

# RÓWNOŚĆ INSPIRUJE SIĘ

FIRMA RÓWNYCH SZANS  
przewodnik dobrych praktyk



Projekt realizowany przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL



Przewodnik dobrych praktyk  
**„Firma równych szans”**

Warszawa 2007

**Publikacja została przygotowana w ramach projektu Gender Index realizowanego przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.**

Poglądy przedstawione w niniejszej publikacji nie odzwierciedlają stanowisk państw członkowskich wchodzących w skład zarządu wykonawczego Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (United Nations Development Programme), instytucji Organizacji Narodów Zjednoczonych ani państw członkowskich Unii Europejskiej.

W wypadku cytowania fragmentów należy umieścić przypis:  
„Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans”,  
Gender Index, UNDP, EQUAL, 2007.

Wszelkie uwagi i zapytania dotyczące niniejszej publikacji należy kierować pod adresem wydawcy:  
Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju  
ul. Langiewicza 31, 02-071 Warszawa  
tel. (+48 22) 825 92 25, faks: (+48 22) 825 49 58  
www.undp.org.pl

**Koordinacja prac: Paulina Kaczmarek, dr Elwira Gross-Gołacka**

Konsultacja: Beata Balińska, Marcin Budzewski,  
Magdalena Gryszko, Marta Rawłuszko

Recenzenci: prof. Monika Kostera, prof. Aleksy Pocztowski

Redakcja: Ewa Bem

Zdjęcia: Zbyszek Kość

Projekt okładki inspirowany plakatem „Equality Empowers”  
UNFPA 2005 przygotowanym przez Real Design Associates/NY.

Projekt graficzny i skład: rzeczyobrazkowe.pl

Warszawa 2007  
ISBN: 978-83-917047-4-5

Elektroniczna wersja przewodnika dostępna na stronie:

**[www.genderindex.pl](http://www.genderindex.pl)**

# Spis treści

5	<b>Słowo wstępne</b> <i>Anna Darska</i>
6	<b>Wprowadzenie</b> <i>Paulina Kaczmarek</i>
9	<b>Polityka równego traktowania kobiet i mężczyzn – podstawy prawne</b> <i>Eleonora Zielińska</i>
21	<b>Równość płci a społeczna odpowiedzialność biznesu</b> <i>Bolesław Rok</i>
26	<b>Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością</b> <i>Marta Rawłuszko</i>
31	<b>Korzyści ekonomiczne polityki równych szans</b>
37	<b>Równość szans – krok po kroku</b> <i>Georgina Brown</i>
48	<b>Dobre praktyki</b> <i>Marcin Budzewski, Elwira Gross-Gołacka, Paulina Kaczmarek</i>
50	Zasady etyczne
54	Pozyskiwanie pracowników
62	Rozwój pracowników
71	Polityka wynagradzania
74	Równowaga między życiem zawodowymi i osobistym
84	Przeciwdziałanie molestowaniu seksualnemu i mobbingowi
88	Inne działania promujące równość płci
91	<b>Czy Twoja firma to „firma równych szans”?</b> <i>Elwira Gross-Gołacka</i>
96	<b>Indeks firm i dobrych praktyk</b>
98	<b>Opisy firm</b>



Przewodnik, który oddajemy w Państwa ręce, jest czymś więcej niż pierwszą w Polsce publikacją prezentującą najskuteczniejsze rozwiązania z zakresu tworzenia warunków zapewniających równość kobiet i mężczyzn w miejscu pracy. Jest szansą na zmianę społeczną i rozwój potencjału ludzkiego organizacji. Bez społecznie odpowiedzialnego biznesu rzeczywista zmiana społeczna jest niemożliwa, a zaangażowanie firm w promowanie równości szans kobiet i mężczyzn jest kluczowe nie tylko dla wzrostu efektywności działań przedsiębiorstw i organizacji, ale także dla rozwoju w skali globalnej.



Badania i działania Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) pokazują, że równość płci, rozumiana nie tylko jako przestrzeganie podstawowych praw człowieka, ale także zapewnienie kobietom i mężczyznom równego dostępu do wszelkich dóbr i usług społecznych, stanowi szczególnie istotny warunek osiągnięcia trwałego rozwoju społecznego-ekonomicznego i wspiera procesy pokojowe na świecie. Równouprawnienie kobiet zostało uznane za niezbędny warunek osiągnięcia podjętych przez ONZ Milenijnych Celów Rozwoju – wymiernych zobowiązań poprawy jakości życia na całym świecie do 2015 r., przyjętych w 2000 r. przez wszystkie państwa członkowskie ONZ.

Konkretnym przejawem urzeczywistnienia tych zobowiązań jest w Polsce m.in. realizacja przez UNDP wraz z partnerami krajowymi w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL modelowych rozwiązań wchodzenia grup marginalizowanych na rynek pracy. Elementem tych działań jest projekt Gender Index, w ramach którego opracowany został *Przewodnik dobrych praktyk „Firma równych szans”*. Dla powstania przewodnika kluczowe były doświadczenia pracy w systemie ONZ oraz doświadczenia Global Compact – inicjatywy sekretarza generalnego ONZ, stanowiącej platformę współdziałania Narodów Zjednoczonych i biznesu społecznie odpowiedzialnego, który poza swoją podstawową działalnością ekonomiczną podejmuje także działania społeczne. W gospodarce opartej na wiedzy, zależnej od połączonych umiejętności pracowników i pracownic, niezapewnienie kobietom równych szans w miejscu pracy oznacza wyzbycie się potencjału, doświadczeń i kreatywności połowy populacji.

W firmach równych szans poczucie godności, satysfakcja i możliwość pełnego rozwoju jednostki przekładają się na skuteczność i efektywność w sferze gospodarczej. Mam nadzieję, że przewodnik zainspiruje Państwa do działań, dzięki którym firmy równych szans staną się w Polsce nie tyle wzorcem, co normą. Życzę Państwu i sobie, by dzięki naszym wspólnym wysiłkom zmiana ta nastąpiła jak najszybciej.

Publikacja ta nie mogłaby powstać bez zaangażowania wielu osób i firm. Szczególne podziękowania kieruję do ekspertek i ekspertów projektu Gender Index oraz liderów biznesu, którzy zgodzili się podzielić swoim doświadczeniem i dobrymi praktykami w zakresie równości płci w miejscu pracy.

### **Anna Darska**

*Szefowa Przedstawicielstwa Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) w Polsce*

## Wprowadzenie

### SYTUACJA NA RYNKU PRACY

Nierówna pozycja kobiet i mężczyzn na rynku pracy występuje w mniejszym lub większym stopniu w całej Unii Europejskiej. **W Polsce w latach 1992–2005 wskaźniki zatrudnienia kobiet były o 12–16 punktów procentowych niższe niż wskaźniki zatrudnienia mężczyzn, zaś stopy bezrobocia o 1–5 punktów procentowych wyższe**, przy czym zagrożenie bezrobociem długookresowym było wyraźnie większe dla kobiet. Nierówność przejawiała się przede wszystkim w wynagrodzeniach. **Szacuje się, że kobiety zarabiają o blisko 20% mniej niż mężczyźni.** Mają także ograniczony dostęp do szkoleń i awansów<sup>1</sup>. Kobiety zajmują około 30% stanowisk kierowniczych, lecz wśród dyrektorów i prezesów firm jest ich zaledwie 12%.

Lepsze miejsca pracy oraz równe szanse zawodowe to hasła europejskiej polityki społecznej i zatrudnienia. Unia Europejska dokłada starań, aby w jej ramach społeczeństwa narodowe stały się konkurencyjnymi i dynamicznymi społeczeństwami opartymi na wiedzy i zdolnymi do utrzymania trwałego oraz zrównoważonego wzrostu gospodarczego. Państwa członkowskie dążą, przede wszystkim w ramach strategii lisbońskiej, do poprawy jakości i efektywności pracy, wzmocnienia konkurencyjności, zwiększenia liczby miejsc pracy i zapewnienia równego do nich dostępu. Jednym z narzędzi służących realizacji tych zadań jest Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL, współfinansowana przez Europejski Fundusz Społeczny. Powstała ona w celu wypracowywania nowych sposobów zwalczania wszelkich form dyskryminacji i nierówności na rynku pracy.

### GENDER INDEX

Wobec nierównej sytuacji kobiet i mężczyzn na rynku pracy ekspertki i eksperci Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) w Polsce stworzyli projekt Gender Index. Jego celem jest opracowanie i popularyzowanie efektywnego modelu zarządzania firmą, uwzględniającego politykę równouprawnienia płci. Do realizacji projektu zaproszone zostały czołowe specjalistki i specjaliści ds. równouprawnienia płci, prawa pracy i zarządzania. Partnerami UNDP są: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Szkoła Główna Handlowa, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Derm-Service Pologne, Fundacja Feminoteka oraz Międzynarodowe Forum Kobiet. Projekt realizowany jest

przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.

Gender Index to pierwszy w Polsce kompleksowy program, którego celem jest zachęcenie pracodawców do aktywnego przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na płeć w miejscu pracy. Projekt popularyzuje tematykę równości szans i umożliwia pracodawcom poznanie rozwiązań znoszących bariery w rozwoju zawodowym kobiet i wspierających równość płci w miejscu pracy. Główne hasło projektu: „Równi w pracy – to się opłaca” podkreśla korzyści płynące z aktywnego eliminowania dyskryminacji ze względu na płeć: szerszy dostęp do zasobów ludzkich, zwiększoną kreatywność i innowacyjność, dobry wizerunek i nowe szanse marketingowe, redukcję kosztów związanych z rekrutacją i absencją.

W ramach projektu powstał wskaźnik równouprawnienia kobiet i mężczyzn w miejscu pracy – nowatorski instrument analizy i monitoringu polityki pracodawcy pod kątem równouprawnienia płci, zorganizowano konkurs na „Firmę



**Gender Index to pierwszy w Polsce kompleksowy program, którego celem jest zachęcenie pracodawców do aktywnego przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na płeć w miejscu pracy.**

równych szans”, opracowano model szkoleniowy oparty na koncepcji zarządzania różnorodnością oraz przeprowadzono kampanię społeczną.

### PRZEWODNIK DOBRZYCH PRAKTYK

Elementem projektu Gender Index było opracowanie *Przewodnika dobrych praktyk „Firma równych szans”*. Zaprezentowano w nim przykłady działań, procedur, projektów, inicjatyw podjętych przez pracodawców działających w Polsce, których celem jest zapewnienie równości szans kobiet i mężczyzn w miejscu pracy. Z kontaktów z pracodawcami wynika, że część z nich dostrzega wagę kwestii równouprawnienia kobiet i wytycza kierunki działań, które są godne naśladowania.

W artykuł 18<sup>3a</sup> § 1 polskiego Kodeksu pracy znajduje się następujące stwierdzenie: **„Pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania, dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, w szczególności bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne,**

1 | I.E. Kotowska, *Kobiety na rynku pracy – o korzyściach z równego traktowania kobiet i mężczyzn*, Materiały konferencyjne: Równe szanse – wyższa efektywność, 5 czerwca 2006.

**wyznanie, orientację seksualną, a także bez względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy”.** Pomimo obecności w polskim prawie powyższych przepisów, pracodawcy mają trudność z ich implementacją. Pojawiają się pytania: Co dokładnie oznacza nakaz równego traktowania w zatrudnianiu? Jak aktywnie zapobiec dyskryminacji? Na co zwrócić uwagę? W Europie Zachodniej istnieje know-how dotyczące równych szans w postaci publikacji, narzędzi i doradztwa. W Polsce działania prowadzone w ramach projektu Gender Index są pionierskie w tym zakresie. Mamy nadzieję, że przewodnik jako praktyczne narzędzie wypełni istniejącą lukę i dostarczy pracodawcom wiedzy i pomysłów w sferze wdrażania równości szans w miejscu pracy.

Przewodnik składa się z części wprowadzającej i zbioru dobrych praktyk. W części wprowadzającej zawarto teksty na temat podstaw prawnych polityki równego traktowania kobiet i mężczyzn, równości płci w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu. Ponadto przedstawiono różnice pomiędzy polityką równych szans a zarządzaniem różnorodnością, korzyści ekonomiczne polityki równych szans oraz praktyczne wskazówki do skutecznego budowania kultury organizacyjnej wolnej od dyskryminacji.

Dobre praktyki zaprezentowano na tle ogólnej koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, z podziałem na zasady etyczne, pozyskiwanie pracowników, rozwój pracowników, politykę wynagradzania, równowagę między życiem zawodowym i osobistym, przeciwdziałanie molestowaniu seksualnemu oraz mobbingowi i inne działania promujące równość płci.

Zakończenie publikacji stanowi instrument diagnozy polityki pracodawcy pod kątem równouprawnienia płci w miejscu pracy. Udzielając odpowiedzi na 36 prostych pytań, można dowiedzieć się, jakie obszary wymagają ulepszenia w organizacji oraz jakie działania warto podjąć, aby eliminować zjawisko dyskryminacji ze względu na płeć. Narzędzie to może być szczególnie istotne dla małych i średnich firm, gdyż dotyczy praktyk niepociągających za sobą nakładów finansowych.

*Przewodnik dobrych praktyk „Firma równych szans” jest pierwszą polską publikacją prezentującą dobre praktyki w zakresie równouprawnienia kobiet i mężczyzn w miejscu pracy. Po raz pierwszy nasze firmy mogą zapoznać się z praktycznymi sposobami przełamywania barier, napotykanymi przez kobiety w miejscu pracy. Mogą zapoznać się z działaniami pracodawców będących prekursorami w podejmowaniu przedsięwzięć prorównościowych w swoich organizacjach.*

Na koniec warto podkreślić, że dobra praktyka to nie gotowy przepis, a jedynie wskazanie i inspiracja do działania. Jeśli ma być wprowadzona w organizacji, to powinna być zaadaptowana do jej specyfiki i potrzeb, bo tylko wtedy przyniesie pożądane rezultaty. Jesteśmy przekonani, że zaprezentowane dobre praktyki zainspirują Państwa do działania, co w efekcie przyczyni się do poprawy sytuacji kobiet na rynku pracy

**Paulina Kaczmarek**





# Polityka

równego traktowania  
kobiet i mężczyzn  
– podstawy prawne

Eleonora Zielińska

**P**rawo wspólnotowe stworzyło korzystne przepisy służące promowaniu zasady równości kobiet i mężczyzn, również poprzez stosowanie tzw. dobrych praktyk.

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej oznacza przyjęcie wspólnotowego dorobku prawnego, w tym także w interesującym nas obszarze. Wskutek konieczności implementacji prawa wspólnotowego gruntownie uległo m.in. polskie prawo pracy.

W opracowaniu zostaną przedstawione najważniejsze zasady i standardy równościowego prawa wspólnotowego oraz wprowadzone w wyniku ich implementacji przepisy polskiego kodeksu pracy<sup>1</sup>.

Wiedza o obowiązującym stanie prawnym pozwoli na stwierdzenie, jakie są – z perspektywy Wspólnot Europejskich – główne obszary zagrożenia dyskryminacją ze względu na płeć w zatrudnieniu i jakie warunki muszą spełniać dobre praktyki mające charakter uprzywilejowania wyrównawczego dotyczącego pracowników należących do płci dotychczas dyskryminowanej, aby mieścić się w granicach dopuszczalnych wyjątków od zasady równości kobiet i mężczyzn.

## Ewolucja podejścia

Na wstępie warto zaznaczyć, że aktualnie obowiązujący stan równościowego prawa wspólnotowego jest efektem wieloletniej ewolucji i stale podlega dalszemu rozwojowi.

Początkowo zainteresowanie Wspólnot równością kobiet i mężczyzn ograniczało się do eliminacji nieuczciwej konkurencji w polityce płacowej polegającej na obniżaniu kosztów produkcji poprzez zatrudnianie niższej wynagradzanych kobiet. Aby zmusić pracodawców do zaprzestania stosowania w zatrudnieniu tego rodzaju dumpingu, wpisano do prawa wspólnotowego zasadę równego wynagradzania kobiet i mężczyzn.

Z biegiem czasu podejście do kwestii równości kobiet i mężczyzn we Wspólnotach Europejskich uległo zasadniczej zmianie i zmierzało do wyrównywania szans i rzeczywistego jednakowego traktowania zatrudnionych osób, niezależnie od ich płci.

Począwszy od pierwszych lat obecnego wieku, Unia Europejska aktywnie przeciwdziałała również dyskryminacji z innych powodów niż płeć, w świadomości częstego nawarstwiania się ograniczania w prawach ze względu na płeć, wiek, rasę, orientację seksualną. Ponadto podejmowane są działania zapobiegające dyskryminacji w innych niż zatrudnienie ob-

szarach, będących przedmiotem wspólnego zainteresowania i wspólnych polityk państw członkowskich.

## Wspólnotowe akty prawne i dokumenty polityczne

Równościowe dokumenty prawne są liczne i mają różną moc prawną. Najważniejsze dokumenty wiążące prawnie w obszarze zatrudnienia zawarte są w **Traktacie ustanawiającym Wspólnotę Europejską (TWE)** (tzw. prawo pierwotne) oraz kilkunastu dyrektywach równościowych wydanych na ich podstawie (prawo wtórne). Ponadto na równościowy dorobek prawny składa się orzecznictwo **Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości** wskazujące na konkretnych przykładach sposób interpretacji tych przepisów. Ważną rolę odgrywają też niektóre akty formalnie prawnie nieegzekwowalne, mające jednak istotne znaczenie polityczne (jak np. **Karta Praw Podstawowych**, wspólnotowa **Karta Podstawowych Praw Socjalnych Pracowników**) czy też liczne zalecenia, programy.

### PRZEPISY TRAKTATOWE

Z przepisów TWE po zmianach wprowadzonych przez Traktat amsterdamski (1997 r.) jednoznacznie wynika, że Unia Europejska przywiązuje dużą wagę do kwestii równości kobiet i mężczyzn. Świadczy o tym fakt, że promocję tej równości, rozumianą jako popieranie, propagowanie, zalicza do zadań wspólnotowych (art. 2 TWE).

TWE równocześnie zobowiązuje Wspólnotę do tego, by we wszystkich swych działaniach i politykach zmierzała do zniesienia nierówności oraz wspierania równości kobiet i mężczyzn (art. 3 ust. 2 TWE). Przepis ten wyraża zasadę tzw. gender mainstreaming, która nakłada obowiązek patrzenia na wszelkie działania i polityki prowadzone przez WE oddzielnie z perspektywy każdej płci i analizowania, czy w równym stopniu skorzystają z nich kobiety i mężczyźni. Pod tym kątem powinno analizować się też decyzje w sprawie przeznaczenia przez UE środków finansowych na określone cele.

Artykuł 13 TWE uprawnia Radę (wspólnotowy organ ustawodawczy) do podejmowania środków niezbędnych do zwalczania wszelkiej dyskryminacji ze względu na płeć, rasę, pochodzenie etniczne, religię, światopogląd, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną. Na podstawie tego przepisu zostały wydane dwie dyrektywy przeciwdziałające dyskryminacji ze względu na płeć oraz na rasę i pochodzenie etniczne, również w innych niż zatrudnienie obszarach [w

1 | Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r., tekst jedn., DzU 1998 nr 21 poz. 94 z późn. zm.

dostępie do dóbr i usług oraz w dostępie do edukacji (tylko dyrektywa „rasowa”)].

W tym kontekście warto też wspomnieć o art. 136 TWE, który zakłada stosowanie specjalnych środków przeciwdziałających wyłączeniu (ekskluzji społecznej). Z punktu widzenia dobrych praktyk szczególne znaczenie ma art. 137 TWE wskazujący na wagę, jaką przywiązuje się do stosowania i upowszechniania konkretnych pozytywnych działań na rzecz osiągnięcia faktycznej równości. Przepis ten stanowi, że: **„Wspólnota wspiera i uzupełnia działania Państw Członkowskich m.in. w dziedzinie równości mężczyzn i kobiet w odniesieniu do ich szans na rynku pracy i traktowania w pracy oraz zapobiegające wyłączeniu społecznemu. W tym celu Rada może przyjąć środki zachęcające do współpracy między Państwami Członkowskimi w drodze inicjatyw zmierzających do pogłębiania wiedzy, wymiany informacji i rozwijania najlepszych praktyk. Może też przyjąć w drodze dyrektyw minimalne wymagania stopniowo wprowadzane w życie”**.

Kwestii równości kobiet i mężczyzn w zatrudnieniu poświęcony jest art. 141 ust. 1–3 TWE. Przepis ten ustanawia zasadę równej płacy za równą pracę oraz pracę równej wartości. Ponadto określa, co należy rozumieć przez wynagrodzenie („zwykłą podstawową lub minimalną płacę albo uposażenie oraz wszystkie korzyści w gotówce lub w naturze otrzymywane przez pracownika bezpośrednio lub pośrednio, z racji zatrudnienia od pracodawcy”). Zobowiązuje też Radę do przyjmowania środków zmierzających do zapewnienia stosowania zasady równości szans i równości traktowania kobiet i mężczyzn. Na mocy tego przepisu zostały przyjęte wszystkie dyrektywy równościowe dotyczące zatrudnienia.

Niezwykle istotne znaczenie dla wyrównywania szans kobiet i mężczyzn w praktyce ma ust. 4 art. 141 TWE, który stanowi, że „zasada równości traktowania nie stoi na przeszkodzie w utrzymywaniu lub wprowadzaniu przez państwa członkowskie specyficznych korzyści dla osób należących do płci niedoreprezentowanej w celu ułatwienia im wykonywania działalności zawodowej bądź zapobiegania niekorzystnym sytuacjom w karierze zawodowej i ich kompensowania”. Jest to wyraźne otwarcie drogi na kwoty i inne preferencyjne traktowanie w zatrudnieniu, czyli na stosowanie środków tzw. uprzywilejowania wyrównawczego.



**Niezwykle istotne znaczenie dla wyrównywania szans kobiet i mężczyzn w praktyce ma ust. 4 art. 141 TWE, który stanowi, że „zasada równości traktowania nie stoi na przeszkodzie w utrzymywaniu lub wprowadzaniu przez państwa członkowskie specyficznych korzyści dla osób należących do płci niedoreprezentowanej w celu ułatwienia im wykonywania działalności zawodowej bądź zapobiegania niekorzystnym sytuacjom w karierze zawodowej i ich kompensowania”. Jest to wyraźne otwarcie drogi na kwoty i inne preferencyjne traktowanie w zatrudnieniu, czyli na stosowanie środków tzw. uprzywilejowania wyrównawczego.**

## WAŻNIEJSZE DOKUMENTY POLITYCZNE

Trzymając się chronologii, warto w tym kontekście odnotować wspólnotową **Kartę Podstawowych Praw Socjalnych Pracowników** (1989 r.). Dokument ten zalicza równość traktowania kobiet i mężczyzn do podstawowych praw socjalnych pracownicy/pracownika i uznaje znaczenie walki z dyskryminacją we wszystkich postaciach, włącznie z potrzebą podjęcia właściwych działań na rzecz integracji społecznej oraz gospodarczej osób starszych i niepełnosprawnych.

**Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej** (2000 r.) zakazuje jakiegokolwiek dyskryminacji z takich powodów, jak płeć, rasa, kolor skóry, pochodzenie etniczne i społeczne, cechy genetyczne, język, religia lub przekonania, opinie polityczne lub wszelkie inne, przynależność do mniejszości narodowej, majątek, urodzenie, niepełnosprawność, wiek lub orientacja seksualna (art. 21).

Nowatorski charakter ma przepis art. 23 Karty, który podkreśla potrzebę przestrzegania zasady zapewnienia równości kobiet i mężczyzn we wszystkich dziedzinach, łącznie z zatrudnieniem, a ponadto rozszerza możliwość stosowania uprzywilejowania wyrównawczego również na inne niż zatrudnienie dziedziny życia społecznego.

Warto podkreślić, że kwestia zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w procesie podejmowania decyzji pojawia się dość często w dokumentach unijnych. Należy tu wspomnieć o zaleceniu Rady z 2 grudnia 1996 r., w którym zachęca się państwa członkowskie do promowania i wspierania dobrych praktyk mających zapewnić tę równowagę na różnych szczeblach i etapach podejmowania decyzji. Uczula się też państwa członkowskie na potrzebę uświadamiania opinii publicznej, mediom, instytucjom edukacyjnym znaczenia zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w podejmowaniu decyzji oraz doskonalenia pod względem programowym instytucji edukacyjnych do przygotowania dziewcząt i kobiet do odgrywania aktywnej roli w społeczeństwie, w szczególności do udziału w procesach podejmowania decyzji we wszystkich sferach życia społecznego.

Kwestia dyskryminacji kobiet w zatrudnieniu znalazła odzwierciedlenie w dokumentach końcowych Rady Europejskiej (głównego organu politycznego WE i UE). Dostrzegając

fakt, że jednym z ważniejszych powodów nierównych szans i dyskryminacji kobiet w zatrudnieniu jest ich obciążenie – nawet wtedy, gdy pracują zawodowo – obowiązkami domowymi i rodzinnymi, Rada Europejska w dokumencie końcowym **szczytu w Barcelonie** (2002 r.) przyjęła ważne postanowienia dotyczące godzenia życia rodzinnego z zawodowym. Zobowiązała m.in. państwa członkowskie do zapewnienia do 2010 r. opieki przedszkolnej dla 90% dzieci w wieku 3–6 lat i 30% dzieci w wieku do lat 3, a także do stworzenia odpowiedniego systemu opieki nad osobami starszymi. Równocześnie w dokumencie tym zachęca pracodawców i związki zawodowe do promowania elastycznego czasu pracy dla rodziców, mężczyzn zaś do zmiany kultury miejsca pracy na sprzyjającą równości pod względem płci.

W kontekście godzenia życia rodzinnego z zawodowym warto wspomnieć o wcześniejszych zaleceniach Rady z 11 marca 1982 r. w sprawie opieki nad dziećmi, w których podkreśla się m.in., że wszystkie formy opieki nad dziećmi powinny mieć różnorodny i elastyczny charakter, a ponadto być finansowo dostępne dla rodziców i równomiernie rozmieszczone na całym terytorium państwa członkowskiego. W zaleceniach tych zobowiązuje się też państwa członkowskie do propagowania i zachęcania mężczyzn do większego angażowania się w wykonywanie – na zasadach równości – obowiązków rodzicielskich, w czym upatruje się szansy na zwiększenie roli kobiet na rynku pracy. Wspólnota przywiązuje też dużą wagę do stworzenia równych szans zawodowych kobietom, które po wypełnieniu obowiązków rodzicielskich podejmują pracę lub do niej powracają. Zobowiązanie państw członkowskich do ułatwienia tego powrotu znalazło się m.in. w uchwale Rady z 16 grudnia 1988 r. w sprawie reintegracji lub późnej integracji zawodowej kobiet.

Ostatnim dowodem na to, jak wielkie znaczenie WE przywiązuje do kwestii równości, jest przyjęcie w 2005 r. dokumentu zatytułowanego „**Ramowa strategia dotycząca przeciwdziałania dyskryminacji oraz równych szans dla wszystkich**” oraz obwołanie roku 2007 **Europejskim Rokiem Równych Szans dla Wszystkich – na rzecz sprawiedliwego społeczeństwa**.

## DYREKTYWY RÓWNOŚCIOWE

Cechą charakterystyczną wszystkich obowiązujących dyrektyw w dziedzinie równego traktowania jest to, że co do zasady nie mają one mocy prawnej wprost, lecz muszą być przez państwa członkowskie wdrożone do krajowych systemów prawnych poprzez przejście odpowiednich środków zapewniających osiągnięcie wskazanych w nich celów. Wybór i określenie tych środków należy do państwa członkowskiego.

W stosunku do państwa członkowskiego, które nie implementuje dyrektywy we wskazanym w jej treści terminie, albo ją wdroży nieprawidłowo, mogą być wyciągnięte konsekwencje prawne. Niezależnie jednak od tego, **jeżeli jakaś osoba czuje się ofiarą dyskryminacji ze względu na płeć, może dochodzić swych uprawnień w powołaniu się na samą dyrektywę**. Poznanie treści samych dyrektyw jest więc celowe i może okazać się potrzebne. Uznając jednak, że dokładne omówienie wszystkich obowiązujących w zatrudnieniu dyrektyw przekraczałoby ramy tego opracowania, ograniczymy się do skrótowego zasygnalizowania, jakich zagadnień dotyczą ważniejsze z nich.

- Dyrektywa 75/117/EWG o równej płacy uszczegóławia przepisy traktatowe dotyczące równej płacy za równą pracę i pracę równej wartości.
- Dyrektywa 76/207/EWG o równym traktowaniu gwarantuje kobietom i mężczyznom równy dostęp do zatrudnienia, szkoleń zawodowych, awansów i warunków pracy.
- Dyrektywa 86/613/EWG dotycząca samozatrudnienia rozciąga zasadę równego traktowania kobiet i mężczyzn na osoby pracujące na własny rachunek, z uwzględnieniem pracy w rolnictwie, oraz zmierza do zapewnienia kobietom pracującym na własny rachunek ochronę ciąży i macierzyństwa.
- Dyrektywa 92/85/EWG zachęca do stosowania środków niosących postęp w dziedzinie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracownic w ciąży, w połogu i karmiących dziecko piersią, gwarantuje minimum urlopu macierzyńskiego.
- Dyrektywa 96/34/WE zawiera porozumienie ramowe w sprawie urlopu rodzicielskiego.
- Dyrektywa 97/80/WE o ciężarze dowodu ułatwia dochodzenie praw osobie czującej się dyskryminowaną poprzez przerzucenie ciężaru dowodu na pracodawcę, który musi wykazać, że podejmując określoną decyzję, nie zastosował zakazanego kryterium.
- Dyrektywa 97/81/WE dotycząca umów o pracę w niepełnym wymiarze godzin rozszerza zakaz dyskryminacji na nietypowe formy zatrudnienia.
- Dyrektywa 2002/73/WE zmieniająca dyrektywę 76/207/EWG definiuje dyskryminację bezpośrednią i pośrednią, uznaje niektóre przypadki molestowania seksualnego i molestowania ze względu na płeć za dyskryminację. Ponadto rozwija przepisy antydyskryminacyjne odnośnie do procedur dochodzenia roszczeń i odszkodowań.
- Dyrektywa 2004/113/WE przewiduje stosowanie zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w dostępie do dóbr oraz usług (obowiązek wdrożenia dla państw członkowskich upływa 31 stycznia 2007 r.).
- Dyrektywa 2000/78/WE ustanawiająca ogólne warunki ramowego równego traktowania w zakresie zatrudnie-



nia i pracy wprawdzie nie odnosi się bezpośrednio do dyskryminacji ze względu na płeć, zawiera jednak ważne postanowienia dotyczące zakazu np. dyskryminacji ze względu na wiek. Ponieważ w przypadku kobiet bardzo często dochodzi do krzyżowania się tych podstaw dyskryminacji, warto w tym miejscu zasygnalizować przewidziany w niej zakres dopuszczalnych wyjątków od zasady równego traktowania ze względu na wiek. Zasadniczym warunkiem dopuszczalności wprowadzenia takiego odstępstwa jest to, by mogło być ono obiektywnie i racjonalnie uzasadnione celem zgodnym z przepisami prawa krajowego, w szczególności celami polityki zatrudnienia, rynku pracy i kształcenia zawodowego, a ponadto by środki mające służyć urzeczywistnieniu tego celu były właściwe i konieczne. Takie odmienne traktowanie może dotyczyć zarówno ludzi młodych, jak i osób starszych, a także, niezależnie od wieku, osób mających na utrzymaniu inne osoby i zawsze mieć na celu wspieranie ich integracji zawodowej lub zapewnienie im ochrony. Może zaś polegać m.in. na wprowadzeniu specjalnych warunków ich dostępu do zatrudnienia i kształcenia zawodowego, zatrudnienia i pracy, włącznie z warunkami zwalniania i wynagradzania. Ponadto, odmienne traktowanie może wyrażać się w określeniu warunków dolnej granicy wieku, doświadczenia zawodowego lub stażu pracy wymaganych do zatrudnienia albo tylko do uzyskania niektórych korzyści związanych z zatrudnieniem. Takie zróżnicowane traktowanie może też dotyczyć określenia górnej granicy wieku przy rekrutacji, z uwzględnieniem wykształcenia wymaganego na danym stanowisku lub potrzeby racjonalnego okresu zatrudnienia przed przejściem na emeryturę. Państwa członkowskie mogą także uznać, że nie stanowi dyskryminacji ze względu na wiek ustalenie, dla systemów zabezpieczenia społecznego pracownic/pracowników, wieku przyznania lub nabycia praw do świadczeń emerytalnych lub inwalidzkich, włącznie z wyznaczeniem w ramach tych systemów różnych granic wieku dla osób pracujących lub grup bądź kategorii osób pracujących i wykorzystania w ramach tych systemów kryteriów wieku do obliczania wysokości świadczeń, pod warunkiem jednak, że nie stanowi to dyskryminacji ze względu na płeć.

## **ROZUMIENIE POJĘĆ „RÓWNOŚĆ TRAKTOWANIA”, „DYSKRYMINACJA” ORAZ OKREŚLENIE DOPUSZCZALNYCH WYJĄTKÓW OD ZASADY RÓWNEGO TRAKTOWANIA W ŚWIELE UREGULOWAŃ UNIJNYCH ORAZ ORZECZNICTWA EUROPEJSKIEGO TRYBUNAŁU SPRAWIEDLIWOŚCI**

Wspomniane przepisy prawa traktatowego oraz dyrektywy zawierają ogólne gwarancje zasady równego traktowania i wyznaczają granice dopuszczalnych wyjątków od tej zasady. Nabierają one natomiast konkretnej treści dopiero w świetle ich interpretacji wielokrotnie dokonywanej przez Europejski Trybunał Sprawiedliwości<sup>2</sup>.

Ponieważ większość standardów wspólnotowych została wdrożona do polskiego kodeksu pracy, więc przy ich omawianiu zostaną wskazane nie tylko odpowiednie przepisy prawa wspólnotowego, lecz również implementujące je przepisy kodeksu pracy. Definicje zawarte w niniejszym opracowaniu nawiązują do ich brzmienia w prawie wspólnotowym, a nie w polskim kodeksie pracy. O takim wyborze zdecydował fakt, że nie zawsze ich implementacja do prawa polskiego była prawidłowa, a znajomość rozumienia tych pojęć w prawie wspólnotowym ułatwi osobom dochodzącym swych praw dokonanie prawidłowej (tzn. zgodnej z normatywną treścią konkretnego przepisu zawartą w danej dyrektywie lub orzecznictwie ETS), czyli prowspólnotowej interpretacji tych pojęć.

Równość traktowania została zagwarantowana w art. 2 ust. 1 dyrektywy 76/207/WE w brzmieniu dyrektywy 2002/73/WE oraz art. 2 dyrektywy 2004/113/WE, a w prawie polskim w art. 112 oraz art. 183a § 2 i 3 Kodeksu pracy.

**W świetle prawa wspólnotowego zasada równego traktowania oznacza brak jakiejkolwiek bezpośredniej lub pośredniej dyskryminacji, w szczególności w odniesieniu do stanu cywilnego lub rodzinnego.**

**Za dyskryminację ze względu na płeć uważa się też molestowanie i molestowanie seksualne, a także polecenie nakazujące dyskryminowanie osób ze względu na płeć.**

**Za dyskryminację uznaje się ponadto gorsze traktowanie osoby pracującej w związku z ciążą, macierzyństwem lub rodzicielstwem.**

Prawo wspólnotowe definiuje wszystkie te pojęcia w dyrektywie 2002/73/WE.

Najogólniej rzecz biorąc, w świetle prawa unijnego za dyskryminację nie uważa się każdego odmiennego traktowania kobiet i mężczyzn. Przyjęcie pewnych działań za dyskrymi-

2 | Większość cytowanych orzeczeń można znaleźć w polskim tłumaczeniu w zbiorze *Równość praw kobiet i mężczyzn. Ustawodawstwo Unii Europejskiej i Rady Europy. Orzecznictwo Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości oraz Europejskiego Trybunału Praw Człowieka. Teksty i komentarze*, Centrum Praw Kobiet, Warszawa 2001.

nacyjne jest warunkowane: po pierwsze, znajdowaniem się kobiety i mężczyzny w podobnej sytuacji, po drugie, brakiem racjonalnego uzasadnienia zróżnicowanego traktowania. Po trzecie wreszcie, za dyskryminację może być uznane nawet uzasadnione zróżnicowane traktowanie kobiety i mężczyzny znajdujących się w porównywalnej sytuacji (w więc wtedy, kiedy dwa pierwsze warunki są spełnione), jeżeli środki użyte do osiągnięcia określonego celu pozostają w dysproporcji do jego wagi i znaczenia.

Warto dodać, że z dyskryminacją mamy do czynienia niezależnie od tego, czy intencją danej osoby stosującej określoną praktykę był zamiar dyskryminowania.

I tak w świetle prawa wspólnotowego **dyskryminacja bezpośrednia** to sytuacja, w której dana osoba traktowana jest mniej korzystnie ze względu na płeć, niż jest, była lub byłaby traktowana inna osoba w porównywalnej sytuacji (por. też 18<sup>3a</sup> § 3 Kodeksu pracy).

Jako przykład może służyć odmowa zatrudnienia kobiety usprawiedliwiana stratą finansową, jaką pracodawca poniesie w związku z tym, że w okresie ciąży nie będzie mogła wykonywać pracy na danym stanowisku – orzeczenie ETS C-207/98 w sprawie Mahlburg oraz C-177/88 w sprawie Dekker. W jednej z tych spraw pracodawca odmówił zawarcia umowy na czas nieokreślony z pielęgniarką, dotychczas zatrudnioną na czas określony, po dowiedzeniu się, że jest ona w ciąży. Tłumaczenie pracodawcy, że zatrudnienie tej pielęgniarki byłoby nadmiernie kosztowne, bo przez okres jej ciąży musiałby znaleźć zastępstwo do wykonywania prac niedozwolonych dla kobiet w ciąży, nie zostało przez ETS potraktowane jako wystarczające uzasadnienie zróżnicowanego traktowania. Odmowa zatrudnienia została w efekcie uznana za przejaw dyskryminacji ze względu na ciążę, a w związku z tym, że właściwość zajścia w ciążę mają tylko kobiety, również ze względu na płeć.

**Dyskryminacja pośrednia** (por. art. 183a § 4 Kodeksu pracy) to sytuacja, w której z pozoru neutralny przepis, kryterium lub praktyka stawiałyby osoby danej płci w szczególnie niekorzystnym położeniu w porównaniu z osobami innej płci, chyba że dany przepis (kryterium, praktyka) są obiektywnie uzasadnione usankcjonowanym prawnie celem, a środki osiągnięcia tego celu są właściwe i niezbędne.

Przykład z orzecznictwa, kiedy to ETS uznał, że mamy do czynienia z płacową dyskryminacją pośrednią, dotyczył W. Brytanii, gdzie w Narodowej Służbie Zdrowia stawki wynagrodzenia przewidziane dla psychologów szpitalnych były wyższe niż stawki dla logopedów. Skarżące się logopedki zarzucały brytyjskiej administracji służby zdrowia, że stosowanie takiej zróżnicowanej wyceny pracy w porów-

nywalnych zawodach jest przejawem dyskryminacji kobiet, gdyż zawód logopedy w tym kraju jest sfeminizowany, zaś zawód psychologów szpitalnych zmaskulinizowany (sprawa C-127/92 Enderby). Trybunał uznał zarzuty, dopatrując się w tej praktyce dyskryminacji pośredniej kobiet.

W tym kontekście warto wspomnieć o innym orzeczeniu (C-109/88), w którym ETS przyjął, że jeśli pracodawca utajnia zarobki kobiet i mężczyzn, uniemożliwiając tym samym rzetelne ich porównanie, to istnieją przesłanki domniemania płacowej dyskryminacji pośredniej. Domniemania, które pracodawca może obalić poprzez transparentną politykę płacową.

Jak już wspomniano, również **molestowanie i molestowanie seksualne** jest uważane w prawie wspólnotowym za przejaw dyskryminacji ze względu na płeć. Wychodzi się bowiem z założenia, że gdy w miejscu pracy dochodzi do molestowania konkretnej osoby w nawiązaniu do jej płci albo seksualności lub panuje atmosfera przyzwolenia na molestowanie, osoba będąca ofiarą molestowania nie ma warunków do skupienia się na prawidłowym wykonywaniu pracy, co może odbić się na jej jakości. Na skutek tego nie tylko nie ma równych szans na rynku pracy, lecz równocześnie praca staje się mniej konkurencyjna dla innych pracownic/pracowników.

I tak w świetle prawa wspólnotowego za molestowanie uznaje się niepożądane zachowanie związane z płcią osoby, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności osoby i stworzenie onieśmiałającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery.

