprowadzeniu przyjętych standardów w życie i stworzeniu globalnego systemu praw człowieka<sup>6</sup>. Do najważniejszych dokumentów międzynarodowych, których wszystkie państwa członkowskie Unii Europejskiej są sygnatariuszami należą dokumenty przedstawione w tabeli 1.

**Tabela 1. Kluczowe dokumenty międzynarodowe regulujące kwestie praw człowieka**

Nazwa dokumentu
Powszechna Deklaracja Praw Człowieka z 10 grudnia 1948 roku (ONZ)
Konwencja o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności z 4 listopada 1950 roku, (zmieniona Protokołami nr 3, 5, 8, 14 oraz uzupełniona Protokołem nr 2); Dz. U. z 1993, Nr 61, poz. 284
Konwencja Narodów Zjednoczonych w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji kobiet, przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych dnia 18 grudnia 1979 roku Dz. U. z 1982, Nr 10, poz. 72
Międzynarodowa Konwencja w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji rasowej, otwarta do podpisu w Nowym Jorku dnia 7 marca 1966 roku; Dz. U. z 1969, Nr 25, poz. 187
Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych, otwarty do podpisu w Nowym Jorku dnia 19 grudnia 1966 r.
Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych, otwarty do podpisu w Nowym Jorku dnia 19 grudnia 1966 roku; Dz. U. z 1977, Nr, 38, poz. 167
Deklaracja w sprawie eliminacji wszelkich form nietolerancji i dyskryminacji opartych na religii lub przekonaniach, z dnia 25 listopada 1981 r., Nowy Jork
Konwencja Ramowa o Ochronie mniejszości Narodowych, sporządzona w Strasburgu dnia 1 lutego 1995 r.; Dz. U. z 2002, Nr 22, poz.209

Źródło: opracowanie własne.

<sup>4</sup> W. Osiatyński, *Prawa człowieka i ich granice*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 2011, s. 10–15.

<sup>5</sup> E. Zielińska, dz. cyt, s. 9–21.

<sup>6</sup> M. Zubik (red.), *Wybór dokumentów prawa międzynarodowego dotyczących praw człowieka*, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa 2008.

Prawo wspólnotowe w Unii Europejskiej, opiera się w dużej mierze na osiągnięciach ONZ i Rady Europy wyrażonych w powyższych dokumentach. Poszanowanie godności człowieka, wolności, demokracji, równości, praworządności i praw człowieka – te wartości były zapisane w traktatach UE od samego początku. Prawa obywateli UE są zapisane w Karcie Praw Podstawowych Unii Europejskiej<sup>7</sup>, przyjętej w 2000 r. i wiążącej kraje UE od 2009 r. Wszystkie instytucje UE – Komisja Europejska, Parlament Europejski i Rada Europejska – odgrywają określoną rolę w ochronie praw człowieka. Karta Praw Podstawowych ujmuje w jednym dokumencie prawa człowieka wiążące dla unijnych instytucji i organów i ma zastosowanie do rządów krajowych, gdy te wykonują prawo UE. Osoby pragnące dochodzić swoich praw podstawowych muszą skierować odwołanie do sądu krajowego. W ostateczności mogą wnieść skargę do Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości. Karta jest zgodna z europejską konwencją praw człowieka, która została ratyfikowana przez wszystkie państwa UE.

Ponadto art. 2 Traktatu o Unii Europejskiej<sup>8</sup> mówi: „Unia opiera się na wartościach poszanowania godności osoby ludzkiej, wolności, demokracji, równości, państwa prawnego, jak również poszanowania praw człowieka, w tym praw osób należących do mniejszości. Wartości te są wspólne Państwom Członkowskim w społeczeństwie opartym na pluralizmie, niedyskryminacji, tolerancji, sprawiedliwości, solidarności oraz na równości kobiet i mężczyzn”.

Podstawowe znaczenie dla określenia zasad, celów i priorytetów UE w obszarze praw człowieka mają Ramy Strategiczne Unii Europejskiej w obszarze Praw Człowieka i Demokracji, dokument przyjęty przez Radę Unii Europejskiej w dniu 25 czerwca 2012 r.<sup>9</sup> Ustala on priorytety polityki UE w zakresie praw człowieka na najbliższe 10 lat, zaliczając do nich:

- promowanie wolności wypowiedzi, wolności wyrażania opinii, wolności zgromadzeń i wolności stowarzyszeń,
- działanie na rzecz praw człowieka w instytucjach wielostronnych (jak np. ONZ), działanie na rzecz zwalczania wszelkich form i przejawów dyskryminacji, w szczególności tych, które dotyczą kobiet,
- działanie na rzecz całkowitego zniesienia kary śmierci oraz tortur, rozumianych jako poważne naruszenia praw człowieka i ludzkiej godności,
- działanie na rzecz promowania wizji bezstronnego wymiaru sprawiedliwości,
- zintensyfikowanie politycznego i finansowego wsparcia obrońców praw człowieka i przeciwdziałanie wszelkim formom represji,
- zacieśnienie współpracy z Radą Europy oraz Organizacją Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie.

Ramy stanowią podstawę do opracowywania i wdrażania działań zarówno dla instytucji Unii, jak i poszczególnych państw członkowskich. Dopelnieniem

<sup>7</sup> Dz. U. UE C 326/391 z 26.10.2012 (wersja skonsolidowana).

<sup>8</sup> Dz. U. UE C 326/13 z 26.10.2012 (wersja skonsolidowana)

<sup>9</sup> Rada Unii Europejskiej, *Strategiczne ramy UE dotyczące praw człowieka i demokracji*, 11855/12, Luksemburg, 25.06.2012 r.

Ram jest Plan Działalności Unii Europejskiej w obszarze Praw Człowieka. Plan służyć ma implementacji Ram Strategicznych i uszczegóławiać określone w niej cele. Odpowiedzialność za realizację poszczególnych zadań ujętych w Planie należy do Wysokiego Przedstawiciela Unii Europejskiej do Spraw Zagranicznych i Polityki Bezpieczeństwa, przy wsparciu Europejskiej Służby Działań Zewnętrznych (EEAS), Komisji, Rady oraz państw członkowskich (zgodnie z podziałem kompetencji, określonym w Traktacie o Unii Europejskiej). Do realizacji Planu, zgodnie z mandatem, przyczynia się także w ramach wykonywania swoich obowiązków Specjalny Przedstawiciel Unii Europejskiej ds. Praw Człowieka. Plan obowiązuje do dnia 31 grudnia 2014 r.

