księgarnia internetowa

one press

książkiklasybusiness

IDŹ DO:

- Spis treści
- Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- Katalog online
- Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- Zamów informacje o nowościach
- Zamów cennik

CZYTELNIA:

- Fragmenty książek online

Do koszyka

Do przechowalni

Nowość

Promocja

Zarządzanie pracownikami w małej firmie. Wydanie II zaktualizowane

Autor: John Stredwick
Tłumaczenie: Tomasz Misiorek
ISBN: 978-83-246-1918-4
Tytuł oryginału: Managing People in a Small Business
Format: A5, stron: 264

Sztab doradców ds. HR:

- przeprowadzi Cię przez proces rekrutacji i selekcji: rozmowę kwalifikacyjną i ocenę kandydatów
- wybierze odpowiednie dla Twojej firmy systemy motywacyjne
- wyjaśni przepisy prawa pracy i BHP
- podpowie, jak stworzyć właściwą kulturę organizacji i utrzymać dobrą komunikację
- pomoże w ocenie potrzeb szkoleniowych i planowaniu ścieżki kariery
- przygotuje Cię na dyscyplinowanie i zwalnianie pracowników
- uczuli na dyskryminację, molestowanie oraz mobbing w miejscu pracy

Genialnie zarządzana mała firma!

Cały dział wiedzy i doświadczenia w jednym tomie

Doświadczeni przedsiębiorcy wiedzą, że firma jest tak dobra, jak ludzie, którzy ją tworzą. Tzw. „zasoby ludzkie" są szczególnie ważne w małym przedsiębiorstwie, gdzie każdy błąd pracownika może stanowić o być albo nie być jego pracodawcy. Nie możesz pozwolić sobie na to, by postawić na niewłaściwe osoby lub zaniedbać politykę kadrową. Marzysz o uczynieniu ze swojej firmy miejsca, w którym ludzie chcą pracować? Skorzystaj z rad swojego działu wiedzy i doświadczenia – wypłyń na szerokie wody biznesu.

Tytuły wchodzące w skład serii „Mała firma" dedykowane są właścicielom niewielkich przedsiębiorstw. Czytelnik znajdzie w nich profesjonalną wiedzę z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem w różnych jego aspektach, zawsze dostosowaną do realiów małej firmy. Autorzy ilustrują poruszane tematy czytelnymi przykładami, pochodzącymi z praktyki small biznesu. Drugie wydanie serii zostało uaktualnione zgodnie z bieżącymi realiami rynkowymi i walutowymi oraz obecnym stanem prawnym.

- Bezbłędne kierowanie małą firmą.
- Wykorzystywanie zalet small biznesu.
- Skuteczne taktyki rozwoju przedsiębiorstwa.
- Unikanie pułapek w prowadzeniu działalności gospodarczej.

one press

Onepress.pl Helion SA
ul. Kościuszki 1c,
44-100 Gliwice
tel. (32) 230-98-63
e-mail: onepress@onepress.pl
redakcja: redakcjawww@onepress.pl
informacje: o księgarni onepress.pl

Spis treści

Przedmowa 7

Podziękowania 9

1. Wstęp 11
Sprawowanie przywództwa 16
Najważniejsze punkty wyjścia 23

2. Pozyskiwanie najlepszych ludzi 29
Planowanie zasobów ludzkich 30
Rekrutacja 31
Ustalenie, czy istnieje wakat 33
Określenie szczegółów wakatu 34
Pozyskanie kandydatów 37
Zawężanie listy kandydatów 54
Rozmowa kwalifikacyjna 55
Testy 63
Referencje 67
Składanie propozycji pracy 69
Utrzymanie pracowników 71

3. Zwiększenie efektywności 75
Co sprawia, że ludzie są wydajni? 75
Sprawianie, by praca była interesująca 78
Upewnianie się, że praca niesie ze sobą wyzwanie 83
Docenianie wysiłków załogi 87
Budowanie sprawiedliwego otoczenia 94

Traktowanie ludzi jako ważnych dla firmy 98
Praca zespołowa 99
Zachęcanie do elastyczności 103

4. Szkolenie i rozwój zawodowy pracowników 115
Wstęp 115
Szkolenie wprowadzające 117
Rozpoznanie potrzeb szkoleniowych 121
Metody szkolenia 123
Standard „Investors in People" 127
Szkolenia za pieniądze publiczne 129

5. Wynagradzanie pracowników 131
Wstęp 131
Po co istnieje wynagrodzenie? 132
Efekty legislacji 133
Tworzenie struktury wynagrodzeń 135
Czy systemy premiowania działają? 147
Właściwy koszyk dodatków 158