Z **molestowaniem seksualnym** mamy do czynienia w przypadku niepożądanego zachowania – werbalnego, niewerbalnego lub fizycznego o charakterze seksualnym, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności osoby, w szczególności przy stwarzaniu atmosfery zastraszenia, wrogości, poniżenia, upokorzenia lub obrazy.

Warto zwrócić uwagę, że transpozycja definicji molestowania i molestowania seksualnego w kodeksie pracy jest nieprawidłowa (por. też 18<sup>3a</sup> § 5 pkt 2 i 6 Kodeksu pracy) przede wszystkim z tego względu, że polski kodeks za molestowanie seksualne uważa również molestowanie ze względu na płeć, niemające żadnego odniesienia do seksualności człowieka, lecz związane tylko z faktem bycia kobietą lub mężczyzną, które jest odróżniane w prawie wspólnotowym od molestowania seksualnego i określane jako molestowanie. **Kodeks pracy natomiast używa pojęcia molestowanie do określenia każdego zachowania, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności, poniżenie lub upokorzenie pracownicy/pracownika (art.**

**183a § 5 pkt 2), niezależnie od tego, jakimi względami było podyktowane.** Nadaje więc temu pojęciu zbliżone znaczenie do mniej drastycznych form mobbingu, o którym jest mowa w art. 943 Kodeksu pracy.

W świetle prawa wspólnotowego, podobnie jak od każdej zasady, dopuszcza się wyjątki również od zasady równego traktowania. Warto jednak podkreślić, że katalog tych wyjątków, z uwagi na rangę, jaką w tym prawie ma zasada równego traktowania, nie może być poszerzany, a poszczególne z nich muszą być interpretowane zawężająco. Zasadę tę potwierdził ETS w jednym z orzeczeń w związku z wynikłym problemem, czy przewidziana w dyrektywie 2002/73/WE ochrona przed dyskryminacją w zakresie równego dostępu do zatrudnienia, awansu, szkoleń zawodowych i warunków pracy dotycząca również kobiet w ciąży, osób korzystających z urlopu macierzyńskiego lub wychowawczego, odnosi się także do mężczyzny korzystającego z urlopu ojcowskiego lub wychowawczego, o którym się tam nie wspomina. Europejski Trybunał Sprawiedliwości orzekł, że pomimo brzmienia przepisu, który *expressis verbis* mówi tylko o kobietach, musi on być interpretowany szerzej, jako dotyczący również mężczyzn korzystających np. z urlopu ojcowskiego lub rodzicielskiego. W przeciwnym razie przepis ten byłby bowiem traktowany jako jeden z wyjątków od zasady równego traktowania, a jest to niedopuszczalne, gdyż te wyjątki nie mogą być interpretowane rozszerzająco.

Prawo wspólnotowe zna **trzy wyjątki** od zasady równego traktowania.

Pierwszy wyjątek dotyczy sytuacji, gdy określona jest płeć wymogiem zawodowym. Z reguły równego traktowania wynika m.in. zakaz umieszczania w ogłoszeniach w sprawie pracy płci poszukiwanej osoby. Na zasadzie wyjątku można w takim anonsie podać płeć, jednak tylko wtedy, gdy jest ona wymogiem zawodowym, np. gdy chodzi o aktora do odegrania roli męskiej lub modelkę do demonstracji damskiej bielizny. Nie wystarczy, żeby dana płeć była tylko preferowana przez klientów na określonym stanowisku lub w zawodzie. Na przykład fakt, że mężczyźni, stanowiący większość osób podróżujących w business class, wolą być obsługiwani przez stewardessy i zatrudnianie mężczyzn na tym stanowisku oznacza ryzyko utraty przez daną linię lotniczą potencjalnych klientek/klientów, nie stanowi wystarczającego uzasadnienia, żeby z rekrutacji na takie stanowisko wyłączyć mężczyzn.

Druga grupa dopuszczalnych wyjątków od zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn jest związana z ochroną ciąży, macierzyństwa lub rodzicielstwa (art. 2 ust. 7 dyrektywy 2002/73/WE; por. też art. 18<sup>3b</sup> § 2 Kodeksu pracy).

Trzecia grupa wyjątków jest związana z dopuszczalnością stosowania tzw. uprzywilejowania wyrównawczego, czyli

wspomnianego preferencyjnego traktowania osób należących do płci niedoreprezentowanej, w celu przyspieszenia eliminacji nierówności występujących w praktyce (art. 2 ust. 8 dyrektywy 2002/73/WE; por. też art. 18<sup>3b</sup> § 3 Kodeksu pracy).

Bliższe określenie sytuacji, kiedy preferencyjne traktowanie polegające np. na daniu pierwszeństwa kobietom w awansach na stanowiska kierownicze, na których stanowią one zdecydowaną mniejszość, zamyka się w granicach dopuszczalnych wyjątków od zasady równego traktowania, znajduje się w orzecznictwie ETS. Wielkie znaczenie mają tu cztery orzeczenia ETS w tym przedmiocie, które świadczą też o charakterystycznej ewolucji poglądów tego organu wspólnotowego na kwestię rozumienia warunków, jakie muszą być spełnione, aby dany wyjątek od zasady równego traktowania został uznany za dopuszczalny.

Orzeczenia te zapadły w związku z tym, że w powołaniu się na ten wyjątek prawa wspólnotowego w niektórych państwach członkowskich (np. w Niemczech i Szwecji) wydano specjalne ustawy promujące awans zawodowy kobiet poprzez danie im preferencji w osiąganiu stanowisk decyzyjnych w przypadku, gdy w danej grupie stanowisk są one niedoreprezentowane.

Zarówno jednak rozumienie samego pojęcia „**płeć niedoreprezentowana**” („underrepresented sex”), jak i warunki dopuszczalności takich preferencji były w poszczególnych ustawodawstwach krajowych różnicowane. Kilkakrotnie zdarzyło się, że mężczyźni ubiegający się o awans na określone stanowisko, które w związku z tymi uregulowaniami przypadło jednak konkurującej z nimi kobiecie, skarżyli decyzję pracodawcy, co znajdowało finał w Trybunale w Luksemburgu. W rezultacie tych skarg Trybunał, dokonując interpretacji rozumienia zasady równego traktowania oraz dopuszczalnych od niej wyjątków, zakreślił równocześnie granice dopuszczalności programów afirmatywnych stosujących uprzywilejowanie wyrównawcze na rzecz kobiet ustanawianych na podstawie art. 2 ust. 4 omawianej dyrektywy.

Pierwsze orzeczenie Trybunału w tej kwestii postrzegane jako poważne zagrożenie dla jakiegokolwiek uprzywilejowania wyrównawczego zapadło w sprawie Kalanke przeciwko landowi Brema (sprawa C-450/95). W przypadku, gdy pracodawca w sektorze publicznym ma dokonać wyboru pomiędzy kandydatką a kandydatem posiadającymi takie same kwalifikacje, przepisy ustawy obowiązującej w tym kraju związkowym przewidywały preferencję w zatrudnianiu lub awansie dla osoby należącej do płci niedoreprezentowanej. Zgodnie z ustawą można mówić o niedoreprezentowaniu jednej płci w sytuacji, gdy w danym zakładzie pracy lub



na stanowiskach należących do określonej grupy osoby jednej płci stanowią mniej niż 50% zatrudnionych. Pan Kalanke podnosił, że awansowanie w takich warunkach pani Glissman było naruszeniem zasady równego traktowania przewidzianej w art. 2 ust. 1 dyrektywy 76/207. Trybunał w orzeczeniu z 1995 r. przyznał rację panu Kalanke, uzasadniając swe orzeczenie następująco. Artykuł 2 ust. 4 wymienionej dyrektywy, dopuszczający uprzywilejowanie wyrównawcze, jest wyjątkiem od zasady równego traktowania i jako taki musi być interpretowany ściśle. Zasadzie tej nie odpowiada sytuacja, w której ustawodawstwo krajowe daje automatycznie pierwszeństwo kobietom w wypadku jednakowych kwalifikacji kandydatów różnej płci. Przyznanie jednej płci absolutnego i bezwarunkowego pierwszeństwa przy zatrudnianiu lub awansie wykracza – zdaniem Trybunału – poza zakres wyjątku określony w art. 2 ust. 4 dyrektywy. Ustawodawca bowiem wprowadził system równości rezultatu, choć art. 2 ust. 4 dopuszcza tylko działanie na rzecz wyrównywania szans.

W kolejnej sprawie rozpatrywanej przez Trybunał w 1995 r. przedmiotem oceny było ustawodawstwo krajowe Nadrenii Północnej-Westfalii, również przewidujące uprzywilejowanie kobiet przy zatrudnianiu lub awansie, jeżeli w danej jednostce organizacyjnej należącej do służby publicznej zatrudnionych jest mniej kobiet niż mężczyzn, a kandydaci różnych płci mają równe kwalifikacje. Skargę złożył nauczyciel pan Marshall ubiegający się o awans do wyższej kategorii urzędniczej (A), który jednak przypadł w udziale konkurującej z nim kobiecie. Ustawodawca w Nadrenii Północnej-Westfalii, podobnie jak w Bremie, dopuścił uprzywilejowane potraktowanie kobiet jedynie w sytuacji identycznych kwalifikacji. Jednakże przy określeniu niższej reprezentacji, w odróżnieniu od ustawodawcy Bremy, nie odwołał się do sztywnego kryterium procentowego, lecz posłużył bardziej ocennym określeniem „większość”. Równocześnie zastrzegł, że zatrudnienie lub przyznanie stanowiska osobie należącej do płci niedoreprezentowanej (kobiecie) jest dopuszczalne, gdy szczególne warunki nie przemawiają za kandydaturą mężczyzny. Tego „wentylu bezpieczeństwa” nie było w ustawie bremeńskiej. Najprawdopodobniej te różnice zadecydowały o orzeczeniu przez Trybunał, że ustawodawstwo Nadrenii Północnej-Westfalii mieści się w granicach wyjątku określonych w art. 2 ust. 4 dyrektywy 76/207. Tym samym Trybunał uznał do pewnego stopnia argument przedstawiony przez rząd Nadrenii Północnej-Westfalii, że nawet wtedy, gdy kandydaci różnych płci mają identyczne kwalifikacje, w praktyce występuje tendencja do promowania mężczyzn, ponieważ nadal występują „przesą-

dy i stereotypy dotyczące ról i możliwości kobiet w życiu zawodowym, jak np. obawa, że kobiety będą częściej przerzywały swoją karierę zawodową na skutek obowiązków domowych i rodzinnych, będą mniej elastyczne jeśli chodzi o czas pracy albo skłonne do opuszczania pracy z powodu ciąży, urodzenia i karmienia dziecka”.

Słusznie podkreśla się, że o ile orzeczenie w sprawie Kalanke zniechęcało do podejmowania środków o charakterze uprzywilejowań wyrównawczych, o tyle wyrok w sprawie Marschall, aczkolwiek do nich nie zachęcał, to przynajmniej otwierał przed takimi działaniami jakieś perspektywy.

Zdecydowany przełom w orzecznictwie ETS nastąpił dopiero na przełomie wieków, po wejściu w życie Traktatu amsterdamskiego. Charakteryzują go dwa orzeczenia.

W orzeczeniu z 28 marca 2000 r. w sprawie Badeck (C-409/95) przeciwko heskiej ustawie o równym statusie kobiet i mężczyzn z 1993 r. Trybunał uznał za zgodne z omawianą dyrektywą przepisy Hesji dotyczące służby publicznej. Przewidują one, że w sektorach, w których kobiety są niżej reprezentowane, można: po pierwsze, dać im priorytet w zatrudnieniu pod warunkiem jednakowych kwalifikacji; po drugie, wprowadzić wymóg ustalenia minimalnego procentu (kwoty) zatrudnienia kobiet na stanowiskach asystentek w publicznych szkołach wyższych, odpowiadający pod względem wysokości ich udziałowi m.in. wśród absolwentów i studentów w każdej dyscyplinie; po trzecie, można przewidzieć gwarancję zarezerwowania połowy miejsc dla kobiet na kursach przyuczających do wykonywania zawodu oraz po czwarte, wprowadzić zasadę równego udziału kobiet i mężczyzn w składach ciał reprezentujących pracownice/pracowników oraz w organach nadzorczych.

Drugie orzeczenie Trybunału zapadło w sprawie Abrahamsson i Andersson przeciwko Elisabeth Fogelquist, a dotyczyło skargi na decyzję o zatrudnieniu na stanowisku profesora nauk o hydrosferze na Uniwersytecie w Goeteborgu kobiety posiadającej wystarczające, lecz niższe kwalifikacje niż ubiegający się również o to stanowisko mężczyzna. W orzeczeniu wstępnym z 6 czerwca 2003 r. wydanym w związku z pytaniem Komisji Uczelnianej rozpatrującej skargę pana Anderssona ETS uznał, że działania preferujące osobę należącą do płci niedoreprezentowanej nie stanowią naruszenia przepisów dyrektywy 76/207/WE nie tylko wtedy, gdy kwalifikacje osób kandydujących są równe, lecz także wówczas, gdy są **prawie równe („almost equal”)**<sup>3</sup>.

3 | Por. <http://europa.eu.int/comm/employment-social/equ-opp/news/abrahamsson-en.html>

## Równościowe standardy wspólnotowe i ich implementacja w prawie polskim

Wśród przepisów zawierających te standardy dają się wyróżnić dwie grupy. Pierwsza z nich to przepisy prawnomaterialne określające uprawnienia przysługujące danej osobie oraz zasady korzystania z nich. Druga grupa, gwarancji proceduralnych, określa tryby i sposoby dochodzenia roszczeń w przypadku, w którym doszło do naruszenia tych gwarancji prawnomaterialnych.

### ZASADY PRAWNOMATERIALNE

Prawo wspólnotowe nie tylko definiuje, na czym polega równe traktowanie, określa także, że zasada ta obowiązuje zarówno w sektorze publicznym (w tym ma zastosowanie także do instytucji państwowych), jak i w sektorze prywatnym (por. rozdział IIa w związku z art. 1–3 Kodeksu pracy).

Z zasady tej wynika też zakaz wprowadzania jakichkolwiek regulacji przewidujących nierówne traktowanie. Natomiast już istniejące przepisy prawne, postanowienia układów zbiorowych, regulaminów przedsiębiorstw, umów pracowniczych naruszające zasadę równego traktowania powinny zostać uznane za nieważne z mocy prawa (por. art. 9 § 4 oraz art. 18 § 3 Kodeksu pracy).

Stosowanie zasady równego traktowania oznacza:

- zakaz dyskryminacji w odniesieniu do warunków dostępu do zatrudnienia pracowniczego (por. art. 18<sup>3b</sup> § 1 pkt 1 Kodeksu pracy), do pracy na własny rachunek (np. w zakresie rejestrowania działalności gospodarczej, udzielania licencji na określoną działalność, uzyskiwania kredytów na podjęcie takiej działalności), uprawiania zawodu (np. adwokata, notariusza, lekarza, architekta), włączając również kryteria selekcji i warunków rekrutacji niezależnie od rodzaju działalności i na wszelkich szczeblach hierarchii zawodowej;
- zakaz dyskryminacji w odniesieniu do członkostwa i uczestniczenia w organizacji pracownic/pracowników lub pracodawców bądź jakiegokolwiek organizacji, której członkowie wykonują określony zawód, łącznie z przywilejami, jakie dają tego typu organizacje (por. art. 181 Kodeksu pracy);
- zakaz dyskryminacji w odniesieniu do dostępu do wszelkiego rodzaju i szczebli poradnictwa zawodowego, kształcenia, doskonalenia i przekwalifikowania pracownic/pracowników, łącznie ze zdobywaniem praktycznych doświadczeń (w zakresie dostępu do praktyk zawodowych) (por. art. 18<sup>3b</sup> § 1 pkt 3 Kodeksu pracy);

- zakaz dyskryminacji w odniesieniu do warunków zatrudnienia i pracy, włączając wynagrodzenia za pracę oraz zwolnienia z pracy (por. art. 18<sup>3b</sup> § 1 pkt 1 oraz 2 Kodeksu pracy);
- że kobieta przebywająca na urlopie macierzyńskim jest uprawniona, po jego zakończeniu, do powrotu do swojej lub równorzędnej pracy na warunkach nie mniej dla niej korzystnych i jest uprawniona do warunków pracy, do których byłaby uprawniona w trakcie swojej nieobecności, np. do podwyżki wynagrodzenia przyznanej w okresie, gdy przebywała na urlopie macierzyńskim, jeżeli należy do grupy pracowników objętych tą podwyżką, czy też np. do bonusu bożonarodzeniowego przysługującego wszystkim pracownikom/pracownikom z mocy odpowiednich przepisów (por. art. 177 Kodeksu pracy); to samo dotyczy mężczyzny korzystającego z urlopu ojcowskiego, w sytuacji gdy ustawodawstwo krajowe przewiduje taki urlop;
- że jeśli w państwie członkowskim przewidziano urlop rodzicielski (wychowawczy), to istnieje obowiązek podjęcia niezbędnych środków w celu ochrony pracujących kobiet i mężczyzn przed zwolnieniem z powodu wykonywania tych praw i zapewnienia, że po zakończeniu takiego urlopu są oni uprawnieni do swojej pracy lub pracy równoważnej na warunkach nie mniej korzystnych oraz do korzystania z poprawy warunków pracy, do których byliby uprawnieni w trakcie swojej nieobecności (art. 186<sup>4</sup> Kodeksu pracy).

W związku z tym, że wiele wątpliwości budzi kwestia wzajemnej relacji urlopu macierzyńskiego i rodzicielskiego (wychowawczego) w sytuacji, gdy kobieta korzystająca z urlopu wychowawczego w czasie jego trwania urodzi kolejne dziecko, warto podkreślić stanowisko ETS w tej kwestii.

W sprawie C-519/03 *Commission v. Luxembourg* ETS uznał, że minimalny okres 3 miesięcy urlopu rodzicielskiego zagwarantowany w dyrektywnie 96/34 nie może ulec redukcji w sytuacji, gdy został przerwany np. przez kolejny urlop macierzyński. Ze względu na to, że cele tych obu urlopów, gwarantowanych przez prawo wspólnotowe, są różne, jeden nie może naruszać drugiego. W tym kontekście warto wspomnieć o jednym z nowszych orzeczeń polskiego Trybunału Konstytucyjnego, który uznał za sprzeczne z konstytucyjną zasadą ochrony macierzyństwa uregulowanie przewidujące, że w przypadku zbiegu zasiłku macierzyńskiego z zasiłkiem opiekuńczym wypłacanym w związku z korzystaniem przez pracownika z urlopu wychowawczego pierwszy zasiłek konsumuje drugi (wyrok z 13.01.2006 r., SK 39/04, DzU 2006 nr 22 poz. 170).

W celu ułatwienia godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi państwa członkowskie mają powinność wprowadzenia elastycznego czasu pracy (por. art. 142 oraz art. 143, 144 Kodeksu pracy) oraz zapewnienia, by osoba uprawniona do urlopu wychowawczego mogła skorzystać z obniżonego wymiaru czasu pracy (por. art. 1867 Kodeksu pracy), a także wprowadzenia możliwości dzielenia urlopu rodzicielskiego przez rodziców oraz jednoczesnego z niego korzystania (por. art. 186 § 3 i 5 Kodeksu pracy).

Równocześnie spoczywa na nich obowiązek zagwarantowania, że fakt zatrudnienia w niepełnym wymiarze godzin nie może powodować ustalenia warunków pracy i płacy w sposób mniej korzystny w stosunku do pracownic/pracowników wykonujących taką samą lub podobną pracę w pełnym wymiarze godzin (z uwzględnieniem jednak proporcjonalności wynagrodzenia) (por. art. 292 Kodeksu pracy).

W prawie wspólnotowym podkreśla się też, że pracodawcy i osoby odpowiedzialne za kształcenie zawodowe powinny być zachęcane do podejmowania skutecznych środków w celu zwalczania wszelkich form dyskryminacji ze względu na płeć, a w szczególności do podejmowania środków zapobiegających molestowaniu oraz molestowaniu seksualnemu w miejscu pracy [por. art. 94 (2b) oraz art. 941 Kodeksu pracy].

### **DOCHODZENIE ROSZCZEŃ W RAZIE NARUSZENIA ZASADY RÓWNEGO POSTĘPOWANIA**

W świetle prawa wspólnotowego państwa członkowskie w sprawach, w których pada zarzut dyskryminacji, zapewniają dostęp do postępowań administracyjnych i sądowych, w tym również pojedynczych, nawet po zakończeniu stosunku pracy (np. po zwolnieniu się pracownicy/pracownika z pracy) (art. 242, 265 Kodeksu pracy oraz przepisy działu III Kodeksu postępowania cywilnego „Postępowanie w sprawach z zakresu prawa pracy”).

**Państwa członkowskie gwarantują, że ciężar dowodu w sprawach o dyskryminację będzie spoczywał na pracodawcy (por. art. 18<sup>3b</sup> § 1 Kodeksu pracy).**

Państwa członkowskie są zobowiązane zapewnić, aby rekompensaty lub odszkodowania przewidziane w przypadku dyskryminacji były skuteczne i realne oraz miały charakter odstręczający potencjalnych sprawców od stosowania praktyk dyskryminacyjnych, a równocześnie proporcjonalny do wyrządzonej szkody. Nie wolno ograniczać rekompensat poprzez wcześniejsze ustalenie górnego limitu odszkodowania. Zasada ta nie dotyczy sytuacji, w których pracodawca może udowodnić, że jedyną szkodą, jaką poniosła osoba stawiająca zarzut dyskryminacji, była odmowa rozpatrzenia podania o pracę osoby (por. art. 183d Kodeksu pracy).

Państwa członkowskie zapewniają związkom zawodowym i innym organizacjom pracownic/pracowników lub stowarzyszeniom, do których zadań statutowych należy ochrona przed dyskryminacją, prawo wszczynania na rzecz skarżącego postępowania przed organem administracji lub sądem, a także wspierania osoby, której prawo do równego traktowania zostało naruszone, za jej zgodą, w trakcie postępowania sądowego lub administracyjnego (art. 55, 60 i 462 Kodeksu postępowania cywilnego).

Ponadto państwa członkowskie mają obowiązek ochrony osoby, która wniosła skargę o dyskryminację, przed retorsją ze strony pracodawcy. Dotyczy to nie tylko osoby bezpośrednio skarżącej się, ale też innych pracownic/pracowników lub przedstawicieli organizacji np. związkowych angażujących się w obronę praw tej osoby (por. art. 183e Kodeksu pracy).

### **Gwarancje instytucjonalne przestrzegania zasady równego traktowania**

Z prawa wspólnotowego wynika obowiązek państw członkowskich do wskazania już istniejącego lub powołania nowego organu ds. promowania, analizowania, nadzorowania i wspierania równego traktowania, do których kompetencji powinno należeć m.in. zapewnienie niezależnej pomocy ofiarom dyskryminacji w dochodzeniu skarg (roszczeń), prowadzenie niezależnych badań nad rozmiarami i przejawami tego zjawiska oraz publikowanie niezależnych raportów i wydawanie zaleceń w tym przedmiocie.

W Polsce do 2005 r. funkcję takiego organu pełnił Pełnomocnik Rządu RP ds. Równego Statusu Kobiet i Mężczyzn. Po jego likwidacji niektóre z ww. uprawnień przejął Departament ds. Rodziny, Kobiet i Przeciwdziałania Dyskryminacji w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej.

Zakres obowiązków żadnej z tych instytucji nie obejmował jednak wszystkich kompetencji przewidzianych dla tego typu organu w omawianych dyrektywach równościowych.

Dotyczy to zwłaszcza zobowiązania do udzielania pomocy indywidualnym osobom w dochodzeniu roszczeń związanych z dyskryminacją. Brak takiego systemu wsparcia dla ofiar dyskryminacji jest poważnym mankamentem polskiego systemu ochrony przed dyskryminacją.



# Równość płci a społeczna odpowiedzialność biznesu

Bolesław Rok



Gospodarka rynkowa w Polsce jest ciągle nieoswojonym elementem naszego życia. W pierwszych latach po przełomie nie zastanawiano się nad społecznymi powinnościami sektora biznesu czy przestrzeganiem praw człowieka, ponieważ wydawało się oczywiste, że wzrost gospodarczy z natury rzeczy służy ludziom, poprawie jakości ich życia. Żywiłowo rozwijająca się gospodarka przynosiła wtedy korzyści wszystkim, pracodawcom i pracownikom, konsumentom i społecznościom lokalnym. Dopiero w drugiej połowie lat 90. ujawniły się wątpliwości dotyczące modelu rozwoju sektora biznesu, polityki gospodarczej państwa, społecznych kosztów transformacji, a w konsekwencji zaczęto zwracać uwagę na konieczność upowszechniania dobrych wzorców w zakresie kultury korporacyjnej i dialogu społecznego, zarówno wewnątrz firmy, jak i w jej otoczeniu, godzenia dobrych wyników finansowych z odpowiedzialnym uprawianiem działalności gospodarczej.

Inspiracją do poszukiwań najlepszych rozwiązań z dziedziny społecznej odpowiedzialności i etyki dla przedsiębiorstw działających w Polsce stały się przede wszystkim modele realizowane w różnym zakresie przez przedsiębiorstwa funkcjonujące od dawna w skali globalnej, a także oczekiwania w stosunku do sektora przedsiębiorstw w Polsce, związane z ich rosnącym udziałem w rynku europejskim i światowym, formułowane przez partnerów handlowych i organizacje międzynarodowe. Stosunkowo niewielka znajomość w Polsce światowych tendencji w sferze społecznej odpowiedzialności i etyki biznesu, a jednocześnie konieczność poszukiwania nowych możliwości zdobywania przewagi strategicznej stwarza niezagospodarowaną jeszcze przestrzeń dla wypracowania najlepszych strategii i standardów postępowania wobec pracowników, konsumentów, dostawców czy przedstawicieli społeczności lokalnych obu płci.

### Odpowiedzialny biznes i kodeksy etyczne

Większość definicji odpowiedzialnego biznesu odchodzi od tradycyjnego określania zadań stojących przed firmą, sprowadzających się wyłącznie do wypracowywania – w sposób zgodny z przepisami prawa – zysku czy też zwiększania wartości firmy. To podstawowe zadanie nie jest oczywiście pomijane, ale wskazuje się na różne elementy towarzyszące, konieczne do funkcjonowania i rozwoju firmy na konkurencyjnym rynku. Dzięki temu zwraca się uwagę na sposób postępowania w procesie osiągnięcia zysku, szczególnie

wobec pracowników/pracowników, i efekty tego postępowania, a jednocześnie poszerza się samo pojęcie zysku, które nabiera wymiaru społecznego.

Odpowiedzialny biznes to podejście strategiczne i długofalowe, oparte na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich. W polskich przedsiębiorstwach najbardziej znane są jednak te fragmenty strategii odpowiedzialności społecznej, które dotyczą działalności filantropijnej, choć one często nie przynoszą pozytywnego odzewu społecznego w szerszej perspektywie. Jeżeli przedsiębiorstwo poczuwa się do odpowiedzialności za innych, to przede wszystkim szuka rozwiązań systemowych, długofalowych. Możliwości jest wiele, ale wszystkie powinny wynikać ze strategii rozwoju spółki.

**Przedsiębiorstwo „zorientowane na odpowiedzialność”** to takie, które pozytywnie odpowiada na oczekiwania zróżnicowanego otoczenia oraz instytucji i osób, które je tworzą. Tradycyjne spojrzenie na zarządzanie przedsiębiorstwem, wyrażające się w koncentrowaniu uwagi na jego wewnętrznych problemach (produkcji, finansach, kadrach,



**Odpowiedzialny biznes to podejście strategiczne i długofalowe, oparte na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich.**

marketingu) i związkach z naturalnym otoczeniem, czyli rynkiem, to dzisiaj za mało, żeby zarządzać skutecznie. Przedsiębiorstwo jest zbiorem interesów tych, którzy są wewnątrz i na zewnątrz niego. Przetrwanie przedsiębiorstwa wymaga spełniania oczekiwań interesariuszy w sferze ekonomicznej i społecznej. To właśnie stopień realizacji oczekiwań interesariuszy wyznacza, czy i w jakim zakresie firma jest odpowiedzialna społecznie.

W wielu przedsiębiorstwach działających w Polsce zaczęto ostatnio wprowadzać różne elementy etyki biznesu, a szczególnie takie instrumenty etycznego zarządzania, jak kodeksy i szkolenia etyczne. Jak wynika jednak z badania przeprowadzonego przez Centrum Etyki Biznesu<sup>1</sup> na losowej próbie firm, etyka jest rozumiana przez respondentów przede wszystkim deklaratywnie – w zasadzie doceniają oni wagę zagadnień etycznych w prowadzeniu biznesu, lecz zbyt rzadko stosują odpowiednie procedury, które mogłyby wesprzeć przestrzeganie zasad etyki w codziennej działalności. Niestety, często zainteresowanie etycznym wymiarem funkcjonowania organizacji kończy

1 | W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski, *Odpowiedzialność społeczna i etyka biznesu w polskim życiu gospodarczym: infrastruktura na rzecz rozwoju etyczności funkcjonującego w Polsce biznesu. Raport z badań*, Zespół Badawczy Etyki Życia Gospodarczego Instytutu Filozofii i Socjologii PAN we współpracy z Centrum Etyki Biznesu WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.

się wraz z wprowadzeniem kodeksu etycznego. Jest to związane przede wszystkim z niewystarczającym poziomem wiedzy dotyczącej podstawowych instrumentów etycznego zarządzania.

Kodeks etyczny najrzadziej występuje w firmach z kapitałem krajowym, a jeżeli nawet menedżerowie twierdzą, że taki kodeks posiadają, to najczęściej nie ma on charakteru spisane dokumentu. Występuje znaczące zróżnicowanie pomiędzy firmami z kapitałem krajowym i firmami z kapitałem zagranicznym w kwestii istnienia w firmie kodeksu etycznego. O ile w przypadku ponad 40% firm z kapitałem zagranicznym (wyłącznie lub częściowo) istnieje spisany kodeks etyczny, tylko 15% firm z kapitałem krajowym posiada taki kodeks. Znacznie większy jest także odsetek firm z kapitałem krajowym, w porównaniu z firmami z kapitałem zagranicznym, które deklarują, iż nie posiadają kodeksu etycznego w żadnej postaci. Co ciekawe, firmy państwowe nieco częściej posiadają kodeks etyczny niż prywatne. Niespisanie kodeksu etycznego dotyczącego postępowania pracownic/pracowników prawdopodobnie oznacza, że według polskich firm wystarcza umieszczenie norm etycznych w innych dokumentach, takich jak statut spółki czy regulamin pracy, i nie ma potrzeby tworzyć kolejnego dokumentu.

## Motywacje

W tych firmach, które stosują instrumenty etycznego zarządzania, np. dotyczące polityki różnorodności czy równości szans, motywacje podejmowania takich działań mogą być rozmaite, czasem trudne do precyzyjnego określenia przez menedżerki/menedżerów. Wskazuje się często na potrzebę budowania wizerunku, doskonalenia jakości kultury organizacyjnej, bądź potrzebę ograniczania zjawisk niepożądanych wśród pracownic/pracowników, a także na formalne wymagania ze strony centrali globalnej firmy czy też partnerów handlowych.

Obecnie najczęściej podkreśla się opłacalność etycznego postępowania w biznesie. Dobrym przykładem jest polityka różnorodności wdrażana w BP Polska. Mówi się w tym przypadku wyraźnie, że praca w zespołach składających się z osób o różnorodnych cechach jest bardziej efektywna, co prowadzi do wzrostu kreatywności, innowacyjności i lepszego funkcjonowania całej organizacji. Także w przypadku inicjatyw na rzecz godzenia życia rodzinnego z zawodowym chodzi np. o budowanie lojalności pracowników wobec firmy. Jeżeli więc pytamy, dlaczego w tej firmie stwarza się równe szanse dla kobiet i mężczyzn, to odpowiedź jest jednoznaczna: **„Bo to się opłaca”**. Masterfoods określa, że polityka różnorodności poprawia konkurencyjność, IBM twierdzi, że

różnorodność podnosi wydajność. Takich przykładów jest oczywiście więcej.

Analizując podejścia do problematyki różnorodności w firmach, warto też zauważyć motywację innego rodzaju, którą w skrócie można przedstawić następująco: **„Postępujemy tak, bo tak należy postępować”**. Jest to widoczne np. w przypadku przestrzegania praw kobiet w Johnson&Johnson. W deklaracji wartości, czyli w dokumencie nazwanym „Nasze Credo”, podkreśla się, że firma szanuje godność każdego człowieka, stwarza równe szanse zatrudnienia i rozwoju dla kobiet i mężczyzn. Jest to moralna powinność firmy, niewynikająca z opłacalności, lecz z przyjętej filozofii odpowiedzialności wobec pracowników. Podobne podejście można dostrzec w polskiej firmie Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris, gdzie mówi się o zadowoleniu ludzi, o trosce o drugiego człowieka.

Trzeci typ motywacji, który daje się zauważyć, sprowadza się do uznania oczekiwań społecznych, wyrażanych często przez różne grupy interesariuszy, czasem mogą to być związki zawodowe, czasem organizacje branżowe czy też pozarządowe. Tego typu motywację możemy określić następująco: **„Postępujemy tak, bo takie są oczekiwania”**. Jest to szczególnie widoczne w tych firmach, które realizują politykę różnorodności w ramach partnerstwa z organizacjami pozarządowymi. Na przykład Citigroup jest członkiem Opportunity Now i to członkostwo wymaga stałego monitorowania osiągnięć kobiet w firmie.

Te trzy typy motywacji często nakładają się na siebie, bądź też różne motywacje pojawiają się na różnych etapach rozwoju firmy. W dużym stopniu są uzależnione od kultury korporacyjnej. Zazwyczaj podejście „bo tak należy postępować” jest związane z obecnością etycznego przywództwa w firmie, często wyrażanego poprzez wartości przyjmowane przez twórcę, założyciela firmy. Podejście „bo to się opłaca” jest charakterystyczne dla tych firm, w których dużą rolę odgrywają menedżerki/menedżerowie. Oni bowiem muszą niejako uzasadniać przed akcjonariuszami podejmowanie tego typu strategii w ramach etycznego zarządzania. Natomiast podejście „bo takie są oczekiwania” często można spotkać w firmach, które u podstaw przyjmują politykę społecznej odpowiedzialności nastawioną na realizowanie oczekiwań różnych grup interesariuszy. W procesie dialogu z tymi interesariuszami formułowane są pewne oczekiwania, które firma systematycznie wdraża. Warto też zwrócić uwagę, że oczekiwania dotyczące respektowania praw kobiet dotyczą wtedy nie tylko pracowników, ale też klientów (np. w aspekcie zasad dopuszczalności reklam) czy dostawców (niepodejmowanie współpracy z tymi, którzy stosują praktyki dyskryminacyjne).

W Polsce najczęściej podkreślana jest opłacalność polityki różnorodności, podczas gdy z badania prowadzonego na zlecenie Komisji Europejskiej<sup>2</sup> we wszystkich państwach członkowskich wynika właśnie wielość motywacji, szczególnie jeżeli badani mogą wskazać kilka najważniejszych powodów podejmowania takiej polityki. 43% badanych firm podkreśla opłacalność jako główną motywację, i stawia ją na pierwszym miejscu, ale 38% zwraca także uwagę na spełnianie oczekiwań, kształtowanie właściwych relacji z różnymi grupami interesariuszy, zaś 35% odwołuje się przede wszystkim do wartości moralnych, będących wyznacznikiem działania firmy. 25% badanych wymienia też regulacje prawne jako istotny element wdrażania tego typu polityki.

## System zarządzania

**Kodeks postępowania** jest zazwyczaj deklaracją ogólną, która określa zasady moralne i normy, akceptowane jako reguły komunikacji interpersonalnej pomiędzy wszystkimi istotnymi grupami. Formuluje wyjściowe wartości, które są ważne dla kultury organizacyjnej firmy, i przekłada je na konkretne oczekiwania i reguły postępowania na co dzień. Niestety, wiele firm w Polsce poprzestaje na przyjęciu deklaracji, natomiast wdrożenie i monitorowanie efektów nie jest jeszcze w wystarczającym stopniu rozwinięte.

Niektóre firmy, budując kodeksy postępowania, często powielają istniejące wzory (w Polsce kodeksy są nawet przekazywane pracownikom/pracownicom w językach obcych), doprowadzając je do postaci całkowicie abstrakcyjnych i niezrozumiałych dla przeciętnej pracownicy/pracownika zapisów, przez co są one całkowicie bezużyteczne. Jeżeli jednak w procesie budowania kodeksu wychodzi się od zapisania wartości i norm obowiązujących w firmie (tzw. niepisanych norm) i potraktuje się kodeks jako „żywy” dokument, swoistą konstytucję relacji międzyludzkich, odwołującą się do tradycji, do kultury organizacyjnej i prawnej firmy, to taki kodeks może stanowić istotne uzupełnienie innych elementów strategii odpowiedzialności społecznej.

Oczywiście, przyjęcie deklaracji jest ważnym elementem etycznego zarządzania, ale nie może być jedynym elementem. Deklaracje wyrażają istotne wartości, zazwyczaj w skrótowej postaci. Na przykład w „Kanonie etycznym przedsiębiorców – członków Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan” znajduje się taki zapis: „Dbamy o to, aby nasi pracownicy nie byli dyskryminowani z żadnego powodu, aby ich godność jako osób była uszanowana, pra-

ca odpowiednio i terminowo wynagradzana, a środowisko pracy bezpieczne i zdrowe”.

Często deklaracje takie mają rozbudowaną postać. Na przykład w „Kodeksie postępowania i praktyk biznesowych ABB” możemy przeczytać: „ABB traktuje różnorodność jako wartość. Kultura ABB jest otwarta na wszystkich, bez względu na płeć, narodowość, wiek lub sprawność fizyczną, lub jakkolwiek inny aspekt różnorodności pracowników. ABB zatrudnia i promuje pracowników w oparciu o ich umiejętności. Pracownicy nie powinni podejmować działań lub wspierać dyskryminacji w zakresie zatrudniania, wynagradzania, dostępu do szkoleń, promocji, rozwiązywania umów lub przechodzenia na emeryturę w oparciu o takie kryteria, jak: płeć, wiek, pochodzenie etniczne lub narodowe, przynależność religijna, niepełnosprawność, orientacja seksualna, członkostwo w związkach zawodowych lub sympatie polityczne”.

**Szosta zasada Global Compact** określa wyraźnie takie podejście, gdyż dotyczy efektywnego przeciwdziałania dyskryminacji w sferze zatrudnienia. W ramach tej inicjatywy określa się też w precyzyjny sposób system wdrażania. Wiemy bowiem dobrze, że trwałe sukcesy odnoszą te przedsiębiorstwa, które dokonują właściwych wyborów strategicznych i jednocześnie – w odpowiedzi na zmiany warunków rynkowych – umieją tak kształtować kulturę organizacyjną, że wybrana strategia może być skutecznie realizowana. W przeciwnym wypadku mamy do czynienia wyłącznie z deklaracjami, które nie wnoszą żadnej istotnej zmiany ani w przedsiębiorstwie, ani w społeczeństwie. System ten można przedstawić w czterech krokach:

- 1) **Zobowiązanie.** Na tym etapie firma określa szczegółowo obszary, w których ta zasada znajdzie zastosowanie, np. elastyczne formy zatrudniania, równość szans dla kobiet i mężczyzn w procesie rekrutacji, rozwoju zawodowego, wynagradzania. W tych obszarach podejmuje zobowiązania, które jest w stanie zrealizować i które wynikają z przyjęcia danej zasady Global Compact, bądź też zakorzenionej w wartościach korporacyjnych.
- 2) **System zarządzania.** Drugi krok to określenie systemu zarządzania, np. w postaci polityki personalnej czy też polityki równych szans, programu dla młodych rodziców.
- 3) **Zasady postępowania.** Następnie należy opracować konkretne zasady postępowania dotyczące np. rekruta-

<sup>2</sup> | *The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace*, Focus Consultancy Ltd, The Conference Board Europe, European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities 2005.



cji, procedur kwalifikacyjnych na szkolenia, elastycznych godzin zatrudnienia.

- 4) **Metody oceny.** Ostatni krok to określenie mierników, które pozwolą ocenić osiągnięte rezultaty, stawiać nowe cele, a także monitorować proces wdrażania. Często stosowane mierniki w zakresie polityki różnorodności to: liczba kobiet wśród kadry menedżerskiej/liczba kobiet w ogólnej liczbie zatrudnionych; średnie wynagrodzenie kobiet i mężczyzn w poszczególnych kategoriach zaseregowania. Mierniki powinny być dopasowane do celów, które chce się osiągnąć, często też mogą znaleźć się w raportach zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych – dlatego warto, aby zapewniały możliwość porównywania w obrębie branży czy kraju.