W kontekście działalności gospodarczej Rada Praw Człowieka ONZ przyjęła pierwszy całościowy dokument poświęcony prawom człowieka w kontekście działalności gospodarczej w czerwcu 2011 roku pod nazwą Wytyczne ONZ dot. biznesu i praw człowieka. Nie nakładają one żadnych nowych obowiązków na państwa lub biznes, ale podkreślają znaczenie ich współpracy i dialogu na rzecz wypracowywania skutecznych rozwiązań w zakresie praw człowieka. Dokument złożony z 31 wytycznych został zbudowany w oparciu o trzy główne filary, które należy traktować nierozłącznie: obowiązek państwa do zapewnienia ochrony praw człowieka, odpowiedzialność przedsiębiorstw za przestrzeganie praw człowieka oraz dostęp do środków zaradczych i naprawczych w zakresie praw człowieka, w skrócie nazwane (protect, respect, remedy). Również Polska zobowiązała się do opracowania Krajowego Planu Wdrażania Wytycznych. Unia Europejska już stworzyła wytyczne dla małych i średnich przedsiębiorstw, w planie są też wskazówki sektorowe dla: agencji rekrutacyjnych i pośrednictwa pracy, ICT oraz sektora wydobywczego (ropy i gazu)<sup>10</sup>.

Z interpretacji Wytycznych ONZ wynika, że zagrożenie naruszenia praw człowieka powinno być traktowane jako kolejny element ryzyka biznesowego. Dokument rekomenduje stworzenie polityki ochrony praw człowieka i wprowadzenie procedur jej przestrzegania w tym realizowanie tzw. due diligence także w zakresie praw człowieka. Proces ten, aby był skuteczny powinien brać pod uwagę negatywne oddziaływanie na prawa człowieka zarówno poprzez bezpośrednią działalność, jak i produkty/usługi oraz relacje biznesowe a także być dostosowany do wielkości przedsiębiorstwa, możliwego ryzyka (np. związanego z krajem operowania) oraz charakteru i kontekstu jego działania.

Na uwagę w obszarze praw człowieka zasługuje inicjatywa ONZ Global Compact<sup>11</sup> oparta na dziesięciu uniwersalnych zasadach w zakresie praw człowieka, standardów pracy, środowiska i walki z korupcją. Została ona zatwierdzona przez wszystkich 191 szefów państw i rządów Narodów Zjednoczonych i legitymizo-

<sup>10</sup> Por. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Biznes i prawa człowieka: czas na pragmatyzm*, Analiza tematyczna nr 1/2013, s. 1–2, dostępne na: [http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/04/analiza-tematyczna\\_1\\_2013\\_prawa\\_czlowieka1.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/04/analiza-tematyczna_1_2013_prawa_czlowieka1.pdf) [1.11.2016].

<sup>11</sup> *UN Global Compact. Communication on Progress 2011*, UN Global Compact, Rio Tinto 2012, s. 5.

wana przez konsensusową rezolucję Zgromadzenia Ogólnego. Pierwsze dwie zasady Global Compact pochodzą z Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, która stanowi podstawowe ramy międzynarodowego systemu praw człowieka. Pierwsza z nich określa, że przedsięwzięcia powinny wspierać i szanować ochronę międzynarodowych praw człowieka. Druga zaś mówi, że nie wolno komplikować działalności gospodarczej w nadużyciach związanych z prawami człowieka.

### **3. PRAWA CZŁOWIEKA W KRAJOWYCH PRZEPISACH**

Zasadniczo funkcjonowanie systemu praw człowieka oznacza, że o ile system międzynarodowy wyznacza ogólne standardy ochrony praw i wolności jednostki, o tyle system wewnątrzrajowy go uszczegóławia i konkretyzuje. W Polsce wykładnią prawną jest ustawa zasadnicza – Konstytucja RP<sup>12</sup>. Prawo do równego traktowania oraz zakaz dyskryminacji, jest zawarte w art. 32 oraz art. 33 Konstytucji RP. W art. 32 najbardziej generalne sformułowanie tej zasady znalazło wyraz w stwierdzeniu, iż: *Wszyscy są wobec prawa równi. Wszyscy mają prawo do równego traktowania przez władze publiczne*. Oznacza to prawo do równego traktowania przez władze publiczne, której to zasady władze muszą przestrzegać. Z tej generalnej zasady wynika także zakaz stosowania dyskryminacji w życiu politycznym, społecznym i gospodarczym. Dyskryminacji tego rodzaju nie mogą usprawiedliwiać żadne przyczyny. Od zasady równości Konstytucja RP nie zna żadnych odstępstw i wyjątków. Art. 33 Konstytucji RP stanowi z kolei rozwinięcie i konkretyzację postanowień zawartych w art. 32. Przepis ten odnosi się do równego traktowania kobiet i mężczyzn, podkreślając, że w Polsce: *Nikt nie może być dyskryminowany w życiu rodzinnym, politycznym, społecznym i gospodarczym*. To zrównanie powinno znaleźć pełny wyraz w praktyce życia, stąd Konstytucja RP podkreśla różne aspekty równości, które powinny oznaczać jej obowiązywanie nie tylko w sensie formalnym, ale i faktycznym.

### **4. ROLA KONCEPCJI ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ W ORGANIZACJI**

Organizacje chcąc skutecznie konkurować na nieprzewidywalnym rynku, muszą adaptować swoją strukturę oraz reguły działania do niepewności czy niestandardowych zachowań konkurencji z uwzględnieniem szeroko pojętej społecznej odpowiedzialności co również oznacza respektowania praw człowieka. Taką możliwość daje koncepcja zarządzania różnorodnością.

---

<sup>12</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe w dniu 2 kwietnia 1997 r., przyjęta przez Naród w referendum konstytucyjnym w dniu 25 maja 1997 r., podpisana przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 16 lipca 1997 r. (Dz. U. 1997 Nr 78 poz. 483 z późn.zm.).

Idea zarządzania różnorodnością bywała i bywa nadal kojarzona na ogół z równym traktowaniem czy przeciwdziałaniem dyskryminacji. W literaturze przedmiotu istnieje debata nad istniejącymi różnicami pomiędzy zarządzaniem różnorodnością a akcjami afirmatywnymi (AA)/polityką różnych szans (EEO). Jest to o tyle ważne, że te dwa podejścia są zgoła odmienne, jednakże powiązane. Podejście do kwestii równości i różnorodności ewoluowało na przestrzeni ostatnich 50 lat. Jednak polityka równych szans w zatrudnieniu (EEO) i akcje afirmatywne (AA) mające miejsce w latach 80. w USA i później w krajach Unii Europejskiej były odpowiedzią na ruchy na rzecz praw obywatelskich oraz liberalnej filozofii politycznej. Tradycyjnie wymagania AA/EEO opierały się o zobowiązania społeczne, moralne i prawne.

