

MODEL RÓWNOŚCI PŁĘCI



# MODEL RÓWNOŚCI PŁCI

## Podziękowania:

Model Równości Płci został opracowany w ramach projektu RÓŻNE DROGI DO RÓWNOŚCI – RYNEK RÓWNYCH SZANS, dofinansowanego z Programu Regionalnego Fundusze Europejskie dla Wielkopolski 2021–2027. Jest efektem zaangażowania i pasji jego autorów\_ek, którzy\_re zgodzili\_ły podzielić się aktualną wiedzą i praktycznym doświadczeniem w ramach wdrażania równości płci w organizacjach. Dziękujemy za zaufanie, dbałość o jakość i profesjonalizm.

**Koordinacja i redakcja:** dr Natalia Marciniak-Madejska, Wiktoria Danielewska, Joanna Baszyńska

**Opracowanie i korekta:** Aleksandra Hromada, Marta Zaręba-Kosicka

**Projekt graficzny, skład:** dr hab. Max Skorwider, Michał Kościelny

**Treści graficzne:** dr hab. Max Skorwider

## Wydawca:

SENSE consulting sp. z o. o.

ul. Podgórze 11/27, 61-749 Poznań

[senseconsulting.pl](http://senseconsulting.pl)

[biuro@senseconsulting.pl](mailto:biuro@senseconsulting.pl)

**ISBN:** 978-83-968521-3-7

Niniejszy materiał opublikowany jest na licencji CC BY 4.0 (Creative Commons – Uznanie autorstwa – 4.0 Międzynarodowe (CC BY 4.0)). Szczegóły licencji znajdziesz TUTAJ:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pl>.

Masz prawo do korzystania i używania niniejszego materiału w celach komercyjnych i niekomercyjnych, przy jednoczesnej konieczności podania autorów\_ek materiału. Prosimy również, abyś podał\_a informację, że materiał powstał w ramach projektu RÓŻNE DROGI DO RÓWNOŚCI – RYNEK RÓWNYCH SZANS,

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

Poznań, 2025



Fundusze Europejskie  
dla Wielkopolski



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA  
WIELKOPOLSKIEGO

# Spis treści

Wprowadzenie	13
<b>KULTURA ORGANIZACYJNA I KOMUNIKACJA</b>	<b>18</b>
Kultura organizacyjna wspierająca i promująca równość płci, jako kluczowy element przewagi konkurencyjnej (ręczny)	21
Przykłady organizacji budujących inkluzywną kulturę organizacyjną	24
Przekonania, stereotypy, uprzedzenia i ich wpływ na funkcjonowanie firmy	25
Przykłady stereotypów zawodowych związanych z płcią	26
Konsekwencje stereotypów i przekonań dla pracowników i firm	35
Ryzyko prawne, utrata wizerunku i wartości marki	38
Jak treść i sposób mówienia wpływają na poczucie równości w miejscu pracy	39
Skąd ten opór?	40
Mikroagresje	41
Przerywanie wypowiedzi i marginalizowanie głosu kobiet	42
Deprecjacja osiągnięć i kompetencji	42
Brak równego dostępu do szans rozwoju	42
Oczekiwanie pełnienia „miękkich” ról	42
Tolerowanie seksistowskich komentarzy i mikroagresji	43
Jak badać kulturę organizacyjną? Metody i narzędzia diagnozy	43
Audyt wartości	43
Audyt równości płci	44
Diagnoza stereotypów i nieuświadomionych przekonań	44
Jak zadbać o środowisko pracy sprzyjające równości?	45
Równościowa kultura organizacyjna w pytaniach i odpowiedziach	46
Uwrażliwianie i budowanie świadomości wokół stereotypów	47
Uwrażliwianie i budowanie świadomości wokół mikroagresji	49
Język równości i nierówności – pojęcia, które warto znać	50
<b>PRZECIWDZIAŁANIE NARUSZENIOM</b>	<b>52</b>
Aktualna sytuacja w zakresie przeciwdziałania naruszeniom	53
Katalog naruszeń	55
Konsekwencje naruszeń	63

Korzyści z budowania bezpieczeństwa w pracy	66
Metody i narzędzia diagnozy organizacji w zakresie przeciwdziałania naruszeniom	66
Autodiagnoza w zakresie formalnym (dokonywana przez kadrę zarządzającą)	67
Weryfikacja posiadania przez organizację dokumentów formalnych	67
Weryfikacja treści w posiadanych przez organizację dokumentach	68
Analiza danych kadrowych	68
Świadomość, doświadczenia i postawy pracowników	
w organizacji w aspekcie skutecznego przeciwdziałania naruszeniom równości płci	69
Jak przeciwdziałać naruszeniom	69
Budowanie kultury reagowania poprzez edukację	70
Powiązanie z celami ESG, CSR i strategią HR	70
Grupy docelowe i ścieżki edukacyjne	72
Formy edukacji i narzędzia	75
Prosty język w edukacji	77
Systemowe podstawy przeciwdziałania naruszeniom	78
Zanim zaczniesz budować polityki i procedury	78
Polityka zapobiegania działaniom niepożądanym	78
Zasady zapobiegania działaniom niepożądanym	78
Kanały zgłoszeń	79
Procedura skargowa i działanie komisji wyjaśniającej	81
Odpowiedzialność osób dopuszczających się nieprawidłowości (sankcje)	82
Sankcje prawne	83
Sankcje organizacyjne	83
Ochrona przed fałszywymi oskarżeniami	84
Ochrona danych osobowych i poufność informacji	85
System monitorowania i raportowania	86
Zasady dot. osób zatrudnionych na innej podstawie niż stosunek pracy	87
Scenariusze dla sytuacji kryzysowych	88
Gender diversity happiness index	89
<b>EMPLOYER BRANDING</b>	<b>90</b>
Jak Employer Branding wzmacnia budowanie równości płci w miejscu pracy?	91
Autentyczność i inkluzywność w employer branding	91
Wpływ wartości na decyzje kandydatów i kandydatek	92
Korzyści z budowania Employer Branding	
podkreślającego równość płci w miejscu pracy	92
Metody i narzędzia diagnozy Employer Branding w kontekście równości płci	93
Jak zdiagnozować wizerunek pracodawcy w kontekście równości płci?	93
Monitoring treści rekrutacyjnych i komunikacji marki	93
Media społecznościowe	94
Monitoring wizerunku w mediach i portalach rekrutacyjnych	94
Analiza misji, wizji i strategii	94
Współpraca z organizacjami społecznymi i ekspertami DEI	94

Rankingi i konkursy dotyczących zagadnienia DEI	95
Jak zadbać o EB podkreślający równość płci w miejscu pracy?	95
Tworzenie inkluzywnej komunikacji EB.	95
Pięć kroków do bardziej inkluzywnej komunikacji marki pracodawcy	96
Kluczowe kanały komunikacji EB	97
Kampanie na temat równości. Promowanie równości w kampaniach komunikacyjnych	98
Przykłady organizacji skutecznie wdrażających równość płci w komunikacji EB	100
Monitoring i ocena skuteczności Employer Branding w zakresie równości płci	109
<b>REKRUTACJA I WDROŻENIE PRACOWNIKÓW</b>	<b>113</b>
Jak proces rekrutacji i wdrożenia pracownika wpływa na budowanie równości płci w miejscu pracy?	114
Audyt procesu rekrutacji i wdrożenia pod kątem równości płci	115
Równościowy proces rekrutacji krok po kroku	117
Inkluzywne ogłoszenia rekrutacyjne (język, forma, przekaz)	119
Język ogłoszenia, czyli jak pisać inkluzywnie	119
Forma ogłoszenia, czyli jak powinno wyglądać ogłoszenie	121
Przekaz ogłoszenia, czyli co komunikować	121
Równy dostęp do ofert i kanały dotarcia	121
Skład komisji rekrutacyjnych	122
Przeciwdziałanie uprzedzeniom (bias) w rekrutacji	123
Przeciwdziałanie uprzedzeniom (bias) – dobre praktyki	123
Przejrzyste i obiektywne kryteria oceny kandydatów	124
Czym są przejrzyste kryteria oceny?	124
Czym są obiektywne kryteria oceny?	125
Przejrzyste i obiektywne kryteria oceny kandydatów	125
Działania wspierające równość przy rekrutacjach na stanowiska lidarskie	126
Inkluzywny onboarding	127
Monitoring i ocena skuteczności procesu rekrutacji i wdrożenia pracownika	128
Jakie dane warto monitorować?	130
Jak analizować dane, by wykrywać nierówności?	131
<b>AWANS I ŚCIEŻKI KARIERY</b>	<b>132</b>
Jak płeć wpływa na szansę awansu i ścieżki kariery?	133
Metody i narzędzia diagnozy równości płci w awansach i ścieżkach kariery	135
Metody zbierania danych	135
Jak zapewnić równość szans w dostępie do awansu i rozwoju ścieżek kariery	137
Przykłady organizacji promujących równość w dostępie do awansów	138
Przejrzyste kryteria oceny	139
Transparentne ścieżki rozwoju zawodowego	139
Co oznacza transparentność ścieżek awansu?	139
Co powinna zawierać transparentna ścieżka awansu?	141

Wymóg prawny – Dyrektywa UE 2023/970	141
Warunki skutecznego wdrożenia ścieżki awansów:	141
Tworzenie taryfikatora stanowisk wraz ze ścieżką awansu krok po kroku	141
Budowania taryfikatorów – pytania i odpowiedzi	142
Główne kryteria przy tworzeniu taryfikatora stanowisk	145
Najczęstsze błędy popełniane przy tworzeniu taryfikatora stanowisk	146
Najważniejsze kroki, by uniknąć błędów przy tworzeniu taryfikatora	146
Najlepsze praktyki w tworzeniu taryfikatora stanowisk	147
Procedury przyznawania podwyżek i awansów	148
Kluczowe elementy procedury przyznawania podwyżek	148
Kluczowe elementy procedury awansów:	149
Dlaczego warto mieć sformalizowane procedury?	149
Rola menedżerów w promowaniu równości w rozwoju kariery	149
Indywidualne plany rozwoju kariery i wsparcie menedżerskie	150
Transparentne ścieżki kariery i standaryzacja ocen	150
Programy mentoringowe	150
Szkolenia i warsztaty antydyskryminacyjne	150
Kampanie społeczne i inicjatywy wellbeing	150
Case studies rozwiązań promujących równość w rozwoju kariery	151
Wsparcie pracowników w budowaniu pewności na ścieżce zawodowej	153
Co zrobić, by przeciwdziałać „syndromowi oszustki” i jego konsekwencjom?	153
Przykłady rozwiązań promujących równość w rozwoju kariery poprzez budowanie pewności na ścieżce kariery	154
Monitoring i ocena skuteczności procesu awansu i budowania ścieżki kariery w zakresie równości płci	155
Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) dotyczące równości płci w procesie awansu i budowania ścieżek karier	158
Wskaźniki uzupełniające	159
<b>RÓWNOŚĆ PŁAC</b>	<b>160</b>
Równość płac – podstawy i znaczenie	161
Co oznacza „ta sama płaca za tę samą pracę”	161
Kluczowe założenia dyrektywy UE w sprawie równości i transparentności wynagrodzeń	161
Równość płac jako element strategii HR	163
Najważniejsze elementy skutecznej strategii HR	163
Wdrożenie strategii równości wynagrodzeń krok po kroku	164
Rola Zarządu we wdrażaniu zasad równości płac	164
Rola Działu HR we wdrażaniu zasad równości płac	165
Społeczne i biznesowe konsekwencje nierówności płacowej	166
Utracone korzyści przy braku wdrożenia równości płac	166
Utrata przewagi konkurencyjnej na rynku talentów i spadek innowacyjności	166
Wzrost kosztów operacyjnych związanych z rotacją i rekrutacją	167

Eskalacja ryzyk prawnych i dotkliwych sankcji finansowych	167
Poważna utrata reputacji, zaufania i wartości rynkowe	167
Negatywne skutki społeczne i ekonomiczne dla firmy i otoczenia	168
Długoterminowe konsekwencje społeczne	168
Utracone korzyści emerytalne kobiet związane z niższym wynagrodzeniem w okresie zatrudnienia oraz urlopem macierzyńskim	168
Przegląd regulacji krajowych (kodeks pracy, ustawy szczegółowe, regulaminy)	170
Zmniejszenie ryzyk prawnych i kosztów związanych z dyskryminacją	172
Możliwe ryzyka zaniechania działań równościowych	173
Luka płacowa	174
Luka płacowa w poszczególnych krajach UE (2023)	175
Strukturalne i kulturowe przyczyny różnic płacowych	177
Narzędzia analizy luki płacowej: dane, wskaźniki, metodologie	178
Nierówność w świadczeniach dodatkowych i premiach	179
Kobiety – macierzyństwo, a długofalowe skutki finansowe	179
Mężczyźni – niewidzialne ograniczenia i stereotypy ról	180
Jak budować sprawiedliwy system wynagrodzeń	181
Wartościowanie stanowisk i taryfikatory płac	181
Wartościowanie stanowisk pracy krok po kroku	181
Tworzenie siatek wynagrodzeń zgodnych z dyrektywą	182
Transparentność widełek płacowych	183
Audyt równości płac – jak go zaplanować i przeprowadzić	184
Polityki benefitów i premiowania	184
Przykłady dobrych praktyk w zakresie wdrażania	184
Kluczowe wskaźniki efektywności równości płac	186
Wskaźniki raportowania objęte Dyrektywą UE (2023/970)	186
Narzędzia do śledzenia postępów i raportowania	188
Raporty płacowe i aplikacje analityczne	188
Systemy kadrowo-płacowe z modułami analitycznymi	189
Narzędzia do analizy równości płac	189
Globalne platformy analityczne	189
Narzędzia do benchmarkingu płac	190
Inne narzędzia wspierające analitykę płacową	190
Narzędzia bezpłatne	190
Narzędzia płatne	191
Jak integrować KPI z systemem zarządzania i polityką HR	193
Przykładowa matryca wskaźników	193
Wskaźniki wspierające mierzenie i monitorowanie postępów wdrażania strategii równości płac	195
Proponowane wskaźniki dla HR	200

<b>SZKOLENIA I ROZWÓJ</b>	<b>204</b>
Czy firmy zapewniają równy dostęp do szkoleń niezależnie od płci?	205
Metody i narzędzia diagnozy w podejściu do szkoleń i programów rozwojowych w kontekście równości płci	206
Pytania kontrolne – wstępna diagnoza	207
Przegląd procedur dostępu do szkoleń i programów rozwojowych	208
Ankieta o percepcji dostępności szkoleń	208
Audyt treści szkoleń	209
Ankieta dotycząca jakości szkoleń	209
Wywiady indywidualne i grupowe	210
Benchmarking z innymi organizacjami	210
Przykładowe wskaźniki do porównania	210
Gdzie można znaleźć dane do benchmarkingu?	211
Jak zbudować politykę szkoleniową w oparciu o równość płci w miejscu pracy?	211
Równy dostęp do szkoleń i programów rozwojowych	211
Wprowadzenie systemu aplikacyjnego z jasno określonymi kryteriami uczestnictwa, dostępnymi dla wszystkich pracowników	211
Regularne informowanie zespołów o dostępnych szkoleniach i zasadach kwalifikacji	212
Przejrzysta procedura szkoleniowa	212
Edukacja menedżerów	212
Edukacja wspierająca równość płci	213
Rodzaje wsparcia	213
Dostosowanie form szkoleń do potrzeb różnych grup	214
Elastyczność czasowa i dostęp do nagrań	214
Uwzględnianie zobowiązań życiowych pracowników i pracownic	214
Programy rozwoju liderkiego i programy talentowe – dostępność i treści	215
Podstawowe wskaźniki równości płci w szkoleniach	216
<b>RÓWNOWAGA MIĘDZY ŻYCIEM ZAWODOWYM A PRYWATNYM</b>	<b>220</b>
Co ma wspólnego work-life balance z równością szans w miejscu pracy	221
Ogólny stan work-life balance w Polsce	222
Korzyści wynikające z wdrożenia działań w zakresie równowagi między życiem zawodowym a osobistym	223
Diagnoza work-life balance	225
Analiza wskaźników HR-owych	225
Badania opinii i satysfakcji pracowników	225
Audyt równowagi życia prywatnego i zawodowego wśród pracowników dzietnych	225
Ankiety i kwestionariusze	226
Badanie emocji	226
Grupowe wywiady pogłębione	227
Mapowanie ról i procesów	227

„Exit interview” – rozmowa wyjściowa, rozmowa końcowa	228
Raporty od dostawców organizujących akcje profilaktyczne, opiekę medyczną	228
Ocena gotowości kulturowej organizacji do wprowadzania narzędzi wspierających	
równowagę między życiem prywatnym i zawodowym	228
Benchmark i raporty z rynku	228
Jak wspierać równowagę między życiem zawodowym	
a prywatnym pracowników?	229
Elastyczne formy i czas pracy	229
Wybrane elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy	230
Narzędzia wspierające wdrażanie elastycznych form pracy	231
Indywidualne podejście do elastyczności pracy	231
Transparentność i sprawiedliwy dostęp	231
Urlopy oraz dni wolne	231
Urlopy bezpłatne	231
Dodatkowe dni wolne nie przewidziane w kodeksie pracy	232
Wyjścia prywatne w czasie pracy	233
Rodzicielstwo / opieka nad osobami zależnymi	234
Urlopy rodzicielskie (macierzyński, tacierzyński, rodzicielski)	235
Firmowe informatory o prawach i przywilejach rodziców	237
Programy re-onboardingowe	237
Kontakt podczas „nieobecności”	237
Gwarancja powrotu na stanowisko zajmowane	
wcześniej po urlopie rodzicielskim	238
Możliwość pracy na zmniejszonym etacie	238
Coaching rodzicielski/ webinary przed powrotem	239
Dedykowane szkolenia – budowanie świadomości	
roli kobiety/mężczyzny w roli opiekuna	239
Dodatkowe dni wolne dla rodziców	239
Przedszkola przy organizacjach	240
Opieka nad dziećmi w wieku szkolnym w okresie wakacyjnym	240
Miejsca coworkingu dla rodziców	241
Balans – dobrostan – zdrowie	241
Pozwolenie sobie na emocje w kontekście pracy oraz płci	241
Biologia, menopauza, andropauza	243
Program Wyrównywania Szans dla Kobiet w Menopauzie „Balans 45+”	243
Przykładowe działania pilotażowe	245
Re-skilling i up-skilling kobiet	246
Diagnoza aktywności zawodowej kobiet na obszarach wiejskich i w mniejszych	
miejsowościach	246
Program „Aktywna Kobieta” – wsparcie dla kobiet po przerwach zawodowych	247
Platformy e-learningowe – elastyczne i dostępne formy edukacji	248
Wydarzenia firmowe	248
Przykłady wydarzeń firmowych	249

Profilaktyka kobiet i mężczyzn	249
Pytania kontrolne – ustalenie jaki jest stan obecny	251
Jak budować programy profilaktyczne w organizacji?	251
Przykłady działań promujących zdrowie fizyczne	251
Przykłady działań promujących zdrowie psychiczne	252
Monitoring i ocena skuteczności programów work-life balance	253
KPI mierzące efektywność działań dotyczących wyrażania emocji i wspierających inkluzyjność	253
Kluczowe wskaźniki efektywności aktywizacji zawodowej kobiet	257
Diagnoza i ewaluacja działań integracyjnych z rodzinami pracowników	257
Spis tabel	259
Pakiet praktycznych załączników do wdrożenia modelu	260

# Wprowadzenie

Pomimo dyskusji toczących się od wielu lat na temat równości płci, zagadnienie to stanowi nadal spore wyzwanie.

Coraz więcej organizacji zauważa problem i skutecznie na niego reaguje, ale jest też sporo takich, które nie zauważają tego wyzwania i często nawet nieświadomie pogłębiają problem.

Pracując z różnymi organizacjami zauważyliśmy, że często nie tylko nie mają one wiedzy na temat możliwych rozwiązań promujących równość płci, ale też nie widzą sensu ich wdrażania, nie zdając sobie sprawy z ogromu korzyści dla organizacji, które mogą pojawić się wraz z pojawieniem się równowagi w organizacji pod względem płci.

Chcemy, żeby potrzeba zmiany wynikała ze świadomości korzyści, a nie z przymusu wynikającego z regulacji prawnych. Ta myśl doprowadziła do powstania pierwszego w Polsce Modelu Równości Płci.

Do tworzenia tego modelu zaprosiliśmy 40 ekspertek i ekspertów z różnych środowisk i różnych branż, którzy przelali swoją wiedzę i doświadczenie na papier z nadzieją na lepsze, równościowe jutro.

Model bardzo kompleksowo opisuje aż 8 zagadnień z perspektywy równości płci:

- kulturę organizacyjną i komunikację,
- przeciwdziałanie naruszeniom,
- Employer Branding,
- rekrutację i wdrożenie pracownika,
- awanse i ścieżki karier,
- równość płac,
- szkolenia i rozwój,
- równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.

Każdy z tych obszarów analizowany jest na podstawie odpowiedzi na poniższe pytania:

- Dlaczego warto wprowadzić rozwiązania wpływające na równość płci?
- Co może być argumentem w dyskusji z osobami decyzyjnymi w tym zakresie?
- Jak zbadać stan wyjściowy, żeby podjąć świadome decyzje o wdrożeniu optymalnych rozwiązań?
- Jakie modelowe rozwiązania dopasowane do organizacji warto rozważyć?
- Jak sprawdzić, czy wdrożenie przyniosło pożądany skutek?

Dlaczego zatem warto zająć się tematem równości płci i wdrożyć odpowiednie rozwiązania w organizacji?

Współczesny rynek pracy, szczególnie w Polsce i krajach UE, wymaga od firm nie tylko przestrzegania przepisów, ale przede wszystkim strategicznego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim. Równość płci powinna być postrzegana jako inwestycja o wysokim zwrocie, a nie koszt. W obliczu wyzwań na lata 2025-2030, takich jak niedobór talentów, transformacja cyfrowa czy rosnące oczekiwania pracowników, równość płci staje się kluczowym narzędziem budowania stabilności i odporności organizacji. Inwestycja w równość to także odpowiedź na oczekiwania inwestorów i klientów, dla których zrównoważony rozwój i inkluzywność są coraz ważniejsze.

Równość płci to inwestycja, która przynosi wymierne korzyści finansowe i operacyjne. Firmy, które traktują równość jako strategiczny priorytet, budują przewagę konkurencyjną i są lepiej przygotowane na wyzwania przyszłości. Brak działań w tym obszarze oznacza realne straty i ryzyko marginalizacji na rynku.

Gdy organizacja dba o:

- inkluzywną komunikację,
- budowanie kultury organizacyjnej w oparciu o szacunek do pracownika,
- przeciwdziałanie naruszeniom,
- proces rekrutacji i onboardingu zbudowany w oparciu o standardy równościowe,
- jawność kryteriów ustalania wynagrodzeń i ścieżek awansu (wyrównywanie szans awansu),
- równość płac i transparentność wynagrodzeń, wspierane przez przepisy Dyrektywy 2023/970,
- równy dostęp do szkoleń dla kobiet i mężczyzn,
- wspieranie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym obu płci,
- przeciwdziałanie myśleniu

stereotypowemu, tworzy ona środowisko pracy oparte na szacunku, zaufaniu, współpracy i poczuciu sprawiedliwości, gdzie pracownicy czują się realnie doceniani, wysłuchani, mają większą swobodę wyrażania swoich opinii.

To naturalnie przekłada się na ich większe **zaangażowanie, kreatywność, motywację i produktywność**<sup>1</sup>. Rośnie również chęć pozostania w firmie na dłużej, co staje się fundamentem skutecznej strategii **retencyjnej**. Pozwala to nie tylko zatrzymać w firmie najcenniejszych specjalistów, minimalizując kosztowną **rotację**<sup>2</sup>, ale także ułatwia **przyciąganie nowych talentów**, gdyż firmy znane z równego traktowania i transparentności w rekrutacji są postrzegane jako pracodawcy pierwszego **wyboru**<sup>3</sup>.

---

1 Badania wykazały, że zespoły z większą równowagą płciową mają tendencję do lepszej komunikacji i współpracy, co często prowadzi do poprawy wydajności zespołu (Hoogendoorn, Oosterbeek, & van Praag, 2013).

2 Zgodnie z badaniem Gallupa, organizacje o wysokim zaangażowaniu pracowników mają o 41% niższą absencję i o 59% niższą rotację.

3 Żabka Polska, po uzyskaniu certyfikatu EQUAL-SALARY, odnotowała 27% wzrost aplikacji od kobiet na stanowiska logistyczne i zarządcze,

Pracodawca dzięki krótszemu czasowi zapełniania wakatów oraz mniejszemu zapotrzebowaniu na zewnętrzne agencje rekrutacyjne znacząco **redukuje koszty rekrutacji**<sup>4</sup>. Odpowiednie polityki równościowe to również **wzmocnienie marki pracodawcy, poprawa wizerunku, poprawa kultury organizacyjnej i atmosfery w miejscu pracy**, co natomiast ma bezpośredni wpływ na **wyniki finansowe i wzrost rentowności firmy**<sup>5</sup> oraz **lepszy dostęp do kapitału i przewagę konkurencyjną**<sup>6</sup>. **Silna reputacja firmy** jakosprawiedliwego i nowoczesnego pracodawcy, **ogranicza potrzebę prowadzenia kosztownych kampanii employer brandingowych**, przyciągając samodzielnie wartościowych kandydatów, a także budując **zaufanie klientów i partnerów biznesowych**.

Równoległe rozwijanie kompetencji kobiet i mężczyzn zwiększa pulę kandydatów gotowych objąć kluczowe funkcje w organizacji, co znacząco **zwiększa poziom bezpieczeństwa firmy**. Różnorodność kompetencji i perspektyw sprzyja natomiast tworzeniu **innowacyjnych rozwiązań**<sup>7</sup>. Zróżnicowane zespoły, które reprezentują różnorodne perspektywy i doświadczenia, są bardziej kreatywne i innowacyjne. Równość płci w miejscu pracy wnosi różnorodne punkty widzenia, które mogą prowadzić do nowatorskich rozwiązań problemów i opracowywania innowacyjnych produktów. Firmy, które promują równość płci, są lepiej przygotowane do **zrozumienia i zaspokojenia potrzeb zróżnicowanej bazy klientów**. Zrównoważenie płci w zespołach może pomóc w tworzeniu produktów i usług, które są bardziej dostępne i atrakcyjne dla większej grupy odbiorców, biorąc pod uwagę demografię. Zróżnicowane zespoły są lepiej przygotowane do podejmowania kompleksowych „**lepszyc**” **decyzji**, uwzględniając różne perspektywy i doświadczenia.

---

co pokazuje, jak firmy promujące równość stają się magnesem dla talentów. [Żabka pierwszą polską firmą z certyfikatem równych płac](#), dostęp 01.08.2025.

- 4 ING Bank Śląski zanotował 30% redukcję kosztów rekrutacji dzięki zwiększonej mobilności wewnętrznej, wspieranej przez kulturę transparentności. [Raport Workforce of the future. The competing forces shaping 2030](#), dostęp 01.08.2025.
- 5 Badania McKinsey & Company dowodzą, że firmy zróżnicowane pod względem płci na stanowiskach kierowniczych mają o 25% większe prawdopodobieństwo osiągnięcia ponadprzeciętnej rentowności. [Diversity wins: How inclusion matters. Report 2020](#), dostęp 01.08.2025. Raport PwC ujawnia, że aż 85% CEO, którzy wdrożyli w swoich firmach strategię DEI (różnorodność, równość, inkluzywność), zaobserwowało konkretną poprawę wyników finansowych. [Raport Workforce of the future. The competing forces shaping 2030](#), dostęp 01.08.2025. Zmniejszenie luki płacowej między kobietami a mężczyznami o zaledwie 1 punkt procentowy może przyczynić się do wzrostu produktu krajowego brutto (PKB) o 0,1%, co pokazuje makroekonomiczne znaczenie tych działań. [Statystyki eurostatu: Gender pay gap statistics](#), dostęp 01.08.2025.
- 6 Firmy posiadające certyfikaty potwierdzające równość płac, takie jak EQUAL-SALARY, pozyskują średnio o 27% więcej inwestycji od funduszy zorientowanych na kryteria ESG. [10 key benefits of the equal-salary certification](#), dostęp 01.08.2025. Art. 24 Dyrektywy 2023/970 wzmacnia pozycję firm przestrzegających zasady równości wynagrodzeń w zamówieniach publicznych. Szacuje się, że już 72% przetargów w UE może uwzględniać kryteria równościowe, co otwiera nowe możliwości dla biznesu. [Raport metodologiczny Data collection on gender-responsive public procurement in the EU](#), dostęp 01.08.2025.
- 7 Według raportu PwC Polska, firmy promujące różnorodność, w tym równość płci, są bardziej innowacyjne i efektywne w realizacji celów ESG. [Raport Zrównoważonego Rozwoju PwC Polska 2024](#), dostęp 01.08.2025.

Dzięki temu organizacje mogą podejmować bardziej trafne i efektywne decyzje biznesowe. Organizacje promujące równość płci **minimalizują również ryzyko prawne i finansowe**, są mniej narażone na ryzyko związane z dyskryminacją płciową, która może prowadzić do kosztownych procesów sądowych i szkód dla reputacji.

To tylko najważniejsze korzyści wynikające z podjęcia decyzji o tworzeniu zrównoważonego pod względem płci środowiska.

Model opisuje je wszystkie, jednocześnie dając gotowe do wdrożenia rozwiązania wraz z narzędziami, które mogą pomóc w procesie wdrożenia.

Proponowane rozwiązania są różne, tak jak różne są organizacje. Zostały zaprojektowane, tak by mogły zostać dopasowane zarówno do dużych korporacji, małych firm jak i organizacji samorządowych, naszym założeniem była ich uniwersalność.

Tworząc model braliśmy pod uwagę 2 płcie (kobietę i mężczyznę), by uprościć opisywane w nim zagadnienia mamy jednak świadomość, że temat różnorodności jest tematem znacznie bardziej złożonym.

Opisując poszczególne obszary staraliśmy się wejść w rolę osoby, która ma wdrożyć zmiany w danym obszarze, zastanowić się czego może potrzebować, w jaki sposób uprościć, czy jak zautomatyzować pracę. Mamy nadzieję, że odnajdziecie w Modelu, to czego będziecie szukać.

Zapraszamy do lektury.

**dr Natalia Marciniak-Madejska i Wiktoria Danielewska**  
redaktorki opracowania.

## "Game changer"

Równość płci odnosi się do równych praw, obowiązków, możliwości i dostępu do ważnych, cenionych społecznie zasobów oraz korzyści we wszystkich aspektach życia. To nie abstrakcja ani czysta idea. To konkret. W pracy i w organizacji oznacza, że perspektywa, potencjał, rozwój, potrzeby osób są brane pod uwagę, oceniane i doceniane (poprzez pieniądze, stanowiska, prestiż) w takim samym stopniu – niezależnie od ich tożsamości płciowej. Równość płci to nie tylko prawa człowieka i prawa obywatelskie, ale także fundament rozwoju zrównoważonej gospodarki i świata. Nie bez powodu w Agendzie na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030 ONZ – równość płci (Cel 5.) ujmowana jest jako „game changer” warunek realizacji wszystkich innych celów.

Wśród najważniejszych obszarów nierówności, które wymagają wielorakich działań i zmian społecznych jest świat pracy, a w nim za kluczowe zadania uznano:

- Polityki promujące równowagę i równość płci, niwelujące różnice oraz wzmacniające pozycję kobiet i dziewcząt na wszystkich szczeblach wpływu i decyzyjności.
- Zapewnienie kobietom na równi z mężczyznami pełnego i efektywnego udziału w procesach decyzyjnych na wszystkich szczeblach oraz równych szans w pełnieniu funkcji przywódczych.
- Upowszechnienie korzystania z technologii, w szczególności technologii informacyjnych i komunikacyjnych, by przyczynić się do wzmocnienia pozycji kobiet w szybko rozwijającym się sektorze IT.
- Docenienie opieki i pracy w domu przez zapewnienie usług publicznych, infrastruktury, ochrony socjalnej oraz przez promowanie wspólnej odpowiedzialności w gospodarstwie domowym i rodzinie.
- Demaskowanie i kwestionowanie stereotypów i uprzedzeń dotyczących płci generujących niesprawiedliwe, nierówne i krzywdzące praktyki społeczne.
- Zakończenie dyskryminacji i wyeliminowanie wszelkich form przemocy ze względu na płeć, wobec kobiet i dziewcząt w sferze publicznej i prywatnej.

W Polsce we wszystkich powyższych obszarach mamy wiele do zrobienia. Niniejsza publikacja dowodzi, że każda i każdy z nas, na swoje 100%, w swoim środowisku, w zakresie swoich codziennych działań może podejmować różne decyzje i kroki, które przełożą się na zmianę. Kluczowa jest jednak nasza świadomość oraz gotowość do zmierzenia się z wieloma przekonaniami na temat płci i ról kobiet i mężczyzn, które kulturowo odziedziczyliśmy.

### **Do równości prowadzi wiele dróg. Warto znaleźć swoją. Odwagi!**

Prof. UAM dr hab. Iwona Chmura-Rutkowska

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Fundacja Muzeum Historii Kobiet,  
Fundacja Ja, Nauczyciel'ka

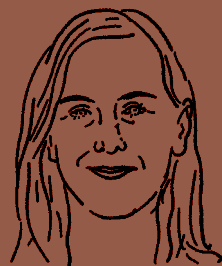
# Kultura organizacyjna i komunikacja



Dr Dagmara Prystacka



Agnieszka Kazuś



Karina Herwich



Ewelina Staszewska



Dr Klaudia Bączyk-Lesiuk

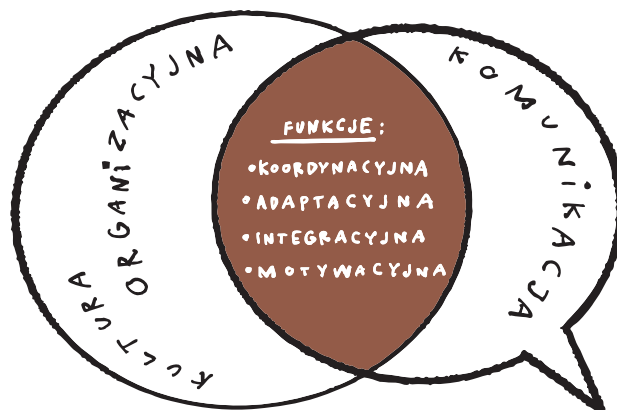


Prof. UEP dr hab. Alicja Hadryś

Współczesne organizacje coraz częściej dostrzegają, że równość płci nie jest wyłącznie kwestią etyki czy wypełniania zobowiązań prawnych. Równość płci to jeden z kluczowych filarów kultury organizacyjnej, który realnie wpływa na jakość zarządzania, poziom innowacyjności oraz ogólną efektywność działania firmy. Organizacje, które traktują równość jako wartość i włączają ją w swoją strategię, nie tylko zmieniają swoją rzeczywistość, ale mają realny wpływ na kształtowanie bardziej sprawiedliwego społeczeństwa.

Kultura organizacyjna rozumiana jest jako zbiór wartości, norm, przekonań, postaw i założeń, które wpływają na zachowania pracowników, w tym sposoby w jaki wykonują swoje zadania i obowiązki. Kultura organizacyjna określa także sposób zachowania firmy wobec jej otoczenia biznesowego.

**Kultura organizacyjna jest nierozdzielnie związana z komunikacją firmy** prowadzoną zarówno z pracownikami, współpracownikami, związkami zawodowymi, jak i wszystkimi grupami interesariuszy zewnętrznych. To właśnie dzięki komunikacji pracownicy dowiadują się o wartościach, o organizacji, a sama kultura organizacyjna wpływa na to, jak prowadzą dialog między sobą. Obydwa te elementy (kultura organizacyjna i komunikacja) przenikają się i uzupełniają, pełniąc funkcje:



Kultura, tak jak komunikacja firmy, może wpływać pozytywnie (poprzez wzrost efektywności silnie zmobilizowanego personelu) albo może doprowadzać do wielu porażek, nieporozumień i niepowodzeń. Ma znaczenie dla wizerunku i reputacji firmy. Stąd też warto dbać o obydwa elementy i starać się na nich budować swoją siłę rynkową.

Ponieważ kultura organizacyjna to system wspólnie podzielanych wartości, przekonań i norm, które kierują zachowaniami pracowników na każdym szczeblu, dlatego jest filarem wdrożenia modelu równości płci i od niej wszystko się zaczyna. Jej rola jako fundamentu modelu równości płci wynika z kilku kluczowych czynników:

- **Ugruntowuje wspólne wartości** – kiedy inkluzywność i szacunek wobec różnorodności płci są zakotwiczone w misji i wizji firmy, każdy proces rekrutacji, awansu czy oceny wydajności zyskuje spójne ramy odniesienia.
- **Kształtuje nieformalne praktyki** – nawet najlepsze procedury, kodeksy etyki czy regulaminy, nie wystarczą, jeśli na co dzień pracownicy używają języka stereotypowego lub bagatelizują przypadki uprzedzeń. Zdrowa kultura promuje zgłaszanie incydentów i wzmacnia odpowiedzialność za przeciwdziałanie dyskryminacji.

- **Zwiększa wiarygodność zmian** – transformacja zachowań wymaga zaangażowania liderów. Gdy top-management konsekwentnie komunikuje i demonstruje wartości równości, pracownicy szybciej przyjmują nowe nawyki i raportują nieprawidłowości.

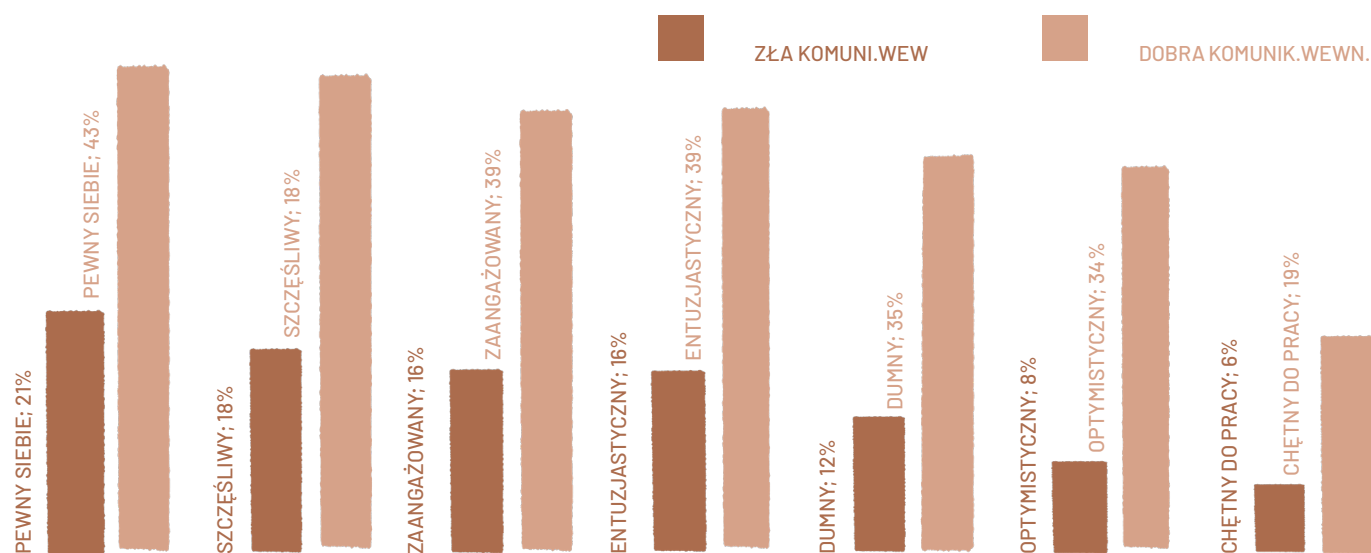
Napędza trwałe rezultaty – modele oparte jedynie na krótkoterminowych kampaniach czy szkoleniach gasną po miesiącu. Kultura zaś, pielęgnowana poprzez cykliczne rytuały i mierniki sukcesu, sprawia, że inkluzywne praktyki stają się naturalną częścią codziennej pracy.

Wpływ komunikacji wewnętrznej na zaangażowanie i samopoczucie pracowników, potwierdzają badania opublikowane w wydany w 2019 roku raporcie „Internal Communication and

Wellbeing” przygotowanym przez brytyjską agencję H&H<sup>1</sup>. Wyniki badań pokazują silną korelację komunikacji wewnętrznej z samopoczuciem pracowników. Pracownicy dobrze poinformowani czują się lepiej i bezpieczniej w swoim miejscu pracy i odwrotnie, gdy przepływ informacji jest zaburzony, znajduje to swoje odzwierciedlenie w samopoczuciu pracowników. Zależność tę obrazuje wykres nr 1.

Widać na nim, że respondenci, którzy źle oceniają komunikację wewnętrzną w firmie, zdecydowanie gorzej oceniają też swój dobrostan, czyli: poczucie własnej wartości, szczęście, zaangażowanie, optymizm czy zadowolenie. Natomiast badani usatysfakcjonowani przepływem komunikacji wewnętrznej w organizacji, zdecydowanie lepiej postrzegają swoje samopoczucie w miejscu pracy.

**Wykres nr 1. Wpływ komunikacji wewnętrznej na zadowolenie z pracy**



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie [www.beedifferent.pl](http://www.beedifferent.pl)

1. Badanie przeprowadziła firma Research Now na grupie ponad 500 osób mieszkających w Wielkiej Brytanii. Większość badanych pracowała w firmach zatrudniających powyżej 250 pracowników. Raport Internal Communications and Wellbeing, dostęp 01.08.2025.

Spójna i zintegrowana komunikacja organizacyjna może prawidłowo funkcjonować tylko w organizacji zarządzanej przez osoby, które czują i rozumieją jej istotę i zasadność.

**To najwyższe kierownictwo wyznacza granice zachowań, normy i zasady panujące w organizacji.**

W ten sposób tworzy kulturę organizacyjną określającą prawa działania i raportowania, hierarchię stanowisk i potrzeb firmy, dobór pracowników. Kultura zarządzania w nieformalny sposób kieruje zachowaniem ludzkim na wszystkich poziomach w firmie.

## **KULTURA ORGANIZACYJNA WSPIERAJĄCA I PROMUJĄCA RÓWNOŚĆ PŁCI, JAKO KLUCZOWY ELEMENT PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ (RĘCZNY)**

Organizacje i firmy funkcjonują w rzeczywistości, w której immanentnym elementem jest zmiana. Wzrasta presja na zwiększenie konkurencyjności, rosną wymagania dotyczące zarządzania, nowe dyscypliny zarządzania obejmują zarządzanie

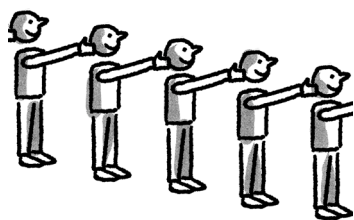
różnorodnością, a efektywność zarządzania innowacjami jest determinowana przez różne czynniki. Jednym z nich jest kultura organizacyjna, która:

- **obejmuje system wartości**, który może wspierać lub utrudniać rozwój innowacji w organizacji,
- **kształtuje codzienne zachowania**, normy i sposób podejmowania decyzji w firmie,
- **decyduje, na ile deklarowane wartości przekładają się na praktykę.**

Fundamentem kultury organizacyjnej są wartości organizacyjne, czyli podstawowe zasady i przekonania, które kierują działaniami, pomagają w podejmowaniu codziennych decyzji i rozwiązywaniu problemów. Wpływają na sposób, w jaki firma realizuje swoje cele, wchodzi w interakcje z interesariuszami oraz funkcjonuje na co dzień. Określają, co jest najważniejsze dla organizacji. Pomagają jej liderom i pracownikom w hierarchizowaniu zadań i inicjatyw, zapewniając, że działania są zgodne z długoterminową wizją firmy. Ustanawiają normy i standardy zachowań, które są oczekiwane od członków organizacji. Działają jako wewnętrzny kompas moralny, prowadząc ludzi do podejmowania działań etycznych i odpowiedzialnych. Wartości odzwierciedlają także tożsamość i charakter organizacji. Komunikują, co wyróżnia firmę od konkurencji i jakie zasady są dla niej nienaruszalne. Kształtują relacje z zewnętrznymi interesariuszami, w tym klientami, dostawcami i społecznościami lokalnymi. Transparentne i zgodne z wartościami działanie buduje zaufanie i reputację firmy



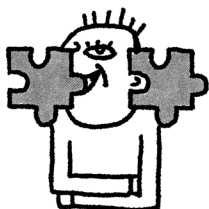
## Silne i autentyczne wartości wspierają:



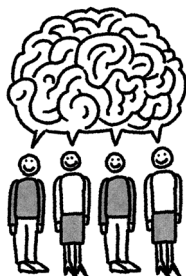
**kulturę organizacyjną** – tworzą wspólne standardy zachowań,



**proces decyzyjny** – pomagają w wyborze etycznych rozwiązań,



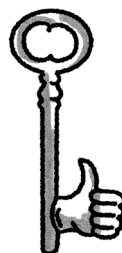
**relacje z otoczeniem** – budują zaufanie i reputację firmy,



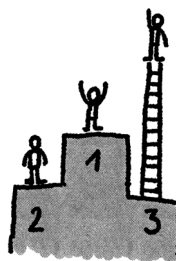
**zaangażowanie pracowników** – zwiększają lojalność i poczucie przynależności,



**innowacyjność** – zachęcają do zmian i nowych pomysłów,



**rekrutację i onboarding** – ułatwiają integrację nowych osób,



**przewagę konkurencyjną** – wyróżniają firmę na rynku,

Budowanie kultury wspierającej równość płci powinno rozpocząć się od integracji wartości różnorodności, równości i włączenia (Diversity, Equity, Inclusion, dalej: DEI) na każdym szczeblu zarządzania.

### **Wśród proponowanych działań warto uwzględnić:**

- **Włączenie kluczowych elementów DEI do strategii firmy.** Dopiero wówczas, gdy zrozumiemy jakie korzyści może przynieść budowanie środowiska pracy w oparciu o równość, nie tylko z punktu widzenia wizerunku organizacji, ale również osiągnięcia przez nią celów strategicznych, dopiero wtedy możliwe jest skuteczne i konsekwentne wdrożenie modelu równości. Formalne zapisanie w misji i wizji organizacji zasad gwarantujących równość i szacunek dla wszystkich pracowników, powiążą tę ideę ze skuteczniejszą realizacją celów biznesowych.
- **Opracowanie modelu wartości.** Jeśli nie ma w organizacji żadnego modelu wartości, to ważne jest stworzenie i oficjalne zakomunikowanie zestawu wartości, które pomogą organizacji odpowiedzieć na pytanie, co dla niej jest ważne i jak chce realizować swoje cele. Ich definiowanie to strategiczny proces, który wymaga zaangażowania całej organizacji, aby były autentyczne i skuteczne. Przy tej okazji warto pamiętać, że nie ma jednolitego zestawu wartości, mogą być one różne dla różnych firm. Zawsze powinny wiązać się z misją i wizją firmy oraz jej celami strategicznymi, aby w jak najlepszy sposób wspierać ich realizację. Kwestie równości płci lub równości w ogóle, mogą stać się jednym z elementów modelu wartości, osobną wartością lub częścią innej, np. szacunku, różnorodności.
- **Rewizję modelu wartości.** Jeśli w organizacji istnieje zdefiniowany zestaw pożądanych wartości, to warto przeanalizować go pod kątem zapisów wspierających inkluzywność i gdy potrzeba, uzupełnić o elementy eliminujące stereotypy, dyskryminację oraz promujące równość.
- **Cykliczną komunikację wartości.** Aby wartości były w organizacji żywe, realizowane na co dzień, muszą być, przede wszystkim, znane pracownikom i regularnie komunikowane, np. poprzez promowanie ich w różnych materiałach firmowych, podczas spotkań, integracji, onboardingu.
- **Rekrutację opartą na wartościach.** Kolejnym elementem zapewniającym upowszechnienie wartości, jest dobór nowych pracowników w oparciu o nie. W trakcie rekrutacji kandydatów, szczególnie na stanowiska kierownicze, oprócz doświadczenia i umiejętności, można wziąć pod uwagę zestaw wartości, które kandydaci uznają za kluczowe w swojej pracy i poszukiwać tych najbardziej zbieżnych z zasadami równości. **@UWAGA! Zobacz zał. 4.3. „Przykładowe pytania rekrutacyjne”.**
- **Proces onboardingu.** Po rekrutacji nowych pracowników ważne jest, aby, już od pierwszych dni wprowadzić ich w kulturę organizacyjną, w tym, w zasady równości i inkluzywności.
- **Kolejne procesy w cyklu życia pracownika.** Od szkoleń i ścieżek kariery, przez kwestie naruszeń i ochrony pracowników, system wynagrodzeń i świadczeń dodatkowych, rozwój i szkolenia, po offboarding.



Na każdym etapie uwzględnianie wartości firmy w procesach podejmowania decyzji i komunikowania mają centralne znaczenie dla jej autentyczności i skuteczności.

Budowanie marki opartej na wartościach jest odpowiedzią na wyzwania współczesnego środowiska biznesowego oraz szansą na uodpornienie organizacji na bieżące szoki i turbulencje rynkowe. Wartości dają szansę na przetrwanie i rozwój w czasach zmian i **niepewności**<sup>2</sup>.

Inkluzywność, różnorodność oraz równość płci są coraz częściej uznawane za istotne wartości w kulturze organizacyjnej firm działających na polskim rynku. Jednak stopień praktycznej realizacji i wdrażania tych elementów w firmach jest bardzo zróżnicowany. Podczas gdy świadomość korzyści płynących z różnorodności płci rośnie, wyzwania związane z niedyskryminacją i zapewnieniem równości niezależnie od płci, nadal występują w wielu miejscach pracy.

## Przykłady organizacji budujących inkluzywną kulturę organizacyjną

### Google

Jak wskazują wewnętrzne badania prowadzone przez Google, zaangażowanie firmy w promowanie pozytywnej i inkluzywnej kultury odegrało kluczową rolę w jej sukcesie. Dzięki priorytetowemu traktowaniu dobrego samopoczucia i satysfakcji pracowników, Google

udało się przyciągnąć i zatrzymać najlepsze talenty, co doprowadziło do zwiększenia produktywności i ogólnej wydajności biznesowej.

Kultura firmy Google opiera się na przekonaniu, że szczęśliwi i zaangażowani pracownicy są bardziej skłonni do wychodzenia poza swoje obowiązki. Stawiając na pierwszym miejscu dobrostan i zadowolenie pracowników, Google stworzyło miejsce pracy, w którym jednostki czują się zmotywowane i zainspirowane do dawania z siebie wszystkiego.

### IKEA

IKEA promuje inkluzywność i równość nie tylko w kontekście swoich pracowników i współpracowników, lecz także w odniesieniu do partnerów biznesowych oraz społeczności w swoim otoczeniu.

„Naszą ambicją jest, aby do 2030 r. stać się liderem w tworzeniu sprawiedliwego i równego społeczeństwa. Opierając nasze decyzje strategiczne na naszych humanistycznych wartościach i równej wartości każdego, chcemy stworzyć znaczącą zmianę i inkluzywne środowisko dla naszych współpracowników, partnerów biznesowych i społeczności wokół **nas**<sup>3</sup>”.

2. R. Kozielski, Źródła sukcesu rynkowego – model teoretyczny i weryfikacja empiryczna, „Studia i Prace WNEiZ US” 2015, nr 39/2, s. 153-166.

3. IKEA Global, [Being an inclusive business](#), dostęp 02.08.2025

# PRZEKONANIA, STEREOTYPY, UPRZEDZENIA I ICH WPŁYW NA FUNKCJONOWANIE FIRMY

Nieświadome przekonania, głęboko zakorzenione stereotypy i uprzedzenia, choć często niewidoczne na pierwszy rzut oka, mają destrukcyjny wpływ na sposób myślenia i funkcjonowania w miejscu pracy. Nie są to tylko drobne niedogodności, stanowią poważną przeszkodę dla rozwoju indywidualnego pracowników, efektywności całej organizacji, a także dla budowania równego i sprawiedliwego środowiska zawodowego.

Stereotypy płciowe to utrwalone społecznie przekonania dotyczące cech, ról i kompetencji przypisywanych kobietom lub mężczyznom, niezależnie od rzeczywistych kwalifikacji czy doświadczenia danej osoby. W kontekście zawodowym mają one realny wpływ na decyzje dotyczące zatrudnienia, wynagradzania, awansów oraz rozwoju kariery.

Te mechanizmy działają subtelnie, często nieintencjonalnie, ale ich konsekwencje są mierzalne, to one współtworzą lukę płacową i spowalniają karierę kobiet, szczególnie w zawodach wymagających przywództwa, decyzyjności lub negocjacji. Warto podkreślić, że stereotypy płciowe nie dotyczą wyłącznie kobiet, również mężczyźni

doświadczają ich skutków, zwłaszcza w zawodach postrzeganych kulturowo jako „kobiece” lub związanych z opieką, emocjami i wychowaniem.

**Stereotypy płciowe odgrywają istotną rolę w kształtowaniu postrzegania ról kobiet i mężczyzn zarówno w życiu zawodowym, jak i społecznym.**

Tradycyjnie kobiety były utożsamiane z rolą opiekunki domowego ogniska, natomiast mężczyzn postrzegano jako głównych żywicieli rodziny. Tego rodzaju przekonania przez dekady wpływały na wybory edukacyjne, zawodowe oraz sposób organizacji życia prywatnego.

Wraz ze wzrostem świadomości społecznej i rozwojem ruchów na rzecz równości płci, zaczęto podważać te utrwalone schematy. Zmieniło się postrzeganie roli kobiet w społeczeństwie, coraz częściej są one aktywne zawodowo, zajmują stanowiska kierownicze i podejmują decyzje ekonomiczne. Równolegle mężczyźni coraz częściej angażują się w opiekę nad dziećmi i obowiązki domowe, choć nadal spotykają się z oporem kulturowym w niektórych obszarach.

Mimo tych pozytywnych zmian, współczesne społeczeństwo wciąż zmaga się z wpływem stereotypów. Oczekiwania wobec kobiet i mężczyzn dotyczące ich ról życiowych i zawodowych nie zawsze odpowiadają rzeczywistym kompetencjom czy aspiracjom. Stereotypy nadal wpływają m.in. na sposób wynagradzania, dostęp do awansów czy wybory zawodowe, tworząc bariery w pełnym wykorzystaniu potencjału obu płci.



## Ciekawość

W polskim sądownictwie kobiety stanowią większość, to m.in. 65% sędzin sądów rejonowych. Mimo że zawód sędziego jest mniej dochodowy niż zawody prawnicze w sektorze prywatnym, kobiety często wybierają go ze względu na stabilność zatrudnienia i przewidywalność kariery. To pokazuje, jak społeczne oczekiwania dotyczące bezpieczeństwa i „odpowiednich ról” zawodowych dla kobiet wpływają na ich wybory i ścieżki kariery.

## Przykłady stereotypów zawodowych związanych z płcią

### „Matki są mniej zaangażowane w pracę”

Zakłada się, że pracujące matki są rozdarte między obowiązkami domowymi a zawodowymi, co skutkuje mniejszym zaangażowaniem, niższą produktywnością i brakiem lojalności wobec firmy.

Badania PIE wskazują, że matki dzieci w wieku 1-9 lat często nie **pracują**<sup>4</sup>, a te które wracają, nierzadko zmieniają pracę. Dane te sugerują, że niższa stopa zatrudnienia i znacznie większy czas poświęcany na opiekę nad dziećmi mogą wpływać na ich dostępność i ciągłość pracy, co jest często mylnie interpretowane jako brak zaangażowania. Kobiety spędzają znacznie więcej czasu na opiece

nad dziećmi i pracach domowych niż mężczyźni. Jednak nie jest to bezpośredni dowód na niższą produktywność w czasie, który spędzają w pracy. Może to wpływać na dostępność matek (np. brak możliwości pracy po godzinach), ale niekoniecznie na ich efektywność, gdy już pracują.

### „Matki częściej biorą zwolnienia lekarskie = generują koszty dla pracodawcy”

Uważa się, że pracujące matki częściej korzystają ze zwolnień lekarskich z powodu chorób dzieci lub konieczności opieki nad nimi, co generuje koszty dla pracodawcy i obciąża zespół. W Polsce nie ma szczegółowych badań oraz statystyk ZUS, które bezpośrednio porównywałyby częstotliwość zwolnień lekarskich na opiekę nad dzieckiem pomiędzy matkami, a kobietami bezdzietnymi, lub które wprost potwierdzałyby, że ta grupa generuje wyższe koszty dla pracodawców z tego powodu. Dane ZUS, są ogólne i skupiają się na absencji kobiet vs. mężczyzn oraz ogólnych przyczynach absencji, w tym ciąży, ale nie różnicują absencji matek związanej z opieką nad dziećmi, od innych grup. Od lat utrzymuje się przewaga zaświadczeń lekarskich wydawanych kobietom. W 2023 roku 55,7% zaświadczeń z tytułu choroby własnej wystawiono kobietom. Skumulowana absencja kobiet jest wyższa, na przykład w 2023 roku kobiety przebywały na zwolnieniach średnio przez 34,65 dnia, podczas gdy mężczyźni przez 31,38 dnia. Najdłużej na zwolnieniach przebywają kobiety w wieku 30-39 lat. Kluczową przyczyną tej różnicy

4. Ł. Baszczak, A. Kiełczewska, A. Wincewicz, R. Zyzik, „Mama wraca do pracy – bariery behawioralne i kierunki wsparcia”, Policy Paper nr 7, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa, 2022.

jest ciąża, poród i połóg, które są najczęstszą przyczyną absencji chorobowej u kobiet i jednocześnie powodem najdłuższych zwolnień. opieka położnicza związana z ciążą stanowiła

**W 2024 roku 20,2% ogółu liczby dni absencji chorobowej kobiet<sup>5</sup>.**

W kontekście dostępnych danych, stwierdzenie, że kobieta jest z jakichś powodów „lepiej przygotowana” do brania zwolnienia na dziecko niż mężczyzna, jest problematyczne i wzmacnia stereotypy. Żadne badania nie wskazują na wrodzone predyspozycje, ale raczej na uwarunkowania systemowe i społeczne. Kobiety są „lepiej przygotowane” w tym sensie, że obecny system i normy społeczne je do tego „przygotowują” lub „zmuszają”.

### **„Matki nie są tak dyspozycyjne jak inni pracownicy”**

Istnieje przekonanie, że pracujące matki mają ograniczoną dyspozycyjność ze względu na godziny pracy przedszkoli, szkół czy inne obowiązki rodzinne, co utrudnia delegowanie im ważnych zadań lub oczekiwanie pracy po godzinach<sup>6</sup>. Jednocześnie matki sygnalizują trudności z zapewnieniem opieki rano przed żłobkiem/przedszkolem oraz z odbiorem dziecka po pracy. Obawiają się sytuacji wymagających pilnej reakcji (np. choroba dziecka). Jest to jeden z najczęściej wskazywanych powodów niepodejmowania pracy przez matki małych dzieci. Fakt, że to kobiety, a zwłaszcza matki, czują się obciążone brakiem dyspozycyjności

w pracy, wynika z kilku kluczowych czynników, które wzajemnie się przenikają:

- braku zaangażowania ojców w opiekę nad dziećmi,
- dominującej roli kobiet w obowiązkach opiekuńczych i wychowawczych,
- barier instytucjonalnych,
- utrwalonych oczekiwań.

Dostępne badania wskazują, że mężczyźni nie mają problemu z brakiem dyspozycyjności z powodu opieki nad dziećmi w takim stopniu, jak kobiety. Ojcowie spędzają znacznie mniej czasu opiekując się dziećmi oraz rzadziej niż matki uczestniczą w pracach domowych. Ich kariery zawodowe często rozwijają się intensywnie w okresie wczesnego rodzicielstwa, podczas gdy kobiety doświadczają spadku dochodów i barier w powrocie do pracy.

### **„Matki są mniej ambitne i nie zależy im na awansie”**

Stereotyp ten sugeruje, że po urodzeniu dziecka kobiety tracą ambicje zawodowe i nie są zainteresowane rozwojem kariery czy awansem, ponieważ ich uwaga skupia się na **rodzinie**<sup>7</sup>.

Choć dane bezpośrednio nie opisują ambicji matek, to informacja o tym, że 57% kobiet w Polsce doświadczyło przeszkód w karierze zawodowej wynikających z płci (w tym kierowanie się stereotypami przy awansie, brak zaufania do kwalifikacji, założenie mniejszej dyspozycyjności), sugeruje, że te uprzedzenia są powszechne i hamują awans **matek**<sup>8</sup>.

5. E. Karczewicz, A. Sikora, „Absencja chorobowa w 2018 roku”, Departament Statystyki i Prognoz Aktuariatnych ZUS, Warszawa, 2019.

6. Polski Instytut Ekonomiczny, „Sytuacja kobiet w Polsce z perspektywy społeczno-ekonomicznej”, Warszawa, kwiecień 2023 r

7. Ibidem.

8. Badanie przeprowadzone we wrześniu 2023 roku przez ARC Rynek i Opinia na zlecenie serwisu Pracuj.pl

Badania Pracuj.pl<sup>9</sup> oraz inne opracowania wskazują, że większość nieaktywnych zawodowo mam chciałaby wrócić na rynek pracy, a chęć pracy i samorealizacji jest dla nich ważnym motywatorem, często tak samo ważnym jak zarobki<sup>10</sup>. Raport „Rodzice w pracy” z 2019 roku wskazał, że finanse i ambicje zawodowe w największym stopniu wpływają na decyzję młodych matek i ojców o powrocie z urlopów rodzicielskich<sup>11</sup>.

### „Kobiety są emocjonalne i mniej racjonalne w pracy”

Utrzymuje się krzywdzące przekonanie, że kobiety, a zwłaszcza matki, bardziej kierują się emocjami niż logiką, co negatywnie wpływa na ich profesjonalizm i zdolności decyzyjne. Szersze badania dotyczące mikroagresji w miejscu pracy potwierdzają, że kobiety są dwukrotnie częściej niż mężczyźni narażone na komentarze dotyczące ich stanu emocjonalnego. To jeden z najczęstszych rodzajów mikroagresji, z jakimi stykają się kobiety, podważający ich pewność siebie i autorytet<sup>12</sup>.