System taki może być rozbudowywany w zależności od potrzeb danej firmy, bądź też upraszczany lub wdrażany sukcesywnie. Ważne jest jednak podkreślenie, że przyjmowanie deklaracji, które nie są w systematyczny i całościowy sposób wdrażane, powoduje zazwyczaj negatywne konsekwencje dla wewnętrznego i zewnętrznego wizerunku firmy. Również podejmowanie częściowych projektów, obejmujących tylko wybrane aspekty etycznego zarządzania w sferze równości szans, nie przynosi realnych korzyści w zakresie zmian w kulturze korporacyjnej danej firmy. O bogactwie przedsiębiorstwa stanowią bowiem nie tylko środki produkcji, kapitał i dochody, ale także ludzie. To zachowania ludzi są podstawą efektywnej realizacji zadań strategicznych. Dlatego ludzi trzeba pozyskiwać, kształtując podstawy etycznego środowiska firmy, czyli pozytywnej kultury organizacyjnej.

2



VZA



AMBULANZ



Polityka równych szans  
a zarządzanie  
różnorodnością

Marta Rawłuszko

**P**olityka równych szans w miejscu pracy jest w Polsce pojęciem nowym i stosunkowo mało znanym. W ciągu ostatnich kilku lat obserwuje się jednak wzrost zainteresowania kwestią równości płci w środowisku biznesu. Dzieje się tak m.in. dlatego, że zbudowanie w przedsiębiorstwie atmosfery szacunku i otwartości, zapobieganie dyskryminacji, a także zapewnienie, że każda i każdy ma równe szanse rozwoju i samorealizacji, zaczęło się pracodawcom opłacać. Wpływ na tę zmianę mają jednak także inne czynniki związane z szerszym kontekstem społecznym. Wyróżnia się następujące przyczyny tego trendu.

- Emigracja do krajów Unii Europejskiej obniżyła liczbę potencjalnych pracowników na rynku pracy. Pozyskanie odpowiednich osób i, co równie ważne, zatrzymanie ich w firmie stało się prawdziwym wyzwaniem dla przedsiębiorców. Wzrasta odsetek polskich pracodawców deklarujących, że brak wykwalifikowanych pracowników stanowi istotną barierę w dalszym rozwoju firmy.
- Niski wskaźnik dzietności Polaków i stopniowe starzenie się społeczeństwa oznacza spadek liczby osób wchodzących co roku na rynek pracy, a w efekcie stopniowe kurczenie się dostępnych na rynku zasobów ludzkich. Pozycja negocjacyjna pracownic/pracowników wobec pracodawców wzrasta, zmieniają się także ich oczekiwania względem miejsca pracy.
- Dotychczasowe systemy i metody motywacji pracownic/pracowników, opierające się przede wszystkim na nagrodach finansowych, rzeczowych i możliwościach rozwoju oraz awansu, przestały spełniać swoje podstawowe funkcje. Aby pracować bardziej efektywnie i z większym zaangażowaniem, pracownice/pracownicy muszą mieć możliwości równie dobrego wykorzystania swojego czasu poza miejscem pracy. Pracodawcy dostrzegają problem godzenia życia rodzinnego z zawodowym.
- Od roku 2004 polski kodeks pracy jednoznacznie określa obowiązek pracodawcy odnoszący się do zapobiegania dyskryminacji i zapewnienia równości płci w miejscu pracy. Zasada równouprawnienia kobiet i mężczyzn w miejscu pracy jest jedną z podstawowych zasad prawa pracy, obowiązując we wszystkich aspektach zatrudnienia i w każdym obszarze zarządzania firmą.
- Od roku 2004 w znaczący sposób zwiększyły się w Polsce dostępne środki publiczne pochodzące z tzw. funduszy europejskich wykorzystywane na promowanie równości płci w zatrudnieniu, zwalczanie dyskryminacji oraz tworzenie otwartego i włączającego rynku pracy. Równość kobiet i mężczyzn stała się przedmiotem szerszego zainteresowania mediów i opinii publicznej, a także głównym tematem ogólnopolskich kampanii społecznych.
- Konkursy i plebiscyty na firmy przyjazne kobietom, przy-

jazne mamom czy firmy równych szans stanowią nowe inicjatywy skierowane do biznesu. Z jednej strony budują one szanse dla strategii PR, z drugiej zaś są wyzwaniem na poziomie sprawdzenia i poddania ocenie polityki zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy równości kobiet i mężczyzn.

- Polki stopniowo odbudowują swój udział w zatrudnieniu, częściej niż mężczyźni doksztalając się i są przeciętnie lepiej wykształcone od mężczyzn. Ich obecność w strefie publicznej wzrasta, podobnie jak ich zainteresowanie dostępem do możliwości i szans stwarzanych przez rynek pracy i gospodarkę rynkową.

### Polityka równych szans

Polityka równych szans (equal employment opportunity policy) to działania przedsiębiorstwa mieszczące się w ramach strategii personalnej i mające na celu zapobieganie dyskryminacji i promowanie równości w miejscu pracy.

Główną motywacją do podejmowania rozwiązań mieszczących się w ramach polityki równych szans jest zapewnienie takiego funkcjonowania firmy, które cechuje przestrzeganie istniejących przepisów prawa związanych z zakazem dyskryminacji w zatrudnieniu. Dodatkową motywacją jest często chęć prowadzenia biznesu zgodnie z zasadami odpowiedzialności i sprawiedliwości społecznej, z którą wiąże się gotowość do rzeczywistego zagwarantowania, że wszyscy członkowie danej społeczności, zarówno kobiety, jak i mężczyźni, mają równe możliwości zatrudnienia w firmie, otrzymania równego wynagrodzenia za tę samą pracę, awansu czy dostępu do szkoleń.

Obydwie perspektywy prowadzą w praktyce do wykształcenia precyzyjnych narzędzi i wdrożenia konkretnych rozwiązań z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi, które wspierają dostęp kobiet do zatrudnienia i stanowisk decyzyjnych, gwarantują równość płac, chronią wszystkich pracowników przed molestowaniem seksualnym, a zarówno kobietom, jak i mężczyznom zapewniają możliwość godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi.

Przeważnie niewypowiedzianym założeniem polityki równych szans jest to, że odnosi się ona przede wszystkim do zapobiegania dyskryminacji ze względu na płeć, w mniejszym zaś stopniu odpowiada na kwestie związane z wiekiem, niepełnosprawnością, pochodzeniem etnicznym, orientacją seksualną czy innymi przesłankami dyskryminacyjnymi wymienionymi w polskim kodeksie pracy. Rezultatem skutecznie prowadzonej polityki równych szans w jej zawężonym rozumieniu może być np. zwiększenie udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych w firmie.

## Zarządzanie różnorodnością

Zarządzanie różnorodnością (diversity management) jest mało znaną w Polsce strategią zarządzania personelem. Podstawowym założeniem tego podejścia jest przekonanie, że zróżnicowanie personelu stanowi zasób przedsiębiorstwa, który w określonych warunkach może stać się źródłem korzyści biznesowych i zysków.

Różnorodność pracowników rozumiana jest bardzo szeroko jako wszystkie możliwe – widoczne i niewidoczne, wrodzone i nabyte – aspekty, pod których względem ludzie się od siebie różnią i są do siebie podobni [np. płeć, wiek, rasa, pochodzenie etniczne, (nie)pełnosprawność, orientacja seksualna, wyznanie, miejsce zamieszkania, język, stan cywilny, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, styl życia].

Celem zarządzania różnorodnością jest stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każda zatrudniona osoba czuje się szanowana i doceniona, i ma szansę w jak największym stopniu wykorzystywać swoje indywidualne możliwości do realizacji misji przedsiębiorstwa.

Zarządzanie różnorodnością służy osiągnięciu konkretnych i wymiernych efektów. Główną motywacją do wdrażania rozwiązań z zakresu zarządzania różnorodnością jest osiągnięcie zysku, budowa przewagi konkurencyjnej i osiąganie celów firmy. Dlatego też w języku polskim można spotkać się z tłumaczeniem angielskiego terminu diversity management jako zarządzanie różnorodnością, ale także jako zarządzanie przez różnorodność.

Koncepcja zarządzania różnorodnością opiera się na założeniu, że w bezpiecznym i przyjaznym środowisku pracy, gdzie wszyscy zatrudnieni czują, że mają rzeczywisty wpływ na to, co dzieje się w firmie, pracownicy chętniej i bardziej angażują się w realizację swoich zadań, a to bezpośrednio

przekłada się na wyniki całego przedsiębiorstwa. Ponadto budowanie otwartych zespołów składających się z osób o różnym doświadczeniu i światopoglądzie wyzwala szerokie możliwości kształtowania nowych rozwiązań i dostarczania adekwatnych odpowiedzi na zmieniające się wymagania rynku. Dzięki temu firma osiąga lepsze wyniki oraz, co równie istotne, zapewnia sobie podstawy do dalszego rozwoju i doskonalenia swoich kluczowych kompetencji.

Zarządzanie różnorodnością to zarówno trwałe wyeliminowanie przypadków dyskryminacji, molestowania i mobbingu (nękania) ze względu na jakiegokolwiek przesłanki, jak i zbudowanie włączającego i wzmacniającego miejsca pracy (empowering organization). Wymiar społecznego włączenia (social inclusion) oznacza stworzenie warunków, w których jednostki wywodzące się z różnych grup społecznych [np. osoby (nie)pełnosprawne lub osoby w wieku powyżej 45 lat] mają rzeczywiste i równe szanse na zatrudnienie w danej firmie, a następnie na pełne uczestniczenie w rozwoju przedsiębiorstwa, we wszystkich obszarach i na wszystkich poziomach działania<sup>1</sup>. Włączenie wiąże się ze świadomym poszanowaniem i uznaniem różnic oraz elastycznym i indywidualnym podejściem do każdej pracownicy/pracownika.

Zarządzanie różnorodnością opiera się na ścisłym związku istniejącym pomiędzy personelem, kulturą organizacji i stopniem realizacji misji firmy. Dotyczy niewidocznego i często nieformalnego wymiaru funkcjonowania przedsiębiorstwa – kultury organizacji (podzielane wartości, normy, przekonania, zwyczaje, a także utarte sposoby myślenia i zachowania). W odniesieniu do zagadnień związanych z równością zarządzanie różnorodnością dotyczy w szczególności uprzedzeń i stereotypów, ale również języka i przekazów niewerbalnych.

## Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością – główne różnice

Polityka równych szans	Zarządzanie różnorodnością
Cel: zapobieganie dyskryminacji zgodnie z przepisami prawa	Cel: stworzenie warunków pracy zwiększających szansę rozwoju firmy i osiąganie wymiernych efektów biznesowych
Działania: skierowane przede wszystkim do kobiet, osób niepełnosprawnych i pochodzących z mniejszości etnicznych	Działania: skierowane do wszystkich pracowników i pracowników firmy
Obszar interwencji: procedury związane z zarządzaniem personelem	Obszar interwencji: kultura organizacji
Główny aktorzy: dział ds. kadr i menedżerowie ds. zarządzania zasobami ludzkimi	Główny aktorzy: wszyscy menedżerowie i pracownicy

Źródło: na podstawie L. Wirth, *Breaking through the Glass Ceiling. Women in Management*, International Labour Organization, Geneva 2001.

1 | A. Woźniakowski, *Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.

Należy pamiętać, że zarządzanie różnorodnością nie jest równoznaczne z polityką równych szans. Te dwa podejścia, mimo że pozornie dość podobne, dzielą istotne różnice.

W roku 2006 wydawnictwo Harvard Business Review opublikowało artykuł na temat zarządzania różnorodnością, który zawierał następujący fragment: „[...] w sytuacji, gdy pracownikom stworzy się odpowiednie warunki do wykorzystania różniących ich cech w procesie twórczego myślenia, wszyscy korzystają, ucząc się od siebie nawzajem, a organizacja skuteczniej wypełnia swoją misję. Jeśli spełniona zostaje większość koniecznych warunków, możliwości wzrostu są niemal nieograniczone”<sup>2</sup>.

Jakie to warunki? Oto ich wstępna lista:

- Wszystkie osoby zaangażowane w pracę firmy na najwyższych stanowiskach decyzyjnych wierzą w celowość działań na rzecz różnorodności i aktywnie je wspierają.
- Menedżerki/menedżerowie rozumieją, że zróżnicowany personel uosabia wiele perspektyw oraz sposobów podejścia do pracy i cenią różnorodność opinii oraz spostrzeżeń.
- Menedżerki/menedżerowie umieją rozpoznawać zarówno szanse stwarzane przez różnorodność zespołu, jak i wyzwania, które różnorodność stwarza dla organizacji.
- Menedżerki/menedżerowie rozumieją, że zarządzanie różnorodnością nie oznacza deprecjonowania podobieństw.
- Kultura organizacyjna firmy wymaga od każdej i każdego jednakowo wysokich standardów oraz wyników, stymuluje rozwój osobisty, docenia pracownice/pracowników i zachęca do otwartości.
- Firma ma jasno określoną i powszechnie rozpoznawaną misję oraz dokładnie zdefiniowane cele biznesowe.
- Firma indywidualnie określa, czym dla niej jest różnorodność i definiuje swój szerszy kontekst społeczny związany z różnorodnością<sup>3</sup>.

## Literatura

Haich M.J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Karton G., Greene A., *The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach*, Oxford 2005.

*Płeć a możliwości ekonomiczne w Polsce: czy kobiety straciły na transformacji?*, Bank Światowy, Warszawa 2004.

Thomas D.A., Ely R.J., *Różnice mają znaczenie. Nowy paradygmat zarządzania różnorodnością*, w: *Harvard Business Review. Kobiety i biznes*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.

*The Business Case for Diversity. Good practices in the Workplace*, European Commission 2005.

*Valuing and Managing Diversity. Workplace issues*, „American Society for Training and Development”, Iss. 9305, 1999.

Wirth L., *Breaking through the Glass Ceiling. Women in Management*, International Labour Organization, Geneva 2001.

Woźniakowski A., *Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.

2 | D.A. Thomas, R.J. Ely, *Różnice mają znaczenie. Nowy paradygmat zarządzania różnorodnością*, w: *Harvard Business Review. Kobiety i biznes*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 138.

3 | Na podstawie: ibidem, s. 157-159 oraz *Valuing and Managing Diversity. Workplace issues*, „American Society for Training and Development”, Iss. 9305, 1999.





Korzyści  
**ekonomiczne**  
polityki równych szans

<http://www.women2top.net/uk/thatswhy.htm>



Równość kobiet i mężczyzn jest czynnikiem gwarantującym sukces przedstawicielom obu płci. Połączenie talentów kobiet i mężczyzn w środowisku pracy premiującym umiejętności, profesjonalizm i rentowność nie oznacza nowego podziału władzy czy zasobów. Przeciwnie, kobiety i mężczyźni, pracując razem, tworzą sytuację, w której obie strony zyskują, gdyż praca zespołowa tworzy wartość dodaną. Poniżej prezentujemy przykłady wskazujące, że obecność kobiet na najwyższych szczeblach kierowniczych może wpłynąć na poprawę wyników firmy, tj. rentowność, konkurencyjność i nastawienie na klienta.

Równość kobiet i mężczyzn jest podstawowym warunkiem demokracji, a uczestnictwo na równych prawach – jednym z fundamentalnych praw człowieka, a także prawem gwarantowanym przez wszystkie kraje Unii Europejskiej. Wiele firm i organizacji, poprzez podejmowanie kwestii zróżnicowania płci, daje dowód przestrzegania istniejących zasad i poważnego traktowania swojej społecznej odpowiedzialności.

Kolejnym czynnikiem zachęcającym firmy do aktywnego zajmowania się kwestiami kobiet na szczeblach kierowniczych jest dążenie do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i zwiększenia zysków. Fakt ten nie jest zbyt dobrze znany, mimo że coraz liczniejsze wyniki badań i praktyk biznesowych wskazują na związek pomiędzy równością szans a osiąganymi zyskami.

### Korelacja między obecnością kobiet na stanowiskach kierowniczych a zyskami

Wiele badań wykazuje istnienie związku pomiędzy rozkładem płci w zarządzie firmy a jej rentownością. Badacze z angielskiego Cranfield University stwierdzili stałą, coraz silniejszą korelację pomiędzy wysokimi wynikami na rynku a obecnością kobiet na stanowiskach dyrektorskich. Co roku analizują 100 największych firm notowanych na Londyńskiej Giełdzie i publikują kobiecy indeks FTSE<sup>1</sup>. W 2003 r. 18 spośród 20 firm, które zanotowały najwyższą kapitalizację rynkową, zatrudniało przynajmniej jedną kobietę na stanowisku dyrektora. Wśród 20 firm, które zanotowały najniższą kapitalizację, jedynie w 8 zasiadały dyrektorki.

Badacze prześledzili również związek pomiędzy zasadami ładu korporacyjnego a obecnością kobiet na stanowiskach kierowniczych najwyższego szczebla. Opracowano narzędzie do pomiaru stopnia wdrożenia zasad ładu korporacyjnego, składające się z ośmiu klasycznych wskaźników – np. jak

mianowani i szkoleni są członkowie zarządu. Następnie firmom przypisano oceny. Badanie wykazało, że firmy, które uzyskały wysoką ocenę w zakresie ładu korporacyjnego, miały przynajmniej jedną członkinię zarządu.

Długofalowe badania Roya Adlera<sup>2</sup> z Pepperdine University w USA wykazały związek między obecnością kobiet na stanowiskach kierowniczych a rentownością w krótkim i długim okresie.

Wyczerpujące, prowadzone przez 19 lat studium badające 215 firm ujętych w rankingu „Fortune 500”<sup>3</sup> udowodniło istnienie silnej korelacji pomiędzy wysokim odsetkiem promocji kobiet na stanowiska kierownicze a wysoką rentownością. Mierząc ową rentowność na trzy sposoby, wykazano, że 25 firm z listy „Fortune 500”, które miały najwyższą reprezentację kobiet na kierowniczych stanowiskach, wykazało zyski od 18% do 69% wyższe w porównaniu z medianą firm z „Fortune 500” z tej samej branży.

Można tłumaczyć, że firmy notujące wysokie zyski mogą sobie pozwolić na eksperymenty i awansowanie kobiet na stanowiska kierownicze. Inne wytłumaczenie jest takie, że firmy zawdzięczają wyższe zyski podejmowaniu mądrzejszych decyzji. Jedną z tych mądrych decyzji może być zapewnienie kobietom miejsca w zespołach kierowniczych, a tym samym zagwarantowanie firmie dostępu do najciekawszych umysłów i dalszego podejmowania inteligentnych i zyskowych decyzji.

**Jak powinniśmy interpretować te badania?** Badacze ostrożnie wyciągają wnioski co do przyczyn. Nikt nie twierdzi, że kobiety lepiej radzą sobie w interesach niż mężczyźni. Wskazuje się natomiast na pulę niewykorzystanych talentów oraz na fakt, że różnorodność myślenia daje lepsze wyniki. Mądrzy dyrektorzy mogą o tym pamiętać, gdy zastanawiają się nad wyborem utalentowanych ludzi do swoich zespołów kierowniczych.

### Dotarcie do całkowitej puli talentów

Głównym powodem mianowania większej liczby kobiet na stanowiska kierownicze jest fakt, że lepiej jest prowadzić rekrutację, biorąc pod uwagę całkowitą pulę talentów, a nie tylko połowę. W dzisiejszej gospodarce globalnej kreatywność i umiejętności są kluczami firm do sukcesu. Często mówimy o gospodarce opartej na wiedzy, czyli zależnej od połączonych umiejętności pracownic/pracowników. Wyklu-

1 S. Vinnicombe, V. Singh, *The Female FTSE Index*, Cranfield School of Management 2003.

2 R.D. Adler, *Women in the Executive Suite Correlate to High Profits*, Glass Ceiling Research Center 2001, [www.equalpay.nu/docs/en/adler\\_web.pdf](http://www.equalpay.nu/docs/en/adler_web.pdf)

3 Ranking 500 największych firm w USA według przychodów – przyp. tłum.

czanie kobiet ze stanowisk menedżerskich i dyrektorskich oznacza rezygnację z wiedzy, doświadczeń i kreatywności połowy populacji. Jest to niewątpliwie duże marnotrawstwo zasobów.

Mitami są przekonania, że to mężczyźni lepiej nadają się na menedżerów, kobiety zaś nie są odpowiednio wykształcone lub nie wykazują zainteresowania robieniem kariery. W dużym amerykańskim badaniu nad zachowaniami przywódczymi stwierdzono różnice w stylach i praktykach przywódczych kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych. Jednakże różnice te były subtelne, a gdy oceniano całościową skuteczność przywódczą, różnice między płciami nie były widoczne<sup>4</sup>. Badania pokazują też, że niemal tyle samo kobiet co mężczyźni pragnie rozwijać się zawodowo<sup>5</sup>. **Niewykorzystany potencjał menedżerski istnieje zapewne w każdej firmie.**

### Inwestycje w różnorodność

Argumenty na rzecz różnorodności (diversity) opierają się na założeniu, że firma dysponująca zróżnicowaną kadrą ma dostęp do szerszego spektrum doświadczeń, zdobytych w różnych sieciach powiązań i obszarach. Różnorodność obejmuje płeć, pochodzenie etniczne, język, religię, orientację seksualną i cechy osobowościowe. Najważniejsze jest zróżnicowanie ze względu na płeć, jako że występuje ono dodatkowo w każdej z powyższych kategorii. Najistotniejszym argumentem na rzecz różnorodności jest fakt, że gdy kobiety uczestniczą w zarządzaniu, podejmowane są lepsze jakościowo decyzje. Nie dzieje się tak dlatego, że kobiety i mężczyźni są tak bardzo odmienni, ani dlatego, że kobiety



**Wykluczanie kobiet ze stanowisk menedżerskich i dyrektorskich oznacza rezygnację z wiedzy, doświadczeń i kreatywności połowy populacji. Jest to niewątpliwie duże marnotrawstwo zasobów.**

są mądrzejszymi, bardziej empatycznymi czy lepszymi menedżerami niż mężczyźni. **Przyczyną sukcesu są odmienne doświadczenia i punkty widzenia.** Kobiety i mężczyźni są wychowywani tak, aby pełnić różne role, często pracują w różnych obszarach społecznych, co sprawia, że wnoszą inne doświadczenia i wartości do procesu podejmowania decyzji.

Istnieje badanie wykazujące, że **grupy mieszane<sup>6</sup>, składające się z kobiet i mężczyzn, są skuteczniejsze niż zespoły utworzone z przedstawicieli jednej płci.** Grupy homogeniczne mogą szybciej podejmować decyzje. Mają jednak tendencje do niedzielenia się informacjami, które mogą być sprzeczne z tokiem myślenia grupy. Dlatego istnieje ryzyko wypracowywania błędnych decyzji.

Szwedzka Agencja Rozwoju Biznesu (NUTEK)<sup>7</sup> stwierdziła zależność między zróżnicowaniem ze względu na płeć a rentownością. Przeanalizowano ponad 13 tys. firm. Równość płci mierzono na trzy sposoby, odwołując się do możliwości awansowania, urlopów rodzicielskich i reprezentacji płci.

Wskaźniki zróżnicowania ze względu na płeć zostały porównane z wynikami dotyczącymi rentowności. Posłużono się następującymi danymi: zwrot z inwestycji z kapitału całkowitego, wartość sprzedaży netto i dochód netto. Analiza wykazała zależność pomiędzy dwiema z trzech zmiennych.

### Perspektywa klientki/klienta

Posiadanie zespołów mieszanych na każdym poziomie organizacji jest ważne w kontekście zaspokajania potrzeb i oczekiwań klientek/klientów co do produkowanych dóbr i usług. **„Na rynku konsumenckim, im bardziej struktura personalna firmy odzwierciedla strukturę demograficzną rynku, tym lepiej może wyczuć nowe potrzeby na rynku i dostosować się do nich”<sup>8</sup>.**

Firmy naturalnie chcą znać potrzeby kobiecej klienteli. Obecnie zależy to w coraz większej mierze od stopnia zróżnicowania personelu ze względu na płeć.

Kobiety pełnią ważną rolę jako konsumentki i podejmują istotne decyzje gospodarcze. W USA niemal połowę akcjonariuszy stanowią kobiety i to one kupują połowę komputerów<sup>9</sup>. Kobiety są też odpowiedzialne za 83% zakupów dóbr konsumenckich<sup>10</sup>. Podobnie, dla wielu europejskich firm kobiety są końcowymi odbiorczyniami produktów.

4 R. Kabacoff, *Gender Differences in Organisational Leadership: A Large Sample Study*, 1998, [www.mrg.com](http://www.mrg.com)

5 *Leaders in a Global Economy. A study of executive women and men*, Catalyst 2004.

6 D.G. Ancona, D.F. Caldwell, *Demography and Design Predictors of New Product Team Performance*, „Organization Science” 3, 1992, s. 321–341.

7 *Extract from Gender and Profits*, NUTEK 1999, [www.equalpay.nu/docs/en/genderandprofit.pdf](http://www.equalpay.nu/docs/en/genderandprofit.pdf)

8 *Making Change: Creating a Business Case for Diversity*, Catalyst 2002.

9 F. Popcorn, L. Marigold, *EVEluation: Understanding Women – Eight Essential Truth that Work in Your Business and Your Life*, Hyperion 2001.

10 M. Barletta, *Marketing to Women: How to Understand, Reach and Increase Your Share of the World's Largest Market Segmen*, Dearborn Trade Publishing 2002.

### Minimalizacja ryzyka i kosztów

Inwestorzy i właściciele także wykazują coraz silniejsze zainteresowanie problemami różnorodności. Dyskryminacja wszelkiego typu jest czynnikiem włączanym do szacowania ryzyka. Powszechne staje się oczekiwanie, że w raportach rocznych znajdą się informacje na temat polityki i postępów firmy w kwestii równości płci.

Dyskryminacja pociąga za sobą ryzyko pozwów sądowych, o ile firma nie spełnia wymogów prawnych. Oprócz kosztów bezpośrednich, takich jak czas pracy, koszty prawne czy kary, występują też poważne koszty pośrednie, związane ze złą prasą i nadszarpnięciem wizerunku marki.

Kobiety dysponują władzą w społeczeństwie. Podejmują decyzje, biorą udział w wyborach, są właścicielkami i konsumentkami. Firmy znane ze złego traktowania pracowników ryzykują utratę zaufania do marki. Zmniejsza to ich szanse przetrwania w gospodarce globalnej. Firmy utrzymujące przestarzałe struktury narażają się na upadłość. Brak równości może być postrzegany jako część ryzyka, które ponosi firma.

### Pracodawca z wyboru

**Wizerunek firmy promującej zróżnicowanie ze względu na płeć może mieć pozytywny wpływ na najważniejsze źródło konkurencyjności firmy: ludzi<sup>11</sup>.** Aby firma była konkurencyjna, musi od samego początku pozyskiwać właściwe pracownice/pracowników, a następnie być w stanie zatrzymać ich w firmie. Badania nad młodymi liderami wykazują, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni są krytyczni wobec dzisiejszego wizerunku zarządzania i panujących w firmach warunków. Chcieliby mieć możliwość elastycznych form pracy, cenią sobie firmy prowadzące politykę przyjazną rodzinie. Firmy, które nie słuchają głosu młodych menedżerów, będą omijane przez kobiety i mężczyzn, którzy pragną osiągnąć równowagę między życiem rodzinnym a zawodowym.

Duża rotacja personelu i związane z nią koszty to powszechny niekorzystny skutek braku równości szans w firmach. Koszty te wiążą się z odchodzeniem pracowników/pracowników, szukaniem zastępstw, przenoszeniem i wdrażaniem do pracy osób z innych działów. Do tego dochodzą koszty pośrednie, takie jak utrata satysfakcji klientów.

Badanie nad utrzymaniem personelu przeprowadzone przez międzynarodową firmę konsultingową<sup>12</sup> może tu posłużyć jako przykład.

Pewna organizacja przyjmowała do pracy taką samą liczbę kobiet i mężczyzn. Standardowa kariera obejmowała 10–15 lat pracy na stanowisku konsultanta. Po tym okresie najbardziej utalentowanym osobom proponowano stanowisko kierownicze. Jednakże w firmie tej można było policzyć na palcach kobiety na wysokich stanowiskach, wiele z nich odchodziło po 10–15 latach pracy. Mężczyźni z takim doświadczeniem w pracy zwykle zajmowałiby już wyższe stanowiska, lecz ich koleżanki z identycznym stażem nadal pracowały na niższych. Kobiety decydowały się na odejście z firmy, gdy czuły, że natrafiły na szklany sufit. Widziały, że mężczyźni o takich samych lub niższych kwalifikacjach byli wyżej na drabinie kariery.

Inna firma konsultingowa w podobnej sytuacji podjęła działania, by zatrzymać kobiety w pracy i umożliwić im rozwój zawodowy. Zmniejszyło to rotację personelu z poziomu 25% do 18% i zaoszczędziło 250 mln dolarów, które firma wydałaby na zatrudnienie i szkolenie nowych pracowników. Co więcej, menedżerowie mogli skupić się na rozwijaniu usług i produktów firmy, zamiast się martwić tym, jak zatrzymać personel.

<sup>11</sup> D. Kingsmill, *A Review of Women's Employment and Pay*, London 2001, s. 36–37.

<sup>12</sup> D. Kingsmill, *A Review...*, op.cit., s. 36–37.



# Równość szans – krok po kroku

Georgina Brown

**W** roku 1980 w raporcie Narodów Zjednoczonych zapisano: „**Kobiety stanowią połowę ludności świata, wykonują prawie dwie trzecie prac, otrzymują jedną dziesiątą światowego dochodu i posiadają mniej niż jedną setną własności na świecie**”.

Liczby te znajdują odzwierciedlenie zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym, gdzie kobiety wciąż nie są odpowiednio reprezentowane na wyższych stanowiskach. Tam, gdzie tworzy się politykę, podejmuje decyzje i kształtuje kulturę organizacji, brakuje kobiet, przez co kadry kierownicze są jednowymiarowe. Tym samym możliwości tworzenia strategii odpowiadających potrzebom klientów są ograniczone, szczególnie jeśli weźmiemy pod uwagę

fakt, że w wielu sektorach kobiety stanowią ponad 50% siły nabywczej.

Wysiłki podejmowane w celu zlikwidowania nierówności ze względu na płeć w biznesie często koncentrują się na formalnych barierach utrudniających awans kobiet, tj. na strategiach, praktykach i procedurach. Tymczasem rozwój zawodowy kobiet hamowany jest również poprzez nieformalne procesy i relacje w miejscu pracy, na które składają się styl komunikacji, sposoby myślenia, przyjmowanie archetypicznych ról kobiecych i ról męskich oraz technik przywództwa.

Poniższe wytyczne przedstawiają schemat wdrażania polityki równych szans.

## Droga do równości płci – krok po kroku

### krok 1

#### Budowanie otoczenia

- Wysoki poziom zaangażowania
- Wizja firmy – ustalenie celów
- Wprowadzenie systemu komunikacji kaskadowej

### krok 2

#### Badania i analiza

- Przeprowadzenie audytu z perspektywy równości płci (Gender Impact Audit, GIA) wewnątrz organizacji oraz wśród interesariuszy
- Ocena dotychczasowych programów i procedur
  - Zogniskowane wywiady grupowe
  - Wywiady indywidualne
  - Ankieta wśród personelu
  - „Osobista Doradczyni”

### krok 3

#### Przeciwdziałanie nierównościom na poziomie makro

- Rozwój polityki firmy
- Mechanizmy wewnętrzne
- Konsultacje i uczestnictwo

### krok 4

#### Przeciwdziałanie nierównościom na poziomie mikro

- Etap pierwszy: Dział HR – narzędzia
- Innowacje w procesie rekrutacji
  - Systemy nagród
  - Równowaga między życiem zawodowym i osobistym
  - Urlopy rodzicielskie
  - Sieci współpracy kobiet w organizacji
  - Zaangażowanie pracowników płci męskiej
  - Programy rozwoju zawodowego kobiet
- Etap drugi: Podnoszenie poziomu świadomości
- Programy szkoleniowe
  - Modelowanie ról i programy mentorskie
  - Indywidualny coaching

### krok 5

#### Monitoring i ewaluacja

- Odpowiedzialność
- Porównanie z konkurencją
- PR i wizerunek firmy
- Ciągłe dostosowywanie się



## Krok 1: Budowanie otoczenia

### WYSOKI POZIOM ZAANGAŻOWANIA

**Aby działania na rzecz równości płci miały jakiegokolwiek szanse na sukces, powinny być one finansowane i aktywnie wspierane przez szefową/szefa firmy, która/który rozumie, że wyższy odsetek kobiet, polityka na rzecz równego traktowania oraz wzrost świadomości na temat równości płci przyniosą pozytywne efekty jej/jego firmie.**

Działania na rzecz równouprawnienia płci nie przyniosą oczekiwanych rezultatów, jeśli będą tylko sposobem firmy na „poprawność polityczną”. **Muszą być one postrzegane jako strategiczna inwestycja w zarządzanie firmą.**

### WIZJA FIRMY – USTALENIE CELÓW

Idealna wizja to stworzenie takiej kultury organizacyjnej, w której każda pracownica/pracownik ma szanse osiągnięcia pełnego rozwoju zawodowego i w której różnice są cenione, a nie tylko tolerowane. Do stworzenia takiej kultury organizacji nie wystarczą dobre intencje kierownictwa, niezbędne jest wyznaczenie celów, zapewnienie środków umożliwiających ich osiągnięcie, mierzenie postępów i wskazanie osób odpowiedzialnych za realizację poszczególnych zadań. Przede wszystkim jednak kierownictwo powinno promować

i wspierać pożądane zachowania własnym przykładem, tak aby wszystkie pracownice/pracownicy rozumieli, że polityka równych szans przynosi organizacji korzyści.

### WPROWADZENIE SYSTEMU KOMUNIKACJI KASKADOWEJ

Każdy skuteczny proces wprowadzania zmian wymaga efektywnej i otwartej komunikacji. Osoby zarządzające zmianą odpowiadają za skuteczne zakomunikowanie kluczowego przekazu wszystkim członkom organizacji, począwszy od jej zwierzchników. W ten sposób menedżerowie i personel będą mogli zapoznać się z nową wizją i celami oraz przekonać się, że osoby na najwyższych stanowiskach są odpowiedzialne za ich urzeczywistnienie. Równie ważne jak uruchomienie komunikacji kaskadowej jest też wdrożenie mechanizmu informacji zwrotnej, który umożliwi wymianę opinii, poglądów i doświadczeń między personelem niższego szczebla a kadrą kierowniczą.

Inicjatywa na rzecz równości płci może stać się znakiem firmowym niektórych organizacji, używanym następnie w procesach komunikacji i promocji, skierowanych zarówno do wewnątrz, jak i na zewnątrz danej firmy.

## Przykład: Budowanie otoczenia

### Inspirujący liderzy – dawanie przykładu

#### SHELL (Niemcy, Austria, Szwajcaria)

Sektory przemysłowe, takie jak sektor energetyczny lub petrochemiczny, nie są tradycyjnie postrzegane jako przyjazne kobietom. Shell postanowił jednak zmienić swoją kulturę korporacyjną i stworzyć wizerunek firmy otwartej w równym stopniu na kobiety i na mężczyzn.

Obecność różnych wzorów ról kobiet w firmie pomaga kobietom pracującym w Shellu wybrać optymalny dla siebie model i stworzyć taką kulturę organizacyjną, w której wspiera się i promuje uzdolnione kobiety. Ułatwia również utrzymywanie otwartej i dynamicznej kultury korporacyjnej oraz zainteresowanie większej liczby utalentowanych kobiet pracą w Shellu, co dodatkowo wzmacnia organizację.

Liderzy Shella obu płci w pełni wspierają inicjatywy różnych grup pracowników, które mają na celu stworzenie bardziej otwartego środowiska pracy. Podejmują działania wzmacniające na rzecz otwartej kultury firmy oraz sami dają dobry przykład.

Odpowiedzialność liderów jest kluczem do rozwoju zawodowego kobiet oraz do stworzenia takiego środowiska pracy w firmie Shell, które jest przyjazne pracownikom obu płci.

### W jaki sposób Shell daje przykład?

Shell uważa, że firma korzysta na większej różnorodności (diversity), ponieważ ma ona wpływ na pozytywne stosunki z klientami, dostawcami, partnerami, pracownikami, rządem i innymi interesariuszami, co z kolei przyczynia się do osiągania lepszych wyników finansowych. Kwestie różnorodności były przedmiotem dyskusji podczas zebrania Komisji Dyrektorów Zarządzających firmy Shell w listopadzie 2001 r. W rezultacie przyjęto Zbiór Globalnych Standardów Shella, obowiązujący na całym świecie. Standardy te jasno określają oczekiwania wobec każdego z oddziałów firmy Shell. Postępy sprawdza się corocznie i publikuje w rocznym raporcie. Szczególnie menedżerowie wyższego szczebla powinni dawać dobry przykład i być siłą napędową procesu wdrażania polityki różnorodności.

Kroki podjęte przez liderów firmy obejmują:

- 1) Przyjęcie standardów różnorodności na poziomie zarządu. Wytyczne te obowiązują Grupę Shell na całym świecie, a ich stosowanie jest kontrolowane w drodze wewnętrznego audytu.
- 2) Włączenie kwestii różnorodności do całościowej oceny Grupy Shell.
- 3) Sprawdzenie, czy menedżerowie podejmują coroczne zobowiązania na rzecz różnorodności oraz czy każdy oddział ma własny plan na rzecz wdrażania różnorodności.

- 4) Zapewnienie funduszy i wsparcia sieciom współpracy kobiet oraz programom rozwoju zawodowego kobiet.
- 5) Promowanie rozwoju zawodowego kobiet podczas wystąpień publicznych i w wydawanych publikacjach.
- 6) Stworzenie Rady na rzecz Różnorodności, w której skład wchodziły liderzy najwyższego szczebla, a jej przewodniczącym jest prezes Shella.
- 7) Określenie celów związanych z równością szans i publikowanie wyników w corocznym raporcie Shella.

## Krok 2: Badania i analiza

### PRZEPROWADZENIE AUDYTU Z PERSPEKTYWY RÓWNOŚCI PŁCI (GENDER IMPACT AUDIT, GIA) WEWNĄTRZ ORGANIZACJI ORAZ WŚRÓD INTERESARIUSZY

Audyt z perspektywy równości płci pozwala zweryfikować, czy programy, procedury i procesy dają optymalne rezultaty i jednocześnie nie dyskryminują którejś z płci. GIA można przeprowadzić na wiele sposobów, ale zawsze obejmuje on rozpoznanie sytuacji kobiet i mężczyzn w miejscu pracy oraz ewentualnych konsekwencji wynikających z przyjętej polityki. W procesie audytu rozpoznaje się:

- a) **pośrednią i bezpośrednią dyskryminację** – określana jest polityka firmy, procesy i procedury (takie jak brak elastycznych form pracy), które mogą pośrednio lub bezpośrednio dyskryminować konkretne grupy (np. pracownice/pracowników odpowiedzialnych za opiekę nad osobami zależnymi);
- b) **pośrednie i bezpośrednie korzyści** – identyfikowana jest polityka firmy, procesy i procedury (takie jak nieformalne sieci współpracy), które działają na korzyść pewnych grup;
- c) **wpływy neutralne** – ustalane są obszary najlepszych praktyk, z których korzystać mogą wszyscy, np. zakładowe żłobki;
- d) **grupy zagrożone wykluczeniem** – identyfikowane są grupy pracownic/pracowników, które potencjalnie narażone są na dyskryminację;
- e) **utracone szanse** – określane są sytuacje, w których jednostki zostały zepchnięte na margines lub były szykanowane ze szkodą dla nich samych i dla całej firmy – są to lekcje na przyszłość.

GIA daje ogólny obraz skuteczności polityki firmy w sferze zapewnienia równości płci. Poprzez ujawnienie braków danych i w zrozumieniu konkretnych kwestii wskazuje obszary, które można by zreformować. Audyt pozwala na zbadanie konkretnych procesów i praktyk, co pozwala określić, które z nich mają pozytywny, a które negatywny wpływ, a zarazem stwierdzić, które obszary wymagają usprawnień. Przeprowadzenie takiej oceny powinno zmierzać do udoskonalenia polityki, wprowadzenia zmian w obszarach uznanych za słabe i rozpoznania obszarów dalszych badań.

**Punktem wyjścia jest zawsze przyjrzenie się „własnym pracownikom” – jacy są, czym się między sobą różnią, jakie mają potrzeby.** Zebranie i analiza danych statystycznych umożliwi przeprowadzenie wymienionych niżej elementów GIA. Badanie powinno objąć co najmniej 10% zatrudnionych, jak również zewnętrznych interesariuszy, klientów i przedstawicieli konkurencji. Na audyt składają się następujące elementy:

#### – Ocena dotychczasowych programów i procedur

Programy i procedury oceniane są na podstawie kwestionariusza, który składa się z serii pytań i zagadnień do dyskusji na temat firmy. Kwestionariusz może być wypełniany przez same pracownice/pracowników firmy, ale taka praktyka nie jest polecana. Osoba z zewnątrz jest w stanie lepiej zidentyfikować obszary nierówności, zarówno takie, które pracownice/pracownicy często uważają za „normalne”, jak i te, których istnienia nie są świadomi.