Zatem należy podkreślić, że polityki AA/EEO stanowiły ważny krok w otwieraniu miejsca pracy na różnorodność. Z drugiej strony, same w sobie ograniczały i nie tworzyły warunków do wykorzystania pełnego potencjału wynikającego z różnorodności. Polityki AA/EEO znacząco zwiększyły rekrutację i zatrudnianie kobiet i mniejszości, niewiele zrobiły jednak dla zapewnienia awansu czy zatrzymywania pracowników w firmie. M.E. Mor Barak (2011, p. 240) uważa, że zainteresowanie zarządzaniem różnorodnością pojawiło się wraz z AA/EEO, co miało duże znaczenie do rozwoju tej koncepcji. Wiele firm nadal jest zobowiązanych do przestrzegania polityk AA/EEO i są one przekonane, że programy i procesy dotyczące zarządzania różnorodnością sięgają dalej aniżeli zgodność z politykami AA/EEO, ponieważ są bezpośrednio powiązane z zagadnieniami dotyczącymi wyników biznesowych<sup>13</sup>.

Generalnie rzecz biorąc, w zarządzaniu różnorodnością nie chodzi o dawanie preferencji, czy tylko o wyrównywanie szans indywidualnym członkom jakiejś grupy (choć to przy okazji), lecz o uznanie, że szeroko rozumiana różnorodność podnosi jakość całej organizacji. Dyskryminacja, podobnie jak afirmacja, dotyczy zawsze ostatecznie jednostki: to jednostka korzysta z programów wyrównywania szans. Zarządzanie różnorodnością zazwyczaj ma szersze cele i środki poprawiania kultury organizacyjnej i dotyczy wszystkich pracowników. Inicjatywy zarządzania różnorodnością to „działania mające na celu stworzenie środowiska w naturalny sposób funkcjonującego z uwzględnieniem potrzeb całkowitej różnorodnej grupy pracowników”<sup>14</sup>, a nie tylko np. kobiet i mniejszości. L.B. Griggs<sup>15</sup> odnotowała, że firmy, które z powodzeniem funkcjonowały jako pracodawcy respektujący polityki AA/EEO zauważają, że stworzony przez nie zróżnicowany kapitał ludzki musi być lepiej zarządzany w celu pełnej maksymalizacji potencjału zasobów ludzkich i zwiększenia ich przewagi konkurencyjnej.

<sup>13</sup> J. Webb, *The Politics of Equal Opportunity*, „Gender, Work and Organization” 1997, nr 4(3), s. 159–169.

<sup>14</sup> R.R. Thomas Jr., *Managing diversity: A conceptual framework*, [w:] S. E. Jackson (red.), *Diversity in the workplace*, Guilford Press 1992, s. 308.

<sup>15</sup> L.B. Griggs, *Valuing diversity: Where from...where to?*, [w:] L. B. Griggs, L.L. Louw (red.), *Valuing diversity: New tools for a new reality*, McGraw-Hill 1995, s. 1–14.

Zatem zarządzanie różnorodnością nie jest równoznaczne z polityką równych szans. Choć zarządzanie różnorodnością i polityka równych szans przedstawiane są jako zjawiska równoległe to są to dwa podejścia, które dzielą istotne różnice. M. Özbilgin<sup>16</sup> określił, że równość szans i różnorodności tworzy fałszywą dychotomię. Dzisiaj są to podejścia dość podobne ale nie takie same, a na pewno komplementarne. Dziś w XXI wieku, organizacje muszą koncentrować się już nie tylko na realizacji działań afirmatywnych (AA) czy polityce równych szans (EEO) czy tylko docenianiu różnic ale na „życiu różnorodnością”. M. Konrad, P. Prasad<sup>17</sup> wskazują, że u swojej podstawy, różnorodność dotyczy zagadnień różnic i włączania. Ale różnorodność to o wiele więcej aniżeli równe szanse dla wszystkich – pojęcie to oznacza, że w biznesie docenia się różnych ludzi, zarówno jako pracowników, jak i klientów firmy. Literatura przedmiotu dostarcza wielu opisów różnorodności, a jeden z nich prezentuje poniższa tabela 2.

**Tabela 2. Różnorodność – kategorie i rodzaje**

Kategorie i rodzaje różnic	Wymiary różnorodności
Cechy społeczne	pleć, wiek, rasa, pochodzenie etniczne, religia, orientacja seksualna, sprawność fizyczna
Wiedza i umiejętności	wykształcenie, wiedza funkcjonalna, wiedza specjalistyczna, szkolenia, doświadczenie, zdolności
Wartości i światopogląd	tło kulturowe, światopogląd
Cechy osobowościowe	styl kognitywny, afektywność, czynniki motywujące
Poziom w organizacji/społeczności	staż pracy, funkcja, stanowisko w hierarchii firmy, dziedzina itp.
Relacje społeczne	relacje w pracy, przyjaźnie, związki w społeczności, przynależność do grup

Źródło: opracowanie własne E. Mannix, M.A. Neale, *What Differences Make a Difference?*, “Psychological Science in the Public Interest” 2005, Vol. 6(2), s. 31–55.

Generalnie rzecz ujmując, na podstawie przeprowadzonej analizy definicji różnorodności można wyróżnić cztery obszary, które powinny być uwzględniane w każdym podejściu do różnorodności z perspektywy miejsca pracy. A mianowicie<sup>18</sup>:

1. Przyjęcie koncepcji różnorodności obejmuje szeroki zakres różnic wśród pracowników, w tym wiek, niepełnosprawność, poziom wykształcenia, pochodzenie etniczne, strukturę rodziny, stanowisko, lokalizację geograficzną, rasę, religię, orientację seksualną, styl i wartości, zarówno tych

<sup>16</sup> M. Özbilgin, A. Tatli, *Global Diversity Management: An Evidence-Based Approach*, Palgrave Macmillan, Basingstoke and New York 2008.

<sup>17</sup> A.M. Konrad, P. Prasad, J. Pringle (red.), *Handbook of Workplace Diversity*, Sage Publications 2006.

<sup>18</sup> E. Gross-Gołacka, *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Difin 2017 (w druku), s. 155.



- widocznych jak i nie widocznych (efektem będzie szerokie i wszechstronne podejście);
2. Aspekt różnorodności związany ze sposobem, w jaki wpływa ona na jednostkę i na organizację;
  3. Uwzględnienie wymagań zmiany kultury w obrębie organizacji, na przykład stylu zarządzania, systemu zarządzania zasobami ludzkimi, filozofii, i podejścia;
  4. Położenie nacisku na postrzeganie koncepcji różnorodności, jako czegoś wykraczającego poza rasę, płeć, działanie afirmatywne (AA) i równe możliwości zatrudnienia (AEO) z uwzględnieniem aspektu biznesowego (korzyści i kosztów).