Badania nie potwierdzają, iż kobiety są z natury mniej logiczne, natomiast konsekwencje tego stereotypu są realne i negatywnie wpływają na kariery i dobrostan psychiczny kobiet.

### „Kobiety są mniej predysponowane do ról przywódczych”

Kobiety bywają postrzegane jako mniej zdecydowane, zbyt emocjonalne lub zbyt „miękkie” w zarządzaniu. Tego rodzaju przekonania sprawiają, że rzadziej rekomenduje się je do objęcia stanowisk kierowniczych, szczególnie w sektorach takich jak technologie, finanse czy IT, gdzie dominują modele zarządzania oparte na rywalizacji i stanowczości. 56% kobiet na stanowiskach kierowniczych w Polsce zadeklarowało, że spotkało się z deprecjonowaniem ich kompetencji, co może być bezpośrednio związane z tym stereotypem. Prawie połowa ankietowanych kobiet (45,8%) spotyka się ze stereotypem, że „kobiety nie radzą sobie w sprawach technicznych”, co dyskredytuje je w branżach wymagających „twardych” kompetencji<sup>13</sup>.

Badania i analizy wskazują, że pracodawcy często nie doceniają kompetencji kobiet i przeceniają kompetencje mężczyzn. Stereotypy płci powodują mniejszą pewność siebie u kobiet, a nawet tak zwany „syndrom oszustki”, przez co mogą wypadać gorzej w testach kompetencyjnych, starając się o stanowiska kierownicze<sup>14</sup>. Dodatkowo, panuje przekonanie, że kobieta nie powinna pełnić funkcji kierowniczych w przedsiębiorstwach z powodu braku lub ograniczonych możliwości przemieszczania się

9. Artykuł na portalu pracuj.pl, „Rodzicielstwo a styl pracy – co się zmienia, gdy zostajesz rodzicem”, Pracuj.pl, 2019, dostęp 27.05.2025.

10. Fundacja Rodzic w mieście, „Macierzyństwo a aktywność zawodowa. Raport z badania”. Pełna treść raportu, dostęp 27.05.2025.

11. Artykuł na portalu pracuj.pl, „Rodzicielstwo a styl pracy – co się zmienia, gdy zostajesz rodzicem”, dostęp 27.05.2025.

12. K. Mann, Artykuł na Forbes, „The Subtle Struggle: Overcoming Microaggressions As A Woman In Leadership”, Forbes, 2025, dostęp 27.05.2025.

13. P. Maciejewski, „Drogę do kariery kobietom utrudniają stereotypy obecne w miejscu pracy”, Pracodawca Godny Zaufania, 2023, dostęp 11.08.2025.

14. M. Grabowska, E. Lisowska, A. Sznajder, M. Zacharowska, „Więcej kobiet w zarządzaniu – to się opłaca. Przewodnik dla firm”, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, 2014. Pełna treść przewodnika, dostęp 10.08.2025.

i udziału w delegacjach, co związane jest z ograniczeniami **rodzinnymi**<sup>15</sup>.

### **„Kobiety nie potrafią negocjować i są mniej asertywne”**

Utrwalone przekonanie, że kobiety nie są skuteczne w negocjacjach, wpływa na ich pozycję już na etapie rekrutacji. Często oferuje się im niższe wynagrodzenia wyjściowe, zakładając mniejsze wymagania. Co więcej, kobiety, które aktywnie negocjują warunki pracy, bywają oceniane jako „zbyt pewne siebie” lub „trudne we współpracy” w przeciwieństwie do mężczyzn, którym przypisuje się w takich sytuacjach profesjonalizm i stanowczość.

### **„Praca kobiet jest mniej ważna niż praca mężczyzn”**

Wciąż pokutuje przekonanie, że to ojcowie są głównymi żywicielami rodziny, a praca matek ma drugorzędne znaczenie. W Polsce nadal dominuje tradycyjny podział ról, gdzie mężczyźni są głównie odpowiedzialni za dochody rodziny (87%), a kobiety, mimo że również pracują zawodowo (około 55%), są odpowiedzialne za większość prac domowych i opiekę nad dziećmi (60% matek vs. 13% **ojców**<sup>16</sup>). Co więcej, tylko 18% rodzin, w których oboje rodzice pracują, dzieli się opieką nad dzieckiem w równym stopniu, dla 68% rodzin to matka zapewnia większość **opieki**<sup>17</sup>.

Pomimo rosnącej świadomości i chęci

wielu Polaków do bardziej partnerskiego modelu rodziny, faktyczne zaangażowanie ojców w opiekę i obowiązki domowe pozostaje znacznie niższe. To utrwała postrzeganie pracy ojca jako „podstawowej”, a matki jako „dodatkowej”.

W 2023 roku w UE mężczyźni z dziećmi pracowali średnio więcej godzin i zarabiali więcej niż mężczyźni bez **dzieci**<sup>18</sup>.

### **„Matki wykorzystują „przywileje” związane z macierzyństwem”**

Kobiety doświadczają niechęci wobec udogodnień oferowanych pracującym rodzicom (np. elastyczny czas pracy, praca zdalna), postrzeganych jako niesprawiedliwe przywileje. Nowelizacja Kodeksu Pracy, wprowadzająca m.in. prawo do wnioskowania o elastyczną organizację pracy (w tym pracę zdalną, ruchomy czas pracy, przerywany system czasu pracy) dla rodziców dzieci do 8. roku życia, miała na celu ułatwienie godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi<sup>19</sup>. Mimo to, w niektórych środowiskach te udogodnienia wciąż są postrzegane jako „benefity” lub „przywileje”, a nie jako narzędzia wspierające równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.

Postrzeganie elastycznych rozwiązań jako „przywilejów” utrwała przekonanie, że rodzice (szczególnie matki) otrzymują specjalne traktowanie

15. J. Gorzelany-Plesińska, „Kobieta menedżer – struktura stanowisk kierowniczych w polskich przedsiębiorstwach”, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” nr 819, Kraków 2010, s. 59-72.

16. Fundacja Share the Care, „Fathers in Poland”. **Pełna treść raportu**, dostęp 27.05.2025

17. A. Kiełczewska, P. Kukołowicz, A. Wincewicz, „Praca a dom. Wyzwania dla rodziców i ich konsekwencje”, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa, 2022. **Pełna treść raportu**, dostęp 12.08.2025.

18. European Institute for Gender Equality (EIGE), „Return to the labour market after parental leave: A gender analysis”, 2024. **Pełna treść publikacji**, dostęp 27.05.2025

19. M. Krzystała, „Duże ułatwienie dla pracowników. Kto może skorzystać z elastycznej organizacji pracy?”, Rzeczpospolita, 2024. **Pełna treść artykułu**, dostęp 12.08.2025.

kosztem innych pracowników. Ignorowany jest fakt, że te rozwiązania są często niezbędne do efektywnego funkcjonowania rodzin z dziećmi, a ich brak skutkowałby rezygnacją z pracy lub niezdolnością do godzenia ról.

Chociaż w badaniach często podkreśla się, że elastyczne formy pracy są pożądane przez **pracowników**<sup>20</sup>, pojawiają się opinie, które wskazują na niechęć ze strony współpracowników, a czasem i przełożonych, do pracowników korzystających z takich udogodnień. Pracownicy bezdzietni mogą czuć się obciążeni dodatkowymi obowiązkami lub postrzegać elastyczność rodziców jako niesprawiedliwą **przewagę**<sup>21</sup>.

Percepcja udogodnień dla pracujących rodziców jako niesprawiedliwych przywilejów jest problemem, który podważa ideę work-life balance i równości w miejscu pracy.

### **„Młoda kobieta, pewnie zaraz zajdzie w ciążę”**

Ten stereotyp zakłada, że kobiety w wieku rozrodczym, zwłaszcza te młodsze, są postrzegane przez pracodawców jako potencjalne źródło przyszłych kosztów związanych z urlopami macierzyńskimi i rodzicielskimi

oraz mniejszą dyspozycyjnością po urodzeniu dziecka. W efekcie, są one dyskryminowane na etapie rekrutacji, awansu, a nawet utrzymania pracy.

Mimo że pytania o plany rodzinne, ciążę czy posiadanie dzieci są niezgodne z Kodeksem Pracy i stanowią formę dyskryminacji, są one nadal powszechnie zadawane w Polsce. Badanie z 2022 roku wykazało, że 38,2% respondentek zostało zapytanych o plany reprodukcyjne lub posiadanie dzieci podczas rozmowy o **pracę**<sup>22</sup>. Inne badanie z 2011 roku wskazywało, że aż 80% ankietowanych zetknęło się z dyskryminacją przyszłych matek w miejscu **pracy**<sup>23</sup>. Najmłodszy respondenci (18-25 lat) w badaniu najczęściej (37%) obserwowali zjawisko zwolnienia kobiety z powodu bycia w **ciąży**<sup>24</sup>. Aż 15% matek utraciło pracę z powodu ciąży i urodzenia dziecka, a kolejne 29% kobiet nie miało przedłużonej umowy na czas określony, która wygasła w okresie ciąży lub urlopu **macierzyńskiego/rodzicielskiego**<sup>25</sup>.

Badanie z 2022 roku wykazało, że 57% badanych jest zdania, że zapytanie podczas rozmowy kwalifikacyjnej kandydatki do pracy o plany rodzinne to **dyskryminacja**<sup>26</sup>. Jednocześnie, pomimo świadomości, że jest to dyskryminacja, nadal jest to powszechna praktyka, która odbywa się w sposób zawoalowany.

20. Sz. Machniewski, „Nowe trendy wśród benefitów pracowniczych – od elastycznego czasu pracy po opiekę nad dziećmi”, Money.pl, 2023. [Pełna treść artykułu](#), dostęp 12.08.2025.

21. Chwatka Niematka, „Matki i niemutki w pracy. Kilka słów o firmowych politykach równości (?) i różnorodności (?)”, Bezdziennik.pl, 2023. [Pełna treść artykułu](#), dostęp 12.08.2025.

22. Remedium, „Dyskryminacja kobiet w polskiej ochronie zdrowia cz. II”, 2022.

23. M. Domoń, „Jesteś w ciąży – jesteś narażona na dyskryminację”, WP Finanse, 2011. [Pełna treść artykułu](#), dostęp 11.08.2025.

24. Ż. Spadło, „Jak to jest być rodzicem w pracy? Badanie opinii 2024” LiveCareer, 2024. [Pełna treść analizy](#), dostęp 11.08.2025.

25. Ł. Baszczak, A. Kiełczewska, A. Wincewicz, R. Zyzik, „Mama wraca do pracy – bariery behawioralne i kierunki wsparcia”, Policy Paper nr 7, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa, 2022.

26. M. Kuczyński, „Czy kobiety w Polsce są dyskryminowane? Czy rządzą nami stereotypy?”, Rzecznik Praw Obywatelskich, 2022. [Pełna treść artykułu](#), dostęp 12.08.2025.

Skala zadawania tych pytań jasno świadczy o powszechności tego stereotypu i jego wpływie na proces rekrutacji. Pracodawcy, kierując się nim, próbują ocenić „ryzyko” związane z potencjalnym macierzyństwem kandydatki.

### **„Kobiety, to słaba płęć”**

Wciąż pokutuje stereotypowe przekonanie, że różnice biologiczne między płciami, zwłaszcza w kontekście macierzyństwa i rzekomych „wrodzonych” cech, determinują „słabość” kobiet lub ich mniejszą przydatność w sferze zawodowej. Ta narracja często jest używana do uzasadniania nierówności na rynku pracy i w karierze, ignorując rolę czynników społecznych i kulturowych.

W Polsce utrzymuje się segregacja pozioma i pionowa na rynku pracy. Kobiety są często zatrudniane w niższej opłacanych sektorach w tzw. „zawodach kobiecych” (np. w systemie edukacji, ochrony zdrowia), a ich dostęp do stanowisk kierowniczych jest utrudniony („leпка podłoga”, „szklany sufit”).

Wciąż pokutuje głęboko zakorzenione przekonanie o istnieniu „zawodów typowo męskich” i „zawodów typowo żeńskich”. Ten stereotyp, choć często nieuświadamiany, wpływa na wybory edukacyjne i zawodowe, segregację na rynku pracy oraz na luki płacowe między płciami. Nie jest to kwestia wrodzonych predyspozycji, lecz historycznie i kulturowo ukształtowanych oczekiwań społecznych i norm. W rzeczywistości istnieją nieliczne zawody, w których ze względów zdrowotnych (szczególnie w kontekście

ochrony macierzyństwa i zdrowia reprodukcyjnego) kobiety nie powinny być zatrudniane, lub w których ich praca jest ograniczona pewnymi warunkami. Reguluje to polskie prawo pracy, a konkretnie rozporządzenia dotyczące wykazu prac szczególnie uciążliwych lub szkodliwych dla zdrowia kobiet.

Celem tych przepisów jest ochrona zdrowia kobiet, zwłaszcza kobiet w ciąży i karmiących piersią, a także ochrona ich zdrowia reprodukcyjnego, a nie dyskryminacja czy sugerowanie „słabości”<sup>27</sup>.

W polskim prawie pracy nie ma analogicznego rozporządzenia, które zawierałoby wykaz prac szczególnie uciążliwych lub szkodliwych wyłącznie dla zdrowia mężczyzn. Oznacza to, że nie ma zawodów, które są bezwzględnie zabronione dla mężczyzn ze względu na płęć, w taki sam sposób, jak niektóre są zabronione dla kobiet.

### **Z kobietami „są zawsze problemy – ciąża i macierzyństwo, karmienie piersią, menopauza”**

To krzywdzące i powszechne przekonanie, że życie kobiet wiąże się z szeregiem „problemów” na rynku pracy, wynikających z ich ról biologicznych i społecznych. Ten stereotyp grupuje w jeden worek różne etapy życia kobiety, od płodności i macierzyństwa, przez okres okołomenopauzalny, aż po opiekę nad starszymi członkami rodziny, traktując je jako nieustanne obciążenia i przeszkody dla kariery zawodowej. Taka perspektywa prowadzi do dyskryminacji

27. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. 1974 nr 24, poz. 141 ze zm.), art. 176.



i pomija zarówno potencjał, jak i realne wyzwania, z jakimi mierzą się kobiety.

Ciąża i urodzenie dziecka to jeden z najczęstszych powodów dyskryminacji kobiet w pracy. Raport Polskiego Instytutu Ekonomicznego z 2023 roku wskazuje, że 15% matek utraciło pracę z powodu ciąży i urodzenia dziecka, a kolejne 29% nie miało przedłużonej umowy o pracę na czas określony, która wygasła w okresie ciąży lub **urlopu**<sup>28</sup>. Co więcej, aż 94% niepracujących matek planuje wrócić do pracy po urodzeniu dziecka, ale pracodawcy często patrzą na to **niechętnie**<sup>29</sup>.

Choć karmienie piersią jest naturalnym i zdrowym procesem, dla pracodawców bywa postrzegane jako utrudnienie. W Polsce Kodeks Pracy gwarantuje pracownikom karmiącym piersią, prawo do przerw na karmienie, które mogą być wliczane do czasu pracy lub skracają **go**<sup>30</sup>. Mimo to, często brakuje odpowiednich pomieszczeń (pokoi do karmienia/ odciągania pokarmu) czy zrozumienia ze strony przełożonych i współpracowników. To sprawia, że karmiące matki mogą czuć presję, aby szybciej zakończyć karmienie lub mają trudności z powrotem do pracy.

Menopauza, naturalny etap w życiu każdej kobiety, wciąż jest tematem tabu w miejscu

pracy. Raport Kulczyk Foundation z 2024 roku wskazuje, że 56% Polek w okresie menopauzy nie powiedziałyby o tym pracodawcy/przełożonemu. Ponad 80% badanych kobiet deklaruje, że objawy menopauzy negatywnie wpływają na ich funkcjonowanie zawodowe, a jednocześnie ponad połowa (51%), nie czuje się komfortowo, by o tym rozmawiać w **pracy**<sup>31</sup>. Menopauza często zbiega się z etapem w życiu, w którym kobiety doświadczają dyskryminacji ze względu na wiek (ageizmu), co utrudnia im awans i znalezienie nowej **pracy**<sup>32</sup>.

Kobiety w Polsce znacznie częściej niż mężczyźni sprawują główną rolę w opiece nad dorosłymi, niesamodzielnymi członkami rodziny (np. starszymi rodzicami). Badania pokazują, że 40% kobiet w porównaniu do 37% mężczyzn sprawuje główną rolę w opiece nad osobami dorosłymi, a 37% kobiet w porównaniu do 26% mężczyzn sprawuje ją **samodzielnie**<sup>33</sup>. Wzrost liczby osób starszych w Polsce oznacza, że to obciążenie będzie się nasilać, a kobiety będą wciąż ich głównymi **opiekunkami**<sup>34</sup>.

### „Ageizm a płęć”

Starsi pracownicy są mniej efektywni, nieelastyczni i drożsi. Ten wszechobecny stereotyp negatywnie wpływa na

28. Ł. Baszczak, A. Kielczewska, A. Wincewicz, R. Zyzik, „Mama wraca do pracy – bariery behawioralne i kierunki wsparcia”, Policy Paper nr 7, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa, 2022.

29. Ł. Starzewski, „Kobiety chcą wracać do pracy po urodzeniu dziecka, ale brakuje ułatwień”, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, 2023. **Pełna treść artykułu**, dostęp 12.08.2025.

30. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. 1974 nr 24, poz. 141 ze zm.), Art. 187 (przerwy na karmienie).

31. M. Gojtowska, „Menopauza – czy to temat dla pracodawców?”, Gojtowska.com, 2024 (na podstawie Raportu „Menopauza bez tabu”, Kulczyk Foundation, 2024). **Pełna treść artykułu**, dostęp 12.08.2025.

32. B. Siadek, „Woman’s world. Miejsce, gdzie spotykają się dyskryminacja ze względu na płęć i wiek”, Wyzwania HR Pracuj.pl, 2022. **Pełna treść artykułu**, dostęp 12.08.2025.

33. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, „Raport Opieka rodzinna i praca”, 2022. **Pełna treść raportu**, dostęp 12.08.2025.

34. Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, „Informacja o sytuacji osób starszych w Polsce za 2021 r.”, Warszawa, 2022.

postrzeganie osób w średnim i starszym wieku na rynku pracy. Ageizm, czyli dyskryminacja ze względu na wiek, jest powszechnym problemem na rynku pracy, ale badania jasno wskazują, że dotyka on kobiety znacznie bardziej niż mężczyzn. To zjawisko, nazywane czasem „podwójną dyskryminacją”, wynika z połączenia ageizmu ze stereotypami płciowymi, co czyni pozycję starszych kobiet na rynku pracy wyjątkowo trudną.

Respondenci w badaniach pytani o „starszych pracowników” najczęściej wskazywali na wiek po pięćdziesiątce u kobiet (około 50 lat) i po 56 roku życia u mężczyzn. To sugeruje, że w oczach społeczeństwa kobiety „starzeją się” o około 5 lat szybciej niż mężczyźni.

Polski Instytut Ekonomiczny (PIE) w raporcie z 2021 roku wskazał, że w grupie wiekowej 45-54 lat, kobiety miały średni czas poszukiwania pracy wynoszący 9,6 miesiąca, podczas gdy u mężczyzn było to 8,5 miesiąca. W grupie 55-74 lata było odwrotnie (kobiety 8,1 mies., mężczyźni 9,6 mies.), jednak ogólnie pozycja starszych kobiet na polskim rynku pracy jest określana jako wyjątkowo trudna. Inne dane wskazują, że o ile w 2022 roku w grupie wiekowej 50-89 lat pracowała prawie połowa mężczyzn, to wśród kobiet już tylko 28%. W tych samych badaniach zauważono, że na stanowiskach niewymagających specjalistycznych kwalifikacji dyskryminacja wiekowa dotykała w takim samym stopniu kobiet i mężczyzn. Jednak w przypadku rekrutacji na bardziej zaawansowane stanowiska pracy, skala dyskryminacji w niewielkim stopniu rosła u kobiet i zmniejszała się u mężczyzn.

Badania LinkedIn oraz InEwi Blog wskazują, że „panie po 40. roku życia również nie są mile widziane” w procesach rekrutacyjnych. Uważa się, że „będą miały trudności z opanowaniem technologii, komunikacją w językach obcych czy w odnalezieniu się w dynamicznie zmieniającym się środowisku”.

### **„Mężczyźni nie nadają się do zawodów i obowiązków opiekuńczych”**

Mężczyzna opiekujący się dzieckiem lub innym członkiem rodziny jest mniej męski i niezaradny zawodowo. Ten stereotyp ma dwa przeciwstawne oblicza. Z jednej strony, mężczyźni aktywnie angażujący się w opiekę bywają traktowani jako bohaterowie (co samo w sobie jest problematyczne, bo dla kobiet opieka jest często normą, nie bohaterstwem). Z drugiej strony, mogą spotykać się z niezrozumieniem, lekceważeniem, a nawet zarzutami o „bycie mniej męskim” lub „niezaradnym zawodowo”.

W Polsce, choć rośnie świadomość potrzeby równego podziału obowiązków, nadal dominują tradycyjne oczekiwania. 87% Polaków nadal postrzega mężczyzn jako głównych żywicieli rodziny. Ta głęboka segregacja ról utrwała przekonanie, że zaangażowanie mężczyzny w opiekę jest „stratą” dla jego kariery, a nawet „odbiera mu męskość”. 42% ojców spodziewa się raczej nieprzychylnych, a 18% zdecydowanie nieprzychylnych reakcji przełożonego na decyzję o skorzystaniu z urlopu rodzicielskiego. Pracodawcy mogą obawiać się, że mężczyznaopiekun będzie mniej dyspozycyjny, mniej zaangażowany w pracę, a w efekcie, mniej produktywny i mniej „męski” w rozumieniu tradycyjnych cech lidera. To



prowadzi do faktycznych barier w karierze. Choć brak w tym temacie statystyk z anegdotycznych obserwacji wynika, że mężczyźni opiekujący się dziećmi często spotykają się z pytaniami o to, „czy sobie poradzą”, „czy mama nie jest potrzebna”, a nawet z nieuzasadnionymi radami ze strony otoczenia (np. w placówkach medycznych, przedszkolach), sugerującymi ich brak kompetencji w opiece.

Niska liczba ojców korzystających z urlopów rodzicielskich (tylko 4 tys. mężczyzn w 2021r. wobec 377 tys. kobiet) świadczy o tym, że aktywni ojcowie są wciąż w mniejszości. Oznacza to brak widocznych wzorców i słabe wsparcie ze strony społeczeństwa dla mężczyzn, którzy chcą aktywnie opiekować się dziećmi. Trend ten jednak zmienia się z roku na rok o czym można przeczytać w podrozdziale [Rodzicielstwo/ opieka nad osobami zależnymi](#).

### **„Mężczyźni są naturalnymi liderami”**

Wielu menedżerów i decydentów nieświadomie zakłada, że mężczyźni mają „wrodzone” predyspozycje do zarządzania i są bardziej zdecydowani, odporni na stres i lepiej radzą sobie z odpowiedzialnością. Takie przekonania prowadzą do częstszego rekomendowania mężczyzn na stanowiska kierownicze, często bez konieczności spełniania wszystkich formalnych kryteriów, które w przypadku kobiet są bardziej restrykcyjnie egzekwowane.

### **„Mężczyzna powinien zarabiać więcej, bo utrzymuje rodzinę”**

Utrwalone przekonanie, że to mężczyzna jest głównym żywicielem rodziny, wpływa na decyzje płacowe, zwłaszcza przy ustalaniu wynagrodzeń podstawowych

i dodatków. W praktyce prowadzi to do sytuacji, w której mężczyźni otrzymują wyższe pensje, mimo że wykonują te same zadania co kobiety na analogicznych stanowiskach.

### **„Mężczyźni nie korzystają z urlopów rodzicielskich i nie potrzebują elastyczności”**

W wielu organizacjach nadal funkcjonuje przekonanie, że opieka nad dziećmi to domena kobiet, a mężczyźni powinni „skupić się na pracy”. Mężczyźni, którzy chcieliby skorzystać z urlopu rodzicielskiego lub elastycznych form zatrudnienia, obawiają się, że zostanie to odebrane jako brak ambicji lub zaangażowania zawodowego. To ogranicza ich udział w życiu rodzinnym i utrwała nierówności w podziale obowiązków domowych.

### **Ciekawość**

W Polsce, mimo że urlop ojcowski jest w pełni płatny i przysługuje każdemu ojcu w wymiarze 2 tygodni, tylko ok. 60% mężczyzn korzysta z tego prawa. Jednak, jeśli spojrzymy na dłuższe urlopy rodzicielskie (czyli dzielone z matką dziecka), udział mężczyzn spada do zaledwie kilku procent. Chociaż przepisy dają mężczyznom możliwość zaangażowania się w opiekę nad dzieckiem, społeczne stereotypy nadal skutecznie ich ograniczają, co pokazuje, że równość płci to nie tylko prawa, ale również kultura organizacyjna i normy społeczne.

# Konsekwencje stereotypów i przekonań dla pracowników i firm

## 1. Nierówności finansowe i zawodowe

Szkodliwe stereotypy prowadzą do konkretnych, mierzalnych strat w karierze i finansach pracowników. Matki doświadczają spadku dochodów i spowolnienia kariery po urodzeniu dziecka. Około 20% matek odnotowuje spadek dochodów po porodzie, a ich zarobki rosną wolniej niż **ojców**<sup>35</sup>. Dyskryminacja na wczesnym etapie kariery, wynikająca z obaw przed macierzyństwem, ogranicza możliwości zdobycia doświadczenia i **awansu**<sup>36</sup>. Starsze kobiety również dłużej szukają pracy, są rzadziej awansowane i wysyłane na szkolenia, gdyż postrzegane są jako mniej opłacalne **inwestycje**<sup>37</sup>. Kobiety, niezależnie od kompetencji i doświadczenia, napotykają niewidzialne bariery w drodze na szczyt. Są rzadziej awansowane na stanowiska wymagające „racjonalności” i „opanowania” (np. zarządy, negocjacje), ponieważ stereotypowo uznaje się je za **„zbyt emocjonalne”**<sup>38</sup>. **W 2022 roku udział**

**kobiet we władzach 140 największych spółek giełdowych w Polsce wynosił tylko 17,2%**<sup>39</sup>. Kobiety na stanowiskach kierowniczych są często oceniane surowiej niż mężczyźni, a ich styl zarządzania bywa krytykowany niezależnie od podejścia (jako „zbyt agresywny” lub „zbyt miękki”).

## 2. Przeciężenie i negatywny wpływ na zdrowie

Presja wynikająca ze stereotypów prowadzi do nadmiernego obciążenia i problemów zdrowotnych. Presja bycia „perfekcyjną matką” w domu i „w pełni zaangażowanym pracownikiem” w pracy, prowadzi do stresu i **wypalenia**<sup>40</sup>. Matki często muszą godzić wymagania pracy z obowiązkami domowymi, co prowadzi do przemęczenia i braku czasu na regenerację. W obawie przed negatywnymi konsekwencjami, matki rezygnują z urlopów czy zwolnień lekarskich (nawet w przypadku choroby dziecka czy własnej), co szkodzi ich zdrowiu fizycznemu i psychicznemu oraz relacjom rodzinnym. Biologiczne etapy w życiu kobiety (ciąża, macierzyństwo, karmienie piersią, menopauza) są traktowane jako „problemy” w miejscu pracy, co prowadzi do poczucia bycia obciążeniem i presji ukrywania tych **kwestii**<sup>41</sup>. To z kolei negatywnie wpływa na zdrowie i samopoczucie.

- 
35. M. W. Grabowski, A. K. Chłoń-Domińczak, „The Impact of Parenthood on Labour Market Outcomes of Women and Men in Poland”, „Economics of Transition”, 32(2), 251-278, Stockholm School of Economics, 2024
36. Ł. Baszczak, A. Kiełczewska, A. Wincewicz, R. Zyzik, „Mama wraca do pracy – bariery behawioralne i kierunki wsparcia”, Policy Paper nr 7, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa, 2022.
37. Ł. Baszczak, R. Mokrzycki, M. Trojanowska, A. Wincewicz-Price, R. Zyzik, „Ageizm w Polsce – podsumowanie eksperymentalnego badania terenowego”, Working Paper, nr 4, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa, 2021.
38. I. Desperak, „Stereotypy ról kobiet w reklamie telewizyjnej i praktyce rynku pracy”, Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Sociologica nr 29, 2001, s. 7-72.
39. M. Kłoska, M. Olszewska-Miszuris, „Udział kobiet we władzach WIG140 na koniec 2024”, 30% Club Polnad, 2025. **Pełna treść raportu**, dostęp 11.08.2025
40. E. Krause, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych, Sytuacja kobiet na rynku pracy w czasie pandemii”, „Edukacja ustawiczna dorosłych” 1/2021, s. 159-176.
41. M. Gojtowska, „Menopauza – czy to temat dla pracodawców?”, Gojtowska.com, 2024 (na podstawie Raportu „Menopauza bez tabu”, Kulczyk Foundation, 2024). **Pełna treść artykułu**, dostęp 12.08.2025.

### 3. Brak uznania i ograniczony potencjał

Stereotypy umniejszają wartość pracy niektórych grup i hamują ich rozwój. Kobiety muszą wkładać dodatkowy wysiłek, aby udowodnić swoją racjonalność i profesjonalizm, co jest wyczerpujące i nieefektywne. Naturalne okazywanie emocji, które u mężczyzn może być ignorowane i uznawane za „niemęskie”, u kobiet jest stygmatyzowane jako „dowód” braku profesjonalizmu. Brak uznania dla ich wysiłków i ambicji prowadzi do spadku morale, a nawet rezygnacji z pracy. Stereotyp „słabej płci” prowadzi do zniechęcania kobiet do zawodów tradycyjnie „męskich” (np. budownictwo, górnictwo), nawet jeśli posiadają odpowiednie kwalifikacje. Wysiłek fizyczny wykonywany przez kobiety jest często niedoceniany lub bagatelizowany, np. pomimo wymagającego fizycznie podnoszenia pacjentów w zawodach opiekuńczych. Mała liczba kobiet na szczycie ogranicza możliwość młodszych kobiet do identyfikowania się z rolami liderскими i dążenia do awansu. Podobnie, niska różnorodność płciowa w zawodach opiekuńczych (brak mężczyzn) oznacza brak pozytywnych wzorców dla młodych chłopców i prowadzi do jednorodnych zespołów.

### 4. Presja społeczna i izolacja

Stereotypy wpływają na decyzje życiowe i poczucie przynależności. Kobiety mogą czuć presję, aby odłożyć decyzję o posiadaniu dzieci, co negatywnie wpływa na ich życie osobiste i plany

rodzinne. Mężczyźni, którzy chcą pracować w zawodach opiekuńczych (np. pielęgniarstwo, edukacja wczesnoszkolna), spotykają się ze zdziwieniem, a nawet **podjejrliwością**<sup>42</sup>. Mogą czuć się odizolowani w środowisku zdominowanym przez kobiety, zwłaszcza że zawody te są często sfeminizowane i gorzej **opłacane**<sup>43</sup>.

### 5. Straty finansowe i utrata talentów

Dyskryminacja ze względu na płeć prowadzi do wymiernych kosztów dla firmy. Wyższe koszty rekrutacji i rotacji, firmy tracą wysoko wykwalifikowane i doświadczone pracownice (np. matki zmuszone do odejścia z powodu braku elastyczności czy wsparcia) oraz innych pracowników odchodzących z powodu braku wspierającej kultury. To generuje znaczne koszty związane z rekrutacją, szkoleniem i wdrożeniem nowych osób. Badania Polskiego Instytutu Ekonomicznego wskazują, że rotacja kadr generuje realne wydatki.

#### Przykłady wydatków:

- **Koszty rekrutacji** – opłaty za ogłoszenia, czas pracy rekruterów wewnętrznych, wynagrodzenie agencji zewnętrznych, koszty narzędzi do weryfikacji. W Polsce średni koszt rekrutacji jednego pracownika to około 5 tys. zł, a nieudanej nawet **15 tys. zł**<sup>44</sup>. W zależności od stanowiska, koszt rekrutacji może sięgać od kilkunastu do kilkuset tysięcy złotych.

42. Badania jakościowe i artykuły poświęcone doświadczeniom mężczyzn w zawodach sfeminizowanych (np. w przedszkolach, pielęgniarstwie).

43. EIGE (European Institute for Gender Equality), „Gender segregation in the labour market”. [Pełna treść raportu](#), dostęp 2.06.2025.

44. Business Insider, „Płace rosną, ale koszty rekrutacji rosną dużo szybciej. Już 5 tys. zł na jednego zatrudnionego”, 2023. [Pełna treść artykułu](#), dostęp 12.08.2025.

- **Koszty wdrożenia (onboarding)** – czas menedżerów i zespołu poświęcony na szkolenie i adaptację nowego pracownika, koszty szkoleń, przygotowanie miejsca pracy i sprzętu, koszty administracyjne. Szacuje się, że koszt wdrożenia pracownika może wynosić nawet równowartość kilku miesięcznych pensji, a w niektórych analizach nawet do 7krotności przeciętnego wynagrodzenia w pierwszych **miesiącach**<sup>45</sup>.
- **Koszty utraconej produktywności** – zmniejszona wydajność zespołu w okresie poszukiwania i wdrażania zastępcy oraz niższa produktywność nowego pracownika, zanim osiągnie pełną efektywność. Raporty wskazują, że utrata produktywności może kosztować firmę od 30% do 200% rocznego wynagrodzenia **pracownika**<sup>46</sup>. Czas poświęcony przez innych pracowników na pomoc nowym osobom odrywa ich od własnych obowiązków.
- **Koszty niezatrudnionych specjalistów** – firma postrzegana jako niedbająca o równość płci i różnorodność ma znacznie mniejsze szanse na przyciągnięcie najlepszych specjalistów. Kandydaci, zwłaszcza ci najbardziej utalentowani, zwracają uwagę na kulturę organizacyjną i wartości firmy. Przedsiębiorstwa, które nie promują włączenia i różnorodności, są po prostu mniej atrakcyjne dla szerokiego grona potencjalnych **pracowników**<sup>47</sup>.
- **Spadek innowacyjności i gorsze wyniki biznesowe** – brak różnorodnych perspektyw, wynikający ze szkodliwych stereotypów, bezpośrednio przekłada się na wyniki firmy. Obniżona innowacyjność i kreatywność, brak zróżnicowanych perspektyw (np. matek, które często wykazują się świetną organizacją i zarządzaniem czasem, czy mężczyzn w tradycyjnie „żeńskich” rolach) może hamować innowacyjność zespołów. Badania konsekwentnie pokazują, że firmy z większą różnorodnością płciową na stanowiskach kierowniczych osiągają lepsze wyniki finansowe i są bardziej **innowacyjne**<sup>48</sup>. Firmy ze zróżnicowanymi zespołami zarządzającymi zgłaszają wyższe przychody z innowacji (o 19 punktów procentowych więcej) niż firmy z zespołami o niższej **różnorodności**<sup>49</sup>. Badania potwierdzają, że zróżnicowane zespoły prowadzą do wzrostu kreatywności, innowacyjności i otwartości (59,1% wzrost), a także do lepszej oceny zainteresowania konsumentów i popytu (**37,9% poprawa**)<sup>50</sup>.
- **Trudności w obsadzaniu kluczowych stanowisk** – ignorowanie puli utalentowanych matek lub mężczyzn w zawodach opiekuńczych prowadzi do problemów z obsadzaniem stanowisk kierowniczych i innych ról wymagających różnorodnych umiejętności.

45. A. Wojtaś-Jakubowska, „Koszt wdrożenia pracownika wynosi 7 średnich pensji? Analiza”, Gamfi Blog. [Pełna treść analizy](#), dostęp 02.06.2025.

46. M. Kushniruk, „Retencja pracowników: Rzeczywisty koszt utraty pracownika”, PeopleForce, 2023. [Pełna treść artykułu](#), dostęp 11.08.2025

47. EIGE (European Institute for Gender Equality), „Gender segregation in the labour market”. [Pełna treść raportu](#), dostęp 2.06.2025.

48. McKinsey & Company, „Diversity Wins: How Inclusion Matters”, 2020. [Pełna treść raportu](#), dostęp 11.08.2025.

49. R. Lorenzo, N. Voigt, M. Tsusaka, M. Krentz, K. Abouzahr, „How Diverse Leadership Teams Boost Innovation”, Boston Consulting Group, 2018. [Pełna treść artykułu](#), dostęp 11.08.2025.

50. Catalyst, „Why diversity and inclusion matter”, 2020. [Pełna treść artykułu](#), [Pełna treść raportu](#) dostęp 11.08.2025.

- **Toksyczna kultura i niższe zaangażowanie pracowników** – kultura organizacyjna, w której dominują szkodliwe stereotypy, negatywnie wpływa na morale i lojalność pracowników. Środowisko, w którym okazywanie emocji jest piętnowane u jednej płci, a naturalne procesy życiowe (jak macierzyństwo czy menopauza) są traktowane jako „problemy”, prowadzi do wzrostu stresu, lęku i wypalenia zawodowego. Pracownicy często ukrywają swoje problemy, co obniża ich produktywność (tzw. presenteeism). Szacuje się, że presenteeism kosztuje kanadyjskie firmy do 29 miliardów dolarów rocznie z powodu obniżonej **produktywności**<sup>51</sup>. Kobiety w okresie menopauzy doświadczają średniego spadku zarobków o 4,3%, wzrastającego do 10% w czwartym roku od diagnozy, co jest związane z wpływem objawów na wydajność. Raport Kulczyk Foundation „Menopauza bez tabu” (2024) ujawnia, że ponad 80% Polek deklaruje negatywny wpływ objawów menopauzy na funkcjonowanie zawodowe, a 56% Polek nie powiedziałyby o menopauzie **pracodawcy**<sup>52</sup>. Brytyjskie dane szacują, że koszty dla gospodarki z powodu utraty doświadczonych pracowników w okresie menopauzy, wynikające z braku wsparcia, wynoszą nawet 10 miliardów funtów **rocznie**<sup>53</sup>.
- **Obniżona lojalność i zaufanie** – brak zaufania do pracowników (np. gdy matka musi wziąć zwolnienie lekarskie na chore dziecko) szkodzi relacjom w zespole i obniża lojalność wobec firmy. Koncentracja na krótkoterminowych kosztach, ignorując długoterminowe korzyści z budowania lojalności, jest krótkowzroczna.

## Ryzyko prawne, utrata wizerunku i wartości marki

Dyskryminacja w miejscu pracy niesie za sobą realne ryzyko prawne i finansowe konsekwencje w postaci sporów sądowych oraz negatywnych skutków dla wizerunku i wartości firmy.

Pracownicy, którzy doświadczyli dyskryminacji, mają prawo dochodzić roszczeń w sądzie pracy. W Polsce, odszkodowanie za naruszenie zasady równego traktowania nie może być niższe niż minimalne wynagrodzenie za pracę (około 4666 PLN w 2025 r.), a nie ma górnej granicy, jego wysokość jest ustalana indywidualnie przez sąd na podstawie rozmiaru poniesionej **szkody**<sup>54</sup>. W niektórych przypadkach pracodawcy mogą zostać zobowiązani do przywrócenia pracownika do **pracy**<sup>55</sup>.

51. Canada Safety Training, „The High Economic Costs of Toxic Workplace Culture”, [Pełna treść artykułu](#), dostęp 02.06.2025.

52. M. Gojtowska, „Menopauza – czy to temat dla pracodawców?”, Gojtowska.com, 2024 (na podstawie Raportu „Menopauza bez tabu”, Kulczyk Foundation, 2024). [Pełna treść artykułu](#), dostęp 12.08.2025.

53. M. Ważna, „Kobiety są „karane” za menopauzę. Tracą nawet 10 proc. pensji”, Medonet, 2025. [Pełna treść artykułu](#), dostęp 12.08.2025.

54. Art. 183d Ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141 z późn. zm.).

55. Z. Biskupski, „3000 zł kary dla pracodawcy za pytanie o stan rodzinny przy rekrutacji. Jak bronić się przed dyskryminacją, kiedy należy się odszkodowanie”, Infor.pl, 2024. [Pełna treść artykułu](#), dostęp 12.08.2025.

Procesy te generują koszty obsługi prawnej dla firmy (adwokaci, radcy prawni), a także zużywają cenny czas i zasoby wewnętrzne.

Już samo sugerowanie preferencji dotyczących stanu cywilnego czy wieku w ogłoszeniu o pracę może skutkować nałożeniem kary finansowej w wysokości 3 tys. zł przez Państwową Inspekcję Pracy<sup>56</sup>. Przypadki dyskryminacji mogą negatywnie wpłynąć na wizerunek firmy wśród klientów, potencjalnych kandydatów i partnerów biznesowych.

Konsumenci coraz częściej zwracają uwagę na wartości firm. Negatywna reputacja związana z dyskryminacją może prowadzić do spadku sprzedaży i utraty klientów.

Badania wskazują, że wyroki i ugody w sprawach o dyskryminację (zwłaszcza płciową i rasową) mają natychmiastowy negatywny wpływ na ceny akcji firm. Inwestorzy reagują na takie wiadomości, ponieważ widzą w nich zwiększone ryzyko finansowe, prawne i reputacyjne<sup>57</sup>.

## JAK TREŚĆ I SPOSÓB MÓWIENIA WPŁYWAJĄ NA POCZUCIE RÓWNOŚCI W MIEJSCU PRACY

Język odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu naszej percepcji rzeczywistości społecznej i sposobu myślenia. Stronnicze przedstawianie rzeczywistości i utrwalanie błędnych wzorców językowych mogą potęgować dyskryminujące postawy osób się nim posługujących. Widoczne w dyskursie medialnym werbalne przejawy dyskryminacji, uprzedzeń czy przemocy, przekładają się również na atmosferę w środowiskach pracy, zarówno w Polsce, jak i poza nią. Przegląd narracyjny artykułów naukowych<sup>58</sup> w różnych kontekstach zawodowych i geograficznych potwierdził powiązania pomiędzy częstotliwością i formami dyskryminacji a wyższym poziomem wypalenia zawodowego, objawów depresyjnych i lękowych wśród pracowników.

### Objawy dyskryminacji językowej i stygmatyzacji w miejscu pracy:

- wykluczenie,
- niesprawiedliwe traktowanie,
- wrogość w oparciu o cechy osobiste, takie jak tożsamość płciowa, orientacja seksualna, pochodzenie etniczne, religia lub niepełnosprawność,
- mikroagresje,
- brak konkretnych przepisów dotyczących włączenia społecznego,
- brak systemowego wsparcia oraz nieskuteczna polityka publiczna w zakresie przeciwdziałania wykluczeniu.

56. Art. 183a § 1 oraz Art. 183c § 1 Ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141 z późn. zm.).

57. C. E. Hirsh, Y. Cha, „Employment Discrimination Lawsuits and Corporate Stock Prices”, „Social Currents”, 2(1), 2015, s. 40-57.

58. A. Oliveira, H. Pereira, F. Alckmin-Carvalho, „Occupational Health, Psychosocial Risks and Prevention Factors in Lesbian, Gay, Bisexual, Trans, Queer, Intersex, Asexual, and Other Populations: A Narrative Review”, Societies, 14(8), 2024, s. 136. Pełna treść artykułu, dostęp 12.08.2025.



Wśród najczęściej wymienianych grup narażonych na dyskryminację w Polsce wymienia się wiele różnorodnych grup społecznych, często doświadczających dyskryminacji wielokrotnej, czyli takiej, która wynika z przynależności do dwóch lub więcej grup narażonych na **wykluczenie**<sup>59</sup>. W Polsce najczęściej, biorąc pod uwagę płeć, wśród takich grup wymienia się: kobiety (szczególnie w profesjach powszechnie uznawanych za „męskie”), mężczyzn (dotyczy to m.in. mężczyzn z wykształceniem podstawowym powyżej 40. roku życia, a także byłych **więźniów**)<sup>60</sup>, a także osoby niebinarne (których obecność w języku często jest marginalizowana).

## Skąd ten opór?

Geneza językowych form dyskryminacji jest bardzo złożona. Przyjmowanie założenia, iż większość pracowników czy pracodawców ma wrogie nastawienie, jest błędne. Skąd więc ten problem? Z jednej strony często jako użytkownicy języka nie mamy świadomości, że popełniamy błędy, brakuje nam odpowiednich szkoleń, i dopiero pierwsze zetknięcie z osobą, która

**otwarcie mówi o tym, jak język może ranić lub wykluczać**, staje się cenną lekcją i impulsem do zmiany naszych nawyków komunikacyjnych. Wśród innych barier i wyzwań społecznych oraz kulturowych dla języka inkluzywnego wymienia się:

- **głębokie zakorzenienie androcentryzmu językowego i tradycji** – język polski, podobnie jak wiele innych języków, od dawna jest androcentryczny, co oznacza brak uwzględnienia kobiet i ich doświadczeń w języku, co z kolei rzutuje na rzeczywistość **społeczną**<sup>61</sup>,
- **tradycyjne konwencje gramatyczne i „generyczność” form męskich** – w języku polskim powszechnie obowiązuje reguła, że męskie formy leksykalne (np. „lekarze”, „przedstawiciel instytucji”) odnoszą się zarówno do mężczyzn, jak i do kobiet, stanowiąc formę generyczną, podczas gdy formy żeńskie odnoszą się wyłącznie do kobiet,
- **percepcja niższego prestiżu** – wiele kobiet i użytkowników języka unika stosowania feminatywów, ponieważ kojarzą się one z niższym prestiżem lub są uważane za mniej dostojne i wpływowe niż nazwy **męskie**<sup>62</sup>.

59. Oczywiście, nie oznacza to, że są to jedyne grupy, które są dyskryminowane. W Polsce, biorąc pod uwagę mniejszości etniczne i narodowe oraz użytkowników języków regionalnych lub niestandardowych odmian języka wymieniani są: Kaszubi, Łemkowie, Romowie, Ślązacy, Wilamowianie, obcokrajowcy, osoby posługujące się innym niż polski językiem, użytkownicy języków regionalnych i gwar, użytkownicy niestandardowych odmian języka polskiego (np. z regionalnym akcentem), a biorąc pod uwagę wiek: osoby starsze (narażone na lingwizm i protekcyjnalne taktowanie w języku), a także osoby młode. Ponadto często narażone na dyskryminację językową są osoby z niepełnosprawnościami, osoby z dysleksją.

60. J. Piotrowska, A. Siekiera, A. Sznajder, „Jak realizować zasadę równości szans kobiet i mężczyzn w projektach finansowanych z funduszy europejskich 2014-2020. Poradnik dla osób realizujących projekty oraz instytucji systemu wdrażania”, Ministerstwo Rozwoju Departament Europejskiego Funduszu Społecznego, Warszawa 2016. [Pełna treść poradnika](#), dostęp 11.08.2025.

61. J. Sawicka, „Język wrażliwy na płeć w edukacji. Analiza wybranych dokumentów uniwersyteckich”, „Kultura. Społeczeństwo. Edukacja”, 19(1), 2021, s. 203-217.

62. Potwierdzają to także badania: „chętnie po żeńskie formy sięgają osoby nieaktywne zawodowo: bezrobotne (71%), studentki i uczennice (71,9%) oraz emerytki (72,5%). Natomiast spośród badanych kobiet pracujących tylko co trzecia (34,1%) używa feminatywów do opisu swojej roli zawodowej. Częściej mówią o sobie w rodzaju męskim: jestem psychologiem, nauczycielem czy księgowym. Co więcej, im wyższy status danego zawodu czy bardziej prestiżowa funkcja, tym rzadziej panie przedstawiają się żeńską formą. W przypadku

- **postrzeganie feminatywów** jako brzmiących mniej poważnie, infantylnie,
- **percepcja „dziwności”** i przyzwyczajenia językowe,
- **niechęć do rezygnacji z własnego komfortu językowego,**
- **brak edukacji i zrozumienia znaczenia języka inkluzywnego** – brakuje powszechnej świadomości na temat zjawiska asymetrii płci w języku, szczególnie wśród osób niezwiązanych z lingwistyką, które wyrażają się intuicyjnie, często w sposób androcentryczny, a także konieczności wprowadzenia zmian w formułowaniu komunikatów,
- **traktowanie komunikacji inkluzywnej jak mody,**
- **opór przed zmianą** – pomimo argumentów za, istnieje opór przed stosowaniem feminatywów, co wynika z przyzwyczajenia do męskich form, jednak jak pokazuje przykład języka niemieckiego, akceptacja feminatywów może wzrosnąć z czasem, a początkowe „dziwne brzmienie” przeminie z efektem **nowości**<sup>63</sup>,
- **trudności w artykulacji** (przede wszystkim nazw, które poprzez zbitki spółgłoskowe, bywają trudne do wymówienia, np. „adiunktka” czy „chirurgka”),
- **kwestie prawne i oficjalne regulacje** – w niektórych branżach, np. w zawodach prawniczych czy służbie cywilnej, ustawy wprost regulują tytuły zawodowe w formie męskiej, co ogranicza możliwość używania feminatywów w dokumentach oficjalnych i relacjach prawnych,
- **naruszanie ekonomii języka i niepotrzebne wydłużanie komunikatów** – niektóre strategie języka inkluzywnego, takie jak tzw. „splitting” (użycie formy męskiej i żeńskiej, np. „pracowników i pracowniczek”), mogą być postrzegane jako odchodzące od ekonomiczności języka,
- **obawy przed popełnieniem błędu lub byciem skorygowanym,**
- **brak uznania problemu seksizmu językowego** – opór może wynikać z negacji istnienia seksizmu językowego, bagatelizowania problemu lub nieuznawania go za istotny.

Nierówność płci w miejscu pracy to złożony problem, który często wynika nie tylko z oficjalnych struktur, ale również z codziennych zachowań i utartych schematów. Niektóre działania, choć pozornie neutralne lub nieintencjonalne, przyczyniają się do utrwalania dysproporcji między kobietami a mężczyznami.

## Mikroagresje

Mikroagresje są obecne w różnych środowiskach pracy. Przejawiają się w codziennych, drobnych, często nieświadomych zachowaniach lub komentarzach, które niosą ze sobą ukryte przekazy dyskryminacyjne. Mikroagresja oprócz płci, może dotyczyć także rasy, języka, orientacji seksualnej, religii czy statusu społecznego. Do przejawów mikroagresji należą między innymi seksistowskie uwagi: „Kobiety

kobiet na kierowniczych stanowiskach robi tak tylko 24,5%”. M. Formanowicz, „Zawodowe role kobiet, czyli jak oswoić feminatywy?”, Uniwersytet SWPS, [Pełna treść artykułu](#), dostęp 12.08.2025.

63. M. Formanowicz, „Zawodowe role kobiet, czyli jak oswoić feminatywy?”, Uniwersytet SWPS, [Pełna treść artykułu](#), dostęp 12.08.2025.

są zbyt emocjonalne, aby pełnić funkcje kierownicze”, „Kto ci się opiekuje dziećmi, skoro tyle pracujesz?”, „Mając tak małe dzieci, nie możesz pełnić dobrze swojej funkcji”, „Wyglądasz dobrze jak na kobietę w IT”.

## Przerywanie wypowiedzi i marginalizowanie głosu kobiet

Wśród zachowań dyskryminujących ze względu na płeć, uwagę zwraca zjawisko tzw. „manterruption”, czyli przerywanie kobietom przez mężczyzn w trakcie wypowiedzi. Takie zachowanie osłabia pozycję kobiet w rozmowach zespołowych i może prowadzić do pomijania ich pomysłów i wkładu, a także wykluczania z decyzji zespołowych.

Innym zachowaniem jest „mansplaining”, czyli termin używany do opisu sytuacji, gdy mężczyzna wyjaśnia kobiecie jakąś kwestię (często kobiecie, która jest równie kompetentna lub nawet bardziej kompetentna w danym temacie) w sposób protekcjonalny, z góry zakładając, że wie lepiej, niezależnie od jej doświadczenia czy wiedzy. Termin ten jest połączeniem słów „man” (mężczyzna) i „explaining” (wyjaśnianie).

## Deprecjacja osiągnięć i kompetencji

Deprecjacja osiągnięć i kompetencji oznacza proces obniżania wartości, utraty znaczenia lub osłabienia efektów

pracy, umiejętności i wiedzy. Może dotyczyć zarówno konkretnych osób, jak i całych organizacji, grup czy nawet społeczeństw. W miejscach pracy kompetencje kobiet deprecjonują mężczyźni, ale czynią to również kobiety wobec innych kobiet.

Może się to przejawiać w pomijaniu zwracania się z użyciem stopnia naukowego lub szczególnych wymagań w odniesieniu do kompetencji kobiet, które muszą je w szczególny sposób udowodnić oraz walczyć z nieufnością wobec własnych osiągnięć. Mężczyźni dokonują racjonalnej kalkulacji, czy z daną profesją wiąże się prestiż, intratne wynagrodzenie i przywileje adekwatne do ich kompetencji.

## Brak równego dostępu do szans rozwoju

Kobiety częściej niż mężczyźni są pomijane przy przydzielaniu ambitnych projektów lub udziału w szkoleniach. Może to wynikać z błędnych założeń dotyczących ich „dyspozycyjności” (np. w związku z macierzyństwem) lub z nieświadomego faworyzowania mężczyzn.

## Oczekiwanie pełnienia „miękkich” ról

Kobiety w zespołach często automatycznie przypisywane są do organizowania spotkań, robienia notatek czy „dbania o atmosferę”, niezależnie od ich stanowiska. Takie działania obciążają je dodatkowymi obowiązkami, które nie przekładają się na

rozwój kariery, a jednocześnie utrwalają kobietę w słabszej i mniej znaczącej roli.

## Tolerowanie seksistowskich komentarzy i mikroagresji

Bagatelizowanie nieodpowiednich żartów, aluzji lub wykluczających uwag tworzy środowisko, w którym kobiety czują się mniej szanowane i bezpieczne.

Przykłady takich komentarzy:

- „To jest za ciężka praca dla kobiety”,
- „Kobieta powinna siedzieć w domu i wychowywać dzieci”,
- „Faceci nie płaczą”,
- „Nie spodziewałem się, że kobieta może tak dobrze znać się na technologii”,
- „Dobrze, że mamy kobietę w zespole, poprawi się atmosfera”,
- „Ona awansowała? Pewnie miała dobre układy z szefem”,
- „Zatrudnijmy kobietę, będą niższe oczekiwania płacowe”,
- „Masz PMS? Czemu jesteś taka nerwowa?”.

Milczenie wobec takich zachowań to forma ich akceptacji. Warto w takich momentach zareagować używając jednego wyrażenia: „Upominam Cię!”

Zachowania wzmacniające nierówność płci nie zawsze są spektakularne, często są to drobne gesty, powtarzające się regularnie. Jednak ich skumulowany efekt prowadzi do strukturalnych barier dla kobiet w miejscu pracy.

**Budowanie równego, sprawiedliwego środowiska zawodowego wymaga świadomości, odwagi do reagowania oraz konsekwentnego wprowadzania zmian na poziomie organizacyjnym i indywidualnym.**

## JAK BADAĆ KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ? METODY I NARZĘDZIA DIAGNOZY

### Audyty wartości

Audyty wartości stanowią pierwszy krok w ocenie, czy deklarowane standardy organizacyjne wspierają równość płci. Jeśli organizacja posiada przyjęty i zakomunikowany zestaw wartości, warto zacząć od ich analizy poprzez:

- **Przegląd wartości firmowych**, a więc weryfikację, czy oficjalnie ogłoszone, w organizacji, wartości zawierają elementy dotyczące równości, szacunku i inkluzywności.
- **Przeprowadzenie ankiet lub grup fokusowych**, czyli bezpośrednio badanie opinii pracowników na temat istniejących w organizacji wartości, które wspierają równość płci. Przykład ankiety sprawdzającej czy Twoja organizacja ma kulturę organizacyjną opartą o wartości oraz równość płci jako jedną z kluczowych wartości w kulturze organizacyjnej znajdziesz w załącznikach do Modelu. **@UWAGA! Zobacz zał. 1.1. „Ankieta dotycząca wartości organizacji”.**



Jeśli organizacja nie posiada oficjalnie wdrożonych wartości, audyt wartości nadal jest możliwy. Można bowiem przyjąć, że organizacja posiada zestaw wartości, które są nieformalne i pojawiają się na co dzień w rozmowach kierownictwa, o tym, co jest ważne. Wówczas można zapytać pracowników o to, jakie wartości wybrzmiewają na spotkaniach, w oficjalnych komunikatach, w codziennych interakcjach pomiędzy pracownikami. Dla uproszczenia może być to ankieta z listą gotowych wartości do zaznaczenia, w tym także z odniesieniem do równości, różnorodności, szacunku.

## Audyt równości płci

Skutecznym sposobem utrzymania wprowadzonych wartości firmowych jest cykliczne badanie kultury organizacyjnej. W kontekście równości płci powinno ono przyjąć postać okresowego badania równości płci.

### **W badaniu kultury organizacyjnej pod kątem równości płci należy zadać pytania:**

- Czy uważasz, że kobiety i mężczyźni mają równe szanse na awans w Twojej organizacji?
- Czy masz poczucie, że wynagrodzenia są ustalane w sposób sprawiedliwy, niezależnie od płci?
- Czy czujesz, że Twoja płeć wpływa (pozytywnie lub negatywnie) na sposób, w jaki jesteś traktowana/y w pracy?
- Czy kiedykolwiek doświadczyłaś/eś lub byłaś/eś świadkiem sytuacji, w której ktoś był traktowany gorzej ze względu na płeć?

- Czy wiesz, jak zgłosić przypadek dyskryminacji lub molestowania w Twojej organizacji?
- Czy masz dostęp do elastycznych form pracy (np. home office, elastyczne godziny), które wspierają równowagę między życiem zawodowym a prywatnym?
- Czy Twoja organizacja wspiera pracowników w obowiązkach opiekuńczych (np. rodzicielstwo, opieka nad osobami starszymi)?
- Czy uczestniczyłaś/eś w szkoleniach dotyczących równości płci lub przeciwdziałania dyskryminacji?
- Czy chciał(a)byś, aby Twoja organizacja częściej podejmowała temat równości płci?
- Co Twoim zdaniem Twoja organizacja robi dobrze w zakresie równości płci?
- Co należałoby poprawić, aby zwiększyć równość płci w miejscu pracy?

## Diagnoza stereotypów i nieświadomych przekonań

Nieświadome przekonania, głęboko zakorzenione stereotypy i uprzedzenia, choć często niewidoczne na pierwszy rzut oka, mają destrukcyjny wpływ na sposób myślenia i funkcjonowania w miejscu pracy. Nie są to tylko drobne niedogodności, stanowią poważną przeszkodę dla rozwoju indywidualnego pracowników, efektywności całej organizacji, a także dla budowania równego i sprawiedliwego środowiska zawodowego. Problem ten jest szczególnie dotkliwy dla kobiet, zwłaszcza matek, ale dotyka również wielu innych grup społecznych.

Aby zdiagnozować sposób myślenia pracowników, sposób wypowiedzania się i sposób zachowania, można użyć rozmaitych narzędzi. Można zastosować je do sprawdzenia każdego elementu z osobna lub też wszystkich jednocześnie.

Audyt ten powinien obejmować badanie codziennych interakcji między pracownikami, na przykład poprzez:

- **obserwację** nieformalnych **rozmów i relacji** w środowisku pracy, gdzie często ujawniają się niewypowiedziane przekonania i nawyki językowe.
- **Ankiety**, w których można, w sposób anonimowy, zbadać jakie przekonania mają pracownicy na temat płci oraz jak oceniają inkluzywność w organizacji na poziomie zachowań i języka.
- **Grupy focusowe**, czyli wywiady pogłębione, np. z grupami wykluczonymi, podczas których można zidentyfikować najczęstsze stereotypy i przejawy nierówności, w codziennych działaniach i relacjach obecne w środowisku pracy.
- **Analizę przypadków** zgłoszonych oficjalnie naruszeń, o ile taki system w organizacji istnieje.

## JAK ZADBAĆ O ŚRODOWISKO PRACY SPRZYJAJĄCE RÓWNOŚCI?

Zbudowanie inkluzywnego, wolnego od dyskryminacji miejsca pracy wymaga całościowego podejścia oraz uwzględnienia wielu obszarów działania organizacji. Na podstawie dostępnych badań na temat wykorzystywania języka inkluzywnego można wskazać najważniejsze kierunki, które warto wziąć pod uwagę:

- **edukowanie dzieci i osvajanie ich z komunikacją inkluzywną**,
- **używanie języka inkluzywnego** – należy używać żeńskich i męskich końcówek (o ile to możliwe) lub form bezosobowych, a także „osobatywów” (np. „osoba studencka”, „osoba towarzysząca”), jest to szczególnie ważne w ogłoszeniach rekrutacyjnych,
- **tworzenie przekazów wolnych od stereotypów i etykietowania** – w działaniach informacyjnych i promocyjnych należy unikać stereotypów w języku i grafice, a także promować standardy równościowe,
- **poprawę zrozumiałości i atrakcyjności ogłoszeń o pracę** – pamiętanie o formach inkluzywnych w ogłoszeniach o pracę pozwala przyciągać bardziej różnorodne grono kandydatów i kandydatek, a tym samym może poszerzać kompetencje **personelu**<sup>64</sup>,
- **organizowanie regularnych szkoleń z przepisów prawa dotyczących równego traktowania**, przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingu, a także zwiększanie świadomości na temat ukrytych mechanizmów

64. Badanie przeprowadzone przez Bank BNP Paribas wskazuje, że sposób formułowania nazw zawodów – w tym użycie feminatywów, form męskoosobowych lub form neutralnych – ma istotny wpływ na postrzeganie ról płciowych w kontekście zawodowym. Szczególnie w odniesieniu do dzieci, wyniki sugerują, że stosowanie neutralnych lub żeńskich nazw profesji sprzyja zwiększeniu reprezentacji kobiet w wyobrażeniach młodych odbiorców, co może przyczyniać się do przełamywania stereotypów płciowych i promowania równości w zakresie aspiracji zawodowych. „Wystarczy słowo, by zmienić sytuację kobiet na rynku pracy – wyniki badania”, Pracuj.pl, dostęp 12.08.2025.