6. Komunikacja, konsultacja i zaangażowanie 163
Wstęp 163
Co można komunikować? 165
Metody komunikacji 170
Czy należy zachęcać do wstępowania do związków zawodowych? 178
Postępowanie w przypadku skarg i zażaleń 180

7. Równouprawnienie 185
Wstęp 185
Przepisy prawa 185
Co jest dyskryminacją? 186
Niepełnosprawność 187
Równouprawnienie w wynagradzaniu 189
Porady praktyczne 190
Molestowanie, molestowanie seksualne i mobbing 194

8. Przepisy BHP 199
Stan prawny i obowiązki pracodawcy 200
Porady praktyczne 201
Stres związany z pracą 207
Podsumowanie 209

9. Dyscyplina, zwolnienia i redukcje **211**
Wstęp 211
Dyscyplina 211
Zwolnienie 223
Redukcje 231

10. Wprowadzanie koniecznych zmian **241**
Wstęp 241
Zrozumienie procesu zmian 241
Kto sprzyja zmianom? 246

Bibliografia **253**

Skorowidz **255**

7

Równouprawnienie

Wstęp

Wydaje się, zwłaszcza w krajach wysoko rozwiniętych, że nie ma tygodnia, podczas którego nie słyszałoby się o równouprawnieniu. Jeśli nie uchwala się jakiegoś nowego prawa w tej materii, to zapadają nowe wyroki oraz pojawiają się informacje na temat ugód, w których pracownikom przyznano wysokie odszkodowanie. Zwykle to właśnie małe organizacje wpadają w kłopoty związane z równouprawnieniem.

Kwestie równouprawnienia przenikają wszystkie aspekty zarządzania zasobami ludzkimi i w rozdziałach 2., 3. i 5. wspomniano już o ich wpływie na rekrutację, selekcję, ocenę oraz nagradzanie pracowników. W niniejszym rozdziale wszystko zostanie zebrane razem i uporządkowane, omówimy aktualne regulacje prawne, powiemy, dlaczego kwestia równouprawnienia jest ważna, czego się bezwzględnie należy wystrzegać, jakie należy podjąć działania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i w jaki sposób równouprawnienie w małych firmach może obrócić się na ich korzyść.

Przepisy prawa

Podstawowe zasady w kwestii równouprawnienia pracowników zawierają przepisy kodeksu pracy. W myśl jego postanowień pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania czy dostępu do szkoleń zawodowych. Szczególnie niedopuszczalne jest różnicowanie pracowników

ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy. Przejawem dyskryminacji jest także działanie, polegające na zachęcaniu innej osoby do naruszania zasady równego traktowania w zatrudnieniu, oraz zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności albo poniżenie czy upokorzenie pracownika.

Za naruszenie zasady równego traktowania w zatrudnieniu uważa się różnicowanie przez pracodawcę sytuacji pracownika z wyżej wymienionych przyczyn. Naruszenie zasady równego traktowania pracownika może nastąpić w szczególności poprzez odmowę nawiązania stosunku pracy lub rozwiązanie go. Z podobną okolicznością mamy również do czynienia w sytuacji niekorzystnego ukształtowania wynagrodzenia za pracę lub innych warunków zatrudnienia albo przy pominięciu w awansowaniu lub przyznawaniu innych świadczeń związanych z pracą czy uniemożliwieniu udziału w szkoleniach podnoszących kwalifikacje zawodowe.

Co jest dyskryminacją?

Z dyskryminacją mamy do czynienia, gdy osoba jest traktowana gorzej i ponosi szkodę ze względu na czynniki wyżej już wymienione. **Bezpośrednia dyskryminacja** jest zwykle łatwa do rozpoznania i ma miejsce na przykład wtedy, gdy kobieta nie jest zapraszana na rozmowę kwalifikacyjną na stanowisko handlowca, bo menadżer woli, żeby w jego zespole pracowali wyłącznie mężczyźni, albo wtedy, gdy odrzuca się kandydaturę osoby narodowości romskiej, bo „Cyganie nie pasują do naszej firmy", czy też gdy firma z zasady nie zatrudnia młodych mężatek, bo uważa, że szybko urodzą dziecko i odejdą na urlop macierzyński.