Zarządzanie różnorodnością należy definiować w jak najszerszy sposób, rozumiejąc jako systematyczne działania firmy, zmierzające do zaangażowania różnorodnych zasobów ludzkich w działalność firmy i traktowanie ich jako przewagi strategicznej. Zatem różnorodność w organizacji ma stanowić wartość dodaną i konieczne jest, aby zarządzanie nią stało się integralną częścią struktury organizacyjnej. W tym pragmatycznym podejściu kadra zarządzająca nie boi się różnic ludzkich lub postrzega je jako zagrożenie, lecz traktuje je jako obszar do rozwoju kompetencji, innowacyjności i kreatywności celem osiągnięcia jak najlepszych wyników w organizacji na korzyść firmy<sup>19</sup>.

## **5. RESPEKTOWANIE PRAWA CZŁOWIEKA I ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ – PODEJŚCIA KOMPLEMENTARNE**

We współczesnych zglobalizowanych organizacjach zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym konieczne jest przyciągnięcie i utrzymanie zróżnicowanej siły roboczej w celu wykorzystania jej zróżnicowanej wiedzy, umiejętności i możliwości. Zróżnicowanie pracowników firmy spełnia zarówno cele gospodarcze, jak i społeczne, zwiększając możliwości pracowników niedostatecznie reprezentowanych. Aby generować innowacje i tworzyć nową wartość, konieczne jest, aby przedsiębiorstwa wykorzystywały możliwości zasobów ludzkich, które posiadają różnorodne wartości i pomysły, promując różnorodność. W Japonii przykładowo podejmowane są różne wysiłki, takie jak wspieranie rozwoju kariery kobiet i promowanie wymiany personelu między globalnymi bazami. Podstawą różnorodności jest wzajemne poszanowanie i zrozumienie wśród ludzi o różnych narodowościach, wieku, płci, kulturach, tradycjach itp.

W świetle powyżej zaprezentowanych argumentów pojawia się pytania czy podejmowanie działań na rzecz poszanowania praw człowieka może być opłacalne dla organizacji? Prowadzący firmę dlaczego mieliby interesować się prawami człowieka? Coraz częściej odpowiedź brzmi tak, ale nie zawsze i może

<sup>19</sup> Tamże, s. 160–187.

nie natychmiast. Radzenie sobie z prawami człowieka może działać jako radar lub system wczesnego ostrzegania. Pozwala to zidentyfikować potencjalne problemy i rozwiązać je, zanim staną się bardziej poważne i kosztowne. Skupienie się na prawach człowieka może również poprawić relacje z klientami i reputację oraz zwiększyć satysfakcję z pracy pracowników, co ma pozytywny wpływ na wydajność i efektywność. Pomoże to uniknąć dodatkowych kosztów związanych z przyciąganiem i utrzymywaniem właściwych zasobów ludzkich, uzyskiwaniem akceptacji lub rozwiązywaniem sprzeciwu wobec nowych pomysłów biznesowych, jakie może mieć personel. Może się okazać, że niektórzy klienci i klienci oczekują informacji, w jaki sposób zarządza się w firmie różnymi kwestiami, w tym prawami człowieka.

## **6. PRAWA CZŁOWIEKA I ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ – DOŚWIADCZENIA ORGANIZACJI**

Bez wątpienia organizacje/firmy są głównymi podmiotami przyczyniającymi się do wzrostu gospodarczego na całym świecie, a uwzględniając zasadniczo podejście do postępu ludzkości, pomagają wzmacniać globalne prawa człowieka<sup>20</sup>. Coraz większa liczba firm pokazuje szacunek dla praw człowieka przez respektowanie międzynarodowych standardów praw człowieka w ramach swoich podstawowych praktyk biznesowych. Analiza strategii znaczących organizacji międzynarodowych pozwala zauważyć, że kwestie przestrzegania praw człowieka i/lub zarządzanie zróżnicowanymi zasobami ludzkim w organizacji są elementem działalności analizowanych firm. Analizie poddano 50 strategicznych dokumentów zawierających działalność organizacji na rzecz praw człowieka przedstawionych na oficjalnych stron internetowych międzynarodowych korporacji z całego świata. Należy zauważyć, iż każda z tych firm posiada strategiczne dokumenty, które zawierają wytyczne dotyczące analizowanego tematu wraz z dobrymi praktykami. Przykładowe działalności firmy w obszarze przestrzegania praw człowieka zawarto w poniższych tabelach 3–8:

**Tabela 3. Działania na rzecz praw człowieka i różnorodności – opis praktyki firmy Hitachi Construction Machinery**

<b>Nazwa firmy: Hitachi Construction Machinery</b>
Świadomość przestrzegania praw człowieka budowana jest w całym przedsiębiorstwie. Powołano Hitachi Construction Machinery Group w sprawie praw człowieka. Celem działań tej grupy jest m.in. promocja różnorodności, planowanie i monitoring podejmowanych działań. Działania koncentrują się na promowaniu edukacji w zakresie praw człowieka i zapobieganiu pracy dzieci i przymusowej pracy. Firma kieruje się i przestrzega między-

<sup>20</sup> *Human Rights Translated: A Business Reference Guide*, Castan Centre for Human Rights Law, International Business Leaders Forum, and Office of the United Nations High Commissioner for Human Right, 2008, s. 7.

cd. tabeli 3.

Nazwa firmy: <i>Hitachi Construction Machinery</i>
<p>narodowych standardów związanych z prawami człowieka, w tym wolności zrzeszania się, prawa do rokowań zbiorowych, zapobiegania pracy dzieci i pracy przymusowej oraz dyskryminacji w odniesieniu do zatrudnienia i zawodu. W 2010 roku firma Hitachi Construction Machinery utworzyła własny materiał szkoleniowy o różnorodności i przeprowadziła e-learning. Realizowano warsztaty nt. różnorodności (dla kobiet pracowniczych) oraz seminarium z zakresu równowagi między pracą a życiem zawodowym. W Hitachi Construction Machinery prawa człowieka są omawiane w podstawowej edukacji dostarczanej przez Centrum Rozwoju Kariery, a edukacja w zakresie praw człowieka jest uwzględniona w szkoleniach dotyczących zarówno nowych pracowników, nowo powołanych nadzorców i menedżerów sekcji. Firma szanuje prawa człowieka wszystkich zainteresowanych stron, w tym klientów, dostawców, pracowników itd.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie oficjalnej strony Hitachi Construction Machinery, <https://www.hitachim.com/global/environment-csr/csr-en/people-en/viewpoint02-en/> [23.05.2017].