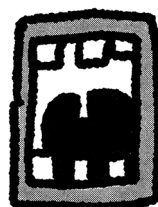


- dyskryminacji i ich wpływu,
- **wprowadzenie i przestrzeganie procedur** antydyskryminacyjnych i antymobbingowych („włączenie instytucjonalne”),
  - **uwzględnienie podczas procedury onboardingowej zasad dotyczących kultury języka,**
  - **wyposażenie pracowników w narzędzia do asertywnego reagowania** na przejawy dyskryminacji i do empatycznego przepraszenia,
  - **stworzenie w miejscach pracy bezpiecznej przestrzeni do dialogu na temat komunikacji w firmie** – głoszenie idei, że „w języku zmieścimy się wszyscy” i że należy nazywać ludzi tak, jak sobie tego życzą, niezależnie od preferowanej formy, silnie wspiera potrzebę otwartego dialogu i poszanowania indywidualnych wyborów,
  - **aktywne dążenie do poznania indywidualnych preferencji językowych** – warto promować proaktywne podejście do poznania preferencji językowych,
  - **ciągłe monitorowanie i adaptację norm językowych** – konieczne jest pilnowanie, by stosować słownictwo powszechnie akceptowane i być na bieżąco z akceptowanym uzusem, a w razie wątpliwości zasięgać rady,
  - **regularne przeprowadzanie badań i ekspertyz identyfikujących nierówności** uwarunkowane płcią, przejawiające się zarówno w komunikacji werbalnej, jak i niewerbalnej.

Promując sprzyjające włączeniu

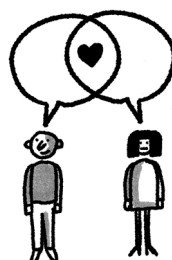
społecznemu środowisku pracy, organizacje nie tylko poprawiają samopoczucie i zadowolenie pracowników, ale także wzmacniają postrzeganie wsparcia organizacyjnego, zmniejszając intencje rotacji i wspierając bardziej pozytywne i produktywne miejsce pracy.

## Równościowa kultura organizacyjna w pytaniach i odpowiedziach



**Chcę wykorzystywać feminatywy, ale nie wiem, które wersję są poprawne. Gdzie mogę to sprawdzić?**

Sprawdź w słownikach języka polskiego (np. PWN), poradnikach językowych (np. Poradnia Językowa UW) lub na stronach organizacji promujących język inkluzywny (np. Fundacja [Feminoteka](#)<sup>65</sup>).



**Co mam zrobić, by tworzone przeze mnie dokumenty nie były za długie? Kiedy dodaję formy męskie, żeńskie i osobatywy, tekst staje się nieczytelny.**

65. [Inkluzywny narzędziownik stanowisk, funkcji i zawodów w Uniwersytecie Śląskim w Katowicach \(słownik fleksyjno-słotwórczy\)](#), dostęp 12.08.2025

Używaj **form bezosobowych** (np. „osoba aplikująca”) lub **wprowadź wyjaśnienie na początku**, że wszystkie formy odnoszą się do wszystkich płci, wtedy nie musisz powtarzać każdej wersji.



**Spotykam się z sytuacjami, kiedy kobiety wprost mówią, że nie uznają feminatywów. Co w takiej sytuacji?**

Szanuj wybór danej osoby. Używaj feminatywów tam, gdzie to neutralne lub systemowe (np. ogłoszenia), ale indywidualnie zwracaj się zgodnie z preferencją rozmówcy.



**Czy jako kobieta muszę używać nazw żeńskich?**

Nie. Pamiętaj, że decyzja w tej sprawie zależy od Twoich preferencji.



**Co mam zrobić, jeśli chcę stworzyć komunikat inkluzywny?**

Aby Twój komunikat był inkluzywny, musisz świadomie podchodzić do języka i materiałów wizualnych, dążąc do stworzenia środowiska, w którym każdy czuje się akceptowany, szanowany i ceniony. Warto zadać sobie pytania: Jakie są moje intencje? Czy brzmię uprzedzeniowo? Czy to brzmi jak mikroagresja? Czy przyjmuję założenia o moim odbiorcy? Jeśli nadal nie masz pewności – zapytaj!

## Uwrażliwianie i budowanie świadomości wokół stereotypów

Aby skutecznie zmieniać przekonania pracowników, warto rozpocząć od **zbudowania świadomości** w dwóch obszarach. Po pierwsze, na temat stereotypów i uprzedzeń, które posiadamy jako ludzie o wszelkich grupach mniejszościowych. Po drugie na temat uprzedzeń, jakie posiadamy na swój własny temat, będąc reprezentantami danej płci, inaczej mówiąc na temat tego jak my sami zinternalizowaliśmy przekazy społeczne. Do budowania wiadomości można wykorzystać:

- **Serię szkoleń** o mechanizmach powstawania, rodzajach i konsekwencji myślenia stereotypowego.
- **Materiały video** np. w formie case studies z życia organizacji, krótkie „historyjki” pokazujące obecność uprzedzeń w różnych sytuacjach zawodowych.



- **Ćwiczenia praktyczne** jako symulacje rekrutacji, awansu czy oceny pracowników, w których zmienia się role i generuje dyskusję nt. obiektywności podejmowania decyzji.
- **Storytelling Circles**, w trakcie których pracownicy dzielą się własnymi historiami związanymi z uprzedzeniami, których doświadczyli, i w jaki sposób wpłynęły one na ich życie zawodowe.
- Prowadzenie wewnątrz organizacji edukacji w zakresie **inteligencji emocjonalnej** ma duże znaczenie w dzisiejszym zmieniającym się świecie, w pracy z młodymi pokoleniami, w pracy nowoczesnych liderów. Mogłaby to być odpowiedź na przekonania, że kobiety są nadmiernie emocjonalne w pracy i szansa na uświadomienie mężczyznom jak cennym zasobem jest dziś rozpoznawanie świata emocji.

Poza budowaniem świadomości na temat mechanizmów uprzedzeń, ważne jest również by w sposób praktyczny pomóc w przeciwdziałaniu stereotypowemu postrzeganiu ról płciowych. W tym celu można wykorzystać poniższe narzędzia:

- **Promowanie** w organizacji kobiet, osiągających sukces na stanowiskach wysokich/menedżerskich albo uznawanych za męskie, np. **inspirujące śniadania/wywiady** z liderkami.
- Wdrożenie „**Ambasadora równości**”, jako osoby czuwającej, żeby nie pojawiały się uprzedzenia, stereotypy, mikroagresje w trakcie różnych spotkań.
- Wprowadzenie **obiektywnych kryteriów oceny efektywności pracy**, np. okresowa ocena pracowników, aby zapobiec stereotypowym przekazom, mówiącym o tym, że np. młode mamy realizują swoje zadania niewystarczająco, kobiety są gorsze jako liderki, kobiety słabiej radzą sobie w zarządzaniu projektami.
- Wprowadzenie **elastycznego czasu pracy** dla młodych matek (np. zadaniowy czas pracy, praca zdalna), aby stworzyć kobietom możliwości wykorzystania swoich kompetencji, pomimo ograniczeń czasowych związanych z rolami rodzinnymi, które często realizują równolegle.
- Sposobami na przeciwdziałanie, autostereotypom, które są tak samo ograniczające i krzywdzące jak stereotypy pochodzące z zewnątrz, może być:
  - Organizacja **warsztatów dla kobiet z budowania pewności siebie**.
  - Wdrożenie **programów rozwojowych dla kobiet** wspierających ich rozwój, np. Womens Leadership Program.
  - Organizacja **mentoringu** wewnątrz organizacji – wsparcie młodych kobiet i/lub mających mniejsze doświadczenie zawodowe przez kobiety z większym doświadczeniem zawodowym lub doświadczeniem na stanowiskach liderek.
  - Udział pracowników w **konferencjach** promujących kobiety sukcesu, np. Women in tech, Women Power, aby łamać stereotypy płci, korzystając także z przykładów spoza organizacji

Powyższe narzędzia można zastosować względem wszystkich pracowników lub też można skupić się na badaniu postaw kierownictwa, w myśli idei, że jeśli ta grupa na co dzień nie wspiera równości, to żadna zmiana zachowań, na pozostałych poziomach organizacji, nie będzie możliwa.

## Jeśli jesteś osobą liderką

- Zastanów się co skłania Cię, aby zaproponować poszczególną osobie awans.
- Jak reagujesz, kiedy ktoś o dekadę młodszy lub starszy nie zgadza się z Twoim zdaniem (nie tylko w kontekście relacji zawodowych).
- Jak przyjmujesz krytykę ze strony osoby młodszej od Ciebie lub mniej doświadczonej w praktyce zawodowej od Ciebie.
- Nazwij nieformalne sieci w swojej organizacji.

## Jeśli nie jesteś osobą liderką

- Jak stawiasz granice osobom, które narzucają Ci swoje nawyki zachowań (całowanie kobiety w rękę, przyzwalanie na seksitowskie żarty, wyśmiewanie ojców za tzw. „opiekę nad dzieckiem”).
- Jakim językiem się posługujesz, czy wzmacniasz stereotypy czy wręcz przeciwnie.
- Czy przeważają u Ciebie ciekawość czy krytycyzm, kiedy spotykasz się z zachowaniem nieprzystającym do twoich przyzwyczajzeń (oczekiwań)? Uwaga! mówimy o zachowaniach etycznych.

# Uwrażliwianie i budowanie świadomości wokół mikroagresji

Aby wpływać na zmianę postaw pracowników w kierunku zachowań

równościowych warto rozpocząć od edukacji i poszerzania świadomości poprzez:

- **Szkolenia/webinary** na temat mikroagresji, seksizmu, zachowań dyskryminujących, w tym np. krótkie warsztaty (1–2 h) uczące technik asertywnej interwencji w sytuacjach mikroagresji, scenariusze video i ćwiczenia rozbudzające refleksję nt. roli świadka.
- Wprowadzenie **słowniczka / informatora** dla pracowników z przykładami takich zachowań.
- **„Moment Równości”** czyli dołożenie dodatkowej cotygodniowej lub comiesięcznej sekcji, na spotkaniach kierowniczych i zespołowych, w trakcie której zespół podsumowuje przykłady zaobserwowanych pozytywnych zachowań oraz omawia wyzwania z obszaru inkluzywności.
- **„Ambasadorów równości”** jako funkcję rotacyjną w zespole, polegającą na uważnej obserwacji i reagowaniu na spotkaniach na zachowania, które są dyskryminujące.
- **Kodeks Etyczny**, czyli dokument, w którym jasno określone są zachowania niedopuszczalne w organizacji, takie jak dyskryminacja czy molestowanie, oraz procedury zgłaszania incydentów, czyli polityka antydyskryminacyjna.
- **Anonimowe kanały zgłoszeń dla pracowników**, którzy doświadczają sami lub są świadkami lub ofiarami praktyk/zachowań dyskryminacyjnych, w tym system wczesnego ostrzegania, w postaci np. anonimowego formularza+chatbot D&I dostępnego 24/7, automatycznej eskalacji alertów: HR → Komitet D&I → Zarząd (w przypadku poważnych naruszeń).



- **Okresowe Badania Satysfakcji** poprzez regularne ankiety i wywiady skupione na aspektach D&I, które pozwalają monitorować, jak wdrożone zmiany przekładają się na codzienne zaangażowanie pracowników.

## Język równości i nierówności – pojęcia, które warto znać

### SŁOWNICZEK

**Feminatyw** – wyraz nazywający kobietę wykonującą określony zawód lub pełniącą określoną funkcję, traktowany jako pochodny słowotwórczo od wyrazu mającego rodzaj gramatyczny męski, nazywającego mężczyznę lub w ogóle osobę pełniącą tę funkcję lub wykonującą ten **zawód**<sup>66</sup>.

**Lingwicyzm** – dyskryminacja ze względu na nieużywanie języka standardowego, może skutkować tym, że inteligencja, status, zdrowie czy wykształcenie danej osoby oceniane są przez pryzmat jej kompetencji językowych, w dużej mierze akceptowany **społecznie**<sup>67</sup>. Na dyskryminację językową narażone są przede wszystkim: osoby z dysfunkcją wzroku, osoby g/ Głuche, osoby w podeszłym wieku, osoby z dysleksją, osoby z mniejszości etnicznych, obcokrajowcy, osoby, które z różnych powodów miały utrudniony dostęp do edukacji.

**Osobatyw** – wyrażenie niewskazujące na płeć osoby, o której się mówi. Składa się z wyrazu *osoba* oraz imiesłowu przymiotnikowego lub przymiotnika, np. **osoba studencka**, **osoba partnerska**, **osoba kandydująca**<sup>68</sup>.

**Zjawisko aureoli** – znane również jako efekt aureoli (ang. halo effect), to psychologiczne zjawisko, w którym ocena jednej cechy osoby lub obiektu wpływa na ogólną ocenę tej osoby lub obiektu. W praktyce oznacza to, że pozytywne lub negatywne wrażenie dotyczące jednej cechy (np. wyglądu, inteligencji, osobowości), może prowadzić do podobnej oceny innych cech, nawet jeśli nie ma bezpośrednich dowodów na ich istnienie.

**Niewidzialne praktyki** – to działania, normy i procesy, które nie są formalnie zapisane w regulaminach czy politykach, ale mają istotny wpływ na funkcjonowanie firmy oraz na interakcje między pracownikami. Mogą obejmować niepisane zasady, normy kulturowe, wzorce zachowań oraz relacje interpersonalne, które kształtują atmosferę w miejscu pracy.

**Stereotypowe myślenie** – utrwalanie uprzedzeń dotyczących płci, wieku, rasy czy innych cech, co wpływa na oceny i decyzje w organizacji.

**Nieformalne sieci** – grupy, które mają wpływ na podejmowanie decyzji, ale nie są oficjalnie uznawane, co może marginalizować osoby spoza tych kręgów.

66. **Hasło: feminatyw w „Wielkim słowniku języka polskiego”**, dostęp 12.08.2025

67. K. Liber-Kwiecińska, „Lingwicyzm, gramatyczny nazizm i ortoterroryzm w sieci – komentowanie błędów językowych w dyskusjach internetowych”, „Język Polski” (3), 2022, s. 108-128. **Pełna treść artykułu**, dostęp 12.08.2025.

68. **Hasło: Osobatyw w Obserwatorium Języka Uniwersytetu Warszawskiego**, dostęp 12.08.2025.

**Unconscious bias** – nieświadome nastawienie i uprzedzenia, tendencyjność w postrzeganiu, uprzedzenia i dyskryminacja

**Manterruption** – nieuzasadnione przerywanie wypowiedzi kobiety przez mężczyznę. Jak określiła to pisarka i filozofka Kate Manne, manterruption to „patriarchalny akt, który powiązany jest z męską świadomością ich epistemicznego uprawnienia, przez co naturalne jest dla nich przerywanie innym osobom oraz mówienie dłużej, niż jest to właściwie”.

**Męsplikacja** – tłumaczenie świata kobietom przez mężczyzn.

**Szklany sufit** – pojęcie używane od lat 80. XX wieku. Najczęściej mówimy o nim w sytuacji, kiedy poszczególne grupy społeczne mają utrudnione dojście do wysokich pozycji w strukturze firmy, a nawet zablokowaną szansę na wyższą pensję pomimo posiadania odpowiednich umiejętności i wiedzy.

**Lepka podłoga** – metafora wskazująca na dyskryminujący model zatrudnienia zatrzymujący pracowników, głównie kobiety, na niższych szczeblach w skali zatrudnienia, z niską mobilnością i niewidzialnymi barierami rozwoju kariery.

**@Inkluzywny Słownik Języka**

**Polskiego**<sup>69</sup> – narzędzie wspierające tworzenie komunikacji uwzględniającej równość płci. Pomaga dobrać formy językowe, które nie wykluczają żadnej grupy, unikać stereotypów oraz

promować język odzwierciedlający wartości inkluzywności. Przykładowo, jeśli organizacja chce stosować neutralne określenia zawodów i stanowisk, ISJP podpowie odpowiednie formy.

**@Pojęciownik równościowy**<sup>70</sup> – ten praktyczny słowniczek zbiera i wyjaśnia podstawowe pojęcia, które warto znać i określenia, których warto używać, jeśli chcemy mówić i pisać językiem szacunku.

69. [Inkluzywny Słownik Języka Polskiego](#), dostęp 12.08.2025.

70. [Pojęciownik równościowy](#), dostęp 12.08.2025.



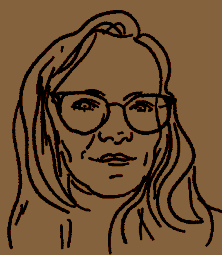
# Przeciwdziałanie naruszeniom



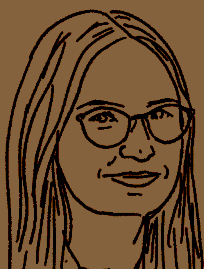
Dorota Zyskowska



Anna Kamińska



Agnieszka Graczyk



Agata Stasik



Prof AWF dr hab. Agata Wiza



Katarzyna Kaszyńska

# AKTUALNA SYTUACJA W ZAKRESIE PRZECIWDZIAŁANIA NARUSZENIOM

Miejsce pracy jako przestrzeń codziennej interakcji, współpracy i realizacji celów zawodowych, powinno opierać się na poszanowaniu godności każdej osoby oraz zasadzie równego traktowania. Niestety, pomimo rosnącej świadomości społecznej i postępujących regulacji prawnych, wciąż dochodzi do sytuacji naruszających te fundamentalne wartości, zwłaszcza w odniesieniu do płci. Dyskryminacja ze względu na płeć przybiera różne formy, od subtelnych mikroagresji, po jawne przypadki molestowania, mobbingu czy seksizmu. Zjawiska te mają poważne konsekwencje nie tylko dla osób dotkniętych, lecz także dla całych zespołów i organizacji, wpływając na efektywność, atmosferę pracy oraz poziom **zaangażowania**<sup>1</sup>.

Naruszenia w miejscu pracy stanowią poważny problem pracodawców i pracowników oraz pracownic, o czym świadczy skala występowania niepożądanych zjawisk:

## Molestowanie

- **~30% kobiet** zgłasza doświadczenie niepożądanych zachowań o charakterze molestującym w pracy.

- **Tylko 18%** przypadków molestowania w pracy jest zgłaszanych.
- **33%** sprawców molestowania nie ponosi żadnych konsekwencji, **a 51%** otrzymuje jedynie reprimendę.
- **70% kobiet** wyraża sprzeciw wobec molestowania w miejscu pracy, jednak w większości przypadków sprzeciw ten nie przynosi skutku.

## Molestowanie seksualne

- **25% Polaków** było świadkiem molestowania seksualnego w swoim miejscu pracy lub nauki.
- **Aż 87% kobiet** doświadczyło w swoim życiu tak klasyfikowanego zachowania.
- Molestowanie seksualne za realny problem w pracy uważa **77% kobiet i 67% mężczyzn**.
- **37%** badanych przyznaje, że pracodawcy walczą z tym zjawiskiem.
- Tylko **~5% przypadków** jest zgłaszanych z obawy przed stygmatyzacją i utratą pracy.
- **49%** Polaków i **43%** Polek uważa, że kobiety są zbyt „wrażliwe” w temacie molestowania seksualnego w miejscu pracy.

## Mobbing

- Doświadcza go **ok. 17% pracowników**, ale **częściej kobiety**.
- Tylko **1/3 firm** ma jasne procedury anty-mobbingowe.

1. Fundacja Batorego, 2020; W. Martyński, „Molestowanie seksualne w pracy w Polsce. Badanie 2021”, [Pełna treść analizy](#), dostęp 12.08.2025; M. Grabowska (red.), „Molestowanie seksualne w obszarach kształcenia zawodowego, zatrudnienia i usług. Raport z badań ilościowych i jakościowych”, Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego, Warszawa, 2022. [Pełna treść raportu](#), dostęp 12.08.2025. Fundacja Ster, 2021. Państwowa Inspekcja Pracy, 2022. Fundacja Share the Care, 2022. Fundacja Feminoteka, 2020.

## Dyskryminacja

- **Ponad 40% kobiet** uważa, że była dyskryminowana przy awansach lub wynagrodzeniach.
- Przykłady: pomijanie kobiet w ciąży przy awansach, niższe premie.

## Szowinizm

- Obecny głównie w kulturze organizacyjnej i relacjach nieformalnych.
- Występuje w co 3. miejscu pracy.
- Często maskowany jako „tradycyjna rola kobiet”.

## Seksizm

- Obecny w języku, żartach, zachowaniach.
- **Ok. 60% kobiet** doświadczyło seksistowskich uwag w pracy.

## Nepotyzm

- Trudny do zmierzenia, ale częstszy w małych i średnich firmach.
- Kobiety rzadziej korzystają z „sieci powiązań”, co pogłębia nierówności.

## Mikroagresja

- Brak oficjalnych statystyk, ale badania jakościowe pokazują powszechność, **bagatelizowanie kompetencji**, „żarty” o kobietach, przerywanie wypowiedzi, szczególnie w sektorach zdominowanych przez mężczyzn.

Działania zapobiegawcze względem naruszeń podejmowane przez firmy mają ograniczoną skuteczność:

- Tylko 31% firm ma formalną politykę antymobbingową lub antidyskryminacyjną (PIP, 2022).

- W sektorze publicznym procedury posiada ok. 80% jednostek, ale często są one nieskuteczne lub formalne (NIK, 2021).
- Firmy >250 pracowników częściej wdrażają polityki równościowe (~60%), ale rzadko szkolą kadre zarządzającą.

Działania zapobiegawcze są często deklaratywne. Małe firmy rzadko wdrażają procedury, a ich skuteczność zależy głównie od szkoleń i kultury organizacyjnej, zaś nie samych dokumentów.

# Katalog naruszeń

Tabela nr 1. Katalog naruszeń.

Nazwa naruszenia	Definicja	Przykłady
<b>Molestowanie</b>	Każde niepożądane zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności osoby fizycznej i stworzenie wobec niej zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery. Sformułowanie „niepożądane zachowanie” akcentuje brak zgody na dane zachowania i wyrażenie wobec nich <b>sprzeciwu</b> <sup>2</sup> .	Nękanie, wzbudzanie (nieuzasadnionego okolicznościami) poczucia zagrożenia, poniżanie lub naruszanie prywatności pracownika/pracownicy, w tym wykorzystywanie jej/jego wizerunku lub innych danych osobowych bez jej/jego zgody (stalking).

2. Dz. U. z 2022 r. poz. 1510 z późn. zm.; D. Dudek, E. Koźbiał, J. Podworska, A. Pomierska, „Termin upłynął. Wdrażaj równość. Raport z badania stosowania ustawy z dnia 3 grudnia 2010 r. o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania”, Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego, Warszawa, 2022. [Pełna treść raportu](#), dostęp 12.08.2025.



Nazwa naruszenia	Definicja	Przykłady
<p><b>Molestowanie seksualne</b></p>	<p>Każde niepożądane zachowanie o charakterze seksualnym wobec osoby fizycznej lub odnoszące się do płci, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności tej osoby, w szczególności poprzez stworzenie wobec niej zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery. Na zachowanie to mogą się składać fizyczne, werbalne lub pozawerbalne elementy. Doświadczyć molestowania seksualnego może wyłącznie osoba fizyczna. Tak jak w przypadku molestowania, warunkiem istnienia molestowania seksualnego jest brak zgody osoby, do której zachowanie jest kierowane.</p>	<p><b>Przykłady:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• żarty seksistowskie,</li> <li>• komentowanie wyglądu i aluzje z podtekstem seksualnym,</li> <li>• niechciane pytania dotyczące życia prywatnego,</li> <li>• niewerbalne zachowania o charakterze molestowania seksualnego (np. natrętne lub ostentacyjne oglądanie sylwetki, wyrażanie gestem lub mimiką uznania lub dezaprobaty dotyczącej wyglądu, niechciany dotyk (przytulanie, całowanie), niestosowne propozycje randki,</li> <li>• najczęstszą formą molestowania jest pogardliwe odnoszenie się do jednej z płci, jako narzędzie kontroli i dominacji jednej z płci.</li> </ul>

Nazwa naruszenia	Definicja	Przykłady
<p><b>Mobbing</b></p>	<p>Zakres znaczeniowy terminu różni się w zależności od tego czy spojrzymy na mobbing z perspektywy prawa czy społeczno-kulturowej. Definicje mobbingu formułowane na gruncie psychologii mają szerszy zakres niż definicje <b>prawne</b><sup>3</sup>.</p> <p>Wg Kodeksu pracy mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników. W świetle tej definicji, ofiarą mobbingu może stać się jedynie osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę, powołania, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o <b>pracę</b><sup>4</sup>.</p>	<p><b>Przykłady:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nieprzydzielanie zadań zawodowych pracownikowi,</li> <li>• ograniczanie i utrudnianie kontaktów pracowniczych ze współpracownikami, a także bezpodstawna krytyka kompetencji zawodowych,</li> <li>• publiczne ośmieszenie pracownika,</li> <li>• rozpowszechnianie plotek lub nieprawdziwych informacji na jego temat,</li> <li>• przydzielanie zadań poniżej kwalifikacji w celu jego upokorzenia,</li> <li>• ignorowanie obecności pracownika w zespole,</li> <li>• celowe pomijanie go przy podejmowaniu decyzji zawodowych lub wykluczanie z zebrań.</li> </ul>

3. G. Jedrejek, „Mobbing. Środki ochrony prawnej”, Wolters Kluwer Polska, 2011.

4. [Poradnik antydyskryminacyjny](#), dostęp 12.08.2025.



Nazwa naruszenia	Definicja	Przykłady
<p><b>Mikro-agresja</b></p>	<p>Drobne akty wykluczenia (ang. Subtle Acts of Exclusion). Określenie odnosi się do efektu aktu, czyli wykluczenia, a nie ocenia intencji osoby inicjującej działanie. Są to nieprofesjonalne zachowania w pracy odnoszące się do sfery prywatnej np. kiedy szef mówi do młodszej pracownicy: „prowadzisz samochód zupełnie jak moja żona” lub szef do kolegi: nie maź się jak baba”, „podejmij męską decyzję”. Mikroagresje wynikają często ze stereotypów, braku wiedzy, wycucia kontekstu kulturowego. Są one nazywane mikro z tego powodu, że są pojedyncze, jednak skumulowane wywierają poważne skutki. Gdy drobne zachowanie się nakładają powodują kumulatywny efekt porównywany do pełnowymiarowej dyskryminacji. Gdy się powtarzają podnoszą poziom stresu, obniżają samoocenę, dyskredytują naszą pozycję. Mikroagresje mogą mieć dalekosiężne i przykre konsekwencje dla naszej psychiki, a także efektywności w <b>pracy</b><sup>5</sup>.</p>	<p><b>Przykłady:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• seksistowskie uwagi: „Kobiety są zbyt emocjonalne, aby pełnić funkcje kierownicze”,</li> <li>• zakładanie stereotypowych ról: „Kto opiekuje się dziećmi, skoro tyle pracujesz?”,</li> <li>• nieodpowiednie komplimenty: „Wyglądasz dobrze jak na kobietę w IT”,</li> <li>• lekceważenie z powodu młodego wieku: „Jesteś za młody, żeby to rozumieć”,</li> <li>• podważanie wartości starszych pracowników: „To świetne, że nadal pracujesz w tym wieku”,</li> <li>• zakładanie braku umiejętności technologicznych: „Czy potrzebujesz pomocy z komputerem?”,</li> <li>• stereotypowe uwagi: „Millennialsi zawsze chcą wszystko zmieniać”,</li> <li>• uwagi na temat ubioru: „Jesteś odważna, że nosisz coś takiego do pracy”,</li> <li>• niechciane rady zdrowotne: „Może powinnaś zacząć chodzić na siłownię”,</li> <li>• porównania do stereotypów: „Wyglądasz jak modelka, dla czego pracujesz w biurze?”.</li> </ul>

5. Publikacja użytkownika Sandra Frydrysiak, PhD, „Czym są mikroagresje słowne”, LinkedIn, 2024, dostęp 12.08.2025.

Nazwa naruszenia	Definicja	Przykłady
<p><b>Dyskryminacja</b></p>	<p>Nierówne, gorsze, niesprawiedliwe traktowanie osób lub grup ze względu na ich rzeczywiste lub domniemane cechy tożsamości, takie jak: płeć, tożsamość płciowa, kolor skóry (rasa), pochodzenie narodowe i/lub etniczne, religia, wyznanie lub bezwyznaniowość, światopogląd, stan zdrowia i stopień sprawności, wiek, orientacja psychoseksualna, status społeczny i ekonomiczny. Dyskryminacja oparta jest najczęściej na stereotypach i uprzedzeniach oraz jest związana z relacjami formalnej lub symbolicznej władzy w danej społeczności. Jej skutkiem jest utrudnienie lub uniemożliwienie korzystania na równi z innymi z praw, wolności oraz z szeroko pojętych społecznych dóbr i zasobów.</p>	<p><b>Przykłady:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• odmowa zatrudnienia ze względu na płeć,</li> <li>• pomijanie przy awansach mimo kwalifikacji,</li> <li>• zaniżanie wynagrodzenia z powodu wieku,</li> <li>• ograniczanie dostępu do szkoleń dla kobiet w ciąży,</li> <li>• seksistowskie lub rasistowskie komentarze, utrudnianie powrotu do pracy po urlopie macierzyńskim,</li> <li>• zlecanie mniej odpowiedzialnych zadań osobom starszym,</li> <li>• izolowanie pracownika ze względu na wyznanie,</li> <li>• zakaz noszenia symboli religijnych,</li> <li>• przypisywanie stereotypowych ról zawodowych.</li> </ul>



Nazwa naruszenia	Definicja	Przykłady
<p><b>Szowinizm</b></p>	<p>Postawa kogoś, kto uważa, że grupa, do której należy jest zdecydowanie lepsza od innych grup podobnego rodzaju, dlatego do przedstawicieli tych grup odnosi się z pogardą i dyskryminuje ich lub <b>prześladuje</b><sup>6</sup>.</p>	<p><b>Przykłady:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mówienie obraźliwych i dyskryminujących komentarzy np. wyśmiewanie wyglądu, inteligencji czy charakteru przedstawicielki/przedstawiciela danej płci,</li> <li>• uprzedmiotawianie i traktowanie kobiety/mężczyzny jak rzeczy, np. poprzez ocenę na podstawie wyglądu zamiast na podstawie osiągnięć i umiejętności,</li> <li>• ograniczanie możliwości kobiety/mężczyzny i narzucanie im tradycyjnych ról płciowych, np. sugerowanie, że kobiety powinny zajmować się domem i dziećmi, a nie pracować zawodowo.</li> </ul>

6. P. Żmigrodzki, „Wielki słownik języka polskiego PAN”, Kraków, 2018.

Nazwa naruszenia	Definicja	Przykłady
<p><b>Seksizm</b></p>	<p>Pogląd zakładający wyższość jednej płci nad drugą, prowadzący w konsekwencji do <b>dyskryminacji</b><sup>7</sup>.</p> <p>Definicja według Rady Europy z 2018 roku: „każde działanie, gest, wizualna reprezentacja, wypowiedź ustna lub pisemna, praktyka lub postępowanie oparte na przekonaniu, że osoba lub grupa osób jest gorsza z powodu swojej płci, występujące w sferze publicznej lub prywatnej, online i offline”.</p>	<p><b>Przykłady seksizmu wobec kobiet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• umniejszanie ekspertkom płci żeńskiej poprzez niedopuszczanie ich do wysokich stanowisk w strukturach zarządzających,</li> <li>• niższe wynagrodzenia kobiet za tę samą pracę co mężczyźni, pomijanie kobiet w systemach nagród lub przyznawanie niższych premii,</li> <li>• uprzedzenia, które prowadzą do traktowania kobiet, jako mniej kompetentnych w pewnych rolach np. na listach wyborczych partii politycznych.</li> <li>• Przykłady seksizmu wobec mężczyzn:</li> <li>• w kontekście życia zawodowego np. wychowawca przedszkolny, pielęgniarz czy manikiurzysta traktowani mało poważnie czy wyśmiewani lub uznawani za zniewieściałych, pomimo że płeć nie wpływa na ich profesjonalizm,</li> <li>• w postaci presji na bycie twardym, silnym, pozbawionym emocji: „chłopcy nie płaczą”, „nie zachowuj się jak baba”, określenia krzywdzące i rzucające na poczucie własnej wartości.</li> </ul>

7. Ibidem.



Nazwa naruszenia	Definicja	Przykłady
<p><b>Nepotyzm</b></p>	<p>Zjawisko to określa się jako faworyzowanie rodziny i znajomych w miejscu pracy, np. zatrudnianie po znajomości, przyznawanie podwyżek osobom z rodziny lub inne traktowanie krewnych. Nepotyzm jest pewnego rodzaju formą korupcji, a jego konsekwencje to m.in.: trudności w komunikacji zespołowej, brak zaufania do szefostwa, konflikty, tworzenie się podgrup oraz klik, a także donosy i plotkowanie; dyskryminacja pracowników, którzy nie są spokrewnieni z osobami decyzyjnymi w firmie, spadek zaangażowania pracowników. Konsekwencje psychiczne to m.in. brak rozwoju, blokady emocjonalne, niechęć do pracodawcy, zmniejszenie zapału u osób <b>kompetentnych</b><sup>8</sup>.</p>	<p><b>Przykłady:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zatrudnianie członków rodziny w przedsiębiorstwie, mimo że osoby te nie mają odpowiednich kompetencji, doświadczenia ani wykształcenia,</li> <li>• awanse i podwyżki dla osób z rodziny lub znajomych,</li> <li>• faworyzowanie tych współpracowników, którzy są spokrewnieni z właścicielem lub kierownikiem.</li> </ul>

**Źródło:** Opracowanie własne

8. Randstad, „Nepotyzm w pracy – definicja, przykłady, skutki”, 2021, dostęp 12.08.2025

# Konsekwencje naruszeń

Brak skutecznych działań wobec naruszeń może skutkować poważnymi konsekwencjami dla pracownika i pracodawcy.

**Tabela nr 2.** Obszary, w których pracownik i pracodawca mogą doświadczać konsekwencji naruszeń, wraz z przykładami

Obszar	Konsekwencje dla pracownika	Konsekwencje dla pracodawcy
<b>Zdrowie psychiczne i fizyczne</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• stres</li><li>• wypalenie</li><li>• depresja</li><li>• zaburzenia snu</li><li>• częste L4</li><li>• rezygnacja z pracy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• wzrost absencji</li><li>• spadek produktywności</li><li>• koszty rotacji i zastępstw</li></ul>
<b>Atmosfera i kultura organizacyjna</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• poczucie wykluczenia</li><li>• brak zaufania</li><li>• konflikty, pasywność</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• toksyczne środowisko</li><li>• trudności rekrutacyjne</li><li>• spadek zaangażowania zespołu</li></ul>
<b>Wizerunek i reputacja</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• lęk o skojarzenie z firmą</li><li>• trudności z referencjami po odejściu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• kryzysy PR</li><li>• negatywne opinie online</li><li>• spadek zaufania klientów/partnerów</li></ul>
<b>Aspekty prawne i finansowe</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• utrudnione dochodzenie sprawiedliwości</li><li>• stres i koszty postępowań</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• pozwy, odszkodowania</li><li>• kary od PIP/UODO</li><li>• koszty działań naprawczych</li></ul>
<b>Efektywność i rozwój firmy</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• brak awansu, stagnacja</li><li>• porzucenie ambicji zawodowych</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• utrata talentów</li><li>• mniejsza innowacyjność</li><li>• spadek wyników biznesowych</li></ul>

Źródło: Opracowanie własne

**Tabela nr 3.** Ekonomiczne konsekwencje (koszty) występowania naruszeń

Obszar	Założenie	Kalkulacja
<p><b>Koszty absencji związanej z mobbingiem/stresującym środowiskiem</b></p>	<p>10% pracowników (czyli 10 osób) bierze średnio 10 dni L4 rocznie więcej z powodu stresu.</p> <p>Koszt dzienny pracownika (pensja + składki + zastępstwo): ~400 zł</p>	<p><math>10 \text{ osób} \times 10 \text{ dni} \times 400 \text{ zł} = 40\,000 \text{ zł rocznie}</math></p>
<p><b>Koszty rotacji pracowników</b></p>	<p>5 pracowników odchodzi przez brak działań antydyskryminacyjnych.</p> <p>Koszt rekrutacji i wdrożenia nowej osoby: ~10–20 tys. zł</p>	<p><math>5 \times 15\,000 \text{ zł} = 75\,000 \text{ zł rocznie}</math></p>
<p><b>Potencjalne odszkodowanie sądowe</b></p>	<p>Przykład: wyrok Sądu Pracy w Warszawie (2022)</p>	<p>Firma wypłaciła 80 000 zł kobiecie za dyskryminację płacową i mobbing. Dodatkowo: koszty prawne, utrata reputacji</p>
<p><b>Spadek produktywności</b></p>	<p>Założenie: 10% niższa efektywność zespołu przez złą atmosferę.</p>	<p>Jeśli firma generuje 5 mln zł przychodu rocznie, to: 10% spadek = 500 000 zł strat pośrednich</p>

Obszar	Założenie	Kalkulacja
<p><b>Kara od PIP za brak procedur (np. antymobbingowych)</b></p>	<p>Zgodnie z Kodeksem pracy</p>	<p>Kara do 30 000 zł. Zwykle stosowane mandaty: 1 000–5 000 zł, ale przy medialnym rozgłosie są one wyższe.</p>

**Źródło:** Opracowanie własne



## Korzyści z budowania bezpieczeństwa w pracy

Korzyści z budowania bezpieczeństwa w pracy dla pracodawców i pracowników.



### Korzyści dla pracodawcy:

- budowanie nowoczesnych, zrównoważonych organizacji,
- rezultaty biznesowe, wymierne efekty
- poczucie lojalności i współodpowiedzialności pracowników za zysk firmy,
- wzrost zaangażowania i zaufania do pracodawcy,
- produktywność zespołu w grupach cechujących się dużą spójnością,
- identyfikacja z misją firmy,
- skuteczność w osiąganiu celów grupowych,
- podnoszenie wydajności/kreatywności pracowników,



### Korzyści dla pracowników:

- poczucie przynależności do miejsca pracy,
- przestrzeń nawiązywania trwałych relacji interpersonalnych,
- dawanie lub otrzymywanie wsparcia,
- gotowość do konstruktywnej współpracy,

- możliwość współtworzenia kultury organizacyjnej,
- poczucie sprawczości, skuteczności, zaufania do swoich możliwości,
- możliwość wszechstronnego rozwoju,
- możliwość weryfikowania i rozwijania kompetencji,

## METODY I NARZĘDZIA DIAGNOZY ORGANIZACJI W ZAKRESIE PRZECIWDZIAŁANIA NARUSZENIOM

Poddanie organizacji autodiagnozie w obszarze niedyskryminacji i naruszeń to kluczowy krok do budowania świadomej i odpowiedzialnej kultury organizacyjnej. Dzięki niej organizacja może zrozumieć, na ile deklarowane zasady równości faktycznie przekładają się na codzienną praktykę oraz zidentyfikować obszary wymagające wzmocnienia. Autodiagnoza inspirowa do refleksji nad tym, jak realnie wspierane są wartości równości, różnorodności i szacunku. To szansa, by z odwagą spojrzeć na swoje działania i wzmocnić wizerunek organizacji jako nowoczesnej, uczciwej i otwartej na rozwój.

# Autodiagnoza w zakresie formalnym (dokonywana przez kadrę zarządzającą)

**Grafika nr 1.** Elementy autodiagnozy realizowanej przez kadrę zarządzającą



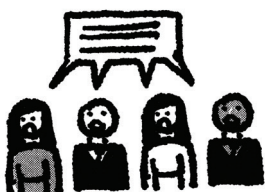
**Co mówi pracodawca:**

- niezbędne dokumenty – czy są?
- co zawierają?



**Co mówią dane:**

- czy stosowane działania dają efekt?



**Co mówią pracownicy:**

- jakie są doświadczenia i postawy pracowników?

**Źródło:** Opracowanie własne

## Weryfikacja posiadania przez organizację dokumentów formalnych

Celem badania jest weryfikacja posiadania przez organizację dokumentów formalnych, dla których istnieje obowiązek prawny lub możliwość zawarcia treści dotyczących zasad niedyskryminacji i przeciwdziałania naruszeniom. Badanie pozwoli zidentyfikować luki formalne, których występowanie może prowadzić do odpowiedzialności prawnej organizacji. Przykłady takich dokumentów to:

### Dokumenty obowiązkowe:

- regulamin pracy,
- polityka antymobbingowa / przeciwdziałania dyskryminacji,
- układ zbiorowy pracy / porozumienia zbiorowe,
- strategię / programy równościowe JST,
- polityki równości szans w projektach współfinansowanych z funduszy UE,
- sprawozdania do organów nadzorczych (np. raporty niefinansowe),
- statut uczelni / regulaminy wewnętrzne uczelni,
- kodeks etyki (jednostki publiczne / służba cywilna).

### Dokumenty fakultatywne:

- polityka równości płci / polityka różnorodności,
- strategia CSR / ESG,
- kodeks dobrych praktyk / kodeks postępowania,
- programy mentoringowe / rozwojowe,
- deklaracje równości (np. Karta Różnorodności),
- procedury rekrutacyjne,

Dzięki wynikom ankiety organizacja zyska wiedzę o ewentualnych brakach formalnych, co pozwoli:

- zmniejszyć ryzyko odpowiedzialności prawnej,
- podnieść standardy zarządzania różnorodnością.

**@UWAGA! Zobacz zał. 2.1. „Wzór ankiety weryfikującej posiadanie przez organizację dokumentów formalnych w obszarze naruszeń równości płci”.**

## **Weryfikacja treści w posiadanych przez organizację dokumentach**

Celem badania jest weryfikacja treści posiadanych przez organizację dokumentów (np. Polityka Równości Szans / Równego Traktowania) pod kątem ich skuteczności w przeciwdziałaniu naruszeniom równości płci. Ankieta służy identyfikacji luk treściowych, które mogą osłabiać ochronę przed naruszeniami i zwiększać ryzyko odpowiedzialności prawnej.

### **Przykładowe niezbędne informacje, które powinny być zawarte w dokumentach:**

- definicje równości, dyskryminacji, molestowania, molestowania seksualnego,
- zakres obowiązywania (pracownicy, współpracownicy, kontrahenci),
- wartości organizacyjne związane z równością i różnorodnością,
- cele polityki i zobowiązania organizacji,
- odniesienia do przepisów prawa krajowego i unijnego,

- informacja o procedurze zgłaszania naruszeń,
- wskazanie osób odpowiedzialnych za wdrażanie i nadzór.

### **Dzięki ankiecie organizacja:**

- zyska wiedzę o kompletności i jakości posiadanych dokumentów,
- zidentyfikuje obszary wymagające uzupełnienia,
- wzmocni ochronę przed naruszeniami równości płci i zmniejszy ryzyko prawne.

**@UWAGA! Zobacz zał. 2.2. „Wzór ankiety Weryfikującej treści w posiadanych przez organizację dokumentach”.**

## **Analiza danych kadrowych**

Celem badania jest analiza danych kadrowych w celu weryfikacji zgodności praktyk organizacji z obowiązującymi dokumentami w zakresie przeciwdziałania naruszeniom równości płci. Ankieta ma ujawnić, czy twarde dane (np. dotyczące wynagrodzeń, awansów, szkoleń, rotacji) są spójne z deklaracjami organizacji zawartymi w politykach i procedurach.

### **Przykładowy zakres analizy:**

- luka płacowa (gender pay gap),
- ścieżki awansu według płci,
- dostęp do szkoleń i mentoringu według płci,
- rotacja pracowników według płci.

### **Dzięki analizie organizacja:**

- zidentyfikuje ewentualne rozbieżności między zapisami w dokumentach a praktyką kadrową,
- zaplanuje działania wyrównawcze w oparciu o dane.

**@UWAGA! Zobacz zał. 2.3. „Wzór ankiety do analizy danych kadrowych w celu weryfikacji zgodności praktyk z obowiązującymi w organizacji dokumentami w obszarze naruszeń równości płci”.**

## **Świadomość, doświadczenia i postawy pracowników w organizacji w aspekcie skutecznego przeciwdziałania naruszeniom równości płci**

- Celem badania jest pozyskanie wiedzy, czy organizacja:
- stworzyła i udostępniła pracownikom dokumenty wewnętrzne, które dotyczą ochrony pracowników przed nadużyciami,
- jest organizacją otwartą na edukację w zakresie bezpieczeństwa pracowników,
- jest przyjazna wszystkim pracownikom.

Ankieta jest przeznaczona dla wszystkich pracowników, niezależnie od zajmowanego stanowiska w organizacji. Jest anonimowa. Należy szczerze odpowiedzieć na zawarte w niej pytania, udzielając odpowiedzi „tak” lub „nie”.

Wyniki ankiety wypełnionej przez pracowników warto zestawić z wynikami ankiety formalnej. Dzięki temu będziemy w stanie zweryfikować czy kadra menedżerska i pracownicy rozumieją te same problemy. Wyniki mogą być punktem do wspólnej dyskusji i szukania rozwiązań „szytych na miarę” danej organizacji.

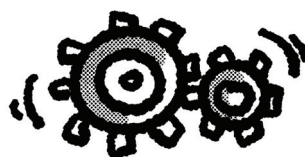
**@UWAGA! Zobacz zał. 2.4. „Wzór ankiety do zbadania świadomości, doświadczeń i postaw pracowników w organizacji w aspekcie skutecznego przeciwdziałania naruszeniom równości płci”.**

## **JAK PRZECIWDZIAŁAĆ NARUSZENIOM**

Wdrażanie modelu przeciwdziałania naruszeniom powinno przebiegać w sposób uporządkowany i mierzalny.



**1. Plan** – identyfikujemy potrzeby (np. przez ankiety i rozmowy), planujemy działania edukacyjne i komunikacyjne.



**2. Działanie** – prowadzimy szkolenia, warsztaty, kampanie wewnętrzne, wdrażamy zmiany w procedurach.



**3. Sprawdzenie** – zbieramy dane (ankiety, feedback, analiza przypadków).





**4. Usprawnienie** – na podstawie danych korygujemy działania, aktualizujemy materiały, szkolenia i polityki.

Dzięki temu podejściu organizacja unika przypadkowości, działania są zintegrowane z procesami HR, komunikacją i zarządzaniem ryzykiem.

## **Budowanie kultury reagowania poprzez edukację**

Chociaż dokumenty prawne i procedury stanowią niezbędny filar zapobiegania naruszeniom w miejscu pracy, to dopiero edukacja czyni te regulacje żywym elementem kultury organizacyjnej. To właśnie świadome, konsekwentne działania edukacyjne pozwalają realnie zmniejszyć ryzyko wystąpienia zachowań dyskryminacyjnych i zapewnić adekwatną reakcję, gdy do nich dojdzie.

**Edukacja nie może być traktowana jako jednorazowe "odhaczenie obowiązku". Powinna być trwale osadzona w codzienności organizacji,**

od onboardingu nowych pracowników, przez cykliczne warsztaty i spotkania zespołowe, aż po komunikację wewnętrzną. Tylko wtedy wartości takie jak równość, przeciwdziałanie przemocy i szacunek

w komunikacji stają się spójnym i autentycznym elementem kultury pracy.

Świadomi pracownicy, którzy wiedzą, jak reagować na naruszenia i mają pewność, że nieakceptowane zachowania nie będą tolerowane, czują się bezpieczniej, co bezpośrednio przekłada się na ich większe zaangażowanie i lojalność wobec organizacji. Dla pracodawców to nie tylko szansa na budowę nowoczesnej i odpornej na kryzysy firmy, lecz także realna ochrona reputacji zarządu oraz marki pracodawcy.

Skuteczna edukacja wymaga jednak współistnienia z odpowiednimi systemami wsparcia. Jej efekty wzmacniają się, gdy towarzyszą jej m.in. dostęp do pomocy psychologicznej, coaching dla osób wracających do pracy po doświadczeniu przemocy, możliwość zmiany zespołu, jasne ścieżki zgłaszania naruszeń, profesjonalne wsparcie HR oraz działania naprawcze wobec sprawców, takie jak programy resocjalizujące czy indywidualny coaching.

## **Powiązanie z celami ESG, CSR i strategią HR**

Działania na rzecz przeciwdziałania przemocy i promowania równości wpisują się bezpośrednio w filary ESG:

1. S (Social) – bezpieczne środowisko pracy to kluczowy aspekt odpowiedzialności społecznej.
2. G (Governance) – jasne zasady reagowania i przejrzystość w procedurach wzmacniają ład korporacyjny.

Dla CSR to dowód, że firma realnie dba o ludzi, nie tylko komunikuje wartości. Dla HR, to narzędzie zwiększające retencję, zaangażowanie i efektywność zespołów. Działania edukacyjne, polityki równościowe i systemy zgłaszania można raportować w sprawozdaniach ESG, co podnosi wiarygodność organizacji wobec inwestorów, partnerów i klientów.

O tym, jak badać potrzeby szkoleniowe i planować rozwój pracowników można przeczytać w rozdziale [Szkolenia i rozwój](#).



## Grupy docelowe i ścieżki edukacyjne

**Tabela nr 4.** Grupy docelowe wraz z celami edukacyjnymi, zakresem wiedzy i umiejętności

Grupy docelowe	Cel edukacyjny	Zakres wiedzy i umiejętności
<p><b>Wszyscy pracownicy – poziom podstawowy</b></p>	<p>Świadomość, czym są naruszenia w pracy i wiedza, jak na nie reagować.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. jak rozpoznać naruszenia, a co jest zgodne z prawem pracy (np. polecenia przełożonego, rozliczanie lub sposób rozliczania zadań).</li> <li>2. Czym się różnią: <ul style="list-style-type: none"> <li>• konflikt,</li> <li>• mobbing,</li> <li>• dyskryminacja,</li> <li>• molestowanie,</li> <li>• molestowanie seksualne,</li> <li>• mikroagresja,</li> <li>• szowinizm,</li> <li>• seksizm.</li> </ul> </li> <li>3. Jak działają stereotypy i przywileje (np. płciowe).</li> <li>4. Czym jest interseksjonalność, czyli jak różne cechy (np. płeć, wiek, niepełnosprawność) wpływają na sytuację w pracy.</li> <li>5. Jak stawiać granice, reagować na mikroagresje i wspierać dobrą komunikację.</li> <li>6. Wprowadzenie do komunikacji bez przemocy (NVC) i rozwiązywania konfliktów.</li> </ol>

Grupy docelowe	Cel edukacyjny	Zakres wiedzy i umiejętności
<p><b>Liderzy, menedżerowi, zarząd – poziom strategiczny</b></p>	<p>Wiedza, jak zarządzać sytuacjami trudnymi i brać odpowiedzialność za przeciwdziałanie naruszeniom.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rozszerzona wiedza prawna: <ul style="list-style-type: none"> <li>• formy mobbingu i molestowania,</li> <li>• odpowiedzialność pracowników i pracodawcy.</li> </ul> </li> <li>2. Obowiązki leaderskie w reagowaniu i zapobieganiu naruszeniom.</li> <li>3. Jak wspierać zespół w trudnych sytuacjach.</li> <li>4. Jak i kiedy korzystać ze wsparcia (np. supervizja, coaching).</li> <li>5. Praca nad własnymi uprzedzeniami i przywilejami: <ul style="list-style-type: none"> <li>• testy biasów,</li> <li>• ćwiczenia intersekcyjne.</li> </ul> </li> </ol> <p>Język i podejście osoby szkolącej dopasowane do roli osoby zarządzającej.</p>



Grupy docelowe	Cel edukacyjny	Zakres wiedzy i umiejętności
<p><b>Specjaliści: HR, DEI, compliance, komisje – poziom ekspercki i wspierający organizację</b></p>	<p>Przygotowanie do wsparcia całej organizacji, od interwencji, po edukację innych.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zaawansowana wiedza o naruszeniach, przemocy psychicznej i interseksyjności.</li> <li>2. Trening reagowania na zgłoszenia, prowadzenia rozmów i dokumentowania sytuacji.</li> <li>3. Współpraca z prawnikami, tworzenie planów naprawczych.</li> <li>4. Dbłość o własny dobrostan (m.in. udział w superwizjach).</li> <li>5. Szkolenie trenerów wewnętrznych – przygotowanie ambasadorów równości.</li> </ol>
<p><b>Nowe osoby w organizacji – onboarding edukacyjny</b></p>	<p>Włączenie nowych osób w kulturę równości i bezpieczeństwa już od pierwszego dnia.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Polityka przeciwdziałania naruszeniom – co mówi, po co jest i jak ją stosować.</li> <li>2. Kto jest osobą zaufania i jak zgłaszać trudne sytuacje.</li> <li>3. Wprowadzenie do podstawowych pojęć (mobbing, dyskryminacja itd.).</li> </ol>

Źródło: Opracowanie własne

## Formy edukacji i narzędzia

**Tabela nr 5.** Formy edukacji przeciw naruszeniom wraz z przykładami narzędzi, przedstawione w formule „należy mieć” i „dobrze mieć”

Must have	Nice to have
<p><b>Warsztaty praktyczne (stacjonarne lub online)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Interaktywne zajęcia z rozpoznawania i reagowania na naruszenia.</li><li>• Ćwiczenie komunikacji opartej na szacunku, reagowania na mikroagresje.</li><li>• Przestrzeń na pytania i omówienie realnych sytuacji</li></ul>	<p><b>Newsletter lub sekcja w newsletterze z konkretnymi przykładami i poradami</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cykliczne przypomnienia o wartościach, działaniach i wsparciu.</li><li>• Krótkie formaty, np. 3 rzeczy, które możesz zrobić już dzisiaj.</li></ul>
<p><b>Symulacje i scenki z reagowaniem</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Krótkie scenariusze z życia firmy lub sektora.</li><li>• Ćwiczenie reakcji w bezpiecznych warunkach: „co powiedzieć, jak zareagować, czego nie robić”.</li></ul>	<p><b>Edukacja nieformalna: podcasty, webinary, nagrania z ekspertami</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Łatwo dostępne, nieobowiązkowe, sprzyjające osobom mobilnym (np. osobom pracującym w terenie, które mają czas zapoznać się z materiałem wyłącznie podczas jazdy samochodem).</li><li>• Mogą być nagrywane wewnętrznie (np. przez ambasadorów zmiany).</li><li>• Pozwalają utrzymać temat w świadomości bez presji „szkolenia”.</li></ul>

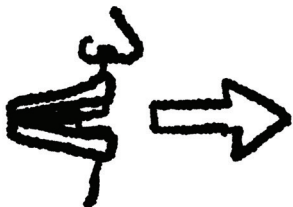


Must have	Nice to have
<p><b>Szkolenia e-learningowe z testem wiedzy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostępne dla wszystkich.</li> <li>• Ustandaryzowane, z możliwością aktualizacji.</li> <li>• Dobry materiał do onboardingu i regularnego przypominania zasad.</li> </ul>	<p><b>Szkolenia e-learningowe z testem wiedzy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostępne dla wszystkich.</li> <li>• Ustandaryzowane, z możliwością aktualizacji.</li> <li>• Dobry materiał do onboardingu i regularnego przypominania zasad.</li> </ul>
<p><b>Kampanie wizualne (plakaty, infografiki, slajdy w intranecie)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Przypominają o polityce, zasadach, kanałach zgłaszania.</li> <li>• Wzmacniają rozpoznawalność osoby / osób zaufania.</li> <li>• Włączają zagadnienia w przestrzeń publiczną organizacji.</li> </ul>	<p><b>Grupy refleksyjne, sieci wsparcia, lunch&amp;learn</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tworzą przestrzeń do regularnych spotkań i wymiany wiedzy.</li> <li>• Wzmacniają społeczność sojuszników i osób zaufania.</li> <li>• Wspierają utrzymanie ciągłości tematu bez dodatkowego budżetu.</li> </ul>
	<p><b>Mężczyźni jako aktywni sojusznicy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaangażowanie mężczyzn w działania edukacyjne i mentoring wzmacnia kulturę równości i współodpowiedzialności.</li> </ul>

**Źródło:** Opracowanie własne

## Prosty język w edukacji

**Temat dyskryminacji i naruszeń jest wrażliwy społecznie, dlatego zwróć uwagę na język,** jaki jest stosowany podczas edukacji pracowników.



### Mów prosto i konkretnie

- Zamiast: „Przeciwdziałanie dyskryminacji o charakterze systemowym”, powiedz: „Dbamy, by wszyscy byli traktowani sprawiedliwie i z szacunkiem”.
- Unikaj trudnych form, np. „molestowanie może być przejawem przemocy strukturalnej”. Lepiej powiedz: „Niektóre zachowania mogą naruszać granice innych osób, warto wiedzieć, jak ich unikać”.

### Używaj codziennego języka

- Zamiast „nieświadome uprzedzenia”, powiedz: „schematy myślenia, które mogą wpływać na nasze decyzje”.
- Zamiast „gender” powiedz „tożsamość płciowa” lub „to, jak ktoś rozumie i wyraża swoją płć”.

### Unikaj tonu osądającego

- Nie mów: „To seksistowskie i niewłaściwe”. Lepiej powiedz: „Takie słowa mogą być odebrane jako wykluczające, lepiej powiedzieć to w sposób X”.

### Pisz bez urzędniczego tonu

Używaj zdań: krótkich (do 15 słów), w stronie czynnej, z prostym

słownictwem (np. zamiast „nabyć drogą kupna” to „kupić”).

### Przykład:

- Zamiast: „Zaleca się implementację polityki równościowej”.
- Lepiej: „Warto mieć jasne zasady, które wspierają równe traktowanie wszystkich osób”.

### Upraszczaj strukturę

- Jeden akapit = jedna myśl.
- Jeden slajd lub ekran = jeden temat.
- Lista z wypunktowaniem, gdy wyliczasz (np. formy przemocy, sposoby reagowania).

### Dostosuj przekaz do odbiorcy

- Dla zarządu: „To kwestia reputacji, zaufania zespołu i ryzyka prawnego”.
- Dla zespołu: „Chcemy, by wszyscy czuli się tu bezpiecznie i wiedzieli, co zrobić, gdy coś jest nie w porządku”.

### Zadbaj o kompetencje osoby edukującej zespół

Osoba odpowiedzialna za edukację powinna:

- Mieć wiedzę z psychologii, socjologii, prawa i pedagogiki.
- Mieć doświadczenie z różnorodnymi grupami.
- Umieć facylitować.
- Potrafić zareagować na trudne emocje w grupie bez zawstydzania.
- Pracować etycznie, bez wykorzystywania traumy w celach edukacyjnych.



# Systemowe podstawy przeciwdziałania naruszeniom

## Zanim zaczniesz budować polityki i procedury

Skuteczne przeciwdziałanie naruszeniom nie zaczyna się od regulaminów, procedur ani polityk zapisanych w dokumentach.

**Fundamentem każdego systemowego rozwiązania powinna być edukacja oraz budowanie świadomości wśród pracowników i kadry zarządzającej.**

Bez rzeczywistego zrozumienia sensu i celu wprowadzanych narzędzi, istnieje ryzyko, że pozostaną one jedynie formalnością, elementem „do odhaczenia”, który nie wpływa realnie na codzienną kulturę organizacyjną. Dlatego ta część modelu jest poprzedzona propozycją działań z zakresu edukacji i budowania świadomości. Rekomendujemy taką właśnie kolejność podejmowania działań.

Pierwszym krokiem jest zatem zadbanie o to, by każdy członek zespołu wiedział:

- dlaczego przeciwdziałanie naruszeniom jest ważne,
- jakie korzyści przynosi zarówno pracownikom, jak i całej organizacji,
- jak konkretne narzędzia i procedury działają w praktyce.

Kluczowe jest przy tym, by używać prostego, zrozumiałego języka (wolnego od prawniczego żargonu). Ważne jest też by wspierać komunikację materiałami wizualnymi, np. infografikami, schematami czy krótkimi filmami informacyjnymi.

Ważne jest dostosowanie narzędzi do wartości i zasad, którymi kieruje się dana organizacja. Dobrze zaprojektowane narzędzia (w tym i sama polityka przeciwdziałania naruszeniom) powinny być nie tylko legalne, ale również dopasowane do organizacji, osadzone w rzeczywistych potrzebach firmy i jej pracowników, a także spójne z kulturą organizacyjną. W tej części modelu jak w żadnej innej widać, jak ważne jest kompleksowe działanie w różnych obszarach i etapach „życia” organizacji.

## Polityka zapobiegania działaniom niepożądanym

Najważniejszym dokumentem, który powinien organizować działania i narzędzia stosowane w celu zapobiegania działaniom niepożądanym, a także stanowić instrukcję postępowania w celu reagowania na naruszenia, jest polityka zapobiegania działaniom niepożądanym. W kolejnych punktach omawiamy najważniejsze tematy i zasady, które powinny być uwzględnione w takiej polityce.

## Zasady zapobiegania działaniom niepożądanym

Skuteczna polityka zapobiegania działaniom niepożądanym opiera się na jednoznacznym przekazie, **brak tolerancji dla wszelkich form naruszeń, niezależnie od ich skali i charakteru.** Nie ograniczamy się jedynie do przypadków mobbingu czy dyskryminacji, równie poważnie traktujemy każde zachowanie godzące w godność osobistą, bezpieczeństwo psychiczne czy komfort pracy osób

zatrudnionych. Zakres ten obejmuje m.in. niechciane komentarze, przemoc słowną, nadużycia władzy, upokarzające żarty czy lekceważenie granic osobistych.

W tym kontekście każdy pracownik ma obowiązek przeciwdziałania działaniom niepożądanym. **Jednak szczególnie odpowiedzialność spoczywa na pracownikach kierujących zespołami.** To oni są pierwszą linią obserwacji i reakcji. Działają jak **system wczesnego ostrzegania**, nie tylko przyjmują zgłoszenia, ale także sami powinni identyfikować sygnały świadczące o potencjalnych naruszeniach.

**Podstawową zasadą systemu przeciwdziałania nieprawidłowościom jest reagowanie na każdy sygnał, nie tylko na formalne zgłoszenie.**

Pracownik nie powinien być obciążony odpowiedzialnością za ocenę, czy dane zachowanie spełnia definicję np. mobbingu, to zadanie komisji lub wyznaczonego zespołu, który dokonuje analizy sytuacji i decyduje o dalszych krokach. Takie podejście chroni osoby poszkodowane przed dodatkowym stresem i odpowiedzialnością.