Natomiast nie zawsze łatwo rozpoznać **dyskryminację niebezpośrednią**. Ma ona miejsce, gdy na skutek pozornie neutralnego postanowienia, zastosowanego kryterium lub podjętego działania wystepują dysproporcje w zakresie warunków zatrudnienia na niekorzyść wszystkich lub znacznej grupy pracowników należących do grupy wyróżnionej ze względu na jedną lub kilka przyczyn, jeżeli dysproporcje te nie mogą być uzasadnione innymi obiektywnymi powodami. Oto kilka przykładów:

- wymagania dotyczące wzrostu i wagi, które w oczywisty sposób dyskryminują kobiety;

- wyłączenie kandydatów mieszkających w dzielnicy zamieszkanej głównie przez mniejszość narodową;
- wymaganie lepszej znajomości danego języka w mowie i w piśmie, niż jest niezbędna na danym stanowisku;
- wymaganie od kandydatów na stanowisko bycia „pomiędzy 27. a 35. rokiem życia i posiadania odpowiedniego doświadczenia", jako że wiele kobiet, które porzuciły pracę, by wychować dzieci, nie będzie spełniało tych wymagań;
- rekrutacja prowadzona tylko wśród znajomych, gdy prawie wszyscy zatrudnieni są biali;
- niższe nagrody dla działu wykonującego taką pracę jak inne, ale zatrudniającego same kobiety.

Nie stanowi dyskryminacj niezatrudnienie kogoś z przyczyn obiektywnych takich jak rodzaj pracy, warunki jej wykonywania, wymagania zawodowe. Ma to miejsce w przypadku aktorów (aktorek), modeli (modelek) oraz tam, gdzie w grę wchodzi ochrona prywatności klientów (na przykład, mężczyzna nie może opiekować się niepełnosprawną, starszą panią i nie zrobi również kariery w sklepie z damską bielizną). Jednak wyjątków w tej materii ciągle ubywa, na przykład niedozwolone jest, żeby właściciel restauracji orientalnej zatrudniał na stanowisku kelnera tylko Azjatów! Teoretycznie pracodawca może uznać, że wymagania danego stanowiska pracy wymuszają wybór takich pracowników, ale w praktyce taka postawa jest bardzo trudna do obronienia w sądzie, a wykazanie, że podane przyczyny niezatrudnienia są obiektywne spoczywa na pracodawcy.

Niepełnosprawność

Osobie zatrudnionej, która w wyniku wypadku przy pracy lub choroby zawodowej utraciła zdolność do pracy na dotychczasowym stanowisku, pracodawca jest obowiązany wydzielić lub zorganizować odpowiednie stanowisko pracy z podstawowym zapleczem socjalnym, nie później niż w okresie trzech miesięcy od daty zgłoszenia przez tę osobę gotowości przystąpienia do pracy. Zgłoszenie gotowości przystąpienia do pracy powinno nastąpić w ciągu miesiąca od dnia uznania za osobę niepełnosprawną. Jeżeli pracodawca nie wydzieli lub nie zorganizuje w przepisanym terminie stanowiska pracy, obowiązany jest dokonać, w dniu rozwiązania stosunku pracy z tą osobą, wpłaty na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych w wysokości piętnastokrotnego przeciętnego wynagrodzenia za pracownika..

Wielokrotnie sądy rozstrzygają na korzyść powoda. Oto autentyczne przypadki z Wielkiej Brytanii, gdzie spraw tego typu jest więcej niż w Polsce:

- Pracownica cierpiąca na bóle pleców poprosiła pracodawcę o dostosowanie miejsca pracy do jej przypadłości (co wiązało się z kosztami w wysokości 500 funtów), lecz otrzymała odpowiedź odmowną i w konsekwencji straciła pracę z powodu częstego przebywania na zwolnieniu lekarskim. Wygrała sprawę, a sąd bardzo mocno skrytykował firmę za niespełnienie jej prośby (sprawa *Palmer* kontra *Caradon Mira*, 1998).
- Gdy okazało się, że kandydatka, której zaproponowano posadę pracownika socjalnego, w przeszłości chorowała psychicznie, była hospitalizowana i uczęszczała na psychoterapię, oferta została anulowana. Sąd apelacyjny uznał, że organizacja nie zadała sobie trudu i nie dostosowała posady do jej przypadku i zasądził jej rekompensatę (sprawa *Farnsworth* kontra *London Borough of Hammersmith and Fulham*, 1999).
- Kierownik w supermarkecie okazał się nosicielem wirusa HIV. Po leczeniu uznał, że może wrócić do pracy, ale pracodawca odmówił i nie wykazał się dobrą wolą w umożliwieniu mu powrotu. Ugoda w tej sprawie wiązała się z odszkodowaniem w wysokości 300 000 funtów na rzecz pracownika (sprawa *Hedley* kontra *Aldi*, 2000).
- Pracownica zapadła na syndrom drażliwego jelita i jej lekarz zalecił obniżenie poziomu stresu w pracy. Jej pracodawca odmówił kooperacji i skierował ją do pracy przy stanowisku o dużym natężeniu ruchu klientów. Zapadła na długotrwałą chorobę, przez którą została zwolniona. Jej roszczenie zostało przez sąd uznane za zasadne i jako rekompensatę za dyskryminację zasądzono na jej rzecz sumę 14 600 funtów.