Tabela 4. Działania na rzecz praw człowieka i różnorodności – opis praktyki firmy *Sharp*

Nazwa firmy: <i>Sharp</i>
<p>Z kolei firma Sharp podejmuje działania na rzecz poszanowania praw człowieka i różnorodności. W swoich strategicznych dokumentach podnosi, że zwiększona globalizacja biznesu znacznie zwiększyła liczbę możliwości współpracy pracowników z różnych kultur i zwyczajów. W związku z tym firma musi zwracać uwagę na bardziej zróżnicowany i złożony zakres praw człowieka. W grupie Sharp zarządzanie różnorodnością jest ważnym zadaniem, ponieważ uznaje za kluczowe znaczenie aktywnej promocji zdolnego personelu, niezależnie od takich czynników, jak narodowość, płeć czy wiek. A za cel stawia sobie zapewnienie bardziej innowacyjnych, wartości dodanych produktów i usług poprzez zwiększenie możliwości i motywacji pracowników oraz ożywienie organizacji poprzez promowanie różnorodności. Wśród szczegółowych celów firma Sharp postawiła sobie: zwiększenie zatrudnienia wskaźnika kobiet do poziomu 5% do 2018 roku, utrzymanie wskaźnika zatrudnienia osób niepełnosprawnych fizycznie lub umysłowo na poziomie 2,3%, zapobieganie molestowaniu weryfikowane poziomem satysfakcji pracowników z miejsca pracy i przełożonych wskazanych w ankietach. Firma Sharp w swojej średniookresowej strategii zarządzania na lata 2015–2017 zawarła zasadnicze działania w zakresie reformy zasobów ludzkich w celu selekcji i pozyskiwania wysoko wykwalifikowanych zasobów ludzkich niezależnie od takich czynników, jak narodowość, płeć czy wiek. Sharp po raz kolejny położył nacisk na poszanowanie praw człowieka i zarządzania różnorodnością wśród swoich znaczących strategii na rzecz rozwoju.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie oficjalnej strony firmy Sharp, [http://www.sharp-world.com/corporate/eco/ssr/csr\\_strategy/materiality/focus\\_2/](http://www.sharp-world.com/corporate/eco/ssr/csr_strategy/materiality/focus_2/) [22.05.2017].

Tabela 5. Działania na rzecz praw człowieka i różnorodności – opis praktyki firmy *Kyocera*

Nazwa firmy: <i>Kyocera</i>
<p>Kolejnym przykładem jest firma Kyocera. W celu podniesienia świadomości pracowników dotyczących praw człowieka i pracy odbywają się spotkania na temat wymagań dotyczących miejsca pracy, co zostało zawarte w tzw. Wytycznych dla Pracowników Kyocera. Ponadto departamenty zasobów ludzkich podejmują niezależne kontrole dotyczące naru-</p>

cd. tabeli 5.

<b>Nazwa firmy: Kyocera</b>
<p>szeń prawnych, takich jak dyskryminacja, odpowiedni poziom wynagrodzeń i zarządzanie czasem pracy zgodnie z prawem i regulacjami pracowniczymi, wewnętrznymi zasadami i umowami o pracę. Komórki audytorskie regularnie przeprowadzają audyty w celu zapewnienia dokładnej zgodności z prawem. Firma Kyocera uważa, że promocja postępu kobiet jest ważnym zagadnieniem zarządzania i rozpoczęła tę działalność w 2006 roku. Kyocera również koncentruje się na zatrudnianiu osób niepełnosprawnych i kontynuowaniu tego zatrudnienia. Pracownicy niepełnosprawni zatrudnieni przez firmę Kyocera są odpowiednio doбираeni aby ich miejsca pracy odpowiadały ich zdolnościom. Przykładowo liczba osób niepełnosprawnych w Kyocera w 2016 roku była na poziomie 2,08%. W firmie działa również wsparcie dla godzenia życia zawodowego z rodzinnym. Wprowadzono system oparty na zasiłku dla osób wychowujących dzieci. Kyocera posiada skrócony system dni roboczych dostępny dla ciężarnych pracownic i pracowników wychowujących dzieci do trzeciego stopnia szkoły podstawowej. Na dzień 31 marca 2016 r. 272 pracowników korzystało z tego systemu. Grupa Kyocera uważa, że konieczne jest utrzymanie w relacjach rodzin pracowników, co sprzyja budowaniu zaufania wśród pracowników. Istotnym elementem działalności firmy jest regularne badanie opinii na temat wszystkich pracowników. Badanie koncentruje się na takich kwestiach jak poziom zadowolenia z pracy i środowiska pracy, sytuacji zarządzania, poczucia zaufania do firmy i sugestii dotyczących ulepszeń. Generalnie celem firmy zarówno w Europie, Stanach Zjednoczonych, Chinach i innych krajach jest utrzymanie odpowiednich stosunków pracy poprzez gruntowne konsultacje w zakresie zarządzania pracą, zgodnie z prawem pracy poszczególnych krajów. Warunki pracy i jakość zarządzania według firmy są na tej samej osi i są kluczem do udanego stosunku pracy. Utrzymanie tego stanowiska ma pomagać rozwiązać problemy w miejscu pracy i utrzymać firmę na drodze do zrównoważonego rozwoju.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie oficjalnej strony firmy Kyocera, [http://global.kyocera.com/ecology/human\\_rights.html](http://global.kyocera.com/ecology/human_rights.html) [22.05.2017].

**Tabela 6. Działania na rzecz praw człowieka i różnorodności – opis praktyki firmy CITI Group**

<b>Nazwa firmy: CITI Group</b>
<p>Citi Group popiera ochronę i przestrzeganie praw człowieka na całym świecie w odniesieniu do około 200 milionów klientów i zatrudnionych 231 100 pracowników w ponad 100 krajach. Citi jest również sygnatariuszem inicjatywy Organizacji Narodów Zjednoczonych Global Compact. Zaangażowanie Citi w poszanowanie praw człowieka w miejscu pracy zawarte jest w firmowym Kodeksie Postępowania oraz w politykach i praktykach dotyczących zasobów ludzkich. Zasady te określają, między innymi, że kwestie promowania różnorodności siły roboczej i nie tolerowania bezprawnej dyskryminacji lub molestowania. Wśród celów firmy jest utrzymywanie etycznego środowiska pracy, które odzwierciedla podstawowe wartości firmy. Citi przekazuje stanowisko w sprawie praw człowieka swoim pracownikom i oczekuje od nich przestrzegania tych standardów. Pracownicy mają dostęp do telefonu pod nazwą Gorąca linia etyki za pośrednictwem, którego pracownicy mogą zgłaszać obawy, pytania czy skargi. W odniesieniu do dostawców, Citi stara się przestrzegać praw człowieka poprzez budowanie łańcucha dostaw w oparciu o przyjęte wartości i zasady. Status Citi jako globalnego banku daje możliwości promowania środowiska naturalnego i społecznego, odpowiedzialności na całym świecie oraz poszanowania praw człowieka</p>

cd. tabeli 6.

