

Kamil Wnók
Politechnika Łódzka
e-mail: wnokkamil@gmail.com

Zarządzanie różnorodnością w strukturach instytucji Unii Europejskiej¹

Managing diversity in the structures of the institutions of the European Union

https://doi.org/10.25312/2391-5145.16/2021_14kw

Unia Europejska jest jedną z największych międzynarodowych organizacji, która od wielu lat gwarantuje ład na kontynencie europejskim. Jest to ogromna polityczna jednostka posiadająca niezwykle istotną pozycję na świecie, a jej reputacja oraz znaczenie stale rosną. W jej szeregach znajduje się aż 27 państw członkowskich oraz wiele instytucji, które zajmują się konkretnym obszarem działań². Ze względu na dużą liczbę państw w szeregach organizacji jej środowisko jest bardzo zróżnicowane. Dodatkowo jej ranga powoduje, że w strukturach Unii zatrudniona jest ogromna liczba osób pochodzących z różnych zakątków Europy. Na skutek tego od wielu lat wdrażane jest zarządzanie różnorodnością, aby stworzyć idealne warunki dla pracowników różniących się pochodzeniem, rasą, kulturą czy wyznaniem. Skala tego procesu jest ogromna i można uznać ją za pewien ewenement w skali światowej. Unia Europejska jest jedyna w swoim rodzaju jako organizacja, ale także jako pracodawca.

¹ Praca magisterska powstała w Instytucie Nauk Społecznych i Zarządzania Technologiami na Wydziale Zarządzania i Inżynierii Produkcji Politechniki Łódzkiej pod kierunkiem dr hab. prof. ucz. Edyty Pietrzak.

² 27 państw członkowskich UE, Unia Europejska, https://europa.eu/european-union/about-eu/countries_pl#tab-0-1 [dostęp: 21.03.2021].

Głównym celem pracy jest dokładna analiza zatrudnienia w strukturach instytucji Unii Europejskiej oraz ustalenie, czy zarządzanie różnorodnością skutecznie sprawdza się w tym multikulturowym środowisku. Zarządzanie tak różnorodną grupą rodzi często niemałe problemy, co może być powodem konfliktów bądź innych trudnych sytuacji. Aby zweryfikować, czy jest ono skuteczne, przeanalizowano procedury zatrudnienia w unijnych instytucjach, a także dane demograficzne, takie jak narodowość zatrudnionych osób, ich wiek oraz płeć. Ponadto omówione zostały wszelkie działania Unii Europejskiej w zakresie wspierania równości, a także różnorodności w miejscach pracy oraz na terenie całej Europy. Dzięki temu można było zbadać temat zarządzania różnorodnością z każdej perspektywy, a następnie zweryfikować hipotezę badawczą, czyli to, czy zarządzanie różnorodnością skutecznie sprawdza się w multikulturowym środowisku Unii Europejskiej.

Unia Europejska jest niezwykle rozbudowaną, a zarazem specyficzną organizacją. Aby zrozumieć obowiązujące w niej zasady i procesy, należy doskonale znać genezę całej organizacji, jej historię oraz wydarzenia, które ją ukształtowały. Należy pamiętać, że jest to pierwsza w historii organizacja, która w skuteczny sposób wdrożyła integrację na kontynencie europejskim. Taki był jej początkowy cel, jednak z biegiem lat oraz w miarę rozwoju plany i działania ewoluowały, a sama organizacja znacznie się rozrosła. Obecnie jej ważnym elementem są instytucje, które odpowiadają za wprowadzanie polityki, a także realizowanie władzy ustawodawczej, prawodawczej i sądowniczej. Poszczególne jednostki różnią się między sobą. Komisja Europejska, Parlament Europejski, Rada Europejska, Rada Unii Europejskiej czy Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej odpowiadają za codzienne funkcjonowanie tej organizacji³. Mimo że niemal każda z nich różni się zakresem kompetencji, składem, zadaniami oraz rolą w życiu politycznym, razem tworzą zgraną strukturę, która sprawdziła się w działaniu na przestrzeni ostatnich lat.