Niezwykle istotnym elementem tej polityki jest **ochrona osób zgłaszających nieprawidłowości.** Oznacza to zarówno zabezpieczenie ich anonimowości (jeśli to możliwe), jak i realne przeciwdziałanie działaniom odwetowym. Zgłaszanie niepożądanych zachowań to akt odwagi i zaangażowania dla dobra organizacji, polityka firmy w zakresie zapobiegania działaniom niepożądanym powinna to jednoznacznie wspierać.

**System przeciwdziałania naruszeniom nie powinien być traktowany jako dany raz na zawsze. Powinien podlegać okresowej ocenie skuteczności,** z wykorzystaniem m.in. danych z ankiet, rozmów z pracownikami, statystyk zgłoszeń czy wniosków z postępowań wyjaśniających. Tylko w ten sposób można go stale udoskonalać i dostosowywać do zmieniających się realiów organizacji oraz rodzajów działań niepożądanych.

Nadto, także **uczestnictwo pracowników w procesie tworzenia i wdrażania polityki przeciwdziałania działaniom niepożądanym jest warunkiem jej skuteczności.** Konsultacje, warsztaty czy wspólne opracowywanie procedur budują nie tylko lepsze narzędzia, ale przede wszystkim wspólne poczucie odpowiedzialności za bezpieczne środowisko pracy.

## Kanały zgłoszeń

Skuteczny system przeciwdziałania działaniom niepożądanym nie może funkcjonować bez dobrze zaprojektowanych, **dostępnych i bezpiecznych kanałów zgłaszania nieprawidłowości.** Osoby doświadczające naruszeń lub je obserwujące, muszą mieć realną możliwość poinformowania o nich organizacji, w sposób dla siebie komfortowy i bezpieczny.

**Z tego względu organizacja powinna przewidywać różne formy zgłoszeń,** uwzględniające różnorodne potrzeby, m.in. osób neuroróżnorodnych (np. z ADHD, spektrum autyzmu, zaburzeniami lękowymi), które mogą



mieć trudność z werbalną komunikacją lub natychmiastową reakcją w stresującej sytuacji. Również osoby z ograniczeniami sensorycznymi, językowymi czy psychologicznymi powinny mieć dostęp do form odpowiadających ich sytuacji.

**Możliwe formy zgłoszeń to m.in.:**



**zgłoszenie pisemne** – listem lub za pomocą formularza (także w formie uproszczonej lub graficznej),



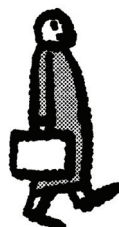
**zgłoszenie ustne (osobiste)** – np. podczas rozmowy z osobą odpowiedzialną za przyjmowanie zgłoszeń,



**zgłoszenie elektroniczne** – dedykowana skrzynka e-mail, formularz online (anonimowy lub z identyfikacją),



**zgłoszenie telefoniczne** – bezpośrednio lub poprzez dedykowaną infolinię,



**zgłoszenie przez osobę trzecią**

– np. współpracownika, przedstawiciela związku zawodowego, osoby zaufania.

Ważne, aby **każda z przyjętych form zgłaszania nieprawidłowości była czytelnie opisana i skomunikowana.**

Pracownik musi wiedzieć, jakiego rodzaju informacje powinien przekazać, gdzie znaleźć odpowiednie dane kontaktowe, a także czego może się spodziewać po zgłoszeniu: kto się zajmie tematem, jak wygląda przebieg procesu, jaki jest czas reakcji i na czym polegają zasady poufności.

Równoległe do stworzenia odpowiednich kanałów, warto **wskazać konkretną osobę lub jednostkę odpowiedzialną za przyjmowanie i prowadzenie zgłoszeń (tzw. właściciel procesu).**

Może to być np. przedstawiciel HR, compliance officer, osoba zaufania lub członek komisji ds. przeciwdziałania naruszeniom. Ważne, aby osoba ta była znana pracownikom, przeszkolona i dostępna w przewidywalny sposób. Z myślą o sytuacjach, w których zgłoszenie dotyczy samego właściciela procesu (np. kierownika działu HR, który formalnie przyjmuje zgłoszenia), należy wskazać alternatywne rozwiązanie (np. drugą osobę z innej komórki organizacyjnej lub zewnętrznego konsultanta). To kluczowy element budowania zaufania, pracownik musi mieć pewność, że jego sprawą zajmie się osoba bezstronna, niezależna od ewentualnego konfliktu interesów.

## Dobre praktyki dot. kanałów zgłoszeń

- Kanał zgłoszeniowy powinien być przetestowany pod kątem dostępności i zrozumiałości – warto zaangażować w to osoby o różnych potrzebach.
- Formularze i komunikaty warto przygotować w wersji uproszczonej, graficznej lub z funkcją odczytu głosowego.
- Należy zapewnić anonimowość w wybranych kanałach, ale jednocześnie jasno informować o tym, co jest możliwe do zapewnienia w praktyce.
- System zgłoszeń powinien być cyklicznie weryfikowany pod kątem skuteczności i bezpieczeństwa użytkowników.

## Procedura skargowa i działanie komisji wyjaśniającej

Skuteczna i dobra procedura skargowa jest kluczowym narzędziem systemu zapobiegania działaniom niepożądanym. Jej głównym celem jest **zbudowanie zaufania do organizacji** jako miejsca, w którym problemy są traktowane poważnie (a nie zamiatane pod dywan), odpowiednio rozpatrywane i prowadzą do konkretnych działań naprawczych.

W naszej ocenie **również zgłoszenia anonimowe powinny być rozpatrywane**, o ile zawierają wystarczające informacje pozwalające na ich wstępną ocenę. Dzięki temu osoby obawiające się odwetu lub stygmatyzacji mogą czuć się bezpieczniej. Zwiększa to szanse na ujawnienie realnych problemów.

Cała procedura powinna być **opisana w prostym, przystępnym języku**, najlepiej w dwóch równoległych wersjach: tekstowej instrukcji („krok po kroku”) oraz w formie infografiki lub schematu graficznego.

Dobłą praktyką jest także wskazanie **przybliżonych terminów** na realizację kolejnych etapów, tak aby pracownik wiedział:

- co się dzieje po zgłoszeniu,
- kto zajmie się sprawą,
- ile może potrwać analiza,
- kiedy i w jakiej formie otrzyma odpowiedź.

## Przykład uproszczonego schematu z terminami:

1. Zgłoszenie wpływa do osoby odpowiedzialnej (lub systemu).
2. W ciągu 5 dni roboczych następuje wstępna weryfikacja zgłoszenia.
3. Jeśli zgłoszenie wymaga dalszych działań, zostaje uruchomione postępowanie właściwe.
4. Postępowanie właściwe trwa maksymalnie 30 dni roboczych.
5. Pracownik otrzymuje informację o wyniku postępowania niezwłocznie po jego zakończeniu.

**W przypadku zgłoszeń zakwalifikowanych do postępowania właściwego, organizacja powołuje komisję wyjaśniającą**, działającą na podstawie wewnętrznych regulacji.

## Dobre praktyki dotyczące komisji:

- co najmniej 3 osoby o zróżnicowanej pozycji i doświadczeniu (np. przedstawiciel HR, osoba zaufania, przedstawiciel załogi lub compliance),
- brak powiązań osobistych lub zawodowych ze stronami postępowania,
- udział eksperta zewnętrznego możliwy w sprawach szczególnie wrażliwych lub skomplikowanych,
- jawność zasad działania komisji – spisane zasady działania komisji, sposób dokumentowania, zasady przesłuchań i ochrony prywatności.

W celu zapewnienia elastyczności i sprawności działania, rekomendujemy wprowadzenie procedury dwuetapowej:

### 1. Wstępna weryfikacja (tzw. przedsąd), która dotyczy wszystkich zgłoszeń:

- ma charakter wstępnej oceny,
- służy sprawdzeniu, czy zgłoszenie dotyczy rzeczywistych działań niepożądanych, czy zawiera wystarczające informacje oraz czy zachodzą przesłanki do uruchomienia formalnego postępowania,
- może zakończyć się rozmową z osobą zgłaszającą, próbą szybkiego rozwiązania problemu (np. mediacją) lub decyzją o braku podstaw do dalszego działania.

### 2. Postępowanie właściwe jest uruchamiane tylko wtedy, gdy zgłoszenie przejdzie wstępną weryfikację:

- obejmuje dokładniejsze zebranie materiału dowodowego (rozmowy, dokumenty, korespondencję),

- przesłuchanie stron i świadków, analizę okoliczności,
- finalną ocenę komisji wraz z rekomendacją działań (np. upomnienie, zmiana zespołu, działania naprawcze, działania dyscyplinarne).

## Zalety takiego rozwiązania:

- Każde zgłoszenie jest zauważone i ocenione, nawet jeśli nie skutkuje formalnym postępowaniem.
- Całość jest dokumentowana w sposób zabezpieczający dane osobowe i prywatność wszystkich stron.
- Pracownicy wiedzą, że zgłoszenie nie oznacza od razu „procesu”, ale że każda sprawa zostanie potraktowana poważnie i zgodnie z zasadami.

## Odpowiedzialność osób dopuszczających się nieprawidłowości (sankcje)

System przeciwdziałania działaniom niepożądanym będzie skuteczny tylko wtedy, gdy jasno określi się konsekwencje dla osób, które naruszają zasady współżycia społecznego w miejscu pracy. Organizacja powinna dysponować zarówno formalnym katalogiem sankcji wynikającym z przepisów prawa pracy, jak i dodatkowymi narzędziami organizacyjnymi, których celem jest nie tylko ukaranie, ale również naprawa sytuacji i przeciwdziałanie dalszym naruszeniom.

Myśląc o sankcjach należy mieć na uwadze, że ich celem jest:

- zapewnienie bezpieczeństwa osobom poszkodowanym,
- zatrzymanie niepożądanych zachowań,
- promowanie odpowiedzialności i autorefleksji wśród pracowników,
- przywrócenie równowagi w zespole.

## Sankcje prawne

Zależnie od rodzaju i skali naruszenia, organizacja może zastosować środki przewidziane przez prawo pracy, w tym:

- **karę porządkową** – upomnienie lub nagana (art. 108 Kodeksu pracy),
- **degradację** – w szczególności odebranie pracownikowi stanowiska kierowniczego w sytuacji utraty zaufania lub niewypełniania obowiązków w zakresie zapewnienia bezpiecznego środowiska pracy,
- **rozwiązanie umowy o pracę** – za wypowiedzeniem lub w trybie dyscyplinarnym (gdy naruszenie miało poważny lub powtarzalny charakter).

### Z dobrych praktyk:

- W każdym przypadku należy:
- dokumentować podstawy decyzji pracodawcy,
- przestrzegać odpowiednich przepisów prawa pracy,
- działać proporcjonalnie – tj. z uwzględnieniem charakteru naruszenia, jego skutków oraz ewentualnych wcześniejszych ostrzeżeń lub interwencji.

## Sankcje organizacyjne

W przypadku naruszeń o mniejszej skali lub w sytuacjach, gdy pracodawca chce dać sprawcy szansę poprawy, możliwe są dodatkowe środki organizacyjne, takie jak:

- **plan naprawczy** – formalnie wyznaczony okres poprawy z jasno określonymi oczekiwaniami, formami wsparcia oraz oceną postępów,
- **mentoring lub coaching rozwojowy** – przydzielenie opiekuna, który wspiera osobę we wdrażaniu zmiany postawy i komunikacji,
- **częstsze oceny okresowe** – np. kwartalne rozmowy rozwojowe, ocena 360 stopni z naciskiem na kulturę pracy, zachowania interpersonalne i umiejętność współpracy,
- **obowiązek udziału w szkoleniu tematycznym** – np. z zakresu komunikacji niedyskryminującej, zarządzania bez przemocy, przeciwdziałania molestowaniu itp.

### Z dobrych praktyk:

Działania podejmowane wobec sprawców nieprawidłowości powinny być:

- adekwatne do charakteru i skutków naruszenia,
- spójne z wcześniejszymi reakcjami organizacji (konsekwencja!),
- przejrzyste, tak, by osoby poszkodowane mogły zauważyć, że zgłoszenia prowadzą do konkretnych działań (nawet jeśli szczegóły pozostają poufne).

# Ochrona przed fałszywymi oskarżeniami

Ważnym elementem systemu przeciwdziałania działaniom niepożądanym jest zapewnienie ochrony przed nadużyciami zgłoszeń. Organizacja powinna jasno komunikować, że instrumentalne wykorzystanie procedur zgłaszania (np. w celu zaszkodzenia innej osobie, uzyskania przewagi zawodowej czy wywarcia presji), jest niedopuszczalne i traktowane jako poważne naruszenie obowiązków pracowniczych.

Jednocześnie system nie może zniechęcać do zgłaszania. Należy podkreślić, że samo zgłoszenie sytuacji, która ostatecznie nie zostanie zakwalifikowana jako naruszenie, nie jest automatycznie uznawane za fałszywe oskarżenie.

By „nie wylać dziecka z kąpielą” i nadal promować kulturę dzielenia się wątpliwościami i sygnalizowania nieprawidłowości, przy jednoczesnym zapobieganiu nadużyciom, organizacja powinna konsekwentnie przypominać pracownikom, że nie każde niepotwierdzone zgłoszenie to fałszywe oskarżenie. Zgłaszanie w dobrej wierze podlega ochronie. Procedury są narzędziem bezpieczeństwa i nie powinny być wykorzystywane jako instrument nacisku. Osoby zgłaszające nadal nie mają obowiązku „dowodzenia winy sprawcy”, ich rolą jest podzielenie się niepokojem, a zadaniem pracodawcy (komisji) jest ocena danej sytuacji.

We wprowadzanej polityce warto uwzględnić takie kwestie jak:

## Definicja fałszywego oskarżenia Przykład definicji:

Za fałszywe oskarżenie uznaje się sytuację, w której osoba dokonująca zgłoszenia:

- działa świadomie i umyślnie, przekazując nieprawdziwe informacje,
- ma na celu wprowadzenie organizacji w błąd, zaszkodzenie innej osobie lub uzyskanie osobistej korzyści,
- nie działa w dobrej wierze, tj. nie kieruje się przekonaniem, że doszło do rzeczywistego naruszenia.

Natomiast zgłoszenie sytuacji, która z perspektywy zgłaszającego wyglądała niepokojąco, ale po wyjaśnieniu nie została zakwalifikowana jako naruszenie, nie jest traktowane jako fałszywe oskarżenie.

## Przykład zachowania:

Fałszywym oskarżeniem będzie złożenie zgłoszenia molestowania przez osobę, która wcześniej otwarcie przyznała, że „jeśli nie dostanie awansu, zrobi z tym porządek”.

## Opis działań w celu ustalenia, czy mamy do czynienia z fałszywym oskarżeniem

### Przykład działań:

- Ustalenie intencji zgłaszającego – przed zastosowaniem jakichkolwiek konsekwencji organizacja przeprowadza dokładną analizę czy zgłoszenie rzeczywiście miało charakter umyślnie fałszywy. Weryfikowane są m.in. okoliczności zgłoszenia, motywacje zgłaszającego, ewentualne inne powiązania personalne lub interesy.

- Decyzja o zastosowaniu sankcji – jeśli fałszywe oskarżenie zostanie potwierdzone, pracodawca podejmuje działania zgodne z katalogiem sankcji, opisanym w podrozdziale Odpowiedzialność osób dopuszczających się nieprawidłowości (sankcje).
- Wsparcie dla osoby niesłusznie oskarżonej – jeśli toczyło się postępowanie wyjaśniające, a dana osoba została niesłusznie obciążona, organizacja powinna:
- poinformować ją o wyniku postępowania (w zakresie możliwym do ujawnienia),
- zaproponować działania odbudowujące zaufanie (np. rozmowa z przełożonym, wsparcie psychologiczne, szkolenie zespołu z komunikacji),
- podjąć działania przeciwdziałające stygmatyzacji (jeśli takie ryzyko wystąpi).

## Ochrona danych osobowych i poufność informacji

Skuteczne i bezpieczne przeciwdziałanie działaniom niepożądanym wymaga zapewnienia pełnej ochrony danych osobowych oraz informacji uzyskanych w toku postępowania wyjaśniającego. Chodzi nie tylko o spełnienie obowiązków prawnych, ale przede wszystkim o ochronę wszystkich osób zaangażowanych: zgłaszającego, osób trzecich, świadków oraz osoby, której dotyczy zgłoszenie. Z tego względu warto, by w przygotowywanie polityki zaangażowana była osoba odpowiadająca w organizacji za kwestie dotyczące

przetwarzania danych osobowych. Musimy pamiętać, że postępowanie wyjaśniające i podejmowane w jego wyniku działania, stanowią kolejne procesy przetwarzania danych osobowych, które wymagają odpowiedniego zaadresowania.

Nie jest rolą tego modelu kompleksowe omówienie tej kwestii. Poniżej sygnalizujemy wyłącznie najważniejsze kwestie, istotne z punktu widzenia skuteczności modelu, a nie dodatkowych obowiązków na gruncie przepisów o ochronie danych osobowych.

### **Dane osobowe osób zaangażowanych w sytuację objętą zgłoszeniem przetwarzane są wyłącznie w celu:**

- przyjęcia i obsługi zgłoszenia,
- przeprowadzenia postępowania wyjaśniającego,
- realizacji działań naprawczych lub sankcyjnych,
- zapewnienia zgodności z przepisami prawa (w tym Kodeksu pracy i RODO).

Zakres przetwarzanych danych jest ograniczony do informacji niezbędnych do rozpoznania sprawy. Pracodawca nie ma prawa pozyskiwać ani przechowywać danych wykraczających poza ten cel (np. dotyczących życia prywatnego, przekonań czy zdrowia, chyba że są istotne dla sprawy i dostarczone przez samą osobę zaangażowaną, za jej wiedzą i zgodą).



## **Zasada poufności obowiązuje na każdym etapie postępowania i dotyczy:**

- osoby zgłaszającej,
- świadka lub osób trzecich,
- osoby, której dotyczy zgłoszenie (potencjalnego sprawcy),
- członków komisji, pracowników HR, przełożonych, prawników zaangażowanych w sprawę.

## **Celem zachowania poufności jest:**

- ochrona zgłaszającego przed represjami,
- ochrona domniemania niewinności osoby wskazanej w zgłoszeniu, która do czasu zakończenia postępowania nie może być traktowana jako winna,
- ograniczenie ryzyka napięć i spekulacji w zespole.

## **Organizacja zobowiązana jest do:**

- wyznaczenia ograniczonego kręgu osób mających dostęp do danych i dokumentów związanych ze zgłoszeniem,
- szkolenia członków komisji i osób obsługujących zgłoszenia z zakresu poufności i ochrony danych,
- stosowania środków technicznych i organizacyjnych zabezpieczających dokumentację.

# **System monitorowania i raportowania**

Skuteczność systemu przeciwdziałania działaniom niepożądanym nie zależy wyłącznie od procedur, kluczowe znaczenie ma jego ciągłe monitorowanie, ocena i doskonalenie. Takie działania mogą mieć różne wymiary:

## **1. Organizacja może określić kluczowe wskaźniki**, które będą cyklicznie analizowane – np. co kwartał lub co rok. Przykładowe wskaźniki:

- liczba zgłoszeń (z podziałem na typ sprawy),
- średni czas reakcji na zgłoszenie,
- czas trwania postępowania wyjaśniającego,
- liczba przypadków zakończonych działaniami naprawczymi lub sankcjami,
- liczba osób przeszkolonych z zakresu przeciwdziałania działaniom niepożądanym,
- poziom zaufania do systemu (na podstawie ankiet).

## **2. Zalecane może być przeprowadzanie okresowego audytu systemu**

**przeciwdziałania naruszeniom**, obejmującego nie tylko formalną zgodność procedur, ale również:

- efektywność zgłoszeń,
- jakość dokumentacji,
- spójność działań komisji i przełożonych,
- zgodność z zasadami poufności i ochrony danych.

## **3. Na podstawie audytu organizacja może przygotować zanonimizowany raport roczny:**

- zawierający liczbę zgłoszeń, typy spraw, czas trwania postępowań, działania następcze i zmiany w polityce.
- wnioski i rekomendacje na przyszłość (np. dotyczące szkoleń, komunikacji, zmian w kanałach zgłoszeń).
- raport może być opublikowany wewnętrznie jako forma transparentnej komunikacji, budującej zaufanie pracowników.

**Ważnym narzędziem oceny skuteczności systemu są anonimowe ankiety,** prowadzone przynajmniej raz do roku, a dodatkowo, wartościowym źródłem informacji są:

- **exit interview (rozmowy wyjściowe)** – z pytaniami o powody odejścia, atmosferę w pracy, ewentualne niezgłoszone nieprawidłowości,
- **onboarding feedback** – gdzie nowi pracownicy mogą ocenić jasność przekazu nt. systemu ochrony przed naruszeniami.

System monitorowania nie kończy się na zbieraniu danych, musi on prowadzić do realnych działań, dlatego warto:

- raz w roku analizować i przedstawić zarządowi (lub innemu odpowiedniemu organowi) wnioski z audytu i ankiet,
- aktualizować procedury lub kanały zgłoszeń, jeśli dane wskazują na ich nieskuteczność,
- informować pracowników o zmianach wynikających z monitoringu („W oparciu o Wasze opinie poprawiliśmy...”).

## **Zasady dot. osób zatrudnionych na innej podstawie niż stosunek pracy**

Wszystkie osoby wykonujące pracę lub współpracujące z organizacją, niezależnie od formy zatrudnienia czy podstawy prawnej, powinny funkcjonować w bezpiecznym, wolnym od działań niepożądanych środowisku. Obejmuje to m. in. zleceniobiorców, kontraktorów, pracowników tymczasowych (APT),

osoby samozatrudnione, stażystów oraz członków zarządu. **Dlatego też system przeciwdziałania działaniom niepożądanym w organizacji powinien obejmować nie tylko pracowników, ale także osoby zatrudnione na podstawie innych form współpracy.**

**Organizacja powinna zatem zapewnić ochronę przed dyskryminacją, molestowaniem, mobbingiem i innymi działaniami niepożądanymi dla osób współpracujących (np. zleceniobiorcy, konsultanci, osoby samozatrudnione).**

Osoby te powinny mieć równy dostęp do kanałów zgłoszeń oraz ochrony przed odwetem, na takich samych zasadach jak pracownicy. Powinny być informowane (np. w umowie, załączniku, dokumencie onboardingowym) o zasadach przeciwdziałania naruszeniom obowiązujących w organizacji, kanałach zgłoszeń itd.

Z drugiej strony organizacja powinna jasno komunikować, że osoby zatrudnione na podstawie innej niż umowa o pracę również podlegają zasadom zapobiegania działaniom niepożądanym. Nie mogą zatem dopuszczać się zachowań naruszających dobra osobiste, godność czy zasady współzycia społecznego innych osób, w tym pracowników. Działania niepożądane z ich strony (np. w relacji do pracowników, innych zleceniobiorców czy osób trzecich) będą traktowane tak samo poważnie jak w przypadku pracowników.



Pracownicy organizacji powinni być zachęceni do zgłaszania nieprawidłowości niezależnie od tego, kogo dotyczą. Zatem również wtedy, gdy zachowania naruszające zasady dopuszcza się np. osoba z zewnątrz, współpracownik z firmy partnerskiej lub członek zarządu.

### Z uwagi na powyższe rekomendujemy, by:

- w umowach cywilnoprawnych i kontraktach znalazły się zapisy zobowiązujące do przestrzegania zasad przeciwdziałania działaniom niepożądanym,
- osoby współpracujące (zleceniobiorcy, konsultanci, osoby samozatrudnione) były objęte taką samą informacją onboardingową lub briefingiem etycznym, jak pracownicy, w przypadkach ryzyka (np. dłuższa współpraca, kontakt z zespołami),
- podmioty zewnętrzne były proszone o podpisanie oświadczenia o znajomości i akceptacji polityki organizacji w tym zakresie.

## Scenariusze dla sytuacji kryzysowych

W każdej organizacji może dojść do sytuacji, w której działania niepożądane, np. mobbing, molestowanie, czy rażące naruszenia zasad współżycia społecznego, nie zostaną zgłoszone w odpowiednim czasie, a sprawa wypłyne dopiero po dłuższym okresie milczenia. Może się to wydarzyć w formie anonimowego sygnału, publicznego

wpisu w mediach społecznościowych, doniesień medialnych, informacji od byłego pracownika lub sygnalisty.

Brak wcześniejszego zgłoszenia nie zwalnia pracodawcy z odpowiedzialności za działanie. Dlatego organizacja powinna być przygotowana na takie sytuacje, nie po to, by je ukrywać, ale by zareagować w sposób wiarygodny, przejrzysty i sprawiedliwy wobec wszystkich stron oraz ochronić reputację organizacji.

### Takie scenariusze kryzysowe mogą być oparte na następujących zasadach:

- **zasada nieukrywania** – organizacja nie podejmuje prób wyciszenia lub ukrywania incydentu, ale świadomie zarządza sytuacją kryzysową w sposób przejrzysty i odpowiedzialny,
- **szybka reakcja** – po otrzymaniu informacji o możliwym naruszeniu, uruchamiany jest wewnętrzny mechanizm wyjaśniający,
- **bezpieczeństwo i empatia** – zapewnienie wsparcia osobie pokrzywdzonej (nawet jeśli nie jest już formalnie pracownikiem),
- **transparentność komunikacyjna** – organizacja jest gotowa, by samodzielnie przekazać informacje o incydencie opinii publicznej, zanim zrobią to media lub osoby trzecie.

### Przykładowy scenariusz może uwzględniać takie etapy (kroki) jak:

**Krok 1. pozyskanie informacji o incydencie,**

**Krok 2. podjęcie działań** przez zespół kryzysowy (np. komisja wyjaśniająca + dział HR + rzecznik lub osoba ds. komunikacji),

**Krok 3. niezbędne (natychmiastowe) działania zabezpieczające** (np. oddzielenie osoby potencjalnie pokrzywdzonej i osoby wskazywanej jako sprawca, propozycja wsparcia psychologicznego dla osoby pokrzywdzonej, wstrzymanie decyzji personalnych wobec osoby podejrzanej do czasu wyjaśnienia sprawy),

**Krok 4. postępowanie wyjaśniające** (zgodnie z procedurą) oraz dodatkowe uwzględnienie badania, dlaczego system zgłoszeń nie zadziałał,

**Krok 5. komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna** (z poszanowaniem poufności i prywatności stron):

- przygotowanie komunikatu wewnętrznego do pracowników
- jeśli incydent staje się publiczny – kontrolowana komunikacja zewnętrzna:
  - » przyznanie, że organizacja zna sprawę i podejmuje działania,
  - » wskazanie, że nie toleruje podobnych zachowań,
  - » poinformowanie o wdrożonych zmianach/systemowych reakcjach.

### Dobre praktyki:

1. Opracuj wcześniej gotowy „schemat działania w sytuacji kryzysowej” jako wewnętrzny dokument operacyjny dla HR i kadry kierowniczej.
2. Przeszkol osoby odpowiedzialne za komunikację, by wiedziały, jak reagować na sytuacje kryzysowe.
3. Przeprowadzaj symulacje scenariuszy kryzysowych (jak ćwiczenia p.poż.), by sprawdzić gotowość organizacji i kanałów decyzyjnych.

## Gender diversity happiness index

Organizacje szukają różnych metod badania wątku naruszeń. Naszą propozycją jest **Gender Diversity Happiness Index, który pozwala poznać** opinii pracowników na temat równego traktowania kobiet i mężczyzn w środowisku pracy oraz skuteczności działań podejmowanych przez firmę w zakresie przeciwdziałania dyskryminacji i promowania różnorodności płciowej. Badanie ma na celu zidentyfikowanie obszarów wymagających poprawy oraz zebranie sugestii dotyczących dalszego rozwoju polityki równościowej w organizacji. Uzyskane odpowiedzi pozwolą lepiej zrozumieć perspektywy pracowników i opracować działania wspierające inkluzywne, sprawiedliwe środowisko pracy.

**@UWAGA! Zobacz zał. 2.5. „Gender diversity happinessindex” – wzór ankiety.**

# Employer Branding



Marzena Leśnicka



Magdalena Jasnoch

# JAK EMPLOYER BRANDING WZMACNIA BUDOWANIE RÓWNOŚĆ PŁCI W MIEJSCU PRACY?

**Employer Branding (EB)<sup>1</sup>, czyli budowanie marki pracodawcy**, to sposób, w jaki organizacja projektuje i utrwala pozytywny wizerunek firmy jako atrakcyjnego miejsca pracy, zarówno przez obecne, jak i przyszłe osoby zatrudnione. To nie tylko komunikacja o warunkach zatrudnienia, ale także o kulturze organizacyjnej, wartościach i atmosferze pracy. Marka pracodawcy kształtuje to, co ludzie myślą i czują na myśl o pracy w danej organizacji.

Celem employer branding jest przyciągnięcie odpowiednich talentów poprzez wzbudzenie zainteresowania, a następnie realnej chęci dołączenia do organizacji (tzw. external employer branding), oraz utrzymanie zaangażowania i lojalności obecnych pracowników (tzw. internal employer branding). W praktyce organizacje realizują strategię EB na różne sposoby: prowadzą komunikację w mediach społecznościowych, publikują ogłoszenia o pracę, tworzą

strony kariery, organizują kampanie rekrutacyjne, a także wydarzenia takie jak konkursy czy dni otwarte.

## Autentyczność i inkluzywność w employer branding

**Skuteczna komunikacja employer brandingowa powinna być autentyczna i angażująca, pokazywać rzeczywiste warunki pracy, kulturę organizacyjną oraz możliwości rozwoju.** Osoby kandydujące chcą wiedzieć, z kim będą pracować i czy odnajdą się w danym środowisku, a pracujące, chcą czuć przynależność do organizacji, być w niej docenianym i budować własne zaangażowanie. Dlatego tak ważne jest, aby w komunikacji employer brandingowej uwzględnić reprezentację różnych grup, w tym równość płci.

Badania employer brandingowe<sup>2</sup> wskazują, że osoby kandydujące chcą zobaczyć realne zespoły, aby móc wyobrazić sobie, czy staną się częścią organizacji. Nieprawdziwe lub wyidealizowane informacje szybko zostaną zweryfikowane przez osoby zatrudnione i mogą negatywnie wpłynąć na wizerunek organizacji oraz zwiększać rotację w zespole na skutek odejść w wyniku rozczarowania okresem próbnym. Autentyczność oznacza

1. Działania employer brandingowe można podzielić na te zewnętrzne oraz wewnętrzne, które są skierowane do zatrudnionych pracowników i pracowniczek. Na potrzeby niniejszej publikacji przyjmujemy, że w ramach tego modułu analizujemy działania zewnętrzne pracodawców skoncentrowane na przyciągnięciu odpowiednich talentów (komunikacja w mediach społecznościowych, kampanie wizerunkowe, strony karier czy aktywności na uczelniach (np. targi pracy)).
2. Według raportu Employer Branding w Polsce 2023 "Historie firmowe opowiedane przez pracowników" będą tymi, które najbardziej zaciekawia potencjalnych kandydatów\_tki (wybór 38% ankietowanych). HRM Institute, „Raport Employer branding w Polsce 2023”, 2023, s. 59, dostęp 12.08.2025.

pokazywanie prawdziwych ludzi, najlepiej w ich codziennych obowiązkach i zadaniach.

Analiza komunikacji pracodawców pokazuje, że strategie DEI (Diversity, Equity, Inclusion), w tym kwestie równości płci najczęściej, są w niej obecne. DEI stanowi integralny element kultury organizacyjnej i strategii biznesowej, dlatego w naszym opracowaniu często będziemy odnosić się do badań pokazujących zależność między strategią DEI, a działaniami employer brandingowymi.

## Wpływ wartości na decyzje kandydatów i kandydatek

Jednym z kluczowych trendów w employer brandingu jest rosnące znaczenie komunikacji różnorodności. Dlaczego ten kierunek jest tak istotny? Odpowiedź przynoszą badania dotyczące wpływu wartości społecznych i środowiskowych na decyzje osób kandydujących.

Według badania Workmonitor 2025<sup>3</sup>, aż 42% badanych nie podjęłoby pracy w organizacji, która nie podziela ich wartości społecznych i środowiskowych (globalnie 48%). Jednocześnie 43% osób zatrudnionych zdecydowałoby się na rezygnację z pracy, gdyby ich przekonania nie były zgodne z wartościami promowanymi przez

liderów i liderki firmy (globalnie 44%). Z drugiej strony, raport pokazuje, że blisko połowa osób pracujących (49%) ufa, że ich pracodawcy tworzą inkluzywną kulturę, w której wszyscy mają równe szanse na rozwój. Te dane pokazują, że osoby kandydujące oczekują spójności wartości organizacji z ich własnymi przekonaniami, a równość płci jest jednym z kluczowych aspektów tej równowagi.

Dlaczego zatem warto uwzględnić aspekt równości płci w employer brandingu, skutecznie wdrożyć inkluzywną komunikację oraz jak mierzyć efektywność działań i ich wpływ na wizerunek pracodawcy?

## Korzyści z budowania Employer Branding podkreślającego równość płci w miejscu pracy

**Włączenie równości płci oraz różnorodności w działaniach Employer Brandingowych przynosi organizacjom szereg korzyści**, zarówno wizerunkowych, jak i biznesowych. Poprzez promowanie równości w działaniach zewnętrznych, organizacje mogą m.in.:

- **Zwiększyć swoją atrakcyjność jako pracodawcy<sup>4</sup>** – organizacja, która promuje równość płci, buduje pozytywny

3. [Workmonitor 2025](#), Randstad, 2025, dostęp 12.08.2025.

4. Według raportu „W drodze do DEI” 15% respondentów respondentek więcej potwierdziło, że chciałoby pracować w firmie po przeczytaniu jej inkluzywnego komunikatu, w porównaniu do komunikatu nie zawierającego inkluzywnego języka. A. Kostrzewska, J. Wasilewski, Z. Leszczyńska, „W drodze do DEI”, UN Global Compact, [Pełna treść raportu](#), dostęp 12.08.2025 W raporcie Future of Jobs 2025 można przeczytać, że pracodawcy kładą większy nacisk na różnorodność, równość i integrację w miejscu pracy, co wiąże się z rosnącym postrzeganiem potencjału zwiększania dostępności talentów. Wykorzystanie zróżnicowanych zasobów talentów jest obecnie uważane

wizerunek w oczach kandydatów i kandydatek oraz obecnych pracowników i pracowniczek. Przyciąga także osoby ceniące różnorodność i inkluzywność budując w ten sposób swoją reputację.

- **Przyciągnąć talenty, uzyskać szerszy dostęp do talentów i zwiększyć konkurencyjność<sup>5</sup>** – organizacja, która aktywnie komunikuje swoją otwartość na różnorodność, zwiększa pulę potencjalnych osób, które mogą być zainteresowane zatrudnieniem. Ogłoszenia o pracę, które podkreślają inkluzywność i zachęcają do aplikowania osoby z różnych środowisk, o różnej orientacji seksualnej, płci czy osób z niepełnosprawnością, docierają do szerszego grona talentów. Dzięki temu zwiększają szansę na znalezienie najlepszych kandydatów i kandydatek posiadających unikalne umiejętności oraz doświadczenia. Takie organizacje stają się bardziej konkurencyjne na rynku pracy. O modelu inkluzywnej rekrutacji można przeczytać w rozdziale **Rekrutacja i wdrożenie pracowników**.
- **Poprawić wyniki biznesowe i przyciągnięcie inwestorów<sup>6</sup>** – badania pokazują, że organizacje promujące różnorodność osiągają lepsze wyniki finansowe i większą innowacyjność dzięki różnym perspektywom i doświadczeniom zespołu. Ponadto organizacje, które dbają o równość i promują ją w kampaniach zewnętrznych przyciągają inwestorów kierujących się kryteriami ESG.

## METODY I NARZĘDZIA DIAGNOZY EMPLOYER BRANDING W KONTEKŚCIE RÓWNOŚCI PŁCI

Diagnoza employer branding (EB) w kontekście równości płci pozwala organizacjom ocenić, na ile ich komunikacja wpływa na postrzeganie ich jako inkluzywnych, uwzględniających zasady równości płci w miejscu pracy. To nie tylko analiza wizerunku pracodawcy, ale także narzędzie do identyfikacji barier i obszarów wymagających poprawy.

### Jak zdiagnozować wizerunek pracodawcy w kontekście równości płci?

#### Monitoring treści rekrutacyjnych i komunikacji marki

#### Analiza ogłoszeń o pracę, stron kariery oraz materiałów promocyjnych

(broszur, plakatów) pod kątem neutralności językowej, reprezentacji różnych grup

---

za jedną z 5 najbardziej wpływowych praktyk biznesowych zwiększających dostępność talentów, w porównaniu z 11 miejscem w rankingu w wydaniu raportu z 2023 r. World Economic Forum, „Future of jobs report 2025”, Genewa, 2025. [Pełna treść raportu](#), dostęp 12.08.2025.

6. „Kobiety, które zasiadają na najwyższych stanowiskach, nie tylko reprezentują interesy połowy społeczeństwa, ale także wnoszą unikalną perspektywę, która może być decydująca w podejmowaniu trudnych decyzji. Obecność kobiet w zarządach to inwestycja w stabilność organizacyjną i większą odporność na kryzysy” wg raportu „Women in the boardroom 2024”. A. Marks, K. Tracey, K. Edelman, „Women in the boardroom, eighth edition. A Deloitte Global report on gender diversity on boards and women in leadership. Executive summary”, Deloitte. Insights, 2024. [Pełna treść artykułu](#), dostęp 12.08.2025

oraz unikania stereotypów płciowych, przez pryzmat poniższych pytań:

- Czy w komunikacji organizacji (np. kampaniach rekrutacyjnych, materiałach marketingowych) prezentowana jest różnorodność pod względem płci, wieku, stopnia sprawności, pochodzenia, orientacji seksualnej?
- Czy organizacja przedstawia kobiety i mężczyzn na różnych stanowiskach, zarówno w roli liderów, jak i członków zespołów technicznych, menedżerskich czy operacyjnych oraz sylwetki pracowników są z różnych grup (różne płcie, wiek, pochodzenie, role)?
- Czy teksty są napisane językiem inkluzywnym, neutralnym płciowo, pozbawionym stereotypów?
- Czy organizacja aktywnie promuje wartości dotyczące DEI, równości płci, różnorodności?
- Czy organizacja posiada wytyczne lub manual komunikacji inkluzywnej dla zespołu EB/HR/marketingu?
- Czy pracownicy i kandydaci potwierdzają, że firma działa zgodnie z deklarowanymi wartościami?

## Media społecznościowe

**Analiza treści postów**, w tym treści pisanych, graficznych i video, przez pryzmat poniższych pytań:

- Czy w postach i filmach promujących organizację pojawiają się osoby różnych płci?
- Czy media społecznościowe firmy wspierają narrację o różnorodności (np. prezentując historie pracowników)?
- Czy prezentowane posty i filmy odzwierciedlają realną strukturę zespołów?

## Monitoring wizerunku w mediach i portalach rekrutacyjnych

- Jakimi opiniami o organizacji w kontekście równości płci znajdują się na platformach takich jak LinkedIn oraz Glassdoor?

## Analiza misji, wizji i strategii

**Analiza dokumentów strategicznych, materiałów komunikujących misję, wizję i strategię**, strony internetowej i innych publicznie dostępnych przestrzeni komunikacji pracodawcy:

- Czy wartości równości, różnorodności i inkluzywności są jasno zakomunikowane w misji, wizji i strategii organizacji?
- Czy na stronie internetowej i w materiałach employer brandingowych widoczne są treści promujące różnorodność i równe traktowanie?
- Czy kampanie EB zawierają konkretne przykłady działań organizacji na rzecz równości płci?
- Czy organizacja komunikuje działania DEI w sposób transparentny i regularny (np. raporty, aktualizacje na stronie)?

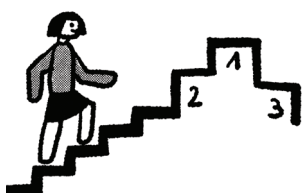
## Współpraca z organizacjami społecznymi i ekspertami DEI

**Analiza praktyk** związanych ze współpracą z organizacjami pozarządowymi i ekspertami DEI:

- Czy organizacja konsultuje swoje działania employer brandingowe z ekspertami ds. różnorodności i inkluzji?
- Czy firma współpracuje z organizacjami zajmującymi się równością płci, np. w ramach programów edukacyjnych czy mentoringowych?
- Czy organizacja bierze udział w inicjatywach promujących równość płci w miejscu pracy?

## Rankingi i konkursy dotyczących zagadnienia DEI

- Czy organizacja uczestniczy w rankingach, badaniach lub konkursach dotyczących najlepszych pracodawców w kategorii DEI?



### Przykłady rankingów, badań i konkursów:

- **Polskie Nagrody Różnorodności** (Polish Diversity Awards).
- **Friendly Workplace**<sup>®</sup> (np. HR Business Partner, Fundacja Digital University) oceniający tworzenie przyjaznego środowiska pracy, w tym różnorodności. Wśród laureatów i nominowanych znajdują się marki, które aktywnie działają na rzecz poszczególnych aspektów różnorodności.

- **Rankingi Pracodawców** (np. Great Place to Work), które często zawierają kryteria dotyczące inkluzji (wiarygodności dodaje im fakt, że wyniki opierają się na opiniach pracowników).
- **Konkursy i inicjatywy**, które wyróżniają organizacje i liderów za ich wkład w promowanie równości płci, różnorodności i inkluzji np. „Women in Tech Awards”<sup>7</sup>, „Liderzy Różnorodności” od Forum Odpowiedzialnego Biznesu<sup>8</sup>.

## JAK ZADBAĆ O EB PODKREŚLAJĄCY RÓWNOŚĆ PŁCI W MIEJSCU PRACY?

### Tworzenie inkluzywnej komunikacji EB.

Równość płci i inkluzja odgrywają kluczową rolę w budowaniu wizerunku pracodawcy, szczególnie w kontekście oczekiwań młodszych pokoleń pracujących. Kandydaci i kandydatki coraz częściej zwracają uwagę na autentyczne zaangażowanie organizacji w kwestie społeczne, a transparentność działań w obszarze DEI (Diversity, Equity, Inclusion) może być decydującym czynnikiem przy wyborze miejsca pracy. Badania potwierdzają, że inkluzywna komunikacja wpływa na atrakcyjność

7. [Women in tech summit](#), dostęp 12.08.2025

8. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Raport „Odpowiedzialny biznes w Polsce 2023. Dobre praktyki”, Warszawa 2024. [Raport do pobrania na stronie Forum Odpowiedzialnego Biznesu](#), dostęp 12.08.2025.

pracodawcy. Według raportu UN Global Compact Network Poland „W drodze do DEI” (2023<sup>9</sup>), aż 58% respondentów deklaruje większą chęć aplikowania do firmy po przeczytaniu jej inkluzywnego komunikatu, w porównaniu do 43% osób, które zapoznały się z typowym przekazem rekrutacyjnym.

## Pięć kroków do bardziej inkluzywnej komunikacji marki pracodawcy

### **Krok 1. Spójność wartości i działań**

Deklaracje dotyczące równości płci w komunikacji employer brandingowej powinny znajdować odzwierciedlenie w realnych działaniach organizacji. Oznacza to wdrażanie polityk zatrudnienia, awansów i wynagrodzeń, które zapewniają równe szanse wszystkim osobom zatrudnionym. Równość płci powinna być także widoczna w codziennej kulturze organizacyjnej, w sposobie zarządzania zespołami, dostępności programów rozwojowych oraz strukturze zespołów zarządzających. Autentyczność w employer branding buduje zaufanie i wzmacnia pozytywny wizerunek pracodawcy.

### **Krok 2. Stosowanie neutralnego języka<sup>10</sup>**

- Zamiast „poszukujemy młodego, dynamicznego lidera”, użyj: „szukamy osoby, która skutecznie zarządza zespołem”.
- W komunikacji uwzględnij zwroty neutralne płciowo, takie jak „pracownicy i pracowniczki” lub „nasz zespół”, aby podkreślić różnorodność.

- Unikaj określeń sugerujących stereotypowe cechy płciowe, np. „empatyczna i troskliwa” w odniesieniu do kobiet czy „stanowczy i asertywny” w odniesieniu do mężczyzn.

### **Krok 3. Inkluzywne i autentyczne wizualizacje**

- W materiałach graficznych przedstaw różnorodne osoby zatrudnione w organizacji, uwzględniając płeć, ale też wiek, niepełnosprawność czy pochodzenie.
- Jeśli organizacja nie ma własnych zdjęć, można korzystać z gotowych materiałów (np. w narzędziu Canva), dbając o ich reprezentatywność.
- **Wskazówka:** Nie trzeba organizować profesjonalnych sesji fotograficznych, zdjęcia wykonane telefonem w jakości HD również mogą dobrze sprawdzić się w komunikacji

### **Krok 4. Unikanie stereotypowych przedstawień ról zawodowych**

- Zwróć uwagę na sposób prezentowania pracowników w materiałach, unikaj stereotypowego przypisywania ról, np. „mężczyzna jako lider” i „kobieta jako asystentka”.
- Promuj różnorodność zawodową, podkreślając kompetencje i doświadczenie niezależnie od płci.

### **Krok 5. Równościowe komunikaty w mediach społecznościowych**

- Publikuj historie pracowników o różnych doświadczeniach zawodowych, pokazując ich autentyczne ścieżki rozwoju.

9. A. Kostrzewska, J. Wasilewski, Z. Leszczyńska, „W drodze do DEI”, UN Global Compact, [Pełna treść raportu](#), dostęp 12.08.2025.

10. Więcej o neutralnym języku przeczytasz w podrozdziale [Inkluzywne ogłoszenia rekrutacyjne \(język, forma, przekaz\)](#).

- Prezentuj kobiety na wysokich prestiżowych stanowiskach, zwłaszcza jeśli Twoja organizacja jeszcze nie osiągnęła parytetu.
- Wykorzystuj różne osoby w materiałach wideo i nagraniach, aby zapewnić reprezentację różnorodnych perspektyw.

## Kluczowe kanały komunikacji EB

Skuteczna komunikacja employer brandingowa powinna uwzględniać różnorodność w wielu kanałach, aby pokazać, że organizacja realnie wspiera inkluzywność i równość szans.

**Oto kluczowe miejsca, w których warto zadbać o reprezentację różnych grup społecznych:**

### 1. Strona internetowa („Kariera”, „O nas”, blog)

- **Strona kariery** to jedno z głównych źródeł informacji dla osób kandydujących, dlatego warto zadbać o jej inkluzywny przekaz. Zdjęcia zespołu powinny przedstawiać różnorodność pod względem płci, wieku, pochodzenia etnicznego oraz obecności osób z niepełnosprawnościami. Ważne jest, aby były to autentyczne zdjęcia pracowników i pracowniczek, a nie jedynie stockowe grafiki.
- **Historie sukcesu** to kolejny istotny element, w którym warto prezentować sylwetki osób zatrudnionych na różnych stanowiskach i z różnych środowisk, pokazując ich ścieżki kariery oraz wpływ na organizację. Materiały wideo, takie jak krótkie filmy pokazujące codzienne

życie firmy, powinny uwzględniać różnorodne zespoły, osoby na różnych szczeblach oraz reprezentację różnych grup społecznych.

- **Mniejsze firmy, organizacje i instytucje publiczne** często nie posiadają rozbudowanych stron kariery, dlatego warto zadbać o przejrzystą sekcję, w której organizacja promuje oferty zatrudnienia. Jeśli organizacja nie posiada takiej sekcji, to rekomendujemy, aby ją stworzyć, co zwiększy konkurencyjność organizacji i poszerzy pulę różnorodnych talentów.
- **Warto na stronie publikować krótkie opisy zespołu**, pokazujące różnorodne ścieżki kariery i doświadczenia osób zatrudnionych oraz informacje o programach stażowych i inicjatywach wspierających równość szans.

### 2. Media społecznościowe (LinkedIn, Facebook, Instagram, TikTok)

- **Regularne publikowanie** zdjęć i filmów z wydarzeń firmowych, realizowanych projektów oraz codziennej pracy pozwala na autentyczne pokazanie różnorodności w organizacji. **Komunikacja wizerunkowa powinna angażować osoby zatrudnione z różnych grup społecznych**, podkreślając ich role i wkład w rozwój firmy.
- Nawet drobne elementy, takie jak dobór emotikon czy sposób zwracania się do odbiorców, mogą wpływać na odbiór komunikacji jako bardziej otwartej i dostępnej dla wszystkich.



### 3. Materiały rekrutacyjne (brozury, prezentacje na targach pracy, ogłoszenia o pracę)

- **Grafiki i zdjęcia w materiałach rekrutacyjnych powinny odzwierciedlać różnorodność**, aby przyciągnąć szerokie grono kandydatów i kandydatek. Warto unikać schematycznych przedstawień ról zawodowych, np. wyłącznie mężczyzn w sektorze technologicznym czy kobiet w administracji.
- **Case studies z udziałem osób zatrudnionych z różnych środowisk** mogą być skutecznym narzędziem budowania inkluzywnego wizerunku pracodawcy. Pokazanie rzeczywistych historii osób pracujących w organizacji, ich doświadczeń i sukcesów, wzmacnia przekaz o otwartości firmy na różnorodność.

## Kampanie na temat równości. Promowanie równości w kampaniach komunikacyjnych

**Kampanie społeczne odgrywają istotną rolę w budowaniu świadomości i promowaniu pozytywnych zmian także w obszarze równości płci.** Coraz częściej wykorzystują one nowoczesne technologie oraz innowacyjne platformy komunikacyjne, takie jak media społecznościowe, podcasty czy webinary. Dzięki dynamicznemu rozwojowi cyfrowych narzędzi możliwe jest tworzenie bardziej angażujących i spersonalizowanych form przekazu, co znacząco zwiększa skuteczność kampanii.



### Dlaczego warto tworzyć kampanie promujące równość płci?

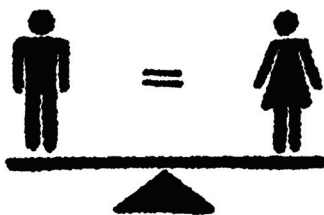
Kampanie społeczne pełnią kluczową funkcję w edukowaniu społeczeństwa na temat nierówności płci i ich konsekwencji, zarówno w życiu codziennym, jak i w obszarze edukacji czy kariery zawodowej. Ich celem jest nie tylko zwiększenie świadomości, ale także obalanie stereotypów oraz wzmacnianie postaw sprzyjających równości i różnorodności. Dodatkowo, dobrze zaplanowane kampanie mogą inspirować organizacje do wdrażania skutecznych polityk równościowych, eliminowania luki płacowej oraz zapewniania równych szans awansu.



### Czy kampania społeczna wymaga dużego budżetu?

Każda organizacja, niezależnie od dostępnych zasobów, może realizować kampanię społeczną na rzecz równości płci. Może to być seria postów w mediach społecznościowych, krótkie filmy promujące równość lub działania edukacyjne skierowane do pracowników i społeczności. Nie zawsze konieczna jest inwestycja w płatne reklamy czy współpraca z profesjonalną agencją marketingową, wystarczająco kreatywność, zaangażowanie i chęć zmiany. Nawet proste działania mogą mieć realny

wpływ na postrzeganie równości płci i przyczyniać się do budowania bardziej inkluzywnego społeczeństwa.



## Jak przygotować dobrą kampanię społeczną na temat równości płci?



**1. Jasny przekaz i spójność komunikacji z wartościami organizacji.** Zastanów się, które aspekty równości płci są dla Twojej organizacji najważniejsze. Czy organizacja aktywnie działa na rzecz niwelowania luki płacowej? Czy wdraża polityki wspierające rozwój zawodowy kobiet? Wykorzystaj te inicjatywy jako fundament kampanii. Przygotuj posty na media społecznościowe, nagraj krótkie filmy i jasno zakomunikuj, dlaczego te działania są istotne dla Twojej organizacji.



**2. Włączenie pracowników do kampanii.** Zaangażowanie zespołu zwiększa autentyczność przekazu. Zaprosz pracowników, zarówno specjalistów, jak i menedżerów, do podzielenia się

swoimi doświadczeniami. Ich historie mogą stać się inspiracją dla innych i wzmocnić wiarygodność kampanii. Jeśli masz taką możliwość, utwórz grupy robocze lub zespoły DEI (Diversity, Equity & Inclusion), które pomogą opracować koncepcję i wdrożyć działania.



## 3. Transparentność i zobowiązania organizacji.

Jasne stanowisko organizacji w kwestii równego traktowania to kluczowy element skutecznej komunikacji. Może to być list intencyjny od zarządu, oficjalne zobowiązanie opublikowane na stronie internetowej w sekcji „Misja” lub „Zaangażowanie społeczne”, a także materiały wideo, w których liderzy organizacji podkreślają znaczenie równości płci.



## 4. Współpraca z organizacjami społecznymi.

Partnerstwo z organizacjami pozarządowymi (NGO) może przynieść korzyści obu stronom. Organizacja zyska dostęp do eksperckiej wiedzy i merytorycznego wsparcia, a NGO otrzyma zasoby, które pomogą w realizacji ich działań statutowych. Wspólne inicjatywy, takie jak warsztaty, kampanie edukacyjne czy programy mentoringowe, mogą znacząco zwiększyć wpływ kampanii na otoczenie.

## Przykłady organizacji skutecznie wdrażających równość płci w komunikacji EB

**Grupa OLX**, jako wiodący gracz na rynku ogłoszeń i rekrutacji, aktywnie angażuje się w promowanie języka inkluzywnego, zwłaszcza w kontekście ogłoszeń o pracę. Świadomie i konsekwentnie stosuje język neutralny płciowo w swoich ogłoszeniach rekrutacyjnych, materiałach firmowych oraz komunikatach zewnętrznych oraz angażuje się w edukację pracodawców na temat inkluzywności w procesie rekrutacyjnym. Firma zachęca do stosowania dobrych praktyk językowych w tym feminatywów i form neutralnych. Na platformie **OLX Zawodowo** oraz na blogu **OLX Biznes** publikowane są artykuły i poradniki, które mają na celu pomóc innym organizacjom tworzyć ogłoszenia rekrutacyjne w sposób wolny od stereotypów i uprzedzeń, jak również pojawiają się zaproszenia na webinary o tej tematyce.

**Allegro Group** w swojej strategii firma komunikuje zaangażowanie w tworzenie środowiska pracy, które jest otwarte dla wszystkich. Dąży do zapewnienia równości szans dla wszystkich pracowników i kandydatów. Allegro jasno komunikuje, że różnorodne zespoły są fundamentem ich sukcesu na rynku. W swoich raportach zrównoważonego rozwoju Allegro szczegółowo opisuje swoje cele i działania

związane z DEI, w tym obszary związane z równością płci, wiekową i wspieraniem osób z niepełnosprawnościami. Firma wdrożyło również „Politykę **Różnorodności**”<sup>11</sup> która jest formalnym dokumentem **strategicznym**<sup>12</sup>.

**EY Polska (dawniej Ernst & Young)**, która jest częścią globalnej firmy doradczej i audytorskiej, na swojej stronie **EY** wydzielili dedykowane sekcje i podstrony, które bezpośrednio mówią o kulturze inkluzywności, różnorodności oraz równości. W mediach społecznościowych (np. LinkedIn), firma konsekwentnie prezentuje zdjęcia i materiały video, na których pokazuje pracowników o różnej płci, wieku, pochodzeniu etnicznym, a także osoby z **niepełnosprawnościami**<sup>13</sup>.

**Unilever** oferuje osobom zatrudnionym w firmie różne benefity wspierające łączenie roli rodzica z obowiązkami zawodowymi, m.in. dodatkowe urlopy rodzicielskie i ojcowskie, albo skrócony czas pracy po powrocie z urlopu macierzyńskiego.

11. Polityka różnorodności firmy Allegro, dostęp 12.08.2025.

12. ESG firmy Allegro, dostęp 12.08.2025.

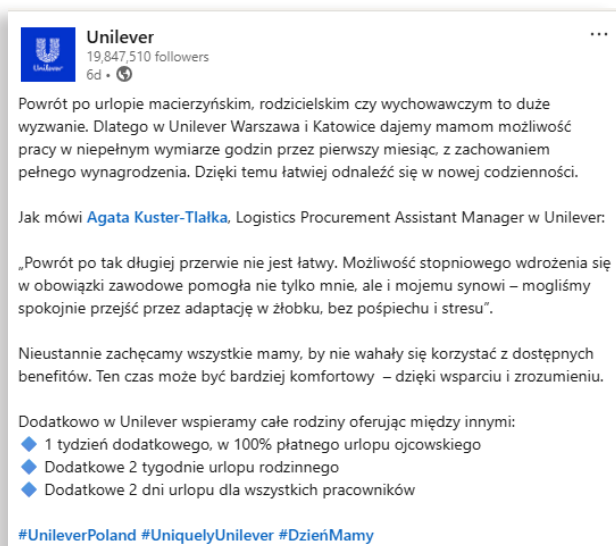
13. Różnorodność w EY, dostęp 12.08.2025.

**Grafika nr 2.** Przykład informacji wspierającej w rolach rodzicielskich na profilu LinkedIn firmy Unilever



**Źródło:** LinkedIn firmy Unilever dostęp: 08.08.2025.

**Grafika nr 3.** Przykład postu komunikującego przyjazne rozwiązania dla rodziców, które sprzyjają wypełnianiu ról rodzicielskich



**Źródło:** LinkedIn firmy Unilever dostęp: 08.08.2025

**DHenkel Polska** wprowadził pionierskie rozwiązanie w zakresie urlopów rodzicielskich wykraczając poza standardy Kodeksu pracy. Zdecydowała się wdrożyć 8-tygodniowy, pełnopłatny urlop rodzicielski dla każdego rodzica. Przysługuje on więc wszystkim rodzicom, niezależnie od płci czy formy rodzicielstwa (biologiczny, adopcyjny, zastępczy, społeczny) oraz formalnego statusu związku. To rozwiązanie, które ma na celu wyrównanie praw wszystkich rodziców i zachęcenie ojców do większego zaangażowania w opiekę nad **dzieckiem**<sup>14</sup>.

**Capgemini Polska** liczy ponad 11,5 tys. osób, z czego ponad 50% stanowią **kobiety**<sup>15</sup>. Kluczowe działania wspierające kobiety w **firmie**<sup>16</sup>:

- **Społeczność Women@Capgemini** zrzesza ponad 100 kobiet. Celem jest wzajemne wspieranie, budowanie relacji, wymiana doświadczeń i rozwój zawodowy.
- **Woman in Delivery Community** to społeczność wspierająca kobiety w IT Delivery poprzez mentoring, networking, szkolenia i certyfikacje. Jej celem jest tworzenie środowiska równości szans i wspieranie kobiet w obejmowaniu ról liderkich.
- **IT Girls rEvolution Academy (ITGrA)** to autorski program edukacyjny Capgemini Polska, który ma na celu zachęcanie młodych kobiet (uczennic szkół średnich) do wchodzenia w świat technologii oraz IT. Projekt przekazuje wiedzę z różnych obszarów IT, m.in.

14. Nowa prorodzinna polityka w firmie Henkel Polska: 8-tygodniowy pełnopłatny urlop rodzicielski dla każdego rodzica, bez względu na jego płeć, status prawny i charakter rodzicielstwa, Hengel, 2024, dostęp 12.08.2025

15. Kultura inkluzywna, Capgemini, dostęp 12.08.2025.

16. Wspieramy karierę kobiet, Capgemini, dostęp 12.08.2025.

sztucznej inteligencji, UX Design, zarządzania projektem czy testowania poprzez udział w warsztatach, spotkaniach z ekspertkami z branży, a także wsparcie **mentorskie**<sup>17</sup>.

- **Fundacja Mamo pracuj w IT oraz Geek Girls Carrots.** Capgemini aktywnie współpracuje z Fundacją Mamo Pracuj w IT (wspierając kobiety wracające na rynek pracy po macierzyństwie) oraz z Geek Girls Carrots (promując kobiety w IT).
- **Portal Business Parent** to narzędzie wprowadzone przez Capgemini Polska, które wspiera pracowników w godzeniu obowiązków zawodowych z rolą rodzica. Jest to część szerszej polityki firmy na rzecz inkluzyjności i równości szans, skierowanej szczególnie do pracujących rodziców, w tym młodych mam i ojców. Na portalu znajdują się między innymi poradniki i materiały edukacyjne, specjalne programy szkoleniowe i kursy, można ubiegać się o dofinansowanie do opieki nad dziećmi, co może obejmować m.in. żłobki, przedszkola, czy inne formy opieki.

Powyższe działania Campgemini Polska są doskonałym przykładem autentycznego zaangażowania w promowanie inkluzyjności i równouprawnienia w miejscu pracy.

Na szczególną uwagę zasługują organizacje działające w branżach tradycyjnie kojarzonych z jedną płcią, np. przemysłowej czy budowlanej, które mimo to prowadzą inkluzywną komunikację, dbając o równość płci i otwartość

na różnorodne osoby. Takie podejście nie tylko zwiększa dostępność ofert pracy, ale także przełamuje stereotypy zawodowe. Jednym z przykładów strony kariery, gdzie w sposób szczególny zadbano o równość płci jest strona kariery **Leroy Merlin**<sup>18</sup>. Na stronie firmy można między innymi przeczytać „W Ekipie Leroy Merlin wartości to nie slogan” oraz „Jesteśmy różni i chcemy być różni. Niezależnie od tego kim jesteś, co robisz, ile masz lat lub czy posiadasz orzeczenie o niepełnosprawności, tu możesz być sobą”. Na samej stronie możemy znaleźć reprezentację obu płci w materiałach graficznych, co jest spójne z przekazem i wartościami firmy.

17. **Kobieca siła w IT**, Capgemini, dostęp 12.08.2025.

18. **Kariera Leroy Merlin**, dostęp 12.08.2025.