W sprawach o dyskryminację z uwagi na niepełnosprawność lub chorobę sądy coraz hojniej rozdają rekompensaty, nawet za „straty moralne" pracownika.

W Polsce podstawowym aktem prawnym, regulującym sytuację równouprawnienia osób niepełnosprawnych, jest Ustawa o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych z 27 sierpnia 1997 roku[1]. Jej celem jest takie ukształtowanie sytuacji prawnej osób

[1] (Dz. U. z 2008 r. Nr 14, poz. 92)

niepełnosprawnych, aby w jak najpełniejszy sposób umożliwić im osiągnięcie jak najwyższego poziomu funkcjonowania, jakości życia i integracji społecznej. Rehabilitacja zawodowa ma na celu ułatwienie osobie niepełnosprawnej uzyskania i utrzymania odpowiedniego zatrudnienia i awansu zawodowego przez umożliwienie jej korzystania z poradnictwa zawodowego, szkolenia zawodowego i pośrednictwa pracy.

Oto kilka uprawnień, które przysługują zgodnie z ustawą niepełnosprawnym pracownikom:

- czas pracy osoby niepełnosprawnej zaliczonej do znacznego lub umiarkowanego stopnia niepełnosprawności nie może przekraczać 7 godzin na dobę i 35 godzin tygodniowo. Zastosowanie tych norm nie powoduje obniżenia wynagrodzenia;
- osoba niepełnosprawna nie może być zatrudniona w porze nocnej i w godzinach nadliczbowych;
- osoba niepełnosprawna ma prawo do dodatkowej przerwy w pracy na gimnastykę usprawniającą lub wypoczynek. Czas przerwy wynosi 15 minut i jest wliczany do czasu pracy;
- osobie zaliczonej do znacznego lub umiarkowanego stopnia niepełnosprawności przysługuje dodatkowy urlop wypoczynkowy w wymiarze 10 dni roboczych w roku kalendarzowym.

Przywilejów tych jest więcej. Nie oznacza to, że zatrudnienie osóby niepełnosprawnej wywołuje tylko dodatkowe nakłady. Pracodawca, u którego pracują osoby niepełnosprawne może liczyć na zwrot niektórych kosztów z tym związanych. Może być również zwolniony od obowiązku wpłat na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych.

Równouprawnienie w wynagradzaniu

Zgodnie z prawem, mężczyźni i kobiety mają prawo do równego wynagrodzenia, jeśli wykonują mniej więcej tę samą pracę. Może to być praca „podobna", która jest szeregowana tak samo w systemie wartościowania, albo praca mająca „równorzędną wartość".

Równorzędną wartość najlepiej wyjaśnić na przykładzie. W Twojej firmie mieści się niewielki bufet, którym z powodzeniem zarządza kucharka-kierowniczka o imieniu Helena. Pracuje tam na pełnym etacie już od 15 lat i zarabia 2 000 złotych na miesiąc. Pracuje z trójką osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin. Pewnego dnia awansujesz Tomasza,

28-letniego zastępcę kierownika z dwuletnim stażem, na nowo utworzone stanowisko kierownika, na którym ma jednego podległego pracownika. Helena dowiaduje się nieoficjalnie, że pensja nowego kierownika wyniesie 2 300 złotych miesięcznie, co ją irytuje. Choć lubi Tomasza, zna go od dziecka, jednak uważa, że praca, jaką ona wykonuje, jest warta przynajmniej tyle samo, ile jego praca. Uważa, że ma „równorzędną wartość" i jeśli w firmie nie znajdzie się rozwiązanie dla tego problemu, może to doprowadzić do obniżenia efektywności, a nawet sprawy w sądzie (lecz ta ostatnia sytuacja wymaga silnie rozwiniętych instytucji sądowniczych w takich krajach, jak USA, Wielka Brytania, Francja, Niemcy).

Procedura jest skomplikowana, wymaga udziału biegłych i może ciągnąć się nawet 10 lat, jeśli trafi ostatecznie do Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości. Dla pracodawcy jest to o tyle niewygodne, że wygranie sprawy przez powoda może zachęcić innych pracowników do wysunięcia podobnych roszczeń. Z całą pewnością warto za wszelką cenę unikać takiego rozwoju sytuacji.