<b>Nazwa firmy: CITI Group</b>
<p>poprzez zlecenia klientów i poprzez due diligence<sup>21</sup>. Dzięki działaniom w ponad 100 krajach Citi jest dobrze przygotowany do konstruktywnego oddziaływania w obszarze praw człowieka w krajach, w których prowadzi interesy. Firma uznaje, że prawa niektórych krajów gdzie prowadzona jest działalność różni się od niektórych standardów międzynarodowych dotyczących praw człowieka. W takich przypadkach Citi szuka sposobów propagowania poszanowania praw człowieka w sposób spójny z globalnymi wewnętrznymi zasadami i standardami, pamiętając jednocześnie o kontekście lokalnym. Ponadto dokładnie jest oceniana strategia w każdym kraju, w którym Citi prowadzi działalność, aby firma mogła to zrobić przy zachowaniu wysokich standardów etycznych.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie oficjalnej strony firmy Citi Group, [http://www.citigroup.com/citi/citizen/data/citi\\_statement\\_on\\_human\\_rights.pdf](http://www.citigroup.com/citi/citizen/data/citi_statement_on_human_rights.pdf) [22.05.2017].

**Tabela 7. Działania na rzecz praw człowieka i różnorodności – opis praktyki firmy Sony**

<b>Nazwa firmy: Sony</b>
<p>Kodeks Postępowania Grupy Sony, który został opublikowany w maju 2003 roku, zawiera artykuły dotyczące poszanowania praw człowieka i określa globalne polityki, które prowadzą do zasad i działań związanych z prawami człowieka w całej Grupie Sony. Artykuł z Kodeksu dotyczącego równych szans w zatrudnieniu określa politykę Grupy w zakresie rekrutacji, zatrudniania, szkolenia, promowania i traktowania osób ubiegających się o członkostwo i pracowników w inny sposób, bez względu na cechy niezwiązane z działalnością przedsiębiorstwa, w tym rasę, religię, kolor skóry, narodowość, wiek, płeć lub ograniczenia fizycznego. Przepisy te opierają się na istniejących standardach międzynarodowych, w tym na uniwersalnej deklaracji praw człowieka ONZ. Wszystkie firmy z Grupy Sony mają Komitet ds. Różnorodności, który omawia nierozstrzygnięte kwestie i prowadzi warsztaty dotyczące praw człowieka, różnorodności i pozostałych związanych z tematem zagadnień.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie oficjalnej strony firmy Sony Group, [https://www.sony.net/SonyInfo/csr\\_report/employees/diversity/index2.html](https://www.sony.net/SonyInfo/csr_report/employees/diversity/index2.html) [22.05.2017].

**Tabela 8. Działania na rzecz praw człowieka i różnorodności – opis praktyki firmy Grupa SABMiller i Kompania Piwowarska**

<b>Nazwa firmy: Grupa SABMiller i kompania Piwowarska</b>
<p>Firma wskazuje, że przestrzeganie praw człowieka zazwyczaj kojarzy się konfliktami zbrojnymi i międzynarodową polityką. Tymczasem to zagadnienie dotyczy – choć w innej skali – każdego pracownika i pracodawcy. Kompania Piwowarska przykłada dużą wagę do tej kwestii, czego przejawem jest m.in. zarządzanie różnorodnością w firmie. Zagwarantowanie przestrzegania praw człowieka jest celem firmy, która chce być postrzegana jako atrakcyjne miejsce pracy, przyciągać do siebie najlepszych specjalistów i budować zdrowe, trwałe relacje z lokalnymi społecznościami. Działalność firmy na skalę globalną umożliwia wymianę wiedzy i doświadczeń, ale jednocześnie oznacza, że w ramach jednej grupy występuje wiele różnorodnych kultur narodowych i różnice w systemach prawnych,</p>

<sup>21</sup> Por. The “State of Play” of Human Rights Due Diligence *Anticipating the next five years Volume One: General Overview*, Institute for Human Rights and Business (IHRB), 2011.

## cd. tabeli 8.

<b>Nazwa firmy: Grupa SABMiller i kompania Piwowarska</b>
<p>normach i tradycjach, które należy szanować. SABMiller w zakresie praw pracowniczych respektuje zapisy Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka ONZ, Trójstronnej Deklaracji Zasad Międzynarodowej Organizacji Pracy (ILO), dotyczącej przedsiębiorstw wielonarodowych i polityki socjalnej, Głównej Konwencji ILO w sprawie norm pracy oraz Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych. W związku z tym Grupa SABMiller i Kompania Piwowarska gwarantują swoim pracownikom: wolność zrzeszania się oraz uznanie prawa do układu zbiorowego pracy, zakaz pracy przymusowej, zniesienie pracy dzieci, nietolerowanie dyskryminacji, uczciwe i konkurencyjne wynagrodzenie i świadczenia, bezpieczeństwo i higienę pracy, bezpieczeństwo pracowników oraz zobowiązania względem społeczności. Motto firmy to: „Nasi ludzie stanowią naszą najtrwalszą przewagę” W KP nie tylko przestrzegane są prawa człowieka, ale także zarządza się różnorodnością, do czego firma zobowiązała się, podpisując w lutym 2012 r.</p>

*Źródło:* opracowanie własne na podstawie oficjalnej strony internetowej firmy Kompania Piwowarska, <http://www.kp.pl> [23.06.2017].

Na uwagę zasługuje fakt, że powyżej przedstawione działania firm w kontekście przestrzegania praw człowieka i/lub promocji różnorodności zasobów ludzkich może mieć zróżnicowany charakter. Istnieje wiele procesów, które mogą uwzględniać kwestie praw człowieka. Może to być system zarządzania ryzykiem, system ochrony zdrowia i bezpieczeństwa, oceny oddziaływania na środowisko i społeczeństwo lub systemy zarządzania różnorodnością. Należy również rozważyć systemy zarządzania łańcuchem dostaw w celu odzwierciedlenia oczekiwań dostawców w zakresie poszanowania praw człowieka. Niektóre certyfikaty systemów zarządzania np. ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 lub SA8000, wymagają procesów, które mogłyby zostać ulepszone w celu uwzględnienia oceny negatywnych skutków dla wszystkich praw człowieka. Również norma ISO 26000 dotycząca odpowiedzialności społecznej zawiera rozdział poświęcony odpowiedzialności za poszanowanie praw człowieka. Kiedy jest mowa o rozbudowanych procesach i systemach, które sprzyjają przestrzeganiu praw człowieka przez firmy, głównie przez duże międzynarodowe korporacje nasuwa się następujące pytanie czy prawa człowieka są istotne tylko dla dużych firm? Oczywiście odpowiedź brzmi nie. Organizacje wszystkich wielkości mogą mieć negatywny wpływ na prawa człowieka. Szczególne zagrożenia, na jakie narażona może być firma, zależą od wielu czynników, w tym od miejsca w którym prowadzi działalność, z kim współpracuje czy kim są partnerzy biznesowi. Ale tylko dlatego, że organizacja jest małym przedsiębiorstwem nie oznacza, że nie stoi w obliczu zagrożeń dla praw człowieka czy konieczności ich respektowania<sup>22</sup>.