#### – Zogniskowane wywiady grupowe

Wywiady grupowe to możliwość, by pracownice i pracownicy różnego szczebla spotkali się i zastanowili nad różnymi kwestiami dotyczącymi płci oraz ich wpływu na życie kobiet i mężczyzn, na ich role i osiągnięte wyniki.

#### – Wywiady indywidualne

Niektórzy ludzie mogą nie czuć się swobodnie podczas wywiadów grupowych lub podczas wypełniania kwestionariusza. Dlatego zawsze zaleca się przeprowadzenie wywiadów indywidualnych, zapewniających rozmówcom sposobność do otwartego wypowiedzenia się o własnych obawach i poglądach związanych z firmą i kwestiami równości płci. Takie wywiady muszą być całkowicie poufne.

#### – Ankieta wśród personelu

W dużych organizacjach ankiety w wersji internetowej bądź papierowej mogą być wygodnym sposobem na szybkie pozyskanie obszernych informacji. Jeśli jednak badamy sprawy, które dotyczą „serca i rozumu”, to ankieta powinna być zawsze używana w połączeniu z wywiadami focusowymi i indywidualnymi.



### – „Osobista Doradczyni”

Dyrektorzy i menedżerowie mogą poszerzać własną wiedzę z zakresu polityki równych szans poprzez np. lekturę odpowiednich artykułów i książek bądź też rozmowy z własnym personelem. Podczas gdy audyt (GIA) pomaga w stworzeniu konkretnego obrazu danej firmy, inną skuteczną metodą może być przydzielenie każdemu dyrektorowi czy menedżerowi osobistej doradczyni. Pomysł ten polega na tym, że dyrektor spotyka się nieformalnie z konkretną pracownicą trzy-cztery razy do roku. Jeśli pojawia się jakiś problem związany z kwestią nierównego traktowania ze względu na płeć, ma możliwość przedyskutowania tego z pracownicą. Relacja taka musi być poufna, aby zarówno dyrektor, jak i jego osobista doradczyni czuli się bezpiecznie. Taka praktyka może w znaczący sposób przyczynić się do zwiększenia wzajemnego zrozumienia pomiędzy kierownictwem firmy a jej pracownicami.

## Krok 3: Przeciwdziałanie nierównościami na poziomie makro

### ROZWÓJ POLITYKI FIRMY

Włączanie kwestii równości szans do celów firmy może odbywać się dwoma sposobami:

- a) w odpowiedzi na potrzeby pracownic/pracowników i klientek/klientów,
- b) jako kluczowy cel strategiczny.

Ad a) Przyjmując ten sposób postępowania, należy zacząć od rozpoznania potrzeb pracownic/pracowników i klientek/klientów w wyniku przeprowadzenia GIA. Kolejnym krokiem jest przemyślenie możliwości wdrożenia odpowiednich rozwiązań. Chociaż wiele grup w obrębie organizacji może mieć wspólne potrzeby, mogą też pojawić się mniejsze grupy o bardziej konkretnych potrzebach (np. młode matki, ojcowie). W pewnych okolicznościach warto zaprojektować odrębne działania skierowane do tych konkretnych grup. Niezależnie zaś od tych działań, zawsze należy je chronić przed potencjalną dyskryminacją.

Ad b) W drugim podejściu zaczyna się od pytań o kluczowe polityki firmy, np. w obszarze rekrutacji, finansów, efektywności produkcji oraz wpływu tych polityk na sytuację kobiet, mężczyzn i/lub innych grup.

Na przykład:

- Na kogo ma wpływ dana polityka? Czy wpływa jednakowo na sytuację kobiet i mężczyzn?
- Czy istnieją dowody na nierówne traktowanie w danym obszarze?

- Czy pojawiły się skargi związane z kwestią nierównego traktowania ze względu na płeć?

- Jakie są pozytywne i negatywne skutki danej polityki?

- Czy nowa polityka będzie mniej/bardziej korzystna dla kobiet/mężczyzn?

Odpowiedzi na te pytania powinny pomóc w sformułowaniu priorytetów. Nie wolno interpretować braku danych jako dowodu nieistnienia problemu nierównego traktowania ze względu na płeć. Aby właściwie ocenić nową politykę, konieczna jest analiza sytuacji przed i po wprowadzeniu zmian i monitorowanie wpływu owych reform na kwestię równości szans.

### MECHANIZMY WEWNĘTRZNE

#### a) Formalne i nieformalne strategie, procedury i procesy

Ważne jest, by po przeprowadzeniu GIA firma przyjrzała się realizowanej strategii, wdrażanym procedurom i procesom, zarówno formalnym, jak i nieformalnym, oraz podjęła zobowiązanie jednakowego ich stosowania wobec wszystkich pracownic/pracowników. Niezbędne są odpowiednie działania w wielu obszarach – od promowania równości jako elementu kultury organizacyjnej, poprzez wyznaczenie celów rekrutacyjnych, aż po zmianę systemu nagród na taki, który wyróżnia sprawiedliwie pracowników obu płci. **Trzeba stworzyć środowisko pracy, w którym działania mogą być monitorowane, mierzone i nagradzane, i które zachęca pracownice/pracowników do osiągnięcia celów strategicznych firmy.**

#### b) Powołanie zespołów mieszanych

Ogólnie rzecz biorąc, gdy formuje się grupy lub zespoły, jednostki wchodzące w ich skład powinny doceniać wartość płynącą z różnic. Nie chodzi tylko o to, by otaczać się ludźmi, którzy się od nas różnią. Konieczny jest też klimat, w którym każdy może wyrażać wszystkie aspekty swojej osobowości podczas pracy. **Zróznicowane zespoły muszą nauczyć się słuchać i rozumieć nawzajem; jeśli ktoś traktuje innych w sposób dyskryminujący, opresyjny, oparty na stereotypach, zespoły powinny nauczyć się reagować na takie zachowania.**

Włączanie kwestii równości płci do polityki firmy często koncentruje się na ramach instytucjonalnych i organizacyjnych, rozumianych jako odpowiednia reprezentacja kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych. Aby jednak prawdziwie zapewnić równość płci, konieczne jest zaangażowanie kobiet i mężczyzn w podejmowanie decyzji.

Firma zamierzająca podjąć się włączania kwestii równości szans kobiet i mężczyzn do swojej polityki, powinna to omó-

wić ze wszystkimi zainteresowanymi stronami. Następnie należy zorganizować odpowiednie szkolenia i wytłumaczyć pracownikom prowadzone działania, zwłaszcza na wczesnym etapie ich wprowadzania. Powodzenie nowej strategii często oznacza zmianę kultury korporacyjnej poprzez uczenie się, rozwój oraz podnoszenie poziomu świadomości wśród pracowników.

### KONSULTACJE I UCZESTNICTWO WEWNĄTRZ I NA ZEWNĄTRZ FIRMY

Firmy powinny konsultować kluczowe kwestie dotyczące równości płci z organizacjami zewnętrznymi specjalizującymi się w tej dziedzinie. Wnoszą one obiektywną, zewnętrzną perspektywę, co może mieć pozytywny wpływ na firmę oraz na jej potencjalnych klientów.

W trakcie konsultacji rozpoznawane są kwestie kluczowe, a sam proces może być pouczający dla wielu menedżerów. Wyższy priorytet powinien być przyznany rozwijaniu długofalowych umiejętności oraz budowaniu relacji, a nie efektywnym, ale krótkotrwałym działaniom. **Podobnie zbieranie danych statystycznych, ilościowych, bez badań jakościowych oraz działań angażujących pracownice/pracowników, może sprawić, że przeoczone zostaną kwestie kluczowe. Podejście łączące metody jakościowe i ilościowe umożliwi organizacji uzyskanie jasnego obrazu istniejącej sytuacji w zakresie równości płci.**

#### Przykład: Innowacje w procesie rekrutacji

##### ACCENTURE

#### Strategia rekrutacji stawiająca na różnorodność

W firmie Accenture zespół do spraw rekrutacji i zespół do spraw różnorodności pracują razem, by jak najlepiej wdrażać strategię rekrutacji stawiającą na różnorodność. Dzięki temu firma zapewnia sobie dostęp do zróżnicowanej puli kandydatów. Podczas projektowania strategii zaangażowani są przedstawiciele istniejących w ramach firmy sieci, np. przedstawicielki sieci kobiet, które wnoszą odmienną perspektywę.

Accenture przygląda się swoim statystykom i gdy wyniki nie są zadowalające, podejmuje analizę sytuacji, aby lepiej zrozumieć jej przyczyny. Firma uczy się na błędach i stale poprawia swoje metody działania.

Firma opracowała też wiele kampanii rekrutacyjnych skierowanych specjalnie do kobiet, aby zachęcić je do aplikowania o pracę w Accenture. Przede wszystkim firma działa w szkołach średnich, gdzie zachęca szesnastolatki do związania swej przyszłości z technologią, co dawniej, tradycyjnie, było typowo „męską” ścieżką kariery.

### Krok 4: Przeciwdziałanie nierównościami na poziomie mikro

#### Etap pierwszy: Dział HR – narzędzia

#### NARZĘDZIE PIERWSZE: INNOWACJE W PROCESIE REKRUTACJI

Przyciągnięcie do pracy zdolnych młodych kobiet dzięki ofercie pracy skierowanej specjalnie do nich, prezentowanej przez przedstawicielki firm na uniwersytetach i w szkołach, to typowe działanie firm usiłujących osiągnąć równowagę zatrudnienia między kobietami a mężczyznami. Jednakże takie działania nie wystarczą, bowiem zainteresowanie młodych kobiet firmą to jedno, zaś wybranie najlepszych kandydatek i przekonanie ich do pozostania w danej firmie (a nie u konkurencji) – to najważniejsza kwestia.

Kryteria selekcji obowiązujące w firmie, poszukiwane kompetencje powinny być zbieżne ze strategią rekrutacji i warunkami panującymi na dzisiejszym rynku. Należy nie tylko zweryfikować proces i kryteria selekcji w celu wykrycia nieobiektywnego traktowania w zależności od płci, trzeba również szkolić pracowników obu płci, tak aby unikali nierównego traktowania, także tego wynikającego z nieświadomych stereotypów na temat płci.

#### Docieranie do szkół i uniwersytetów

Zachęcenie kobiet do pracy w zawodach technicznych to niełatwe zadanie. Dlatego Accenture szuka sposobów, by zachęcić młode dziewczęta do wyboru kariery w dziedzinie technologii. Wiąże się to z działaniami podejmowanymi w szkołach – np. firma prowadzi warsztaty technologiczne i organizuje prezentacje w szkołach żeńskich. Prowadzi też programy mentorskie na licznych uniwersytetach, gdzie studiuje wiele osób z różnych grup etnicznych. Na poziomie promowania marki Accenture nie zapomina o swoich obecnych i potencjalnych pracownikach.

#### Działania związane z rekrutacją absolwentów

Działania Accenture związane z rekrutacją absolwentów to dobry, praktyczny przykład tego, jak można dokładać starań, by pozyskiwać najlepsze pracownice tak samo jak najlepszych pracowników. Firma dba, by również kobiety reprezentowały ją podczas prezentacji oraz na imprezach organizowanych na uniwersytetach. Organizacja zapewnia obecność kobiet przy rozmowach o pracę z potencjalnymi kandydatkami, a jeśli kandydatka przeszła do dalszej fazy rekrutacji, przydziela się jej koleżankę – opiekunkę. W niektórych sytuacjach Accenture reklamuje się w publikacjach skierowanych do kobiet i sponsoruje żeńskie kluby sportowe i stowarzyszenia na uniwersytetach w całym kraju. Poza tym

organizuje imprezę „Kobiety w biznesie”, prowadzi działania marketingowe skierowane do kobiet, posiada też kobiecy profil na swojej stronie internetowej.

#### Doradca podczas rekrutacji

Accenture wspiera różnych kandydatów i oferuje im pomoc starszych koleżanek lub kolegów- doradców na czas rekrutacji,

zazwyczaj podczas jej drugiego etapu. Wsparcie podczas rekrutacji zapewnia każdemu kandydatowi możliwość zaprezentowania swojego potencjału.

### NARZĘDZIE DRUGIE: SYSTEMY NAGRÓD

Istotną kwestią jest, by organizacja potrafiła odpowiedzieć na pytanie, czy sprawiedliwie nagradza i docenia pracę kobiet.

Ważne jest, by firma wprowadziła system nagród za wyniki pracy, który ma na celu nagradzanie dobrych wyników pracy w określonym czasie, gdy sytuacja jest trudna lub pojawiają się pilne zadania. Cały personel firmy powinien mieć szansę na nagrody, a płeć, pochodzenie etniczne, ani żadne inne niemerytoryczne czynniki nie mogą mieć wpływu na dys-trybucję nagród.

Równie ważne są **sprawiedliwe procedury rekrutacji i awansu**. Selekcja oparta na kompetencjach może być wykorzystywana zarówno w procesie awansowania, jak i w zewnętrznej rekrutacji. Personel uczestniczący w procesie rekrutacyjnym przed rozpoczęciem rozmów kwalifikacyjnych powinien ukończyć specjalne szkolenie obejmujące zagadnienia równości szans i różnorodności.

### NARZĘDZIE TRZECIE: RÓWNOWAGA MIĘDZY ŻYCIEM ZAWODOWYM I OSOBISTYM

W walce o pozyskanie najzdolniejszych pracowników/pracowników kwestia opieki nad dziećmi oraz elastycznych form pracy jest kluczowa. Jeśli firma nie podejmie odpo-

wiednich kroków, nie ma szans na zatrudnienie ambitnych, utalentowanych kobiet. **Firmy, które traktują brak bądź niedobór kobiet, zwłaszcza na stanowiskach kierowniczych, jako poważny problem i które wdrażają odważne, innowacyjne rozwiązania, cieszą się doskonałą opinią.**

Kobiety i mężczyźni powinni wiedzieć, jakie udogodnienia oferuje ich firma pracownikom/pracownikom posiadającym dzieci i na jakich warunkach. Ponieważ społeczeństwo się starzeje, często występuje problem opieki nad osobami starszymi. Firmy powinny zastanowić się nad zmianą organizacji pracy, aby ułatwić kobietom i mężczyznom godzenie życia osobistego z zawodowym.

Propozycje zmian:

- Szukaj lepszych metody pracy, przyspiesz, organizuj lepiej spotkania – używaj stopera!
- Nagradzaj za wyniki pracy, pamiętaj, że nie zawsze wiążą się one z pracą po godzinach.
- Pozwól osobom zatrudnionym pracować w domu przez internet – mogą np. przychodzić do biura raz w tygodniu, a resztę pracy wykonywać w domu.
- Wprowadź możliwość pracy na część etatu.

#### Przykład: Równowaga między życiem zawodowym i osobistym

##### ZURICH

System elastycznych świadczeń w Zurich Financial Services daje pracownikom możliwość dostosowania oferowanych świadczeń do własnych potrzeb. Na przykład, jeśli pracownikiem jest matka, może ona chcieć skorzystać z dofinansowania żłobka lub przedszkola i tym sposobem wykorzystywać ulgi podatkowe.

Inne świadczenia obejmują:

- urlop (co roku od 20 do 30 dni),
- bony na zakupy,

- miejsce parkingowe,
- prywatną służbę zdrowia – także dla członków rodziny,
- prywatną opiekę dentystyczną – także dla członków rodziny,
- prywatną polisę emerytalną (emeryturę),
- ogólne badanie zdrowotne – dla zdrowych pracownic i pracowników oraz dla ich życiowych partnerów.

Poza tym w Zurich istnieje schemat wypłat w czasie choroby, podczas krótkiej nieobecności pracownika. Firma ma też schemat ubezpieczeniowy, gwarantujący pracownikowi wypłatę równowartości jego pensji przez nawet 3 lata, jeśli jest on na zwolnieniu lekarskim przez co najmniej 26 tygodni.

## NARZĘDZIE CZWARTE: URLOPY RODZICIELSKIE

Jeśli doceniasz poświęcenie i zaangażowanie swoich pracownic/pracowników i tworzysz przyjazne środowisko pracy, pracownice/pracownicy odwdzięczą ci się z nawiązką. Widać to zwłaszcza wtedy, gdy twoje pracownice/pracownicy zostają rodzicami. Około 4% pracujących kobiet co roku zachodzi w ciążę, więc liczba kobiet wymagających urlopu macierzyńskiego jest stosunkowo niska. Połowa kobiet, które przerywają pracę, by urodzić dziecko, wraca do niej w przeciągu 9 miesięcy. **Przeciętny pracodawca ma więc więcej problemów z urlopami zdrowotnymi osób pracujących lub z faktem, że odchodzą one do pracy w innych firmach.**

Firmy, które przyjęły opcję udzielania półrocznego urlopu rodzicielskiego połączonego z elastycznymi możliwościami powrotu do pracy, twierdzą, że: mniej kobiet odchodzi z firmy, pracownice/pracownicy opuszczają mniej dni, zmniejsza się rotacja personelu, koszty związane z rekrutacją pracownic/pracowników spadają, a wydajność rośnie. Polityka przyjazna rodzinie może też obejmować: dodatki dla młodych matek, przerwy w pracy zawodowej, 10-dniowe urlopy dla ojców, programy dla kobiet, które wróciły do pracy po urlopie macierzyńskim, zakładowe żłobki i przedszkola lub inne formy pomocy w opiece nad dzieckiem, takie jak

vouchery na opiekę nad dzieckiem. Warto przeprowadzić audyt pod kątem godzenia życia zawodowego z osobistym. Pozwala to rozpoznać potrzeby pracowników i kształtować politykę firmy przyjazną rodzinie.

## NARZĘDZIE PIĄTE: SIECI WSPÓŁPRACY Kobiet W ORGANIZACJI

Zbudowanie sieci współpracy kobiet jako sposobu integracji kobiet w firmie może pomóc w eliminacji nierówności ze względu na płeć. Sieci współpracy kobiet wzmacniają głos kobiet w organizacji, wspomagają ich rozwój, umacniają ich pozycję i możliwości wywierania wpływu. Sieci współpracy kobiet pomagają jednostkom doskonalić umiejętność wykorzystywania kontaktów, umożliwiają nawiązywanie nowych, cennych kontaktów w firmie oraz są areną, na której menedżerki niższego i średniego szczebla uczą się od dyrektorek i menedżerek najwyższego szczebla. Sieci współpracy można postrzegać jako pola treningowe narodziń przyszłych liderok.

Sieci współpracy mogą być wykorzystane na wiele innych sposobów, np. do rozwoju produktów kierowanych do kobiet, przyciągania kobiecej klienteli czy rekrutowania większej liczby kobiet do firmy.

### Przykład: Sieci współpracy kobiet

#### Potencjał sieci współpracy AVIVA

##### Zewnętrzne sieci współpracy

Oprócz wewnętrznych grup wsparcia, Aviva wspiera uczestnictwo swoich pracownic w zewnętrznych sieciach współpracy w celu wykorzystania ich dużego potencjału. Poleca pracownicom sieć współpracy, która jest platformą spotkań profesjonalistek z sektora bankowości i finansów.

Kobiety w Bankowości i Finansach (Women in Banking and Finance, WIBF) to wiodąca zawodowa organizacja non-profit, która wspiera swoje członkinie, aby mogły wykorzystać w pełni swój potencjał w sektorze finansowo-bankowym.

Założona w 1980 r., WIBF jest organizacją nastawioną na poszukiwanie rozwiązań, doradzającą korporacjom i oferującą jednostkom narzędzia, dzięki którym mogą się one w pełni realizować w miejscu pracy i poza nim.

Fiona Claybrook powiedziała: „Moim zadaniem, jako głównej menedżerki ds. rekrutacji, jest poznanie najlepszych praktyk oraz przyciąganie do pracy w Avivie najlepszych kandydatów z różnych środowisk. Wiązało się to dla mnie z przystąpieniem do sieci takich jak WIBF, oferujących możliwość poznania liderok biznesu,

ich oczekiwań wobec pracodawców i poglądów co do najlepszych praktyk. Zdobyte umiejętności przenoszę do firmy i upewniam się, że są one wykorzystywane do podnoszenia jakości naszych ofert pracy”.

##### Sieci profesjonalistek w Paryżu

Około 40 kobiet pracujących na wysokich stanowiskach w Avivie wzięło udział w konferencji „Sieci współpracy kobiet” w Paryżu w marcu 2006 r. Miała ona na celu zachęcenie kobiet na stanowiskach kierowniczych do zakładania lokalnych sieci współpracy w celu kształcenia młodszych stażem współpracownic.

„Badania wykazały, że rotacja personelu jest niższa w firmach, w których funkcjonują takie sieci współpracy”, stwierdziła Jane Willetts, dyrektorka ds. usług w Norwich Union Life, która zorganizowała zjazd.

Konferencję otworzył Mark Webb, dyrektor grupy ds. strategicznych i rozwoju oraz przewodniczący komitetu sterującego na rzecz różnorodności, a także Philip Scott, dyrektor wykonawczy Avivy oraz sponsor sieci. Philip powiedział: „W pełni aprobuję cele sieci – wspieranie, zachęcanie, inspirowanie kobiet w ich rozwoju zawodowym i wprowadzenie większej liczby kobiet na wyższe stanowiska kierownicze”.

Na spotkanie zaproszono dyrektorki, ponieważ mają one rozległe możliwości działania. Uczestniczki konferencji, pełniące rozmaite

funkcje, przyjechały z wielu krajów, w tym z Indii, Turcji, Polski, Holandii, Hiszpanii, USA i Singapuru. „Większość delegatek była świadoma konieczności wspierania przyszłych menedżerek oraz

czuła się za to odpowiedzialna; sieci współpracy opierają się na zasadzie otwartości, nie wykluczania”.

## NARZĘDZIE SZÓSTE: ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW PŁCI MĘSKIEJ

Niezwykle istotne jest akcentowanie faktu, że nie tylko kobiety korzystają z włączenia równości szans do polityki firmy. Mężczyźni także często zajmują się dziećmi. Dlatego niektórzy z nich, obok trudności charakterystycznych dla swojej płci, doświadczają również problemów zawodowych typowych dla kobiet.

Część mężczyzn będzie z pewnością oponować przeciwko inicjatywom, które zdają się faworyzować kobiety, ponieważ mogą być one odbierane jako dyskryminujące. Zwłaszcza mężczyźni – menedżerowie średniego szczebla mogą postrzegać taką politykę jako przeszkodę w rozwoju ich własnej kariery. Dlatego konieczna jest otwartość i dobra komunikacja, tak aby nowe zasady były postrzegane jako korzystny dla wszystkich sposób na wyrównanie szans – jako pozytywne działania, a nie pozytywna dyskryminacja.

Pracownicy płci męskiej mogą być także zapraszani na spotkania sieci współpracy kobiet, tak aby mogli się przekonać, że działania tych struktur są ważne i korzystne dla wszystkich. Powinni zobaczyć, że organizacja jako całość, a zatem i oni sami skorzystają na większym zaangażowaniu kobiet i lepszych wynikach ich pracy.

## NARZĘDZIE SIÓDME: PROGRAMY ROZWOJU ZAWODOWEGO KOBIEC

Firmy powinny zachęcać kobiety do udziału w wewnętrznych procesach rekrutacji. Nawet firma, która bardzo chce awansować kobiety na wysokie stanowiska, niewiele osiągnie, jeśli pracownice niższych szczebli nie chcą awansować lub nie posiadają odpowiednich kwalifikacji. Programy rozwoju zawodowego mogą pomóc w zwiększeniu liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych. Programy mogą obejmować budowanie umiejętności pracy w grupie, podnoszenie samooceny, wprowadzanie elastycznego czasu pracy, wskazywanie różnic pomiędzy „kobiecy” i „męskim” stylem komunikacji oraz przywództwa.

Ważne jest tworzenie homogenicznych (kobiecych) grup roboczych na rzecz rozwoju zawodowego kobiet. Gwarantuje to, że kobiety będą dyskutowały na tematy, które są dla nich naprawdę ważne, oraz będą się czuły swobodniej. Takie grupy mogą też stworzyć podwaliny kobiecej solidarności, co może skutkować rozwojem kobiecych sieci współpracy. Jednak głównym celem takich programów jest wyposażenie kobiet w odpowiednie umiejętności i pewność siebie oraz zapewnienie im wsparcia i mentoringu, tak aby wzrosły ich szanse awansu w danej firmie.

## Etap drugi: Podnoszenie poziomu świadomości NARZĘDZIE PIERWSZE: PROGRAMY SZKOLENIOWE

Programy szkoleniowe mają na celu uświadomienie sensu polityki równych szans oraz przedstawienie jej jako całościowe ramy wartości, postaw i zachowań, których firma oczekuje od personelu.

### Naturalne jest postrzeganie świata i innych ludzi poprzez pryzmat własnych doświadczeń, kultury, wartości i przekonań.

**W ten sposób stwarzamy stereotypy.** Kultura firmy może stać się prawdziwie otwarta tylko wtedy, gdy jej pracownice/pracownicy przyjrzą się swoim przekonaniom, a następnie rozpoznają, zrozumieją i zmienią czy nawet odrzucą fałszywe przekonania i stereotypy, które kierują ich zachowaniem. Celem takich ćwiczeń jest pokazanie uczestnikom, że pewne podświadome założenia mogą kierować ich postępowaniem.

Programy szkoleniowe powinny budować wiedzę, zrozumienie, umiejętności oraz zachowania, które mają wpływ na osiągnięcie celu równego traktowania kobiet i mężczyzn w miejscu pracy. Może to oznaczać przeprowadzenie szkoleń z zakresu równości płci dla menedżerów, które pozwoliłyby im osiągnąć zakładane cele, dostosować się do regulaminu i kodeksu pracy, a co ważniejsze wyposażyłyby ich w umiejętności zarządzania zróżnicowanym personelem i dostosowania się do potrzeb różnych klientów.

Kursy powinny mieć na celu dokonanie zmian w sposobie myślenia i zachowania, a w rezultacie zmian w kulturze firmy. Dlatego powinno się przeanalizować perspektywę pracownika oraz działania i zachowania na poziomie struktury instytucjonalnej. **Należy wyjaśniać, jakie skutki ma różnorodność, dyskryminacja lub nieodpowiednie traktowanie.**

## NARZĘDZIE DRUGIE: MODELOWANIE RÓL I PROGRAMY MENTORSKIE

Programy mentorskie to stosunkowo tani sposób na wprowadzenie indywidualnego wsparcia kobiet w firmie. Są one szczególnie skuteczne, gdy dana pracownica nie zajmuje jeszcze stanowiska, na którym mogłaby mieć osobistego trenera (coacha).

W ramach programu mentorskiego dana osoba spotyka się ze swym mentorem raz na kwartał, by omówić postępy w karierze. Takie relacje powinny być budowane na zaufaniu i poufności. Mentorką/mentorem może być starsza stażem osoba, której kariera może służyć jako wzór do naśladowania. Programy mentorskie mogą pomóc w szybszym niż w normalnych warunkach przystosowaniu się – zarówno kobiet, jak i mężczyzn – do roli zwierzchnika.



Pracownicy płci męskiej mogą być także zapraszani na spotkania sieci współpracy kobiet, tak aby mogli się przekonać, że działania tych struktur są ważne i korzystne dla wszystkich. Powinni zobaczyć, że organizacja jako całość, a zatem i oni sami skorzystają na większym zaangażowaniu kobiet i lepszych wynikach ich pracy.



**NARZĘDZIE TRZECIE: INDYWIDUALNY COACHING**

Coaching to forma osobistego, opartego na zaufaniu programu rozwoju. Ponieważ coaching jest kosztowny, często jest on zarezerwowany dla grupy najwyższych szczeblu menedżerów. Ze względu na poufność coaching prowadzi zwykle osoba z zewnątrz. Ułatwia on rozwijanie samoświadomości i odpowiedzialności, ponieważ koncentruje się na cechach charakteru i zachowaniach. Coaching wspomaga też rozwój własnych umiejętności i kom-

petencji. Składa się z regularnych, comiesięcznych lub cotygodniowych spotkań, na których prowadzi się pogłębioną analizę sposobów dostosowywania zdolności i osobowości danej osoby do środowiska pracy i stosunków z innymi ludźmi. Coaching dotyczy zatem rozwoju osobistego i zawodowego pracownika, jak też rozwoju cech przywódczych, umożliwiających pełne wykorzystanie własnego potencjału.

**Przykład: Programy mentorskie i plany rozwoju osobistego dla kobiet****CITIGROUP****Wspieranie rozwoju zawodowego kobiet – programy mentorskie i plany rozwoju osobistego**

Citigroup, doceniając wagę programów mentorskich, zainicjowała serię formalnych programów mentorskich poprzez swoją wewnętrzną sieć współpracy kobiet CitiWomen. W 2001 r. w programie wzięło udział 5 utalentowanych pracowników, których mentorkami/mentorami były szefowe/szefowie ich działów. Program ten objął łącznie 55 kobiet we wszystkich oddziałach firmy w Wielkiej Brytanii. Wiele kobiet wypowiedziało się pozytywnie o programie i stwierdziło, że miał on stymulujący wpływ na przebieg ich kariery.

Programy mentorskie są prowadzone w wielu obszarach, skupiają się na rozwoju karier i kobiet, i mężczyzn. Wszystkie kobiety angażujące się w działalność sieci CitiWomen są zachęcane do przyjęcia roli menterek wobec młodszych koleżanek.

Citigroup co dwa miesiące zwołuje sesję „Godzina uppełnomocnienia”, która jest platformą nieformalnych szkoleń dla wszystkich pracowników. Na sesjach kobiety są zachęcane do dzielenia się własnymi doświadczeniami, zdobywania nowych umiejętności, budowania własnych sieci wsparcia i relacji mentorskich.

Obecnie wprowadzany jest kolejny typ spotkań zatytułowany „Zbuduj karierę w Citigroup”, prowadzonych przez kobiety

pracujące na wysokich stanowiskach. Na sesjach tych można spotkać kobiety pracujące na kierowniczych stanowiskach spoza swojego działu. Uczestniczki zachęca się do aktywnego brania udziału w spotkaniach oraz bezpośredniego zwracania się o rady i wskazówki. Sesje te mają pokazać kobietom wzorce rozwoju zawodowego i inspirować rozwój nieformalnych relacji mentorskich i grup szkoleniowych.

Citigroup poważnie podchodzi do tematu rozwoju karier, co ma swoje odzwierciedlenie w planach rozwoju osobistego, których zadaniem jest wspieranie pełnego wykorzystania potencjału pracownik/pracowników firmy, przy jednoczesnym wskazaniu obszarów wymagających dalszego rozwoju. Pilotażowy program uruchomiony w 2002 r. objął 10 kobiet z działu papierów wartościowych. Został on dobrze przyjęty przez personel i kierownictwo i stał się doskonałym wzorcem dla podobnych programów w innych działach. Obecnie trwają prace nad stworzeniem wirtualnego narzędzia rozwoju kariery, które ma być dostępne na stronie internetowej CitiCareers. Firma zamierza zachęcać wszystkie osoby zatrudnione do wypełnienia kwestionariusza i podjęcia odpowiedzialności za sterowanie własną karierą.

Inne programy związane z rozwojem zawodowym kobiet testowane obecnie przez Citigroup to m.in. internetowy spis talentów. Jest to baza zawierająca dane wszystkich utalentowanych pracowników, która będzie stanowić podstawę wewnętrznych transferów i promocji.

**Krok 5: Monitoring i ewaluacja**

Wszystkie działania powinny być monitorowane i oceniane. Jeśli nie przynoszą pożądanych wyników, powinny być modyfikowane. Oprócz monitorowania celów, trzeba też oceniać ewentualne zagrożenia, które mogą pojawić się jako efekt uboczny nowych inicjatyw. Powinien być to proces ciągły.

**ODPOWIEDZIALNOŚĆ**

Przejrzystość w raportowaniu na temat równości płci w miejscu pracy jest kluczowym elementem w procesie zdobywania pozytywnej reputacji i udowodnienia, że firma poważnie traktuje kwestię równości płci. Wyniki wewnętrznych audytów i raporty powinny być dostępne w intranecie firmy, tak aby wszyscy pracownicy mogli się z nimi zapoznać. Również plany działań powinny być jawne, tak aby firma odpowiadała za realizację zamierzonych przedsięwzięć. Takie zachowanie dowodzi prawdziwego zaangażowania, co z kolei wzbudza zaufanie i chęć współpracy interesariuszy.



### Przykład: Odpowiedzialność

#### MOTOROLA

Motorola postrzega różnorodność jako inicjatywę biznesową, dlatego uważa, że to sami menedżerowie, a nie dział HR powinni być odpowiedzialni za jej wdrożenie. Menedżerowie wyższego szczebla są odpowiedzialni za sprawdzanie i informowanie, na ile kobiety i mniejszości są reprezentowane w ich działach.

#### Przesłanie

Najważniejsze elementy polityki Motoroli są następujące:

- Jasno zdefiniuj cele. Podaj konkretne daty i rezultaty, które należy w tym okresie osiągnąć.
- Poszukuj nowych pracowników na szeroką skalę, by dotrzeć do jak największej puli talentów.
- Upewnij się, że kobiety i przedstawiciele mniejszości są uwzględniani i przygotowani do awansu na wyższe stanowiska.
- Wprowadź przemyślane, zindywidualizowane, strategiczne plany rozwoju każdego pracownika.

### PORÓWNANIE Z KONKURENCJĄ

Warto sprawdzić, jakie działania w sferze równości i różnorodności są podejmowane przez konkurencję: oferta skierowana do kobiet, podejście do różnorodności, reklama na rynku kobiecym. Konkurencja wzmaga kreatywność, a obserwacja konkurencji i jej prześciganie są korzystne dla wszystkich.

#### PR I WIZERUNEK FIRMY

Firmy powinny stawiać sobie ambitne cele i tak również powinien być postrzegany ich image w dziedzinie równych szans i zarządzania różnorodnością. Zdobywanie prestiżowej nagrody związanej z promocją równości płci może znacząco poprawić wizerunek firmy. Na-

### Przykład: PR i wizerunek

#### Zdobywca nagrody Tyneside Opportunity 2000

Zwycięska agencja:

- rozwinęła zakładowy żłobek, stworzyła system płatnych urlopów oraz pakiety informacyjne na temat urlopów rodzicielskich dla kobiet i mężczyzn;
- przeanalizowała możliwości wcześniejszych wypłat pensji, bez odsetek, przeznaczonych na opłatę żłobków lub przedszkoli;
- wprowadziła elastyczne formy pracy, pracę na część etatu, pracę na odległość, możliwość pracy na zmiany;
- opublikowała wewnętrzny raport na temat barier możliwości awansowania;
- wprowadziła system internetowy umożliwiający pracę w domu;
- wprowadziła system stypendiów dla uczennic szkoły średniej zdających odpowiednik matury („A” levels);

- Upewnij się, że zarząd wspiera takie działania. Zaangażowanie prezesa firmy w nowe strategie to klucz do sukcesu.
- Niech menedżerowie będą odpowiedzialni za powodzenie nowej inicjatywy.

#### Przejrzystość w sporządzaniu raportów

Motorola wypracowała własne dobre praktyki dotyczące równości szans w miejscu pracy. Na zewnątrz podkreśla zaangażowanie na rzecz różnorodności i bezpieczeństwa pracy. Cały sektor IT ma trudności ze zwiększeniem zróżnicowania personelu, a Motorola odnotowuje postępy.

#### Motorola – pracodawcą przyjaznym kobietom

Ponieważ na rynku trwa rywalizacja o zdolne pracownice, większy udział kobiet wśród pracowników firmy uważany jest za przewagę konkurencyjną. Motorola nawiązuje współpracę z organizacjami zewnętrznymi, by wspólnie się uczyć, dzielić się pomysłami i mieć większy wpływ na kwestie związane ze zróżnicowaniem ze względu na płeć na rynku telekomunikacyjnym.

grody krajowe, regionalne, a nawet wewnętrzne mogą przyczynić się do pozytywnych zmian w kulturze firmy i koncentrować uwagę na dobrych praktykach, co podnosi morale pracownic/pracowników i dostarcza pozytywnych wzorców. Kampanie wizerunkowe skierowane do kobiet mogą przyciągnąć nowe klientki.

#### CIĄGŁE DOSTOSOWYWANIE SIĘ

Jeśli działania nie przynoszą spodziewanych rezultatów, muszą być odpowiednio modyfikowane. Powinien być to proces ustawiczny, zakładający ciągłe dostosowania. Pomoże to sprostać potrzebom pracownic/pracowników, klientek/klientów i innych zainteresowanych stron.

- ogłosiła plan zmian podpisany przez wszystkich dyrektorów;
- opublikowała ulotkę na temat praw i obowiązków personelu oraz wewnętrznej polityki przeciwko molestowaniu;
- wprowadziła obowiązkowe szkolenia na temat równości płci;
- zażądała od menedżerów wyjaśnienia, jeśli jakkolwiek etat jest wolny, w tym najwyższe stanowiska;
- przygotowała roczny plan działań i co kwartał publikowała sprawozdania;
- wymagała półrocznych sprawozdań od menedżerów relacjonujących osiągnięty postęp.

**Skutki?** W agencji podwoiła się liczba kobiet na wysokich szczeblach kierowniczych. Na średnim szczeblu odsetek kobiet wzrósł z 5,5% do 19%, natomiast rotacja personelu wyniosła tylko 1,3% w przypadku pełnoetatowych, a 0,8% – niepełnoetatowych pracowników.



# Dobre praktyki

Marcin Budzewski, Elwira Gross-Gołacka, Paulina Kaczmarek

Poniższa część przewodnika prezentuje dobre praktyki w zakresie tworzenia środowiska pracy wolnego od dyskryminacji ze względu na płeć. Praktyki zaprezentowano w następujących obszarach zarządzania personelem: zasady etyczne, pozyskiwanie pracowników, rozwój pracowników, polityka wynagrodzenia, równowaga pomiędzy życiem zawodowym i osobistym, przeciwdziałanie molestowaniu seksualnemu i mobbingowi oraz inne działania promujące równość szans.

Zbiór dobrych praktyk powstał na podstawie przeprowadzonych badań (wywiad bezpośredni i/lub analiza nadesłanych materiałów) w 34 organizacjach. Przygotowano kwestionariusz ankiety, który składał się z pytań otwartych, pozwalających na szeroką prezentację działań. Większość wywiadów została przeprowadzona z dyrektorami działów kadr. Ostatecznie do publikacji zakwalifikowano 58 praktyk z 27 organizacji. Większość zaprezentowanych praktyk to rozwiązania firm z kapitałem zagranicznym, głównie amerykańskim. Jedynie 2 firmy z kapitałem polskim i jednostka budżetowa znalazły się w gronie liderów równouprawnienia.

Zebrane materiały nie mają charakteru naukowego ani instruktażowego. Zgodnie z definicją dobrej praktyki, mają stanowić inspirację dla innych firm, chcących podjąć proróżnościowe rozwiązania w swoich organizacjach. Nie określają one zamkniętego zestawu rozwiązań, są jedynie zbiorem przykładowych przedsięwzięć, które pozwalają na skuteczną i opłacalną pod względem ekonomicznym realizację zasady równouprawnienia w miejscu pracy.

Jak pokazują przykłady, zapewnienie wszystkim pracownikom/pracownikom równych szans może odbywać się nie tylko poprzez wprowadzanie rozbudowanych i kosztownych programów, ale także poprzez wdrożenie prostych zasad i procedur. Wiele zaprezentowanych rozwiązań może znajdować swoje zastosowanie w małych i średnich firmach, bez konieczności nakładów finansowych. Wprowadzenie przejrzystości w procesie rekrutacji czy też umożliwienie korzystania z elastycznych form zatrudniania nie są kosztowne, a w znaczący sposób mogą wyrównywać szanse kobiet i mężczyzn w miejscu pracy.

## Zasady etyczne

Kodeks postępowania, będący zazwyczaj ogólną deklaracją, określa akceptowane przez firmę normy i wartości. Zawiera zasady etyczne, które mają stanowić wytyczne w pracy firmy. Pracodawca, formułując kodeks etyczny, umożliwia pracownikom dostęp do wiedzy o ich prawach i obowiązkach oraz wartościach przyświecających kulturze organizacyjnej firmy, co przekłada się na jasność i jawność wzajemnych oczekiwań oraz reguł postępowania na co dzień.

Poniżej zaprezentowano sposoby uwzględniania kwestii równości szans ze względu na płeć w kodeksach etycznych. Jak wynika z przedstawionych przykładów, równość szans łączona jest z koncepcją zarządzania różnorodnością (diversity management).