Porady praktyczne

Lepiej zapobiegać

Gdy w grę wchodzi równouprawnienie pracowników, masz trzy wyjścia. Możesz zignorować przepisy i otwarcie lub w sposób ukryty dyskryminować pracowników. Nie warto jednak podejmować takiego ryzyka, bo niewątpliwie pewnego dnia skończy się to nieprzyjemnościami związanymi z wymiarem sprawiedliwości i popsuciem wizerunku firmy. Drugie podejście to pogodzenie się z panującym prawem. Pogodzenie się może oznaczać zastosowanie się do jego litery, lecz bez większego entuzjazmu. Możesz stworzyć stosowne procedury i wdrożyć je, trzymać się z dala od sądów i traktować całą sprawę jako niepotrzebny i godny pożałowania wymysł biurokratów. Większość małych firm, jeśli w ogóle przejmują się sprawą, prezentuje właśnie taką postawę. Jednak ona w żaden sposób nie służy ich interesom. Jeśli zostało ustanowione prawo, warto przyjrzeć mu się uważnie i postarać się wyciągnąć z niego jakieś korzyści dla siebie.

Należy zacząć od tego, że wedle przewidywań analityków czeka nas **długofalowy brak siły roboczej**. Powodem takiego stanu rzeczy są gwałtowne zmiany demograficzne następujące w naszym kraju. Wskaźniki urodzeń wciąż spadają i coraz więcej młodych ludzi decyduje się na długoletnie

kontynuowanie edukacji, dlatego pula tradycyjnych pracowników, czyli młodych mężczyzn pracujących na pełny etat, niedługo zacznie się kurczyć. Firmy będą musiały przemyśleć swoją politykę zatrudnienia i poszukać rąk do pracy gdzie indziej. A to oznacza dostosowywanie stanowisk do możliwości dostępnych pracowników, czyli:

- rezygnację z pełnych etatów, by stanowiska mogły zostać objęte przez osoby chętne do pracy w niepełnym wymiarze, przez co staną się bardziej atrakcyjne dla kobiet, studentów i osób blisko emerytury,
- modyfikację warunków pracy i dodatków, tak by mogły pracować osoby na wózkach, by pracownicy mogli decydować się na odejście z pracy na jakiś czas, zapewnienie przez firmę opieki nad dziećmi,
- rezygnację z niepotrzebnych wymagań, takich jak wzrost, siła czy wiek.

Drugim ważnym czynnikiem są stosunki z klientami. Obecnie kobiety stanowią około 52% populacji, niepełnosprawni 5%, a osoby starsze około 20%. Nie możesz pozwolić sobie na zrażenie którejś z tych grup, na przykład przez to, że Twoi pracownicy to w przeważającej większości młodzi mężczyźni. Klienci coraz częściej zaglądają na zaplecze firm, w których wydają pieniądze, i jeśli nie spodoba im się to, co zobaczą, pójdą wydawać pieniądze gdzie indziej.

To samo dotyczy koncepcji i wizerunku „dobrego pracodawcy". Organizacje przestrzegające wysokich standardów etycznych, szanujące godność pracowników, co zapobiega molestowaniu i mobbingowi, a także mające nowocześniejsze spojrzenie na kwestie równouprawnienia będą bardziej atrakcyjne zarówno dla klientów, jak i dla potencjalnych pracowników.

Znane są przypadki, że większe firmy skorzystały na takiej polityce, wystarczy wspomnieć o B and Q zatrudniającej starszych pracowników, Littlewoods szukającej pracowników wśród członków lokalnych społeczności i Boots mającej rozbudowany system rozwoju zawodowego pracowników. Wszystkie skorzystały na zwiększeniu puli potencjalnych pracowników, zmniejszyła się fluktuacja i wzrosły wskaźniki zadowolenia klientów. Takie strategie z całą pewnością warte są naśladowania (choć w sposób daleko mniej sformalizowany) w małych organizacjach.

Jeśli wciąż nie jesteś przekonany, może pomogą Ci zmienić zdanie wyniki najnowszych badań, wskazujące na to, że osoby niepełnosprawne są tak samo produktywne jak pracownicy pełnosprawni, rzadziej ulegają wypadkom w pracy i mają niższe wskaźniki absencji i mniejszą zachorowalność.

Musisz uważać, żeby nie zabrnąć w równouprawnienie zbyt daleko i nie zacząć uprawiać pozytywnej dyskryminacji, innymi słowy, nie możesz zatrudniać lub awansować pracowników *właśnie dlatego*, że są w grupie dyskryminowanej. Takie działanie również jest niezgodne z prawem.

Garść konkretów

Poniżej znajdziesz przykłady sytuacji i okoliczności, w których musisz zachować wyjątkową czujność, by nie narazić się na konflikt z prawem.