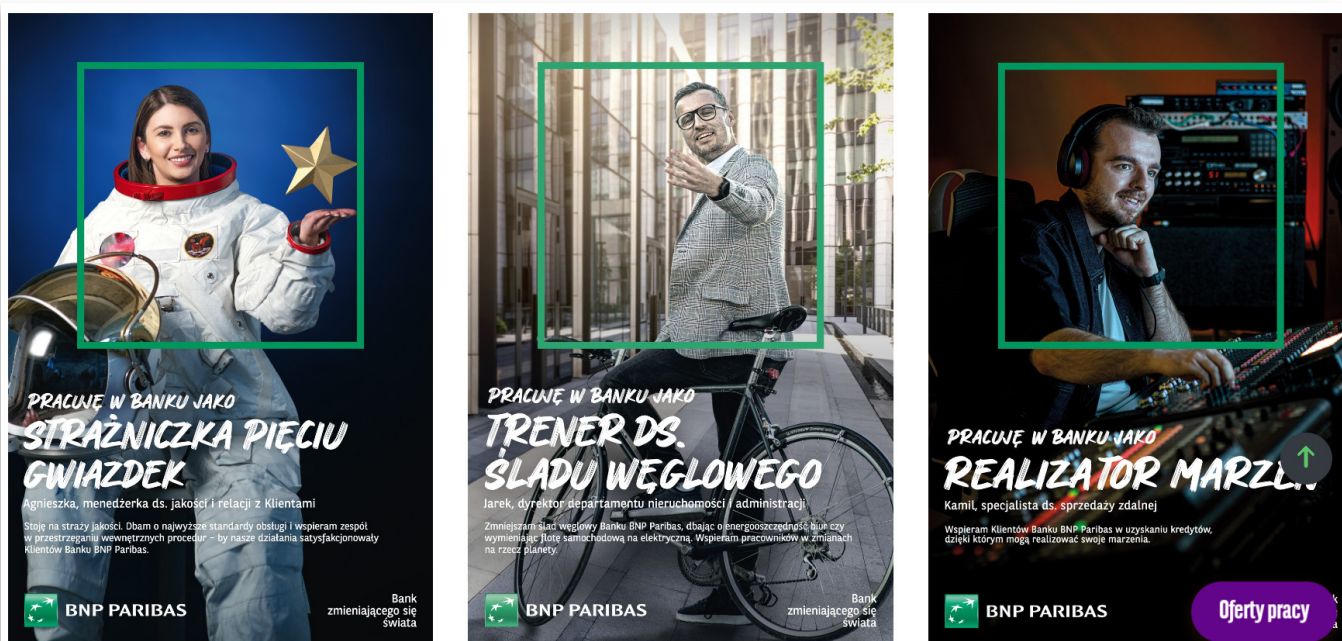
**Grafika nr 4.** Przykład materiałów graficznych udostępnionych na stronie internetowej firmy Leroy Merlin, w których reprezentowane są obie płcie.



**Źródło:** [Strona internetowa Leroy Merlin](#), dostęp: 08.08.2025.

Warto też zwrócić uwagę na stronę **BNP Paribas**<sup>19</sup>, gdzie zadbano o inkluzywny język w nazwach stanowisk, ale także w tekstach, które znajdują się na stronie.

**Grafika nr 6.** Przykład inkluzywnego języka użytego w materiałach graficznych na stronie internetowej banku BNP Paribas



**Źródło:** [Strona internetowa BNP Paribas](#), dostęp: 08.08.2025.

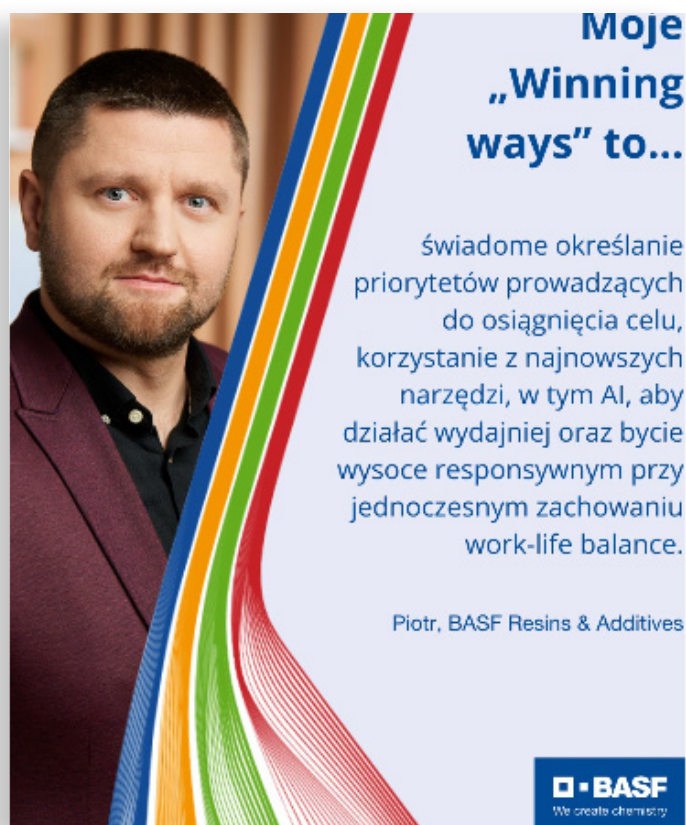
19. [Kariera BNP Paribas](#), dostęp 12.08.2025.

Na profilu Instagram firmy BASF „basf\_polska” możemy znaleźć przykład komunikacji, w której pokazane są historie zawodowe zarówno kobiet jak i mężczyzn zatrudnionych w firmie. Możemy też zobaczyć filmy z życia organizacji, w których występują osoby reprezentujące obie płcie<sup>20</sup>.



**Grafika nr 7.** Prezentacja historii zawodowych przez kobiety i mężczyzn na instagramowym profilu firmy BASF

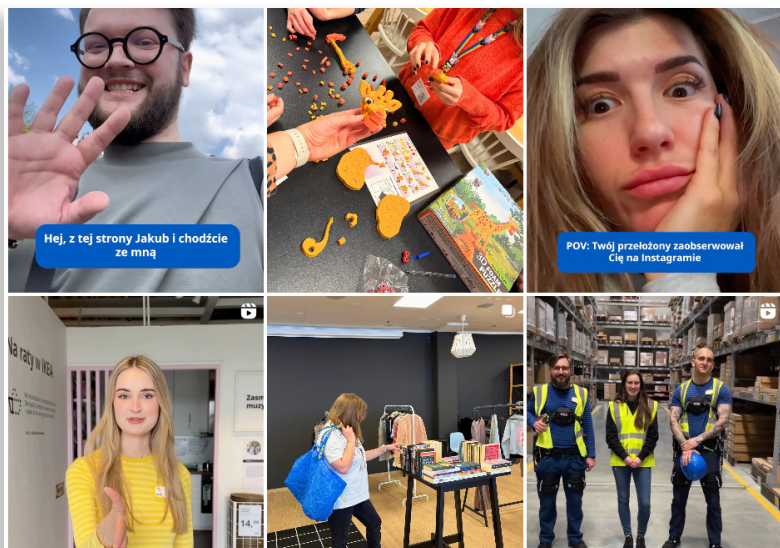
**Grafika nr 8.** Prezentacja historii zawodowych przez kobiety i mężczyzn na instagramowym profilu firmy BASF



20. [Konto na Instagramie firmy BASF](#), dostęp 12.08.2025.

**IKEA** konsekwentnie promuje różnorodność, w tym równość płci, co znajduje odzwierciedlenie w jej komunikacji na **Instagramie**<sup>21</sup>. Marka w sposób naturalny uwzględnia reprezentację płci w swoich materiałach, co widać w publikowanych treściach.

**Grafika nr 9.** Przykład treści uwzględniających reprezentację obu płci, opublikowanych na instagramowym koncie firmy IKEA.



Świetnym przykładem kampanii rekrutacyjnej, która próbuje zmienić stereotyp na temat zatrudnienia w zawodzie kierowcy jest „Dziewczyny za kierownicę w PKM Katowice”. Kampania miała zachęcić kobiety do aplikowania na stanowiska kierowczyń. Efekt? Przedsiębiorstwo zatrudniło 29 kobiet, które zasiadają za kierownicą miejskich autobusów. Kampania była przeprowadzona w formie grafik widocznych na miejskich autobusach, a także w sieci poprzez opublikowanie filmu promującego, wśród kobiet, pracę za kierownicą miejskich **autobusów**<sup>22</sup>.

**Grafika nr 10.** Kobieta siedząca za kierownicą miejskiego autobusu PKM Katowice, w ramach kampanii „Dziewczyny za kierownicę w PKM Katowice”



**Źródło:** [PKM Katowice – Dziewczyny za kierownicę](#), dostęp: 08.08.2025.

21. [Konto na Instagramie firmy IKEA](#), dostęp 12.08.2025.

22. [Przyszłość zaczyna się od marzeń – DZIEWCZYNY ZA KIEROWNICĘ W PKM KATOWICE](#), dostęp 12.08.2025.

**Grafika nr 11.** Plakat umieszczony na miejskim autobusie PKM Katowice z wizerunkiem kobiety kierowczyny, w ramach kampanii „Dziewczyny za kierownicę w PKM Katowice”



**Źródło:** [PKM Katowice – Dziewczyny za kierownicę](#),  
dostęp: 08.08.2025.

Ciekawym przykładem kampanii społecznej w temacie równości płci jest **Kampania Komisji Europejskiej „#EndGenderStereotypes”**. Kampania była prowadzona w mediach **społecznościowych**<sup>23</sup>. Organizatorzy opierali aktywności o hashtag „#EndGenderStereotypes” i tym działaniem chcieli podnieść świadomość szkodliwego wpływu stereotypów dotyczących płci zarówno na kobiety, jak i mężczyzn, ograniczających swobodę wyboru i możliwości każdego człowieka. Kwestionując stereotypy, kampania ma na celu promowanie równości płci oraz tworzenie bardziej integracyjnego społeczeństwa

**Grafika nr 12.** Przykład zdjęcia przełamującego stereotypy płciowe, które jest częścią kampanii społecznej UE „#EndGenderStereotypes”.



**Źródło:** [Kampania EU #EndGenderStereotypes](#), dostęp: 08.08.2025.

23. [Kampania społeczna UE #EndGenderStereotypes](#), dostęp 12.08.2025.

Innym przykładem kampanii społecznej jest kampania „**Razem w Lidlu**”. Dzięki kampanii firma przyczynia się do budowania otwartego i tolerancyjnego społeczeństwa i komunikuje, że na pierwszym miejscu stawia ludzi. „Kształtujemy nasz biznes w sposób włączający. Szanujemy i cenimy różnorodność naszych pracowników, klientów i partnerów biznesowych oraz doceniamy różnorodność ich wartości, perspektyw i doświadczeń. W ten sposób tworzymy kulturę przynależności, w spółkach Grupy Schwarz i poza nią”, można przeczytać na stronie [pracodawcy](#)<sup>24</sup>. Ponadto Zarząd firmy podpisał się pod deklaracją równego traktowania, która jest dostępna online. To jeszcze bardziej uwiarygadnia intencje pracodawcy.

**Grafika nr 13.** Zdjęcie pochodzące z kampanii „Razem w Lidlu”



**Źródło:** Razem w Lidlu, dostęp: 08.08.2025.

**Grafika nr 14.** Zdjęcie pochodzące z kampanii „Razem w Lidlu”



**Źródło:** Razem w Lidlu, dostęp: 08.08.2025.

24. [Razem w Lidlu](#), dostęp 12.08.2025.



Firma Solar jest marką modową, która została założona w Wielkopolsce w 1989 roku. Od lat marka zajmuje się tematami społecznymi i promuje swoją inkluzywną kulturę pracy. Na stronie firmy możemy przeczytać „Solar jest przede wszystkim godnym zaufania i wiarygodnym pracodawcą, (...). Staramy się ułatwiać łączenie roli pracownicy/pracownika i rodzica – godzinowy grafik pracy, w konsultacji z przełożoną/przełożonym można w przystępny sposób połączyć z obowiązkami rodzicielskimi”. Firma realizuje kampanię „**Przejdźmy na FeminaTYwy**”, której ambasadorami i ambasadorkami są osoby zatrudnione w firmie<sup>25</sup>. „Zależy nam na tym, aby żeńskie formy gramatyczne nazw zawodów stały się wyrazem szacunku do pracy kobiet, ponieważ za tymi nazwami stanowisk kryją się konkretne kompetencje, doświadczenie, zaangażowanie i chęć rozwoju”, można przeczytać na stronie firmy na temat kampanii. Kampania znalazła swoje odzwierciedlenie w mini kolekcji, która ma wzmocnić jej przekaz.

**Grafika nr 15.** Przykład postu na instagramowym profilu firmy Solar podkreślającego rolę feminatywów w nazywaniu zawodów realizowanych przez kobiety.



Źródło: SOLAR | Przejdźmy na FeminaTYwy, dostęp: 08.08.2025.

25. Kultura pracy marki Solar, dostęp 12.08.2025.

# MONITORING I OCENA SKUTECZNOŚCI EMPLOYER BRANDING W ZAKRESIE RÓWNOŚCI PŁCI

Skuteczność działań employer brandingowych w zakresie równości płci można monitorować za pomocą zarówno podstawowych, jak i bardziej zaawansowanych narzędzi. Warto zacząć od kluczowych działań, które stanowią fundament strategii („must have”), a następnie, w miarę dostępności zasobów, wdrażać bardziej rozbudowane metody analizy. Te drugie, choć nie są tak niezbędne jak podstawowe narzędzia, mogą dostarczyć cennych, pogłębionych informacji o efektywności podejmowanych inicjatyw.

## **Od których wskaźników warto zacząć?**

Rekomendujemy rozpoczęcie monitoringu i oceny od dwóch podstawowych, łatwych do wdrożenia wskaźników.



**Tabela nr 6.** Wskaźniki skuteczności Employer Branding wraz z celem ich zastosowania.

Wskaźnik	Cel
<b>1. Liczba aplikacji</b> osób reprezentujących różne płci.	Sprawdzenie czy w procesie rekrutacji aplikują osoby obu płci w równym stopniu.
<b>2. Audyt komunikacji w kanałach employer brandingowych</b> (np. strona internetowa, posty w mediach społecznościowych, plakaty, ogłoszenia o pracę, profile pracodawców na portalach pracy), weryfikacja czy język komunikacji jest inkluzywny i materiały graficzne zawierają odpowiednią reprezentację płci.	Wzmocnienie równości płci w komunikacji employer brandingowej.

**Źródło:** Opracowanie własne

Gdy dostępne są odpowiednie zasoby i możliwości, **warto rozszerzyć analizę o poniższe wskaźniki**, które pozwolą na bardziej szczegółowe monitorowanie skuteczności działań employer brandingowych.

**Tabela nr 7.** Rozszerzony katalog wskaźników skuteczności Employer Branding wraz z celem ich zastosowania

Wskaźnik	Cel
<p>Jednym z narzędzi sprawdzania skuteczności działań EB (nie tylko w aspekcie równości płci) jest <b>ankieta satysfakcji osób biorących udział w procesie rekrutacji</b>, którą otrzymuje się po zakończonym procesie rekrutacji (niezależnie od wyniku). Rekomendujemy, aby do ankiety włączyć pytania weryfikujące działania w zakresie równości płci.</p> <p><b>Przykłady rekomendowanych pytań:</b>            Czy uważasz, że organizacja zapewnia równe szanse aplikowania i zatrudnienia niezależnie od płci?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy uważasz, że w komunikacji organizacji obie płcie są reprezentowane w sposób równy i sprawiedliwy?</li> <li>• Czy w komunikacji marki widzisz konkretne przykłady działań wspierających równość płci?</li> <li>• Czy język używany w komunikacji employer brandingowej jest neutralny pod względem płci?</li> </ul> <p>Więcej na ten temat znajdziesz w rozdziale <b>Rekrutacja i wdrożenie pracowników</b></p>	<p>Sprawdzenie czy działania pracodawcy w zakresie komunikacji employer brandingowej uwzględniają równość płci.</p>
<p><b>Analiza opinii w mediach społecznościowych</b> (np. komentarze pod publikacjami, oceny profili) i portalach rekrutacyjnych (np. Glassdoor), aby zweryfikować, czy pojawiają się komentarze sugerujące faworyzowanie płci w działaniach komunikacyjnych organizacji.</p>	<p>Sprawdzenie czy działania pracodawcy w zakresie komunikacji employer brandingowej uwzględniają równość płci.</p>



Wskaźnik	Cel
<p><b>Benchmarking</b>, porównanie działań organizacji z konkurencją w zakresie employer branding i równości płci. To także świetne narzędzie do czerpania inspiracji, które można wprowadzić, także tych prostych i do wprowadzenia od zaraz.</p>	<p>Czerpanie inspiracji do budowania komunikacji employer brandingowej uwzględniającej równość płci.</p>

**Źródło:** Opracowanie własne.

### Jak skutecznie monitorować działania?

Aby efektywnie pracować z narzędziami monitoringu, warto najpierw wyznaczyć osobę odpowiedzialną za regularną ocenę komunikacji employer brandingowej pod kątem równości płci. Monitoring powinien odbywać się cyklicznie, np. co kwartał, co pół roku lub raz w roku, a częstotliwość należy dostosować do potrzeb i możliwości organizacji.

**Kluczowe jest zachowanie spójnej metodologii oceny, co pozwoli na rzetelne porównywanie wyników w czasie.** Analiza wskaźników nie tylko pokaże, czy wdrożone działania przynoszą oczekiwane efekty, ale także wskaże kierunki dalszych zmian i ulepszeń w zakresie równości płci.

# Rekrutacja i wdrożenie pracowników



Paulina Stochniałek



Marta Łuczak

# JAK PROCES REKRUTACJI I WDROŻENIA PRACOWNIKA WPŁYWA NA BUDOWANIE RÓWNOŚĆ PŁCI W MIEJSCU PRACY?

**Pomimo rosnącej świadomości znaczenia inkluzywności w procesach rekrutacyjnych, nadal wiele organizacji boryka się z problemem dyskryminacji, braku dostępności i utrwalonych uprzedzeń przy ocenie kandydatów.**

W wielu branżach i na niektórych stanowiskach wciąż występuje wyraźna dominacja jednej płci. W doświadczaniu nierówności ze względu na płeć, najpopularniejszą przeszkodą w równym dostępie do otrzymania pracy i rozwoju kariery zawodowej przez kobiety wciąż jest „szklany sufit”, który powoduje, że kobiety często muszą wykazać się większymi staraniami, aby udowodnić swoje kompetencje, zwłaszcza w branżach zdominowanych lub stereotypowo przypisywanych mężczyznom.

**Kluczowe wyzwania związane z brakiem równości płci w obszarze rekrutacji i wdrażania:**

## 1. Niedostateczna reprezentacja kobiet w zarządach i kadrze kierowniczej

- Na świecie kobiety zajmują jedynie 28,2% stanowisk **kierowniczych**<sup>1</sup>.
- W 2024 r. kobiety stanowiły jedynie 18,4% członków zarządów i rad nadzorczych największych (140) spółek giełdowych w Polsce, to wzrost o jedynie 0,4 p.p. wobec 2023 roku.
- Zaledwie 4% spośród prezesów CEO w tych firmach to kobiety, a tylko 11,4% stanowisk przewodniczących rad nadzorczych jest obsadzonych przez kobiety.

## 2. Społeczne i strukturalne bariery awansu

- Dyskryminacja w procesach rekrutacji wynika m.in. ze stereotypów odnośnie roli płci, np. kandydatki na stanowiska CEO, już na etapie rekrutacji, są inaczej oceniane niż **kandydaci**<sup>2</sup>.
- Istnieją strukturalne bariery, np. tzw. szklany sufit (awans, który tylko pozornie wydaje się być osiągalny), czy też szklany sufit (dotyczy obsadzania kobiet na stanowiskach kierowniczych w trudnych dla firm sytuacjach, co powoduje m.in. niestabilność zatrudnienia). Takie zjawiska pogłębiają nierówność w **organizacjach**<sup>3</sup>.
- Język funkcjonujący w procesie rekrutacji często utrwała stereotypowy podział zawodów wg. płci, co skutkuje mniejszą liczbą kobiet aplikujących w szczególności na stanowiska kierownicze i techniczne.

1. T. Hanna, C. Meisel, J. Moyer, G. Azcona, A. Bhatt, S. Duerto Valero, „Forecasting women in leadership positions. Technical brief”, UN Women, Frederick S. Pardee Center for International Futures, 2023. [Pełna treść raportu](#), dostęp 12.08.2025.

2. [Czasopisma w Repozytorium Akademii Leona Koźmińskiego](#), dostęp 12.08.2025.

3. [Hasło w Wikipedii: Sex and gender differences in leadership](#), dostęp 12.08.2025.

### 3. Utrata dochodów matek i efekt „parenthood”

- W Polsce po urodzeniu dziecka dochody matek spadają o około 20% (w roku narodzin) oraz o ponad 35% w pierwszym roku po narodzinach.
- Mimo zwiększonej liczby wykształconych kobiet (63% absolwentek uniwersytetów), system rekrutacji i struktury zawodowe utrzymują nierówności, od barier językowych, przez brak elastyczności pracy, aż po uprzedzenia na etapie selekcji czy awansu. Konieczne są działania systemowe, np. szkolenia antybiasowe, monitoring rekrutacji i wynagrodzeń, mentoring i wsparcie rodzinne.

**Pierwszym krokiem w eliminowaniu nierówności na poziomie strukturalnym jest przeformułowanie procesów rekrutacyjnych, wprowadzenie polityk promujących równouprawnienie płciowe w całej organizacji oraz promocja udziału kobiet w zawodach i branżach, w których są niedoreprezentowane, tak samo jak mężczyzn w obszarach dzisiaj sfeminizowanych.**

Więcej na temat promowania równości płci znajdziesz w rozdziale **Employer Branding**.

## AUDYT PROCESU REKRUTACJI I WDROŻENIA POD KĄTEM RÓWNOŚCI PŁCI

W jaki sposób organizacja może sprawdzić czy proces rekrutacji i wdrożenia uwzględnia równość płci? Poniżej znajduje się lista działań, które pozwolą to ocenić:

### 1. Analiza ogłoszeń rekrutacyjnych

- Sprawdź, czy ogłoszenia są napisane **neutralnym językiem**, unikając słów stereotypowo przypisywanych jednej z płci (np. „dominujący” vs. „opiekuńczy”). Używaj neutralnych terminów, takich jak „osoba kandydująca” zamiast „kandydat” czy „kandydatka”.
- Zwróć uwagę czy ogłoszenia zawierają **tylko niezbędne wymagania**, unikając tzw. „mile widziane”, które mogą zniechęcać osoby z mniejszym doświadczeniem. Badania pokazują, że kobiety często nie aplikują, jeśli nie spełniają wszystkich wymagań, podczas gdy mężczyźni aplikują, gdy spełniają tylko część z nich<sup>4</sup>.
- Publikuj oferty pracy w **różnorodnych kanałach**, takich jak media społecznościowe, fora branżowe czy strony internetowe organizacji nonprofit, to może znacząco poszerzyć ich zasięg. Promowanie organizacji jako miejsca otwartego

4. T. S. Mohr, „Why Women Don't Apply for Jobs Unless They're 100% Qualified”, Harvard Business Review, 2014. [Pełna treść artykułu](#), dostęp 12.08.2025.

na różnorodne talenty przyczynia się do budowania pozytywnego wizerunku twojej organizacji, co jest kluczowe w przyciąganiu potencjalnych pracowników.

## 2. Struktura i procedura rozmów kwalifikacyjnych

- Sprawdź, czy proces rekrutacyjny jest **ustandaryzowany**, z określonymi pytaniami i kryteriami oceny, aby zapewnić obiektywizm, sprawiedliwość i eliminować subiektywne **decyzje**<sup>5</sup>.
- Zwróć uwagę, czy w **komisji rekrutacyjnej** znajdują się osoby różnych płci i ze zróżnicowanymi doświadczeniami, co może pomóc w minimalizowaniu uprzedzeń.

## 3. Transparentność wynagrodzeń i polityki awansów

- Sprawdź, czy organizacja proponuje **takie samo wynagrodzenie** na danym stanowisku bez względu na to, czy zatrudnia kobietę czy mężczyznę oraz czy regularnie przeprowadza **audyty płacowe**, aby zapewnić równość wynagrodzeń za tę samą **pracę**<sup>6</sup>. O równości wynagrodzeń przeczytaj więcej w rozdziale **Równość płac**.
- Zwróć uwagę, czy organizacja posiada **jasne i przejrzyste kryteria awansów** oraz czy **monitoruje dostęp do szkoleń i rozwoju zawodowego** dla wszystkich pracowników. Więcej o powyższych obszarach w kontekście równości płci znajdziesz w rozdziałach **Awans i ścieżki kariery** oraz **Szkolenia i rozwój**.

## 4. Szkolenia z zakresu równości i inkluzywności

- Sprawdź, czy organizacja oferuje **regularne szkolenia** z zakresu nieświadomych uprzedzeń i inkluzywności dla osób zaangażowanych w proces rekrutacji.
- Zwróć uwagę, czy organizacja prowadzi **kampanie edukacyjne** mające na celu zwiększenie świadomości na temat równości płci i promowania kultury inkluzywności.

## 5. Program onboardingu

- Sprawdź, czy **proces onboardingu uwzględnia aspekty różnorodności i inkluzyjności**, informuje o politykach i wartościach organizacji oraz promuje poczucie przynależności dla wszystkich pracowników.
- Zwróć uwagę, **czy organizacja oferuje programy mentoringowe, coachingowe lub sieci wsparcia** dla nowych pracowników, szczególnie dla tych z grup niedostatecznie reprezentowanych.

W diagnozie procesu rekrutacji pod kątem równości płci pomocny będzie „Formularz samooceny organizacji: Równość płci w rekrutacji i onboardingu”. Pozwoli on ocenić, na ile praktyki stosowane w organizacji sprzyjają równości płci i kulturze włączającej. Nie opiera się na deklaracjach, lecz na konkretnych elementach procesu, od języka ogłoszeń, przez skład paneli rekrutacyjnych, aż po onboarding i rozwój. Dzięki temu umożliwia identyfikację obszarów wymagających poprawy oraz wskazanie priorytetów działań naprawczych.

5. Leonid Group, „10 Tips for promoting gender equality in hiring practices”, 2025. [Pełna treść artykułu](#), dostęp 12.08.2025.

6. Klub Biznesowy Women on Boards, „Równość płci i wzmocnienie pozycji kobiet”, 2025. [Pełna treść artykułu](#), dostęp 12.08.2025.

**@UWAGA! Zobacz zał. 4.1. „Formularz samooceny organizacji: Równość płci w rekrutacji i onboardingu”.**

Dodatkowo, jeśli chcesz poznać, jak kobiety i mężczyźni oceniają działania Pracodawcy w zakresie równego traktowania kandydatów i nowo zatrudnionych pracowników ze względu na płeć pomocna może być ankieta.

**@UWAGA! Zobacz zał. 4.2. „Przykładowa ankieta: Postrzeganie równości płci w procesie rekrutacji i onboardingu”.**

## RÓWNOŚCIOWY PROCES REKRUTACJI KROK PO KROKU

Proces rekrutacyjny prowadzony z poszanowaniem zasad równości opiera się na zapewnieniu każdemu kandydatowi równych szans, niezależnie od jego cech osobistych, takich jak płeć, wiek, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna, wyznanie czy poziom sprawności. Taki proces opiera się na przejrzystości, obiektywizmie i świadomym eliminowaniu uprzedzeń. Kluczowe elementy takiego procesu obejmują:

### **Krok 1. Przygotowanie do rekrutacji**

**1. Obiektywne określenie stanowiska i wymagań:** na samym początku rekrutacji należy dokładnie zdefiniować, czego oczekujemy od przyszłego pracownika. Opis stanowiska powinien zawierać:

- konkretne obowiązki i oczekiwania na danym stanowisku,
- wymagane kwalifikacje i umiejętności,
- niezbędne doświadczenie zawodowe.

Ważne jest, aby unikać niejasnych lub zbyt ogólnych sformułowań, które mogą być interpretowane subiektywnie. Również sformułowania niezwiązane bezpośrednio z wykonywaną pracą (np. „dynamiczna osobowość” czy „młody zespół”) mogą niepotrzebnie wykluczać niektóre osoby.

### **2. Tworzenie neutralnego ogłoszenia o pracę i formularza aplikacyjnego:**

kluczowe jest stosowanie języka inkluzywnego, który nie sugeruje preferencji względem płci, wieku, pochodzenia czy innych cech osobistych. Należy unikać stereotypów i sformułowań nacechowanych płciowo (np. „szukamy młodego, energicznego mężczyzny”) i zachęcać do aplikowania osoby z różnych środowisk.

### **3. Ustalenie uniwersalnych pytań rekrutacyjnych:**

zestaw pytań zadawanych kandydatom powinien być wcześniej przygotowany i jednakowy dla wszystkich. Dzięki temu:

- każdy kandydat ma równe szanse zaprezentowania się,
- unika się sytuacji, w których pytania są dostosowywane do płci, wieku czy wyglądu osoby,
- rozmowa koncentruje się wyłącznie na kompetencjach, doświadczeniu i postawach.

**@UWAGA! Zobacz zał. 4.3. „Przykładowe pytania rekrutacyjne”.**



## Krok 2. Szkolenie zespołu rekrutacyjnego

Rekruterzy powinni być świadomi zasad równego traktowania i przeszkoleni w zakresie:

- rozpoznawania i unikania uprzedzeń (świadomych i nieświadomych),
- prowadzenia rozmów w sposób neutralny i profesjonalny,
- stosowania jednolitego schematu rozmowy, co zwiększa obiektywizm oceny kandydatów.

**@UWAGA! Zobacz zał. 4.4.**

**„Przykładowy program szkolenia zespołu rekrutacyjnego”.**

## Krok 3: Przebieg rozmowy kwalifikacyjnej

W trakcie rozmowy rekrutacyjnej, w aspekcie równości płci, ważne jest:

### 1. Skupienie się na aspektach zawodowych

Podczas rozmowy należy zadawać pytania wyłącznie związane z:

- doświadczeniem zawodowym,
- posiadanymi umiejętnościami i kwalifikacjami,
- motywacją do pracy,
- dostępnością czasową.

**Przykład: zamiast pytać "Czy masz dzieci?", lepiej zapytać "Czy jesteś dyspozycyjny w godzinach pracy wymaganych na tym stanowisku?".**

### 2. Unikanie pytań osobistych

**Zabronione jest zadawanie pytań dotyczących:**

- wieku („Ile masz lat?”),
- planów rodzinnych („Czy planujesz dzieci?”),

- pochodzenia („Czy pochodzisz z Polski?”),
- przekonań politycznych („Na kogo głosowałaś/eś?”),
- stanu zdrowia lub poziomu sprawności („Czy jesteś osobą z niepełnosprawnością?”).

**Zabronione jest również pytanie o dotychczasowe wynagrodzenie, by uniknąć powielania luki płacowej.**

Zamiast tego można zadawać pytania neutralne, np.:

- „Czy posiadasz doświadczenie wymagane na tym stanowisku?”,
- „Jakie są Twoje preferencje dotyczące godzin pracy?”,
- „Czy wynagrodzenie na tym stanowisku, które wynosi X jest satysfakcjonujące?”,
- „Jakie byłyby Twoje oczekiwania finansowe na tym stanowisku?”.

### 3. Dokumentowanie rozmowy

Aby zapewnić przejrzystość i możliwość weryfikacji procesu, odpowiedzi kandydatów należy notować w sposób obiektywny, bez komentarzy oceniających. Należy przestrzegać zasad ochrony danych osobowych (RODO), informując kandydatów o sposobie przetwarzania ich danych.

### Krok 4. Udzielanie informacji zwrotnej po zakończeniu procesu rekrutacyjnego

Po zakończonym procesie rekrutacji warto przekazać konstruktywny feedback, który pomoże kandydatom zrozumieć, co zdecydowało o wyniku rekrutacji i co mogą poprawić w przyszłości. Jest to duże oczekiwanie ze strony wszystkich kandydatów, wg portalu NoFluffJobs, 73% badanych chciałoby obowiązkowo otrzymywać informację o statusie

w procesie **rekrutacji**<sup>7</sup>. Może być to ważna sugestia czy proces rekrutacji był wystarczająco transparentny, pozbawiony uprzedzeń lub założeń i generalizacji. Jeśli następują problemy lub wątpliwości ze sformułowaniem informacji zwrotnej dla kandydatów, należy się zastanowić, czy decyzja została podjęta na podstawie obiektywnych i przejrzystych kryteriów.

W załącznikach do Modelu przekazujemy praktyczną checklistę z punktami do weryfikacji na każdym etapie rekrutacji: przed rozmową, w jej trakcie oraz po zakończeniu procesu. @

**UWAGA! Zobacz zał. 4.5. „Checklista dla działu HR dotycząca równości w procesie rekrutacyjnym”.**

## **Inkluzywne ogłoszenia rekrutacyjne (język, forma, przekaz)**

Inkluzywne ogłoszenia rekrutacyjne to takie, które są tworzone w sposób neutralny, otwarty i dostępny dla wszystkich kandydatów, niezależnie od ich cech osobistych, w tym płci.

**Budując ogłoszenia rekrutacyjne, uwzględnij trzy poniższe kryteria.**

### **Język ogłoszenia, czyli jak pisać inkluzywnie**

**1. Zachowaj neutralność płciową** – unikaj form sugerujących konkretną płć, np. zamiast „szukamy handlowca”

lub „handlowczyni” – użyj „osoby na stanowisko handlowe”.

**2. Unikaj stereotypów i sugestii** – nie używaj określeń typu „energiczny młody zespół” czy „stanowisko idealne dla kobiet”. zamiast tego zastosuj wyrażenie „zespół otwarty na różnorodność i współpracę” i dokładnie sformułuj kompetencje niezależnie od płci.

**3. Zachowaj zachęcający ton** – zamiast wykluczające sformułowania na otwarte, np. „zapraszamy do aplikowania osoby z różnorodnym doświadczeniem”.

<sup>7</sup> No Fluff Jobs, „Sprawiedliwość w pracy. O uczciwości w działaniu i równości w wynagradzaniu. Raport”, 2025. [Pełna treść raportu](#), dostęp 12.08.2025.



**Tabela nr 8.** Przykłady języka neutralnego płciowo

Unikaj używania	Zamiast tego użyj
Szukamy <b>handlowca</b>	Szukamy osoby na stanowisko w dziale sprzedaży
Szukamy osoby na stanowisko w dziale sprzedaży	Szukamy osoby na stanowisko w dziale sprzedaży
<b>Sekretarka</b> będzie odpowiedzialna za...	Osoba na tym stanowisku będzie odpowiedzialna za...
<b>On</b> powinien znać język angielski	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kandydat/kandydatka powinien/powinna znać język angielski</li> <li>• Osoba aplikująca powinna znać język angielski</li> </ul>
<b>Młody, dynamiczny zespół</b>	Zespół otwarty na współpracę i nowe pomysły
<b>Programista Java</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specjalista/Specjalistka ds. programowania w języku Java</li> <li>• Osoba programująca w języku Java</li> </ul>

**Źródło:** Opracowanie własne.

## Praktyczne wskazówki

- Używaj form bezosobowych: „osoba odpowiedzialna”, „stanowisko obejmuje”, „wymagane jest”.
- Zamiast „on/ona” używaj „kandydat/kandydatka” lub „osoba aplikująca”.
- Unikaj stereotypów (np. „mężczyzna do pracy fizycznej”, „kobieta do obsługi klienta”).
- Jeśli to możliwe, stosuj formy podwójne (np. „kandydat/kandydatka”) lub neutralne (np. „osoba”, „pracownik/pracowniczka”).

## Forma ogłoszenia, czyli jak powinno wyglądać ogłoszenie

- Równość wizualna – jeśli używasz grafik lub zdjęć, pokazuj różnorodność płciową i kulturową.
- Zamieść klauzulę o równości szans, np. „Wierzymy w równość szans, zapraszamy do aplikowania osoby niezależnie od płci, wieku, pochodzenia, orientacji, wyznania czy poziomu sprawności.”

## Przekaz ogłoszenia, czyli co komunikować

- **Skupienie na kompetencjach** – podkreślaj wymagane umiejętności i doświadczenie, a nie cechy osobiste.
- **Otwartość i szacunek** – pokaż, że organizacja ceni różnorodność i tworzy środowisko sprzyjające każdemu. Dodaj klauzulę zachęcającą do aplikowania

osoby niezależnie od płci, wieku, pochodzenia czy tożsamości płciowej.

- **Zgodność z polityką równości** – jeśli organizacja posiada politykę równości i różnorodności, warto ją krótko przedstawić lub podlinkować.
- **Zachęta do aplikowania** – np. „Jeśli nie spełniasz wszystkich wymagań, ale uważasz, że możesz wnieść wartość do naszego zespołu – aplikuj!”.
- **Transparentność** – opisz etapy rekrutacji, czas odpowiedzi, możliwość feedbacku.

W załączniku do Modelu znajdziesz przykładowe inkluzywne ogłoszenia rekrutacyjne, które zawierają:

- neutralny język,
- przejrzystą strukturę,
- sekcję o równości szans,
- zachętę do aplikowania dla osób z różnych środowisk.

**@UWAGA! Zobacz zał. 4.6. „Fragmenty przykładowych inkluzywnych ogłoszeń rekrutacyjnych”.**

## Równy dostęp do ofert i kanały dotarcia

Równy dostęp do ofert pracy oznacza, że każda osoba, niezależnie od płci, tożsamości płciowej, wieku, pochodzenia czy sytuacji życiowej, ma realną możliwość zapoznania się z ofertami zatrudnienia i aplikowania na nie. Kluczowym elementem tego podejścia są kanały dotarcia, czyli sposoby, w jakie ogłoszenia o pracę są rozpowszechniane.

Pamiętaj, że wiele grup społecznych może być niedoreprezentowanych w tradycyjnych kanałach rekrutacyjnych, np. kobiety w branżach technicznych, osoby niebinarne, osoby z niepełnosprawnościami czy osoby starsze. Równy dostęp oznacza aktywne przeciwdziałanie tym barierom.

**Publikuj ogłoszenia w różnych kanałach**, nie tylko na popularnych portalach pracy, ale też w:

- mediach społecznościowych (LinkedIn, Facebook, Instagram),
- na stronach organizacji wspierających kobiety, osoby niebinarne, osoby z niepełnosprawnościami,
- w urzędach pracy i lokalnych centrach aktywizacji zawodowej, a także w biurach karier uczelni i organizacjach pozarządowych.
- Zwracaj uwagę czy ogłoszenia zamieszczone są w miejscach, które mogą być zdominowane przez jedną płć (np. fora branżowe z przewagą mężczyzn).

**Zadbaj o przejrzysty i dostępny proces aplikacji**

- nie wymagaj danych, które mogą prowadzić do dyskryminacji,
- zaoferuj alternatywne formy aplikacji (np. możliwość przesłania nagrania audio lub kontaktu telefonicznego dla osób z ograniczeniami technologicznymi),
- w celu zwiększenia siły dotarcia, możesz nawiązać współpracę z organizacjami wspierającymi równość oraz z fundacjami, stowarzyszeniami i inicjatywami społecznymi, które pomagają dotrzeć do grup niedoreprezentowanych na rynku pracy.

**@UWAGA! Zobacz zał. 4.7. „Przykłady organizacji pozarządowych wspierających równość”.**

**Przejrzysty i dostępny proces aplikacji spełnia następujące kryteria:**

- proces aplikacji jest prosty i dostępny na różnych urządzeniach (np. komputer, tablet, telefon),
- formularze online są czytelne i łatwe do wypełnienia,
- umożliwiono aplikowanie różnymi kanałami (formularz online, e-mail, telefon, osobiście),
- system rekrutacyjny jest dostępny dla osób z różnymi potrzebami (np. możliwość powiększenia tekstu, kontrastowe kolory),
- brak wymogu logowania przez media społecznościowe,
- nie są wymagane dane mogące prowadzić do dyskryminacji (np. płeć, wiek, zdjęcie),
- zaoferowano alternatywne formy aplikacji (np. nagranie audio, kontakt telefoniczny).

## Skład komisji rekrutacyjnych

W rekrutacji niedyskryminującej ze względu na płeć skład komisji rekrutacyjnej oraz przeciwdziałanie uprzedzeniom (bias) odgrywają kluczową rolę w zapewnieniu równego traktowania wszystkich kandydatów oraz sprawiedliwego i niedyskryminującego procesu zatrudniania.

**W praktyce zespół rekrutacyjny powinien być możliwie różnorodny pod względem płci, wieku, doświadczenia zawodowego i perspektyw.** Taki skład zmniejsza ryzyko jednostronnych ocen, wzmacnia obiektywność decyzji, zwiększa zaufanie kandydatów do procesu rekrutacyjnego.

- **Zróżnicowanie płciowe:** komisja powinna składać się z osób różnych płci, aby uniknąć jednostronnej perspektywy.
- **Różnorodność doświadczeń i ról:** w składzie powinni znaleźć się przedstawiciele różnych działów (np. HR, przyszły przełożony, osoba z zespołu). Warto uwzględnić osoby z doświadczeniem w pracy z różnorodnymi grupami.

**Każdy członek komisji rekrutacyjnej powinien przejść szkolenie z zakresu:**

- równości szans,
- przeciwdziałania dyskryminacji,
- rozpoznawania i ograniczania nieświadomych uprzedzeń (unconscious bias).

## Przeciwdziałanie uprzedzeniom (bias) w rekrutacji

**Uprzedzenia (bias) to nieświadome schematy myślowe, które wpływają na ocenę kandydatów.** Mogą prowadzić do faworyzowania osób podobnych do siebie lub wykluczania tych, którzy odbiegają od „normy” kulturowej lub społecznej.

**Przykłady uprzedzeń:**

- **Affinity bias** – preferowanie kandydatów podobnych do siebie (np.

tej samej płci, wykształcenia, uczelni, pochodzenia, stylu komunikacji).

- **Gender bias** – przypisywanie cech lub kompetencji na podstawie płci (np. „kobiety są mniej techniczne”).
- **Confirmation bias** – szukanie informacji potwierdzających wcześniejsze założenia o kandydacie.
- **Halo effect** – pozytywna cecha (np. prestiżowa firma w CV) wpływa na ocenę całości.
- **Name bias** – ocenianie kandydatów po imieniu (np. obco brzmiące imię).
- **Age bias** – ocenianie kandydatów przez pryzmat wieku.

Jak rozpoznać uprzedzenia (biasy) w procesie rekrutacyjnym? Skorzystaj z checklisty z przykładowymi pytaniami. @ **UWAGA! Zobacz zał. 4.8. „jak rozpoznać uprzedzenia (biasy) w procesie rekrutacyjnym – przykładowe pytania”.**

## Przeciwdziałanie uprzedzeniom (bias) – dobre praktyki

**Ujednolicone kryteria oceny**

- Stwórz jasne, mierzalne kryteria oceny kandydatów przed rozpoczęciem rozmów.
- Stosuj jednolite kryteria/skalę ocen i te same pytania dla wszystkich kandydatów i kandydatek.
- Korzystaj z arkuszy oceny kompetencji lub matryc punktowych.

**Unikanie pytań osobistych**

- Nie pytaj o życie prywatne, plany rodzinne, wiek, pochodzenie, orientację itp.



## Ocena oparta na kompetencjach

- Skup się na umiejętnościach, doświadczeniu i potencjale, a nie na wrażeniach czy intuicji (które mogą być subiektywne i wykluczające).
- Zadawaj pytania odnośnie społecznych kompetencji, które są oparte na doświadczeniu i przykładach, a nie deklaracjach.

## Techniki ograniczania biasu

- **Blind recruitment** – ukrycie danych osobowych w CV (np. imienia, płci, wyglądu - zdjęcie). Pomaga to skupić się na rzeczywistych kwalifikacjach i doświadczeniu.
- **Panelowa ocena** – decyzje podejmowane wspólnie, a nie przez jedną osobę.
- **Feedback i refleksja** – po każdej rekrutacji warto omówić, czy proces był sprawiedliwy.

## Ocena zespołowa

- Wspólna analiza kandydatów po rozmowie pozwala zrównoważyć indywidualne opinie i ograniczyć wpływ subiektywnych ocen.

## Szkolenia z zakresu

### nieuświadomionych uprzedzeń

- Organizuj regularne warsztaty i szkolenia wspierające rozpoznawanie oraz ograniczanie nieświadomych uprzedzeń członków komisji.

## Zróżnicowany skład komisji rekrutacyjnej

- Upewnij się, że w komisji są zarówno kobiety, jak i mężczyźni.
- Uwzględnij osoby z różnych działów lub poziomów organizacyjnych.
- Zapewnij udział przynajmniej jednej osoby przeszkolonej z zakresu równości i różnorodności.

# Przejrzyste i obiektywne kryteria oceny kandydatów

W rekrutacji niedyskryminującej ze względu na płeć przejrzyste i obiektywne kryteria oceny kandydatów są fundamentem sprawiedliwego procesu. Ich celem jest zapewnienie, że każda osoba ubiegająca się o pracę jest oceniana wyłącznie na podstawie swoich kwalifikacji, kompetencji i doświadczenia, a nie płci, wieku, wyglądu czy innych cech niezwiązanych z wykonywaną pracą.

## Czym są przejrzyste kryteria oceny?

To jasno określone, zrozumiałe i dostępne dla wszystkich uczestników procesu rekrutacyjnego zasady, według których oceniani są kandydaci. Kryteria oceny powinny być:

- **jawne** – znane kandydatom i członkom komisji,
- **konkretne** – odnoszące się do wymagań stanowiska,
- **mierzalne** – możliwe do oceny w sposób obiektywny.

**Przykład:** Zamiast ogólnego „powinien być komunikatywny”, lepiej użyć: „posiada doświadczenie w prowadzeniu prezentacji i pracy zespołowej, co zostanie ocenione na podstawie przykładów z rozmowy i referencji”.

## Czym są obiektywne kryteria oceny?

Obiektywne kryteria oceny to takie, które:

- są niezależne od subiektywnych opinii członków komisji,
- opierają się na faktach i dowodach (np. portfolio, certyfikaty, konkretne osiągnięcia),
- są stosowane jednakowo wobec wszystkich kandydatów.

**Przykład:** Zamiast „dobrze się prezentuje”, lepiej: „posiada minimum 2-letnie doświadczenie w obsłudze klienta i potrafi rozwiązywać sytuacje konfliktowe”.

## Przejrzyste i obiektywne kryteria oceny kandydatów

### 1. Jasno zdefiniowane wymagania stanowiska

Zanim rozpoczniesz rekrutację, Stwórz model kompetencji, który będzie oparty na realnych wymaganiach stanowiska:

- kluczowe kompetencje techniczne (np. znajomość narzędzi, języków, procedur),
- kompetencje społeczne (np. komunikacja, praca zespołowa),
- doświadczenie zawodowe (np. liczba lat, typ projektów),
- kwalifikacje formalne (np. certyfikaty, wykształcenie, tylko jeśli rzeczywiście niezbędne).

Unikaj wymagań, które nie są istotne dla danego stanowiska, gdyż mogą one niepotrzebnie wykluczać kandydatki lub kandydatów.

### 2. Ustandaryzowane kryteria oceny

- Zdefiniuj konkretne wskaźniki oceny np. liczba lat doświadczenia, znajomości narzędzi, umiejętności, itp.
- Każdego kandydata oceniaj według tych samych kryteriów, np.:
  - » dopasowanie kompetencji do stanowiska,
  - » jakość odpowiedzi na pytania,
  - » umiejętność rozwiązywania problemów,
  - » motywacja i zaangażowanie.
- Stwórz arkusz oceny z konkretnymi kryteriami i skalą punktową (np. od 1 do 5). **@UWAGA! Zobacz zał. 4.9. „Przykładowy arkusz oceny kandydatów”.**

- Upewnij się, że kryteria oceny są jawne, konkretne i mierzalne.
- Przeszkól komisję w zakresie stosowania tych samych standardów wobec wszystkich kandydatów. **@UWAGA! Zobacz zał. 4.10. „Program szkolenia: jak przeciwdziałać uprzedzeniom w komisji rekrutacyjnej?”.**

### 3. Ocena oparta na faktach, a nie na wrażeniach

- Unikaj subiektywnych ocen typu „wydaje się pasować do zespołu”, opieraj się na faktach i dowodach.
- Notuj konkretne przykłady z rozmowy, które uzasadniają ocenę.
- Dokumentuj decyzje, aby móc je uzasadnić i wykazać ich zgodność z zasadami równości.

### 4. Wspólna ocena przez zespół

- Podejmuj decyzje zespołowo, aby zmniejszyć ryzyko uprzedzeń jednej osoby (każda osoba rekrutująca ocenia niezależnie, a potem wyniki są porównywane).

- Zapewnij różnorodność składu komisji rekrutacyjnej.

## 5. Transparentność wobec kandydatów

- Informuj kandydatów o kryteriach oceny już na etapie ogłoszenia.
- Udzielaj konstruktywnego feedbacku po zakończeniu procesu.

# Działania wspierające równość przy rekrutacjach na stanowiska liderские

## Szczególnie wrażliwy jest dostęp kobiet i osób z grup niedoreprezentowanych do stanowisk kierowniczych i decyzyjnych.

Rekrutacje na takie stanowiska często obarczone są większym ryzykiem uprzedzeń, dlatego wymagają dodatkowych działań wspierających równość.

### 1. Równość szans już na etapie ogłoszenia

- Zadbaj o inkluzywny język, unikaj stereotypów typu „silny lider”, „zdecydowany mężczyzna”.
- Zachęcaj do aplikowania osoby z różnych środowisk – np. „Zachęcamy do aplikowania osoby identyfikujące się jako kobiety, osoby niebinarne oraz inne grupy niedoreprezentowane w zarządzaniu”.

### 2. Przejrzyste i mierzalne kryteria oceny

- Skup się na kompetencjach przywódczych, a nie na stylu zarządzania stereotypowo przypisywanym jednej płci i jasno określ oczekiwane kompetencje

liderские (np. zarządzanie zespołem, podejmowanie decyzji, komunikacja).

- Stosuj arkusze oceny i punktacji z konkretnymi wskaźnikami (np. umiejętność delegowania, komunikacja, zarządzanie zespołem), aby ograniczyć wpływ subiektywnych ocen.
- Uwzględnij różne ścieżki kariery, np. doświadczenia zdobyte poza tradycyjnymi strukturami korporacyjnymi.

### 3. Równość szans w dostępie do procesu

- Zachęcanie kobiet i osób z grup niedoreprezentowanych do aplikowania, np. poprzez inkluzywne ogłoszenia, mentoring, programy rozwojowe.
- W komisji powinny znaleźć się osoby różnych płci i z różnych części organizacji (jeśli to możliwe). Pomaga zapewnić to różne perspektywy i ograniczyć ryzyko jednostronnych decyzji.

### 4. Przeciwdziałanie nieświadomym uprzedzeniom (unconscious bias)

- Przeprowadź szkolenia dla osób rekrutujących z rozpoznawania i ograniczania biasu, szczególnie tych dotyczących przywództwa (np. stereotyp „mężczyzny-lidera”).
- Stosuj anonimizację CV i ustandaryzowane pytania podczas rozmów.
- Promuj różnorodne wzorce przywództwa pokazujące, że skuteczność lidera nie zależy od płci, wieku czy stylu zarządzania.

### 5. Monitoring i raportowanie

- Zbieraj dane o płci kandydatów i kandydatek na każdym etapie rekrutacji.

- Analizuj, czy kobiety i osoby niebinarne mają równe szanse przejścia do kolejnych etapów i zatrudnienia.
- Publikuj raporty równościowe jako element strategii DEI (Diversity, Equity, Inclusion).

## 6. Programy wspierające rozwój kobiet liderek

- Twórz ścieżki rozwoju przywództwa dla kobiet w organizacji.
- Twórz ścieżki awansu wewnętrznego z uwzględnieniem elastycznych form pracy (np. dla osób powracających po urlopach rodzicielskich).
- Wspieraj mentoring, coaching i sieci wsparcia (np. grupy Women in Leadership).
- Monitoruj awanse i poziomy wynagrodzeń w celu wykrywania i eliminowania nierówności.

W załącznikach do Modelu znajdziesz szablony raportu równościowego dla rekrutacji na stanowiska liderkie.

Zawiera on cztery główne sekcje:

- dane ogólne o procesie rekrutacyjnym,
- dane demograficzne kandydatów,
- analiza różnic w selekcji,
- rekomendacje działań wspierających równość.

**@UWAGA! Zobacz zał. 4.11. „Raport równościowy dla rekrutacji na stanowiska liderkie”.**

## Inkluzywny onboarding

Inkluzywny onboarding to proces wdrażania nowych pracowników, który uwzględnia różnorodność

i równość płci, a także potrzeby osób z różnych środowisk i o różnych doświadczeniach. Jego celem jest zapewnienie, że każda osoba, niezależnie od płci, wieku, pochodzenia, orientacji czy sytuacji życiowej, czuje się mile widziana, szanowana i wspierana od pierwszego dnia pracy.

## Cechy inkluzywnego onboardingu

- **Równe traktowanie i dostęp do informacji**
  - » Każdy nowy pracownik otrzymuje te same informacje, zasoby i wsparcie.
  - » Materiały onboardingowe są dostępne w różnych formatach (np. tekst, wideo, wersje dostępne dla osób z niepełnosprawnościami).
- **Język i komunikacja**
  - » Używanie języka neutralnego płciowo i inkluzywnego w dokumentach, prezentacjach i rozmowach.
  - » Unikanie stereotypów i założeń dotyczących ról płciowych.
  - » Możliwość przedstawienia się z użyciem preferowanych zaimków.
- **Mentoring i wsparcie**
  - » Przydzielenie mentora lub osoby wspierającej, która pomoże w adaptacji.
- **Elastyczność i dostępność**
  - » Uwzględnienie różnych potrzeb, np. elastyczne godziny pracy, możliwość pracy zdalnej, dostosowanie stanowiska pracy.

**Stosuj w onboardingu** różnorodne materiały, które wspierają **inkluzywność**, ułatwiają adaptację i budują pozytywne doświadczenie nowego pracownika. Przykładami takich materiałów są:

## 1. Przewodniki i materiały informacyjne

- „Podręcznik pracownika” z zasadami, wartościami, strukturą organizacyjną.
- „Przewodnik po inkluzywnej kulturze organizacji” z informacjami o polityce równości, przeciwdziałaniu dyskryminacji, języku inkluzywnym.
- Mapa biura lub przewodnik po narzędziach online z uwzględnieniem dostępności.

## 2. Materiały multimedialne

- Wideo powitalne od zespołu lub zarządu, pokazujące różnorodność i otwartość.
- Nagrania szkoleń onboardingowych z napisami, tłumaczeniem lub w wersji uproszczonej.
- Animacje lub infografiki, tłumaczące procesy, np. zgłaszanie nieprawidłowości, ścieżki rozwoju.

## 3. Interaktywne narzędzia

- Platformy onboardingowe (np. Leapsome, Zavvy, Enboarder) z quizami, checklistami, zadaniami.
- Formularze potrzeb adaptacyjnych, np. dla osób z niepełnosprawnościami lub neuroatypowych.
- „Ankiety feedbackowe” do realizacji po tygodniu, miesiącu, trzech miesiącach zatrudnienia.

## 4. Materiały wspierające integrację

- Karta „poznajmy się” z pytaniami o preferencje pracy, styl komunikacji, zainteresowania.
- Lista kontaktów do osób wspierających np. HR, mentora, buddy, zespołu IT.
- Kalendarz wydarzeń integracyjnych z uwzględnieniem różnorodnych potrzeb (np. spotkania online, z tłumaczem migowym).

## 5. Dokumenty formalne i organizacyjne

- Umowa, regulamin pracy, polityki wewnętrzne w wersji dostępnej i zrozumiałej.
- Harmonogram pierwszych dni z uwzględnieniem czasu na adaptację i odpoczynek.

**@UWAGA! Zobacz zał. 4.12. „Przykładowy plan onboardingu”.**

# MONITORING I OCENA SKUTECZNOŚCI PROCESU REKRUTACJI I WDROŻENIA PRACOWNIKA

**Monitoring, analiza danych rekrutacyjnych i ocena skuteczności całego procesu to kluczowe narzędzia w zapewnianiu równości płci i eliminowaniu potencjalnych uprzedzeń w procesie zatrudniania.**

Monitoring i analiza danych rekrutacyjnych to systematyczne zbieranie, przetwarzanie i interpretowanie informacji dotyczących przebiegu procesu rekrutacyjnego z uwzględnieniem takich zmiennych jak płeć kandydatów, etap selekcji, liczba aplikacji, decyzje komisji i inne. Celem jest identyfikacja potencjalnych nierówności i podejmowanie działań naprawczych.

Dlaczego to ważne?

- Umożliwia wykrycie barier systemowych lub nieświadomych uprzedzeń w procesie rekrutacji.
- Pomaga ocenić skuteczność polityk równościowych.
- Wspiera transparentność i odpowiedzialność organizacji.
- Ułatwia planowanie działań naprawczych i szkoleniowych.

Aby skutecznie monitorować i oceniać efektywność procesu rekrutacji i onboardingu z perspektywy równości płci, warto przyjąć zestaw wskaźników KPI (Key Performance Indicators), które mierzą zarówno ilościowe, jak i jakościowe aspekty procesu.

### **Pamiętaj!**

Zbieraj dane (anonimowo) o różnorodności kandydatów, aby ocenić, czy ogłoszenia rzeczywiście docierają do różnych grup.

Analizuj, które kanały przynoszą największą różnorodność aplikacji i dostosowuj strategię publikacji.



## Jakie dane warto monitorować?

**Tabela nr 9.** Zestaw wskaźników KPI (Key Performance Indicators), które warto monitorować celem oceny skuteczności procesu rekrutacji w zakresie równości płci

KPI	Opis i zastosowanie
Płeć kandydatów	Pozwala ocenić jakość ogłoszenia rekrutacyjnego pod kątem równości płci (język, treść i wygląd ogłoszenia).
Liczba/procent osób kandydujących z podziałem na płeć i etapy procesu	Pozwala ocenić jakość procesu rekrutacyjnego pod kątem równości płci (precyzyjne określenie kompetencji, jakość rozmów rekrutacyjnych).
Przedłużenie umowy po 3 miesiącach (kobiety/mężczyźni)	Weryfikuje jakość onboardingu i dopasowanie organizacyjne.
Kontynuacja umów po 6 miesiącach (kobiety/mężczyźni)	Uzupełniająca analiza trwałości zatrudnienia.
Satysfakcja z onboardingu (kobiety/mężczyźni)	Pokazuje jakość onboardingu z perspektywy kobiet/mężczyzn.
Udział w szkoleniach onboardingowych (kobiety/mężczyźni)	Monitoruje równy dostęp do materiałów i wsparcia.

**Źródło:** Opracowanie własne

# Jak analizować dane, by wykrywać nierówności?

- Porównuj wskaźniki, np. odsetek kobiet i mężczyzn przechodzących do kolejnych etapów rekrutacji.
- Identyfikuj wzorce, np. czy kobiety lub mężczyźni rzadziej otrzymują zaproszenia na rozmowy mimo podobnych kwalifikacji.
- Sprawdź, czy niektóre kanały rekrutacji są mniej dostępne dla określonych grup.
- Sprawdź jakość procesu rekrutacji pod względem zachowania standardów dot. równości płci.

## Zasady etyczne i prawne

Zbieranie danych musi być zgodne z RODO, zatem dane o płci powinny być:

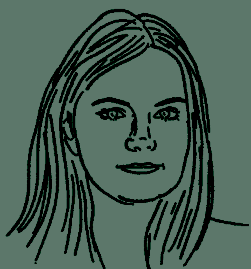
- dobrowolne,
- anonimowe lub pseudonimizowane,
- wykorzystywane wyłącznie do celów analitycznych.
- Informuj kandydatów, że dane są zbierane w celu poprawy równości w rekrutacji.

**@UWAGA! Zobacz zał. 4.13. „Zestaw przykładowych narzędzi HR i ATS do analizy danych rekrutacyjnych”.**

Narzędzia mogą wspomóc monitorowanie procesu rekrutacji pod kątem równości i różnorodności.



# Awans i ścieżki kariery



Paula Dopierała



Michasia Wesołowska

# JAK PŁEĆ WPŁYWA NA SZANSĘ AWANSU I ŚCIEŻKI KARIERY?

Sytuacja dotycząca równości płci w kontekście awansów i rozwoju zawodowego w polskich przedsiębiorstwach przeszła znaczną ewolucję w ostatnich latach. Wdrożenie standardu równości płci w obszarze awansu i rozwoju zawodowego niesie ze sobą szereg konkretnych korzyści dla organizacji.

Przejrzyste i sprawiedliwe zasady awansu sprzyjają większemu zaangażowaniu pracowników, zwiększają ich motywację oraz umożliwiają pełniejsze wykorzystanie potencjału kadry. Co więcej, organizacje, które konsekwentnie stosują praktyki równościowe, zyskują przewagę konkurencyjną, przyciągając i zatrzymując różnorodne talenty oraz budując pozytywny wizerunek jako pracodawcy dbającego o sprawiedliwość i **rozwój**<sup>1</sup>.

W Polsce więcej kobiet niż mężczyzn ma wykształcenie wyższe. Z raportu Głównego Urzędu Statystycznego „Polska w liczbach 2023”<sup>2</sup> wynika, że w roku akademickim 2020/2021 prawie dwa razy więcej kobiet niż mężczyzn ukończyło studia wyższe. Kobiety w Polsce najczęściej wybierają kierunki związane z naukami społecznymi, zdrowiem oraz naukami humanistycznymi. Ich obecność na kierunkach technicznych

i inżynierskich jest mniejsza, choć zauważalny jest stopniowy wzrost. Mimo odpowiednich kwalifikacji i wysokiego wykształcenia, dostrzega się dysproporcję między kobietami a mężczyznami piastującymi wyższe stanowiska, na niekorzyść kobiet. Wg raportu Polskiego Instytutu Ekonomicznego (z 2021), na podstawie danych Europejskiego Instytutu ds. Równości Kobiet i Mężczyzn, w naszym kraju 57% stanowisk kierowniczych zajmują mężczyźni. Sytuacja w Europie wydaje się być gorsza, Polska jest drugim krajem pod tym względem w Europie, trzy punkty procentowe za Łotwą. Średnia dla UE wynosi 35%. Badania Eurostat z 2023, które porównywały dane z 2014 i dane z 2023 potwierdziły te wnioski i wskazały, że Polska jest powyżej średniej UE, osiągając trzecie miejsce po Szwecji i Łotwie. Warto jednak zauważyć, że w Polsce kobiety zajmują stanowiska kierownicze, ale w branżach mniej prestiżowych i w tych, w których stanowią większość np. handel detaliczny (prawie 70% **kobiet**<sup>3</sup>), edukacja, administracja publiczna.