### BP Polska

#### „RZETELNOŚĆ PONAD WSZYSTKO”

Firma BP wprowadziła w 2005 r. kodeks postępowania pod nazwą „Rzetelność ponad wszystko”, który obowiązuje pracowników BP na całym świecie, w tym także w Polsce. Kodeks zawiera normy i zasady etyczne postępowania w organizacji.

Jeden z rozdziałów, noszący tytuł „Równorzędne traktowanie i równouprawnienie w zatrudnieniu”, dotyczy równouprawnienia w miejscu pracy i mówi o dążeniu BP do stworzenia środowiska pracy opartego na szacunku i wzajemnym zaufaniu, gdzie cenione są różnorodność i jednoczesne poczucie wspólnoty.

W dokumencie tym również określono, że każda pracująca osoba w BP:

- zna swoje obowiązki,
- ma możliwość prowadzenia otwartego i konstruktywnego dialogu w sprawie swoich wyników,
- może liczyć na pomoc w rozwoju zawodowym,
- jest dostrzegana i nagradzana za osiągnięcia na podstawie zasług,
- może zabrać głos i ma wpływ na polepszenie wyników całego zespołu,
- jest traktowana uczciwie, z szacunkiem i godnością, i nie jest dyskryminowana,
- ma poczucie wsparcia w zakresie realizacji osobistych priorytetów.

„Czy warto być firmą dbającą o równorzędne traktowanie, uprzejmość i szacunek pracowników? Odpowiedź może być tylko jedna. Warto. Miejsce pracy jest dla nas drugim domem. Człowiek musi czuć się w nim dobrze, aby chcieć do niego wracać, aby praca dawała mu satysfakcję, była wydajna i przynosiła korzyści pracownikom oraz akcjonariuszom. Szacunek pracowników do firmy przekłada się na zadowolenie klientów, dobrą reputację i w efekcie umacnia pozycję rynkową Grupy” – powiedział prezes Zarządu BP Polska.

Różnorodność wykorzystywana jest do urzeczywistniania celów organizacji. Kodeks pokazuje kadry kierowniczej i pracownikom korzyści płynące z różnorodności. Firma docenia np. efektywność zespołów złożonych z osób o różnorodnych cechach. Drugim zauważalnym aspektem jest włączenie pracowników reprezentujących różnorodne grupy w funkcjonowanie firmy. Daje to im poczucie wpływu na rozwój organizacji.

Struktura zatrudnienia ogółem



Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## British American Tobacco Polska

### „STATEMENT OF EMPLOYMENT PRINCIPLES”

British American Tobacco wprowadziła zasady postępowania zapisane w dokumencie „Statement of Employment Principles”. W jego wstępie wymienione są cztery główne zasady, którymi kieruje się firma i pracownicy. Są to:

- siła wynikająca z **różnorodności**,
- otwartość i partnerstwo,
- delegowanie i odpowiedzialność,
- duch przedsiębiorczości.

British American Tobacco wprowadziła zasadę równości mającą swój wyraz w oferowaniu równych szans wszystkim pracownikom/pracownicom: brak dyskryminacji w procesie naboru, przy awansach czy odchodzeniu pracownic/pracowników. **Jako zasadę przyjęto otwartość i przejrzystość w działaniu, a także partnerskie traktowanie wszystkich osób zatrudnionych oraz ich reprezentacji, np. związków zawodowych.**

Firma jest zdecentralizowana, zasadą jest przekazywanie uprawnień, ale także odpowiedzialności zatrudnionym. Pracownice/pracownicy znają zasady obowiązujące w firmie. W British American Tobacco, w ramach zasady równości, premiuje się osoby osiągające najlepsze efekty, utalentowane i zmotywowane do pracy. Firma dba także o to, aby zatrudnieni mogli godzić swoje obowiązki zawodowe z życiem prywatnym.

#### Struktura zatrudnienia ogółem



#### Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## Deloitte

### „ZASADY POSTĘPOWANIA”

W firmie doradczej, jaką jest Deloitte, uważa się, że najważniejsi są zatrudnieni w niej ludzie, ponieważ firma oferuje swoim klientom wiedzę i doświadczenie pracowników. To od nich w głównej mierze zależy jakość i konkurencyjność usług na rynku, dlatego Deloitte ogromną wagę przywiązuje do równości szans w rekrutacji i rozwoju zawodowym swojego personelu.

Głównymi wartościami firmy są:

- najwyższa jakość usług świadczonych klientom,
- zaangażowanie i współpraca w firmie,
- uczciwość i rzetelność,
- docenianie wartości wpływających z różnorodności kulturowej.

Zostały one ujęte w „Zasadach postępowania” („Code of Conduct”). **„Traktujemy wszystkich naszych kolegów i koleżanki z szacunkiem, poważaniem i bez przejawów dyskryminacji”** – głosi dokument. Jest w nim także zapisane, że Deloitte:

- uznaje wpływ, jaki zachowanie poszczególnych osób ma na firmę, zespół oraz społeczność i dlatego działa odpowiedzialnie;
- **docenia wartość płynącą z różnorodności swoich pracowników, ich opinii, zdolności oraz doświadczenia;**
- stosuje politykę równych szans i równego traktowania.

Firma dąży do wspierania kultury promującej zróżnicowanie i równe traktowanie. Taka kultura bezpośrednio wspomaga misję zapewnienia jak najlepszych możliwości

#### Struktura zatrudnienia ogółem



#### Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych





rozwoju pracownikom i klientom. Oznacza to poszanowanie i cenie wartości płynących z różnorodności zespołu, jego opinii, zdolności oraz doświadczeń. Polityka kadrowa ma na celu zapewnienie najwyższych standardów równego traktowania i równych szans w odniesieniu do rekrutacji, zatrudnienia, awansu oraz programów szkoleniowych. W Deloitte dąży się do działania zgodnie z obowiązującym prawem, przepisami oraz ogólnie przyjętymi standardami równych możliwości zatrudnienia, a także tymi dotyczącymi zróżnicowania i zakazu molestowania. Deloitte stwarza równe szanse zatrudnienia, dlatego rekrutuje, zatrudnia, szkoli, wynagradza i awansuje odpowiedzialne osoby o wysokich kwalifikacjach bez względu na rasę, religię, wyznanie, kolor skóry, pochodzenie etniczne, wiek, płeć, orientację seksualną, stan cywilny, upośledzenie oraz inne prawnie chronione cechy, zgodnie z obowiązującymi przepisami i prawem.

Chcąc tworzyć dobre warunki pracy, firma uwzględniła specyficzne interesy różnych grup zatrudnionych. Posiada w swojej strukturze zespoły, które reprezentują głosy pracownic/pracowników. Jednym z nich jest HR Advisory Group – ciało konsultacyjne działu kadr, w którego prace włączane są przedstawicielki i przedstawiciele każdego departamentu. Jest to ciało nieformalne, zajmujące się konsultacjami nowych inicjatyw w zakresie spraw personalnych. W firmie działa również Management Advisory Group, ciało reprezentujące pracownice/pracowników i doradzające kierownictwu. Tutaj mogą być zgłaszane przypadki dyskryminacji, jeśli wystąpią w firmie.

## GE Money Bank

### „DUCH I LITERA”

Najważniejsze wartości dla firmy zawarte są w zbiorze wytycznych, kodeksie postępowania, „Duch i litera”. Jedną z zasad są równe szanse zatrudnienia: **„Wszędzie tam, gdzie GE prowadzi działalność, staramy się nie tylko postępować zgodnie z prawem, lecz również tworzyć środowisko uwzględniające potrzeby wszystkich pracowników”**.

W wytycznych „Duch i litera” podkreśla się, że decyzje związane z zatrudnieniem powinny być podejmowane bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, orientację seksualną, kolor skóry czy kraj pochodzenia. Zasady te odnoszą się do niedyskryminowania osób ubiegających się o pracę i traktowania wszystkich jednakowo. O decyzji o zatrudnieniu decydują kwalifikacje kandydata.

## Johnson&Johnson Poland

### „NASZE CREDO”

Jednym ze sposobów na sukces firmy jest przestrzeganie zasad etycznych zawartych w dokumencie noszącym tytuł „Nasze Credo”. Jest to zbiór zasad, który określa zobowiązania wobec klientów, pracowników, społeczeństwa i akcjonariuszy. W dokumencie tym czytamy: **„Jesteśmy odpowiedzialni wobec naszych pracowników – mężczyzn i kobiet, którzy pracują dla nas na całym świecie. Każdy z nich musi być traktowany jako jednostka. Musimy szanować ich godność i uznawać ich zasługi. Wykwalifikowanym pracownikom i pracownikom powinniśmy zapewnić równe szanse zatrudnienia, rozwoju i awansu. Powinniśmy zapewnić kompetentne kierownictwo, działające sprawnie i etycznie [...]”**.

Zasady dotyczą nie tylko pracownic i pracowników, ale także kierownictwa firmy, które podejmuje swego rodzaju zobowiązanie wobec załogi.

Struktura zatrudnienia ogółem



Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



Struktura zatrudnienia ogółem



Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## Masterfoods Polska

### „PIĘĆ ZASAD KORPORACJI MARS”

Korporacja Mars, której częścią jest Masterfoods, kieruje się następującymi zasadami:

- jakość,
- odpowiedzialność,
- wzajemność,
- wydajność,
- wolność.

Opisuje je w następujący sposób („Pięć zasad Korporacji Mars”): „Z racji tego, że wzajemnie cenimy i uznajemy wkład poszczególnych osób w sukces firmy, wszystkich współpracowników traktujemy sprawiedliwie i na równi, unikając nadawania im przywilejów pogłębiających podziały i piętnując wszelkie przejawy braku szacunku. Dlatego właśnie [firma] posługuje się terminem »współpracownik« i odwołuje się do ducha egalitaryzmu, wyznawanego w teorii i praktyce, niezależnie od wieku, płci, koloru skóry i przekonań religijnych. [...] **Współpracownicy są cenienni jako jednostki za talent i przedsiębiorczość oraz sprawiedliwie wynagradzani na podstawie uzyskiwanych wyników. Świadomi faktu, że nasze potrzeby są zróżnicowane w zależności od etapu naszego życia, godzimy się z tym, że nasi współpracownicy mogą wybrać taki styl pracy lub ścieżkę kariery, która najbardziej odpowiada ich własnej, najlepiej pojętej równowadze życia zawodowego i osobistego**”.

Różnorodność pomaga firmie w urzeczywistnianiu jej celów. Ważnym elementem jest włączenie wszystkich pracownic/pracowników i zaangażowanie ich w działalność firmy. Masterfoods docenia różnorodność potrzeb swoich pracownic/pracowników, oferuje możliwość rozwoju bez względu na płeć, bez żadnej dyskryminacji.

Struktura zatrudnienia ogółem



Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## PricewaterhouseCoopers Polska

### „KODEKS POSTĘPOWANIA”

W PricewaterhouseCoopers obowiązuje „Kodeks postępowania”, który określa sposób zachowania firmy. Opiera się on na trzech filarach, wartościach:

- doskonałości,
- pracy zespołowej,
- przywództwie.

**Doskonałość** opisana jest jako dotrzymanie obietnic, dodawanie większej wartości, niż jest oczekiwana. Osiąga się ją poprzez nowatorstwo oraz uczenie się pracowników i organizacji.

**Praca zespołowa** pozwala na uzyskiwanie najlepszych rezultatów. Wymaga odpowiednich relacji między pracownikami, akceptacji dla różnic, dzielenia się doświadczeniem i wiedzą.

**Przywództwo** oznacza przewodzenie klientom, pracownikom i bycie autorytetem w swojej branży. Wymaga od firmy posiadania wizji i uczciwego postępowania.

„Kodeks postępowania” przekłada wartości firmy na konkretne działania i jest wspólny dla wszystkich firm PwC. Każda pracownica/pracownik ma obowiązek znać zawarte w nim zasady, a przede wszystkim je stosować. Kodeks nie zwalnia pracownic i pracowników z odpowiedzialności i własnego osądu oraz z poszukiwania właściwych sposobów postępowania.

Struktura zatrudnienia ogółem



Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## Pozyskiwanie pracowników

W dobie rosnącej konkurencji i zmiennych oczekiwań klientów utrzymanie się na rynku wymaga od firmy ciągłej identyfikacji kluczowych czynników sukcesu. Coraz więcej firm zauważa, iż personel stanowi najistotniejszy czynnik owego sukcesu.

**Rekrutacja pracowników stanowi kluczowy element polityki personalnej prowadzonej w każdym przedsiębiorstwie. To od efektywności doboru pracowników zależy, jakim potencjałem ludzkim dysponuje firma, jakie będą możliwości jego doskonalenia i rozwoju, poprawy efektywności pracy oraz współdziałania ludzi. Sukces firmy w znacznej mierze wynika bardzo często z tego, jak dobrze wykorzystuje ona energię i talenty swoich pracowników.**

Proces rekrutacji składa się z działań ukierunkowanych na zapewnienie w odpowiednim miejscu i czasie wymaganej liczby pracowników o określonych kwalifikacjach i umiejętnościach umożliwiających urzeczywistnienie celów organizacji. Stanowi jedną z najważniejszych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w firmie i składa się z następujących elementów: naboru kandydatów do pracy, doboru do stanowiska pracy i adaptacji do pracy.

**Nabór pracowników** ma na celu zainteresowanie potencjalnych kandydatów, zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego rynku pracy, podjęciem pracy na oferowanym stanowisku. **Dobór pracownika** do stanowiska pracy polega na obsadzeniu go najodpowiedniejszą osobą. Zakończeniem procesu rekrutacji jest **adaptacja** nowo zatrudnionej osoby, czyli wprowadzenie jej na stanowisko pracy. Proces ten ma bardzo duże znaczenie dla firmy. Właściwie przeprowadzony proces adaptacji pozwala na poznanie przez nowo zatrudnioną osobę zakresu czynności, uprawnień i obowiązków na danym stanowisku pracy. Umożliwia też poznanie norm, wartości i zasad obowiązujących społeczność organizacji.

Należy podkreślić, że rekrutacja jest procesem dwustronnym, w którym wyboru dokonują dwie strony – nie tylko przedsiębiorca, ale również kandydat do pracy. Takie podejście jest bardzo istotne w aspekcie efektywności tego procesu. Jeżeli rekrutacja jest otwarta i wszyscy mają równy dostęp do oferowanych miejsc pracy, istnieje większe prawdopodobieństwo, że firma zatrudni najbardziej odpowiednią osobę na oferowanym stanowisku pracy.

Na rynku pracy zauważa się, że kobiety podczas rekrutacji napotykają liczne bariery. Trudności te wynikają bardzo często z nieświadomych działań, tj. stereotypowego podejścia czy uprzedzeń. Często dochodzi do przesądzenia o płci poszukiwanego kandydata do pracy już na etapie formułowania opisu stanowiska i profilu kandydata. Chociażby pomijanie w ogłoszeniu takich cech, jak umiejętność pracy w grupie, komunikatywność czy „miękki” styl zarządzania, które charakteryzują najczęściej kobiety. Badania potwierdzają, że kobiety podczas rozmowy kwalifikacyjnej częściej niż mężczyźni są pytane o sytuację rodzinną, stan cywilny, plany związane z rodzicielstwem i dyspozycyjność.

Wobec tych niepokojących tendencji na rynku pracy wiele firm podejmuje próby równościowe rozwiązania i promuje zatrudnianie kobiet. Wśród prezentowanych poniżej dobrych praktyk na uwagę zasługują wypracowane przez firmy procedury rekrutacyjne oparte na obiektywnych kryteriach uwzględniających dokładnie określony profil kandydata jeszcze przed rekrutacją, zasady naboru kandydatki/kandydata, odpowiednią metodę doboru do stanowiska pracy, skład panelu rekrutacyjnego i określone zasady, którymi jego członkowie mają się posługiwać.

Szczególnie istotne są praktyki, które sprzyjają przełamaniu stereotypów o zawodach wyłącznie „kobięcych” i „męskich”. Na uwagę zasługuje program promujący zawody informatyczne wśród dziewcząt ze szkół ponadpodstawowych. Kształtujące się w tym okresie życia zainteresowania mają wpływ na późniejsze decyzje zawodowe.

Warto podkreślić, że zdaniem wielu firm zespoły mieszane cechują się większą efektywnością dzięki sprzyjającej jej lepszej atmosferze pracy w odróżnieniu od zespołów typowo kobiecych czy męskich. Dlatego też zależy im na zatrudnianiu kobiet i podejmują wiele działań już na etapie rekrutacji. Praktyki tego typu przyczyniają się do tworzenia kultury organizacyjnej propagującej równość szans, wrażliwej na przejawy nierówności w miejscu pracy.

## BP Polska

### REKRUTACJA PRACOWNIKÓW OPARTA NA MODELU KOMPETENCJI

W BP opis stanowiska jest oparty na modelu kompetencji określającym zasadnicze i pożądane umiejętności pracownika. Ponadto przedstawia zadania, cele organizacyjne oraz wymagania szczególne, np. gotowość do odbywania podróży, znajomość języków obcych.

Do każdego stanowiska przypisany jest model kompetencji składający się z kilku elementów. Pierwszy z nich stanowią umiejętności początkowe wspierające stosowanie kompetencji podstawowych, technicznych, zawodowych oraz kierowniczych. Kompetencje są definiowane w poszczególnych krajach i powinny obejmować następujące elementy: osobistą efektywność, umiejętności komputerowe, umiejętności finansowe, umiejętności związane z projektowaniem, BHP. Kolejne to kompetencje podstawowe, na które składają się: skłonność do dobrej pracy, świadomość biznesowa, kierowanie ludźmi, partnerstwo i praca zespołowa, umiejętność podejmowania decyzji, innowacyjność, kompetencje techniczne i zawodowe. Do kompetencji kierowniczych należą: tworzenie innowacyjnych strategii, dbałość o środowisko, tworzenie kultury jakości pracy, motywowanie do pracy zespołowej w różnych dyscyplinach, rozbudzanie pasji.

**Stosowaną zasadą podczas rozmów kwalifikacyjnych w BP jest niezadawanie pytań dotyczących stanu rodzinnego, planów związanych z zakładaniem czy powiększaniem rodziny oraz dyspozycyjności.**

Selekcja zgodna z kryteriami merytorycznymi gwarantuje zróżnicowanie listy kandydatów. W panelu rekrutacyjnym uczestniczą zawsze menedżer liniowy, przedstawiciel HR oraz niezależna osoba z innego działu, którzy przeprowadzają z kandydatami rozmowy kwalifikacyjne.

Procedura rekrutacji oparta na modelu kompetencji pozwala firmie na obiektywny proces doboru. Daje także możliwość wybrania najlepszych kandydatów na podstawie kryteriów merytorycznych bez względu na wiek i płeć.

#### Struktura zatrudnienia ogółem



#### Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## Struktura zatrudnienia ogółem



## Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## Struktura zatrudnienia ogółem



## Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## Struktura zatrudnienia ogółem



## Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## Hewlett-Packard Polska

### KOBIETY NA LISTACH KANDYDATÓW

Hewlett-Packard dba o to, by być pracodawcą równych szans. Podczas procesu rekrutacji w firmie dąży się do zróżnicowania listy kandydatek/kandydatów ubiegających się pracę, diversity stanowi bardzo ważny czynnik. Wskazane jest, aby na listach kandydatów na dane stanowisko znajdowały się kobiety z odpowiednimi kwalifikacjami. Wówczas kryterium rekrutacji pracownic/pracowników są kompetencje, które stanowią podstawowy wyznacznik przy wyborze kandydatki/kandydata. Praktyka ta pozwala na zróżnicowanie osób kandydujących, zapewnienie firmie lepszego dostępu do kandydatek/kandydatów i wybór najlepszej osoby.

## ING

### ZRÓŻNICOWANY SKŁAD PANELU REKRUTACYJNEGO

Proces rekrutacji do programu menedżerskiego w Grupie ING przebiega zgodnie z przyjętymi procedurami, spójnymi dla programów tego typu działających w różnych krajach. Kandydaci są oceniani na podstawie cech nawiązujących do wartości Grupy ING. Należą do nich: uczciwość biznesowa, inicjatywa, efektywność, orientacja na klienta, praca zespołowa.

Już od etapu publikacji ogłoszeń o programie zwraca się uwagę, by oferta była atrakcyjna dla kandydatów obu płci. **W ofercie podkreśla się między innymi, że zapraszane do rekrutacji są zarówno kandydatki, jak i kandydaci.**

Jednym z etapów rekrutacji jest Centrum Oceny (assessment centre), do której jako asesorów angażuje się osoby z działu HR i menedżerów (kobiety i mężczyźni) z różnych obszarów organizacji. **Zróżnicowanie składu asesorów ze względu na płeć zapewnia wieloaspektową ocenę kandydatów, a w rezultacie możliwość dokonania lepszego wyboru.**

Ponadto podczas rekrutacji do programu menedżerskiego organizowany jest panel rekrutacyjny. Uczestniczą w nim prezesi największych spółek Grupy oraz szefowa Graduate Talent Management. Kandydat prezentuje wcześniej przygotowany materiał, a następnie prowadzi dyskusję z panelistami.

Wielość i różnorodność etapów rekrutacji do programu zapewnia dobór zróżnicowanej, ale jednocześnie zgodnej z wyznawanymi przez ING wartościami grupy pracowników.

## Masterfoods Polska

### WIELOETAPOWY PROCES REKRUTACJI

Masterfoods, jako firma dążąca do ciągłego rozwoju i osiągnięcia sukcesów, na bieżąco poszukuje ambitnych współpracowników na stanowiska we wszystkich działach. Dlatego też **proces naboru prowadzony jest w sposób otwarty i ciągły.**

Jedną ze strategii pozyskiwania wartościowych pracownic/pracowników jest program „Zarządzanie talentem”, który określa zarówno zasady procesu rekrutacji, jak i rozwój zawodowy współpracowników. Założenia programu minimalizują możliwości dyskryminacji. Procedura rekrutacji jest jasno określona i składa się z następujących trzech etapów:

- osoby kandydujące wysyłają aplikację – życiorys i list motywacyjny; ważne, aby

zaprezentowały swoje zainteresowania, entuzjazm i chęć podejmowania nowych wyzwań;

- jeżeli aplikacja zainteresuje rekrutujących, osoba kandydująca zapraszana jest na spotkanie; w trakcie 45-minutowej rozmowy kwalifikacyjnej każda osoba ma okazję przedstawić się z jak najlepszej strony;
- Centrum Oceny to całonocne spotkanie w siedzibie firmy; osoba zaproszona do tego etapu wspólnie z innymi kandydującymi bierze udział w ćwiczeniach grupowych i indywidualnych, które pozwalają ocenić zdolności analityczne, organizacyjne czy prezentacyjne; efektem jest lepsze poznanie umiejętności i predyspozycji osób kandydujących, a nie tylko sprawdzenie konkretnej wiedzy; po zakończeniu ćwiczeń wybrana osoba rozmawia z menedżerem działu, do którego aplikuje.

**Dzięki temu, iż proces rekrutacji jest otwarty, jawny i wieloetapowy, jest realizowana zasada niedyskryminowania, co pozwala na zróżnicowanie grupy osób ubiegających się o pracę, a w konsekwencji zwiększenie szans na wybór najlepszej osoby.** W ten sposób firma Masterfoods może pozyskiwać talenty do swojej organizacji.

## Microsoft

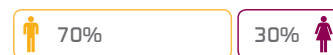
### JEDNOLITY SYSTEM KRYTERIÓW DOBORU PRACOWNIKÓW

Firmy działające na rynku IT/Telecom mają trudności w zachowaniu równowagi ze względu na płęć z uwagi na niski udział kobiet wśród absolwentek/absolwentów kierunków informatycznych i technicznych.

Dążąc do zwiększenia poziomu zatrudniania kobiet, **podczas procesu rekrutacyjnego Microsoft stosuje takie same kryteria zarówno wobec kobiet, jak i mężczyzn.** Kobiety mają takie same szanse na zatrudnienie jak mężczyźni, a ich kwalifikacje i umiejętności weryfikowane są wyłącznie za pomocą ogólnie przyjętych kryteriów dla danego stanowiska pracy, jednakowych w przypadku wszystkich kandydatów, bez względu na płęć i wiek. Podczas zatrudniania nowych pracowników oczekuje się od nich określonych kwalifikacji, zgodnych z profilem zawodowym stanowiska, umiejętności i doświadczenia w określonych dziedzinach. W Microsoft dużą uwagę zwraca się na osobowość, pasję do technologii i zaangażowanie przyszłych pracownic/pracowników.

Otwarcie firm działających na rynku IT na zatrudnianie kobiet przynosi pozytywne efekty. Następuje wzrost zainteresowania kobiet pracą w branży technologicznej, co przekłada się na coraz większą liczbę kandydatek ubiegających się o pracę i w rezultacie podejmujących pracę w tej branży. Obecnie firma Microsoft znajduje się w czołówce firm z sektora IT/Telecom pod względem liczby zatrudnionych kobiet. Panie stanowią 30% całego zespołu firmy, a także 25% kadry kierowniczej.

Struktura zatrudnienia ogółem



Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych





Struktura zatrudnienia ogółem



Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## Motorola

### PROGRAM „DIVERSITY, CZYLI RÓŻNORODNOŚĆ”

Branża IT jest często postrzegana jako nieprzyjazna dla kobiet. Niewiele uczennic szkół średnich wybiera studia na kierunku informatyka, co w efekcie przekłada się na niewielki procent kobiet kończących studia informatyczne. Krakowskie Centrum Oprogramowania Motoroli, dążąc do budowy swojej przewagi konkurencyjnej opartej na najlepszych pracownikach/pracownicach i zróżnicowanych doświadczeniach, podjęło innowacyjne działania zmierzające do zmiany struktury w zatrudnieniu. Obecnie Motorola zatrudnia około 8% kobiet i prowadzi działania na rzecz zwiększenia tego wskaźnika.

W roku 2000 firma rozpoczęła program „Diversity, czyli różnorodność”, którego celem jest zachęcenie uczennic szkół średnich do wyboru informatyki jako kierunku studiów. Program ma charakter konkursu na stworzenie strony www i jest adresowany do uczniów szkół średnich w całej Polsce. W styczniu 2007 r. rozpoczęła się VII edycja projektu.

Warunkiem udziału w konkursie jest obecność przynajmniej 50% kobiet w zespole projektowym. Celem „Diversity” jest dążenie do przełamania stereotypowo postrzeganego wizerunku osoby na stanowisku inżyniera oprogramowania i pokazania, że zawód ten łączy się z fascynującą pracą oraz możliwościami rozwoju zawodowego niezależnie od płci.

**Motorola wskazuje na wiele korzyści wynikających z zatrudniania kobiet.**

**Główne argumenty to:**

- zwiększenie liczby kobiet na stanowiskach inżyniera oprogramowania wpływa korzystnie na atmosferę pracy;
- kobiety są bardzo lojalną grupą, szybciej adaptują się w miejscu pracy i rzadziej niż mężczyźni zmieniają pracę; jest to szczególnie ważne, ponieważ w branży IT proces rekrutacji jest kosztowny, a wdrożenie nowej osoby trwa bardzo długo;
- kobiety osiągają świetne wyniki w pracy i znakomicie zarządzają zespołami pracowników;
- klienci Motoroli stanowią zróżnicowaną grupę odbiorców, a zróżnicowanie zespołów pozwala na szersze poznanie oczekiwań klientów.

Praktyka ta zasługuje na uwagę, jest bowiem działaniem proaktywnym. Motorola w swoich poczynaniach wychodzi poza standardowe kręgi, spośród których rekrutuje pracownice/pracowników, co wymaga czasu, zaangażowania zatrudnionych, finansów, ale daje też wymierne rezultaty w postaci pożądanego zwiększenia procentowego udziału kobiet w firmie. Dzięki temu tworzy ona zróżnicowane zespoły, co przyczynia się do wzrostu kreatywności, a w konsekwencji konkurencyjności na rynku.

## PricewaterhouseCoopers Polska

### WIELOETAPOWY PROCES POZYSKIWANIA PRACOWNIKÓW

PricewaterhouseCoopers świadomie stosuje podejście nakierowane na obiektywizm oceny oraz niedyskryminowanie pod żadnym względem. Na etapie rekrutacji firma zapewnia poszanowanie każdego bez względu na płeć. W komunikacji zewnętrznej temat pożądanej płci w ogóle się nie pojawia. Definiując profil kandydatki/kandydata, jasno określa się, że płeć nie jest istotna. Przy ubieganiu się o stanowisko, jeśli pojawia się ogłoszenie o pracę dla sekretarki, w tekście zostaje odnotowane, że nie musi być to kobieta. Przy selekcji zwraca się uwagę na język przekazu, tak aby unikać stereotypów. W efekcie stosunek kobiet do mężczyzn w PwC kształtuje się na poziomie 50/50.

Większość rekrutacji PwC skierowana jest do studentów i absolwentów. Firma zachęca do aplikowania zarówno kobiety, jak i mężczyzn. Podczas spotkań przedstawiciele firmy starają się obalić stereotyp, że praca w consultingu to praca nie dla kobiet. Wymagane kompetencje równie dobrze może spełniać kobieta jak mężczyzna. Zdarza się, że umiejętności jednego rodzaju posiadają w większym stopniu kobiety, podczas gdy inne są zaletą mężczyzn, jednak dla PwC ważne jest łączenie tych umiejętności.

Proporcja 50/50 nie jest utrzymywana w sztuczny sposób. Chodzi raczej o stworzenie warunków, które pozwolą kształtować się proporcjom płci wśród zatrudnionych w sposób naturalny. Cały proces selekcji zdefiniowany jest przez kompetencje i umiejętności, takie jak motywacja, praca zespołowa, uczciwość, odpowiedzialność, komunikatywność.

Przykładem może być rekrutacja do działu audytu. Proces składa się z następujących etapów:

- analizy formularza zgłoszeniowego,
- testów analitycznych oraz testów z języka angielskiego,
- rozmowy kwalifikacyjnej bazującej na kompetencjach,
- Centrum Oceny (assessment center).

W formularzu zgłoszeniowym analizowane jest wykształcenie, doświadczenie kandydujących oraz znajomość języków obcych.

Testy analityczne są sprawdzianem umiejętności logicznego wnioskowania na podstawie tekstu (test werbalny) oraz umiejętności analizowania danych liczbowych (test numeryczny). Są to testy na licencji firmy SHL. Test z języka angielskiego ma na celu sprawdzenie stopnia znajomości języka, która jest niezbędna w pracy w PwC.

Rozmowa ma za zadanie określenie poziomu konkretnych kompetencji, które są najbardziej istotne w pracy o charakterze doradczym. Sprawdzane są m.in. umiejętności interpersonalne, organizacja pracy, umiejętność pracy w zespole.

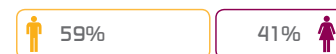
Centrum Oceny jest metodą trzelementową, składającą się z ćwiczenia indywidualnego, ćwiczenia grupowego oraz rozmowy kwalifikacyjnej. Oceniającymi są doświadczone osoby na stanowiskach konsultanckich i menedżerskich z działu audytu. W ocenie bierze się pod uwagę te same kompetencje, co w przypadku rozmowy, a decyzję o zatrudnieniu podejmują menedżerowie z audytu grupowo. Grupowa ocena i decyzja zapewnia większy obiektywizm i niezależność.

Rozwiązania PwC jako pracodawcy wychodzą naprzeciw pracownikom i pracownikom. Proces rekrutacji jest jawny, terminy zgłoszeń ogłoszone na stronie interne-

#### Struktura zatrudnienia ogółem



#### Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



towej. „**Dbamy o to, aby wszyscy mieli równe szanse w dostępie do informacji**” – to motto przyświeca naborowi w PwC.

Przykładem na to, że PwC traktuje wszystkich pracowników równo, jest zatrudnianie kobiet w ciąży. Oto osoba zatrudniona ostatnio na stanowisku menedżera w dziale usług doradczych została wybrana ze względu na kwalifikacje. W momencie składania oferty przyznała, że jest w ciąży. Nie zmieniło to w żaden sposób decyzji, gdyż zatrudnienie pracownika to inwestycja długoterminowa.

## Procter&Gamble Polska

### DZIAŁANIA INFORMACYJNE SKIEROWANE DO STUDENTEK

Jednym z głównych celów firmy Procter&Gamble jest zapewnienie w miejscu pracy równych szans kobietom i mężczyznom oraz zatrudnianie tej samej liczby kobiet i mężczyzn.

Firma prowadzi intensywne działania informacyjne na polskich uczelniach w celu podwyższania poziomu wiedzy o warunkach i systemie pracy w Procter&Gamble. Stara się dostarczyć informacji przede wszystkim studentkom uczelni ekonomicznych, uniwersytetów oraz politechnik, dla których kariera w P&G może być szczególnie interesująca ze względu na profil ich wykształcenia. **Spotkania ze studentkami prowadzą kobiety zatrudnione w Procter&Gamble, opowiadają o swojej ścieżce kariery, doświadczeniach zawodowych, możliwościach rozwoju, godzeniu życia rodzinnego z zawodowym, ochronie przed dyskryminacją.** Rozmowy takie pozwalają przybliżyć studentkom obraz pracy w P&G oraz zasady, na jakich oparta jest polityka równouprawnienia wdrażana w firmie. Dzięki rozmowom z pracownicami Procter&Gamble uczestniczki spotkań mogą się przekonać, że dzięki odpowiedniej organizacji pracy w firmie możliwe jest pogodzenie kariery w dużej, międzynarodowej korporacji z wychowywaniem dzieci.

„Jedną z rzeczy, które zwróciły moją uwagę, kiedy rozpoczynałam pracę w Procter&Gamble, był stosunek firmy do kobiet w ciąży i matek. Firma jest naprawdę bardzo elastyczna. Jeśli chodzi o czas pracy, dla kobiet powracających po urlopie macierzyńskim istnieje możliwość pracy na 3/4 etatu. Firma nie naciska też na wcześniejsze powroty po urodzeniu dziecka. Poza tym Procter&Gamble oferuje wszystkim pracownikom/pracownicom – nie tylko młodym matkom i kobietom w ciąży – subsydiowane posiłki w naszej stołówce, opiekę medyczną. Na miejscu mamy także fitness club, w którym oprócz ćwiczeń można skorzystać z porad profesjonalnego trenera, a nawet umówić się na masaż relaksacyjny. Ze względu na lokalizację biura, codziennie kursują nasze firmowe busy, które dowożą pracownice/pracowników do i z pracy” – mówi analityk finansowy w Procter&Gamble.

**P&G stoi na stanowisku, że promowanie różnorodności w zatrudnianiu daje szerszy dostęp do nowych talentów, wzbogaca kulturę organizacyjną, zwiększa kreatywność, efektywność i motywację pracownic/pracowników.** Wszystkie to pomagają w tworzeniu pozytywnego wizerunku firmy, zwiększają satysfakcję klientów oraz redukuje koszty związane z rekrutacją i utrzymaniem wykwalifikowanego personelu. Firma kładzie nacisk na zatrudnianie kobiet także ze względu na specyfikę środowiska biznesowego, w którym funkcjonuje.

„**Naszymi klientami są na ogół kobiety, często matki, więc bardzo ważne jest, abyśmy mieli też takie osoby wśród pracowników**” – to słowa analityka systemów IT w Procter&Gamble.

Struktura zatrudnienia ogółem



Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## Real

### REKRUTACJA BEZ DYSKRIMINACJI – SZKOLENIE

Osoby biorące udział w procesach doboru pracowników uczestniczą w szkoleniu wewnętrznym „Jak prowadzić rozmowę rekrutacyjną?”, gdzie zwraca się szczególną uwagę na sposoby unikania dyskryminacji, w tym również ze względu na płeć. Udział w takim szkoleniu jest obowiązkowy dla osób pracujących na stanowiskach kierowniczych. Jak wynika z doświadczenia, osoby rekrutujące nie zawsze zdają sobie sprawę z tego, które pytania są zakazane przez prawo i jak unikać dyskryminacji w procesie rekrutacji.

Dzięki tym szkoleniom firma Real dąży do przeciwdziałania dyskryminacji podczas rekrutacji i selekcji pracowników. Jednocześnie działania te pozwalają wybrać najlepsze osoby ze zróżnicowanej grupy kandydatów.

W wywiadzie przeprowadzonym przez osoby prowadzące rekrutację zgodnie z kodeksem pracy niedopuszczalne jest stawianie pytań o plany macierzyńskie kandydatek czy oczekiwanie jakichkolwiek deklaracji z nimi związanych.

#### Struktura zatrudnienia ogółem



#### Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## Urząd Skarbowy w Środzie Śląskiej

### INSTRUKCJA DOTYCZĄCA BEZSTRONNEGO I RZETELNEGO NABORU PRACOWNIKÓW

Aby w wyniku rekrutacji dokonać wyboru kandydata najlepiej przygotowanego do wykonywania określonych zadań, podjęto inicjatywę, która miała na celu ustalenie jasnych i przejrzystych reguł naboru nowych pracowników. W jej wyniku przygotowano instrukcję postępowania w procesie naboru pracowników do Urzędu Skarbowego.

Określono również proces wdrożenia nowo przyjętych osób do obowiązków na stanowiska pracy oraz zapoznania ich z podstawowymi regulacjami prawnymi i organizacyjnymi obowiązującymi w Urzędzie. Proces otwartego i konkurencyjnego naboru pracowników przebiega według następujących zasad:

- **równego traktowania** (jednakowe procedury i kryteria stosowane są wobec wszystkich kandydatów);
- **stałości wymagań i kryteriów oceny** (przed rozpoczęciem naboru określa się wymagania stawiane kandydującym oraz kryteria oceny, które są niezmiennie w czasie procesu rekrutacji i selekcji);
- **bezstronności i niezależności** (bezstronne i niezależne działanie każdego z członków zespołu rekrutacyjnego, wyeliminowanie wszelkich form faworyzowania bądź dyskryminowania kandydatów);
- **profesjonalizmu** (przeprowadzanie procesu naboru pracowników wyłącznie przez odpowiednio przygotowany zespół);
- **subiektywizmu kontrolowanego** (wybór kandydatki/kandydata następuje w wyniku dokładnego przedyskutowania kandydatur i wspólnie podjętej decyzji);
- **przejrzystości** (proces rekrutacji jest szczegółowo dokumentowany i umożliwia kandydatom otrzymanie rzetelnej informacji zwrotnej o osiągniętych wynikach).

Dzięki zaprezentowanej inicjatywie została wdrożona zasada bezstronnego, rzetelnego procesu naboru pracowników, która pozwoliła na pozyskiwanie osób o jak najwyższym poziomie kwalifikacji i doświadczeniach niezbędnych do podjęcia pracy w Urzędzie.

#### Struktura zatrudnienia ogółem



#### Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## Rozwój pracowników

Rozwój pracowników to proces mający na celu ich przygotowanie w okresie zatrudnienia w organizacji do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności. Dynamika i kierunek rozwoju są determinowane, z jednej strony, dążeniami firmy, z drugiej zaś potrzebami i aspiracjami pracowników. Proces rozwoju zawodowego pracownika w organizacji rozpoczyna się z chwilą podjęcia przez niego pracy, a jego skutki istotnie rzutują na jakość wykonywanych zadań. Sukces firmy w znacznej mierze jest wynikiem dobrego wykorzystania energii i talentów jej pracowników. Dlatego też przedsiębiorstwa starają się świadomie kierować rozwojem i kształtować go pod kątem urzeczywistniania celów strategicznych. Działania te obejmują: planowanie rozwoju pracownika, ocenę kadry, doskonalenie pracowników, przemieszczenia organizacyjne zasobów kadrowych, integrowanie społeczne i organizacyjne kadry<sup>1</sup>.

Kobiety i mężczyźni podejmujący pracę powinni mieć takie same możliwości rozwoju zawodowego. Niemniej jednak dane statystyczne wykazują, że kobiety zajmują tylko jedną trzecią stanowisk kierowniczych i rzadko pełnią strategiczne funkcje w organizacjach. Istniejące zjawisko określane jest mianem „szklanego sufitu”. Niski udział kobiet na stanowiskach kierowniczych spowodowany jest licznymi barierami napotykanymi przez kobiety. Są nimi najczęściej: stereotypowe opinie na temat funkcjonowania kobiet, stosunek mężczyzn do kobiet w ramach współpracy, przypisanie kobietom tradycyjnych ról, postrzeganie macierzyństwa jako przeszkody w karierze itd. Również uwarunkowania kulturowe kształtują postawę kobiet w biznesie. Kobiety są mniej skłonne do podejmowania wyzwań, które mogłyby przyczynić się do awansu lub podwyżki.

Niżej zaprezentowane dobre praktyki wskazują wiele rozwiązań, których celem jest eliminowanie barier w rozwoju zawodowym kobiet. Na uwagę zasługują programy rozwoju zawodowego pracowników, które oferują możliwość planowania ścieżki kariery, oceny własnych osiągnięć, otrzymania konstruktywnej informacji zwrotnej. Programy te umożliwiają wszystkim pracownikom bez względu na płeć świadome kształtowanie swoich karier, sukcesywną ocenę postępów i podejmowanie działań na rzecz zdobycia wyższego stanowiska.