Rekrutacja i selekcja

- Nie używaj nazw stanowisk, takich jak „kelner" czy „pokojówka", jednoznacznie wskazujących na płeć pracownika. Zawsze używaj nazw podwójnych albo takich, na podstawie których nie można wywnioskować płci. W przypadkach, w których zwyczajowo obowiązuje jedna forma, na przykład „menadżer", musisz wyraźnie dać do zrozumienia, że mile widziani będą kandydaci obu płci.
- Jeśli w Twoich broszurach rekrutacyjnych są zdjęcia, zadbaj o to, by znaleźli się na nich zarówno mężczyźni, jak i kobiety, a także osoby w różnym wieku.
- Nie ograniczaj procesu rekrutacji do rekrutacji wśród znajomych i krewnych.
- Podczas rozmów kwalifikacyjnych unikaj pytań o pochodzenie, sytuację rodzinną i nie wspominaj o kwestiach opieki nad dziećmi, chyba że w kontekście ułatwień, jakie w tej kwestii oferujesz.

Utrzymanie pracowników

- Wszystkie systemy uelastyczniania pracy omówione w rozdziale 3. (praca w niepełnym wymiarze, ruchomy czas pracy, praca dzielona) są korzystne i przyjazne dla pracowników mających zobowiązania względem rodziny, którzy chcą pogodzić ze sobą obowiązki pracownicze i domowe.
- Dopilnuj, by wszyscy pracownicy mieli możliwość awansu i żeby wybór kandydatów był otwarty i przejrzysty.
- Reaguj przychylnie na prośby kobiet o możliwość pracy w niepełnym wymiarze. To może być dla małej firmy bardzo kłopotliwe, a wciąż nie ma jasnych regulacji prawnych w tym względzie. Jednak gotowość

do kooperacji, w sytuacji gdy pracownik może mieć trudności z pogodzeniem pracy na pełny etat z obowiązkami rodzinnymi, ma uzasadnienie. Szczególnie zdarza się to, gdy pracownica powraca z urlopu macierzyńskiego lub wychowawczego. Najlepszym podejściem nie jest zatrzaśnięcie jej drzwi przed nosem, ale przekazanie w jej ręce inicjatywy zaplanowania powrotu i tego, w jaki sposób jej praca mogłaby być wykonywana w niepełnym wymiarze. Jeśli plan będzie wyglądał rozsądnie, zgódź się na przetestowanie jego działania przez okres próbny, powiedzmy od trzech do sześciu miesięcy. Okazywanie gotowości do współpracy może zaprocentować w przyszłości, jest większa szansa, że tak potraktowany pracownik będzie skłonny do większej elastyczności. Zatrzaśnięcie drzwi może odnieść taki skutek, że pracownik odejdzie albo, co gorsza, pójdzie wprost do sądu.

Potrzeby niepełnosprawnych

- Jeśli któryś z Twoich pracowników stanie się niepełnosprawny na skutek wypadku, zranienia lub choroby, nie staraj się od razu go zwolnić. Rozważ jego sytuację, poproś o prognozę zajmującego się nim lekarza (abyś mógł to zrobić, pracownik musi wyrazić zgodę) i pomyśl, w jaki sposób mógłbyś dostosować jego stanowisko w rozsądnym zakresie, tak by mógł wrócić do mniej lub bardziej normalnej pracy. Możesz uzgodnić powrót w niepełnym wymiarze lub na okres próbny, jest przy tym ważne, byś takie uzgodnienia sporządził w formie pisemnej. Sądy oceniają „rozsądny zakres", biorąc pod uwagę koszty i sytuację finansową pracodawcy (wielkość firmy odgrywa tu ważną rolę), jak również aktualną sytuację niepełnosprawnych osób w firmie.
- Nie odrzucaj od razu niepełnosprawnych kandydatów, zwłaszcza jeśli w chwili obecnej nie zatrudniasz nikogo niepełnosprawnego.
- Zachowaj szczególną ostrożność, w przypadku gdy pracownik jest niepełnosprawny umysłowo, w tym gdy cierpi lub jest narażony na nawroty chorób związanych ze stresem. Takie przypadki są wyjątkowo trudne, zarówno dla pracodawcy, jak i dla sądu. Zanim podejmiesz jakieś nieprzemyślane działanie, lepiej zasięgnij porady prawnej.