Wśród wdrażanej polityki Unii Europejskiej znajdują się między innymi takie zagadnienia, jak unijna polityka różności, która ma niebagatelne znaczenie w kontekście omawianego zarządzania różnorodnością. Jak wiadomo, Unia Europejska podejmuje wiele działań oraz strategii, które prowadzą do poprawy w obszarze tolerancji, współpracy, a także poszanowania praw człowieka. Komisja Europejska stoi na straży takich działań, a jednocześnie sama stosuje się do tych zaleceń, będąc niewątpliwym wzorem, a zarazem jednym z najlepiej ocenianych pracodawców pod względem promowania równości, różnorodności i walki z dyskryminacją. Wszystkie te działania wchodzą również w skład działań Unii Równości, która jest jedną z głównych strategii Unii Europejskiej⁴. Europejska instytucja w swojej polityce wielokrotnie powtarza, że najważniejszy jest człowiek, jego niezależność oraz prawo do bycia tym, kim naprawdę chce. Inicjatywy, takie jak karta różnorodności pozwalają na wprowadzanie tych pięknych zasad w życie i podnoszenie standardu życia poszczególnych pracowników objętych zatrudnieniem w organizacjach, które przystąpiły do tej idei. Unia Europejska stara się promować swoją ideę poprzez

³ *Instytucje i inne organy UE*, Unia Europejska, https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies_pl [dostęp: 11.04.2021].

⁴ *Gender equality strategy*, European Commission, https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en [dostęp: 18.04.2021].

ogłaszanie różnych inicjatyw, takich jak chociażby Europejski Miesiąc Różnorodności w maju 2021 roku⁵. Dzięki temu kampania może dotrzeć do szerszego grona osób, które mogą zostać zachęczone do wzięcia udziału w tej inicjatywie. Można zatem stwierdzić, że Unia Europejska jest pod tym względem godna naśladowania, ponieważ oprócz promowania ważnych idei o szlachetnych pobudkach, sama jest przykładem właściwego postępowania w różnorodnych środowiskach.

Zarządzanie różnorodnością jest ważnym elementem zarządczym w dzisiejszych czasach. Jeszcze kilkanaście lat temu pojęcie to nie było zbyt szeroko znane, a pracodawcy nie przykładali do niego większej wagi. Dziś jest to jedno z kluczowych narzędzi zarządzania w międzynarodowych korporacjach czy instytucjach. Jest to zatem stosunkowo nowa dziedzina, jednak z roku na rok coraz popularniejsza. Ma ona na celu dostosowanie warunków w konkretnych miejscach w taki sposób, aby nikt nie czuł się dyskryminowany oraz miał możliwość wygłaszania swoich poglądów bez obawy o to, że będzie dyskryminowany⁶. W zarządzaniu tym chodzi o to, by kierować w taki sposób, żeby ludzie czy pracownicy dobrze czuli się w zarządzanym środowisku. Odpowiednie organizowanie pracy wśród ludzi o odmiennych rasach, miejscu pochodzenia, wyznaniu czy językach jest w stanie zapewnić ogromny sukces oraz wykorzystać mocne strony personelu w odpowiedni sposób. Dzięki temu w organizacji może panować harmonia, odpowiedni podział obowiązków, gdzie każdy zajmuje się odpowiednim działem, który odpowiada jego mocnym stronom. Kwestię tę można doskonale zrozumieć, przedstawiając ją na przykładzie Unii Europejskiej, która na wielu etapach swoich działań wdraża wspomniane rozwiązania.

Za rekrutację pracowników w Unii Europejskiej odpowiedzialny jest Europejski Urząd Doboru Kadr (European Personnel Selection Office – EPSO)⁷. Powstał on w 2003 roku i z biegiem lat stał się nowoczesnym ośrodkiem, którego podstawowym zadaniem jest rekrutacja personelu na potrzeby Unii Europejskiej⁸. EPSO jest zatem głównym punktem kontaktowym dla osób, które rozważają związanie swojej kariery z Unią Europejską. Instytucja ta prowadzi rekrutację dla:

- Parlamentu Europejskiego,
- Rady Unii Europejskiej,
- Komisji Europejskiej,
- Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej,
- Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego,
- Trybunału Obrachunkowego⁹.

⁵ *Europejski Miesiąc Różnorodności 2021*, Komisja Europejska, https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/european-diversity-month-2021_pl [dostęp: 3.06.2021].

⁶ M. Keil, B. Amerhsi, S. Holmes, H. Jablonski, E. Luthi, K. Matoba, A. Plett, K. von Unruh, *Poradnik szkoleniowy: zarządzanie różnorodnością*, International Society for Diversity Management, 2007, s. 6.

⁷ *Praca w instytucjach Unii Europejskiej*, Unia Europejska, https://europa.eu/european-union/about-eu/working_pl [dostęp: 2.06.2021].

⁸ *EPSO – wszystko o naborze do pracy w instytucjach UE*, EPSO, https://epso.europa.eu/about-epso_pl [dostęp: 2.06.2021].