Warto również podkreślić rolę coachingu i mentoringu. Współpraca z doświadczonym coachem/mentorem dostarcza pracownicy/pracownikowi pozytywnych wzorców, pomaga przełamywać stereotypy i, co najważniejsze, służy budowaniu sieci wzajemnych powiązań oraz kontaktów międzyludzkich. Natomiast zajęcie innego stanowiska na tym samym poziomie w hierarchii organizacji umożliwia pracownikom/pracownikom sprawdzenie się na nowym stanowisku pracy i wykazanie się.

Odrębną grupę dobrych praktyk stanowią kompleksowe programy, których głównym celem jest tworzenie sprzyjających warunków rozwoju zawodowego kobiet i pomoc w pokonywaniu barier. Poprzez budowę sieci nieformalnych powiązań między kobietami w organizacji, szkolenia, mentoring, spotkania z kobietami sukcesu, wprowadzanie elastycznych form zatrudniania i inicjatyw służących osiągnięciu równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym w firmach zwiększa się obecność kobiet na stanowiskach kierowniczych.

1 | *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, wyd. 2 uaktualnione i uzupełnione, Warszawa 2004, s. 141–142.

## Citibank Handlowy

### CITIGROUP WOMEN POLAND

Citibank Handlowy w roku 2003 wprowadził inicjatywę Citigroup Women. Powstała ona w ramach ogólnosiwiatowego programu CitiDiversity. **Różnorodność (diversity) to znak rozpoznawczy kultury korporacyjnej Citigroup i jej filozofia.** Ideą przewodnią jest przyciąganie do organizacji najlepszych pracowników/pracowniczek i zapewnienie im możliwości pełnego rozwoju zawodowego z poszanowaniem ich godności bez względu na płeć, rasę, wyznanie czy orientację seksualną. Inicjatywa ma na celu zwrócenie uwagi na sytuację kobiet pracujących w banku, zapewnienie im równych szans rozwoju zawodowego i możliwości realizacji ambicji związanych z karierą w Citigroup. W Citibanku pozycja kobiet na wyższych stanowiskach menedżerskich jest bardzo dobra, bo spośród osób zajmujących najwyższe stanowiska kierownicze ponad 50% to kobiety. Mimo to korzyści płynące z popularyzacji tej inicjatywy zostały uznane przez Zarząd za warte rozpropagowania.

Misją Citigroup Women jest tworzenie sprzyjających warunków rozwoju zawodowego kobiet i pomoc w pokonywaniu barier. Jej zadania to inspirowanie poprzez szkolenia, mentoring, spotkania z ludźmi sukcesu, spotkania integracyjne, a także pomoc kobietom, w szczególności matkom, w zachowaniu równowagi pomiędzy pracą zawodową i życiem prywatnym.

W ramach programu działają komitety odpowiedzialne za poszczególne obszary aktywności klubu. Są to: komitet szkoleniowy, mentoringu i networkingu, równowagi życiowej oraz komunikacji i administracji.

Członkinie Citigroup Women biorą udział w licznych szkoleniach z tzw. umiejętności miękkich oraz rozwijających kompetencje zawodowe i osobiste, jak np. przywództwo, zarządzanie czasem, psychologiczne aspekty komunikacji, inteligencja emocjonalna, skuteczność w negocjacjach, poczucie własnej wartości, trening antystresowy, kreatywne rozwiązywanie problemów.

Kobiety mają tendencję do przypisywania swojego sukcesu pracy zespołu, a nie sobie, a także do angażowania się w ciekawe inicjatywy, nawet jeśli oznacza to rezygnację z pozycji liderkiej, co często spowalnia ich rozwój zawodowy w stosunku do mężczyzn. Dlatego też szczególnie istotne są te szkolenia, które uczą kobiety komunikować własne osiągnięcia, podkreślać ich wkład w sukcesy firmy, zachęcają do podejmowania wyzwań i ryzyka. Kameralne spotkania z kobietami na najwyższych stanowiskach w Citibanku umożliwiają poznanie różnych dróg do osiągnięcia sukcesu, poznanie trudnych wyborów, pożądanych postaw i kompetencji w atmosferze nieformalnej skłaniającej do bardziej bezpośredniej komunikacji. Niektóre z tych spotkań były inspiracją do zmiany stanowiska lub zdecydowały o wyborze mentora w banku.

W ramach komitetu równowagi życiowej zostało zrealizowanych wiele akcji pomocy potrzebującym dzieciom z domów dziecka bądź jako zbiórki darów, bądź aukcji wewnątrz banku na ich rzecz; zebrane fundusze i dary są regularnie przekazywane. Czyniąc dobro, Citigroup Women nie tylko wspiera wizerunek Citibanku Handlowego jako firmy zaangażowanej społecznie, ale bezpośrednio stwarza możliwość osobistego zaangażowania się w pomoc potrzebującym tak bliską wielu kobietom (i mężczyznom!).

#### Struktura zatrudnienia ogółem



#### Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych





## Struktura zatrudnienia ogółem



## Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## Deloitte

## GLOBAL EXCELLENCE MODEL

Wyzwaniem dla Deloitte jest rozwijanie zatrudnionych w taki sposób, aby połączyć osobiste cele pracownic/pracowników z biznesowymi celami firmy. Według Deloitte tylko takie podejście gwarantuje sukces firmy.

Na system promocji składa się wiele czynników, od oceny wyników pracy przez samego pracownika i przełożonych, poprzez analizę celów oraz oczekiwań pracownic i pracowników, aż po porównanie potrzeb ludzi z potrzebami firmy. Pracownicy mają realny wpływ na przebieg swojej kariery. Raz do roku każdy z zatrudnionych wspólnie ze swoim przełożonym przygotowuje plan rozwoju. Składa się on z dwóch części – określenia celów rozwoju osobistego i sposobów zwiększenia efektywności pracy oraz wyznaczenia kierunków rozwoju i specjalizacji zawodowej. Weryfikacja urzeczywistnienia nakreślonych celów następuje podczas kolejnej oceny.

W Deloitte istnieje **system informatyczny**, za którego pośrednictwem każdy pracownik ma dostęp do dotyczących go informacji. Znajdują się tam nie tylko dane osobowe, ale także oczekiwania kompetencyjne na danym stanowisku i na stanowisku wyższym oraz zapisy rozmów oceniających, wskazówki. System zapewnia pracownikowi możliwość planowania własnego rozwoju zawodowego i zadań wytyczonych w czasie oceny okresowej.

W firmie istnieje **macierz szkoleń**, czyli zestaw obowiązkowych i zalecanych szkoleń według stanowisk, działów. Szkolenia dostępne są dla wszystkich pracowników bez względu na płeć i wiek.

Ponadto, zgodnie z zasadą „ludzie rozwijają ludzi”, każda zatrudniona osoba **ma swoją doradczynię lub doradcę** (counsellor) wewnątrz firmy. Nie są to bezpośredni przełożeni, ale najczęściej osoby dwa szczeble zarządzania wyżej. Zajmują się ustalaniem celów długoterminowych, obszarów wymagających poprawy. Sugerują, co jest pracownicy/pracownikowi potrzebne (coaching, szkolenia itp.).

Kariera pracownicy/pracownika przyjętego np. do działu audytu zaczyna się od stanowiska asystenta. Po 2 latach można zostać młodszym specjalistą, po następnych 2–3 latach specjalistą, a następnie menedżerem, dyrektorem. Każda z kolejnych funkcji stwarza dalsze możliwości rozwoju i awansu oraz wymaga większej samodzielności i odpowiedzialności. Po osiągnięciu odpowiedniego poziomu biegłości, zdobyciu wszechstronnego doświadczenia w danej dziedzinie i wniesieniu znaczącego wkładu w rozwój firmy można zostać partnerem – udziałowcem decydującym o kierunkach jej rozwoju i strategii działania.

System ocen w Deloitte opiera się na określeniu poziomu kompetencji zawodowych przedstawionych w programie gEm – **Global Excellence Model**. Jest to spójny system łączący ocenę pracowników, przygotowywanie planów szkoleniowych oraz planowanie karier.

Program gEm bazuje na ocenie kompetencji przypisanych do pięciu grup:

- pierwsza z nich dotyczy kompetencji technicznych, związanych z wykonywaną funkcją; oceniana jest m.in. wiedza i umiejętności zawodowe, znajomość metodologii, utrzymywanie ustalonych standardów pracy;
- druga grupa kompetencji dotyczy współpracy z klientami – oceniana jest umiejętność identyfikowania ich potrzeb oraz waga przykładana do jakości obsługi klientów;

- kolejna grupa kompetencji związana jest z umiejętnościami przywódczymi; przy ich ocenie brane są pod uwagę umiejętności pracy zespołowej i motywowania współpracowników, wyznaczania celów i osiągnięcia założonych rezultatów;
- czwarta grupa kompetencji dotyczy efektywnego zarządzania, rozumianego jako umiejętność podejmowania decyzji, właściwe wykorzystywanie dostępnych zasobów oraz realne zaangażowanie w rozwój współpracowników;
- ostatnią grupą kompetencji jest umiejętność komunikowania się ze światem zewnętrznym, przekładana na sprzedaż usług oferowanych przez firmę oraz profesjonalne prezentowanie się w kontaktach zawodowych.

Realizowana polityka rozwoju zawodowego pracownic/pracowników w firmie Deloitte, oparta głównie na kompetencjach zawodowych, pozwala na równy dostęp do awansu kobietom i mężczyznom. Efektem takiego podejścia jest wykorzystanie potencjału tkwiącego we wszystkich pracownikach, a w konsekwencji zwiększenie efektywności zarządzania firmą.

### „WOMEN IN THE WORKFORCE”

W Deloitte działa korporacyjny program „Women in the Workforce”. Celem programu jest zatrzymywanie kobiet w firmie i wspieranie ich rozwoju zawodowego, umożliwienie godzenia życia zawodowego i prywatnego oraz promowanie równego dostępu do awansów i wynagrodzeń.

Deloitte rozwija ten program, ponieważ ma on uzasadnienie biznesowe. Działania podejmowane są w przekonaniu, że:

- niski poziom stabilności zatrudnienia (retention rate) najlepszych specjalistek oznacza wysokie koszty, należy zatem podjąć działania zaradcze;
- firma chce odpowiadać na potrzeby biznesu, dla którego świadczy usługi; coraz więcej klientów Deloitte to kobiety (zasiadające w zarządach lub zajmujące wysokie stanowiska kierownicze), które również oczekują współpracy z innymi profesjonalistkami;
- wysoka fluktuacja kadr (szczególnie na stanowiskach kierowniczych średniego i wyższego szczebla) oznacza utratę dotychczas wypracowanych kontaktów z klientami i know-how.

Program „Women in the Workforce” opiera się na dobrej komunikacji jego założeń oraz na zainteresowaniu nim nie tylko kobiet, ale także mężczyzn. Zawiera w sobie elementy rozwojowe (szkolenia, mentoring), odpowiednie planowanie zadań (dających z jednej strony satysfakcję, z drugiej zaś pozwalających na zdobycie doświadczenia) oraz umożliwia uwzględnienie oczekiwań co do sposobu pracy (elastyczność). Program pozwala na zatrzymanie najlepszych pracownic w firmie. Według Deloitte koszt bezczynności w tej sprawie byłby zbyt wysoki, natomiast działania zaradcze mogą być zrealizowane przy stosunkowo niskich nakładach i znaczących korzyściach.

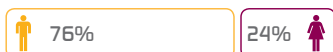
## Struktura zatrudnienia ogółem



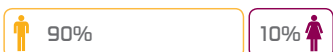
## Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## Struktura zatrudnienia ogółem



## Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## GE Money Bank

### „GE WOMEN'S NETWORK”

Od roku 2003 działa w banku stowarzyszenie „GE Women's Network”. Jego misją jest pomoc w rozwoju zawodowym kobiet i inicjowanie zmian w kulturze organizacyjnej. **Rozwój zawodowy kobiet wspierany jest przez różnorodne szkolenia i programy mentorskie.** Członkinie „GE Women's Network” mogą uczestniczyć w licznych szkoleniach, m.in. z autoprezentacji, znajomości savoir vivru w biznesie, zarządzania konfliktami czy komunikacji interpersonalnej.

Obok inicjatyw wspierających rozwój zawodowy kobiet w „GE Women's Network” podejmowane są działania dotyczące profilaktyki zdrowia kobiet. Dzięki akcjom takim jak „Zakwitnij zdrowiem” członkinie stowarzyszenia mają możliwość poddania się badaniom mammograficznym, konsultacji z ekspertkami/ekspertami w tej dziedzinie oraz dostępu do informacji na temat innych wskazanych badań profilaktycznych.

Znaczącą rolę w budowaniu ścieżki kariery w GE odgrywa również mentoring. Program Mentoring jest skierowany do najbardziej utalentowanych kobiet i ma na celu wymianę wiedzy, umiejętności i doradztwo w zakresie rozwoju kariery przez osobę bardziej doświadczoną.

## IBM Polska

### „EUROPEAN WOMEN LEADERSHIP COUNCIL”

Na poziomie europejskim w IBM w 1997 r. powstała grupa „European Women Leadership Council” (EWLC). Jest to inicjatywa korporacyjna. Stanowi wewnętrzną, nieformalną organizację kobiecą w IBM, która pracuje m.in. nad kwestiami wyrównania wpływu kobiet na działalność korporacji. Jest wspierana także przez zarząd IBM Polska. Pracownicy same zgłaszają się do udziału w pracach EWLC.

Głównym celem grupy jest zwiększenie liczby zatrudnionych w IBM kobiet oraz wsparcie ich profesjonalnego rozwoju. Dla organizacji ważne jest wprowadzanie programów, które będą pomagały kobietom osiągnąć sukces zawodowy. Wychoząc naprzeciw oczekiwaniom kobiet, firma stara się pokazywać, w jaki sposób można równoważyć pracę i życie osobiste, osiągając sukcesy zarówno zawodowe, jak i prywatne. Poza tym istnieje również specjalna strona internetowa, która odnosi się do takich zagadnień, jak sposoby radzenia sobie z nadmiarem pracy.

### „WOMAN IN TECHNOLOGY”

Inicjatywa „Woman in Technology” ma na celu zachęcanie dziewcząt do podejmowania kształcenia na kierunkach związanych z naukami ścisłymi, inżynieryjnymi, nowoczesnymi technologiami. Program został przygotowany w odpowiedzi na problem związany z niewielką liczbą kobiet podejmujących pracę w zawodach związanych z nowoczesnymi technologiami, np. w zawodzie programistki. Firma IBM zetknęła się z tym zagadnieniem po otwarciu Laboratorium Oprogramowania IBM w Krakowie, w którym zdecydowaną większość pracowników stanowią mężczyźni z powodu braku kobiet chętnych do pracy w branży IT.

Inicjatywa składa się z kilku programów. W Polsce od 2007 r. rozpoczęto wdrażanie programu K-12, skierowanego do uczennic szkół gimnazjalnych. W ramach programu pracownicy IBM Polska przeprowadzają w szkołach spotkania, lekcje, podczas

których opowiadają o swojej pracy, o tym, czym jest informatyka, dlaczego warto podejmować kształcenie na kierunkach związanych z naukami ścisłymi. Aby przekonać dziewczęta, że nauki ścisłe (informatyka) są bardzo interesujące, a ich poznanie może być prawdziwą przyjemnością, podczas spotkań przeprowadzane są także gry, zabawy, konkursy. Dziewczęta rozwiązują zagadki logiczne, matematyczne, uczą się, jak zespołowo zaprojektować portal, stronę www. W ramach „Woman in Technology” organizowane są także EX.I.T.E CAMPS, czyli tygodniowe wakacyjne obozy dla dziewcząt, podczas których mają one okazję poznać bliżej świat nauki, m.in. wykonując doświadczenia naukowe, ćwiczenia techniczne, budując roboty, odwiedzając laboratoria oprogramowania IBM. Obecnie IBM podejmuje przygotowania do organizacji pierwszego obozu EX.I.T.E. dla dziewcząt w Polsce.

## Johnson&Johnson Poland

### „WOMEN LEADERSHIP INITIATIVE”

Od roku 1995 w firmie Johnson&Johnson działa program „Women Leadership Initiative”. W jego ramach podejmowane są działania na różnych szczeblach organizacji, mające na celu wspieranie rozwoju kobiet w ich życiu zawodowym i prywatnym. Inicjatorami programu są kobiety zatrudnione w J&J. **Celem projektu jest przygotowanie jak największej liczby kobiet do pełnienia funkcji kierowniczych.** Prace nad projektem prowadzone są we wszystkich oddziałach firmy. Raz w roku na konferencjach regionalnych podsumowywane są osiągnięte rezultaty. Obecnie w ramach „Women Leadership Initiative” trwają prace m.in. nad przygotowaniem modelu kobiety sukcesu oraz określeniem potrzeb i barier, jakie mogą się pojawić na drodze kariery kobiety. W projekt zaangażowane są kobiety na stanowiskach specjalistycznych i kierowniczych. Na podstawie wypracowanego modelu zostaną ustalone sposoby wspierania rozwoju kobiet w firmie np. przez mentoring.

„Jestem zaangażowana w ten projekt z ramienia Polski. Jest to coś, czego do tej pory nie było w tak otwartej formie. Na projekt składa się wiele elementów, które mają na celu ułatwienie pracy kobietom w firmie. Koncentruje się on między innymi na problemach takich jak powrót do pracy po urlopie macierzyńskim, plany rozwoju zawodowego i przebiegu kariery” – mówi Business Manager z Johnson&Johnson Poland.

Rezultaty osiągnięte przez firmę dzięki wdrażaniu projektu „Woman Leadership Initiative” są regularnie oceniane. Widać już pierwsze efekty, szczególnie na terenie Europy, gdzie program zaczęto wprowadzać w nowej formule dopiero w 2005 r. Takie inicjatywy są potrzebne szczególnie w obecnej sytuacji na rynku pracy, kiedy kobiety z wysokimi kwalifikacjami stanowią coraz większą część wśród osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych.

#### Struktura zatrudnienia ogółem



#### Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## Struktura zatrudnienia ogółem



## Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## Nokia Poland

## INDYWIDUALNY PROGRAM ROZWOJU ZAWODOWEGO KOBIEC

W ramach realizacji polityki równych szans Nokia buduje kulturę organizacyjną sprzyjającą rozwojowi kobiet w firmie. Od początku zatrudnienia kobieta ma możliwość świadomego planowania swojej kariery zawodowej. Jeszcze podczas procesu rekrutacji poddawana jest ocenie kompetencji pod kątem przyszłego rozwoju.

W chwili rozpoczęcia pracy każda pracownica zostaje objęta programem indywidualnego rozwoju, który składa się z trzech elementów: wyznaczania celów, oceny kompetencji i stworzenia planu rozwoju. Na starcie nowa pracownica określa wraz z kierowniczką/kierownikiem swoje zadania na najbliższe półrocze. By je wykonać, potrzebne są stosowne kompetencje, które nowo zatrudniona już posiada lub – dzięki odpowiednim narzędziom – pracuje nad ich rozwojem. Następnie powstaje plan określający narzędzia potrzebne do jej osobistego rozwoju. Zaliczają się do nich firmowe szkolenia wewnętrzne, dotyczące różnych form zarządzania i rozwoju interpersonalnego, oraz szkolenia specjalistyczne, typowe dla specyfiki firmy telekomunikacyjnej i zgodne z jej strategią działania. Pracownice zdobywają wiedzę w dziedzinie np. zarządzania personelem lub podstaw finansów. Nabywają także tzw. miękkie umiejętności – każda przechodzi szkolenia dotyczące komunikacji międzyludzkiej, umiejętności autoprezentacji, zarządzania czasem czy asertywności.

Interesującą praktyką jest nabywanie umiejętności „on the job” (czyli nauka w pracy poprzez realizację różnych zadań przypisanych danemu stanowisku). Korzystają z niej w równym stopniu kobiety i mężczyźni. Może to być uczestnictwo w krótkich, sześciomiesięcznych wyjazdach do pracy przy projektach w innych biurach Nokii na całym świecie albo dwu- lub czteroletnia praca w zagranicznych biurach firmy.

## Novartis Poland

## „FEMALE LEADERSHIP FORUM”

Sukcesy Novartis zależą w ogromnej mierze od ludzi. Dlatego firma dokłada wszelkich starań, aby być cenionym i przyjaznym pracodawcą. Novartis zapewnia pracownikom/pracownikom możliwości osiągnięcia sukcesów oraz celów zawodowych i osobistych. Pracownicy z kolei cenią firmę za dobre warunki pracy, docenianie kreatywności i efektywności, a także zrozumienie ich potrzeb.

Polityka równych szans i różnorodności jest w Novartis inicjatywą globalną. W ramach programu realizowanych jest wiele projektów, w których uczestniczą również pracownice z Polski. Do kluczowych przedsięwzięć należy „Female Leadership Forum”.

„Female Leadership Forum” to platforma współpracy pracownic, służąca wymianie doświadczeń zawodowych. Uczestniczki z ponad 35 krajów raz do roku w centrali firmy w Bazylei dyskutują nad rolą kobiet w świecie medycyny, dzielą się swoimi doświadczeniami, nawiązują kontakty zawodowe. Forum skupia czołowe menedżerki Novartis z całego świata, które w nieformalnej atmosferze dzielą się swoimi spostrzeżeniami i planują projekty mające na celu dalszy rozwój inicjatyw kobiecych w organizacji. Ważnym elementem spotkania jest dyskusja na temat łączenia kariery zawodowej z obowiązkami rodzinnymi. W roku 2006 w forum wzięły udział 3 menedżerki z Polski.

## Struktura zatrudnienia ogółem



## Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## PROGRAM MENTORINGU DLA KOBIET

Został wprowadzony w celu wspierania kobiecych karier zawodowych. Wyznaczeni mentorzy (menedżerki wyższego szczebla Novartis) wspierają w rozwoju młodsze, mniej doświadczone pracownice, dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem, udzielają wskazówek dotyczących planowania indywidualnego rozwoju. Istotą rocznego programu są regularne, indywidualne sesje, w których biorą udział mentorka oraz nowa pracownica firmy.

W trakcie spotkań analizowany jest rozwój konkretnej osoby na przykładzie ścieżki kariery wypracowanej przez mentorkę. Zaletą programu jest możliwość spojrzenia na sprawy biznesowe oczami drugiej osoby, a przez to usystematyzowanie pracy i jasne określenie obszarów dalszego rozwoju. Dodatkowo pracownice podkreślają, że program ten pomaga im szybciej się zaadaptować w nowym środowisku, precyzyjnie określić cele, które następnie konsekwentnie urzeczywistniają.

Promowanie kobiet na stanowiska menedżerskie jest bardzo ważną kwestią dla organizacji Novartis. Odsetek kobiet sprawujących funkcje kierownicze we wszystkich działach wynosi około 43%. Same menedżerki działają bardzo aktywnie na rzecz wspierania kobiet w korporacji. W tym celu powstała m.in. organizacja Healthcare Businesswomen's Association, oferująca możliwości edukacji, mentoringu, rozwoju profesjonalnego oraz nagradzająca najlepszych pracowników<sup>2</sup>.

## Procter&Gamble Polska

### MENTORING

W Procter&Gamble bardzo istotną rolę w rozwoju zawodowym pracownic/pracowników odgrywają mentorzy – program ten jest szczególnie chętnie wykorzystywany przez kobiety. Na stronie intranetowej publikowana jest lista, z której każda pracownica/pracownik wybiera osobę mającą pełnić funkcję jej osobistej mentorki/mentora. Proces ten jest nieformalny, nie jest również monitorowany. Pracownice/pracownicy są informowani o roli i obowiązkach mentora oraz o tym, jakiego rodzaju pomocy mogą oczekiwać.

### PLAN ROZWOJU

Raz w roku odbywa się formalny proces oceny i formułowania planów rozwoju (development plan) pracownicy/pracownika na przyszły rok. Firma zaleca, aby przynajmniej raz na kwartał pracownica/pracownik wracała/wracał do sformułowanego planu rozwoju w celu weryfikacji, czy praca i rozwój przebiega zgodnie z planem oraz czy plan nadal jest aktualny. Podczas rozmów z przełożonym preferuje się otwartą komunikację dotyczącą potrzeb i planów pracownicy/pracownika, w tym nie tylko zawodowych. Dzięki takiemu podejściu możliwe jest uwzględnienie w planie rozwoju oczekiwań pracownicy/pracownika i firmy. Rozmowy są szczególnie istotne dla kobiet planujących przerwę w pracy zawodowej, spowodowaną planami rodzicielskimi.

Wymienione działania prowadzone przez Procter&Gamble zmiierają do pełnej, praktycznej realizacji równych szans oraz zapewnienia możliwości urzeczywistnienia indywidualnych planów i zamierzeń pracownic/pracowników.

#### Struktura zatrudnienia ogółem



#### Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych





## Struktura zatrudnienia ogółem



## Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## Volkswagen Motor Polska

### KLUB KOBIEŃ VW

W czerwcu 2005 r. w firmie powołany został do życia Klub Kobiet, skupiający około 40 pracownic. Inspiracją do jego założenia stały się doświadczenia Citibanku. Pomysł powołania Klubu Kobiet został omówiony na specjalnym zebraniu wszystkich pracownic zakładu oraz zaprezentowany Zarządowi, który uznał pomysł za wartościowy.

Pierwszy powołany Zarząd Klubu Kobiet wraz z członkiniami opracował statut Klubu Kobiet, w którym określono cele działalności. Spotkania członkiń organizowane są raz w miesiącu. Sprawozdania ze spotkań udostępniane są wszystkim członkiniom.

Głównym motywem podjęcia działalności Klubu Kobiet było nie tylko budowanie bliższych relacji pomiędzy pracownicami, które, rozproszone po różnych działach, nie zawsze miały ze sobą kontakt. Celem działalności Klubu Kobiet jest również promocja zdrowia zatrudnionych kobiet oraz organizacja pomocy dla osób potrzebujących.

Powstanie Klubu Kobiet pozytywnie wpływa na funkcjonowanie organizacji. **Dobra współpraca pomiędzy pracownicami poprawia nie tylko atmosferę w firmie, ale prowadzi też do polepszenia warunków pracy, a co za tym idzie do zwiększenia wydajności zatrudnionych osób.** Ponieważ średnia wieku zatrudnionych kobiet jest niska, zauważono również potrzeby młodych matek, dla których planowane są szkolenia lub cykle porad. Organizacja pomocy dla potrzebujących (spoza firmy) prowadzi do budowy dobrych stosunków ze społecznością lokalną oraz tworzy dobry wizerunek firmy.

## Polityka wynagradzania

**Wynagrodzenie** stanowi jedną z funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w każdej organizacji. Przy stale rosnących kosztach pracy i ciągłej potrzebie zwiększania wydajności pojawia się kluczowe pytanie, jak powinny być wynagradzane osoby zatrudnione, aby wspierały strategię firmy i osiągały lepsze wyniki. Wynagrodzenie jest ważnym narzędziem w skutecznym pozyskiwaniu, stabilizowaniu i motywowaniu pracowników. Ponadto może być wykorzystywane do integrowania personelu wokół realizacji strategii firmy i kształtowania kultury organizacyjnej. Słuszność, sprawiedliwość relacji płacowych może mieć istotny wpływ na decyzje o pozostaniu w firmie, a także o opłacalności podnoszenia kwalifikacji czy podejmowania bardziej odpowiedzialnej pracy.

System wynagradzania w organizacji tworzą płacowe i pozapłacowe korzyści uzyskiwane z racji wykonywania pracy. Pozapłacowe świadczenia pozwalają zaspokajać indywidualne potrzeby pracownic/pracowników, a ponadto wspomagają efekt motywacyjny płac.

Narzędziem kształtowania systemu wynagradzania jest **wartościowanie pracy**, którego celem jest ustalenie stopnia trudności wykonywania określonych rodzajów pracy na konkretnych stanowiskach. Wartościowanie pracy stanowi podstawę budowy **taryfikatorów kwalifikacyjnych** oraz całościowej hierarchii stanowisk w firmie wraz z opisem typowych dla nich czynności (zadań), niezbędnymi kwalifikacjami i zakresem odpowiedzialności oraz kategorii zaszeregowania. Wartościowanie pracy może służyć nie tylko ustalaniu poziomu płacy podstawowej, może być także traktowane jako jeden z etapów wyrównywania płac w firmie, ze zwróceniem szczególnej uwagi na sprawiedliwe wynagradzanie kobiet i mężczyzn.

Rozwijającą się innowacją płacową jest system wynagradzania oparty na kompetencjach, który pozwala firmie na swobodne przenoszenie pracownic/pracowników do różnych zadań, odpowiednio do potrzeb organizacji. W systemie tym zawarta jest silna motywacja do rozwoju. Osoby zatrudnione wynagradzane są za posiadany potencjał, a nie za pracę, jaką w konkretnym momencie wykonują. Do zestawu podstawowych kompetencji obok wiedzy i doświadczenia należy zaliczyć: umiejętność pracy w zespole, podejmowanie ryzyka, inicjatywę, orientację na wyniki, dobre komunikowanie się.

Niewątpliwie istotną rolę w firmie równych szans pełni **monitoring wynagrodzeń**. Cykliczna analiza poziomu wynagrodzeń pozwala na kształtowanie sprawiedliwego systemu płac. Przeprowadzenie audytu wynagrodzeń nie musi być ani kosztownym, ani skomplikowanym przedsięwzięciem. Najprostszy audyt pozwala odpowiedzieć na pytanie, czy organizacja traktuje sprawiedliwie swoich pracowników.

Jak wynika z badań, w różnych krajach wynagrodzenia kobiet stanowią około 80% zarobków mężczyzn. W Polsce w sektorze prywatnym w 2006 r. kobiety zarabiały o 22,67% mniej niż mężczyźni, pracując na tych samych stanowiskach pracy i pełniąc te same obowiązki co mężczyźni. Oznacza to, że **kobieta zajmująca to samo stanowisko i wykonująca tę samą pracę co mężczyzna otrzymuje niższe wynagrodzenie**. Do określania poziomu tego zjawiska służy współczynnik dyskryminacji płacowej (gender pay gap)<sup>3</sup>.

3 |  $PGP = [1 - (\text{przeciętne wynagrodzenie kobiet} / \text{przeciętne wynagrodzenie mężczyzn})] \times 100\%$ .

Dążąc do zmniejszania poziomu dyskryminacji płacowej, firmy wypracowują pro-równościowe systemy wynagrodzeń. Zaprezentowane poniżej praktyki przedstawiają kierunki podejmowanych działań.

Po pierwsze, na szczególną uwagę zasługuje proces wartościowania pracy w organizacji, który pozwala na ustalenie tabel zaszerogowań, zawierających stawki wynagrodzeń przyporządkowane poszczególnym stanowiskom pracy.

Po drugie, istotną rolę w kreowaniu systemu wynagrodzeń w firmie pełni model kompetencyjny, powstający poprzez określenie kompetencji, ich nazwanie i precyzyjne zdefiniowanie. W praktyce oznacza to wynagradzanie pracownicy/pracownika za potencjał pracy, który wnosi do firmy i którego skutkiem są określone wcześniej kompetencje.

W opracowaniu zwrócono również uwagę na monitoring wynagrodzeń jako praktykę służącą przeciwdziałaniu dyskryminacji w sferze płac ze względu na płeć. Audyt wynagrodzeń pozwala na kontrolowanie chociażby poziomu współczynnika dyskryminacji płacowej i odpowiedzenie na pytanie, czy system wynagrodzeń w organizacji jest sprawiedliwy.

Biorąc pod uwagę znaczenie wynagrodzeń w organizacji, strategia wynagradzania musi współistnieć z kulturą organizacji, rozumianą jako zbiór norm, wartości i postaw podzielanych przez jej członków. Zauważa się, że w firmach stawiających na sukces w kodeksach czy też instrukcjach dotyczących zasad postępowania znajdują się zapisy o niedyskryminowaniu w sferze płac.

## BP Polska

### POLITYKA WYNAGRADZANIA

Polityka dotycząca wynagrodzeń w BP Polska jest spójna dla całej firmy. Każde stanowisko jest wyceniane przez niezależną firmę i przyporządkowywane do danej kategorii zaszerogowania. Wpływ na to mają przede wszystkim **kompetencje** wymagane na danym stanowisku oraz zakres odpowiedzialności.

Procedura przyznawania podwyżek oraz premii w firmie jest uzależniona tylko i wyłącznie od uzyskanych wyników pracy przez danego pracownika, bez względu na płeć czy stanowisko. **Audyt wynagrodzeń** prowadzony jest raz w roku i na tej podstawie wynagrodzenia są dostosowywane do bieżących tendencji rynkowych.

Wśród wynagrodzeń kobiet i mężczyzn na ogół nie istnieją zauważalne różnice, jeśli natomiast już występują, są one uzależnione od stażu pracy, specyfiki stanowiska, jak również branży firmy BP.

#### Struktura zatrudnienia ogółem



#### Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## Masterfoods Polska

### ZONALNY SYSTEM WYNAGRODZEŃ

W Masterfoods polityka wynagrodzeń opiera się na systemie zonalnym. Zona to poziom wynagrodzenia przyporządkowany do danego stanowiska. System jest przejrzysty, zatrudnione osoby dokładnie wiedzą, ile zarabia się w każdej zonie. W Masterfoods nie ma zatem uznaniowości wynagrodzeń, ich wysokość zależy od zony, w jakiej znajduje się dane stanowisko.

#### Struktura zatrudnienia ogółem



#### Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## Procter&Gamble Polska

### MONITORING WYNAGRODZEŃ WEDŁUG PŁCI

Procter&Gamble raz w roku przeprowadza monitoring wynagrodzeń. Analizuje dane dotyczące kobiet i mężczyzn w zakresie wynagrodzeń. Mimo że firma ma sztywny system zarządzania wynagrodzeniami i jasne zasady awansowania, **procedura ta pozwala uzyskać realistyczny obraz pozycji kobiet w organizacji i podjąć ewentualne działania zaradcze, służące zapewnieniu równości wynagrodzeń.**

Firma monitoruje także dane dotyczące tego, ile kobiet i ilu mężczyzn wykazało się najlepszymi wynikami. Ponadto bada, ile osób danej płci zostało w ciągu roku przyjętych do pracy w Procter&Gamble.

#### Struktura zatrudnienia ogółem



#### Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## Równowaga między życiem zawodowym i osobistym

Pozyskanie przez firmę talentów z rynku pracy wymaga nie tylko konkurencyjnego wynagrodzenia i stymulującego środowiska pracy. Istotną funkcję pełnią rozwiązania oferowane pracownikom/pracownicom, które sprzyjają godzeniu obowiązków zawodowych z rodzinnymi. Aby utrzymywać i tworzyć swoim pracownikom i pracownikom warunki sprzyjające osiągnięciu jak najlepszych efektów pracy oraz rozwoju, firmy podejmują i promują specjalne programy dotyczące równowagi praca-życie (work-life balance). Zarówno pracujące zawodowo kobiety, jak i mężczyźni napotykają trudności w osiągnięciu równowagi między życiem a pracą. Owa równowaga zachodzi wówczas, gdy praca nie zawłaszcza życia prywatnego i odwrotnie – gdy życie prywatne nie odbywa się kosztem pracy. Punkt równowagi między pracą a życiem prywatnym nie jest jednakowy dla każdej osoby zatrudnionej i jest zróżnicowany w zależności od wieku, płci, wykształcenia czy sytuacji rodzinnej. Brak równowagi powoduje negatywne konsekwencje dla pracownic/pracowników, ich rodzin i całego społeczeństwa. Mają one charakter społeczny i ekonomiczny. Grupą najbardziej narażoną na trudności w godzeniu życia zawodowego z prywatnym są kobiety, głównie ze względu na duże obciążenia obowiązkami rodzinnymi.

Problem godzenia życia zawodowego i rodzinnego nie może być rozpatrywany w oderwaniu od środowiska rynku pracy i stał się podstawą do promowania, wspierania działań, rozwiązań, które ułatwiają pracownikom/pracownicom, zwłaszcza kobietom, wychowującym małe dzieci i stanowiącym opiekę nad osobami zależnymi, łączenie pracy zawodowej z życiem prywatnym. Niezależnie od rodzaju działalności czy wielkości, firmy opracowują projekty służące umożliwianiu swoim pracownikom/pracownikom realizacji planów życiowych zarówno w sferze zawodowej, jak i prywatnej.

Zaprezentowane dobre praktyki wskazują przykłady działań, jakie podejmują pracodawcy w kwestii godzenia życia zawodowego z prywatnym. Na szczególną uwagę zasługują **programy skierowane do kobiet w ciąży i młodych mam**. W swoich założeniach programy mają na celu: wsparcie kobiet decydujących się na macierzyństwo, zwiększenie liczby kobiet wracających do pracy po urodzeniu dziecka, umożliwianie kobietom w trakcie urlopu macierzyńskiego i wychowawczego kontaktu z pracą zawodową oraz podnoszenia kwalifikacji. W ramach tych programów przewiduje się zmniejszenie czasu pracy kobiet w okresie ciąży, wyznaczenie osób wspierających przyszłą mamę w wykonywaniu obowiązków zawodowych, opiekę lekarską związaną z ciążą czy zapoznanie przyszłych mam z ogólnymi przepisami kodeksu pracy dotyczącymi ochrony kobiet w ciąży. Ponadto zapewnia się kobietom możliwość udziału w szkoleniach e-learningowych czy korzystanie z narzędzi pracy (notebooka, telefonu służbowego) w domu. Rozwiązania te umożliwiają kobietom podnoszenie kwalifikacji zawodowych w trakcie urlopu macierzyńskiego, co zapobiega utracie części kompetencji i pozwala na łatwiejszy powrót do pracy.

Pozostałe **przykłady dobrych praktyk skierowane są do pracownic/pracowników i ich rodzin**. Pracodawcy prowadzą działania edukacyjne, wprowadzają elastyczne formy zatrudnienia, zapewniają pomoc w opiece nad dziećmi i osobami starszymi, oferują zniżki w opiece medycznej dla tych osób, dofinansowują wakacyjne wyjazdy dzieci pracowników. Na szczególną uwagę zasługują elastyczne formy zatrudnienia, w ramach których umożliwia się pracownikom/pracownikom pracę w domu, w niepełnym wymiarze godziny czy elastyczny czas pracy. Dla wielu rodziców szansą na godzenie życia zawodowego z prywatnym jest zatrudnienie w ramach elastycznych form zatrudnienia.

Wsparcie kobiet w ciąży, młodych mam, możliwość pracy w domu, troska o dzieci swoich pracowników daje osobom zatrudnionym poczucie, że firma nie zostawia ich samych z problemami, a pracodawca widzi w nich nie tylko pracowników, ale też ludzi mających życie prywatne.

Pracodawcy podkreślają, że zachowanie odpowiedniej proporcji pomiędzy pracą a życiem prywatnym oraz urzeczywistnianie celów w obu tych sferach sprawia, że zatrudnione osoby są bardziej efektywne i mają odpowiednią motywację. Ponadto programy te pozwalają na przyciąganie najbardziej wartościowych pracowników i stabilizację zatrudnienia w firmie, która staje się bardziej przyjazna dla osób zatrudnionych i ich rodzin. Pracownicy firm, w których dba się o zachowanie równowagi życie-praca, są zadowoleni, niezestresowani, bardziej lojalni, dzięki czemu bardziej wydajni.

Warto zauważyć, że część prezentowanych firm posiada opracowane i opisane procedury dotyczące godzenia życia zawodowego z prywatnym swoich pracowników/pracowniczek. Z drugiej strony u części pracodawców działania zmierzające do zachowania odpowiednich proporcji pomiędzy pracą i życiem prywatnym wynikają z kultury organizacyjnej, wyznawanych wartości i przekonań.

## Avon

### PRZERWA W KARIERZE

Przerwa w karierze to ceniona i wykorzystywana w firmie praktyka. Avon uznaje, że w życiu człowieka mogą zdarzyć się sytuacje, w których chce on zrobić przerwę w pracy zawodowej z przyczyn osobistych, takich jak chęć spędzania czasu ze swoją rodziną, podróżowania lub podjęcia nauki w pełnym wymiarze godzin. Aby zatrzymać w firmie najwartościowsze pracownice/pracowników, uznając potrzebę godzenia pracy z zobowiązaniami osobistymi, Avon umożliwia przerwę w karierze zawodowej. Wszystkie osoby zatrudnione, bez względu na stanowisko, mają prawo wystąpić o przyznanie im przerwy – trwającej od roku do trzech lat – pod warunkiem, że do chwili złożenia próśby o przerwę przepracowały w Avonie w sposób ciągły przynajmniej rok.