Molestowanie, molestowanie seksualne i mobbing

Małe firmy regularnie trafiają do nagłówków gazet, niestety głównie jako oskarżone w sprawach o molestowanie i mobbing[2] w miejscu pracy. Raz za razem sędziowie słyszą opowieści o zachowaniach członków kierownictwa, zwykle właścicieli lub dyrektorów firmy, którzy zastraszali lub poniżali swoje pracownice. Często stres powodowany przez te praktyki wywoływał u ofiar poważne schorzenia psychiczne i kliniczną depresję. Co więcej, sprawcy najczęściej nie okazywali skruchy ani wielkiej chęci do polubownego załatwienia sprawy. Zwykle zdawali się trwać przy opinii, że to ich firma, a więc to oni decydują o panujących w niej zwyczajach; to, jak się zachowują, to tylko ich sprawa, a jak się komuś nie podoba, to może się zwolnić. Innymi słowy, uważają, że atmosfera agresji seksualnej lub innej jest w małej firmie w porządku, bo jej załoga i kierownictwo tworzą niewielką, zamkniętą społeczność. Cóż, wcale nie jest w porządku — jest sprzeczna z prawem. Prowadzenie małej firmy nie jest żadnym wytłumaczeniem dla niedopuszczalnego zachowania, dlatego też warto poświęcić tej kwestii trochę więcej uwagi.

Co to jest molestowanie?

Od 25 lat forma dyskryminacji przedstawiciela jednej płci lub rasy przez przedstawiciela innej płci lub rasy była po prostu szykanowaniem. W ostatnich latach molestowanie doczekało się swojej własnej definicji. W lipcu 2000 roku Komisja Europejska zdefiniowała molestowanie jako „wszelkie formy niechcianego — werbalnego, niewerbalnego lub fizycznego — zachowania o charakterze seksualnym, którego celem lub skutkiem jest pogwałcenie godności osoby, zwłaszcza poprzez zastraszanie, wrogość, upodlanie, poniżanie lub obrażanie, zwłaszcza jeśli odmowa

[2] W Polsce mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu pracowników. Problem polega na tym, że ocena czy takie działania mają miejsce nie może być subiektywna, tak jak to ma miejsce w wypadku dyskryminacji (molestowania) — *przyp. red.*

podporządkowania się lub podporządkowanie się tym zachowaniom mają wpływ na decyzje dotyczące tej osoby". Zgodnie z definicją z kodeksu pracy molestowanie to zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności albo poniżenie lub upokorzenie pracownika. Zaś molestowaniem seksualnym kodeks pracy określa każde nieakceptowane zachowanie o charakterze seksualnym lub odnoszące się do płci pracownika, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności lub poniżenie albo upokorzenie pracownika. Na zachowanie to mogą się składać fizyczne, werbalne lub pozawerbalne elementy.

Kto decyduje, jakie zachowanie mieści się w powyższych ramach? Co interesujące, decyzja należy tu do pracowników. Jeśli oni uznają, że zachowanie jest agresywne i poczują się molestowani, to mamy do czynienia z molestowaniem. Pracownicy nie muszą tego udowadniać — wystarczy, że to okażą. Ocena sytuacji jest oparta wyłącznie na subiektywnych odczuciach. Oto kilka przykładów na rozmaite formy molestowania:

- rozmowy o seksualnym podtekście, nawet jeśli prowadzone są w przyjaznej atmosferze, podczas pracy w biurze lub fabryce;
- zdjęcia i plakaty o charakterze erotycznym porozwieszane na ścianach;
- poniżające uwagi i przezwiska;
- naruszanie nietykalności osobistej;
- celowy kontakt fizyczny;
- dwuznaczne uwagi w obecności pracowników odmiennej płci;
- nieuzasadnione prezenty;
- niepotrzebne kontrole;
- ignorowanie lub wyłączanie osoby.

Jak powinno zachowywać się kierownictwo?

Po pierwsze, to właśnie kierownictwo powinno dawać dobry przykład. Musi dopilnować, by każdy pracownik mający w jakimś zakresie władzę nad innymi znał i rozumiał zarówno skutki prawne takiego zachowania, jak i wyrządzaną przez nie krzywdę.

Po drugie, musi jasno dać wszystkim do zrozumienia, że zachowanie, które można podciągnąć pod molestowanie, nie będzie w żadnym przypadku tolerowane. Najlepiej informację taką przekazać normalnymi kanałami informacyjnymi, takimi jak podręcznik pracownika czy gazetka zakładowa.

Warto kłaść na to nacisk w pozytywny sposób, podkreślając dumę odczuwaną z faktu, że firma jest wolna od dyskryminacji i wolę utrzymania tego stanu rzeczy. Zdjęcia o erotycznej treści czy rasistowskie wydawnictwa muszą być kategorycznie zakazane.