⁹ *Praca w instytucjach Unii Europejskiej*, dz. cyt.

System rekrutacji w tym ośrodku jest jednym z najlepiej przygotowanych na świecie i pozwala na rekrutację osób wybitnie uzdolnionych na określone stanowiska. Dzięki temu instytucje europejskie są wysoko sklasyfikowane w rankingach europejskich pracodawców i wszystkie z nich zajmują miejsca w pierwszej setce¹⁰. Co ciekawe, w 2015 roku Komisja Europejska zdobyła pierwsze miejsce wśród pracodawców w rankingu przygotowanym przez holenderską Randstad Holding NV¹¹. EPSO przykładą olbrzymią wagę do zarządzania różnorodnością i kieruje się nią podczas zatrudniania w strukturach Unii. W trakcie procesu rekrutacyjnego bierze się pod uwagę jedynie zdolności oraz umiejętności kandydatów. Każdy z nich ma takie same szanse na otrzymanie zatrudnienia bez względu na płeć, rasę, pochodzenie, kolor skóry, wyznanie religijne, język czy poglądy polityczne. Unia Europejska to międzynarodowe i niezwykle różnorodne środowisko pracy, co nie powinno dziwić, zważywszy na dużą liczbę państw członkowskich wchodzących w skład organizacji. W Komisji Europejskiej pracuje obecnie około 32 tysięcy osób, w Parlamencie Europejskim 7500 osób, a w Radzie Unii Europejskiej około 3500 osób¹².

Liczby wyraźnie pokazują, że w unijnych strukturach pracuje bardzo wiele osób rozsianych na całym kontynencie. Łączna liczba pracowników instytucji Unii Europejskiej (z wyłączeniem eurodeputowanych i polityków) wynosi ponad 40 tysięcy¹³. Jest to ogromna liczba, która odzwierciedla skalę działalności Unii Europejskiej i jej obszarów działania. Warto wobec tego przyjrzeć się rozkładowi pracowników instytucji z podziałem na kraje, z których pochodzą. Najlepszym przykładem służącym do oszacowania liczby zatrudnionych osób z podziałem na kraje jest oczywiście Komisja Europejska, ponieważ znaczna część personelu Unii Europejskiej pracuje właśnie w tej instytucji. Spośród nieco ponad 40 tysięcy pracowników europejskiej organizacji aż 32 281 osób znalazło zatrudnienie w strukturach Komisji Europejskiej¹⁴. Znaczna część z nich wykonywała swoje obowiązki w głównych ośrodkach unijnych, czyli w Brukseli oraz Luksemburgu. Poniżej znajduje się podział liczbowy pracowników ze względu na miejsce wykonywania obowiązków zawodowych¹⁵.

Miejsce zatrudnienia:

- Bruksela (Belgia) – 21 848 (66,5%),
- Luksemburg – 3718 (11,5%),
- Unia Europejska z wyłączeniem Brukseli i Luksemburga – 3447 (10,7%),
- poza Unią Europejską – 3635 (11,3%).

Warto również przyjrzeć się podziałowi pracowników Komisji Europejskiej ze względu na ich kraj pochodzenia. Poniżej znajduje się zestawienie wszystkich krajów członkowskich oraz osób, które są pracownikami europejskiej instytucji.

¹⁰ EPSO – *wszystko o naborze do pracy w instytucjach UE*, dz. cyt.

¹¹ Tamże.

¹² *Praca w instytucjach Unii Europejskiej*, dz. cyt.

¹³ Tamże.

¹⁴ *Staff Members on 01/01/2021*, European Commission, https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/european-commission-hr_key_figures_2021_en.pdf [dostęp: 2.06.2021].

¹⁵ Tamże.

Podział pracowników Komisji Europejskiej ze względu na narodowość przedstawia się następująco: Belgia – 4791 (14,8%), Włochy – 4141 (12,8%), Francja – 3246 (10,1%), Hiszpania – 2560 (7,9%), Niemcy – 2104 (6,5%), narodowości spoza UE – 1963 (6,1%), Polska – 1517 (4,7%), Grecja – 1447 (4,5%), Rumunia – 1433 (4,4%), Portugalia – 786 (2,4%), Węgry – 781 (2,4%), Bułgaria – 752 (2,3%), Holandia – 619 (1,9%), Wielka Brytania – 613 (1,9%), Irlandia – 552 (1,7%), Finlandia – 537 (1,7%), Czechy – 533 (1,7%), Szwecja – 518 (1,6%), Austria – 479 (1,5%), Litwa – 452 (1,4%), Słowacja – 440 (1,4%), Chorwacja – 374 (1,2%), Dania – 357 (1,1%), Słowenia – 330 (1,0%), Łotwa – 279 (0,9%), Estonia – 269 (0,8%), Malta – 170 (0,5%), Cypr – 139 (0,4%), Luksemburg – 107 (0,3%). Dane statystyczne dotyczące pracowników wywodzących się z poszczególnych krajów wyraźnie pokazują, jak bardzo multikulturowym środowiskiem jest Unia Europejska.