Potrzeba opracowania wytycznych przez analizowane firmy wynikała z oczywistego faktu oddziaływania podmiotów biznesowych na stan poszanowania praw człowieka. Wpływ ten może przejawiać się na wiele różnych sposobów.

<sup>22</sup> *My business and human rights. A guide to human rights for small and medium-sized enterprises*, European Commission 2015.

Po pierwsze, ich działalność może prowadzić do naruszeń praw i wolności osób przez nie zatrudnianych. Naruszenia takie mogą polegać np. na molestowaniu pracowników, dyskryminowaniu ich, nierespektowaniu ich prawa do prywatności, łamaniu podstawowych zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, nieprzestrzeganiu przepisów prawa pracy dotyczących czasu pracy i minimalnego wynagrodzenia, korzystaniu z pracy niewolniczej itd. Po drugie, podmioty gospodarcze mogą naruszać prawa innych osób, na które ich działalność ma wpływ, np. poprzez skażenie środowiska naturalnego prowadzące do negatywnych konsekwencji zdrowotnych dla osób mieszkających w pobliżu miejsca ich działalności lub niezgodne z prawem przetwarzanie danych osobowych klientów. Po trzecie, podmioty biznesowe mogą wspierać reżimy autorytarne i totalitarne np. poprzez handel bronią<sup>23</sup>.

Niektóre z firm idą jeszcze o krok dalej, decydując się na zewnętrzny audyt swoich działań w obszarze praw człowieka. Taki zewnętrzny audyt jest jednym z warunków, by mogły zostać uwzględnione w indeksach giełdowych spółek przestrzegających norm CSR, notowanych na giełdach papierów wartościowych. Uwzględnienie w takim indeksie z jednej strony wpływa na reputację przedsiębiorstwa, co w konsekwencji służy poprawie wyników finansowych korporacji. Z drugiej strony jest to także wskazówka dla masowych akcjonariuszy oraz funduszy inwestycyjnych zainteresowanych wzmocnieniem społecznego charakteru inwestycji<sup>24</sup>.

## 7. PODSUMOWANIE

Podsumowując, wszystkie organizacje wpływają w istotny sposób na kwestie przestrzegania praw człowieka. Coraz większa liczba firm staje się świadoma wkładu, jaki mogą osiągnąć w celu promowania i przestrzegania praw człowieka w sferze wpływów i korzyści, jakie takie podejście może mieć dla ich firm i otoczenia. Chociaż prawa człowieka nadal są główną odpowiedzialnością rządów, firmy mogą wiele zrobić w ramach własnej działalności w celu wspierania i przestrzegania praw człowieka. Działanie na rzecz praw człowieka może mieć sens w kategoriach biznesowych, a także być słuszne i etyczne<sup>25</sup>. Związki między funkcjonowaniem organizacji a prawami człowieka stają się na przestrzeni ostatnich lat coraz bardziej widoczne. Z jednej strony przejawia się to w trwających od kilkunastu lat pracach nad instrumentami prawnymi, które nakładają na

<sup>23</sup> Por. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Biznes i prawa człowieka: czas na pragmatyzm*, Analiza tematyczna nr 1/2013, s. 1–2, dostępne na: [http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/04/analiza-tematyczna\\_1\\_2013\\_prawa\\_czlowieka1.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/04/analiza-tematyczna_1_2013_prawa_czlowieka1.pdf) [1.11.2016].

<sup>24</sup> A. Płoszka (red.), *Biznes a prawa człowieka – współczesny stan dyskusji*, Helsińska Fundacja Praw Człowieka i Polska Rada Biznesu, Warszawa 2017, s. 7.

<sup>25</sup> J. G. Ruggie, *Business and Human Rights: The Evolving International Agenda*, “American Journal of International Law” 2007, Vol. 101, Issue 4, p. 819–840.

podmioty obowiązek przestrzegania praw człowieka, a jednocześnie umożliwią pociąganie przedsiębiorstw do odpowiedzialności za spowodowane przez nie naruszenia praw człowieka. Z drugiej zaś strony – w fakcie, że coraz częściej to same organizacje poszukują w prawach człowieka ochrony przed nadużyciami ze strony władz publicznych. Odwołując się do często przywoływanej w nauce praw człowieka metafory miecza i tarczy, prawa człowieka mogą z jednej strony stanowić tarczę chroniącą przed naruszeniami dokonywanymi przez organizacje, z drugiej zaś – miecz stanowiący oręż organizacji w relacji do państwa<sup>26</sup>.

Prawa człowieka są jednym z najtrudniejszych obszarów odpowiedzialności korporacyjnej dla firm, aby się nimi zająć. Potrzebne są narzędzia i wytyczne dotyczące praw człowieka<sup>27</sup>. Ale też ważne jest zrozumienia uzasadnienia biznesowego w zakresie podejmowanych działań w tym obszarze. Wiedza i innowacje, teraz bardziej niż kiedykolwiek, mają kluczowe znaczenie dla zapewnienia konkurencyjności w zglobalizowanej gospodarce. Demografia w Europie zmienia się i mamy do czynienia z niskim poziomem urodzeń, starzeniem się społeczeństwa i malejąca siłą robocza. Oznacza to, że firmy muszą podchodzić mądrzej do rekrutacji, aby znaleźć odpowiedni talent do spełnienia postawionych wymagań oraz zatrzymywać pracowników w organizacji. Ważne jest, zatem, aby zacząć mapować strategię różnorodności, aby zrealizować tę strategię. Korzyści, które zróżnicowane zasoby ludzkie w organizacji mogą przynieść na przyszłość są bezsporne. Ponadto firmy i klienci są coraz bardziej zróżnicowani i wymagający. Zróżnicowane zasoby ludzkie w organizacji to głębszy basen wiedzy, umiejętności, doświadczenia życiowego, perspektyw i wiedzy specjalistycznej. Zarządzania różnorodnością niezależnie od poziomu rozwoju kraju, systemu politycznego, obszaru w jakim działa organizacja wymaga proaktywnego podejścia i uzasadnienia dla podejmowanych działań uwzględniającego zarówno powody zasadnicze ale też pragmatyczne. Ze względu na swoje specyficzne podejście praw człowieka taka sytuacja wymaga nowej formy przywództwa oraz perspektywy strategicznej zapewniającej skuteczne i efektywne realizowania celów w aspekcie przestrzegania praw człowieka. Wdrożenie pewnych rozwiązań w organizacji powinno znajdować odzwierciedlenie w aktywności, gdyż Działania mówią głośniej niż słowa.