Gorzej prezentuje się pozycja kobiet w Polsce, jeśli spojrzymy na udział w zarządach największych spółek giełdowych. Odsetek kobiet pełniących takie funkcje wynosi w Polsce 24% i jest znacznie poniżej średniej unijnej, która wynosi 32%. W zarządach największych spółek giełdowych zasiada coraz więcej kobiet, jednak w Polsce zmiany nie są tak szybkie, jak w innych krajach

1. McKinsey&Company, „Potęga równości. Jak i dlaczego warto wspierać kobiety w karierze zawodowej?”, 2017. [Pełna treść raportu](#), dostęp 12.08.2025
2. E. Lisiak, E. Morytz-Balska, „Polska w liczbach 2023”, Główny Urząd Statystyczny, Departament Opracowań Statystycznych, Warszawa, 2023. [Pełna treść publikacji](#), dostęp 12.08.2025.
3. Łącznie w Polsce w 2021 r. 459 tys. kobiet pracowało na stanowisku kierowniczym, a niemal co trzecia z nich, w sektorze handlu (126 tys.).

Unii Europejskiej. W 2004 r. odsetek kobiet w zarządach był bardzo niski, wynosił 9% w Polsce i średnio w krajach UE. Wartość ta

sukcesywnie zwiększała się z roku na rok. Podczas gdy w UE średnio wzrosła do 32% w 2022 r., w Polsce nie przekroczyła 25%.

**Tabela nr 10.** Dane dotyczące kobiet na najwyższych stanowiskach w biznesie (Polska i Unia Europejska).

Kategoria	Polska (2024/2025)	Unia Europejska (2024/2025)
Udział kobiet w zarządach spółek WIG140	Udział kobiet w zarządach spółek WIG140	35% (średnia UE)
Kobiety na stanowisku prezesa zarządu	4,3% w spółkach WIG140	-
Kobiety przewodniczące radzie nadzorczej	11,4%	-
Udział kobiet w sektorze finansowym	~25%	-
Udział kobiet w zarządach spółek giełdowych (inne dane)	ok. 24%	35%
Udział kobiet na stanowiskach prezesek w Polsce (ogół)	19,7% (spadek w porównaniu do lat poprzednich)	-
Udział kobiet na stanowiskach prezesek w spółkach giełdowych	5,7% (spadek z 6% w 2021 r.)	-
Udział kobiet na stanowiskach prezesek (2021)	6% w spółkach giełdowych; 19,5% w ogóle	-
Udział kobiet w zarządach firm	25%	34%

**Źródło:** Opracowanie własne

Mimo pewnych postępów, kobiety w Polsce nadal są niedostatecznie reprezentowane na stanowiskach prezesek i osób na stanowiskach kierowniczych. Zjawisko to wpisuje się w globalnie obserwowany „szklany sufit” (ang. Glass ceiling), czyli niewidzialną barierę blokującą kobietom dostęp do najwyższych stanowisk, niezależnie od ich kompetencji, doświadczenia i zaangażowania. Często towarzyszy temu tzw. „lepka podłoga” (ang. sticky floor), sytuacja, w której kobiety dominują na stanowiskach niskiego i średniego szczebla, ale mają ograniczone możliwości rozwoju kariery.

Bariery w dostępie kobiet do awansów nie wynikają wyłącznie z działań pracodawców. Równie istotne są głęboko zakorzenione normy kulturowe i stereotypy płciowe. Oczekiwania społeczne wobec kobiet (opieka nad dziećmi, „naturalna” rola wspierająca), często kolidują z wymaganiami stawianymi przez ścieżki awansu. Kobiety są też nadreprezentowane w zawodach uznawanych za „miękkie” lub „pomocnicze”, szczególnie w systemach: edukacji, ochrony zdrowia, administracji, które oferują ograniczone możliwości awansu i niższe wynagrodzenia. Wprowadzenie unijnych i krajowych regulacji może przyczynić się do przyspieszenia zmian w tym zakresie.

## **METODY I NARZĘDZIA DIAGNOZY RÓWNOŚCI PŁCI W AWANSACH I ŚCIEŻKACH KARIERY**

Diagnoza równości płci w kontekście awansów i ścieżek kariery polega na systematycznym badaniu, czy kobiety i mężczyźni mają równe szanse na rozwój zawodowy, dostęp do awansów, szkoleń oraz czy nie występują bariery systemowe lub kulturowe utrudniające równy udział obu płci w życiu zawodowym.

## **Metody zbierania danych**

Podstawowymi metodami zbierania danych są ankiety i kwestionariusze skierowane do pracowników i kadry zarządzającej, pozwalające na ocenę subiektywnych odczuć oraz obiektywnych faktów dotyczących awansów i dostępności szkoleń.

**@UWAGA! Zobacz zał. 5.1. „Przykładowa ankieta dla pracowników - awanse i rozwój kariery”.**

Pozostałymi sposobami zbierania danych są:

- Wywiady indywidualne i grupowe (np. badania fokusowe) służące pogłębionej analizie doświadczeń i barier związanych z rozwojem kariery.
- Analiza danych kadrowych (HR analytics), obejmująca m.in. strukturę zatrudnienia, awanse, rotację pracowników, poziom wynagrodzeń według płci, udział kobiet i mężczyzn na poszczególnych szczeblach organizacji.
- Studium przypadków (case studies) pozwalające na jakościową analizę wybranych sytuacji awansów lub blokad kariery w konkretnych jednostkach organizacyjnych.



# Narzędzia diagnozy

Tabela nr 11. Narzędzia do diagnozy równości płci w awansach i ścieżkach kariery.

Narzędzie	Opis i zastosowanie
<b>Gender Index / wskaźnik równouprawnienia płci</b>	Wskaźnik równości płci w miejscu pracy, mierzący m.in. równość w awansach, dostęp do szkoleń, politykę płacową.  <b>@UWAGA! Zobacz zał. 5.2. „Przykład wyliczenia wskaźnika równouprawnienia awansów (Promotion Gender Equality Index)”.</b>
<b>Audyt równościowy</b>	Analiza polityk i praktyk organizacyjnych pod kątem równości płci.
<b>Gender Impact Assessment / Ocena wpływu płci</b>	Narzędzie oceny wpływu polityk i procedur na równość płci, pozwalające zidentyfikować potencjalne bariery i obszary do poprawy.
<b>Monitoring statystyczny</b>	Regularne zbieranie i analiza danych ilościowych dotyczących awansów, wynagrodzeń, udziału w szkoleniach według płci.

Źródło: Opracowanie własne

# JAK ZAPEWNIĆ RÓWNOŚĆ SZANS W DOSTĘPIE DO AWANSU I ROZWOJU ŚCIEŻEK KARIERY

Transparentność procesów awansowych jest kluczowa dla zapewnienia równości szans. Pracodawcy są zobowiązani do tworzenia jasnych, sprawiedliwych i przejrzystych procedur awansowych, które umożliwiają wszystkim pracownikom, niezależnie od płci, równy dostęp do informacji o możliwościach rozwoju i awansu.

Aby zapewnić równość szans w dostępie do **awansów**<sup>4</sup>:

**1. Wprowadź transparentne i niedyskryminujące procedury awansowe** – jasne kryteria awansu dostępne dla wszystkich pracowników, eliminują bariery wynikające ze stereotypów **płciowych**<sup>5</sup>.

**2. Przedstaw procedury i dotrzyj z nimi do wszystkich pracowników. @ UWAGA! Zobacz zał. 5.3. „Wskazówki dot. tworzenia polityki awansów”.**

**3. Wprowadź politykę równości płci (gender mainstreaming)** – uwzględnianie perspektywy płci na

każdym etapie procesów kadrowych, w tym planowania, realizacji i ewaluacji polityk awansowych, aby przeciwdziałać dyskryminacji i szklanemu sufitowi.

**4. Podejmij konkretne działania wyrównawcze (positive actions)** – programy mentoringowe, szkolenia i wsparcie rozwoju zawodowego skierowane szczególnie do kobiet oraz innych niedoreprezentowanych grup, mające na celu przyspieszenie zmian w strukturach awansów.

**5. Dbaj o komunikację i edukację** – prowadzenie kampanii informacyjnych i szkoleń dla kadry zarządzającej oraz pracowników na temat równości płci, przeciwdziałania stereotypom i promowanie różnorodności w miejscu pracy.

**6. Edukuj również zarządy i właścicieli firm** – kluczowe jest, aby szkolenia i działania podnoszące świadomość obejmowały nie tylko średni szczebel menedżerski i pracowników operacyjnych, ale również zarządy i właścicieli firm, którzy mają decydujący wpływ na kulturę organizacyjną, polityki personalne i priorytety strategiczne.

- Szkolenia te powinny dotyczyć m.in. mechanizmów wykluczenia, przywilejów płciowych, nieświadomych uprzedzeń oraz roli liderów w budowaniu włączających środowisk pracy.
- Edukowanie liderów pozwala na wdrażanie realnych zmian

4. **Równość szans kobiet i mężczyzn - definicje, bariery w równości**, dostęp 12.08.2025. Zespół Follow Legal, „Równość płci w miejscu pracy: jakie są nowe wymogi prawne?”, 2024. **Pełna treść artykułu**, dostęp 12.08.2025.

5. „Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans”, Gender Index, UNDP, EQUAL, 2007. **Pełna treść przewodnika**, dostęp 12.08.2025.

„od góry” i wspiera tworzenie spójnych, autentycznych strategii DEI (Diversity, Equity, Inclusion).

- Takie podejście wzmacnia odpowiedzialność zarządów za tworzenie równościowych miejsc pracy i przeciwdziałania powierzchownym, czysto wizerunkowym działaniom.

## 7. Planuj sukcesję z uwzględnieniem różnorodności

– systematyczne identyfikowanie i rozwijanie talentów obu płci, zapewnianie równych szans dostępu do programów rozwojowych, mentoringu i awansów.

## 8. Wdrażaj elastyczne formy pracy i wsparcie rodzicielstwa

– umożliwianie pogodzenia życia zawodowego i prywatnego przez elastyczne godziny pracy. Wsparcie dla rodziców (zarówno kobiet, jak i mężczyzn) sprzyja utrzymaniu i rozwojowi kariery zawodowej.

## 9. Monitoruj i ewaluuj polityki równościowe

– stosowanie narzędzi diagnostycznych, takich jak Gender Index czy inne wskaźniki równouprawnienia, które pozwalają na ocenę skuteczności działań i identyfikację obszarów wymagających poprawy.

## 10. Zarządzaj różnorodnością (diversity management)

– strategiczne podejście do wykorzystania potencjału różnorodnych grup pracowników, tworzenie kultury organizacyjnej wolnej od dyskryminacji i promującej równe szanse rozwoju zawodowego.

Takie działania, poparte politykami UE i krajowymi, stanowią modelowe praktyki wspierające równość szans w awansach i rozwoju zawodowym kobiet i mężczyzn.

# Przykłady organizacji promujących równość w dostępie do awansów

**GSK Polska** – firma farmaceutyczna, która realizuje globalną strategię różnorodności, równości i inkluzywności (DE&I). W Polsce GSK prowadzi Women’s Leadership Initiative (WLI), grupę pracowniczą wspierającą rozwój i awans kobiet poprzez mentoring, szkolenia i networking, dążąc do zwiększenia udziału kobiet na stanowiskach menedżerskich i w zarządach, a obecnie kobiety stanowią około 60% pracowników GSK Polska<sup>6</sup>.

**Mercedes-Benz**, globalny koncern z branży motoryzacyjnej, realizuje program „Of Course I Can”, który wspiera kobiety w podejmowaniu wewnętrznych awansów i rozwoju kariery w strukturach firmy. Równolegle prowadzi inicjatywę „Girls Go Technology”, skierowaną do kobiet zainteresowanych pracą w dziale IT, w ramach której zaprasza je do udziału w wewnętrznych procesach rekrutacyjnych.

**Firmy z sektora IT i nowych technologii** – według badań ManpowerGroup, branża IT jest jedną z najbardziej zaangażowanych w promowanie równości płci, w tym

6. GSK Polska – firma farmaceutyczna, która realizuje globalną strategię różnorodności, równości i inkluzywności (DE&I), „Inkluzywność”, Pełna wersja artykułu, dostęp 12.08.2025.

transparentności wynagrodzeń i równych szans awansu. Niemal połowa firm IT deklaruje dążenie do pełnej równości płci w najbliższych **latach**<sup>7</sup>.

**Nest Bank** – wiceprezeska Nest Banku podkreśla, że firma prowadzi świadomą politykę rekrutacji i rozwoju, mającą na celu równowagę płci na wszystkich szczeblach, szczególnie kierowniczych. Nest Bank kładzie nacisk na efektywną współpracę i wykorzystanie talentów niezależnie od **płci**<sup>8</sup>.

## Przejrzyste kryteria oceny

**Warunkiem neutralności płciowej w procesach awansu jest wdrożenie jasnych, mierzalnych i obiektywnych kryteriów oceny opartych na kompetencjach, wynikach pracy, które są jednakowo stosowane wobec wszystkich pracowników, niezależnie od płci.**

**@UWAGA! Zobacz zał. 5.4. „Przykładowy wzór - kryteria oceny”.** Znajdziesz tam przykładowy wzór jasnych, mierzalnych i obiektywnych kryteriów oceny.

Dla zachowania obiektywizmu i poprawności procesu oceny warto zastanawiać się nad:

- **Audytem systemów wynagrodzeń i ocen** przeprowadzonym przez niezależne podmioty, aby wyeliminować

luki płacowe i dyskryminację w awansach oraz mieć pewność co do jakości stosowanych praktyk.

- **Wprowadzenie polityk równościowych i kodeksów dobrych praktyk**, które formalizują zasady równego traktowania w ocenie i awansach oraz umożliwiają zgłaszanie nieprawidłowości bez obaw o represje.

Wdrożenie przejrzystych kryteriów oceny pracowniczej sprzyja równości szans kobiet i mężczyzn, ponieważ eliminuje subiektywne i dyskryminujące oceny, zapewniając przejrzystość i sprawiedliwość całego procesu oceniania i awansowania. Najbardziej inkluzywną metodą oceny pracowników jest metoda 360 stopni. Polega ona na zbieraniu informacji zwrotnych o pracowniku z różnych źródeł, od przełożonych, współpracowników, podwładnych oraz od klientów.

**@UWAGA! Zobacz zał. 5.5. „Ocena 360 stopni – opis, przykłady pytań”.**

## Transparentne ścieżki rozwoju zawodowego

Transparentność ścieżek awansu to, obok przejrzystości płac, jeden z fundamentów sprawiedliwego i motywującego systemu HR, a także ważny element zgodności z unijną Dyrektywą o równości wynagrodzeń (UE 2023/970).

7. Firmy z sektora IT i nowych technologii – według badań ManpowerGroup. [Raporty rynku pracy ManpowerGroup](#), dostęp 12.08.2025.

8. Nest Bank, [Zrównoważony rozwój, misja i wizja Nest Bank](#), dostęp 12.08.2025

## Co oznacza transparentność ścieżek awansu?

To sytuacja, w której każdy pracownik:

- zna możliwe kierunki rozwoju na swoim stanowisku,
- rozumie kryteria awansu i wymagania na kolejne poziomy,
- ma dostęp do informacji o tym, jakie kompetencje musi rozwinąć,
- wie, jak i kiedy decyzje o awansach są podejmowane,
- wie, że proces jest oparty na obiektywnych przesłankach.

Transparentne ścieżki rozwoju zawodowego w kontekście równości płci, to nie tylko jasne procedury i kryteria, ale także systemowe wsparcie kobiet i mężczyzn, eliminacja barier kulturowych i organizacyjnych oraz działania sprzyjające równowadze między życiem zawodowym a prywatnym.

Modelowe działania wspierające transparentne ścieżki rozwoju zawodowego, szczególnie z uwzględnieniem równości szans kobiet i mężczyzn, to między innymi:

- **Elastyczne ścieżki kariery** – umożliwiające indywidualne dostosowanie rozwoju zawodowego do potrzeb i sytuacji pracownika, np. poprzez zdalną pracę, freelancing czy różne formy zatrudnienia. Takie podejście pozwala na większą autonomię i lepsze godzenie życia zawodowego z prywatnym, co jest szczególnie ważne dla kobiet.

**@UWAGA! Zobacz zał. 5.6.**

**„Przykład proponowanej standaryzowanej ścieżki kariery”.**

- **Jasne i mierzalne kryteria awansu** – określenie kolejnych etapów kariery, wymagań kompetencyjnych i czasowych, które pracownik musi spełnić, aby awansować. Transparentność tych wymagań zwiększa poczucie sprawiedliwości i motywacji.
- **Development Center i ocena kompetencji** – stosowanie narzędzi takich jak Development Center, które pozwalają na obiektywną ocenę kompetencji i potencjału pracownika, a także dopasowanie ścieżki rozwoju do jego mocnych stron i **preferencji**<sup>9</sup>.
- **Integracja ścieżek kariery z oceną pracowniczą i szkoleniami** – regularne oceny, szkolenia i programy rozwojowe wspierają zdobywanie niezbędnych kompetencji na kolejnych etapach kariery.
- **Komunikacja i dostęp do informacji** – zapewnienie pracownikom łatwego dostępu do informacji o dostępnych ścieżkach rozwoju, wymaganiach i możliwościach awansu, co zwiększa przejrzystość i równość szans.
- **Wykorzystanie Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji (ZSK)** – potwierdzanie zdobytych kwalifikacji i kompetencji w obiektywny sposób przez niezależne instytucje certyfikujące, co zwiększa wiarygodność i transparentność ścieżek **kariery**<sup>10</sup>.
- **Programy mentoringowe i rozwojowe dla kobiet**, które wyrównują szanse rozwoju i przygotowują do awansów, eliminując bariery wynikające z tradycyjnych ról płciowych.

9. Publikacje PARP Grupa PFR, dostęp 12.08.2025.

10. Zintegrowany System Kwalifikacji, dostęp 12.08.2025.

## Co powinna zawierać transparentna ścieżka awansu?

- Poziomy stanowisk – np. Młodszy specjalista » Specjalista » Starszy specjalista » Lider » Kierownik.
- Kryteria przejścia między poziomami: Staż pracy / doświadczenie.
- Ocena kompetencji / wyniki pracy.
- Udział w projektach / rozwój umiejętności.
- Gotowość do objęcia nowych odpowiedzialności. Powiązanie z poziomem kompetencji i wynagrodzeniem.
- Opis procesu decyzyjnego – kto, kiedy i na jakiej podstawie podejmuje decyzję o awansie.
- Informacje dostępne dla wszystkich pracowników – np. w intranecie, regulaminie, ścieżce kariery, prezentowane przez przełożonych.

**@UWAGA! Zobacz zał. 5.7. „Przykładowa ścieżka awansu – Dział technologiczny”.**

## Wymóg prawny – Dyrektywa UE 2023/970

Dyrektywa nakłada na firmy obowiązek:

- zapewnienia przejrzystości procesów awansu i dostępu do informacji o kryteriach decyzyjnych,
- gwarancji, że kryteria są neutralne płciowo i oparte na kompetencjach,
- wykazania, że procesy są równe dla kobiet i mężczyzn.

Brak jasnych i jawnych ścieżek awansu może być traktowany jako przesłanka do potencjalnej dyskryminacji, zwłaszcza

jeśli firma nie potrafi wykazać, dlaczego dana osoba nie awansowała mimo spełnienia formalnych kryteriów.

## Warunki skutecznego wdrożenia ścieżki awansów:

- **Matryca kompetencji** – opis wymagań na każdym poziomie.
- **Wartościowanie stanowisk** – pokazuje obiektywnie, czym różnią się poziomy.
- **System ocen okresowych** – oparty na mierzalnych kryteriach.
- **Szkolenia dla menedżerów** – jak rozmawiać o awansach, jak uzasadniać decyzje.
- **Dokumentacja i komunikacja** – np. ścieżki kariery w intranecie, dostępne dla wszystkich.

## Tworzenie taryfikatora stanowisk wraz ze ścieżką awansu krok po kroku

### Krok 1. Analiza organizacji i stanowisk

- Zbierz pełną dokumentację dotyczącą funkcjonowania firmy, w tym wykaz stanowisk, opisy stanowisk pracy oraz obowiązujące regulaminy wynagrodzeń i pracy.
- Zidentyfikuj wszystkie istniejące stanowiska oraz ich główne zadania i wymagania.

### Krok 2. Wartościowanie stanowisk

- Przeprowadź wartościowanie stanowisk pracy, czyli ocenę ich trudności i znaczenia dla organizacji.



- Wybierz odpowiednią metodę wartościowania (np. analityczno-punktową) i określ kryteria oraz wagi oceny.
- Przypisz stanowiskom odpowiednie kategorie zaszeregowania na podstawie wyników wartościowania.

### **Krok 3. Projektowanie kategorii i ścieżek awansu**

- Ustal liczbę i rozpiętość kategorii zaszeregowania (np. od asystenta do starszego specjalisty).
- Określ, czy taryfikator będzie jeden dla całej firmy, czy osobne dla różnych grup (np. pracownicy fizyczni i umysłowi).
- Zaprojektuj ścieżki awansu, czyli określ możliwe poziomy rozwoju w ramach danego stanowiska oraz wymagania do przejścia na wyższy poziom (np. staż, kompetencje, oceny okresowe).

### **Krok 4. Analiza rynku i symulacja kosztów**

- Przeprowadź analizę rynkową wynagrodzeń na porównywalnych stanowiskach.
- Przygotuj symulacje kosztów wdrożenia taryfikatora i ewentualnych zmian w stawkach płac.

### **Krok 5. Opracowanie taryfikatora**

- Stwórz tabelę taryfikacyjną, przypisując przedziały płacowe do każdej kategorii zaszeregowania.
- Określ zasady przechodzenia między kategoriami (awansów) oraz ewentualne dodatki funkcyjne.

### **Krok 6. Wdrożenie i komunikacja**

- Opracuj i wdróż regulamin wynagradzania, uwzględniający nowy taryfikator i ścieżki awansu.

- Przeszkól kadrę zarządzającą i pracowników z zasad działania taryfikatora i możliwości rozwoju.

## **Budowania taryfikatorów – pytania i odpowiedzi**

### **1. Czy dla wszystkich pracowników powinien obowiązywać jeden taryfikator?**

Wybór pomiędzy jednym, a kilkoma taryfikatorami zależy przede wszystkim od złożoności organizacji pracy oraz pośrednio od branży, w której funkcjonuje. Generalnie można jednak przyjąć założenie, że w każdej firmie powinien wystarczyć jeden taryfikator. Wynika to z faktu, że większość stanowisk na ogół niewiele różni się od siebie lub też łatwo podzielić je na kilka homogenicznych grup. Warto również pamiętać o zasadach określania kategorii dla stanowisk o charakterze robotniczym i umysłowym. Wyważenie różnych cech i kryteriów pracy fizycznej i umysłowej wskazuje na to, że górne kategorie zaszeregowania jakie mogą osiągnąć pracownicy na stanowiskach robotniczych powinny mieścić się w granicach 50-60% całkowitej liczby kategorii zaszeregowania (np. jeśli jest 12 kategorii zaszeregowania, to górną granicą może być 6 lub 7 kategorii).

Ewentualnie można rozważyć wprowadzenie kilku taryfikatorów uwzględniając np. specyfikę pracy w różnych regionach geograficznych. Pamiętać jednak należy, że dwa lub więcej taryfikatorów może powodować problemy ze spójnością polityki wynagradzania

w firmie. Również zarządzanie takim systemem jest daleko bardziej skomplikowane. Takie rozwiązanie może również stanowić potencjalne źródło konfliktów na tle płacowym oraz pojawiania się podziałów wśród personelu („my” i „oni”).

## **2. Jak wiele powinno być kategorii zaszeregowania?**

Przy rozwiązywaniu tego problemu należy pamiętać o kilku podstawowych zasadach. Praktyka wskazuje, że duża liczba relatywnie wąskich kategorii daje możliwość budowania progresywnych programów rozwoju kariery pracownika. Zatem jeśli firma nastawia się na umożliwianie zatrudnionym na relatywnie częste pokonywanie kolejnych szczebli kariery, to właśnie takie podejście do budowania kategorii zaszeregowania jest godne polecenia.

Z kolei mała ilość szerokich kategorii ogranicza dążenie pracowników do awansu oraz daje większą elastyczność zarządzania płacami. Innymi słowy wiele stanowisk różniących się wielkością (wartością) będzie opłacana w ramach tej samej kategorii. Takie podejście może być skuteczne, szczególnie tam, gdzie struktura organizacyjna firmy jest płaska, a awans pracownika może przebiegać przede wszystkim w kierunku poziomym.

Praktyka wskazuje, że w zależności od zastosowanej metody wartościowania stanowisk pracy, ilość kategorii waha się od 6 do 18 (odpowiednio: przy wartościowaniu kompetencji, przy wartościowaniu pracy).

## **3. W jaki sposób należy określić granice kategorii?**

Granice kategorii w każdym z przedziałów

mogą być wyznaczone w równych odległościach. Możliwe jest także zastosowanie różnych szerokości kategorii. Na przykład wyższe kategorie, przeznaczone dla kierownictwa, mogą być coraz szersze. Dzięki temu zmniejszeniu ulegnie presja pracowników z tej kategorii do awansowania w strukturze organizacyjnej. Innym elementem brany pod uwagę przy planowaniu różnych szerokości kategorii może być złożoność pracy. Na ogół stanowiska o niewielkiej wartości nie wymagają zbyt szerokich kategorii. Można zatem przyjąć system, w którym niższe kategorie mają rozpiętość np. 15, a wyższe 20, a nawet 25. Pamiętać jednak należy, że zwiększająca się rozpiętość w punktach wyceny, po przeliczeniu na procenty w rzeczywistości maleje (np. 15-punktowa rozpiętość przedziału 30-45 pkt. oznacza 50% różnicowanie, a 20-punktowa w przedziale 80-100 pkt., daje już tylko 25% różnicowanie).

Trzeba także zwracać uwagę na unikanie sytuacji polegających na skupianiu wielu stanowisk tuż przy górnej granicy kategorii. Równie ważna jest zasada, aby stanowiska podległe znajdowały się w innych kategoriach niż przełożeni. Szczególnie ważne jest natomiast unikanie tworzenia „martwych kategorii”, tzn. takich, w których w rzeczywistości nie został i nie zostanie zakwalifikowane żadne stanowisko. Pojawienie się martwych kategorii powoduje sporo zamieszania w funkcjonowaniu taryfikatorów. Z praktycznego punktu widzenia bowiem taryfikator taki nie składa się np. z 10 kategorii, ale 9. Zatem planowane pierwotnie możliwe tempo awansu pracownika i ilość kategorii możliwych



do wykorzystania przez kierownictwo, ulega zakłóceniu, a więc proces awansów i podwyżek przebiegać zaczyna wbrew przyjmowanym pierwotnie zasadom.

Warto również zwracać uwagę na relacje pomiędzy pierwszą i ostatnią kategorią zaszeregowania. Płace w tych kategoriach powinny zachowywać stosowne relacje. Kwestii tej nie regulują żadne przepisy prawa jednak praktyka wskazuje, że relacje te nie powinny być mniejsze niż 3:1, i nie większe niż 9:1. Odnotowywana obecnie w firmach rozpiętość pomiędzy najwyższą i najniższą kategorią, w większości przypadków wynosi 5:1.

#### 4. Jak kształtować relacje pomiędzy kategoriami zaszeregowania?

W dobrze zaprojektowanym taryfikatorze wynagrodzeń nie chodzi wyłącznie o to, ile wynosi minimalna i maksymalna płaca w danej kategorii. Równie ważne jest to, jak te kategorie „rozmawiają ze sobą”, czy się nakładają, jak bardzo i co z tego wynika dla pracowników i menedżerów.

To właśnie relacje między kategoriami decydują o tym, czy struktura wynagrodzeń będzie wspierać rozwój i motywację, czy raczej prowadzić do frustracji, spłaszczenia i wypychania najlepszych ludzi poza organizację.

#### 5. Na ile kategorie powinny się nakładać, a na ile stykać?

To jedno z podstawowych pytań przy budowaniu siatki płac, tj. „czy granice kategorii mają się stykać?”, czyli maksymalne wynagrodzenie jednej kategorii ma się równać minimalnemu wynagrodzeniu kategorii wyższej, „czy powinny się na siebie nakładać?”.

Zasadniczo zaleca się, aby kategorie się nakładały, choćby częściowo. Pozwala to na docenienie długoletnich, wysokowydajnych pracowników bez konieczności awansowania ich „na siłę”. Tworzy również elastyczność, nie każdy awans pionowy wiąże się od razu z dużą różnicą płacową. Pozwala unikać sztywnych barier płacowych w dynamicznych sytuacjach rynkowych.

**Przykład:** Starszy specjalista w najwyższym przedziale swojej kategorii może zarabiać tyle samo (albo nawet więcej) niż początkujący kierownik. To nie problem, jeśli odpowiada to rzeczywistej odpowiedzialności, kompetencjom i wartości stanowiska.

Zwykle nakładanie się kategorii w zakresie 10–30% wynagrodzenia brutto jest wystarczające, by zapewnić płynność i elastyczność systemu.

Trzeba jednak uważać na dwa zjawiska:

- **Zbyt duże nakładanie się kategorii** – prowadzi do spłaszczenia struktury wynagrodzeń i rozmycia różnic między poziomami stanowisk.
- **Brak nakładania się** – skutkuje „progowymi” skokami płacowymi, które trudno uzasadnić merytorycznie i które mogą wywoływać presję na awanse formalne.

Poziom nakładania nie musi być stały, a często wręcz nie powinien. Możesz celowo różnicować stopień nakładania się kategorii w zależności od typu stanowisk.

Przykładowo w obszarze specjalistycznym (gdzie wiedza ekspercka jest cenna i rozwija się latami), większe nakładanie się kategorii pozwala docenić doświadczonych pracowników bez konieczności tworzenia sztucznych „awansów”.

W obszarze kierowniczym nakładanie może być mniejsze. Różnice w odpowiedzialności i wpływie są na tyle istotne, że większa rozpiętość między kategoriami jest uzasadniona.

W stanowiskach operacyjnych możesz stosować węższe kategorie i mniejsze nakładanie, aby szybciej reagować na zmiany rynkowe i efektywnie zarządzać budżetem płacowym.

## 6. Jak plasować płace określone w taryfikatorze względem rynku?

Podjęcie tej decyzji wymaga wszechstronnej analizy czynników wpływających na kształtowanie polityki wynagradzania w firmie. Niemniej jednak, firma ma do wyboru trzy drogi:

- płacić więcej niż inne firmy (lider płacowy),
- płacić tyle co inni,
- płacić mniej.

Każda z tych dróg niesie ze sobą szanse i zagrożenia, dlatego właśnie ta kwestia wymaga dogłębnej analizy ze strony każdej firmy budującej nowy taryfikator wynagrodzeń. Praktyka podpowiada, że najlepszym punktem wyjścia jest zastosowanie przeglądu płacowego.

# Główne kryteria przy tworzeniu taryfikatora stanowisk



Możemy wyróżnić 9 głównych kryteriów przy tworzeniu taryfikatora stanowisk:

- 1. Wartość stanowiska dla organizacji** – określenie, jak duży wpływ ma dane stanowisko na realizację celów firmy i jakie niesie za sobą odpowiedzialności.
- 2. Wymagania kwalifikacyjne** – wykształcenie, doświadczenie, niezbędne certyfikaty i uprawnienia wymagane do objęcia danego stanowiska.
- 3. Zakres obowiązków i odpowiedzialności** – szczegółowy opis zadań, które pracownik ma wykonywać oraz poziom odpowiedzialności, jaki ponosi.
- 4. Poziom trudności i złożoności pracy** – analiza stopnia skomplikowania zadań, wymaganego wysiłku intelektualnego lub fizycznego oraz samodzielności w podejmowaniu decyzji.
- 5. Efektywność i mierniki wyników** – ustalenie jasnych kryteriów oceny pracy, takich jak efektywność, jakość, terminowość czy realizacja celów indywidualnych i zespołowych.



**6. Warunki pracy** – uwarunkowania środowiskowe, np. praca w systemie zmianowym, praca w terenie, praca pod presją czasu.

**7. Porównanie rynkowe** – analiza wynagrodzeń na podobnych stanowiskach w innych firmach i branżach, aby zapewnić konkurencyjność taryfikatora.

**8. Możliwości rozwoju i awansu** – jasno określone ścieżki awansu i kryteria przechodzenia na wyższe stanowiska, co motywuje pracowników do rozwoju.

### **9. Spójność z polityką wynagrodzeń firmy** –

taryfikator powinien być zgodny ze strategią wynagrodzeń i polityką personalną organizacji.

Te kryteria zapewniają sprawiedliwość, przejrzystość i motywacyjny charakter taryfikatora, a także ułatwiają zarządzanie wynagrodzeniami oraz rozwojem pracowników.

## **Najczęstsze błędy popełniane przy tworzeniu taryfikatora stanowisk**

Do najczęstszych błędów popełnianych przy tworzeniu taryfikatora stanowisk należą:

**1. Niekompletne lub nieaktualne dane wejściowe** – bazowanie na niepełnych informacjach o stanowiskach, wymaganiach czy strukturze organizacyjnej prowadzi do błędnych zaszeregowień i niesprawiedliwych wynagrodzeń.

**2. Pomijanie ukrytych kosztów i aspektów** – nieuwzględnianie dodatkowych czynników, takich jak premia, dodatki funkcyjne czy koszty awansów, może zniekształcić realny obraz systemu wynagrodzeń.

**3. Brak analizy ryzyka i elastyczności** – nieprzewidywanie zmian rynkowych, rotacji pracowników czy konieczności aktualizacji taryfikatora skutkuje szybkim dezaktualizowaniem się systemu.

**4. Zbyt ogólnikowe lub zbyt szczegółowe podejście** – taryfikator, który jest zbyt uproszczony, nie odzwierciedla realnych różnic między stanowiskami, natomiast zbyt szczegółowy staje się niepraktyczny i trudny w zarządzaniu.

**5. Brak jasno określonych celów i kryteriów** – nieprecyzyjne zasady awansów, brak mierzalnych kryteriów oceny lub niejasne ścieżki rozwoju powodują frustrację pracowników i problemy z motywacją.

**6. Niezgodność z polityką firmy i rynkiem** – nieuwzględnianie strategii wynagrodzeń firmy oraz realiów rynkowych może prowadzić do utraty konkurencyjności i trudności w pozyskiwaniu oraz utrzymaniu pracowników.

## **Najważniejsze kroki, by uniknąć błędów przy tworzeniu taryfikatora**

Aby uniknąć błędów podczas opracowywania taryfikatora zastosuj 7 poniższych kroków:

### **Krok 1. Zbieraj i analizuj kompletne dane**

- zadbaj o pełną, aktualną dokumentację dotyczącą stanowisk, obowiązków, wymagań oraz wynagrodzeń. Brak rzetelnych danych prowadzi do błędnych decyzji i niesprawiedliwych zaszeregowania.

### **Krok 2. Stosuj podejście systemowe i kompleksowe**

- rozpatruj taryfikator jako element całego systemu zarządzania zasobami ludzkimi, nie jako odrębny dokument. Upewnij się, że wszystkie elementy (np. ścieżki awansu, dodatki, premie) są ze sobą spójne i logicznie powiązane.

### **Krok 3. Planuj benchmarking i analizę rynku**

- porównuj swoje rozwiązania z najlepszymi praktykami rynkowymi i regularnie analizuj konkurencyjność wynagrodzeń, aby taryfikator nie zdezaktualizował się względem rynku.

### **Krok 4. Wyznacz jasne, mierzalne kryteria**

- określ precyzyjne kryteria wartościowania stanowisk, awansów i oceny efektywności. Unikaj ogólników, każde stanowisko powinno mieć jasno zdefiniowane wymagania i zakres obowiązków.

### **Krok 5. Wdrażaj i testuj rozwiązania etapami**

- przed pełnym wdrożeniem taryfikatora, zastosuj pilotaż lub testy na wybranej grupie stanowisk. Pozwoli to wychwycić błędy i wprowadzić korekty bez szkody dla całej organizacji.

### **Krok 6. Regularnie aktualizuj taryfikator**

- rynek pracy i struktura organizacji zmieniają się, dlatego taryfikator powinien być przeglądany i aktualizowany co najmniej raz w roku lub przy istotnych zmianach w firmie.

### **Krok 7. Zapewnij transparentność i komunikację**

- przedstaw zasady taryfikatora pracownikom i kadrze zarządzającej. Odpowiadaj na pytania, wyjaśniaj wątpliwości i bierz pod uwagę feedback z różnych poziomów organizacji.

Konsekwentne wdrożenie tych kroków minimalizuje ryzyko błędów, zapewnia sprawiedliwość i efektywność systemu wynagrodzeń oraz zwiększa akceptację taryfikatora wśród pracowników.

## **Najlepsze praktyki w tworzeniu taryfikatora stanowisk**

### **Oparcie taryfikatora na rzeczywistych danych rynkowych**

Stosuj przedziały wynagrodzeń, które funkcjonują w praktyce rynkowej, a nie tylko te wynikające z konstrukcji taryfikatora czy regulaminów. Regularnie analizuj i aktualizuj dane o minimalnych, maksymalnych i średnich wynagrodzeniach w poszczególnych grupach stanowisk, aby zapewnić konkurencyjność i adekwatność systemu.

### **Anonimowość i poufność danych**

Przetwarzaj i prezentuj dane w sposób zbiorczy, gwarantując anonimowość i poufność informacji o wynagrodzeniach. Zapobiega to naruszeniu tajemnicy płacowej i buduje zaufanie wśród pracowników.



## **Jasno określone cele i grupy docelowe**

Projektuj taryfikator jako trwałe i efektywne narzędzie, z jasno określonymi celami i grupami docelowymi. Upewnij się, że odpowiada on rzeczywistym potrzebom organizacji i pracowników, a także może być łatwo adaptowany do zmian.

## **Wykorzystanie istniejących struktur i zaangażowanie interesariuszy**

Buduj taryfikator w oparciu o istniejące struktury organizacyjne i we współpracy z kluczowymi interesariuszami. Konsultacje i szerokie poparcie ułatwiają wdrożenie i akceptację systemu.

## **Analiza SWOT i rekomendacje ekspertów**

Przed wdrożeniem taryfikatora przeprowadź analizę mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń (SWOT). Skorzystaj z rekomendacji ekspertów oraz doświadczeń innych organizacji, aby uniknąć powielania błędów i zoptymalizować rozwiązania.

## **Transparentność i komunikacja**

Zapewnij przejrzystość zasad taryfikatora oraz otwartą komunikację z pracownikami na temat kryteriów zaszeregowania, ścieżek awansu i możliwości rozwoju. To zwiększa zaufanie i motywację zespołu.

## **Regularna ewaluacja i aktualizacja**

Systematycznie oceniaj efektywność taryfikatora oraz jego dostosowanie do zmian rynkowych, organizacyjnych i prawnych. Wprowadzaj korekty w oparciu o wyniki ewaluacji i feedback użytkowników.

Stosowanie powyższych praktyk pozwala stworzyć skuteczny, sprawiedliwy i motywujący taryfikator stanowisk, który wspiera cele organizacji i rozwój pracowników.

# **PROCEDURY PRYZNAWANIA PODWYŻEK I AWANSÓW**

Procedury przyznawania podwyżek i awansów stanowią kluczowy element zarządzania wynagrodzeniami i rozwojem pracowników. Ich przejrzystość i spójność wpływają na poczucie sprawiedliwości, zaangażowanie zespołu oraz ograniczenie ryzyka nierównego traktowania. Dobrze zaprojektowane procedury wspierają zarówno realizację celów biznesowych, jak i budowanie kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu i merytokracji.

## **Kluczowe elementy procedury przyznawania podwyżek**

### **1. Kryteria przyznawania podwyżek**

- wyniki pracy (np. ocena roczna, KPI),
- rozwój kompetencji,
- zmiana zakresu obowiązków lub wzrost odpowiedzialności,
- benchmarking rynkowy i wyniki analizy siatki płac.

## 2. Cykliczność procesu

- najczęściej coroczna rewizja wynagrodzeń (np. w I kwartale),
- możliwość podwyżki poza cyklem, która będzie uzasadniona sytuacją (awans, wyrównanie do rynku, zatrzymanie talentu).

## 3. Etapy procesu

- rekomendacja przez przełożonego,
- konsultacja z działem HR,
- akceptacja przez zarząd lub dyrektora finansowego,
- komunikacja decyzji pracownikowi (z uzasadnieniem).

## Kluczowe elementy procedury awansów:

### 1. Ścieżki rozwoju i awansu

- jasno opisane w strukturze organizacyjnej i profilu kompetencyjnym,
- obejmują awanse pionowe (na wyższe stanowiska) oraz poziome (do innych działów, specjalizacji).

### 2. Kryteria awansu

- spełnienie wymagań kompetencyjnych dla wyższego stanowiska,
- postawa i zaangażowanie,
- wyniki pracy,
- potencjał rozwojowy (np. wyniki assessment center lub oceny 360°).

### 3. Proces decyzyjny

- zgłoszenie przez przełożonego lub dział HR,
- analiza zgodności z polityką awansów i budżetem,

- decyzja podjęta kolegalnie,
- formalne ogłoszenie awansu i aktualizacja zakresu obowiązków.

## Dlaczego warto mieć sformalizowane procedury?

- Zmniejszają ryzyko subiektywnych i niesprawiedliwych decyzji.
- Ułatwiają zarządzanie budżetem wynagrodzeń.
- Wzmacniają transparentność i zaufanie pracowników.
- Są zgodne z wymogami dyrektywy UE o przejrzystości wynagrodzeń.

## Rola menedżerów w promowaniu równości w rozwoju kariery

Menedżerowie i menedżerki pełnią kluczową rolę w zapewnianiu równości szans w dostępie do awansu i rozwoju kariery poprzez aktywne przeciwdziałanie dyskryminacji oraz stereotypom płciowym w miejscu pracy. Ich zadaniem jest wdrażanie polityk równościowych, które uwzględniają indywidualne potrzeby pracowników, niezależnie od płci, wieku czy innych cech, oraz monitorowanie procesów awansu pod kątem sprawiedliwości i przejrzystości. Menedżerowie i menedżerki powinni **promować kulturę organizacyjną opartą na równości**, w której wszyscy pracownicy mają równy dostęp do szkoleń, mentoringu i możliwości



rozwoju zawodowego. Ponadto, ich rola obejmuje także **wspieranie elastycznych form pracy**, które umożliwiają godzenie życia zawodowego z prywatnym, co jest szczególnie ważne dla wyrównania szans kobiet i mężczyzn. Poprzez świadome zarządzanie i eliminowanie barier, takich jak segregacja pionowa i pozioma rynku pracy czy stereotypy dotyczące ról płciowych, kadra menedżerska może znacząco przyczynić się do tworzenia sprawiedliwych ścieżek kariery dla wszystkich pracowników.

Rola menedżerów i menedżerek w promowaniu równości w rozwoju kariery w polskich organizacjach jest kluczowa i realizowana poprzez różnorodne modele, rozwiązania oraz kampanie, które wspierają inkluzowość i równe szanse.

## Indywidualne plany rozwoju kariery i wsparcie menedżerskie

Menedżerowie i menedżerki prowadzą regularne spotkania z pracownikami i pracownicami, omawiając cele zawodowe, potrzeby rozwojowe i możliwości awansu. Takie podejście pozwala na indywidualizację ścieżki kariery i wyrównywanie szans, niezależnie od płci, wieku czy doświadczenia.

## Transparentne ścieżki kariery i standaryzacja ocen

Tworzenie przejrzystych ścieżek awansu, jasno określonych kompetencji i wymagań na poszczególnych poziomach stanowisk, pozwala na eliminowanie nieformalnych barier i subiektywnych ocen. Standaryzacja kryteriów oceny oraz szkolenia

z zakresu eliminowania uprzedzeń dla menedżerów są istotne dla równego traktowania wszystkich pracowników.

## Programy mentoringowe

Formalne programy mentoringowe, gdzie kadra menedżerska aktywnie wspiera rozwój wybranych pracowników pomagają wyrównywać szanse rozwojowe, zwłaszcza osobom z grup niedoreprezentowanych.

## Szkolenia i warsztaty antydyskryminacyjne

Wdrażanie szkoleń uświadamiających i warsztatów dla menedżerów i menedżerek, mających na celu rozpoznawanie i przeciwdziałanie nieświadomym uprzedzeniom oraz promowanie inkluzyjnego zarządzania zespołami. Menedżerowie i menedżerki uczą się, jak budować środowisko pracy sprzyjające równości i jak reagować na przejawy dyskryminacji.

**@UWAGA! Zobacz zał. 5.8. „Przykład agendy szkolenia dla menedżerów dotyczącego antydyskryminacji ze względu na płeć w awansach i ścieżkach karier”.**

## Kampanie społeczne i inicjatywy wellbeing

Kadra menedżerska wspiera kampanie edukacyjne oraz programy wellbeing, które promują zdrową równowagę między życiem zawodowym a prywatnym i wspierają osoby z grup mniej

uprzywilejowanych, tworząc bardziej otwarte i równościowe środowisko pracy.

## Case studies rozwiązań promujących równość w rozwoju kariery

### Indywidualne plany rozwoju kariery i wsparcie menedżerskie

W wielu organizacjach, jak NCH Europe, menedżerowie prowadzą regularne spotkania indywidualne z pracownikami, podczas których omawiają cele zawodowe, obszary rozwoju oraz możliwości awansu. Takie podejście sprzyja wyrównywaniu szans i umożliwia planowanie kariery w sposób uwzględniający różnorodne potrzeby [pracowników](#)<sup>11</sup>. **@UWAGA! Zobacz zał. 5.9. „Przykładowa karta planu rozwoju pracownika”.**

### Programy szkoleniowe i warsztaty antydyskryminacyjne

Uniwersytet Łódzki w ramach Planu Równości Płci (Gender Equality Plan) realizuje działania szkoleniowe i warsztatowe, które mają na celu podnoszenie świadomości o nierównościach, stereotypach i uprzedzeniach, a także rozwijanie umiejętności reagowania na niepożądane zachowania. Menedżerowie są szkoleni, by tworzyć inkluzywne środowisko pracy i promować równość w rekrutacji, awansach i rozwoju [kariery](#)<sup>12</sup>.

### Programy równościowe i inkluzywne w organizacjach pozarządowych

Fundacja Budujemy Przyszłość Razem realizuje kompleksowe programy wsparcia, które obejmują równość szkoleniową, elastyczne formy pracy, równość wynagrodzeń i awansu, a także wsparcie psychologiczne i integrację pracowników z różnym wykształceniem i doświadczeniem. Menedżerowie odgrywają tu rolę koordynatorów i promotorów tych inicjatyw, dbając o tworzenie przyjaznych warunków pracy i równości [szans](#)<sup>13</sup>.

### Kampania „BEYOND LABELS” – walka z wykluczeniami zawodowymi

Kampania realizowana przez markę Ania Kruk we współpracy z OLX Praca zwraca uwagę na problem wykluczeń zawodowych i stereotypów. Choć to kampania kulturowa, jej przesłanie wspiera menedżerów i organizacje w budowaniu bardziej otwartych i równościowych miejsc [pracy](#)<sup>14</sup>.

**Gender Equality Plans (GEP) – model instytucjonalnej zmiany z udziałem menedżerów.** GEP to kompleksowe plany równości płci wdrażane w instytucjach, które zakładają aktywne zaangażowanie menedżerów i kadry zarządzającej. Menedżerowie są odpowiedzialni za realizację działań takich jak: organizacja szkoleń uświadamiających (np. dotyczących nieuświadomionych uprzedzeń płciowych), powoływanie grup roboczych ds. równości, tworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej inkluzywności oraz monitorowanie postępów w realizacji celów

11. [Szkolenia i możliwości rozwoju w NCH Europe](#), dostęp 12.08.2025.

12. [Horyzont Europa – Plan Równości Płci. \(Gender Equality Plans\) jako kryterium kwalifikowalności projektów](#), dostęp 12.08.2025.

13. [Misja Fundacji Budujemy przyszłość razem](#), dostęp 12.08.2025.

14. [BEYOND LABELS – kampania kulturowa ANIA KRUK x OLX Praca](#), dostęp 12.08.2025.

równościowych. Szczególnie podkreśla się rolę kierownictwa w jasnym wyrażaniu poparcia dla równości płci i wyznaczaniu celów dotyczących reprezentacji kobiet na stanowiskach kierowniczych i decyzyjnych. Przykłady wdrożeń GEP można znaleźć m.in. w instytucjach badawczych i uczelniach wyższych w Polsce, gdzie menedżerowie są kluczowymi aktorami zmiany kulturowej i **organizacyjnej**<sup>15</sup>.

### **Plan Równości Płci w Narodowym Centrum Badań Jądrowych (NCBJ)**

W Planie Równości Płci dla NCBJ (2022-2025) menedżerowie mają obowiązek zapewnienia reprezentatywnej równowagi płci na wszystkich szczeblach, w tym, w komitetach rekrutacyjnych i oceniających kandydatów. Menedżerowie są zaangażowani w politykę równych szans na każdym etapie kariery, bez obniżania standardów jakościowych, co wymaga od nich aktywnego wspierania i promowania kobiet w procesach rekrutacyjnych i rozwojowych. Plan podkreśla, że jakość zarządzania zespołami i współpracy jest kluczowa dla realizacji równości płci, a menedżerowie mają rolę liderów w tworzeniu środowiska wolnego od **dyskryminacji**<sup>16</sup>.

### **Plan Równości Płci w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy (CIOP-PIB)**

CIOP-PIB powołał Zespół ds. wdrożenia Planu Równości Płci, w którym uczestniczą przedstawiciele kierownictwa. Menedżerowie odpowiadają za

rozwijanie kompetencji w zakresie płci, zwalczanie nieświadomych uprzedzeń oraz za tworzenie i nadzorowanie działań komunikacyjnych i edukacyjnych w organizacji. Ich rola obejmuje także nadzór nad polityką równowagi płci w rekrutacji, awansach i podziale obowiązków, co jest kluczowe dla systemowego wprowadzania **równości**<sup>17</sup>.

### **Warsztaty i szkolenia dla menedżerów w ramach wdrażania zasady równości szans**

W wielu polskich firmach i instytucjach realizowane są specjalistyczne warsztaty i szkolenia skierowane do kadry zarządzającej, które mają na celu zwiększenie świadomości na temat równości płci, przeciwdziałanie stereotypom oraz rozwijanie umiejętności inkluzywnego zarządzania zespołami. Menedżerowie uczą się rozpoznawać i niwelować nieświadomione uprzedzenia (unconscious bias), co przekłada się na bardziej sprawiedliwe decyzje dotyczące rekrutacji, awansów i rozwoju kariery

### **Rola menedżerów w polityce równości płci – przykład Uniwersytetu Warszawskiego**

W Planie Równości Płci Uniwersytetu Warszawskiego menedżerowie są zobowiązani do wspierania rozwoju karier kobiet, przeciwdziałania stereotypom oraz zwiększania równowagi płci w komisjach i zespołach decyzyjnych. Zarządzający uczelnią angażują się

15. Krajowy Punkt Kontaktowy Programów Badawczych UE, dostęp 12.08.2025, [Plan równości Płci dla Uniwersytetu Warszawskiego](#), dostęp 12.08.2025

16. [Plan Równości Płci dla NCBJ](#), dostęp 12.08.2025.

17. „Plan równości płci” dla Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – Państwowego Instytutu Badawczego (CIOP-PIB), dostęp 12.08.2025.

w promowanie elastycznych form pracy i łączenia życia zawodowego z prywatnym, co jest istotne dla równości szans **rozwojowych**<sup>18</sup>.

## Wsparcie pracowników w budowaniu pewności na ścieżce zawodowej

Wsparcie pracowników w budowaniu pewności siebie i sprawczości na ścieżce zawodowej jest bardzo ważne dla skutecznego przeciwdziałania barierom rozwojowym, które często wynikają z wewnętrznych czynników.

**„Syndrom oszustki”** polega na poczuciu, że osiągnięcia zawodowe są wynikiem przypadku lub szczęścia, co obniża motywację do dalszego rozwoju i podejmowania wyzwań.

**Pracownicy i pracownice powinni być wspierani w rozwijaniu kompetencji negocjacyjnych**, które umożliwiają im skuteczne wyrażanie swoich potrzeb i oczekiwań dotyczących awansu oraz warunków pracy. **Asertywność** jest kolejnym kluczowym elementem, pozwalającym na wyznaczanie granic i komunikowanie swoich potrzeb bez agresji, co wzmacnia pozycję zawodową. Budowanie sprawczości, czyli przekonania o własnej zdolności do wpływania na przebieg kariery, wymaga systematycznego wsparcia w postaci szkoleń, mentoringu oraz dostępu do informacji o możliwościach rozwoju. Takie działania pomagają przełamywać stereotypy i bariery psychologiczne,

zwiększając szanse na równy dostęp do awansu i rozwoju zawodowego.

## Co zrobić, by przeciwdziałać „syndromowi oszustki” i jego konsekwencjom?

Poniżej opisano 5 możliwych działań, których celem jest zapobieganie występowaniu „syndromu oszustki”.

**1. Indywidualne plany rozwoju pracowników**, które mają być oparte na współpracy pracownika/pracownicy z menedżerem i działem HR, plany te określają konkretne cele rozwojowe, obszary kompetencji do wzmocnienia (np. asertywność, negocjacje) oraz metody ich osiągnięcia (szkolenia, mentoring, coaching). Plany powinny uwzględniać potrzeby i możliwości pracownika/pracownicy, a także realia organizacji, co pozwala na spersonalizowane wsparcie i zwiększa skuteczność rozwoju.

**2. Programy mentoringowe i coachingowe.** Systematyczne programy prowadzone przez mentorów/coachów wewnętrznych (m.in. dział HR, kadra menadżerska) lub zewnętrznych, które łączą wsparcie indywidualne z rozwojem kompetencji miękkich, takich jak asertywność czy negocjacje. Mentoring i coaching pomagają między innymi przełamywać wewnętrzne bariery, budować pewność siebie oraz rozwijać umiejętność wyrażania własnych potrzeb i oczekiwań zawodowych.

18. Plan równości Płci dla Uniwersytetu Warszawskiego, dostęp 12.08.2025

### 3. Szkolenia i warsztaty rozwojowe.

Regularne szkolenia mogą być realizowane w formie warsztatów, kursów online, treningów interpersonalnych, co pozwala na praktyczne ćwiczenie nowych umiejętności i wzmacnianie pewności siebie.

### 4. Rotacja stanowisk i zadań.

Wprowadzenie rotacji pozwala pracownikom zdobywać różnorodne doświadczenia (w różnych rolach, bez względu na płeć), co zwiększa ich kompetencje, elastyczność i poczucie wpływu na rozwój kariery. Praktyka ta sprzyja także budowaniu pewności siebie poprzez nowe wyzwania i rozwój umiejętności adaptacyjnych.

**5. Tworzenie kultury organizacyjnej wspierającej rozwój.** Organizacje mogą wdrażać polityki i praktyki promujące otwartość na rozwój, dawanie regularnego feedbacku oraz wsparcie w przełamywaniu barier psychologicznych w grupach niedoreprezentowanych. Kluczowa jest rola menedżerów w zachęcaniu do podejmowania inicjatyw rozwojowych i tworzeniu bezpiecznego środowiska do wyrażania swoich potrzeb.

## Przykłady rozwiązań promujących równość w rozwoju kariery poprzez budowanie pewności na ścieżce kariery

Do rozwiązań promujących równość w rozwoju kariery należą:

**Dofinansowanie do szkoleń i programów rozwojowych.** Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) oraz Krajowy Fundusz Szkoleniowy oferują dofinansowanie szkoleń i programów rozwojowych, które obejmują warsztaty z zakresu asertywności, negocjacji, radzenia sobie z syndromem oszustki oraz budowania sprawczości. Pracodawcy mogą korzystać z gotowych ofert szkoleń w Bazie Usług Rozwojowych (BUR), które są współfinansowane ze środków UE i dostosowane do potrzeb różnych sektorów gospodarki. Programy te często zawierają coaching i mentoring, które pomagają pracownikom rozwijać pewność siebie i umiejętności miękkie, niezbędne do efektywnego zarządzania **kariery**<sup>19</sup>.

**Mentoring i coaching w firmach jako metoda budowania kompetencji miękkich.** Program mentoringowy Dare IT (współpraca m.in. z Allegro i ING Bank Śląski) to indywidualny program mentoringowy prowadzony przez kobiety dla kobiet, który wspiera budowanie pewności siebie i kompetencji miękkich, m.in. negocjacyjnych i asertywności. Program jest realizowany we współpracy z firmami takimi jak Allegro czy ING Bank Śląski. Allegro podkreśla, że dbałość o różnorodność i wsparcie kobiet leży w DNA firmy, a program Dare IT pomaga uczestniczkom w rozwoju kariery i przełamywaniu **barier**<sup>20</sup>.

**Loża Kobiet Biznesu i Women's Leadership Academy.** PwC prowadzi inicjatywy wspierające kobiety w biznesie, takie jak Loża Kobiet Biznesu, która

19. PARP, „Wsparcie dla przedsiębiorców w 2025 roku w PARP. Twoja szansa na rozwój”, 2025. [Pełna treść artykułu](#), dostęp 12.08.2025. [Krajowy Fundusz Szkoleniowy 2025](#), dostęp 12.08.2025.

20. Magazyn i portal kobiet biznesu Business Woman&life, „Największy w Polsce indywidualny program mentoringowy prowadzony przez kobiety – dla kobiet – Dare IT, 2021. [Pełna treść artykułu](#), dostęp 12.08.2025.

jest platformą wymiany doświadczeń i budowania sieci kontaktów, a także programy rozwojowe łączące mentoring i coaching. Celem jest rozwijanie kompetencji miękkich, w tym asertywności i negocjacji, oraz promowanie kobiet na stanowiskach **kierowniczych**<sup>21</sup>.

**BioLider – Uniwersytet Łódzki (program NCBR).** Program rozwoju kompetencji dla studentów, kierowany przez kobiety nauki, które jednocześnie pełnią role kierowniczek projektów. W ramach programu rozwijane są kompetencje przywódcze i zarządcze, a także budowana jest sprawczość młodych liderok **nauki**<sup>22</sup>.

#### **„Liderki Razem” w Orange Polska.**

Program, który od kilku lat przygotowuje kobiety na średnich poziomach menedżerskich do obejmowania wyższych stanowisk kierowniczych. Program obejmuje szkolenia, coaching i mentoring, a jego celem jest rozwój kompetencji przywódczych, rozumienie strategii i marketingu oraz wzmacnianie pewności siebie i **sprawczości**<sup>23</sup>.

Równość płci na rynku pracy w Polsce jest tematem szeroko analizowanym zarówno przez instytucje publiczne, jak i sektor prywatny. Kluczowe wskaźniki, takie jak proporcje kobiet i mężczyzn na różnych szczeblach kariery, częstotliwość awansów, dostęp do szkoleń, różnice w wynagrodzeniach oraz polityka łączenia pracy z życiem rodzinnym, pozwalają ocenić rzeczywisty stan równości szans.

## **MONITORING I OCENA SKUTECZNOŚCI PROCESU AWANSU I BUDOWANIA ŚCIEŻKI KARIERY W ZAKRESIE RÓWNOŚCI PŁCI**

21. PwC, „Kobięca strona biznesu”, **Pełna treść artykułu**, dostęp 12.08.2025.

22. Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, „Pomysłowe, skrupulatne, z pasją. Kobiety nauki za sterami projektów”, 2024. **Pełna treść artykułu**, dostęp 12.08.2025.

23. M. Kulik, „<Liderki Razem> przebijają szklany sufit”, Biuro Prasowe Orange, 2022. **Pełna treść artykułu**, dostęp 12.08.2025.



**Tabela nr 12.** Kluczowe wskaźniki do oceny rzeczywistego stanu równości szans.

Obszar analizy	Obszar analizy
<p><b>Proporcje kobiet i mężczyzn na szczeblach kariery</b></p>	<p>Określa udział kobiet i mężczyzn na różnych poziomach stanowisk (np. pracowniczych, kierowniczych, zarządczych). Badania prowadzi się poprzez analizę danych kadrowych, statystyk zatrudnienia oraz raportów organizacyjnych, często z podziałem na płeć, wiek i staż pracy.</p>
<p><b>Częstotliwość awansów według płci</b></p>	<p>Analizuje, jak często kobiety i mężczyźni awansują na wyższe stanowiska. Metody obejmują analizę historii zatrudnienia, monitoring ścieżek kariery oraz ankiety wśród pracowników dotyczące doświadczeń awansowych.</p>
<p><b>Dostęp do szkoleń i programów rozwojowych</b></p>	<p>Bada czy kobiety i mężczyźni mają równy dostęp do szkoleń, kursów i programów rozwoju zawodowego. Wykorzystuje się tu analizę dokumentacji HR, ankiety pracownicze oraz wywiady indywidualne i grupowe.</p>

Obszar analizy	Obszar analizy
<p><b>Różnice w wynagrodzeniach na tych samych stanowiskach</b></p>	<p>Porównuje zarobki kobiet i mężczyzn wykonujących tę samą pracę. Najczęściej stosuje się analizę płac według stanowisk, analizę statystyczną danych płacowych oraz wskaźniki luki płacowej (gender pay gap).</p>
<p><b>Polityka łączenia pracy z obowiązkami rodzinnymi</b></p>	<p>Ocena dostępność i skuteczność rozwiązań umożliwiających godzenie pracy z życiem rodzinnym (np. elastyczny czas pracy, urlopy rodzicielskie). Badania prowadzi się poprzez analizę regulaminów pracy, wywiady z pracownikami oraz ankiety dotyczące korzystania z tych rozwiązań i ich efektywności.</p>

**Źródło:** Opracowanie własne



# Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) dotyczące równości płci w procesie awansu i budowania ścieżek karier

**Tabela nr 13.** Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) dotyczące równości płci w procesie awansu i budowania ścieżek kariery.