#### Struktura zatrudnienia ogółem



#### Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## BP Polska

### DOSTĘP DO NARZĘDZI PRACY PODCZAS URLOPU MACIERZYŃSKIEGO

BP Polska wprowadziło inicjatywy wspierające pracownice/pracowników w godzeniu ról zawodowych z rodzinnymi. Kobiety będące w ciąży tak jak pozostałe osoby zatrudnione mają możliwość uczestniczenia w rekrutacjach wewnętrznych, gdy tylko są zainteresowane publikowanymi ogłoszeniami o pracę. **Kobiety przebywające na urloпах macierzyńskich mają prawo do korzystania z telefonu komórkowego, komputera i samochodu służbowego.** Ponadto oferowane przez firmę świadczenia dodatkowe, jakimi są m.in. **opieka medyczna, rekreacja, kursy i szkolenia, rabat na paliwo**, przysługują również kobietom przebywającym na urloпах macierzyńskich.

W miejsce pracownicy przebywającej na urlopie macierzyńskim zatrudniane są zwykle osoby na zastępstwo, co gwarantuje ciągłość pracy na danym stanowisku i powrót na nie pierwotnie zatrudnionej osoby.

#### Struktura zatrudnienia ogółem



#### Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych





## Struktura zatrudnienia ogółem



## Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## Deloitte

## POLITYKA GODZENIA ŻYCIA ZAWODOWEGO Z RODZINNYM

Z badań przeprowadzonych wśród osób zatrudnionych w firmie wynikało, iż **brak równowagi praca zawodowa–życie prywatne stanowił dla pracowników/pracowników znaczący problem**. Jednocześnie poziom zatrudnienia kobiet na stanowiskach kierowniczych był znacznie niższy niż mężczyzn. Na podstawie rekomendacji grupy roboczej działającej wewnątrz firmy Deloitte wprowadził politykę dotyczącą elastycznych form zatrudniania.

Jej celem jest przyciąganie i zatrzymywanie w firmie najbardziej utalentowanych osób. Dla Deloitte ich pozostanie w szeregach zatrudnionych oznacza poważne oszczędności. Polityka została zaprojektowana z myślą o pracownikach/pracownikach osiągających najlepsze rezultaty i osobach powracających z urlopów macierzyńskich czy wychowawczych. Dzięki wprowadzeniu programu pracownice/pracownicy mogą korzystać z elastycznych form pracy. Firma umożliwia:

- elastyczny czas pracy,
- niepełny wymiar czasu pracy,
- możliwość pracy z domu.

Co istotne, dla każdej z tych form firma opracowała wytyczne dotyczące czasu i organizacji pracy, kategorii stanowisk, jakich dotyczą te formy, relacji wybranej formy pracy do wynagrodzenia i innych benefitów, a także do awansów. Jest to szczególnie ważne w kontekście planowania przyszłego rozwoju kariery zawodowej.

Deloitte umożliwia także skorzystanie z przerwy w karierze w celu podjęcia studiów, opieki nad osobami zależnymi, odbycia podróży itp. Przerwa może trwać do 6 miesięcy (w przypadku studiów MBA – do 12 miesięcy).

Częścią polityki godzenia życia zawodowego z rodzinnym jest polityka dotyczącej urlopów macierzyńskich i wychowawczych. Kiedy pracownica składa podanie o urlop macierzyński lub wychowawczy, określa się, czy i kiedy planuje powrót do pracy.

Podczas urlopu macierzyńskiego pracownica, jeśli chce, może pozostawać w kontakcie z firmą, korzystając z telefonu komórkowego i konta e-mailowego. Firma umożliwia pracownikom deklarującym chęć powrotu do pracy udział w najważniejszych szkoleniach.

W efekcie pracownica decydująca się na przerwę w pracy nie ulega wyłączeniu z rozwoju. Po powrocie do pracy kobieta może np.:

- uelastyczniać swój czas pracy, decydując się na niepełny wymiar godzin;
- wykonywać pracę częściowo w domu;
- korzystać z ruchomego czasu pracy (np. w godzinach 9–11 i 14–20).

## Struktura zatrudnienia ogółem



## Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## Dr Irena Eris

## KULTURA FIRMY WSPIERAJĄCA ŻYCIE RODZINNE PRACOWNIC/PRACOWNIKÓW

W firmie Dr Irena Eris wiele osób pracuje według zadaniowego czasu pracy. Czas pracy pozostałych zatrudnionych jest w miarę możliwości ruchomy. Pracownice i pracownicy działów takich jak marketing czy sprzedaż mają możliwość samodzielnego ustalania godzin rozpoczynania i kończenia pracy. Ciekawym rozwiązaniem jest również stosowanie w firmie równoważnego czasu pracy, który polega na

wydłużeniu czasu pracy jednego dnia do 12 godzin i skróceniu czasu pracy w innym dniu tygodnia lub odbiorze całego dnia wolnego w innym terminie. Skrócony dzień pracy lub wolny dzień w środku tygodnia znacznie ułatwia kobietom pogodzenie pracy zawodowej z życiem osobistym.

Pozytywne nastawienie do pracownicy/pracownika, **elastyczny system czasu pracy** oraz zdrowe podejście do wykonywanych zadań to czynniki, które wpływają na atmosferę w firmie, a w rezultacie na osiągnięte przez nią rezultaty. Zatrudnione osoby są zadowolone, z satysfakcją podejmują nowe wyzwania, są także lojalne wobec firmy. Czas wolny pracownic/pracowników jest szanowany. Pozytywną atmosferę w firmie kształtują spotkania wigilijne, na które zapraszane są również osoby przebywające na urlopie macierzyńskim i wychowawczym, a także emeryci i renciści oraz osoby pracujące on-line w domu. Osoby zatrudnione są zapraszane do korzystania z hoteli i centrów SPA wraz z współmałżonkiem i wszystkimi uczącymi się dziećmi.

Firma Dr Irena Eris zapewnia wszystkim pracownikom/pracownicom pełną opiekę lekarską, dostęp do lekarzy specjalistów i analiz laboratoryjnych w centrum medycznym. Dodatkowo na terenie firmy działa **Przychodnia Zakładowa**, a dwa razy w tygodniu lekarz i pielęgniarka pełnią dyżur, podczas którego można wykonać różnego rodzaju badania.

W ramach funduszu socjalnego firma finansuje wypoczynek dla dzieci z rodzin o niskich dochodach. Kwota dofinansowania wypoczynku wynosi 1000 zł na jedno dziecko. Pracownicy/pracownice bardzo cenią sobie możliwość korzystania przez ich dzieci z kolonii czy obozów letnich. O dofinansowanie można ubiegać się co roku bez względu na liczbę dzieci.

### TROSKA O KOBIETY W CIĄŻY

W firmie plany rodzicielskie pracownic/pracowników nie są tematem tabu. Wspólne dyskusje na temat zamiaru powiększenia rodziny sprzyjają poczuciu stabilności kobiety w organizacji. Z drugiej strony firma może planować zmiany kadrowe w perspektywie kilku miesięcy.

Kiedy pracownica zachodzi w ciążę, często podpiswana jest imienna umowa na zastępstwo z pracownikiem tymczasowym, co sprawia, że kobieta wybierająca się na urlop czuje się bezpieczniej, wiedząc, że po powrocie wykonywać będzie pracę na tym samym stanowisku. Osoba, która jest zatrudniona na zastępstwo, przychodzi już na 3 miesiące przed porodem. To rozwiązanie pozwala na płynne przejście obowiązków i jest dla firmy korzystne. Kobiety powracające po urlopie macierzyńskim ustalają zasady pracy z bezpośrednim przełożonym. Kierownictwo nie narzuca z góry rozwiązań, ma indywidualne podejście do pracownicy/pracownika. Dla jednej osoby korzystniejszy będzie uregulowany czas pracy, dla innej tzw. zadaniowy czas pracy, który daje lepsze możliwości dopasowania godzin pracy do obowiązków prywatnych, związanych z wychowaniem dzieci.

Każda kobieta przebywająca na urlopie macierzyńskim może mieć stały kontakt z firmą. Może także korzystać ze wszystkich przywilejów socjalnych typu zniżki na kosmetyki, opieka lekarska czy też dofinansowanie wypoczynku. Kobieta przebywająca na urlopie jako pełnoprawna osoba zatrudniona może także brać udział w rekrutacji wewnętrznej.

## Struktura zatrudnienia ogółem



## Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## Hewlett-Packard Polska

## „MATERNITY LEAVE POLICY”

Firmie zależy na zatrzymaniu kompetentnych pracowników i w tym celu powstał specjalny program, określający warunki pracy dla kobiet w ciąży i z małymi dziećmi. Działania podejmowane w ramach tego programu mają wspierać kobiety w godzeniu życia zawodowego z rodzinnym.

W czasie urlopu macierzyńskiego obowiązki pracownicy dzielone są między współpracownicy/współpracowników, bardzo często zatrudniane są także osoby na zastępstwo. To wszystko sprawia, że kobieta po urodzeniu dziecka nie ma problemów z powrotem do pracy, a ciągłość jej obowiązków jest zapewniona.

„Istnieje możliwość przedłużenia płatnego przez firmę urlopu macierzyńskiego do 6 miesięcy dla pracownic z rocznym stażem. Zachęcamy przyszłe mamy do wzięcia urlopu do 6 tygodni także przed urodzeniem dziecka. W Hewlett-Packard stosujemy również stopniowy powrót do pracy poprzez zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin, z tym, że jest to uzgadniane z daną osobą z uwzględnieniem zakresu jej obowiązków i kompetencji, które jej podlegają” – powiedziała dyrektor HR.

Hewlett-Packard stara się również ułatwiać młodym mamom wypełnianie ich obowiązków. Stosowanie elastycznych form zatrudnienia wynika z polityki firmy. Jeśli jest taka potrzeba, pracująca mama może ustalić z przełożonym nową, dogodną dla niej harmonogram pracy lub zmienić pełen etat na jego część. Dzięki nowoczesnym technologiom istnieje możliwość pracy w domu, co jest cenione przez mamy.

## IBM Polska

## WSPARCIE OSÓB ZATRUDNIONYCH W GODZENIU SPRAW ZAWODOWYCH Z RODZINNYMI

**IBM wychodzi z założenia, że praca i życie osobiste stanowią uzupełniające się priorytety, które powinny być tak skomponowane, aby umożliwić pracownikom/pracownikom realizację planów życiowych zarówno w sferze zawodowej, jak i prywatnej.** Zasady zrównoważenia tych obszarów polegają na zdefiniowaniu wartości oraz priorytetów ważnych zarówno dla firmy, jak i dla pracownic/pracowników oraz rozpoznawaniu i wspieraniu wszystkich ról pełnionych w pracy i w życiu osobistym. Racjonalne wykorzystanie czasu pracy poprawia terminowość realizacji zadań i obniża absencję w firmie. **Możliwość pogodzenia spraw rodzinnych z zawodowymi uwalnia pracownice/pracowników od wielu codziennych trosk, sprzyjając skoncentrowaniu się na pracy, tym samym zwiększając kreatywność i pomysłowość w wykonywaniu powierzonych zadań.**

IBM Polska, we współpracy z niezależnymi konsultantami amerykańskiej firmy WFD, w 2004 r. przeprowadził analizę potrzeb osób zatrudnionych. Jej wyniki wskazały, że największym problemem generuje brak równowagi między pracą a życiem osobistym, szczególnie gdy chodzi o stanowiska menedżerskie. Wychodząc naprzeciw zidentyfikowanym problemom:

- zapewniono opiekę medyczną rodzicom pracownic/pracowników,
- utworzono portal z użytecznymi informacjami dla rodziców,
- zorganizowano kolonie i półkolonie w okresie wakacyjnym,
- zapewniono dzieciom pracownic/pracowników bezpłatne miejsca w wybranych przedszkolach dofinansowywanych przez firmę.

## Struktura zatrudnienia ogółem



## Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



W ramach elastycznych form pracy istnieje możliwość pracy z domu za pośrednictwem internetu (homeworking). Firma zapewnia niezbędny sprzęt komputerowy, łącznie z instalacją dostępu szerokopasmowego w domu pracownika. Około 20% zatrudnionych korzysta z takiej formy pracy. Dzięki temu rozwiązaniu poprawiła się terminowość realizacji zadań, obniżyła absencja w firmie, wzrosła efektywność pracy.

#### PROGRAM „BĘDZIEMY W KONTAKCIE”

„Będziemy w kontakcie” jest programem dla młodych mam przebywających na urloпах macierzyńskich i wychowawczych. **Program ma na celu wsparcie młodych matek w integracji ze środowiskiem pracy po powrocie z urlopu.** W tym celu opracowano narzędzia ułatwiające młodym mamom utrzymanie podczas urlopu kontaktu z firmą, przełożonymi, współpracownikami. Każda kobieta, przechodząc na urlop macierzyński czy później wychowawczy do 12 miesięcy, otrzymuje komputer osobisty łącznie z instalacją dostępu do szerokopasmowego internetu w domu oraz telefon komórkowy, za pomocą których może łączyć się z firmą. Cały czas ma również dostęp do poczty elektronicznej, intranetu oraz możliwość uczestniczenia w spotkaniach działowych, np. w formie telekonferencji. Pracownicy mogą również w tym czasie podnosić swoje kwalifikacje, biorąc udział w szkoleniach e-learningowych oferowanych przez IBM. Oprócz standardowych szkoleń dostępnych dla wszystkich pracowników/pracowniczek przygotowano także specjalne moduły szkoleniowe dla młodych matek, np. „Przewodnik dla młodej pracującej matki”, szkolenie nt. sposobów radzenia sobie ze stresem i zarządzania czasem – „Pomóż mi, zanim oszaleję – pracujące matki uczą się zachowywać spokój”. Po powrocie z urlopu młode mamy mają także możliwość korzystania z pracy w domu w ramach wdrażanego w firmie homeworkingu.

## Johnson&Johnson Poland

#### PROGRAM „PRACUJĄCA MAMA”

Od kilku lat w Johnson&Johnson funkcjonuje program „Pracująca mama”, który ułatwia młodym mamom rozwój zawodowy w firmie i pomaga sprostać obowiązkowi opieki nad dzieckiem. **Firma jest otwarta na indywidualne potrzeby kobiet związane z samorealizacją, również przez macierzyństwo.** Modyfikowanie zakresu obowiązków, elastyczny czas pracy, czasowe zmniejszenie etatu, praca w domu, objęcie opieką lekarską członków rodziny, prezenty okolicznościowe są tylko przykładami na to, jak ważna dla firmy jest rola kobiety.

„Byłam jedną z pierwszych mam, które uczestniczyły w tym programie i jestem z tego bardzo zadowolona. Dużo łatwiej było mi podjąć decyzję o powrocie do pracy i pozostawieniu w domu mojej córeczki, w sytuacji, kiedy przez pół roku, dokąd córka nie skończyła roku, w biurze pracowałam tylko 3 dni w tygodniu, a pozostałe 2 – w domu. Jednocześnie, w trakcie urlopu macierzyńskiego, miałam możliwość korzystania z samochodu i służbowego komputera” – Associate Equity&Category Manager, Adult Skin Carew Johnson&Johnson Poland.

Dzięki programowi mamy – w zależności od charakteru pracy – mogą częściowo pracować w domu lub też otrzymać dodatkową pomoc w wykonywaniu pracy w okresie przed urlopem macierzyńskim i po nim, a nawet w ramach rozwoju zawodowego pracować tymczasowo na innym stanowisku. W sektorze kosmetycznym J&J pracuje około 40% kobiet. Niektóre działają, tj. dział marketingu czy dział

Struktura zatrudnienia ogółem



Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



obsługi klienta, można określić jako silnie sfeminizowane (w części kosmetycznej kobiety stanowią 88% załogi działu marketingu i obecnie aż 100% działu obsługi klienta). Kobiety, tak jak mężczyźni, mają równe szanse rozwoju i awansów, proporcja zatrudnionych w firmie kobiet równa jest proporcji stosunku kobiet menedżerów do mężczyzn menedżerów.

## Mastrefoods Polska

### ELASTYCZNY CZAS PRACY

Masterfoods wprowadził elastyczny czas pracy dla młodych matek. Rozwiązanie to umożliwia godzenie pracy i roli matki po powrocie z urlopu macierzyńskiego i wychowawczego.

**Szytywne godziny pracy w Masterfoods to 10.00–15.00, godziny poranne i popołudniowe matki mogą zagospodarować w dowolny sposób.** Ważne, aby w tygodniu przepracować łącznie 40 godzin. Większość kobiet przychodzi do pracy we wczesnych godzinach rannych, aby móc skończyć pracę we wczesnych godzinach popołudniowych. Istnieje również możliwość pracy jeden dzień w tygodniu w domu on-line, jeżeli charakter stanowiska na to pozwala. Mamy bardzo cenią sobie te rozwiązania.

## Microsoft

### ELASTYCZNY CZAS PRACY DLA MŁODYCH MAM

Mimo że Microsoft nie prowadzi sformalizowanego programu wsparcia dla kobiet w ciąży i młodych matek, mogą one liczyć na udogodnienia. Dla kobiet powracających do pracy po urodzeniu dziecka firma przewiduje możliwość wykonywania swoich obowiązków w niepełnym wymiarze lub elastyczne dostosowywanie czasu pracy do potrzeb pracownicy. Kobiety przebywające na urloпах macierzyńskich mogą zatrzymać do dyspozycji samochód służbowy, telefon komórkowy oraz komputer przenośny do czasu powrotu do aktywności zawodowej. Po powrocie do pracy, w sytuacjach awaryjnych, mogą bez skrępowania przyprowadzać dzieci do biura. Obecnie firma rozważa również opracowanie procedur, które umożliwiłyby kobietom wychowującym małe dzieci pracę w domu.

**Zaprezentowane działania sprzyjają przyjaznej atmosferze w firmie oraz umożliwiają bezproblemowy powrót do pracy na zajmowane dotychczas stanowisko po urlopie macierzyńskim.**

## Polska Telefonia Cyfrowa

### ZESPÓŁ „MAMA”

Aby zapewnić 24-godzinną obsługę klientek i klientów w Departamencie Telefonicznej Obsługi Klienta konieczny jest system zmianowy. Taki system pracy często koliduje z życiem rodzinnym pracownic/pracowników. Dlatego też w grudniu 2000 r. w Departamencie powołano do życia zespół „Mama”, skupiający kobiety w ciąży i mamy wychowujące dzieci do 4 lat (prawa tej grupy reguluje kodeks pracy). Specjalnie dla tego zespołu zrezygnowano z „ogólnego” grafiku godzin pracy, wprowadzając dużą elastyczność, tak aby każda mama mogła np. zaprowadzić i odebrać dziecko z przedszkola bądź żłobka. Z czasem w grupie tej znaleźli się

Struktura zatrudnienia ogółem



Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



Struktura zatrudnienia ogółem



Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



Struktura zatrudnienia ogółem



Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



również ojcowie wychowujący dzieci. Obecnie zespół liczy ponad 50 aktywnych osób wychowujących dzieci. Kierowniczkę zespołu, które same korzystają z tych samych praw i przywilejów co ich pracownicy, najlepiej znają i rozumieją ich potrzeby. Zespół dba również o szkolenia kobiet powracających z urlopów macierzyńskich lub wychowawczych. **Wzajemna pomoc, atmosfera społecznej odpowiedzialności i zrozumienie podnoszą znacząco satysfakcję i motywację w pracy.**

## PricewaterhouseCoopers Polska

### „VADEMECUM PRACOWNIKA”

Firma PricewaterhouseCoopers opracowała dla swoich pracownic/pracowników vademecum, w którym opisane są możliwe do zastosowania w firmie elastyczne formy pracy. Nie jest to katalog zamknięty, a jedynie propozycje, które mogą być rozszerzane w porozumieniu z działem personalnym.

Vademecum opisuje:

- **elastyczne godziny pracy** (możliwe ustalenie własnych godzin pracy między pracownicą/pracownikiem a przełożoną/przełożonym);
- **pracę w domu** (wykonywanie powierzonych obowiązków zdalnie);
- **pracę w niepełnym wymiarze;**
- **pracę w godzinach wieczornych;**
- **dzielenie stanowiska pracy** (polega na wspólnym wykonywaniu przez dwie osoby pracy w ramach jednego etatu; każda z takich osób świadczy pracę na bezterminową umowę o pracę z proporcjonalnym wynagrodzeniem oraz świadczeniami i wspólnym opisem stanowiska);
- **przerwę w karierze** (osoba zatrudniona może np. pracować przez 6 miesięcy w ciągu roku i nie wykonywać pracy w pozostałych miesiącach; w PwC Polska taki wariant może być zrealizowany wyłącznie w formie urlopu bezpłatnego).

Struktura zatrudnienia ogółem



Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## Procter&Gamble Polska

### OPIEKUNKA/OPIEKUN DLA DZIECKA NA CZAS WYJAZDU SŁUŻBOWEGO

W przypadku nagłego wyjazdu służbowego pracownicy – młodej mamy firma umożliwia jej zabranie ze sobą w delegację dziecka oraz opiekunki/opiekuna. Podczas wykonywania obowiązków zawodowych przez mamę dzieckiem zajmuje się wynajęta na koszt firmy opiekunka lub opiekun (koszt jest ponoszony przez poszczególne departamenty). Stanowi to duże udogodnienie dla młodych mam, dzięki któremu konieczność wyjazdu w delegację nie stanowi dla nich niespodziewanej i niedogodnej sytuacji.

Struktura zatrudnienia ogółem



Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych





## Struktura zatrudnienia ogółem



## Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## Struktura zatrudnienia ogółem



## Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## Profes

## TROSKA O KOBIETĘ W CIĄŻY JAKO ELEMENT KULTURY FIRMY

W firmie nie ma sformalizowanej polityki wobec kobiet w ciąży i młodych matek. Niemniej jednak stosowane praktyki wynikają z kultury organizacyjnej firmy i mimo że nie są nigdzie spisane, funkcjonują w miejscu pracy. Kierownictwo firmy wychodzi z założenia, że każda osoba ma prawo do życia prywatnego, a równowaga i spełnienie na płaszczyźnie zawodowej oraz osobistej pozytywnie wpływa na motywację. **Zatrzymanie wartościowych osób warte jest rozwiązania przejściowych problemów, które w rzeczywistości często sprowadzają się do spraw organizacyjnych.**

Z uwagi na podejście kierownictwa kobiety nie muszą obawiać się informowania pracodawcy o swoich planach powiększenia rodziny. Dzięki temu mające się pojawić problemy organizacyjne można przewidzieć i zaplanować ich rozwiązanie na wiele miesięcy wcześniej. Najczęściej stosowany jest system zastępstw lub dzielenia pracy na kilka stanowisk. Kobiety w ciąży nie są wyłączone ze szkoleń.

Po powrocie do pracy z urlopu macierzyńskiego lub wychowawczego kobiety mają możliwość skorzystania z pracy w niepełnym wymiarze czasu, pracy w domu lub podjęcia pracy zadaniowej. Wszelkie kwestie związane z godzeniem życia zawodowego z prywatnym (jak np. ograniczenie wyjazdów służbowych) pozostają otwarte i mogą być wspólnie rozwiązywane przez pracownicę/pracownika i przełożoną/przełożonego.

## Volkswagen Motor Polska

## PROGRAM „PRZYSZŁA MAMA”

Program „Przyszła mama” powstał w marcu 2006 r. na podstawie porozumienia pracodawcy ze związkami zawodowymi. Firma Volkswagen, mając na względzie dobro kobiet w ciąży, wprowadziła możliwość elastycznego gospodarowania czasem pracy na wniosek pracownicy.

Ogólną zasadą jest, iż pracownice, które chcą skorzystać z programu „Przyszła mama”, powinny powiadomić przełożoną/przełożonego o swoim stanie oraz udokumentować ciążę stosownym zaświadczeniem wydanym przez lekarza. Zaświadczenie to powinno być jednocześnie dostarczone do działu personalnego. Dla przyszłych mam wprowadzono:

- **elastyczne kształtowanie dziennego wymiaru czasu pracy**, zgodnie z jej wolą, w wymiarze od 6,5 do 8 godzin;
- **elastyczność w zakresie rozpoczęcia i kończenia pracy**, zgodnie z obowiązującym ją harmonogramem (elastyczność w czasie dnia pracy);
- **gromadzenie przez pracownicę wykonującą pracę w wymiarze powyżej 6,5 godzin na swoim indywidualnym koncie czasu pracy „godzin na plus”** (stan wynikający z różnicy pomiędzy 8 godzinami pracy a faktycznie świadczoną pracą);
- **wykorzystanie wypracowanych dodatkowo godzin w formie czasu wolnego w dogodnym dla siebie terminie**, tj. po przepracowaniu odpowiednio dnia, tygodnia, miesiąca itd., ale nie później niż do momentu porodu.

W dniach, w których pracownica skróci dzień pracy poniżej 8 godzin, zachowuje prawo do pełnego wynagrodzenia. W czasie odbierania czasu wolnego zachowuje prawo do wynagrodzenia na takich warunkach, jakby świadczyła pracę. Volkswagen otwarty jest także na inne rozwiązania. W szczególnych przypadkach umożliwia pracownicom w ciąży pracę w domu przy samodzielnych projektach.

Wprowadzone rozwiązania przyczyniają się do zwiększenia motywacji do pracy, a tym samym i przywiązania do firmy. Wymierną korzyścią dla pracodawcy jest lepsza organizacja pracy kobiet w ciąży, brak dodatkowych kosztów godzin nadliczbowych oraz brak konieczności zawierania umów na zastępstwo w tym okresie.

W pierwszym roku obowiązywania program traktowany był jako rozwiązanie pilotażowe i podlegał monitoringowi. Po roku w Volkswagen Motor Polska przeprowadzono badanie służące sprawdzeniu jego funkcjonalności. Miało ono na celu udoskonalenie programu, jego uzupełnienie, a w razie potrzeby rozszerzenie o pominięte obszary. W pierwszym roku chęć uczestnictwa w programie zgłosiło 10 ciężarnych kobiet, z czego 7 faktycznie z niego skorzystało. **W marcu 2007 r. program „Przyszła mama” został zaakceptowany przez dyrektora personalnego i przedstawiciela związków zawodowych na czas nieokreślony.**

## Xerox Polska

### „MATERNITY PROGRAM”

W Xeroxie przygotowano program skierowany do kobiet w ciąży i młodych mam. Firma oferuje:

- maternity bonus (trzykrotność wynagrodzenia po powrocie z urlopu macierzyńskiego);
- program wprowadzający dla kobiet wracających do pracy po urlopie macierzyńskim lub wychowawczym, który pozwala na uaktualnienie swojej wiedzy na temat zmian w firmie;
- możliwość wymiany informacji w intranecie na temat opiekunek do dzieci, przedszkoli;
- możliwość podjęcia pracy na  $\frac{3}{4}$  etatu po powrocie z urlopu macierzyńskiego lub wychowawczego;
- dwutygodniowy okres ochronny po powrocie z urlopu macierzyńskiego lub wychowawczego, w trakcie którego kobieta może, po wcześniejszym uzgodnieniu ze swoją przełożoną/przełożonym, np. wyjść z pracy wcześniej i pozostałą część swoich zadań wykonać w domu lub w uzgodnionym przez obie strony dniu pracować w domu;
- możliwość korzystania ze specjalnego klubu fitness przeznaczonego dla przyszłych i młodych mam;
- specjalny dodatek do firmowego kwartalnika „Xerox Mama”, w którym zamieszczane są nowości i zmiany w przepisach kodeksu pracy, jak również porady i informacje dla młodych i przyszłych mam.

#### Struktura zatrudnienia ogółem



#### Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## Przeciwdziałanie molestowaniu seksualnemu i mobbingowi

Polskie przepisy, które są dostosowane do prawodawstwa unijnego, jasno określają, że pracodawca jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi, zaś osoba, u której mobbing wywołał pogorszenie stanu zdrowia lub która z powodu mobbingu rozwiązała umowę o pracę, może dochodzić od pracodawcy zadośćuczynienia pieniężnego lub odszkodowania.

**Zakaz molestowania seksualnego, traktowanego jako forma dyskryminacji ze względu na płeć, wprowadziła dyrektywa 2002/73/WE z dnia 23 września 2002 r.** Kodeks zabrania dyskryminowania, traktowanego jako naruszenie zasady równego traktowania w zatrudnieniu, w rozdziale IIa, art. 18. Jak stwierdza art. 183d, „osoba, wobec której pracodawca naruszył zasadę równego traktowania w zatrudnieniu, ma prawo do odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę [...]”. W sprawach o molestowanie seksualne na sprawcy ciąży konieczność udowodnienia, że się go nie dopuścił. Należy podkreślić, że w prawodawstwie europejskim i polskim molestowanie seksualne jest uznawane za formę dyskryminacji ze względu na płeć.

Jednakże, jak wskazują dane statystyczne, zjawisko mobbingu i molestowania seksualnego w miejscu pracy występuje. Według raportu sekretarza generalnego ONZ Kofi Annana w Europie molestowania seksualnego w miejscu pracy doświadcza 40–50% kobiet<sup>4</sup>.

Część pracodawców podejmuje inicjatywy, których celem jest zapobieganie mobbingowi i molestowaniu seksualnemu. Zaprezentowane poniżej dobre praktyki wskazują kierunki działań podejmowanych przez firmy. Z jednej strony to przedsięwzięcie kroków służących poinformowaniu pracownic/pracowników, że mobbing i molestowanie seksualne w miejscu pracy nie będą tolerowane, z drugiej zaś to wprowadzanie mechanizmów postępowania w przypadku zaistnienia tych zjawisk.

Budowanie świadomości pracownic/pracowników może odbywać się poprzez wydawanie instrukcji zawierających definicje nietolerowanych zachowań wraz z opisem procedury skargi i systemu kar, a także poprzez włączanie tej tematyki do kodeksów etycznych firmy.

W tworzeniu procedury postępowania i reagowania na przypadki mobbingu i molestowania seksualnego istotna jest możliwość anonimowego zgłoszenia takich przypadków, ponieważ dzięki temu pracownice/pracownicy są bardziej skłonni/skłonni do ujawniania takich przypadków i pracodawca ma możliwość podjęcia działań zaradczych.

<sup>4</sup> | *In-depth study on all forms of violence against women*, Report of the Secretary General, UN, New York 2006.

## BP Polska

### „OPEN TALK”

Zasady obowiązujące w BP spisane są w kodeksie postępowanie. W jednym z rozdziałów pt. „Przyjazne, wolne od molestowania miejsce pracy” mówi się o tym, że w BP każda pracownica i każdy pracownik zasługuje na równorzędne traktowanie, uprzejmość i szacunek. BP nie toleruje nadużyć i molestowania w żadnej postaci w miejscu pracy w stosunku do pracownic/pracowników, wykonawczyrń/wykonawców, dostawczyrń/dostawców, klientek/klientów i innych osób.

W ramach wprowadzenia kodeksu postępowania została uruchomiona specjalna linia BP „Open Talk”, która ma na celu udzielanie odpowiedzi na pytania i reagowanie na wątpliwości w sprawach etyki i przestrzegania zasad przedstawionych w kodeksie. Linia telefoniczna i serwis poczty elektronicznej „Open Talk” są obsługiwane przez niezależną firmę. Linia działa 24 godziny na dobę 7 dni w tygodniu. Osoby zgłaszające przypadki molestowania mają zapewnioną wszelką pomoc, łącznie z pomocą prawną. „Open Talk” jest jednym z elementów kontroli nierówności w traktowaniu pracownic/pracowników. Dzięki niej firma ma możliwość zapobiegania dyskryminacji, molestowaniu i mobbingowi.

#### Struktura zatrudnienia ogółem



#### Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## British American Tobacco Polska

### „BIAŁA LINIA”

W British American Tobacco obowiązuje procedura „Białej linii”. Wszystkie osoby zatrudnione są zachęcane do sygnalizowania ewentualnych przypadków dyskryminacji ze względu na płeć. Utworzony został specjalny kanał komunikacyjny – tzw. Biała linia. Pracownice/pracownicy British American Tobacco Polska mogą korzystać z niej w przypadkach, kiedy zwyczajna, służbowa linia raportowania z różnych względów nie może być użyta. Zgłoszenie uwag może nastąpić w formie nagrania na automatyczną sekretarkę, która działa 24 godziny na dobę, lub przez wysłanie e-maila. Każda uzyskana w ten sposób informacja jest weryfikowana i wyjaśniana.

Efektom funkcjonowania tego systemu jest zapewnienie możliwości rozwiązywania bieżących problemów w sferze stosunków międzyludzkich. „Biała linia” jest narzędziem kształtowania kultury organizacyjnej firmy.

#### Struktura zatrudnienia ogółem



#### Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## Dr Irena Eris

### WEWNĘTRZNY DOKUMENT O RÓWNYM TRAKTOWANIU

Firma kładzie bardzo duży nacisk na równe traktowanie w zatrudnieniu i przeciwdziałanie mobbingowi. Każda zatrudniona osoba jest dokładnie informowana o sposobie postępowania w takich sytuacjach, a przepisy wewnętrzne, zawarte w „Obwieszczeniu o równym traktowaniu w zatrudnieniu i przeciwdziałaniu mobbingowi” jasno precyzują zasady postępowania. Pracownicy i pracownice zobowiązane są do informowania pracodawcy o każdym zaobserwowanym incydencie dotyczącym dyskryminowania lub mobbingu.

#### Struktura zatrudnienia ogółem



#### Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## Struktura zatrudnienia ogółem



## Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## Heinz

## „GORĄCA LINIA DS. ETYKI I PRZESTRZEGANIA ZASAD”

W firmie Heinz od ponad 2 lat funkcjonuje „Gorąca linia ds. etyki i przestrzegania zasad” („Ethics&Compliance Hotline”) – plakaty z informacją o możliwości zgłaszania nieprawidłowości wiszą w widocznych miejscach w pomieszczeniach firmowych. Zgodnie z zawartym na nich komunikatem, każda zatrudniona osoba może o każdej porze dnia i nocy zadzwonić pod podany numer telefonu do USA na koszt korporacji. Informacja głosi, że rozmowy nie są nagrywane, dzwoniąca osoba może sobie zastrzec anonimowość, powinna podać kraj, z którego dzwoni, i język, w jakim chce rozmawiać z konsultantem. Jest uprzedzona, że może być poproszona o chwilę odczekania, aby odbierający zgłoszenie mógł znaleźć tłumacza (konsultanci posługują się językami angielskim i hiszpańskim). Komunikat informuje również, że korporacja ściśle przestrzega polityki zabraniającej szykanowania za zgłoszenia dokonane w dobrej wierze za pośrednictwem gorącej linii.

Sprawy zgłaszane za pośrednictwem gorącej linii dotyczą trzech obszarów – produkcji i produktów, działalności handlowej i finansowej oraz etyki. W sferze etyki można wyróżnić takie przypadki, jak **dyskryminowanie, molestowanie seksualne, mobbing**. W pozostałych m.in. sabotaż, korupcję, fałszowanie dokumentów, zanieczyszczanie środowiska naturalnego, naruszanie prawa, wandalizm, kradzież, ujawnianie poufnych informacji, używanie zasobów firmy i informacji do celów prywatnych.

Plakat zachęca również osoby zatrudnione, aby najpierw spróbowały rozwiązać sprawę wspólnie z osobą przełożoną lub poprzez dział personalny. Jeżeli takie rozwiązanie z różnych względów nie jest możliwe, wówczas należy skorzystać z gorącej linii. Nie jest to jednak przedstawione jako warunek konieczny do skorzystania z linii. Korporacja komunikuje pracownikom/pracownicom: „Możecie się tu czuć bezpiecznie, bo jeśli będzie się wam działa krzywda, zawsze możecie skorzystać z gorącej linii i złożyć skargę”.

## Nordea

## INSTRUKCJA NA TEMAT RÓWNEGO TRAKTOWANIA W ZATRUDNIENIU

Instrukcja przygotowana została przez dyrektora działu Human Resources Nordea Polska i zatwierdzona przez zarząd Nordea Polska, a następnie dokument ten rozesłano do wszystkich pracownic i pracowników. **Ma ona charakter świadomościowy, zawiera opis procedury skarg, kar dla pracownic/pracowników dopuszczających się nierównego traktowania.** „Pozostając w zgodzie z polskim prawem oraz wyznawanymi wartościami, uznajemy, że jakiegokolwiek formy dyskryminacji w zatrudnieniu są w Nordea Polska Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie SA niedopuszczalne”.

W instrukcji zostało określone, co uważa się za dyskryminację bezpośrednią, pośrednią, jakie są przejawy dyskryminacji oraz opisano zachowania, które mogą być uznane za molestowanie.

Zgodnie z instrukcją pracownice i pracownicy „mają prawo do jednakowego wynagrodzenia oraz innych świadczeń związanych z pracą, przyznawanych pracownikom w formie pieniężnej lub niepieniężnej za jednakową pracę, to znaczy za pracę tego samego rodzaju wykonywaną w takich samych warunkach w jednakowej ilości

## Struktura zatrudnienia ogółem



## Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



i jakości oraz pracę jednakowej wartości, tj. taką, która wymaga porównywalnych kwalifikacji zawodowych, potwierdzonych dokumentami lub praktyką i doświadczeniem zawodowym o porównywalnej odpowiedzialności i wysiłku”.

Każda osoba zatrudniona w Nordea Polska Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie SA, która uważa, że wobec niej została naruszona zasada równego traktowania w zatrudnieniu, ma prawo złożyć pisemne oświadczenie w tej sprawie do bezpośredniej przełożonej/bezpośredniego przełożonego z powiadomieniem departamentu personalnego oraz bezpośredniego przełożonego osoby, która dopuściła się naruszenia tej zasady.

Zgłoszenia są dokładnie wyjaśniane. Szanuje się zarówno prawa osoby skarżącej, jak i oskarżonej. Pozwala to pracownikom/pracownikom, z jednej strony, czuć, że ich prawa są przestrzegane, z drugiej zaś eliminuje się, w znacznej części, możliwość wysuwania bezpodstawnych oskarżeń. W momencie potwierdzenia faktu dyskryminacji osoba naruszająca zasady podlega karze, może nawet zostać zwolniona dyscyplinarnie z pracy.



## Inne działania promujące równość płci

Spółeczna odpowiedzialność biznesu to pracownicy, klientki/klienci, kredytodawczynie/kredytodawcy, dostawczynie/dostawcy, społeczeństwo lokalne. Bycie odpowiedzialnym oznacza nie tylko spełnienie wszystkich wymogów formalnych i prawnych, lecz również zwiększone inwestycje w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska i relacje z otoczeniem firmy, czyli dobrowolne zaangażowanie.

Inicjatywy społeczne podejmowane przez firmy w Polsce mają różny charakter i zależą głównie od miejsca funkcjonowania firmy, jej wielkości, rodzaju prowadzonej działalności, strategii rozwoju itd. Najczęściej firmy podejmują działania w obszarze edukacji, rozwoju społeczeństwa informacyjnego, zdrowia i bezpieczeństwa, ochrony środowiska. Przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne, zdając sobie sprawę z ważnej roli społecznej, jaką odgrywają, wspierają rozwój społeczny, a tym samym wysiłki władz publicznych i samorządowych.

Część firm podejmuje działania na rzecz kobiet. Biorąc pod uwagę sytuację kobiet na rynku pracy, przedsiębiorstwa przeprowadzają akcje, których celem jest wyrównywanie szans kobiet i mężczyzn. Przeznaczają swe środki finansowe na wsparcie przedsiębiorczości kobiet, aktywizację zawodową kobiet czy działania na rzecz poprawy ich bezpieczeństwa. Działania te przynoszą korzyści zarówno społeczeństwu, jak i firmie w postaci lepszego wizerunku i większego zaufania.

Jakkolwiek rozwijanie projektów społecznych nie mieści się w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, to warto promować takie działania. Projekty społeczne na rzecz kobiet są ważnym elementem działalności firmy równych szans – firmy, która w swoją filozofię i strategię działania wpisuje kwestię równości szans kobiet i mężczyzn. Zaprezentowane inicjatywy podejmowane przez organizacje mogą stanowić inspirację dla innych firm społecznie odpowiedzialnych.

### Avon

#### KONKURS „KOBIETA PRZEDSIĘBIORCZA”

W latach 2000–2006 Avon Cosmetics Polska organizował konkurs „Kobieta Przedsiębiorcza”. Wizja projektu wynikała ściśle z filozofii firmy, która od ponad 100 lat wspiera kobiety w różnych dziedzinach życia. W konkursie wyłaniano i honorowano kobiety prowadzące własny biznes, które, wykorzystując swoją wiedzę, energię i siłę do stworzenia własnych firm, niejednokrotnie działały na przekór różnym przeciwnościom losu. Laureatki konkursu z powodzeniem zarządzają założonymi przez siebie przedsiębiorstwami i rozwijają je. Nie rezygnują przy tym z życia osobistego i własnych zainteresowań, ani z działań na polu społecznym, kulturalnym czy też charytatywnym.