## BIBLIOGRAFIA

- *A Guide for Integrating Human Rights into Business Management*, Business Leaders Initiative on Human Rights 2016.
- Banaszczyk B., Bisztyga A., Complak K., Jabłoński M., Wieruszewski R., Wójtowicz K., *System ochrony praw człowieka*, Kraków 2003.

<sup>26</sup> A. Płoszka (red.), *Biznes a prawa człowieka – współczesny stan dyskusji*, Helsińska Fundacja Praw Człowieka i Polska Rada Biznesu, Warszawa 2017, s. 6.

<sup>27</sup> *A Guide for Integrating Human Rights into Business Management*, Business Leaders Initiative on Human Rights, 2016, s. 4–8.



- *Biznes a prawa człowieka – współczesny stan dyskusji*, red. A. Płoszka, Helsińska Fundacja Praw Człowieka i Polska Rada Biznesu, Warszawa 2017.
- *Biznes i prawa człowieka: czas na pragmatyzm*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Analiza tematyczna nr 1/2013, dostępne na: [http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/04/analiza-tematyczna\\_1\\_2013\\_prawa\\_czlowieka1.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/04/analiza-tematyczna_1_2013_prawa_czlowieka1.pdf) [1.11.2016].
- *Embedding Human rights in Business Practice*, United Nation Global Compact, 2009.
- Griggs L.B., *Valuing diversity: Where from...where to?*, [w:] Griggs L. B., Louw L L. (red.), *Valuing diversity: New tools for a new reality*, McGraw-Hill 1995.
- Gross-Gołacka E., *Rola koncepcji zarządzanie różnorodnością w doskonaleniu organizacji*, "Problemy Jakości" 2016, nr 4.
- Gross-Gołacka E., *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Difin 2017 (w druku).
- Habermas J., *Uwzględniając Innego. Studia do teorii politycznej*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- *Human Rights Impact Assessment*, "Cornell International Law Journal" 2007, Vol. 40, Issue 1.
- *Human Rights Translated: A Business Reference Guide*, Castan Centre for Human Rights Law, International Business Leaders Forum, and Office of the United Nations High Commissioner for Human Right, 2008.
- Jasiński F., *Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej*, Warszawa 2003.
- Konrad A. M., Prasad P., Pringle J. (red.), *Handbook of Workplace Diversity*, Sage Publications 2006.
- *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.* (Dz. U. 1997 Nr 78 poz. 483 z późn.zm.).
- Mannix E., Neale M.A., *What Differences Make a Difference?*, "Psychological Science in the Public Interest" 2005, Vol. 6(2).
- Mor Barak M.E., *Managing Diversity, Toward a Globally Inclusive Workplace*, SAGE 2011.
- *My business and human rights. A guide to human rights for small and medium-sized enterprises*, European Commission 2015.
- Osiatyński W., *Prawa człowieka i ich granice*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 2011.
- Özbilgin M., Tatli A., *Global Diversity Management: An Evidence-Based Approach*, Palgrave Macmillan, Basingstoke and New York 2008.
- *Powszechna Deklaracja Praw Człowieka*, <http://www.unic.un.org.pl/>
- Rada Unii Europejskiej, *Strategiczne ramy UE dotyczące praw człowieka i demokracji*, 11855/12, Luksemburg, 25.06.2012.
- Ruggie J.G., *Business and Human Rights: The Evolving International Agenda*, "American Journal of International Law" 2007, Vol. 101, Issue 4.
- *System praw człowieka ONZ*, Dokument opracowany przez Ośrodek Informacji ONZ w Warszawie na podstawie materiałów ONZ, czerwiec 2003 r.
- *The "State of Play" of Human Rights Due Diligence Anticipating the next five years. Volume One: General Overview*, Institute for Human Rights and Business (IHRB), 2011.
- Thomas R.R. Jr., *Managing diversity: A conceptual framework*, [w:] Jackson S. E. (red.), *Diversity in the workplace*, Guilford Press 1992.
- *UN Global Compact. Communication on Progress 2011*, UN Global Compact, Rio Tinto 2012.

- Webb J., *The Politics of Equal Opportunity*, “Gender, Work and Organization” 1997, nr 4(3).
- Zielińska E., *Polityka równego traktowania kobiet i mężczyzn-podstawy prawne*, [w:] Gross-Gołącka E., Kaczmarek P. (red.), *Przewodnik dobrych praktyk*. Firma Równych Szans, UNDP, Warszawa 2007.

## **IMPORTANCE OF DIVERSITY MANAGEMENT CONCEPTS FOR RESOURCE HUMAN RIGHTS IN THE LIGHT OF THEORY AND EXPERIENCE OF THE ORGANIZATION**

**Summary:** Each organization in each sector has an impact and responsibility for human rights. The human rights dimension in organization management has been widely discussed both internationally and from the perspective of organizations for years. Historically it has been held that human rights norms apply only to the activities of the state (government) and not to the private sector. Obviously, the adoption of politics, the proliferation of voluntary initiatives and the recognition that every organization is responsible for respecting human rights are testimony to progress. But they still did not lead to full respect for human rights by organizations. The diversity of human resources is not a new phenomenon. Globalization requires more interaction between people of different cultures or even social groups than ever. The aim of this article is to present the correlation between the concept of diversity management and the respect for human rights in the organization. The goal was achieved through literary studies, observation of social and economic change, review of foreign and domestic research, and a qualitative analysis of 50 strategies of international corporations. The conclusions of these analyzes indicate that incorporating and benefiting from Diversity Management’s corporate strategy fulfills the organization’s commitment to respecting human rights to a large extent. Organizations are committed to and actively support equal opportunities, justice, social justice, mutual respect, diversity and the dignity of all people.

**Key words:** human rights, diversity management in the organization, diverse human resources.

*Dr Elwira Gross-Gołącka  
Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej  
im. Alcide De Gasperi  
ul. Sienkiewicza 4  
05-410 Józefów  
e-mail: elwira.gross-golacka@wp.pl*