Obszar	Wskaźnik	Dlaczego ten wskaźnik jest ważny
<b>Struktura organizacyjna</b>	Proporcja kobiet i mężczyzn na różnych poziomach organizacyjnych.	Pokazuje rzeczywistą reprezentację płci w hierarchii organizacyjnej i ewentualne „szklane sufity”.
<b>Struktura organizacyjna</b>	Udział kobiet w procesach decyzyjnych i strukturach zarządczych.	Ocena czy kobiety mają wpływ na kluczowe decyzje i politykę firmy.
<b>Awans i rozwój</b>	Częstotliwość awansów według płci.	Umożliwia identyfikację ewentualnych nierówności w dostępie do rozwoju kariery.
<b>Awans i rozwój</b>	Wskaźniki rekrutacji i awansów według płci.	Pokazuje, czy polityki HR są neutralne płciowo i wspierają równość w rozwoju.
<b>Awans i rozwój</b>	Udział kobiet w programach rozwojowych, mentoringowych i highpotential.	Mierzy równość dostępu do zasobów wspierających awans.
<b>Zatrzymanie talentów</b>	Wskaźnik rotacji (retencji) (według płci).	Wskazuje, czy środowisko pracy sprzyja utrzymywaniu kobiet i mężczyzn w organizacji na podobnym poziomie.

## Wskaźniki uzupełniające

**Tabela nr 14.** Wskaźniki uzupełniające przy ocenie równości płci w procesie awansu i budowania ścieżek kariery

Obszar	Wskaźnik	Dlaczego ten wskaźnik jest ważny
<b>Struktura organizacyjna</b>	Udział kobiet w zespołach projektowych i innowacyjnych.	Wskazuje, czy kobiety uczestniczą w strategicznych inicjatywach i innowacjach.
<b>Awans i rozwój</b>	Średni czas oczekiwania na awans według płci.	Może ujawniać opóźnienia awansów kobiet pomimo podobnych kwalifikacji i wyników.
<b>Zatrzymanie talentów</b>	Korzystanie z programów worklife balance według płci.	Pokazuje, czy elastyczność pracy wspiera rozwój kariery obu płci (kluczowe dla kobiet).
<b>Worklifebalance</b>	Poziom elastyczności pracy wg płci.	Umożliwia ocenę równego dostępu do warunków sprzyjających godzeniu pracy z życiem prywatnym.

**Źródło:** Opracowanie własne



# Równość płac



# RÓWNOŚĆ PŁAC – PODSTAWY I ZNACZENIE

## Co oznacza „ta sama płaca za tę samą pracę”

Równość płacowa to zapewnienie tej samej płacy za tę samą lub równoważną pracę. To zasada potwierdzona w Traktacie o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej, a od 2023 r. konkretyzowana przez dyrektywę UE. W praktyce oznacza konieczność przejrzystości w systemie wynagrodzeń oraz unikania dyskryminacji bezpośredniej i pośredniej ze względu na płeć.

Zasada „równej płacy za tę samą pracę” stanowi jedno z podstawowych założeń prawa pracy, zarówno na poziomie krajowym, jak i unijnym. Jej celem jest zapewnienie sprawiedliwości w traktowaniu pracowników oraz eliminowanie dyskryminacji, szczególnie ze względu na płeć. Koncepcja ta zyskała dodatkowe znaczenie wraz z postępującymi działaniami Unii Europejskiej na rzecz równości i przejrzystości wynagrodzeń.

Pojęcie „ta sama praca” odnosi się do prac wykonywanych na tych samych lub porównywalnych stanowiskach, wymagających podobnych kwalifikacji, odpowiedzialności i wysiłku. Oceniając, czy prace są „takie same” lub „równoważne”, bierze się pod

uwagę m.in.: poziom umiejętności i doświadczenia, zakres obowiązków, stopień odpowiedzialności, warunki pracy.

Zasada ta nie oznacza mechanicznego zrównania wszystkich wynagrodzeń, ale wymaga, aby różnice w płacach były uzasadnione obiektywnymi kryteriami, niezwiązanymi np. z płcią.

**Równość płac pełni kluczową funkcję w budowaniu sprawiedliwych warunków pracy, zwiększając motywację i zaangażowanie pracowników, a także sprzyja większej przejrzystości i zaufaniu w miejscu pracy.**

## Kluczowe założenia dyrektywy UE w sprawie równości i transparentności wynagrodzeń

W odpowiedzi na utrzymujące się różnice płacowe między kobietami i mężczyznami, Unia Europejska przyjęła Dyrektywę (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla kobiet i mężczyzn poprzez przejrzystość wynagrodzeń i mechanizmy egzekwowania prawa (dalej: **Dyrektywa**<sup>1</sup>).

Dyrektywa nakłada na pracodawców obowiązek ujawniania kryteriów

1. Pełna nazwa Dyrektywy: Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla kobiet i mężczyzn za taką samą pracę lub pracę o jednakowej wartości poprzez środki przejrzystości wynagrodzeń i mechanizmy egzekwowania prawa.

wynagradzania oraz raportowania luki płacowej w firmach zatrudniających co najmniej 100 osób. Wprowadza także prawo pracowników do informacji o poziomie wynagrodzenia dla stanowisk porównywalnych.

Dyrektywa ma na celu zlikwidowanie luki płacowej między kobietami a mężczyznami poprzez:

- zwiększenie przejrzystości wynagrodzeń,
- ułatwienie egzekwowania prawa do równej płacy za równą pracę,
- zmniejszenie dyskryminacji płacowej na tle płci.

### **Główne założenia Dyrektywy o transparentności wynagrodzeń**

#### **Transparentność wynagrodzeń – przed zatrudnieniem**

Pracodawcy mają obowiązek informować kandydatów o:

- przewidywanym wynagrodzeniu (lub jego widełkach), np. w ogłoszeniu o pracę lub przed rozmową kwalifikacyjną,
- stosowanych kryteriach wynagradzania, awansu i klasyfikacji stanowisk (muszą być neutralne pod względem płci).

#### **Prawo do informacji dla pracowników**

##### **Pracownicy mają prawo:**

- żądać informacji o swoim poziomie wynagrodzenia oraz o średnich wynagrodzeniach innych pracowników wykonujących tę samą lub równoważną pracę, z podziałem na płeć.

#### **Obowiązki sprawozdawcze dla pracodawców**

Pracodawcy mają obowiązek raportowania

danych płacowych. Termin pierwszego raportu i częstotliwość jego składania zależy od liczby zatrudnionych:

- 100+ pracowników: obowiązek corocznego lub co trzyletniego raportowania (częstotliwość zależna od wielkości firmy),
- raport zawiera m.in.:
  - » wielkość luki płacowej ze względu na płeć,
  - » medianę luki płacowej ze względu na płeć,
  - » odsetek pracowników płci żeńskiej i męskiej otrzymujących zmienne składniki wynagrodzenia.

#### **Obowiązkowy audyt wynagrodzeń**

Jeśli z raportu będą wynikały różnice w wynagrodzeniach ze względu na płeć, a pracodawca nie będzie w stanie ich obiektywnie uzasadnić, to w pierwszej kolejności powinien w rozsądnym terminie podjąć środki zaradcze (we współpracy m. in. z przedstawicielstwem pracowników).

Obowiązkowy audyt wynagrodzeń należy przeprowadzić w sytuacji, jeśli spełnione będą (łącznie) trzy przesłanki:

- luka płacowa choćby w jednej kategorii jest większa niż 5%,
- pracodawca nie jest w stanie obiektywnie uzasadnić takiej różnicy,
- podjęte przez pracodawcę środki zaradcze nie zmieniły sytuacji w ciągu 6 miesięcy.

#### **Zakaz tajemnicy wynagrodzeń**

Pracodawcy nie mogą zabraniać pracownikom dzielenia się informacjami o swoim wynagrodzeniu ani karać za takie działania.

## Odwrócony ciężar dowodu

W sporach dotyczących dyskryminacji płacowej to pracodawca musi udowodnić, że nie doszło do nierównego traktowania, jeśli pojawi się roszczenie.

## Rekompensaty i sankcje

Państwa członkowskie muszą wprowadzić realne i odstraszające sankcje za naruszenie przepisów. Ofiary dyskryminacji muszą mieć prawo do pełnej rekompensaty finansowej, obejmującej zaległe wynagrodzenie, dodatki, premie oraz odsetki.

## Termin wdrożenia

Państwa członkowskie UE mają czas do 7 czerwca 2026 r. na transpozycję dyrektywy do prawa krajowego.

## Kogo dotyczy dyrektywa

- Wszystkich pracodawców w sektorze publicznym i prywatnym na terenie UE.
- Raportowanie jest proporcjonalne do liczby zatrudnionych pracowników, największe obowiązki mają firmy zatrudniające 100+ osób.

# RÓWNOŚĆ PŁAC JAKO ELEMENT STRATEGII HR

Równość płac to nie tylko wymóg prawny, ale przede wszystkim fundament nowoczesnej strategii HR, który realnie wpływa na sukces biznesowy organizacji. Jej wdrożenie przynosi wymierne korzyści w zakresie pozyskiwania talentów, motywacji pracowników, reputacji firmy oraz długofalowej efektywności działania.

# Najważniejsze elementy skutecznej strategii HR

## 1. Transparentność i przejrzystość polityki wynagrodzeń

- Wprowadzenie jasnych, publicznie dostępnych zasad ustalania wynagrodzeń i kryteriów podwyżek oraz awansów, które są neutralne pod względem płci i innych cech **osobistych**<sup>2</sup>.
- Ujawnianie widełek płacowych w ogłoszeniach o pracę oraz zapewnienie pracownikom dostępu do informacji o średnich wynagrodzeniach na równorzędnych stanowiskach.

## 2. Regularne audyty i analiza wynagrodzeń

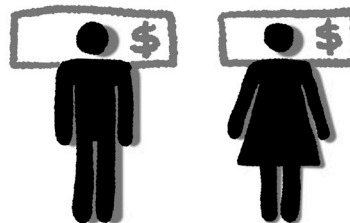
- Przeprowadzanie cyklicznych audytów płacowych w celu wykrycia i eliminacji nieuzasadnionych różnic w wynagrodzeniach, szczególnie pod kątem płci, wieku czy innych potencjalnych źródeł dyskryminacji.
- Analiza danych płacowych i raportowanie wyników zarówno pracownikom, jak i organom nadzorczym, z obowiązkiem podejmowania działań naprawczych w przypadku wykrycia nierówności.

## 3. Obiektywne i mierzalne kryteria wynagradzania

- Stosowanie jasno określonych, mierzalnych i neutralnych płciowo kryteriów przy ustalaniu wynagrodzeń, takich jak: poziom umiejętności, doświadczenie zawodowe, zakres odpowiedzialności czy wyniki pracy.

2. Więcej o awansach i ścieżkach karier przeczytasz w rozdziale niniejszej publikacji [Awanse i ścieżki karier](#).

- Dopuszczanie różnic w wynagrodzeniach tylko wtedy, gdy są one uzasadnione obiektywnymi przesłankami, a nie subiektywną oceną przełożonych.



#### 4. Edukacja i komunikacja

- Informowanie pracowników o ich prawach do równego wynagrodzenia oraz o procedurach zgłaszania przypadków dyskryminacji płacowej.
- Szkolenie menedżerów i działów HR z zakresu przeciwdziałania uprzedzeniom oraz stosowania sprawiedliwych praktyk płacowych.

#### 5. Procedury zgłaszania i rozpatrywania skarg

- Wprowadzenie jasnych i dostępnych procedur umożliwiających pracownikom zgłaszanie przypadków nierównego traktowania w zakresie wynagrodzeń oraz zapewnienie ochrony przed represjami.

#### 6. Monitorowanie i raportowanie postępów

- Regularne raportowanie wskaźników dotyczących luki płacowej i podejmowanych działań naprawczych, szczególnie w większych organizacjach.
- Wdrażanie narzędzi analitycznych do monitorowania efektywności polityki równości wynagrodzeń.

1. Przegląd i aktualizacja polityki płacowej pod kątem zgodności z dyrektywą o jawności i równości wynagrodzeń.
2. Wartościowanie stanowisk oraz określenie obiektywnych kryteriów wynagradzania.
3. Wprowadzenie transparentnych widełek płacowych w ogłoszeniach o pracę.
4. Opracowanie i wdrożenie procedur udostępniania informacji o wynagrodzeniach pracownikom.
5. Zaplanowanie i realizacja regularnych audytów płacowych.
6. Stworzenie systemu raportowania różnic płacowych oraz przygotowanie do obowiązków sprawozdawczych.
7. Szkolenia dla kadry zarządzającej i pracowników z zakresu równości płac.
8. Wdrożenie mechanizmów zgłaszania i rozpatrywania skarg dotyczących nierówności płacowych.
9. Monitorowanie efektów i cykliczna aktualizacja strategii.

## Rola Zarządu we wdrażaniu zasad równości płac

Zarząd (lub najwyższe kierownictwo) jest odpowiedzialny za strategiczne ukierunkowanie firmy w kwestii równości wynagrodzeń oraz nadzór nad jej realizacją.

## Wdrożenie strategii równości wynagrodzeń krok po kroku

**1. Określanie strategii.** Zarząd definiuje strategię dotyczącą wynagradzania pracowników oraz nadzoruje procesy mające wpływ na zapewnienie równych szans w organizacji. Równość wynagrodzeń staje się kluczowym priorytetem dla dyrektorów najwyższego szczebla.

## **2. Nadzór i odpowiedzialność.**

Kierownictwo firmy odgrywa istotną rolę w zarządzaniu ryzykiem, w tym ryzykiem związanym z nierównościami płacowymi, które są elementem raportowania ESG. Zarząd projektuje i nadzoruje wykonanie budżetu, co obejmuje również środki na ewentualne korekty wynagrodzeń.

**3. Zapewnienie zgodności.** Zarząd jest odpowiedzialny za zapewnienie, że organizacja dostosuje się do wymogów dyrektywy, w tym do obowiązku raportowania luki płacowej i podejmowania działań naprawczych, jeśli luka przekroczy 5% i nie jest obiektywnie uzasadniona.

# **Rola Działu HR we wdrażaniu zasad równości płac**

Dział HR pełni kluczową funkcję operacyjną i wykonawczą w procesie raportowania i monitorowania równości płac. Jest odpowiedzialny za wdrożenie polityk i praktyk zapewniających transparentność i sprawiedliwość wynagrodzeń.

## **1. Wdrożenie systemów i procesów.**

Dział HR odpowiada za wdrożenie systemów monitorowania i raportowania różnic płacowych. Obejmuje to:

- przeprowadzanie audytów wynagrodzeń,
- wprowadzanie transparentnych zasad wynagradzania
- regularne przeglądy płac,
- HR rozwija i kieruje procesami wspierającymi równość wynagrodzeń, takimi jak wartościowanie pracy.

**2. Raportowanie i analiza danych.** Działy HR gromadzą i analizują dane dotyczące wynagrodzeń, w tym lukę płacową ze względu na płeć oraz inne wskaźniki wymagane przez dyrektywę. Przygotowują sprawozdania na temat luki płacowej, które muszą być udostępniane odpowiednim organom krajowym, pracownikom, a w niektórych przypadkach publicznie.

**3. Komunikacja i edukacja.** HR odgrywa kluczową rolę w komunikacji zmian w zakresie wynagrodzeń. Działania te obejmują przygotowanie pracowników i kadry zarządzającej na nowe przepisy, wyjaśnianie celów dyrektywy oraz budowanie świadomości na temat znaczenia równości płac. Pracodawcy, przy wsparciu HR, będą musieli zapewnić pracownikom łatwy dostęp do kryteriów stosowanych do określania ich pensji.

**4. Działania naprawcze.** W przypadku stwierdzenia nieuzasadnionej luki płacowej przekraczającej 5%, dział HR, we współpracy z przedstawicielami pracowników, będzie zaangażowany w opracowanie i wdrożenie środków zaradczych.

**5. Wartościowanie pracy.** HR jest odpowiedzialny za przygotowanie odpowiednich opisów stanowisk i ścieżek kariery oraz za weryfikację i dostosowanie zasad wartościowania stanowisk pracy



zgodnie z wymogami dyrektywy, aby zapewnić równe wynagrodzenie za taką samą pracę lub pracę o równej wartości.

## 6. Współpraca między działami.

Przygotowanie pełnego raportu, np. ESG, który obejmuje kwestie społeczne takie jak równość płac, wymaga ścisłej współpracy działu HR z innymi działami, np. finansowym.

# SPOŁECZNE I BIZNESOWE KONSEKWENCJE NIERÓWNOŚCI PŁACOWEJ

Nierówności płacowe między kobietami a mężczyznami w miejscu pracy stanowią poważne wyzwanie nie tylko z perspektywy sprawiedliwości społecznej, ale również fundamentalnie podważają efektywność biznesową i stabilność organizacji. Mają też realny wpływ na jakość gospodarki krajowej. Dyrektywa o transparentności wynagrodzeń wprowadza konkretne obowiązki wobec pracodawców mające na celu systemową eliminację tych dysproporcji. Zignorowanie tych wymogów i brak wdrożenia odpowiednich działań naprawczych niesie za sobą szereg wielowymiarowych zagrożeń

i kosztów, które mogą negatywnie wpłynąć na strategiczne funkcjonowanie firmy, jej reputację oraz relacje z pracownikami i kluczowymi **interesariuszami**<sup>3</sup>.

## Utracone korzyści przy braku wdrożenia równości płac

### Utrata przewagi konkurencyjnej na rynku talentów i spadek innowacyjności

Firmy, które nie wdrażają polityk równości płac i nie zapewniają transparentności, znacząco tracą zdolność przyciągania i zatrzymywania najlepszych specjalistów. W kontekście pogłębiającego się deficytu talentów w UE i Polsce, szczególnie w sektorach technologicznych i specjalistycznych, pracownicy (zwłaszcza z pokoleń Y i Z) coraz częściej wybierają pracodawców o ugruntowanej reputacji w zakresie promowania różnorodności, równości i inkluzywności (DEI). Brak takich działań prowadzi do ograniczenia dostępu do zróżnicowanej puli talentów, co bezpośrednio przekłada się na spadek innowacyjności i zdolności adaptacyjnych firmy, jak pokazują analizy McKinsey dotyczące wpływu różnorodności na wyniki **finansowe**<sup>4</sup>.

3. M. Wojciechowska, „Dyrektywa UE w sprawie transparentności wynagrodzeń: co pracodawcy powinni wiedzieć”, MichaelPage, 2025. [Pełna treść artykułu](#), dostęp 12.08.2025. E. Kosior, „Jawność wynagrodzenia w świetle Dyrektywy o równości i przejrzystości wynagrodzeń”, NK Legal Partners, 2024. [Pełna treść artykułu](#), dostęp 12.08.2025. Qmatch Consulting Sp. z o.o., „Jawność wynagrodzeń w firmie: jak skutecznie wdrożyć zmiany zgodnie z dyrektywą?”, 2024. [Pełna treść artykułu](#), dostęp 12.08.2025. Kočański&partners, „Dyrektywa w sprawie równości wynagrodzeń, czyli obowiązki i wyzwania stojące przed pracodawcami”, 2025. [Pełna treść artykułu](#), dostęp 12.08.2025. wFirma.pl, „Równość wynagrodzeń – nowe obowiązki pracodawcy”, 2025. [Pełna treść artykułu](#), dostęp 12.08.2025. K. Bogucka, „Wdrożenie dyrektywy o jawności wynagrodzeń. Jakie obowiązki czekają pracodawców?”, Inforlex, 2025. [Pełna treść artykułu](#), dostęp 12.08.2025.
4. D. V. Hunt, S. Dixon-Fyle, C. Huber, M. del Mar Martinez Marquez, S. Prince, A. Thomas, „Diversity matters even more: The case for

## Wzrost kosztów operacyjnych związanych z rotacją i rekrutacją

Utrzymujące się nierówności płacowe i brak transparentności są głównymi przyczynami frustracji, demotywacji i w konsekwencji zwiększonej rotacji pracowników. Każde odejście pracownika generuje wysokie koszty związane z procesem rekrutacji (ogłoszenia, selekcja, onboarding), szkoleniami nowych osób oraz utratą cennej wiedzy eksperckiej i ciągłości operacyjnej. Przykłady firm takich jak Siemens, które dzięki inwestycjom w równość płac znacząco zredukowały wskaźniki rotacji, pokazują, że zaniechanie tych działań to bezpośrednia strata finansowa.

## Eskalacja ryzyk prawnych i dotkliwych sankcji finansowych

Dyrektywa UE 2023/970 nakłada na pracodawców precyzyjne obowiązki dotyczące m.in. raportowania luki płacowej, zapewnienia pracownikom dostępu do informacji o kryteriach ustalania wynagrodzeń oraz o indywidualnych i średnich poziomach płac. Nieprzestrzeganie tych wymogów może grozić karami finansowymi, których wysokość może być uzależniona od rocznego obrotu brutto pracodawcy lub całkowitych kosztów wynagrodzeń. Globalne korporacje, które w przeszłości poniosły wielomilionowe koszty ugód z tytułu dyskryminacji płacowej, stanowią

ostrzeżenie przed skalą tego ryzyka. Dodatkowo, Art. 18 Dyrektywy 2023/970 przewiduje przeniesienie ciężaru dowodu na pracodawcę w przypadku niewywiązania się z obowiązków przejrzystości, co znacząco utrudnia obronę w sporach.

## Poważna utrata reputacji, zaufania i wartości rynkowe

Informacje o nierównościach płacowych, pozwach czy negatywnych wynikach audytów bardzo szybko trafiają do opinii publicznej, prowadząc do kryzysów wizerunkowych i trwałej utraty zaufania wśród klientów, partnerów biznesowych, inwestorów oraz obecnych i potencjalnych pracowników. W erze mediów społecznościowych i rosnącej świadomości konsumenckiej, reputacja firmy jako odpowiedzialnego i etycznego pracodawcy jest kluczowym aktywem. Firmy takie jak Żabka Polska, które aktywnie komunikują swoje działania na rzecz równości, zdobywają certyfikaty (np. EQUAL-SALARY), budują przewagę konkurencyjną i zyskują lepszy dostęp do kapitału od funduszy ESG, dla których transparentność i sprawiedliwość płacowa są istotnymi kryteriami oceny. Brak takich działań to utrata tych korzyści i ryzyko negatywnej oceny.

holistic impact”, McKinsey&Company, 2023. [Pełna treść raportu](#), dostęp 12.08.2025; D. V. Hunt, S. Dixon-Fyle, S. Prince, K. Dolan, „Diversity wins. How inclusion matters”, McKinsey&Company, 2020. [Pełna treść raportu](#), dostęp 12.08.2025.



## Negatywne skutki społeczne i ekonomiczne dla firmy i otoczenia

Z perspektywy pracownika, nierówne traktowanie prowadzi do poczucia niesprawiedliwości, obniżenia morale, stresu i problemów zdrowotnych, co przekłada się na niższą produktywność i kreatywność. Dla pracodawcy oznacza to mniej efektywne zespoły i spadek ogólnej wydajności organizacji. Na poziomie makroekonomicznym, utrzymujące się nierówności płacowe przyczyniają się do pogłębiania nierówności społecznych, ograniczają potencjał wzrostu PKB (jak wskazują analizy np. Banku Światowego<sup>5</sup>) i hamują innowacyjność gospodarki poprzez niepełne wykorzystanie talentów. Firmy nie wdrażające zasad równości tracą zatem potencjał wynikający z pełnego zaangażowania i wykorzystania kompetencji wszystkich pracowników.

## Długoterminowe konsekwencje społeczne

### Utracone korzyści emerytalne kobiet związane z niższym wynagrodzeniem w okresie zatrudnienia oraz urlopem macierzyńskim<sup>6</sup>

Niższe wynagrodzenie oznacza niższe składki emerytalne i niższe świadczenia

po zakończeniu kariery zawodowej. Kobiety żyją dłużej, a jednocześnie mają mniejsze zabezpieczenie finansowe na starość, co zwiększa ryzyko ubóstwa wśród starszych kobiet. Z kolei urlopy macierzyński i rodzicielski są niezwykle istotne z punktu widzenia opieki nad dzieckiem i równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Jednak korzystanie z nich może mieć negatywne skutki dla przyszłych świadczeń emerytalnych kobiet. Oto najważniejsze aspekty utraconych korzyści emerytalnych wynikających z przerw w karierze zawodowej z powodu urlopów związanych z rodzicielstwem:

#### 1. Niższa podstawa do naliczania składek emerytalnych

- Podczas urlopu macierzyńskiego i rodzicielskiego kobieta otrzymuje zasiłek macierzyński wyliczany na podstawie dotychczasowego wynagrodzenia (najczęściej 81,5% lub 100% wynagrodzenia przez określony czas).
- Składki emerytalne są odprowadzane od wysokości zasiłku, który zazwyczaj jest niższy niż pełne wynagrodzenie. Przez to na koncie emerytalnym gromadzi się mniej środków.

#### 2. Przerwy w zatrudnieniu i okresy nieskładkowe

- Urlopy macierzyński i rodzicielski są co do zasady okresami składkowymi, ale przerwy w pracy związane np. z wychowaniem dziecka (urlop wychowawczy) są często okresami nieskładkowymi lub składki są

5. A. Sahay, „Closing gender gaps in earnings”, World Bank Group, 2023. [Pełna treść publikacji](#), dostęp 12.08.2025.

World Bank Group, „Nearly 2.4 Billion Women Globally Don't Have Same Economic Rights as Men, 2021. [Pełna treść artykułu](#), dostęp 12.08.2025.

6. Więcej o urlopach przeczytasz w podrozdziale „Rodzicielstwo/opieka nad osobami zależnymi”.

odprowadzane od minimalnej podstawy.

- Dłuższe przerwy w karierze, związane np. z urlopem wychowawczym, nie odkładają się w takim samym stopniu na emeryturę jak praca zawodowa z pełnymi składkami.

### 3. Mniejszy kapitał początkowy

- Przerwy na urlopy rodzicielskie obniżają tzw. kapitał początkowy, który jest podstawą do wyliczenia emerytury, szczególnie w systemie zdefiniowanej składki.
- Dłuższa nieobecność na rynku pracy może w dłuższej perspektywie obniżyć wysokość przyszłej emerytury.

### 4. Spowolnienie awansu i wzrostu wynagrodzenia

- Przerwy w aktywności zawodowej często oznaczają wolniejszy rozwój kariery, co przekłada się na wolniejszy wzrost wynagrodzenia i niższe składki w przyszłości.
- Efekt „kuli śniegowej”, czyli niższe zarobki po powrocie z urlopu przez kilka kolejnych lat, oznaczają niższe składki emerytalne przez długi czas.

### 5. Konsekwencje długofalowe

- Kobiety korzystające z urlopów związanych z macierzyństwem i rodzicielstwem gromadzą znacznie mniejszy kapitał emerytalny niż osoby o nieprzerwanej aktywności zawodowej.
- Kumulacja efektów kilku urlopów, może oznaczać różnicę nawet kilkudziesięciu tysięcy złotych w wysokości zgromadzonego kapitału emerytalnego.
- Przykładowo, jednoroczny urlop macierzyński i rodzicielski,

podczas którego składki odprowadzane są od ok. 80% pensji, może spowodować, że na konto emerytalne trafi o kilkanaście tysięcy złotych mniej (w zależności od wysokości wynagrodzenia).

- Jeśli taka sytuacja powtarza się kilkakrotnie (np. przy dwójce lub trójce dzieci), różnica w zgromadzonym kapitale emerytalnym i wysokości przyszłego świadczenia może być znacząca.
- Chociaż urlopy macierzyński i rodzicielski są zabezpieczone prawnie, ich wpływ na przyszłą emeryturę kobiet jest wyraźnie negatywny. Skutkuje to niższymi świadczeniami, co w połączeniu z innymi czynnikami (jak różnice płacowe czy dłuższe życie kobiet) sprawia, że kobiety są szczególnie narażone na ubóstwo emerytalne.
- Zjawisko to dotyczy przede wszystkim kobiet, które w Polsce znacznie częściej korzystają z urlopów związanych z rodzicielstwem.
- Rozwiązania systemowe, takie jak dodatkowe składki odprowadzane przez państwo za okresy opieki nad dziećmi lub preferencyjne zasady naliczania emerytur dla rodziców, mogłyby ograniczyć skalę utraconych korzyści emerytalnych i poprawić sytuację finansową kobiet na emeryturze.

Nierówność płacowa między kobietami a mężczyznami to nie tylko problem etyczny, lecz także poważne zagrożenie dla gospodarki, organizacji i społeczeństwa. Utrzymywanie się luki płacowej prowadzi do szeregu negatywnych skutków, które są potwierdzone danymi rynkowymi i analizami **ekonomicznymi**<sup>7</sup>.

7. T. Breda, P. Dutronc-Postel, J. Sultan-Parraud, M. To, „Gender pay gaps within companies”, Institut des Politiques Publiques. Pełna treść

# Przegląd regulacji krajowych (kodeks pracy, ustawy szczegółowe, regulaminy)

**Polskie prawo pracy zawiera szereg przepisów odnoszących się do równości wynagrodzeń i zakazu dyskryminacji.** Poniżej prezentacja wybranych aktów prawnych.

## Konstytucja RP

- Art. 32 ust. 1 i 2, „Wszyscy są równi wobec prawa. Nikt nie może być dyskryminowany w życiu społecznym, politycznym lub gospodarczym”.
- Art. 33, „Kobieta i mężczyzna mają równe prawa, w tym w zakresie wynagradzania za pracę”.

## Kodeks pracy

- Art. 11[3], Zakaz dyskryminacji
- Art. 18[3a]–18[3e], Szczegółowe przepisy antydyskryminacyjne
  - » Obejmują wszystkie etapy zatrudnienia: rekrutację, dostęp do szkoleń, awansów, warunków pracy, wynagrodzenia.
  - » Pracownik, który doświadczył dyskryminacji, może domagać się odszkodowania (bez górnej granicy ustawowej).
- Art. 183c, Zasada równego wynagrodzenia

- » Przez „wynagrodzenie” rozumie się nie tylko pensję zasadniczą, ale także premie, dodatki, świadczenia rzeczowe itp.
- » „Praca o jednakowej wartości”, taka, która wymaga porównywalnych kwalifikacji, odpowiedzialności i wysiłku.
- **Art. 18[3b]**
  - » W sporach sądowych dotyczących dyskryminacji ciężar dowodu częściowo spoczywa na pracodawcy, jeśli pracownik uprawdopodobni naruszenie zasady równości, to pracodawca musi udowodnić, że do niego nie doszło.

## Ustawa o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania (Dz.U. 2024 r., poz. 1175 ze zm.)

- Rozszerza ochronę przed dyskryminacją również poza stosunek pracy (np. w szkoleniach zawodowych).
- Zawiera definicję dyskryminacji pośredniej i bezpośredniej.

## Orzecznictwo i praktyka

- Sądy pracy w orzeczeniach podkreślają, że równość płac nie oznacza identycznego wynagrodzenia, ale sprawiedliwą ocenę wartości pracy.
- Jednak w praktyce sądowej udowodnienie nierówności płacowej jest trudne, m.in. ze względu na:
  - brak dostępu pracowników do danych o wynagrodzeniach innych,
  - trudności w udowodnieniu porównywalności pracy.

---

publikacji, dostęp 12.08.2025. M. Dźwigoł-Barosz, „The problem of the gender pay gap in Poland in the face of the challenges of today's labour market”, Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization & Management Series 206, 2024. Pełna treść artykułu, dostęp 12.08.2025. P. Loch, „How does gender pay gap reporting affect businesses?”, AccountancyAge, 2019. Pełna treść artykułu, dostęp 12.08.2025. M. Ndlovu, „The Cost of Inequality: Understanding the Economic Impact of the Pay Gap”, Global Citizen, 2024. Pełna treść artykułu, dostęp 12.08.2025. European Parliament, „Understanding the gender pay gap: definition, facts and causes”, 2020. Pełna treść artykułu, dostęp 12.08.2025

**W polskim systemie prawnym obowiązuje szereg ustaw szczególnych, które określają zasady wynagradzania w różnych sektorach zawodowych.**

Ustawy te często wprowadzają własne systemy płac, dodatki, a także mechanizmy awansu zawodowego. Poniżej przedstawiono najważniejsze z nich:

**Ustawa o służbie cywilnej (Dz.U. 2024 poz. 409, Dz.U. 2025 poz. 620)**

- Określa zasady wynagradzania członków korpusu służby cywilnej.
- Wprowadza siatkę płac opartą na grupach stanowisk i mnożnikach kwoty bazowej.
- Uwzględnia dodatki: stażowy, funkcyjny, specjalny i zadaniowy.
- Przewiduje przejrzystość zasad wynagradzania i oceny pracowników.

**Karta Nauczyciela (Dz.U. 2024 r., poz. 986 ze zm.)**

- Reguluje status zawodowy nauczycieli zatrudnionych w szkołach publicznych.
- System wynagrodzeń oparty na stopniach awansu zawodowego (stażysta, kontraktowy, mianowany, dyplomowany).
- Oprócz wynagrodzenia zasadniczego przewiduje liczne dodatki: za wysługę lat, motywacyjny, funkcyjny, za warunki pracy.
- Wprowadza mechanizmy oceny pracy nauczyciela.
- Ustawa o pracownikach samorządowych (Dz. U. 2024 r. poz. 1135 ze zm.)
- zotyzy wynagrodzeń osób zatrudnionych w urzędach gmin, powiatów i województw.
- Przewiduje tabelę stanowisk i zasady wynagradzania z podziałem na grupy zawodowe.

- Określa składniki wynagrodzenia: zasadnicze, dodatki (stażowe, specjalne, **funkcyjne**) oraz **nagrody jubileuszowe**.

**Ustawa o działalności leczniczej (Dz. U. 2025 r. poz. 450 ze zm.)**

- Reguluje organizację i zasady funkcjonowania podmiotów leczniczych.
- Pracownicy medyczni, w tym lekarze i pielęgniarki, są objęci systemem wynagrodzeń ustalanych często przez umowy zbiorowe lub zarządzenia dyrektorów szpitali.
- Minimalne wynagrodzenia w ochronie zdrowia określa ustawa o minimalnym wynagrodzeniu w ochronie zdrowia.

**Ustawa o minimalnym wynagrodzeniu pracowników medycznych (Dz.U. 2021 poz. 1800)**

- Wprowadza gwarantowane minimalne wynagrodzenia w ochronie zdrowia.
- Stawki wynagrodzenia zależne są od grupy zawodowej i poziomu wykształcenia (lekarz specjalista, pielęgniarka z tytułem magistra, fizjoterapeuta itd.).
- Przepisy obowiązują od lipca 2022 r. i są regularnie aktualizowane.

**Ustawa o Policji, Ustawa o Straży Granicznej, PSP, SOP, ABW, AW itd. (Dz. U. 2025 r. poz. 636)**

- Ustawy dotyczące służb mundurowych regulują system wynagrodzeń odrębnie.
- Pracownicy objęci są systemem stopni i kategorii zaszeregowania.
- Oprócz pensji zasadniczej funkcjonują liczne dodatki: za stopień, służbę w trudnych warunkach, ryzyko, dyżury.



## **Ustawa o pracownikach urzędów państwowych (Dz. U. 2023 r. poz. 1917)**

- Dotyczy m.in. pracowników kancelarii premiera, sejmu, senatu oraz innych organów administracji centralnej.
- Reguluje zasady przyznawania nagród, premii i dodatków.

## **Ustawa – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2024 r. poz. 1571)**

- Określa zasady wynagradzania pracowników naukowych i dydaktycznych.
- Wynagrodzenie składa się z podstawy, dodatków (stażowy, funkcyjny) oraz komponentów pro jakościowych.
- Minister nauki co roku określa minimalne stawki dla stanowisk: asystent, adiunkt, profesor uczelni, profesor.

Ustawy szczególne pełnią kluczową rolę w kształtowaniu systemów płac w sektorze publicznym. Choć wiele z nich wprowadza mechanizmy wspierające sprawiedliwość płacową, to jednak różnice w interpretacjach, zakresach dodatków i poziomie przejrzystości mogą nadal skutkować nierównościami. W kontekście implementacji unijnej dyrektywy o transparentności wynagrodzeń, ustawodawca będzie musiał przyrzeć się również tym regulacjom i ewentualnie je zharmonizować z ogólnymi zasadami prawa pracy.

W przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 50 pracowników obowiązuje regulamin wynagradzania, który powinien zawierać kryteria przyznawania wynagrodzeń i dodatków. Brak przejrzystości w tym zakresie może prowadzić do nierówności.

## **Zmniejszenie ryzyk prawnych i kosztów związanych z dyskryminacją**

Wdrożenie polityki równego traktowania i transparentności wynagrodzeń to kluczowy element ochrony firmy przed kosztownymi konsekwencjami prawnymi i operacyjnymi. Dyrektywa UE 2023/970 nie tylko wzmacnia istniejące zasady, ale wprowadza konkretne mechanizmy egzekwowania i dotkliwe sankcje, co czyni proaktywne działania w tym obszarze absolutnie niezbędnymi. Zgodność z nowymi regulacjami pozwala uniknąć wysokich kar finansowych, długotrwałych procesów sądowych oraz poważnych strat wizerunkowych, które mogą zachwiać zaufaniem klientów i partnerów biznesowych. Inwestycja w prewencję i transparentne systemy płacowe jest więc skuteczną tarczą ochronną dla każdego biznesu. Zapewnienie równego traktowania i gotowość do wykazania braku dyskryminacji to budowanie wizerunku odpowiedzialnego pracodawcy i minimalizacja ryzyka kosztownych roszczeń.

### **Argumentami przemawiającymi za równym traktowaniem są m.in.:**

#### **Uniknięcie dotkliwych sankcji finansowych i kosztownych sporów sądowych**

- Zgodnie z Art. 23 Dyrektywy 2023/970, państwa członkowskie muszą ustanowić skuteczne, proporcjonalne i odstraszające kary za naruszenia

zasady równości wynagrodzeń, w tym grzywny, które mogą być powiązane z rocznym obrotem pracodawcy (wcześniejsze analizy wskazują na możliwość kar do 4% obrotu).

- Art. 16 Dyrektywy gwarantuje pracownikom prawo do pełnego odszkodowania za dyskryminację płacową, obejmującego zaległe wynagrodzenie, premie, odszkodowanie za utracone szanse oraz zadośćuczynienie za szkody niematerialne.
- Santander Bank Polska, dzięki aktywnym działaniom na rzecz redukcji luki płacowej (do 1,2% w 2023 r.), zmniejszył liczbę skarg pracowniczych o 60% i zaoszczędził szacunkowo 500 000 zł rocznie na potencjalnych kosztach prawnych.
- Globalne firmy takie jak Google (ugody na ponad 123 mln USD) czy Microsoft (ugoda na 238 mln USD) poniosły ogromne koszty finansowe w związku z oskarżeniami o dyskryminację płacową, co pokazuje skalę potencjalnego ryzyka.

### **Minimalizacja ryzyka związanego z przeniesieniem ciężaru dowodu na pracodawcę**

- Art. 18 Dyrektywy 2023/970 stanowi, że jeśli pracodawca nie wywiąże się z obowiązków dotyczących przejrzystości wynagrodzeń, to na nim będzie spoczywał ciężar udowodnienia, że dyskryminacja nie miała miejsca.

### **Wzmocnienie pozycji w zamówieniach publicznych i w oczach inwestorów (ESG)**

- Art. 24 Dyrektywy 2023/970 zobowiązuje państwa członkowskie do zapewnienia, aby firmy realizujące zamówienia

publiczne przestrzegały zasad równości wynagrodzeń. Niewywiązanie się z tych obowiązków może skutkować nawet wykluczeniem z postępowań.

- Raportowanie luki płacowej (Gender Pay Gap), zgodnie z wymogami Art. 9 Dyrektywy, staje się kluczowym elementem raportowania ESG, co ma bezpośredni wpływ na ocenę inwestorów i dostęp do finansowania. Duński Ørsted jest przykładem firmy, która zwiększyła wartość kontraktów publicznych po transparentnym raportowaniu niskiego wskaźnika GPG.

## **Możliwe ryzyka zaniechania działań równościowych**

### **1. Dotkliwe kary finansowe i paraliżujące koszty sporów sądowych.**

Zignorowanie wymogów Dyrektywy 2023/970, w tym obowiązku zapewnienia przejrzystości i równego wynagrodzenia, może narażać firmy na wysokie grzywny, konieczność wypłaty pełnych odszkodowań oraz na skomplikowane postępowania z odwróconym ciężarem dowodu (po stronie pracodawcy będzie leżeć ciężar dostarczenia dowodów na brak działań dyskryminujących).

### **2. Trwała utrata reputacji i zaufania kluczowych interesariuszy.**

Publiczne oskarżenia o dyskryminację płacową, wzmocnione brakiem transparentności, mogą prowadzić do nieodwracalnych szkód wizerunkowych, spadku zaufania klientów, inwestorów (szczególnie tych zorientowanych na ESG) oraz obecnych



i potencjalnych pracowników, co osłabi pozycję rynkową firm i może prowadzić do utraty ważnych kontraktów (zgodnie z duchem Art. 24 Dyrektywy).

**3. Osiąganie słabszych wyników finansowych i niższej rentowności niż konkurencja.** Ignorowanie potwierdzonych danych statystycznych i wynikających z nich rekomendacji dotyczących wdrażania zasad równości i różnorodności prowadzi do utraty potencjału innowacyjnego, niższej produktywności i w konsekwencji słabszych wyników finansowych w porównaniu do przedsiębiorstw, które aktywnie wdrażają te praktyki.

**4. Ograniczony dostęp do finansowania i utrata kluczowych kontraktów.** Rosnące znaczenie wskaźników ESG, w tym obowiązkowego raportowania luki płacowej, dla inwestorów, instytucji finansujących oraz podmiotów publicznych oznacza, że firmy nie realizujące tych kwestii ryzykują poważnymi trudnościami w pozyskiwaniu kapitału na rozwój oraz przegraną w kluczowych przetargach.

Proaktywne wdrożenie przez firmy zasad równego traktowania i transparentności wynagrodzeń to kluczowa strategia minimalizująca ryzyko prawne i finansowe. Działania te chronią przedsiębiorstwo przed kosztownymi sankcjami i utratą reputacji, budując jednocześnie wizerunek odpowiedzialnego i wiarygodnego partnera biznesowego. **Twarde dane statystyczne nie pozostawiają złudzeń, równe traktowanie i transparentność wynagrodzeń przekładają się na**

**konkretne i mierzalne korzyści dla firmy, obejmujące lepsze wyniki finansowe, większą innowacyjność i efektywniejsze zarządzanie zespołem.** Zaniechanie działań w tym obszarze, zwłaszcza w kontekście nowych obowiązków raportowania wynikających z Dyrektywy 2023/970, jest równoznaczne z rezygnacją z istotnych przewag konkurencyjnych i narażeniem firmy na niepotrzebne ryzyka. Inwestycja w równość to strategiczna decyzja oparta na faktach, prowadząca do budowy silniejszej, bardziej rentownej i odpowiedzialnej społecznie organizacji.

## LUKA PŁACOWA

**Luka płacowa (gender pay gap) to różnica w średnim wynagrodzeniu kobiet i mężczyzn.** Może być liczona jako luka brutto (nieskorygowana, bez uwzględnienia stanowisk) lub skorygowana (porównująca porównywalne stanowiska).

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) z 2024 roku, przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto kobiet w Polsce było o 14,7% niższe niż mężczyzn. Dodatkowo, kobiety rzadziej uczestniczą w systemach premiowych opartych na wynikach oraz otrzymują niższe premie i bonusy. Niepokojące są różnice branżowe oraz rozbieżności w dostępie do stanowisk kierowniczych.

# Luka płacowa w poszczególnych krajach UE (2023)

Tabela nr 16. Luka płacowa w krajach UE

Kraj	Luka płacowa (%)
Łotwa	19,0
Estonia	16,9
Austria	18,8
Niemcy	17,7
Czechy	16,5
Słowacja	15,8
Węgry	15,2
Polska	13,0
Portugalia	12,5
Francja	12,3
Holandia	11,3
Irlandia	9,3
Hiszpania	9,2
Szwecja	9,0
Finlandia	8,0
Belgia	5,0
Włochy	4,5

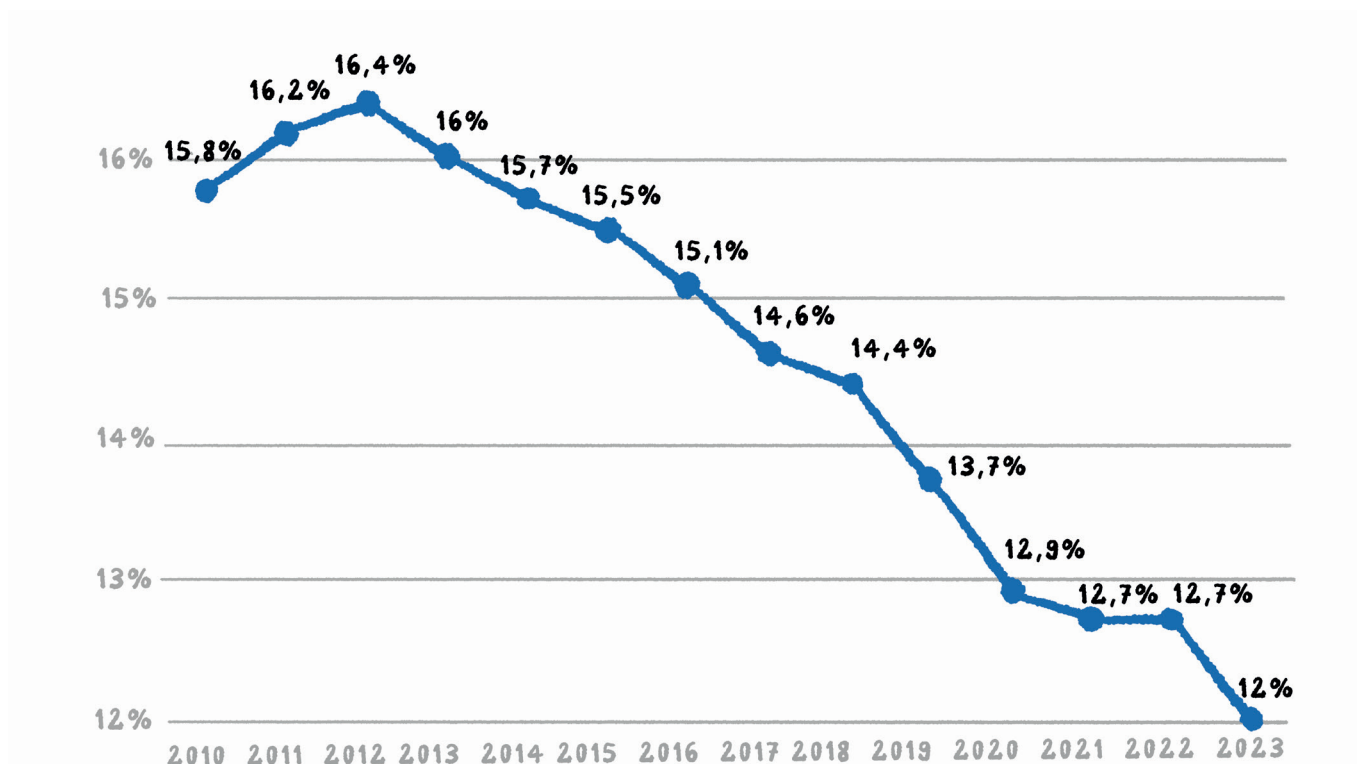


Kraj	Luka płacowa (%)
Rumunia	3,3
Luksemburg	-0,9

Źródło: Eurosta

Luka płacowa w UE, mimo stopniowego zmniejszania się, wciąż stanowi wyzwanie i wynosi średnio 13%. W Polsce luka płacowa nieskorygowana wg Eurostat wynosi ok. 7,8%<sup>8</sup>, a skorygowana ok. 13%. Dane te pokazują, jak duży potencjał wzrostu tkwi w eliminacji nierówności. Audyty płacowe i analizy regresji pozwalają precyzyjnie identyfikować i eliminować dysproporcje, co przekłada się na wymierne korzyści biznesowe.

**Wykres nr 2.** Różnica w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn w średnich zarobkach godzinowych brutto w Unii Europejskiej w latach 2010–2023 (luka płacowa



8. Dane za 2023 rok. Wstępne dane GUS za 2024 to ok. 8,7 %.

# Strukturalne i kulturowe przyczyny różnic płacowych

Strukturalne przyczyny różnic płacowych to przyczyny wynikające z organizacji rynku pracy, systemu gospodarczego i funkcjonowania instytucji. Oto najważniejsze z nich:

- **Segregacja pozioma rynku pracy (branżowa).** Kobiety częściej pracują w sektorach nisko opłacanych (ochrona zdrowia, edukacja, administracja), a mężczyźni w lepiej wynagradzanych (IT, przemysł, finanse). Te branże różnią się prestiżem i siłą negocjacyjną pracowników.
- **Segregacja pionowa (szklany sufit).** Kobiety rzadziej awansują na wyższe stanowiska (np. zarząd, dyrekcja). Nawet w sfeminizowanych branżach (np. edukacja, HR) na szczycie dominują mężczyźni.
- **Praca w niepełnym wymiarze.** Kobiety częściej wybierają (lub są zmuszone do wyboru) pracy w niepełnym wymiarze godzin, co skutkuje niższymi zarobkami i ograniczonymi możliwościami awansu.
- **Niedoreprezentowanie kobiet w negocjacjach płacowych.** Kobiety rzadziej negocjują podwyżki lub zaczynają z niższymi oczekiwaniami. Pracodawcy często zakładają, że mężczyźni są „głównymi żywicielami rodziny”, co wpływa na poziom oferowanego wynagrodzenia.
- **Brak przejrzystości wynagrodzeń.** Brak jawności płac utrudnia kobietom ocenę własnej sytuacji i dochodzenie sprawiedliwości.

Kulturowe przyczyny różnic płacowych to przyczyny wynikające z norm społecznych, stereotypów i oczekiwań wobec ról płciowych.

Oto najważniejsze z nich:

- **Tradycyjny podział ról.** W wielu domach i społecznościach nadal obowiązuje przekonanie, że kobieta zajmuje się domem i dziećmi, a mężczyźna pracą i zarabianiem. Skutkuje to przerwami w karierze kobiet (np. urlopy macierzyńskie, opieka nad dziećmi lub rodzicami), co obniża ich potencjał dochodowy.
- **Stereotypy kompetencyjne.** Kobiety bywają postrzegane jako mniej zdecydowane, mniej „przywódcze”, mniej odporne na stres, zwłaszcza w kontekście kierowniczym. Takie stereotypy mają wpływ na decyzje o zatrudnieniu, awansie i wynagrodzeniu.
- **Syndrom oszusta (impustor syndrome).** Kobiety częściej kwestionują własne kompetencje, nie aplikują na wyższe stanowiska, jeśli nie spełniają 100% wymagań (mężczyźni robią to przy spełnieniu 60–70% wymagań).
- **Efekt „kary za macierzyństwo” (motherhood penalty).** Kobiety z dziećmi zarabiają mniej niż bezdzietne, odwrotnie niż mężczyźni. Pracodawcy zakładają niższą dyspozycyjność i zaangażowanie kobiet z rodziną.
- **Modelowanie ról i aspiracji.** Dziewczynki wciąż rzadziej niż chłopcy są zachęcane do wybierania ambitnych, technicznych ścieżek kariery. Skutkuje to mniejszą reprezentacją kobiet w wysokopłatnych branżach STEM.



# Narzędzia analizy luki płacowej: dane, wskaźniki, metodologie

Zgodnie z Artykułem 9.ust. 1 Dyrektywy o równości i jawności płac, Państwa członkowskie zapewniają, aby pracodawcy dostarczali następujące informacje dotyczące ich organizacji:

- **Luka płacowa ze względu na płeć** – oznacza różnicę średnich poziomów wynagrodzenia między zatrudnionymi u pracodawcy pracownikami płci żeńskiej i męskiej, wyrażoną jako odsetek średniego poziomu wynagrodzenia pracowników płci męskiej.
- **Luka płacowa ze względu na płeć w formie składników uzupełniających lub zmiennych** – oznacza procentową różnicę pomiędzy średnią wysokością składników zmiennych wynagrodzenia (np. premii, prowizji, dodatków, nagród) otrzymywanych przez mężczyzn i kobiety.
- **Mediana luki płacowej ze względu na płeć** – to różnica procentowa między medianą wynagrodzeń brutto mężczyzn i kobiet, wyrażoną jako odsetek średniego poziomu wynagrodzenia pracowników płci męskiej.
- **Mediana luki płacowej ze względu na płeć w formie składników uzupełniających lub zmiennych** – oznacza procentową różnicę pomiędzy medianą składników zmiennych wynagrodzenia (np. premii, prowizji, dodatków, nagród) otrzymywanych przez mężczyzn i kobiety na porównywalnych stanowiskach.
- **Odsetek pracowników płci żeńskiej i męskiej otrzymujących składniki uzupełniające lub zmienne** – to wskaźnik pokazujący, jaki procent kobiet i mężczyzn otrzymał w danym okresie składniki uzupełniające lub zmienne wynagrodzenia, takie jak premie, prowizje, nagrody uznaniowe, dodatki motywacyjne itp. Wskaźnik ten pozwala ocenić, czy kobiety i mężczyźni mają równy dostęp do systemów premiowych lub nagradzania.
- **Odsetek pracowników płci żeńskiej i męskiej w każdym kwartylu wynagrodzenia** – to wskaźnik pokazujący, jak wynagrodzenia kobiet i mężczyzn rozkładają się w przedziałach (kwartylach) wynagrodzenia, od najniżej do najwyżej opłacanych pracowników. Celem tego wskaźnika jest ocena, czy w firmie występuje segregacja płciowa w strukturze wynagrodzeń, np. czy kobiety częściej znajdują się w niższych kwartylach płac, a mężczyźni w wyższych.
- **Luka płacowa ze względu na płeć wśród pracowników w podziale na kategorie pracowników, według zwykłej podstawowej płacy godzinowej lub miesięcznej oraz składników uzupełniających lub zmiennych** – tę lukę płacową liczymy dla każdej kategorii zaszeregowania.

# NIERÓWNOŚĆ W ŚWIADCZENIACH DODATKOWYCH I PREMIACH

Wdrażanie polityki równego traktowania w firmach powinno uwzględniać nie tylko kwestie wynagrodzenia podstawowego, ale także dostęp do świadczeń dodatkowych, premii i długoterminowych benefitów. Różnice te, choć często subtelne, mają istotne, długofalowe konsekwencje finansowe i społeczne, szczególnie w kontekście różnic płci.

## Kobiety – macierzyństwo, a długofalowe skutki finansowe

Jednym z mniej widocznych, ale bardzo istotnych przejawów nierówności płci w miejscu pracy jest wpływ urlopu macierzyństwa na sytuację zawodową i finansową kobiet. Choć wiele z nich wraca do pracy po urlopie macierzyńskim lub rodzicielskim, często obserwuje się spowolnienie ich ścieżki zawodowej, niższą dynamikę wzrostu wynagrodzeń, ograniczony dostęp do awansów, rzadszy udział w systemach premiowych i programach benefitów długoterminowych, takich jak programy opcyjne, premie lojalnościowe czy bonusy za wyniki.

Jak udowodniano w podrozdziale @ **Długoterminowe konsekwencje społeczne**, kobiety częściej przebywają na urlopach wychowawczych i opiekuńczych, co wprost wpływa na obniżenie kapitału emerytalnego, zarówno przez okresowe wyłączenie z rynku pracy, jak i niższe zarobki w trakcie kariery zawodowej. Według danych ZUS i GUS, średnia emerytura kobiet w Polsce jest o 25–30% niższa niż **mężczyzn**<sup>9</sup>. Kobiety rzadziej uczestniczą w systemach premiowych opartych na wynikach (variable pay) i znacznie rzadziej korzystają z benefitów kapitałowych, takich jak PPE czy PPK lub otrzymują w ich ramach niższe składki od pracodawców.

Ograniczone uczestnictwo w projektach, szkoleniach wyjazdowych czy funkcjach kierowniczych, często związane z obowiązkami opiekuńczymi, nie tylko obniża bieżące wynagrodzenia kobiet, ale także wpływa negatywnie na wartość świadczeń odroczonych: premii rocznych, nagród jubileuszowych czy przyszłych składek emerytalnych.

W dłuższej perspektywie prowadzi to do obniżenia niezależności ekonomicznej kobiet w wieku emerytalnym, zwiększając ryzyko ubóstwa, zwłaszcza w przypadku rozwodów lub samotnego gospodarowania.

### Organizacje wdrażające politykę równości powinny:

- analizować wpływ przerw opiekuńczych na dostęp do benefitów i premii,
- projektować systemy premiowe i benefitowe niezależne od

9. W 2023 roku przeciętna emerytura kobiet wynosiła 2 920,98 zł, podczas gdy mężczyzn – 4 251,56 zł. Dodatkowo, dwie trzecie kobiet otrzymuje emeryturę do 3 000 zł, podczas gdy trzy czwarte mężczyzn otrzymuje świadczenia powyżej tej kwoty

- długości nieobecności związanej z macierzyństwem (np. premie pro-rata),
- wspierać elastyczną partycypację w programach rozwojowych (mentoring, szkolenia online),
- włączyć temat „emerytalnej luki płciowej” do strategii DEI jako rzeczywisty problem sprawiedliwości ekonomicznej.

## Mężczyźni – niewidzialne ograniczenia i stereotypy ról

Mimo że urlop ojcowski i rodzicielski w Polsce jest dostępny prawnie, wielu mężczyzn nie korzysta z niego ze względu na presję społeczną lub brak wsparcia kulturowego ze strony pracodawcy. W 2023 roku przeciętna dzienna wysokość zasiłku macierzyńskiego z tytułu urlopu rodzicielskiego wynosiła 107,10 zł dla matek i 152,72 zł dla ojców.

Mężczyźni:

- rzadziej korzystają z benefitów rodzinnych (np. elastyczny czas pracy, dodatkowe dni opieki),
- doświadczają trudności w negocjowaniu czasu dla rodziny bez utraty wiarygodności zawodowej,
- bywają pomijani w programach wspierających równowagę między życiem prywatnym a zawodowym.

**Dodatkowo, nie są objęci ochroną socjalną w przypadku przejścia opieki nad dzieckiem, nie mają gwarancji powrotu do pracy, nie są objęci przywilejami związanymi**

**z rodzicielstwem** (jak kobiety w ciąży), i rzadziej kwalifikują się do ulg czy dodatków opiekuńczych.

**Spółeczna rola „żywiciela rodziny”, przypisywana mężczyznom, generuje silne oczekiwania finansowe bez żadnych mechanizmów wsparcia.**

Mężczyźni nie otrzymują dodatków z tytułu tej presji kulturowej i często nie mają dostępu do programów aktywizujących, z których korzystają samotne matki czy kobiety powracające na rynek pracy.

Wreszcie, mimo rosnącej świadomości zdrowia psychicznego, programy wellbeingowe w organizacjach często koncentrują się na potrzebach kobiet, pomijając mężczyzn, którzy rzadziej korzystają z dostępnego wsparcia z powodu wstydu lub braku zaufania.

**W rezultacie:**

- mężczyźni mają mniejszy dostęp do prewencyjnej opieki zdrowotnej i psychologicznej,
- są bardziej narażeni na wypalenie zawodowe i niewidoczne kryzysy zdrowotne,
- odczuwają wykluczenie z polityk wspierających rodzinność i równowagę

# JAK BUDOWAĆ SPRAWIEDLIWY SYSTEM WYNAGRODZEŃ

## Wartościowanie stanowisk i taryfikatory płac

Wartościowanie stanowisk to proces oceny relatywnej wartości poszczególnych stanowisk pracy w organizacji, niezależnie od osoby je wykonującej. Pozwala na uporządkowanie hierarchii stanowisk i ustalenie sprawiedliwego systemu wynagrodzeń. W kontekście równości płacowej jest podstawą do budowy siatki wynagrodzeń, która eliminuje uprzedzenia płciowe. Wdrożenie wartościowania powinno obejmować wybór metody (np. analityczno-punktowa), szkolenie zespołu, analizę stanowisk oraz komunikację wyników.

Wartościowanie stanowisk pracy to systematyczny proces oceny względnej wartości poszczególnych stanowisk w organizacji, oparty na obiektywnych kryteriach takich jak:

- zakres odpowiedzialności,
- wymagane kwalifikacje,
- złożoność zadań,
- włożony wysiłek,
- warunki pracy
- wpływ na cele firmy.

Celem wartościowania jest ustalenie hierarchii stanowisk oraz zapewnienie

sprawiedliwego i spójnego systemu wynagradzania, zgodnego z wewnętrzną strukturą firmy oraz obowiązującymi przepisami prawa, w tym dyrektywą UE w zakresie równości płac.

Najprościej mówiąc to sposób na sprawiedliwe **porównanie różnych stanowisk w firmie**, po to, żeby wiedzieć, które z nich są **bardziej odpowiedzialne, wymagają większych umiejętności** czy mają **większy wpływ na działanie całej organizacji**.

Dzięki wartościowaniu można uporządkować stanowiska według ich „wagi” i **dopasować do nich wynagrodzenia**.

Chodzi o to, żeby płace były sprawiedliwe, nie „na oko”, tylko oparte na konkretnych kryteriach i wymaganiach, a nie o osobach je zajmujących.

To ważne nie tylko dla porządku w firmie, ale też po to, żeby spełniać nowe przepisy o równości wynagrodzeń kobiet i mężczyzn.

**@UWAGA! Zobacz zał. 6.1. „Tabela wartościowania”.**

## Wartościowanie stanowisk pracy krok po kroku

### Krok 1. Przygotowanie i wybór metody

- Ustalenie celu wartościowania (np. budowa siatki płac, zgodność z Dyrektywą UE, ścieżki awansu).
- Wybór odpowiedniej metody (np. metoda analityczno-punktowa, porównawcza, UMEWAP, własna).