Pod hasłem „Kobieta przedsiębiorcza zaprasza” Avon organizował seminaria i konferencje dla kobiet gromadzące właścicielki firm, menedżerki reprezentujące różne dziedziny biznesu, przedstawicielki organizacji kobiecych. Ideą przewodnią spotkań było uświadomienie uczestniczkom faktu, że tak naprawdę źródło sukcesu tkwi w nich samych, bez względu na płeć czy wiek.

Od marca 1998 r. Avon Cosmetics Polska prowadzi również „Wielką Kampanię Życia”, której celem jest szerzenie wiedzy na temat profilaktyki raka piersi oraz uświadamianie kobietom, że powinny zadbać o swoje zdrowie. Środki zebrane ze sprzedaży produktów z różową wstążką pozwoliły na podniesienie świadomości na temat profilaktyki raka piersi w Polsce. Działania skoncentrowane są na docieraniu z informacją, że rak piersi odpowiednio wcześniej wykryty jest wyleczalny.

Struktura zatrudnienia ogółem



Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## Heinz

### „WYRÓWNAĆ SZANSE – PROJEKT AKTYWIZACJI ZAWODOWEJ KOBIET”

Program realizowany jest we współpracy z Powiatowym Urzędem Pracy w Gośtyniu, a współfinansowany przez Europejski Fundusz Społeczny. Jego celem jest udzielenie wielostronnego wsparcia kobietom na rynku pracy, prowadzącego do wzrostu stopy zatrudnienia kobiet oraz podniesienia ich statusu zawodowego i społecznego przez promocję jednakowego dostępu przedstawicieli obu płci do zatrudnienia, promocję kształcenia ustawicznego, działania na rzecz wzrostu zatrudnialności oraz upowszechnienie elastycznych form zatrudnienia pozwalających na godzenie życia zawodowego z rodzinnym.

Wszystkie działania w ramach projektu mają na celu udzielenie pomocy bezrobotnym kobietom w przezwyciężaniu barier, na jakie natrafiają podczas poszukiwania pracy, takich jak:

- brak kwalifikacji,
- trudności z powrotem na rynek pracy po dłuższej przerwie spowodowanej wychowaniem dzieci,
- uprzedzenia pracodawców przy zatrudnianiu kobiet.

W ramach tego projektu firma Heinz Polska zatrudniła w 2006 r. 18 kobiet z okolic zakładu produkcyjnego w Pudliszkach.

Struktura zatrudnienia ogółem



Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych



## Provident Polska

### „BĄDŹ BEZPIECZNA W MIEŚCIE”

Provident angażuje się w działania na rzecz społeczności lokalnych, jest firmą odpowiedzialną społecznie. Jednym z przykładów takiego zaangażowania jest autorski program Providenta „Bądź bezpieczna w mieście”, zrealizowany w czasie wakacji 2006 r. w Łodzi.

„Bądź bezpieczna w mieście” to odpowiedź na wysokie poczucie zagrożenia wśród łodzianek. Kobiety czują się bardziej narażone na niebezpieczne sytuacje niż mężczyźni, co często wiąże się ze stereotypem „słabszej płci”, zgodnie z którym kobiety sądzą, że nie mają szans i możliwości obrony. Choć poziom przestępczości maleje, to – jak podają statystyki policyjne – co druga kobieta znalazła się w sytuacji zagrażającej jej zdrowiu lub życiu. Z raportu przygotowanego przez Urząd Marszałkowski w Łodzi (marzec 2006 r.) wynika, że Łódź i województwo łódzkie to jeden z najbardziej zagrożonych przestępczością regionów w Polsce. Program „Bądź bezpieczna w mieście” jest propozycją zwiększenia poczucia bezpieczeństwa osobistego kobiet. Kampania obejmowała 16 edycji szkoleń, w każdej po 8 spotkań, w tym wykłady psychologa oraz ćwiczenia praktyczne z zakresu samoobrony. Łącznie przeszkolonych zostało ponad 400 łodzianek. Szkolenia skierowane były do kobiet, które w codziennym życiu (m.in. w środkach masowej komunikacji, na ulicy, w windzie) mogą być narażone na niebezpieczne sytuacje. Program miał na celu pokazanie, jak uniknąć zagrożeń oraz – jeśli już do nich dojdzie – jak sobie z nimi radzić. Adresatkami szkolenia były kobiety w różnym wieku i o zróżnicowanej sprawności fizycznej. Uczestniczki warsztatów zgodnie potwierdziły, że udział w szkoleniu w znacznym stopniu poprawił ich poczucie bezpieczeństwa osobistego.

Struktura zatrudnienia ogółem



Struktura zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych





# Czy Twoja firma to „firma równych szans”?

Elwira Gross-Gotacka

**K**westionariusz ankiety stanowi narzędzie do wykorzystania w diagnostyce polityki zarządzania zasobami ludzkimi pod kątem równych szans. Pozwala na analizę działań organizacji w pięciu następujących obszarach zarządzania personelem: pozyskiwanie pracowników, rozwój pracowników, polityka wynagradzania, równowaga między życiem zawodowym i osobistym, przeciwdziałanie mobbingowi i molestowaniu seksualnemu.

Uzyskane wyniki pozwalają na określenie, jakie obszary wymagają ulepszenia i jakie warto podjąć działania, aby polityka równych szans funkcjonowała w organizacji. Na początku należy przyrzeć się tym obszarom, w których zostały udzielone negatywne odpowiedzi, co oznacza, że obszary te wymagają zmian i warto podjąć działania w kierunku eliminacji zjawiska dyskryminacji. Poniższe narzędzie samooceny zostało przygotowane z myślą nie tylko o dużych firmach, ale także o małych i średnich przedsiębiorstwach. Wskazuje ono działania prorównościowe niewiążące się z ponoszeniem dodatkowych kosztów.

Podsumowując, samoocena ma stanowić źródło rad i wskazówek związanych z włączaniem polityki równych szans do praktyk i polityki organizacji.

## Pozyskiwanie pracowników

### Ogłoszenia

Czy publikując ogłoszenie o pracy:	Tak	Czasami	Nie
1. Zamieszczasz je w mediach na długo przed terminem zakończenia naboru?			
2. Publikujesz je w różnych mediach?			
3. Szczegółowo opisujesz wymagane umiejętności i kwalifikacje?			
4. Określasz przedział finansowy, w którym mieści się proponowane wynagrodzenie?			
5. Nie umieszczasz informacji o preferowanej płci?			
6. Nie stosujesz wyłącznie męskich form w nazwach stanowisk?			
7. W przypadku zawodów uważanych za męskie zamieszczasz zakres obowiązków wskazujący na możliwość wykonywania ich przez kobiety?			

### Opis stanowiska

Czy opisy stanowisk są:	Tak	Czasami	Nie
8. Jasne i zrozumiałe? Czy zawierają najważniejsze zadania i zakresy obowiązków? Wyczerpująco opisują niezbędne umiejętności i wiedzę wymaganą od kandydatki/kandydata?			
9. Sprawdzane i zatwierdzane przez kompetentne do tego osoby (bezpośrednie przełożone/przełożonych, specjalistki/specjalistów HR)?			

### Dobór pracowników

Czy w firmie:	Tak	Czasami	Nie
10. Powołuje się panel rekrutacyjny zapewniający obiektywny wybór kandydatów (bezpośrednia przełożona/przełożony, specjalistka/specjalista HR)?			
11. Szkoli się osoby odpowiedzialne za rekrutację na temat wpływu uprzedzeń i stereotypów dotyczących płci w procesie wyboru kandydatek/kandydatów?			
12. Dobiera się pytania związane z doświadczeniem kandydatki/kandydata, mające związek z wymaganiami na danym stanowisku pracy?			
13. Eliminuje się pytania o stan cywilny, wiek i dzieci?			
14. Wszystkim zadaje się takie same pytania?			
15. Kobietom nie zadaje się pytań, których nie zadałoby się mężczyźnie?			

## Adaptacja pracowników

Czy w firmie podejmowane są:	Tak	Czasami	Nie
16. Działania adaptacyjne, w trakcie których nowe pracownice i nowi pracownicy mogą w pełni zintegrować się z firmą?			
17. Działania informacyjne służące podnoszeniu u nowych pracownic i nowych pracowników poziomu świadomości na temat równości szans w miejscu pracy?			

## Rozwój pracowników

Czy firma:	Tak	Czasami	Nie
18. Posiada opracowaną politykę, w której pracodawca deklaruje chęć wspierania rozwoju zawodowego, podnoszenia kwalifikacji i szkolenia pracownic/ pracowników?			
19. Oferuje równy dostęp do szkoleń kobietom i mężczyznom?			
20. Posiada transparentny, jasny dla wszystkich pracownic/pracowników system awansu?			
21. Dostarcza konstruktywnej informacji zwrotnej pracownicom/pracownikom ubiegającym się o wyższe stanowisko (niezależnie od tego, czy awansowały/awansowali, czy nie)?			
22. Promuje na wyższe stanowiska przedstawicielki/przedstawicieli grup słabo reprezentowanych (np. kobiety) poprzez programy mentorskie, coaching, grupy wsparcia?			
23. Monitoruje dostęp do awansów i szkoleń według płci?			

## Polityka wynagradzania

Czy firma:	Tak	Czasami	Nie
24. Wypłaca kobietom i mężczyznom równą płacę za tę samą pracę lub za pracę o tej samej wartości?			
25. Posiada jasny i przejrzysty system wynagrodzeń, w tym system podwyżek i nagród dla pracowników?			
26. Monitoruje poziom wynagrodzeń w celu eliminowania nierówności płac ze względu na płeć?			

## Równowaga między życiem zawodowym i osobistym

Czy firma:	Tak	Czasami	Nie
27. Informuje pracownice i pracowników o przysługujących im prawach (np. do urlopu macierzyńskiego, wychowawczego, elastycznych form zatrudnienia)?			
28. Monitoruje, czy informacje na temat możliwości łączenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi trafiają zarówno do kobiet, jak i do mężczyzn?			
29. Posiada specjalne programy godzenia życia zawodowego z rodzinnym skierowane np. do kobiet w ciąży i młodych matek?			
30. Oferuje pracownicom/pracownikom i ich rodzinom np. opiekę medyczną, dopłatę do opieki nad dziećmi, dofinansowanie wyjazdów wakacyjnych dzieci?			
31. Oferuje elastyczne formy zatrudnienia:			
a) niepełny wymiar czasu pracy			
b) elastyczny czas pracy, z możliwością wyboru momentu rozpoczęcia pracy, zakończenia oraz przerwy			
c) pracę w domu?			

## Przeciwdziałanie molestowaniu seksualnemu i mobbingowi

Czy firma:	Tak	Czasami	Nie
32. Informuje pracownice/pracowników, że molestowanie i mobbing nie są zjawiskami tolerowanymi?			
33. Informuje i szkoli pracownice/pracowników w zakresie umiejętności rozpoznawania mobbingu i molestowania seksualnego?			
34. Posiada procedury zgłaszania skarg w przypadku działań dyskryminujących i reagowania na nie?			
35. Informuje pracownice/pracowników o procedurach zgłaszania skarg?			
36. Umożliwia zgłaszanie działań dyskryminujących przeszkolonym mediatorom, gwarantującym obiektywne rozwiązanie problemu?			

Uzyskanym odpowiedziom proszę przypisać określone punkty zgodnie z poniższą tabelą.

### Tabela punktów

Nr pytania	Tak	Czasami	Nie
1	2	1	0
2	3	2	0
3	3	2	0
4	2	1	0
5	3	2	0
6	2	1	0
7	2	1	0
8	3	2	0
9	3	2	0
10	2	1	0
11	2	1	0
12	3	2	0
13	4	2	0
14	3	2	0
15	2	1	0
16	2	1	0
17	4	2	0
18	2	1	0
19	4	2	0
20	2	1	0
21	2	1	0
22	2	1	0
23	3	2	0
24	4	2	0
25	2	1	0
26	3	2	0
27	2	1	0
28	3	2	0
29	3	2	0
30	3	2	0



31a	3	2	0
31b	3	2	0
31c	3	2	0
32	2	1	0
33	2	1	0
34	3	2	0
35	2	1	0
36	2	1	0

## Wyniki

### 100–86 punktów

Bardzo dobry wynik. Twoja firma realizuje politykę równego traktowania kobiet i mężczyzn w miejscu pracy. Kontynuuj te prorównościowe działania, które z pewnością zwiększą efektywność i innowacyjność Twojej firmy.

### 85–51 punktów

Polityka równych szans w Twojej organizacji prawdopodobnie nie jest przestrzegana we wszystkich obszarach zarządzania personelem. Warto przyjrzeć się dobrym praktykom służącym wyrównywaniu szans kobiet i mężczyzn w miejscu pracy, za których wdrożeniem przemawia wiele argumentów natury biznesowej. Badania potwierdzają, że organizacje prowadzące politykę równych szans mają dostęp do większej puli talentów, minimalizują koszty związane z rotacją personelu, osiągają lepsze wyniki finansowe i uzyskują wizerunek cenionego pracodawcy. Warto zatem podjąć dodatkowe działania służące wdrażaniu strategii równych szans we wszystkich obszarach zarządzania personelem.

### 50–0 punktów

W Twojej firmie dochodzi do łamania kodeksu pracy w zakresie zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w miejscu pracy. Konieczna jest analiza polityki zarządzania personelem we wszystkich jej obszarach i podjęcie działań służących przeciwdziałaniu dyskryminacji.

## Literatura

*Equal opportunities handbook*, Regenasis 2005,

[http://www.equality-online.org.uk/get\\_involved/eo-handbook.html](http://www.equality-online.org.uk/get_involved/eo-handbook.html)

*Equality checklist*, Enterprising Approaches to Equality Project, [http://www.esep.co.uk/East0006/east\\_dloads/east\\_horznt/eqcheck.pdf](http://www.esep.co.uk/East0006/east_dloads/east_horznt/eqcheck.pdf)

Pillinger J., *Equality checklist*, <http://www.socialeurope.com/mandiv/en/checklist.html>

*Recruiting Staff. Guidance for managers and supervisors*, Equal Opportunity Commission 2006.

*2001 Equal Opportunity. Handbook and model policies*, The Law Society of New South Wales 2001.

## Indeks firm i dobrych praktyk

firma	praktyka	nr strony
<b>ZASADY ETYCZNE</b>		
BP Polska	„Rzetelność ponad wszystko”	50
British American Tobacco Polska	„Statement of Employment Principles”	51
Deloitte	„Zasady postępowania”	51
GE Money Bank	„Duch i litera”	52
Johnson&Johnson Poland	„Nasze Credo”	52
Masterfoods Polska	„Pięć zasad Korporacji Mars”	53
PricewaterhouseCoopers Polska	„Kodeks postępowania”	53
<b>POZYSKIWANIE PRACOWNIKÓW</b>		
BP Polska	Rekrutacja pracowników oparta na modelu kompetencji	55
Hewlett-Packard Polska	Kobiety na listach kandydatów	56
ING	Zróżnicowany skład panelu rekrutacyjnego	56
Masterfoods Polska	Wieloetapowy proces rekrutacji	56
Microsoft	Jednolity system kryteriów doboru pracowników	57
Motorola	Program „Diversity, czyli różnorodność”	58
PricewaterhouseCoopers Polska	Wieloetapowy proces pozyskiwania pracowników	59
Procter&Gamble Polska	Działania informacyjne skierowane do studentek	60
Real	Rekrutacja bez dyskryminacji – szkolenie	61
Urząd Skarbowy w Środzie Śląskiej	Instrukcja dotycząca bezstronnego i rzetelnego naboru pracowników	61
<b>ROZWÓJ PRACOWNIKÓW</b>		
Citibank Handlowy	Citigroup Women Poland	63
Deloitte	Global Excellence Model	64
Deloitte	„Women in the Workforce”	64
GE Money Bank	„GE Women’s Network”	66
IBM Polska	„European Women Leadership Council”	66
IBM Polska	„Woman in Technology”	66
Johnson&Johnson Poland	„Women Leadership Initiative”	67
Nokia Poland	Indywidualny program rozwoju zawodowego kobiet	68
Novartis Poland	„Female Leadership Forum”	68
Novartis Poland	Program mentoringu dla kobiet	69
Procter&Gamble Polska	Mentoring	69
Procter&Gamble Polska	Plan rozwoju	69
Volkswagen Motor Polska	Klub Kobiet VW	70

## POLITYKA WYNAGRADZANIA

BP Polska	Polityka wynagradzania	72
Masterfoods Polska	Zonalny system wynagrodzeń	73
Procter&Gamble Polska	Monitoring wynagrodzeń według płci	73

## RÓWNOWAGA MIĘDZY ŻYCIEM ZAWODOWYM I OSOBISTYM

Avon	Przerwa w karierze	75
BP Polska	Dostęp do narzędzi pracy podczas urlopu macierzyńskiego	75
Deloitte	Polityka godzenia życia zawodowego z rodzinnym	76
Dr Irena Eris	Kultura firmy wspierająca życie rodzinne pracownic/pracowników	76
Dr Irena Eris	Troska o kobiety w ciąży	77
Hewlett-Packard Polska	„Maternity leave policy”	78
IBM Polska	Wsparcie osób zatrudnionych w godzeniu spraw zawodowych z rodzinnymi	78
IBM Polska	Program „Będziemy w kontakcie”	79
Johnson&Johnson Poland	Program „Pracująca mama”	79
Mastrefoods Polska	Elastyczny czas pracy	80
Microsoft	Elastyczny czas pracy dla młodych mam	80
Polska Telefonii Cyfrowa	Zespół „Mama”	80
PricewaterhouseCoopers Polska	„Vademecum pracownika”	81
Procter&Gamble Polska	Opiekunka/opiekun dla dziecka na czas wyjazdu służbowego	81
Profes	Troska o kobiety w ciąży jako element kultury firmy	82
Volkswagen Motor Polska	Program „Przyszła mama”	82
Xerox Polska	„Maternity Program”	83

## PRZECIWDZIAŁANIE MOLESTOWANIU SEKSUALNEMU I MOBBINGOWI

BP Polska	„Open Talk”	85
British American Tobacco Polska	„Biała linia”	85
Dr Irena Eris	Wewnętrzny dokument o równym traktowaniu	85
Heinz	„Gorąca linia ds. etyki i przestrzegania zasad”	86
Nordea	Instrukcja na temat równego traktowania w zatrudnieniu	86

## INNE DZIAŁANIA PROMUJĄCE RÓWNOŚĆ PŁCI

Avon	Konkurs „Kobieta Przedsiębiorcza”	88
Heinz	„Wyrównać szanse – projekt aktywizacji zawodowej kobiet”	89
Provident Polska	„Bądź bezpieczna w mieście”	89

## Opisy firm

### Avon Cosmetics Polska Sp. z o.o.

Avon to jeden z sześciu największych światowych koncernów kosmetycznych. Oferuje produkty w systemie sprzedaży bezpośredniej, za pośrednictwem ponad 5 mln niezależnych konsultantek. Firma powstała w 1886 r. w USA. Obecnie działa w ponad 100 krajach, w Polsce od 1992 r. W 2007 r. liczba niezależnych konsultantek Avonu w Polsce wyniosła ponad 200 tys. osób.

### BP Polska Sp. z o.o.

Koncern paliwowy, obecny w Polsce od 1991 r., z siedzibą w Krakowie. Obszary działalności firmy są następujące: stacje paliw, gazy płynne, oleje i smary, produkcja asfaltu oraz hurtowa sprzedaż paliw. Firma została wyróżniona w konkursie „Firma równych szans” 2006.

### British American Tobacco Polska SA

Firma British American Tobacco Polska SA jest częścią Grupy British American Tobacco – międzynarodowej firmy tytoniowej, sprzedającej swoje produkty na 180 rynkach całego świata.

Początek działalności Grupy British American Tobacco datuje się na rok 1902. Firma rozpoczęła działalność w Polsce w 1991 r. Niemal od początku współpracuje z fabryką w Augustowie, która zatrudnia obecnie (w 2007 r.) ponad 700 osób.

### Citibank Handlowy (Bank Handlowy w Warszawie SA)

Bank Handlowy to jedna z największych instytucji finansowych w Polsce, oferująca pod marką Citibank Handlowy (od 2002 r.) nowoczesny asortyment produktów i usług bankowości korporacyjnej, inwestycyjnej i detalicznej.

Bank Handlowy w Warszawie SA jest najstarszym bankiem komercyjnym w Polsce i jednym z najstarszych, nieprzerwanie działających banków w Europie. W 2001 r. nastąpiło połączenie Banku Handlowego w Warszawie SA z Citibankiem (Poland) SA. Citigroup to wiodąca globalna firma świadcząca usługi finansowe. Obsługuje około 200 mln klientek i klientów indywidualnych, korporacyjnych, rządowych i instytucjonalnych w ponad 100 krajach.

### Deloitte Advisory Sp. z o.o.

Nazwa Deloitte jest obecna w Polsce od 1990 r. W tym czasie stała się jedną z najbardziej rozpoznawalnych marek kojarzonych z najwyższej jakości kompleksowymi usługami doradztwa podatkowego, finansowego oraz audytu. Marką, która cały czas się rozwija – od czerwca 2006 r. posiada największy w Polsce, ponaddwuosobowy zespół konsultantek i konsultantów świadczący pełny zakres usług konsultingowych.

### GE Money Bank SA

GE Money Bank należy do GE Money, finansowej części korporacji General Electric. Działa w Polsce od stycznia 2005 r., powstał z połączenia GE Capital Banku (obecny na polskim rynku od 1995 r.) i GE Banku Mieszkaniowego (obecny na polskim rynku od 1998 r.).

Misją GE Money Banku jest zaspokajanie finansowych potrzeb ludności poprzez świadczenie nowoczesnych i dostępnych usług najwyższej jakości, a także szybkość działania.

### Grupa ING

Grupa ING jest globalnym dostawcą usług finansowych wywodzącym się z Holandii. Oferuje szeroki wachlarz usług bankowych, ubezpieczeniowych i z zakresu zarządzania aktywami. Pod względem wartości rynkowej ING należy do dwudziestu największych instytucji finansowych na świecie i do pierwszej dziesiątki w Europie.

Misją ING jest wyznaczanie standardów w zakresie wspierania klientek/klientów w zarządzaniu ich finansową przyszłością. Każdego dnia 120 tys. pracowników i pracownic ING wkłada wysiłek w zaspokojenie potrzeb różnych grup klientek/klientów: osób indywidualnych, rodzin, małych przedsiębiorstw, korporacji i instytucji. Obsługuje klientki i klientów w ponad 50 krajach.

## Hewlett-Packard Polska Sp. z o.o.

Hewlett-Packard Polska Sp. z o.o. działa na polskim rynku od 1991 r. Według rankingów rynku teleinformatycznego (Teleinfo 500, Computerworld Top 200) spółka jest największą firmą informatyczną i największym dostawcą usług IT w Polsce i utrzymuje tę pozycję od 1997 r.

## HJ Heinz Polska SA

Firma Heinz powstała w 1869 r. W roku 1997 Heinz kupił polski zakład przetwórczy – Pudliszki SA. Następnie w roku 2000 nabył dwie kolejne fabryki: ZPOW Międzychód oraz ZKS Wodzisław Śląski SA. Nastąpił trzyletni okres restrukturyzacji zakładów, w którego wyniku pozostały 2 zakłady połączone w procesie fuzji: Pudliszki SA, jako centrum produkcji warzyw i przetworów pomidorowych, oraz Pudliszki Oddział w Międzychodzie, z centrum produkcji dań gotowych. Obecnie w ofercie firmy Heinz Polska znajduje się ponad 140 pozycji asortymentowych, a udziały rynkowe w poszczególnych kategoriach rosną.

## IBM Polska Sp. z o.o.

IBM jest jedną z największych na świecie firm informatycznych, która od ponad 80 lat jest liderem w zakresie wspierania innowacyjności w biznesie. W ofercie firmy znajduje się szeroki zakres usług doradczych i informatycznych, oprogramowanie oraz systemy i technologie informatyczne. Firma działa w ponad 170 krajach, zatrudniając ponad 320 tys. specjalistów i specjalistek.

IBM Polska Sp. z o.o. działa od 1991 r. i zatrudnia obecnie ponad 1800 osób. Główna siedziba firmy mieści się w Warszawie, a oddziały w Krakowie, Katowicach, Poznaniu i Wrocławiu.

## Johnson&Johnson Poland Sp. z o.o.

Johnson&Johnson jest światowym liderem w produkcji środków służących ochronie zdrowia, działającym w segmencie produktów medycznych i diagnostycznych, farmaceutycznych oraz kosmetycznych. Sukces firmy był możliwy dzięki unikalnej formie zdecentralizowanego zarządzania, dalekosiężnej wizji firmy oraz przestrzeganiu zasad etycznych, zawartych w dokumencie „Nasze Credo”, który określa zobowiązania wobec klientek/klientów, pracownic/pracowników, społeczności i akcjonariuszek/akcjonariuszy.

W skład korporacji wchodzi 200 firm, a produkty Johnson&Johnson są sprzedawane w ponad 175 państwach.

W Polsce firma jest obecna od 1989 r. Ze swoimi siedmioma znaczącymi franszuzami J&J jest największą korporacją na świecie, działającą na rynku przyrządów medycznych i diagnostycznych.

## Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris SA

Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris jest jednym z najbardziej znanych polskich producentów kosmetyków pielęgnacyjnych, istniejącym na rynku od ponad 23 lat. Kosmetyki Dr Irena Eris sprzedawane są w 26 krajach świata. Istotnym obszarem działania firmy Dr Irena Eris stanowią badania naukowe. W 2001 r. zostało otwarte Centrum Naukowo-Badawcze Dr Irena Eris, w którym prowadzone są unikalne w branży kosmetycznej badania in vitro na komórkach skóry. Markę Dr Irena Eris kreuje również sieć kosmetycznych instytutów Dr Irena Eris, które łączą bogatą ofertę profesjonalnych usług kosmetycznych z fachowym doradztwem dermatolożek/dermatologów. Obecnie sieć liczy 28 placówek w kraju i 2 za granicą oraz hotele SPA Dr Irena Eris.

## Masterfoods Polska Sp. z o.o.

Masterfoods Polska to polski oddział amerykańskiej firmy Mars, Incorporated. Mars, Inc. jest światowym liderem w produkcji karmy dla zwierząt domowych, słodczy, gotowych dań obiadowych.

Obecnie Mars, Inc. to ponad 200 oddziałów i ponad 100 fabryk, zatrudniających około 40 tys. współpracownic/współpracowników w więcej niż 65 krajach.

Masterfoods Polska został założony w 1992 r. W miejscowości Kożuszki Parcel k. Sochaczewa powstał kompleks fabryczno-biurowy.

## Microsoft Sp. z o.o.

Microsoft jest międzynarodowym producentem oprogramowania komputerowego, aplikacji serwerowych i technologii informatycznych dla klientów indywidualnych, firm i instytucji.

Microsoft Corporation powstał w 1975 r. w USA, a polski oddział firmy istnieje od 1992 r. W swoich filiach na całym świecie Microsoft zatrudnia ponad 70 tys. specjalistek/specjalistów z różnych dziedzin, w tym 230 osób w Polsce.

## Motorola Polska Electronics Sp. z o.o.

Centrum rozpoczęło działalność w Krakowie w marcu 1998 r., a dziś jest częścią światowej sieci 20 centrów oprogramowania Motoroli. Krakowskie Centrum Oprogramowania Motoroli zatrudnia obecnie ponad 800 osób i zajmuje się w głównej mierze oprogramowaniem i integracją elementów infrastruktury sieci komórkowych, systemów telekomunikacyjnymi dla służb bezpieczeństwa publicznego oraz oprogramowaniem do telefonów komórkowych.

## Nokia Poland Sp. z o.o.

Nokia jest największym na świecie producentem telefonów komórkowych i urządzeń mobilnych, liderem w dziedzinie produkcji sprzętu, tworzenia rozwiązań oraz świadczenia usług operatorom sieci. Celem firmy jest poprawianie komunikacji międzyludzkiej i poszukiwanie nowych sposobów wymiany informacji.

## Nordea – Europejska Grupa Finansowa

Nordea to wiodąca instytucja finansowa w Europie Północnej. Jest zaliczana do grona 15 największych europejskich instytucji finansowych. Oferuje kompleksowe usługi w zakresie bankowości detalicznej i korporacyjnej, ubezpieczeń na życie oraz zarządzania aktywami.

Grupę Nordea w Polsce reprezentują: Nordea Polska Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie SA (ubezpieczenia życiowe) oraz Nordea Powszechne Towarzystwo Emerytalne SA (fundusze emerytalne).

Nordea Polska Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie SA oferuje produkty oszczędnościowo-ubezpieczeniowe dla osób fizycznych oraz podmiotów gospodarczych i ich pracownic/pracowników.

## Novartis Poland Sp. z o.o.

Novartis AG (NYSE: NVS) jest światowym liderem w dziedzinie ochrony zdrowia. Firma koncentruje się na odkrywaniu, rozwoju i wprowadzaniu na rynek innowacyjnych produktów leczniczych, niosących ulgę w chorobie i poprawiających jakość życia. Novartis jest jedyną firmą zajmującą pozycję lidera zarówno na rynku farmaceutyków patentowych, jak i generycznych.

Novartis powstał w 1996 r. z połączenia dwóch koncernów farmaceutycznych: Sandoz i CIBA Geigy. Korporacja składa się z trzech działów: Pharma, Sandoz, Consumer Health. Spółki wchodzące w skład Grupy Novartis z siedzibą w Bazylei w Szwajcarii zatrudniają około 99 tys. pracowników i prowadzą działalność w ponad 140 krajach na całym świecie.

Firma związana jest z polskim przemysłem farmaceutycznym od ponad 100 lat. Obecnie w Polsce Grupa Novartis jest reprezentowana przez Novartis Poland Sp. z o.o., CIBA Vision, Alima-Gerber SA, HEXAL Polska Sp. z o.o., Lek Polska Sp. z o.o., Lek SA<sup>1</sup>.

## Polska Telefonía Cyfrowa Sp. z o.o.

Polska Telefonía Cyfrowa Sp. z o.o. jest operatorem sieci telefonii komórkowej Era i Heyah.

PTC oferuje usługi oparte na licencjach: GSM 900, GSM 1800 i UMTS. Firma oferuje również bezprzewodowy dostęp do internetu. PTC obsługuje ponad 12,2 mln klientek/klientów; obejmuje swoim zasięgiem 96,5% terytorium Polski i 99,6% jej mieszkańców.

## PricewaterhouseCoopers Polska Sp. z o.o.

PricewaterhouseCoopers jest globalną organizacją świadczącą profesjonalne usługi doradcze, korzysta przy tym z wiedzy i kwalifikacji ponad 140 tys. pracownic/pracowników w 149 krajach. Buduje relacje z klientami/klientkami dzięki usługom świadczonym zgodnie z zasadami najwyższej jakości, przejrzystości i uczciwości w działaniu.

W Polsce PricewaterhouseCoopers zatrudnia zespół ponad 1000 specjalistek/specjalistów i pracownic/pracowników administracyjnych w 6 miastach: Gdańsku, Krakowie, Poznaniu, Wrocławiu, Katowicach i Warszawie.

1 | PCC 032007 COR PRA 0164.

## **Procter&Gamble Operations Polska Sp. z o.o.**

Procter&Gamble zajmuje się produkcją i sprzedażą tzw. szybkozbywalnych dóbr konsumpcyjnych (FMCG), czyli m.in. kosmetyków, artykułów higienicznych i środków czystości. Na ich sukces w 80 biurach P&G na całym świecie pracuje łącznie 135 tys. osób, w tym ponad 2000 w Polsce. P&G to firma o silnej kulturze organizacyjnej, wyróżniana corocznie w prestiżowych międzynarodowych i krajowych rankingach na najlepszego pracodawcę.

## **Profes® Centrum Kształcenia i Doradztwa E. Karpińska-Bryke, A. Olszewski, M. Bryke sp.j.**

Profes to firma doradcza i szkoleniowa doskonaląca procesy zarządzania oraz rozwijająca kompetencje kadry zarządzającej i specjalistek/specjalistów głównie w dużych i średnich firmach. Specjalizuje się w zarządzaniu organizacją i zarządzaniu sprzedażą – w ramach dedykowanych projektów wdraża systemy zarządzania sprzedażą oraz standardy pracy handlowców i przełożonych.

Profes jest jednocześnie jedną z najstarszych i najbardziej doświadczonych firm w branży – istnieje od 1993 r. Od tego czasu sukcesywnie się rozwija, powiększając know-how oraz bazę klientek/klientów. Należy do ścisłej czołówki firm doradczo-szkoleniowych w Polsce. Pod względem wielkości ranking Warsaw Business Journal umieszcza Profes na ósmym miejscu.

W roku 2005 Profes założył firmę Kaizen Institute Polska, której działalność włączona została w międzynarodową strukturę globalnej firmy doradczej o japońskich korzeniach. Firma wdraża narzędzia ciągłego doskonalenia zgodnie z filozofią i metodologią Kaizen oraz oferuje programy edukacyjne z tego obszaru.

## **Provident Polska SA**

Provident powstał ponad 125 lat temu w Wielkiej Brytanii. Należy do międzynarodowej korporacji finansowej Provident Financial plc., lidera na rynku szybkich pożyczek gotówkowych udzielanych w domu.

Obecnie Provident działa także w Irlandii, na Słowacji, w Czechach, na Węgrzech, w Meksyku oraz od blisko 10 lat w Polsce.

## **Real.- Sp. z o.o. i Spółka, Spółka komandytowa**

Sieć hipermarketów Real należy do Metro Group – jednego z największych koncernów handlowych na świecie. Firma posiada 49 hipermarketów na terenie całej Polski.

## **Urząd Skarbowy w Środzie Śląskiej**

Urząd Skarbowy w Środzie Śląskiej działa od 1983 r. Od 2005 r. posiada certyfikat systemu zarządzania jakością ISO 9001:2000. Realizuje politykę administracji nowoczesnej, skupiając się głównie na sprawnej i skutecznej obsłudze klientek/klientów. Znajduje to wymierny efekt w uzyskanych wyróżnieniach:

- w 2003 r. wyróżnienie w konkursie Szefa SC na „Najbardziej Przyjazny Urząd Administracji Rządowej”,
  - w 2006 r. tytuł „Urzędu Skarbowego Przyjaznego Przedsiębiorcy 2006” nadawany przez Business Centre Club.
- W roku 2006 zyskał także wysokie notowania w „III Rankingu urzędów skarbowych” „Gazety Prawnej”.

## **Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o.**

Spółka Volkswagen Motor Polska została utworzona w 1998 r. Nowoczesną fabrykę w Polkowicach wybudowano w 1999 r. Spółka została poddana certyfikacji w zakresie zintegrowanego systemu zarządzania. Wizją Volkswagen Motor Polska jest wzbudzenie ciągłego zachwytu klientek/klientów oraz stworzenie nowych wartości dla przyszłości Volkswagena poprzez najwyższą wydajność i bogactwo pomysłów wszystkich osób zatrudnionych.

## **Xerox Polska Sp. z o.o.**

Firma Xerox to przedsiębiorstwo technologiczno-usługowe. Jest jednym z największych na świecie usługodawców w dziedzinie zarządzania dokumentami, zarówno w formie elektronicznej, jak i papierowej. Firma oferuje również oprogramowanie, pomoc techniczną i materiały eksploatacyjne. Xerox działa na rynku od przeszło 65 lat, w Polsce funkcjonuje od ponad 30 lat. Obecnie zatrudnia 205 osób.



# „Dobra Firma” w dobrym układzie

**poniedziałek, czwartek**

**podatki i rachunkowość** — dla przedsiębiorców, urzędników, księgowych, doradców podatkowych



**W każdym numerze radzimy, jak:**

- rozliczać PIT, CIT, VAT i akcyzę
- poprawnie prowadzić księgi podatkowe i rachunkowe
- poprawnie rozliczyć transakcje z zagranicą
- rozliczać przychody i koszty działalności gospodarczej
- poprawnie amortyzować majątek firmy
- bronić się w trakcie kontroli podatkowej
- korzystać z ulg podatkowych dla przedsiębiorców

*Poza tym zawsze odpowiedzi na pytania czytelników i dyżury ekspertów oraz najnowsze wyroki sądów administracyjnych i interpretacje organów podatkowych*

**wtorek**

**prawo gospodarcze** — dla przedsiębiorców, urzędników, prawników



**Pomagamy rozwiązać problemy związane z:**

- zakładaniem i prowadzeniem indywidualnych firm i spółek
- zawieraniem umów handlowych
- startem w przetargach publicznych
- egzekwowaniem wierzytelności od kontrahentów
- uzyskiwaniem i rozliczaniem się z dotacji unijnych
- przepisami o ochronie środowiska
- funkcjonowaniem firmy w Internecie
- funkcjonowaniem firmy za granicami Polski

*Poza tym zawsze odpowiedzi na pytania czytelników i dyżury ekspertów*

**środa, piątek**

**prawo pracy i świadczenia** — dla przedsiębiorców, urzędników, kadrowych, szefów i pracowników HR



**W każdym numerze radzimy, jak:**

- zatrudnić i zwolnić pracownika
- udzielać urlopów
- rozliczać czas pracy
- płacić pracownikowi za pracę i nadgodziny
- prowadzić dokumentację w firmie (regulamin pracy, wynagradzania, informację o zatrudnieniu, kartę ewidencji czasu pracy)

**oraz:**

- jakie składki ZUS musi płacić przedsiębiorca za samego siebie i pracowników
- jakie świadczenia przysługują przedsiębiorcy i pracownikowi w razie choroby, macierzyństwa, etc.
- jakie są świadczenia socjalne w firmie

*Poza tym zawsze odpowiedzi na pytania czytelników i dyżury ekspertów*

W prenumeracie nic Cię nie ominie. Więcej informacji: 0 800 120 195

# Twój STYL zależy od Ciebie

• wywiady • moda • uroda • reportaże • psychologia • zdrowie



Zamów prenumeratę magazynu Twój STYL

w atrakcyjnej cenie ze specjalnym **PREZENTEM** tylko dla Ciebie!

- tel. 022 517-50-55, fax 022 517-05-30
- e-mail [prenumerata@bauer.pl](mailto:prenumerata@bauer.pl)

[www.twojstyl.pl](http://www.twojstyl.pl)





# Wyjątkowo lub zwyczajnie

zasiądź z nami po właściwej stronie

**Najczęściej czytany przez menedżerów  
miesięcznik biznesowy w Polsce**

Badania PRO MillwardBrown SMG/KRC. Wskaźnik: ZCS – Zasięg w Cyklu Sezonowym.  
Fale: kwiecień 2006 i listopad 2006 (wielkość 4175)

**manager**  
magazin

Do każdej rocznej prenumeraty upominek

Infolinia: 0 801 626 666 | Internet: [prenumerata@infor.pl](mailto:prenumerata@infor.pl) [www.manager-magazin.pl](http://www.manager-magazin.pl)

manager magazin należy do grupy wydawniczej **DER SPIEGEL**



ściągniesz z nas wszystko

Wyciągniesz z nas bieżące informacje, newsy, ciekawostki. Naciągniesz nas na gorące rozmowy, wideopocztę i telewizję. Damy z siebie wszystko! Najważniejsze, żebyś zawsze wiedział pierwszy.

„Uważam, że pozycja ma szczególnie dużą, pionierską wartość na polskim rynku wydawniczym i jej publikację oceniam zdecydowanie pozytywnie.

Publikacja skierowana jest do:

- kierowniczek/kierowników średniego i wyższego szczebla, szczególnie z działów personalnych, pragnących budować firmę zapewniającą równe szanse kobietom i mężczyznom;
- konsultantek/konsultantów personalnych oferujących pomoc w tej dziedzinie firmom na polskim rynku pracy.”

**Prof. dr hab. Monika Kostera**

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski

Director of Entrepreneurship Research Institute, Vaxjo University

„Zagadnienie będące przedmiotem opracowania jest istotnym i aktualnym problemem w zarządzaniu współczesnymi organizacjami. Kwestia prowadzenia przez przedsiębiorstwa polityki równych szans staje się bowiem coraz ważniejszym czynnikiem budowania konkurencyjności firm w warunkach nowej gospodarki, której cechami są m.in. umiędzynarodowienie, rosnące znaczenie wiedzy oraz powszechne stosowanie nowoczesnych technologii, w tym informatycznych.

Przewodnik dobrych praktyk to nowatorska publikacja, wnosząca wkład w rozwój nowoczesnego myślenia o zarządzaniu zasobami ludzkimi w Polsce. Oceniam ją zdecydowanie pozytywnie. Całość została napisana prostym, zrozumiałym dla przeciętnego czytelnika/czytelniczki językiem, co ma walor praktyczny. Ponadto opracowanie może być z powodzeniem wykorzystywane w pracy doradczyń/doradców personalnych oraz jako pomoc dydaktyczna dla studentek/studentów.”

**Prof. dr hab. Aleksy Pochtowski**

Akademia Ekonomiczna w Krakowie

## Partnerzy Projektu:



## Patroni medialni:



[www.genderindex.pl](http://www.genderindex.pl)