UE jest niewątpliwie jednym z najlepszych przykładów organizacji, która w swoich strukturach stosuje zarządzanie różnorodnością. Oprócz wdrażania wszelkiego rodzaju działań oraz strategii promujących równość, różnorodność oraz tolerancję sama jest wzorem dla wielu korporacji na świecie, które starają się wprowadzić podobny proces zarządzania.

Celem pracy było dokładne przeanalizowanie zatrudnienia w strukturach Unii Europejskiej oraz ustalenie, czy zarządzanie różnorodnością skutecznie sprawdza się w tym multikulturowym środowisku. Został on niewątpliwie zrealizowany, ponieważ ogromna liczba informacji oraz danych pozwoliła dogłębnie przeanalizować tę strefę unijnych działań, a także dokonać oceny całego procesu oraz postępowania UE w tym właśnie zakresie. Unia Europejska pokazuje, jak ważne są dla niej równość i sprawiedliwe traktowanie osób, ubiegających się o stanowiska w jej szeregach. Stosując takie narzędzia, jak *gender mainstreaming* czy karta różnorodności, organizacja zabezpiecza się na wypadek destrukcyjnych zachowań pewnych jednostek. Zachowania dyskryminacyjne są karalne i jest to uwarunkowane prawnie przez Unię Europejską, co jeszcze bardziej promuje tolerancję oraz równość szans dla wszystkich. Zasada ta jest oczywiście przestrzegana także przez EPSO, czyli jednostkę odpowiedzialną za rekrutację unijnych pracowników. Każdy bez względu na rasę, pochodzenie, wyznanie, poglądy polityczne, wiek czy płeć ma takie same szanse na otrzymanie pracy w strukturach Unii. Jedynymi warunkami są oczywiście umiejętności, jak również doświadczenie potrzebne do objęcia danego stanowiska.

Hipoteza postawiona w niniejszej pracy została potwierdzona. Zarządzanie różnorodnością skutecznie sprawdza się w multikulturowym środowisku Unii Europejskiej. Dodatkowo jest wizytówką tej organizacji oraz jej wyróżnikiem na tle innych podmiotów politycznych, a także korporacyjnych. Można to stwierdzić na podstawie danych opisujących strukturę zatrudnienia w UE, podejmowane działania w zakresie równości i różnorodności oraz stosowanie wszelkich narzędzi do zarządzania różnorodnością. Ponadto opierając się na opiniach firm wyspecjalizowanych w ocenie pracodawców, można potwierdzić, że Unia Europejska jest jednym z najlepszych pracodawców, a poszanowanie praw człowieka, tolerancji oraz różnorodności znajduje się w niej na najwyższym poziomie.

Bibliografia

27 państw członkowskich UE, Unia Europejska, https://europa.eu/european-union/about-eu/countries_pl#tab-0-1 [dostęp: 21.03.2021].

EPSO – wszystko o naborze do pracy w instytucjach UE, EPSO, https://epso.europa.eu/about-epso_pl [dostęp: 2.06.2021].

Europejski Miesiąc Różnorodności 2021, Komisja Europejska, https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/european-diversity-month-2021_pl [dostęp: 3.06.2021].

Gender equality strategy, European Commission, https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en [dostęp: 18.04.2021].

Instytucje i inne organy UE, Unia Europejska, https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies_pl [dostęp: 11.04.2021].

Keil M., Amerhsi B., Holmes S., Jablonski H., Luthi E., Matoba K., Plett A., von Unruh K., *Poradnik szkoleniowy: zarządzanie różnorodnością*, International Society for Diversity Management, 2007.

Praca w instytucjach Unii Europejskiej, Unia Europejska, https://europa.eu/european-union/about-eu/working_pl [dostęp: 2.06.2021].

Staff Members on 01/01/2021, European Commission, https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/european-commission-hr_key_figures_2021_en.pdf [dostęp: 2.06.2021].