Po trzecie, zarząd musi natychmiast reagować na wszystkie zażalenia związane z molestowaniem składane przez pracowników. Żeby uniknąć przegranej przed sądem, firma musi udowodnić, że przedsięwzięła adekwatne kroki. To nie zawsze jest łatwe, bo pojawia się pytanie, na jakim etapie domniemanemu sprawcy należy postawić zarzuty. Ważne jest, żeby wpierw porozmawiać z poszkodowanymi i dowiedzieć się, jakie działania powinny zostać podjęte według nich. Rozmowa powinna być przeprowadzana przez niezależnego menadżera lub, nawet lepiej, przez doświadczonego konsultanta spoza organizacji. Szczegóły są różne w zależności od formy molestowania, tego, czy było otwarte, czy ukryte, czy zdarzyło się jednorazowo, czy też powtarzało się przez dłuższy czas. Oto lista rozwiązań, które można zaproponować poszkodowanemu.

- *Brak reakcji*. Poszkodowany, porozmawiawszy o sytuacji, może uznać, że nie była groźna albo że źle ją odczytał. Jednak zawsze istnieje ryzyko, że molestowanie może się powtarzać.
- *Konfrontacja poszkodowanego ze sprawcą*. Poszkodowany, porozmawiawszy o problemie, może poczuć się bardziej pewny siebie i gotowy do rozmówienia się ze sprawcą i zażądania zaprzestania podobnych zachowań w przyszłości. Przy rozmowie może być obecna zaufana osoba trzecia. Istnieją liczne przykłady przypadków, w których sprawcy zwyczajnie nie wiedzieli, że wyrządzają komuś krzywdę, a gdy to zostało powiedziane, byli gotowi przeprosić i zmienić swoje zachowanie. Jednak konfrontacja jest nieprzyjemna, zawsze obarczona ryzykiem i wcale nie musi przynieść oczekiwanego rezultatu.
- *Zmiana stanowiska*. To może być łatwe rozwiązanie, które zdobędzie sobie akceptację poszkodowanego, ale może być dla niego demoralizujące i w przyszłości przyczynić się do powstania problemów, jeśli powody stojące za przesunięciem pracownika ujrzą światło dzienne.
- *Wewnętrzne śledztwo*. Należy dyskretnie przesłuchać świadków i zaprotokołować ich zeznania. Jeśli nikt nie potwierdza wersji poszkodowanego, należy omówić z nim sprawę powtórnie i zapytać, podjęcia jakich kroków się spodziewa. Można jeszcze raz rozważyć

rozwiązania, o których mowa powyżej. Jeśli jakieś przesłanki przemawiają za tym, że wersja poszkodowanego jest prawdziwa, należy przeprowadzić rozmowę ze sprawcą, podczas której sprawca może zażyczyć sobie obecności innego współpracownika. Należy jasno przedstawić powagę sprawy i rozpocząć procedury dyscyplinarne (patrz rozdział 9.).

- *Konsekwencje dyscyplinarne wobec sprawcy*. Konsekwencje mogą przybrać różne formy, od upomnienia (przy czym sprawca musi okazać głęboki żal i przeprosić poszkodowanego), poprzez naganę z wpisem

  do akt, aż do natychmiastowego zwolnienia w najbardziej drastycznych przypadkach. Można też rozważyć przeniesienie sprawcy na inne stanowisko.

Warto też pamiętać, że poszkodowany może wystąpić do sądu równocześnie przeciwko firmie, jak i przeciwko konkretnym osobom. Na przykład wykładowca — Irlandczyk pracujący w wyższej szkole w Northumberlandii — w latach 90. był regularnie szykanowany przez innego wykładowcę, który nazywał go między innymi „irlandzkim bękartem". Sąd przyznał mu odszkodowanie w wysokości 29 000 funtów, z czego 13 000 musiała zapłacić uczelnia, 2 000 dyrektor, 6 500 bezpośredni przełożony (obaj nie podjęli żadnych kroków, by zakończyć szykany, choć zostali o nich poinformowani), a 5 000 współpracownik — prześladowca.

Słowo o stroju

Choć przepisy regulujące to, w jakim stopniu pracodawca może nakazać pracownikowi dopuszczalny ubiór w miejscu pracy, nie są jasne, odrębne wymagania wobec kobiet i mężczyzn można stosować tylko pod następującymi warunkami.

- Musi się na nie zgadzać większość pracowników.
- Nie mogą być bardziej surowe w stosunku do jednej płci niż w stosunku do drugiej.
- Pracodawca powinien je przekonująco uzasadnić i nie mogą być skonstruowane w sposób dyskryminujący.

Dodatkowe informacje

Informacje na temat równouprawnienia kobiet na rynku pracy znajdziesz na stronie:

http://free.ngo.pl/temida/narynku.htm

Dalsze informacje na temat zatrudniania i praw osób niepełnosprawnych znajdziesz na stronie:

www.niepelnosprawni.info