- Powołanie zespołu projektowego (HR + przedstawiciele działów).

### **Krok 2. Opis i analiza stanowisk pracy**

- Zebranie aktualnych opisów stanowisk lub ich aktualizacja poprzez wywiady z pracownikami i przełożonymi.
- Opisy powinny zawierać informacje o: zakresie zadań, odpowiedzialności, wymaganych kwalifikacjach, warunkach pracy.

### **Krok 3. Określenie kryteriów wartościowania**

- Ustalenie, według jakich wymiarów będą oceniane stanowiska, np. wiedza, odpowiedzialność, złożoność, wpływ, warunki pracy.
- Ustalenie poziomu każdego kryterium (np. 1–5 punktów).

### **Krok 4. Ocena stanowisk wg kryteriów**

- Zespół ekspertów przyznaje punktację każdemu stanowisku na podstawie ustalonych kryteriów.
- Ocena dotyczy stanowiska, nie osoby je wykonującej.

### **Krok 5. Weryfikacja wyników i korekty**

- Sprawdzenie spójności ocen (czy podobne stanowiska mają zbliżoną punktację).
- Możliwe konsultacje z kierownikami działów i korekty.

### **Krok 6. Przydzielenie grup zaszeregowania / poziomów wynagrodzeń**

- Łączenie stanowisk o zbliżonej punktacji w grupy wartości (np. Grupa I: 100130 pkt).
- Na tej podstawie budowana jest **siatka płac, poziomy awansu, ścieżki karier**.

### **Krok 7. Komunikacja i wdrożenie**

- Przedstawienie pracownikom zasad wartościowania i jego wpływu (np. na wynagrodzenia).
- Transparentność zasad zwiększa zaufanie i zgodność z regulacjami UE.

## **Tworzenie siatek wynagrodzeń zgodnych z dyrektywą**

Prawidłowo skonstruowana siatka wynagrodzeń wspiera transparentność i obiektywizm. Widełki płacowe powinny wynikać z wartościowania stanowisk oraz analizy rynkowej, a nie być uznaniowe. Ich publikacja, zgodnie z dyrektywą, ma ułatwić pracownikom podejmowanie świadomych decyzji zawodowych i eliminować nieuzasadnione różnice płacowe. Siatka powinna zawierać jasne przedziały płacowe dla każdego poziomu stanowiska oraz wskazania co do zasad awansów i podwyżek.

### **Tworzenie siatek wynagrodzeń – podstawowe zasady**

#### **Siatka wynagrodzeń powinna zawierać:**

- Grupę zaszeregowania (wg wartościowania).
- Minimalne i maksymalne wynagrodzenie.
- Możliwe poziomy wzrostu (np. staż, rozwój kompetencji).

#### **Zgodność z Dyrektywą UE:**

- Brak uznaniowości w ustalaniu widełek.
- Przejrzyste zasady przypisywania stanowisk do grup płacowych.
- Uwzględnienie przeliczenia dla niepełnego etatu, premii i dodatków.

**Dostosowanie do rynku –**  
aktualizacja widełek w oparciu  
o analizy rynkowe (benchmarki).

Efektom uwzględnienia wszystkich podstawowych zasad dot. tworzenia siatek wynagrodzeń jest spójna i zgodna z przepisami UE siatka wynagrodzeń służąca jako narzędzie w organizacji.

## Transparentność widełek płacowych

Jednym z głównych źródeł nierówności są uznaniowe decyzje personalne. Dlatego kluczowe jest stworzenie i komunikowanie zrozumiałych, mierzalnych kryteriów awansów oraz zasad przyznawania podwyżek. Przykładami narzędzi służących do ustalania wynagrodzenia w ramach obowiązujących widełek płacowych są:

- matryce kompetencji,
- arkusze oceny rocznej,
- algorytmy premiowania.

Ważne jest, aby wszystkie decyzje personalne były udokumentowane i możliwe do uzasadnienia.

Transparentność widełek płacowych to jeden z kluczowych elementów nowoczesnej polityki wynagrodzeń, a także obowiązek, który wkrótce stanie się powszechnym standardem w firmach w związku z unijną

**Dyrektywą o równości wynagrodzeń ze względu na płeć** (UE 2023/970).

Poniżej znajdziesz podsumowanie warunków i powodów wprowadzania transparentności widełek płacowych.

## Obowiązki prawne – Dyrektywa UE 2023/970

W związku z wejściem Dyrektywy w życie od czerwca 2026 roku, firmy w UE będą zobowiązane do:

- raportowania luki płacowej między kobietami a mężczyznami,
- zapewnienia przejrzystości zasad awansów i podwyżek.
- zapewnienie pracownikom łatwego dostępu do kryteriów wynagradzania,
- zapewnienia dostępu do informacji dot. indywidualnego i/lub średniego wynagrodzenia pracownika,
- udzielenia osobom starającym się o zatrudnienie informacji na temat początkowego wynagrodzenia lub jego przedziału (w Polsce identyfikowane jako tzw. transparentność widełek).

### Co to znaczy: „transparentność widełek”?

- Jawność przedziału płacowego na danym stanowisku (np. 7.000-9.000 zł brutto).
- Zdefiniowane zasady, co decyduje, że ktoś zarabia bliżej minimum lub maksimum (np. staż, doświadczenie, poziom kompetencji).
- Dostępność tych informacji np. w ogłoszeniach, w systemach HR, w komunikacji wewnętrznej, na prośbę kandydata/ki przed rozmową kwalifikacyjną.
- Powiązanie z wartościowaniem stanowisk, czyli każdy poziom ma przypisaną poziom odpowiedzialności, kompetencji i wynagrodzenia.

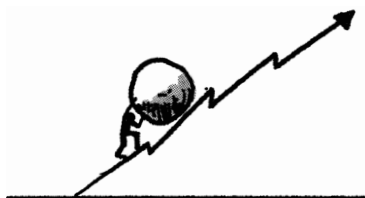
### Warunki skutecznego wdrożenia transparentności

- Wartościowanie stanowisk to obiektywne określenie „wagi” każdego stanowiska.
- Spójna siatka płac to przedziały

- wynagrodzeń powiązane z poziomami stanowisk.
- Zdefiniowane poziomy kompetencji w oparciu o jasne kryteria awansu i wynagrodzenia.
- Przygotowanie kadry menedżerskiej do tego, jak rozmawiać z pracownikami o płacy.
- Kultura organizacyjna, która polega na otwartości, równości, gotowości do zmiany.

## AUDYT RÓWNOŚCI PŁAC – JAK GO ZAPLANOWAĆ I PRZEPROWADZIĆ

Audyt to narzędzie oceniające stopień zgodności praktyk płacowych z przepisami i zasadami równości. Może być wewnętrzny lub zewnętrzny.



### Etapy audytu wynagrodzeń:

- planowania audytu,
- gromadzenia danych,
- analiza danych płacowych (wycena pracy i grupowanie stanowisk),
- analiza różnic płacowych, identyfikacja nieuzasadnionych różnic,
- przygotowanie raport i rekomendacji, w tym rekomendacji działań naprawczych,
- ewentualne konsultacje z interesariuszami,
- przyjęcie standardu monitorowania równości płac.

Raport z audytu może służyć jako podstawa do działań korygujących oraz jako dowód dobrej woli organizacji w razie kontroli zewnętrznej.

**@UWAGA! Zobacz zał. 6.2. „Przykładowy plan audytu równości płac”.**

## POLITYKI BENEFITÓW I PREMIOWANIA

Równość płacowa obejmuje także pozapłacowe elementy wynagrodzenia. Przykładem są: dodatki rodzicielskie, premie uznaniowe, ubezpieczenia, szkolenia. Kluczowe jest zapewnienie równego dostępu do benefitów i stworzenie jasnych, przejrzystych zasad ich przyznawania. Pracodawcy powinni również analizować, czy system premiowania nie faworyzuje nieświadomie jednej z płci.

### Przykłady dobrych praktyk w zakresie wdrażania

Warto korzystać z doświadczeń firm, które skutecznie wdrożyły politykę równości płacowej. Przykłady mogą obejmować: publikację raportów płacowych, wdrożenie polityki „equal pay for equal work”, integrację polityki równości z ESG. Dobrymi praktykami są także szkolenia dla menedżerów z zakresu przeciwdziałania uprzedzeniom oraz powołanie zespołów ds. przeciwdziałania uprzedzeniom.

## Polityka elastycznego czasu pracy dostępna dla wszystkich.

Umożliwia korzystanie z elastycznych godzin pracy, pracy zdalnej lub pracy hybrydowej w sposób równy dla kobiet i mężczyzn, bez domyślnego kierowania tych rozwiązań tylko do matek.



**Dobra praktyka:** „Każdy pracownik, niezależnie od płci, ma prawo do wniosku o elastyczny czas pracy po 6 miesiącach zatrudnienia”.

## Spójne kryteria przyznawania benefitów pozapłacowych

Benefity (np. szkolenia, prywatna opieka medyczna, samochód służbowy, laptop, telefon) przyznawane są wg roli lub poziomu stanowiska, a nie wg „tradycyjnych ról płciowych”.



**Zła praktyka:** telefon służbowy tylko dla mężczyzn na stanowiskach technicznych, prywatna opieka medyczna z pediatrą tylko dla kobiet.

## Równość w urlopach rodzicielskich i opiekuńczych

Firma promuje korzystanie z urlopów rodzicielskich zarówno przez matki, jak i ojców.



**Dobra praktyka:** W materiałach wewnętrznych i komunikacji HR pokazuje przykłady mężczyzn korzystających z urlopów. „W naszej firmie 48% ojców skorzystało z urlopu rodzicielskiego w 2024 roku”.

## Zrównoważony dostęp do szkoleń i rozwoju

System szkoleń, mentoringu i awansów opiera się na mierzalnych kryteriach, a udział w programach rozwojowych nie zależy od dostępności w godzinach nadliczbowych (co może faworyzować osoby bez obowiązków opiekuńczych).

**Dobra praktyka:** Programy rozwojowe dostępne także w formie online, z możliwością odtworzenia nagrań.

## Transparentna komunikacja zasad przyznawania świadczeń

W regulaminie wynagradzania lub w polityce benefitów zapisane są jasne zasady: kto, kiedy i na jakich zasadach otrzymuje dane świadczenie.

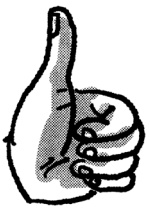




**Dobra praktyka:** „Dodatek A – przysługuje wszystkim pracownikom zatrudnionym na umowę o pracę powyżej  $\frac{3}{4}$  etatu, niezależnie od działu i płci”.

### **Program wsparcia równości (DEI) w zakresie benefitów**

Firma regularnie analizuje dane o korzystaniu z benefitów z podziałem na płeć (np. kto korzysta z opieki zdrowotnej, szkoleń, urlopów), by wykrywać nierówności i wprowadzać działania wyrównujące.



**Dobra praktyka:** Co roku HR publikuje wewnętrzny raport: „Równość w dostępie do benefitów – analiza wg płci i wieku”.

## **KLUCZOWE WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI RÓWNOŚCI PŁAC**

Aby skutecznie monitorować postępy w zakresie równości płac, kluczowe jest wdrożenie zestawu mierzalnych kluczowych wskaźników efektywności (KPI). Muszą one odpowiadać na pytania:

- Czy luka płacowa się zmniejsza?

- Czy procedury wynagradzania i awansowania są stosowane równo?
- Czy działania naprawcze przynoszą efekt?

### **Zasady wyznaczania KPI**

- KPI muszą być mierzalne i porównywalne rok do roku.

- Źródła danych: systemy HR/payroll, arkusze ocen, analizy stanowisk.
- Wyniki powinny być analizowane z perspektywy płci.

### Rekomendowane działania

- Zbuduj matrycę wartościowania stanowisk (KPI bez tego będą mylące).
- Zapewnij spójność danych HR z danymi płacowymi.
- Uwzględnij KPI w corocznych raportach kadrowych lub ESG.
- W razie wykrycia nierówności, zaplanuj działania korygujące (np. dostosowanie siatki płac).

### Rekomendowane wskaźniki (np. GPG, mediany, czas awansu)

Wskaźniki HR-owe (KPI kadrowe) to mierzalne dane, które pozwalają ocenić efektywność działań HR, podejmować decyzje oparte na faktach i zwiększać konkurencyjność firmy. Ich znaczenie rośnie szczególnie w kontekście zmieniających się przepisów (jak dyrektywa UE), presji na przejrzystość wynagrodzeń oraz oczekiwań pracowników.

### Co dają wskaźniki HR-owe?

#### Obiektywna diagnoza sytuacji w firmie

- Pokazują, co działa dobrze, a co wymaga poprawy (np. fluktuacja, awanse, luka płacowa).
- Umożliwiają rzetelną analizę różnic między działami, płciami, lokalizacjami.

#### Lepsze decyzje zarządcze

- Dostarczają argumentów do planowania budżetów wynagrodzeń, szkoleń, zatrudnienia.

- Pomagają optymalizować koszty HR bez obniżania jakości działań.

### Budowanie uczciwego i transparentnego systemu wynagradzania

- Umożliwiają monitorowanie zgodności z zasadą „równa płaca za równą pracę”.
- Ułatwiają identyfikację i korektę nierówności płacowych.

### Wzmacnianie kultury rozwoju i awansu

- Pokazują, czy awanse są sprawiedliwe, jak długo trwa rozwój pracownika, czy kobiety mają dostęp do stanowisk kierowniczych.
- Dają jasne podstawy do tworzenia ścieżek karier.

### Przygotowanie do raportowania zewnętrznego (compliance)

- Wspierają przygotowanie do audytów równości płac, ESG, kontroli PIP.
- Są niezbędne dla firm zatrudniających >100 pracowników w związku z dyrektywą UE. Zgodnie z Dyrektywą prawo krajowe może nałożyć ten obowiązek na pracodawców zatrudniających <100 pracowników.

### Przykładowe 10 KPi

Gender Pay Gap (GPG) – średnia różnica w wynagrodzeniu brutto kobiet i mężczyzn.

Skorygowana luka płacowa – różnica w wynagrodzeniach dla porównywalnych stanowisk.

Odsetek kobiet w awansach – udział kobiet wśród awansowanych w danym okresie.

Średni czas awansu wg płci – liczba miesięcy od zatrudnienia do pierwszego awansu.

Odsetek kobiet na stanowiskach kierowniczych.

Średni poziom wynagrodzenia wg płci na tych samych stanowiskach.

Odsetek kobiet i mężczyzn korzystających z benefitów pozapłacowych.

Odsetek pracowników z jasno zdefiniowanymi widełkami wynagrodzeń.

Równość w podwyżkach – analiza średnich rocznych podwyżek według płci.

Indeks równości wynagrodzeń (Equal Pay Index) – zintegrowany wskaźnik własny firmy, łączący kilka powyższych metryk.

## Narzędzia do śledzenia postępów i raportowania

Dane powinny być analizowane i publikowane co najmniej raz w roku. Przejrzystość oznacza nie tylko ujawnienie danych, ale i kontekstu, np. przyczyn różnic i planowanych działań. Raporty mogą być publikowane wewnętrznie (dla pracowników) i zewnętrznie (na stronie internetowej). Ustandaryzowany format danych ułatwia ich porównywanie i interpretację.

### Raporty płacowe i aplikacje analityczne

- **manaHR:** oferuje rozbudowane raporty płacowe, które umożliwiają analizę poziomu wynagrodzeń, benefity, liczbę nadpłaconych/niedopłaconych pracowników oraz szczegółowe porównania Firma vs Rynek. System pozwala na dynamiczne przeliczanie danych i automatyczne generowanie wykresów oraz analizę luki płacowej w organizacji.
- **Wynagrodzenia.pl:** dostarcza narzędzia takie jak „Moja Płaca”, prezentującego szczegółowe dane o wynagrodzeniach na ponad 1100 stanowiskach oraz kalkulatory płacowe i wskaźniki efektywności wynagrodzeń. Pozwala na analizę wydatków płacowych i porównania z rynkiem.
- **Sedlak & Sedlak:** raporty płacowe obejmują dane z ponad 1100 firm, podział na branże, regiony, rodzaje wynagrodzeń, benefity oraz

praktyki wynagradzania. Platforma raportyplacowe.pl umożliwia szybki dostęp do danych i generowanie szczegółowych analiz.

## Systemy kadrowo-płacowe z modułami analitycznymi

- **Progman:** system umożliwia kompleksową obsługę procesów kadrowopłacowych, w tym tworzenie list płac, definiowanie składników wynagradzania, rozliczanie nieobecności i nadgodzin, kontrolę progów podatkowych oraz generowanie raportów i zestawień.
  - **enova365:** moduł Business Intelligence pozwala na konfigurację dashboardów, analizę kluczowych wskaźników HR (struktura zatrudnienia, absencje, wynagrodzenia, koszty), generowanie raportów przestawnych oraz wizualizację danych w celu podejmowania strategicznych decyzji biznesowych.
  - **Symfonia Kadry i Płace:** kompleksowy program do obsługi kadr i płac, automatyzacja naliczania wynagrodzeń, ewidencja czasu pracy, wsparcie rozliczeń z ZUS i US
  - **Optima Kadry i Płace:** program do zarządzania kadrami i płacami, obsługi dokumentacji pracowniczej, rozliczenia z urzędami.
  - **ADP Polska:** systemy do naliczania płac i administracji personalnej online, obsługa firm każdej wielkości, automatyzacja procesów płacowych.
  - **TETA HR:** rozbudowany system do zarządzania kadrami, płacami i czasem pracy.
- **SAP SuccessFactors:** globalna platforma HR z modułem płacowym, analityka HR, zarządzanie danymi pracowników.

## Narzędzia do analizy równości płac

- **Aplikacja rządowa „Równość płac”:** bezpłatne narzędzie Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej umożliwia analizę luki płacowej z uwzględnieniem płci, wieku, wykształcenia, stanowiska i stażu pracy. Gwarantuje anonimowość danych i pozwala na bieżące monitorowanie różnic płacowych w organizacji.
- **Moduły luki płacowej w manaHR:** umożliwiają analizę i raportowanie różnic wynagrodzeń według płci, wskazują pracowników z potencjalnymi nierównościami oraz generują wskaźniki wymagane przez dyrektywy UE.

## Globalne platformy analityczne

- **Mercer Total Remuneration Survey (TRS):** ogólnopolski i ogólnobranżowy raport płacowy, obejmujący dane z setek firm i szerokiego wachlarza stanowisk. Wyniki dostępne są w nowoczesnym narzędziu online Mercer WIN, umożliwiającym porównania do rynku, grup branżowych, eksport danych i analizę wszystkich komponentów wynagrodzenia oraz świadczeń pozapłacowych.
- **SAP SuccessFactors:** globalna platforma do analityki HR i płac.
- **ADP Polska:** międzynarodowe narzędzie do zarządzania płacami i kadrami.



## Narzędzia do benchmarkingu płac<sup>10</sup>

- **Benchmarking wynagrodzeń (np. FlexiEPM, manaHR, Wynagrodzenia.pl):** pozwala na porównanie wynagrodzeń w firmie do danych rynkowych, najczęściej na podstawie komercyjnych raportów płacowych.
- **manaHR:** zaawansowane narzędzia do benchmarkingu płac, porównania Firma vs Rynek, analizy według branży, regionu, poziomu stanowisk.
- **Wynagrodzenia.pl:** benchmarking płac na podstawie szerokiej bazy danych, porównania dla wybranych stanowisk i branż.
- **Sedlak & Sedlak:** narzędzia do benchmarkingu na podstawie Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń.

**FlexiEPM:** narzędzie do benchmarkingu wynagrodzeń, pozwalające na analizę pozycji płacowej firmy względem rynku, wskaźniki i mierniki do zarządzania polityką płacową.

## Inne narzędzia wspierające analitykę płacową

**Płatnik:** program do rozliczeń z ZUS.

**ePlanner:** narzędzie do planowania i rozliczania czasu pracy.

## Narzędzia bezpłatne

**Kalkulatory wynagrodzeń** (np. Wynagrodzenia.pl, HRappka, Bankier.pl): proste narzędzia online do przeliczania płacy brutto/netto, kosztów pracodawcy, składek ZUS.

**Program Płatnik (ZUS):** narzędzie do rozliczeń z ZUS, przygotowywania i wysyłania dokumentów ubezpieczeniowych.

---

10. Benchmarking zewnętrzny opiera się na porównaniu wynagrodzeń do średnich, median lub widełek rynkowych na podobnych stanowiskach, z uwzględnieniem funkcji, poziomu doświadczenia, lokalizacji i rodzaju umowy. Benchmarking wewnętrzny pozwala na analizę płac w obrębie organizacji, identyfikując odchylenia i silosy płacowe. Narzędzia do benchmarkingu są szczególnie przydatne w średnich i dużych firmach, gdzie umożliwiają precyzyjne planowanie polityki wynagrodzeń i podwyżek w oparciu o aktualne dane rynkowe.

## Narzędzia płatne

**Tabela nr 17.** Odpłatne narzędzia wspierające analizę płacową

Narzędzie	Zakres funkcjonalny	Koszt (przykładowy / zakres)
<b>manaHR</b>	Raporty płacowe, aplikacja online do analizy i benchmarkingu płac, analizy Firma vs Rynek, benefity, wskaźniki absencji, fluktuacji	Koszt raportu zależy od zakresu i wielkości firmy. Przykładowo, od kilku do kilkunastu tysięcy złotych za pełny raport roczny. Uczestnicy badania mogą liczyć na preferencyjne warunki.
<b>Wynagrodzenia.pl</b>	Raporty płacowe, narzędzia analityczne, dostęp do danych o wynagrodzeniach na ponad 1100 stanowiskach, kalkulatory, porównania z rynkiem	Ceny raportów: od ok. 500 zł za pojedynczy raport stanowiskowy do kilku tysięcy zł za raporty branżowe lub roczne. Udział w Ogólnopolskim Badaniu Wynagrodzeń umożliwia dostęp do wybranych raportów bezpłatnie lub w niższej cenie.
<b>Sedlak &amp; Sedlak</b>	Raporty płacowe (branżowe, stanowiskowe, specjalistyczne), narzędzia do benchmarkingu, analizy benefitów	Koszt zależy od raportu, od kilkuset złotych za raport stanowiskowy do kilku tysięcy złotych za raporty branżowe i specjalistyczne.



Narzędzie	Zakres funkcjonalny	Koszt (przykładowy/ zakres)
<b>HRappka</b>	System kadrowo-płacowy online, automatyzacja naliczania wynagrodzeń, kalkulatory, rozliczenia umów	Model abonamentowy: od ok. 1020 zł za pracownika miesięcznie, wersja testowa 14 dni bez opłat.
<b>Systemy kadrowo-płacowe klasy ERP (np. enova365, Symfonia, TETA, Optima)</b>	Kompleksowe zarządzanie kadrami i płacami, analityka, raportowanie	Koszty wdrożenia i licencji od kilku do kilkudziesięciu tysięcy złotych, zależnie od wielkości firmy i zakresu wdrożenia (informacja rynkowa).
<b>FlexiEPM</b>	Benchmarking płac, raporty analityczne	Koszt uzależniony od zakresu i liczby analizowanych stanowisk, zwykle od kilku do kilkunastu tysięcy złotych rocznie (informacja rynkowa).
<b>Mercer TRS</b>	Globalny i lokalny benchmarking płac i benefitów, narzędzie online do analiz	Koszt od kilku do kilkunastu tysięcy złotych za dostęp do raportu i narzędzia (informacja rynkowa).

Źródło: Opracowanie własne

# Jak integrować KPI z systemem zarządzania i polityką HR

KPI nie mogą być „sztuką dla sztuki”, muszą wspierać:

- planowanie podwyżek,
- podejmowanie decyzji personalnych,
- oceny menedżerów,
- działania DEI i ESG.

Firmy coraz częściej wiążą część bonusów kadry zarządzającej z postępowaniem w zakresie równości płac.

Integracja KPI z systemem zarządzania i polityką HR to kluczowy krok, by działania kadrowe były spójne z celami strategicznymi firmy i przynosiły realną wartość biznesową. Dzięki temu HR przestaje być jedynie „obsługą personalną”, a staje się partnerem zarządczym.

## Przykładowa matryca wskaźników

**Tabela nr 18.** Matryca wskaźników (Integracja KPI z systemem zarządzania i polityką HR)

Obszar HR	Cel HR	KPI	Źródło danych	Częstotliwość	Odpowiedzialność
<b>Wynagrodzenia</b>	Zwiększenie przejrzystości i uczciwości płac	Odsetek stanowisk z przypisaną grupą zaszerogowania i widełkami płacowymi	System kadrowo-płacowy / analiza wartościowania	Rocznie	HR + dyrektorzy działów
<b>Wynagrodzenia</b>	Zgodność z dyrektywą UE ws. równości wynagrodzeń	Luka płacowa kobiet i mężczyzn (średnia/mediana)	System kadrowo-płacowy	Rocznie	HR

Obszar HR	Cel HR	KPI	Źródło danych	Częstotliwość	Odpowiedzialność
<b>Równość</b>	Równe szanse kobiet i mężczyzn	Odsetek kobiet na stanowiskach kierowniczych / awansach	Dane kadrowe i rekrutacyjne	Rocznie	HR + zarząd
<b>Rozwój</b>	Wzmocnienie ścieżek rozwoju	Udział awansów wewnętrznych, średni czas do awansu	System ocen, dane kadrowe	Półrocznie	HRBP / HR
<b>Utrzymanie pracowników</b>	Zmniejszenie fluktuacji	Wskaźnik rotacji ogółem i w 12 pierwszych miesiącach	Dane kadrowe, system rekrutacyjny	Kwartalnie	HR
<b>Rekrutacja</b>	Poprawa efektywności rekrutacji	Czas zatrudnienia (time to fill), jakość zatrudnień po 3 mies.	ATS, system kadrowy	Kwartalnie	HR + menedżerowie liniowi

**Źródło:** Opracowanie własne

# Wskaźniki wspierające mierzenie i monitorowanie postępów wdrażania strategii równości płac

Najlepszą praktyką jest włączenie KPI do co miesięcznych i kwartalnych przeglądów HR oraz corocznych audytów. Audyt (wewnętrzny lub zewnętrzny) powinien sprawdzać nie tylko dane, ale też procesy i zgodność z politykami.

Aby skutecznie monitorować równość płac, zarówno zarząd, jak i dział HR powinny posługiwać się odpowiednimi wskaźnikami (KPIs), które odzwierciedlają strategiczne cele oraz operacyjną realizację polityki równego wynagradzania. Poniżej zaproponowano po dziesięć przykładowych wskaźników dla każdej z tych grup.

**Tabela nr 19.** Proponowane wskaźniki do monitorowania równości płac dla Zarządu.

Proponowane wskaźniki dla Zarządu	Opis	Cel strategiczny
<b>Ogólny wskaźnik luki płacowej (Gender Pay Gap)</b>	Procentowa różnica między średnim (lub medianą) całkowitym wynagrodzeniem brutto kobiet i mężczyzn w całej organizacji lub jej częściach. Wskaźnik surowy, nieuwzględniający różnic w charakterze pracy, doświadczeniu czy wymiarze etatu.	Dostarczenie zarządowi ogólnego obrazu nierówności płacowych w firmie i monitorowanie trendów w czasie. Punkt wyjścia do głębszych analiz przyczyn luki i oceny skuteczności polityk równościowych. Kluczowy wskaźnik dla interesariuszy zewnętrznych oceniających zaangażowanie firmy w kwestie społeczne i zgodność z normami.



Proponowane wskaźniki dla Zarządu	Opis	Cel strategiczny
<b>Poziom realizacji strategii równości płac</b>	Ocena stopnia zaawansowania we wdrażaniu inicjatyw i osiągnięciu celów określonych w strategii równości płac, np. procent zrealizowanych szkoleń, wdrożenie systemów wartościowania pracy, przeprowadzenie audytów, osiągnięcie progów redukcji luki. Wyrażany jako procent zrealizowanych zadań/ celów w stosunku do planu.	Umożliwienie zarządowi monitorowania postępów w realizacji strategii równości płac i oceny skuteczności działań. Wspiera odpowiedzialność za realizację celów, pozwala na wczesne identyfikowanie barier i dostarcza informacji do decyzji o alokacji zasobów lub modyfikacji strategii.
<b>Wskaźnik powiązania wynagrodzeń z wynikami przy zachowaniu równości</b>	Analiza porównawcza wysokości zmiennych składników wynagrodzenia (premie, bonusy, nagrody) przyznawanych kobietom i mężczyznom na analogicznych stanowiskach lub o podobnej odpowiedzialności i wkładzie. Bada, czy przy podobnych ocenach efektywności nie występują systematyczne różnice w przyznawanych kwotach lub odsetku pracowników otrzymujących te składniki, które mogłyby być związane z płcią.	Zapewnienie, że systemy motywacyjne nie tworzą ani nie pogłębiają nieuzasadnionych różnic płacowych między płciami. Utrzymanie spójności między wynagradzaniem za efekty a zasadą równego traktowania, co jest kluczowe dla zaangażowania i postrzegania firmy jako sprawiedliwego pracodawcy. Minimalizacja ryzyka roszczeń dyskryminacyjnych związanych z nieprzejrzystymi lub stronniczymi kryteriami przyznawania wynagrodzeń zmiennych.

Proponowane wskaźniki dla Zarządu	Opis	Cel strategiczny
<p><b>Rotacja wśród pracowników o najwyższych wynikach (z podziałem na płeć)</b></p>	<p>Odsetek pracowników zidentyfikowanych jako tych „o najwyższych wynikach” (np. top performers), którzy dobrowolnie opuszczają organizację w danym okresie, analizowany oddzielnie dla kobiet i mężczyzn. Identyfikacja tej grupy może opierać się na ocenach rocznych, systemach zarządzania talentami lub innych obiektywnych kryteriach.</p>	<p>Ocena zdolności firmy do zatrzymywania kluczowych talentów obu płci. Nieproporcjonalnie wysoka rotacja w jednej grupie może wskazywać na systemowe problemy, w tym potencjalne nierówności płacowe lub brak równych szans rozwoju. Minimalizacja kosztów związanych z utratą cennych pracowników i wczesne wykrywanie problemów w strategii zarządzania talentami i polityce równości.</p>
<p><b>Wyniki zewnętrznych i wewnętrznych audytów zgodności polityki płacowej</b></p>	<p>Systematyczna weryfikacja (przez zespoły audytu/compliance lub niezależnych audytorów) zgodności praktyk płacowych z: (a) wewnętrznymi politykami i procedurami równości wynagrodzeń, (b) obowiązującymi przepisami prawa (np. dyrektywą UE), (c) standardami branżowymi lub najlepszymi praktykami. Może przyjmować formę liczby zidentyfikowanych niezgodności, stopnia wdrożenia zaleceń, oceny ryzyka lub ogólnej oceny dojrzałości systemu kontroli wewnętrznej w obszarze płac.</p>	<p>Zapewnienie zarządowi obiektywnej oceny poziomu ryzyka związanego z nieprzestrzeganiem przepisów i standardów dotyczących równości płac. Potwierdzenie zgodności z prawem i zobowiązaniami firmy, co jest kluczowe dla ochrony reputacji i unikania sankcji. Dostarczenie rekomendacji dla doskonalenia systemów i procesów płacowych, aby proaktywnie zarządzać kwestią równości wynagrodzeń i minimalizować ryzyko nieprawidłowości.</p>



Proponowane wskaźniki dla Zarządu	Opis	Cel strategiczny
<p><b>Powiązanie wyników ESG z wynagrodzeniami kadry kierowniczej</b></p>	<p>Mierzy, w jakim stopniu cele związane z równością płac i szeroko pojętą różnorodnością oraz włączeniem (elementy „S” w ESG) są formalnie łączone do systemu oceny i wynagradzania (np. premii, długoterminowych planów motywacyjnych) członków zarządu i najwyższej kadry kierowniczej.</p>	<p>Pokazuje zaangażowanie na najwyższym poziomie poprzez uczynienie liderów bezpośrednio odpowiedzialnymi za postępy w dziedzinie równości płac, sygnalizując, że jest to priorytet biznesowy, a nie tylko kwestia zgodności.</p>
<p><b>Szybkość postępu w wyrównywaniu płac (Pay Equity Velocity)</b></p>	<p>Wskaźnik mierzący nie tylko aktualną lukę płacową, ale przede wszystkim tempo jej zmian (np. procentowa redukcja skorygowanej luki płacowej rok do roku lub w stosunku do planu działania). Może być analizowany w odniesieniu do różnych grup pracowniczych.</p>	<p>Umożliwia zarządowi ocenę, czy wdrażane strategie przynoszą rezultaty w zakładanym tempie i czy organizacja jest na dobrej drodze do osiągnięcia długoterminowych celów równości płac, zgodnie z przyjętym harmonogramem.</p>
<p><b>Wskaźnik zewnętrznej percepcji równości płac i wpływu na markę</b></p>	<p>Agreguje dane z różnych źródeł zewnętrznych, takich jak oceny na portalach pracowniczych, wzmianki w mediach, rankingi pracodawców pod kątem DEI, wyniki ankiet wśród kandydatów dotyczące postrzegania firmy jako sprawiedliwego pracodawcy. Może obejmować analizę wpływu tych percepcji na wskaźniki rekrutacyjne (np. jakość i różnorodność puli kandydatów).</p>	<p>Dostarcza zarządowi informacji o tym, jak działania firmy w zakresie równości płac są postrzegane przez rynek talentów, klientów i inwestorów, co ma bezpośredni wpływ na reputację, markę pracodawcy i zdolność do przyciągania najlepszych pracowników.</p>

Proponowane wskaźniki dla Zarządu	Opis	Cel strategiczny
<b>Poziom gotowości organizacji do zarządzania ryzykiem nierówności płac</b>	Ocena (np. poprzez audyty wewnętrzne/zewnętrzne) stopnia przygotowania organizacji do identyfikowania, mierzenia i mitygowania ryzyk prawnych, finansowych i reputacyjnych związanych z nierównościami płacowymi. Wskaźnik może obejmować ocenę adekwatności polityk, procedur kontrolnych i planów reagowania.	Zapewnia zarządowi wgląd w poziom zabezpieczenia firmy przed negatywnymi konsekwencjami nierówności płacowych i zgodność z dynamicznie zmieniającymi się regulacjami.
<b>Wskaźnik alokacji budżetu na inicjatywy związane z równością płac i DEI</b>	Monitoruje część budżetu (procentowo lub kwotowo) przeznaczoną na działania związane z zapewnieniem równości płac, w tym audyty, analizy, korekty wynagrodzeń, szkolenia oraz inicjatywy z zakresu różnorodności, równości i włączenia (DEI), które wspierają te cele.	Odzwierciedla finansowe zaangażowanie organizacji w realizację strategii równości płac, pokazując, czy deklarowane priorytety mają odzwierciedlenie w alokacji zasobów.
<b>Analiza i Redukcja Luki Płacowej na Skrzyżowaniach Tożsamości</b>	Wykracza poza prostą analizę luki płacowej ze względu na płeć, badając, jak różnice w wynagrodzeniach mogą być pogłębiane przez skrzyżowanie płci z innymi cechami, takimi jak rasa, pochodzenie etniczne, wiek czy niepełnosprawność. Wskaźnik monitoruje postępy w identyfikacji i niwelowaniu tych złożonych nierówności.	Pokazuje dojrzałość podejścia organizacji do kwestii równości, adresując bardziej złożone i często ukryte formy dyskryminacji płacowej, co jest kluczowe dla budowania prawdziwie włączającego miejsca pracy.



# Proponowane wskaźniki dla HR

Tabela nr 20. Proponowane wskaźniki do monitorowania równości płac dla HR.

Wskaźnik	Opis	Cel operacyjny
<p><b>Wskaźniki równości płac według kategorii stanowisk/ poziomów/działów (Pay Equity Ratios)</b></p>	<p>Szczegółowa analiza porównawcza średnich lub median wynagrodzeń kobiet i mężczyzn wykonujących taką samą pracę lub pracę o jednakowej wartości, w rozbiciu na stanowiska, poziomy zaszeregowania, działy lub grupy stanowisk. Może uwzględniać skorygowaną lukę płacową po uwzględnieniu czynników takich jak doświadczenie czy staż pracy.</p>	<p>Zidentyfikowanie konkretnych obszarów w organizacji, gdzie występują największe, potencjalnie nieuzasadnione różnice w wynagrodzeniach między płciami. Umożliwia HR precyzyjne ukierunkowanie działań naprawczych i monitorowanie skuteczności wdrożonych polityk płacowych na poziomie mikro.</p>
<p><b>Wskaźnik awansów z podziałem na płeć</b></p>	<p>Porównanie odsetka kobiet i mężczyzn awansowanych na wyższe, lepiej płatne stanowiska w danym okresie, analizowane dla całej firmy lub w podziale na działy, poziomy czy ścieżki kariery. Uwzględnia liczbę pracowników każdej płci na stanowiskach, z których możliwy był awans.</p>	<p>Ocena, czy w organizacji istnieją równe szanse rozwoju i awansu zawodowego dla obu płci. Identyfikacja potencjalnych barier w ścieżkach kariery, które mogą wpływać na lukę płacową na wyższych szczeblach. Wspiera działania HR w zakresie planowania sukcesji i zapewnienia nie-dyskryminujących procesów rekrutacji wewnętrznej.</p>

Wskaźnik	Opis	Cel operacyjny
<p><b>Odsetek stanowisk objętych standaryzowanymi i transparentnymi przedziałami wynagrodzeń</b></p>	<p>Procent stanowisk w organizacji, które posiadają jasno zdefiniowane, udokumentowane i zakomunikowane przedziały wynagrodzeń (widełki płacowe), oparte na obiektywnym systemie wartościowania pracy.</p>	<p>Monitorowanie postępu we wdrażaniu spójnej i przejrzystej struktury wynagrodzeń, minimalizującej ryzyko arbitralnych i dyskryminujących decyzji płacowych. Budowanie zaufania pracowników i ułatwienie zarządzania oczekiwaniami płacowymi. Umożliwia HR prowadzenie spójnej polityki płacowej przy rekrutacji, awansach i podwyżkach.</p>
<p><b>Liczba i średnia wartość dokonanych korekt wynagrodzeń w celu eliminacji luki płacowej</b></p>	<p>Liczba pracowników, których wynagrodzenia zostały skorygowane w celu wyrównania płac, oraz średnia procentowa lub kwotowa wartość tych korekt (oddzielnie dla podwyżek dla kobiet i ewentualnie mężczyzn).</p>	<p>Bezpośrednie śledzenie efektywności interwencji mających na celu wyrównanie płac. Pozwala HR ocenić skalę działań i ich wpływ na zmniejszenie przypadków luki płacowej. Służy jako dowód aktywnego zaangażowania firmy w eliminowanie nierówności i może być wykorzystywany w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej dotyczącej postępów.</p>
<p><b>Wskaźnik satysfakcji pracowników z systemu wynagrodzeń i świadczeń (z możliwością segmentacji według płci/grup dem.)</b></p>	<p>Poziom zadowolenia pracowników z różnych aspektów systemu wynagradzania, mierzony za pomocą regularnych, anonimowych ankiet. Analizuje m.in. postrzeganą sprawiedliwość płacy zasadniczej, transparentność kryteriów podwyżek i premii, adekwatność świadczeń. Wyniki można segmentować według płci, wieku, stażu czy działu.</p>	<p>Zrozumienie percepcji pracowników na temat systemu wynagrodzeń i identyfikacja obszarów budzących poczucie niesprawiedliwości lub braku przejrzystości. Dostarcza HR informacji zwrotnej na temat odbioru polityki płacowej i skuteczności działań komunikacyjnych. Pomaga projektować zmiany lepiej odpowiadające na oczekiwania pracowników.</p>

Wskaźnik	Opis	Cel operacyjny
<p><b>Wskaźnik czasu do osiągnięcia parytetu płacowego dla nowo zatrudnionych (Time to Pay Parity for New Hires)</b></p>	<p>Średni czas od zatrudnienia nowego pracownika/pracownicy do osiągnięcia przez niego/nią poziomu mediany wynagrodzenia dla danej roli i poziomu doświadczenia, z uwzględnieniem płci. Monitoruje, czy nie ma systematycznych różnic w tym czasie dla kobiet i mężczyzn na porównywalnych stanowiskach.</p>	<p>Identyfikacja potencjalnych nieświadomych uprzedzeń już na etapie ustalania wynagrodzenia początkowego oraz ocena skuteczności polityk zapewniających sprawiedliwy start płacowy dla wszystkich nowych pracowników, niezależnie od płci.</p>
<p><b>Analiza rozkładu ocen pracowniczych i ich wpływu na wynagrodzenia (Performance Review Distribution &amp; Pay Impact)</b></p>	<p>Porównanie rozkładu ocen rocznych/okresowych (np. odsetek kobiet i mężczyzn otrzymujących poszczególne oceny) oraz analiza korelacji tych ocen ze wzrostem wynagrodzeń i premiami, z podziałem na płeć, dla pracowników na porównywalnych stanowiskach.</p>	<p>Wykrycie ewentualnych nieświadomych uprzedzeń w procesie oceny pracowniczej, które mogą prowadzić do nierówności w podwyżkach i premiach, a w konsekwencji do powiększania luki płacowej. Zapewnienie obiektywności i sprawiedliwości systemu ocen i decyzji płacowych.</p>
<p><b>Odsetek menedżerów przeszkolonych z zasad równości płac i nieświadomych uprzedzeń</b></p>	<p>Procent kadry kierowniczej, która ukończyła szkolenia dotyczące zasad równego wynagradzania oraz identyfikowania i przeciwdziałania nieświadomym uprzedzeniom w procesach płacowych, rekrutacyjnych i awansowych.</p>	<p>Zapewnienie, że osoby odpowiedzialne za ustalanie wynagrodzeń i rozwój pracowników mają wiedzę i świadomość konieczną do podejmowania sprawiedliwych decyzji, minimalizując ryzyko dyskryminacji płacowej. Kluczowy element budowania kultury równości w organizacji.</p>

Wskaźnik	Opis	Cel operacyjny
<b>Częstotliwość i zakres przeglądów płacowych pod kątem równości</b>	Monitorowanie, jak często i w jakim zakresie przeprowadzane są analizy i audyty wynagrodzeń pod kątem identyfikacji i eliminacji nieuzasadnionych różnic płacowych między płciami. Może obejmować czas wdrożenia zaleceń poaudytowych.	Zapewnienie regularnego i systematycznego podejścia do monitorowania i korygowania nierówności płacowych, umożliwiającego bieżące reagowanie na problemy i utrzymywanie zgodności z polityką firmy oraz wymogami prawnymi.
<b>Wskaźnik skuteczności kanałów zgłaszania potencjalnych nierówności płacowych</b>	Mierzy, w jakim stopniu pracownicy znają i ufają kanałom zgłaszania obaw dotyczących nierówności płacowych (np. linia, osoba kontaktowa w HR, system anonimowych zgłoszeń). Może obejmować liczbę zgłoszeń, czas reakcji oraz ocenę satysfakcji zgłaszających.	Stworzenie bezpiecznego i transparentnego mechanizmu umożliwiającego pracownikom sygnalizowanie problemów z równością płac, co pozwala HR na szybkie dochodzenie i korygowanie indywidualnych przypadków, zanim przerodzą się w szersze problemy systemowe.

Źródło: Opracowanie własne

**@UWAGA! Zobacz zał. 6.3. „Luka płacowa ze względu na płeć wśród pracowników w podziale na kategorie pracowników, według zwykłej podstawowej płacy godzinowej lub miesięcznej oraz składników uzupełniających lub zmiennych”.**



# Szkolenia i rozwój



Joanna Kupiec



Weronika Buchwald

# CZY FIRMY ZAPEWNIĄJĄ RÓWNY DOSTĘP DO SZKOLEŃ NIEZALEŻNIE OD PŁCI?

Każda organizacja, niezależnie od wielkości i branży, powinna zapewniać równy dostęp do możliwości rozwoju wszystkim pracownikom. Zgodnie z art. 17 i art. 94 pkt 6 Kodeksu pracy, pracodawca ma obowiązek ułatwienia pracownikom podnoszenia kwalifikacji, czyli zdobywania lub uzupełniania wiedzy i umiejętności przez pracownika, z inicjatywy pracodawcy albo za jego zgodą. W ostatnich latach w Polsce obserwujemy rosnącą świadomość firm w zakresie budowania systemów szkoleń dostępnych dla wszystkich pracowników. Jednak praktyka wciąż pokazuje pewne wyzwania:

- W dużych organizacjach działają rozbudowane programy rozwojowe, ale dostęp do nich bywa ograniczany dla kobiet, zwłaszcza na stanowiskach technicznych lub **liderek**<sup>1,2</sup>.
- Obserwuje się nierówności w sektorach tradycyjnie zdominowanych przez mężczyzn np. w branżach takich jak budownictwo czy transport, kobiety często mają ograniczony dostęp do szkoleń zawodowych, co wynika z utrwalonych stereotypów płciowych.
- W mniejszych firmach, przy ograniczonych zasobach, często indywidualizuje się ścieżki rozwoju,

co sprzyja równości, ale brakuje systemowego monitorowania, kto faktycznie korzysta ze szkoleń i szkolenia często są realizowane na podstawie indywidualnych przekonań przełożonych.

- Pozytywne przejawy zainteresowania organizacji tematyką równości, w tym związane z prawem do równego dostępu do szkoleń oraz budowaniem świadomości menedżerów dotyczącej korzyści z równości, ograniczają się do niewielkiej liczby bardzo dużych organizacji, które prezentują swoje osiągnięcia w temacie, np. w badaniu Diversity IN **Check**<sup>3</sup> czy w badaniu Fundacji Share the Care<sup>4</sup>.
- Badanie przeprowadzone w Akademii Górniczo-Hutniczej (AGH) wykazało, że tylko 16,9% kobiet na stanowiskach administracyjnych dostrzega przed sobą perspektywę rozwoju zawodowego, podczas gdy wśród mężczyzn odsetek ten wynosi 28,5%. Różnice te są jeszcze bardziej widoczne na stanowiskach naukowych. To wskazuje na istniejące bariery w dostępie do szkoleń i awansów w świadomości **kobiet**<sup>5</sup>.

Temat równego dostępu do szkoleń jest dostrzegany przez pracodawców i instytucje zajmujące się nauką i kształceniem. Instytut Badań Edukacyjnych (IBE) oraz Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBR) opracowały Plany Równości Płci, które mają na celu promowanie równego dostępu do szkoleń i rozwoju zawodowego dla obu płci. Plany te zawierają konkretne

1. Czytaj więcej: <https://30percentclub.org/wyniki-badania-niech-nas-uslysza-glos-kobiet-w-korporacjach/>

2. Czytaj więcej: <https://www.weforum.org/stories/2024/09/2162acc5-5319-4bf5-98eb-4d74c13a793e/>

3. Czytaj więcej: <https://odpowiedzialnybiznes.pl/diversity-in-check/>

4. Czytaj więcej: <https://sharethecare.pl/raport-tata-i-mama-w-domu-i-w-pracy/>

5. Czytaj więcej: <https://www.ibe.edu.pl/images/IBE-BIP/Plan-rownosci-plci-w-IBE-PIB.pdf>



działania, takie jak monitorowanie udziału kobiet i mężczyzn w szkoleniach oraz wprowadzanie procedur zapewniających równy dostęp do możliwości rozwoju. Raport „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2023<sup>6</sup>” prezentuje inicjatywy firm promujących równość płci, w tym programy mentoringowe i leaderskie skierowane do kobiet. Jednakże, brak jest systematycznych danych na temat skuteczności tych programów oraz ich wpływu na awans zawodowy kobiet.

Chociaż formalne ramy prawne w Polsce zakładają równość płci, w praktyce kobiety nadal napotykają na bariery w dostępie do programów rozwojowych i leaderskich. Istnieje potrzeba systematycznego monitorowania i wdrażania polityk promujących równość płci w organizacjach, zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym.

Równość płci w dostępie do szkoleń i programów rozwojowych stanowi fundament budowania sprawiedliwego i efektywnego środowiska pracy. Zapewnienie jednakowych możliwości rozwoju dla wszystkich pracowników, niezależnie od płci, nie tylko wspiera indywidualny potencjał, ale także przekłada się na konkretne korzyści biznesowe. Poniżej przedstawiamy kluczowe zalety wdrażania polityk szkoleniowych opartych na zasadach równości płci, poparte wynikami badań i analiz.

## **METODY I NARZĘDZIA DIAGNOZY W PODEJŚCIU DO SZKOLEŃ I PROGRAMÓW ROZWOJOWYCH W KONTEKŚCIE RÓWNOŚĆ PŁCI**

Budowanie sprawiedliwego i nowoczesnego środowiska pracy wymaga świadomego zarządzania procesami rozwojowymi w organizacji. Szkolenia i programy rozwoju zawodowego powinny być dostępne dla wszystkich, niezależnie od płci, wieku, pochodzenia czy sytuacji życiowej. Kluczowe jest nie tylko zapewnienie równego dostępu, ale także uwzględnienie zróżnicowanych potrzeb oraz barier, z jakimi mierzą się różne grupy pracowników.

Ta część opracowania dotyczy diagnozowania, tego jak perspektywa równości płci odzwierciedlona jest w obszarze szkoleń i rozwoju w Twojej organizacji. Pomocne w tym będą pytania kontrolne podzielone na pięć kluczowych obszarów, które warto zadać podchodząc do tego badania.

---

6. Czytaj więcej: <https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2024/04/Raport-dobre-praktyki-2023-1.pdf>

# Pytania kontrolne – wstępna diagnoza

## 1. Przejrzystość i sprawiedliwość w dostępie do szkoleń

- Czy dostęp do szkoleń opiera się na jasnych, znanych wszystkim kryteriach?
- Czy wszyscy pracownicy mają równą możliwość aplikowania na szkolenia, niezależnie od płci?
- Czy istnieją różnice w liczbie szkoleń przypadających na pracownika w zależności od płci lub innych cech?
- Czy występują inne zauważalne różnice w dostępie do szkoleń między kobietami a mężczyznami?
- Czy organizacja regularnie raportuje dane na temat udziału kobiet i mężczyzn w szkoleniach?
- Czy w Twojej organizacji są szkolenia w których uczestniczą tylko przedstawiciele jednej płci i czy jest to obiektywnie uzasadnione?

## 2. Tematyka szkoleń wspierająca równość i inkluzywność (DEI)

- Czy firma oferuje szkolenia z zakresu DEI, przeciwdziałania uprzedzeniom i równego traktowania?
- Czy szkolenia dla kadry zarządzającej obejmują zagadnienia związane z budowaniem różnorodnych i włączających zespołów?
- Jak często aktualizowane są treści szkoleń z tego obszaru?
- Czy analizowany jest wpływ treści szkoleń na eliminowanie uprzedzeń płciowych?

## 3. Uwzględnianie równości w indywidualnych planach rozwojowych

- Czy przy tworzeniu planów rozwojowych uwzględnia się zróżnicowane potrzeby, np. elastyczność, specyficzne potrzeby związane z rodzicielstwem?
- Czy kobiety i mężczyźni wracający z urlopów macierzyńskich, ojcowskich lub wychowawczych, otrzymują dostęp do programów rozwojowych wyrównujących wiedzę z okresu nieobecności?
- Czy organizacja oferuje dedykowane programy rozwojowe dla płci niedoreprezentowanych?
- Jak wygląda proces konsultacji i dostosowywania planów rozwojowych do indywidualnych potrzeb?
- Czy plany rozwojowe uwzględniają wyzwania związane z łączeniem pracy zawodowej i obowiązków domowych?

## 4. Dostosowanie form szkoleń do różnych potrzeb

- Czy szkolenia są dostępne w różnych formatach (online/ offline) i o różnych porach?
- Czy istnieje możliwość odtworzenia szkoleń w dogodnym czasie?
- Czy szkolenia są planowane z uwzględnieniem dostępności dla osób z różnymi zobowiązaniami życiowymi?
- Jakie bariery uczestnictwa zgłaszają pracownicy (np. opieka nad dziećmi, obowiązki rodzinne)?
- Czy zgłaszane potrzeby są uwzględniane w procesach szkoleniowych?

## 5. Równość w programach liderek i talentowych

- Czy programy liderek i talentowe są otwarte dla wszystkich pracowników i oparte na jasnych zasadach?



- Jak wygląda reprezentacja kobiet i mężczyzn w tych programach?
- Czy treści programów zawierają elementy równości i inkluzywnego przywództwa?
- Czy organizacja śledzi sukcesy uczestników po zakończeniu programów (np. awanse, rozwój kariery)?
- Czy oferowane są specjalne ścieżki wspierające udział kobiet i mężczyzn (np. mentoring, kampanie informacyjne)?
- Czy śledzone są ścieżki awansu kobiet i mężczyzn w programach liderek?

### **Dlaczego warto zadać sobie te pytania?**

Dobrze zaplanowane i równościowe podejście do szkoleń oraz programów rozwoju to nie tylko kwestia sprawiedliwości, to decyzja strategiczna. Włączające działania zwiększają zaangażowanie zespołów, podnoszą jakość zarządzania oraz wzmacniają reputację organizacji jako pracodawcy godnego zaufania. Regularne zadawanie powyższych pytań pozwala:

- zidentyfikować potencjalne nierówności ze względu na płeć i luki w systemie rozwojowym,
- projektować działania adekwatne do realnych potrzeb pracowników,
- wzmacniać kulturę otwartości, równości i szacunku,
- budować zróżnicowaną i odporną kadrę przyszłości.

Dla decydentów i liderów pytania te stanowią na wstępie pierwsze konkretne narzędzie diagnozy i działania, które pozwala nie tylko spełniać formalne standardy, ale przede wszystkim tworzyć środowisko pracy, które sprzyja rozwojowi każdego, bez względu na płeć.

## **Przegląd procedur dostępu do szkoleń i programów rozwojowych**

Przejrzystość i równość zasad kwalifikacji do szkoleń i programów rozwojowych to fundament sprawiedliwej polityki szkoleniowej w organizacji. Przegląd procedur ma na celu zbadanie czy mechanizmy przydzielania szkoleń są jasne, dostępne dla wszystkich i wolne od nieformalnych barier, które mogłyby prowadzić do wykluczenia określonych grup pracowników.

**@UWAGA! Zobacz zał. 7.1. „Analiza dostępności szkoleń i programów rozwojowych”.**

W załączniku znajdziesz pytania pomagające ocenić dostępności szkoleń i programów rozwojowych dla obu płci.

## **Ankieta o percepcji dostępności szkoleń**

Ankieta to narzędzie diagnostyczne pozwalające poznać subiektywne doświadczenia i opinie pracowników na temat dostępu do szkoleń w organizacji. Nawet przy formalnie równych zasadach, postrzeganie niesprawiedliwości może negatywnie wpływać na zaangażowanie i zaufanie pracowników. Dzięki ankiecie możliwe jest zidentyfikowanie obszarów, w których należy wzmocnić przejrzystość i równość.

**@UWAGA! Zobacz zał. 7.2.  
„Przykładowa Ankieta - Ocena  
dostępu do szkoleń w organizacji”.**

## Audyt treści szkoleń

Audyt treści szkoleń to jakościowe narzędzie oceny, które pozwala zweryfikować, czy programy edukacyjne, szczególnie te kierowane do kadry zarządzającej, wspierają wartości równościowe oraz promują kulturę inkluzywną. Odpowiednio zaprojektowane i aktualizowane szkolenia mają kluczowe znaczenie dla kształtowania postaw liderów i ich zdolności do budowania sprawiedliwego środowiska pracy.

Choć sama obecność szkoleń z zakresu różnorodności i równości płci może świadczyć o zaangażowaniu organizacji, to dopiero analiza treści pozwala stwierdzić, czy rzeczywiście wzmacniają one świadomość, przeciwdziałają stereotypom i przygotowują menedżerów do inkluzywnego zarządzania.

Zakres audytu powinien obejmować **weryfikację spójności treści z ideą równości płci**. Celem tego działania jest ustalenie czy programy szkoleniowe (zwłaszcza dla liderów) promują równość, przeciwdziałają uprzedzeniom i uwzględniają wyzwania, z jakimi mierzą się kobiety, mężczyźni oraz inne grupy niedoreprezentowane w miejscu pracy. Należy zwrócić uwagę czy szkolenia zawierają konkretne przykłady dobrych praktyk oraz narzędzia wspierające równe traktowanie.

Wnioski z audytu treści mogą stanowić podstawę do:

- modyfikacji programów szkoleniowych,
- wprowadzenia nowych rozwiązań dotyczących przeciwdziałania dyskryminacji,
- lepszego przygotowania kadry do zarządzania różnorodnymi zespołami.

**@UWAGA! Zobacz 2 załączniki:**

- **zał. 7.10. „Przykłady programów szkoleniowych dotyczących równości ze względu na płeć”,**
- **zał. 7.11. „Przykładowe opisy programów szkoleniowych dot. równości płci - inicjatywy na rzecz równości płci w Polsce”.**

## Ankieta dotycząca jakości szkoleń

Ankieta przeprowadzana bezpośrednio po szkoleniach to istotne narzędzie ewaluacyjne, pozwalające nie tylko na ocenę jakości szkoleń, ale także na analizę ich realnego wpływu na postawy uczestników. W kontekście równości płci i inkluzywnego przywództwa, zbieranie opinii uczestników daje możliwość monitorowania skuteczności działań edukacyjnych oraz identyfikacji obszarów wymagających wzmocnienia.

Dzięki analizie wyników ankiety można sprawdzić, czy przekazywane treści rzeczywiście wspierają zmianę postaw, redukcję stereotypów oraz budowanie kompetencji związanych z zarządzaniem różnorodnością.



**@UWAGA! Zobacz zał. 7.3.**  
**„Przykładowa ankieta ewaluacyjna**  
**– Szkolenie z zakresu równości płci**  
**i inkluzywnego przywództwa”.**

## Wywiady indywidualne i grupowe

Wywiady jakościowe stanowią kluczowy element pogłębionej diagnozy dostępności do szkoleń w organizacji. Pozwalają uchwycić subtelne zjawiska, które mogą pozostawać niewidoczne w danych ilościowych, takich jak statystyki uczestnictwa czy odpowiedzi z ankiet. Rozmowy bezpośrednie sprzyjają szczerości oraz wydobywają nieuświadomione lub trudne do zwerbalizowania bariery.

Dzięki wykorzystaniu zarówno wywiadów indywidualnych, jak i grup fokusowych, możliwe jest spojrzenie na problem dostępności szkoleń z różnych perspektyw, zarówno pracowników liniowych, jak i osób odpowiedzialnych za politykę rozwojową w firmie.

**@UWAGA! Zobacz 4 załączniki:**

- **zał. 7.4. „Przykładowy scenariusz wywiadu indywidualnego z pracownikami – równość płci w dostępie do szkoleń”,**
- **zał. 7.5. „Przykładowy scenariusz grupy fokusowej z menedżerami lub przedstawicielami HR – polityka szkoleniowa, równość i różnorodność”,**
- **zał. 7.6. „Przykładowy scenariusz grupy fokusowej – uczestnicy szkoleń z zakresu równości płci”,**

- **zał. 7.7. „Przykładowy scenariusz rozmowy z menedżerem – wpływ szkoleń na praktyki zarządzania”.**

## Benchmarking z innymi organizacjami

Benchmarking to metoda systematycznego porównywania polityk, procesów i wyników własnej organizacji z rozwiązaniami stosowanymi w innych podmiotach. W kontekście równego dostępu do szkoleń, pozwala na ocenę, jak organizacja wypada na tle rynku oraz na identyfikację sprawdzonych praktyk, które można zaadaptować. To narzędzie szczególnie cenne w tworzeniu polityki rozwojowej opartej na równości płci i sprawiedliwym traktowaniu pracowników.

Celem tego etapu benchmarkingu jest zestawienie wewnętrznych praktyk dotyczących szkoleń z tymi, które stosują inne organizacje w branży, zarówno konkurencji, jak i liderzy rynku. Porównanie może dotyczyć m.in. struktury budżetu, polityki kwalifikacji do szkoleń, udziału kobiet i mężczyzn w programach liderkich, czy narzędzi służących monitorowaniu równości.

### Przykładowe wskaźniki do porównania

- Średnia liczba godzin szkoleń na pracownika (z podziałem na płeć).
- Procent kobiet i mężczyzn w programach rozwoju przywództwa.

- Sposób komunikowania oferty szkoleniowej (np. otwarte nabory, rekomendacje, selekcja).
- Czy organizacja stosuje politykę równego dostępu jako formalny zapis?

## Gdzie można znaleźć dane do benchmarkingu?

- Raporty branżowe (np. PwC, Deloitte, PARP, GUS).
- Fora branżowe, grupy HR-owe, izby gospodarcze.
- Bezpośrednie rozmowy z przedstawicielami działów HR innych firm (partnerstwo benchmarkingowe).

# JAK ZBUDOWAĆ POLITYKĘ SZKOLENIOWĄ W OPARCIU O RÓWNOŚĆ PŁCI W MIEJSCU PRACY?

## Równy dostęp do szkoleń i programów rozwojowych

Zapewnienie przejrzystości i równego dostępu do szkoleń jest fundamentem budowania kultury organizacyjnej opartej na sprawiedliwości, zaufaniu oraz inkluzywności. Transparentny i sprawiedliwy proces kwalifikacji gwarantuje, że wszyscy pracownicy, niezależnie od płci, czują się traktowani równo, rozumieją zasady

selekcji i mają realną możliwość aktywnego uczestnictwa w swoim rozwoju zawodowym. Szczególną uwagę należy zwrócić na wsparcie grup niedoreprezentowanych ze względu na płeć, aby wyrównać ich szanse i przeciwdziałać utrwalaniu stereotypów.

## Wprowadzenie systemu aplikacyjnego z jasno określonymi kryteriami uczestnictwa, dostępnymi dla wszystkich pracowników

Zamiast opierać się na nieformalnych decyzjach podejmowanych wyłącznie przez przełożonych, organizacja powinna wprowadzić system umożliwiający samodzielne zgłaszanie się na szkolenia. Każde ogłoszenie o szkoleniu powinno zawierać szczegółowo opisane:

- cele i zakres szkolenia,
- wymagane kompetencje (jeśli są),
- oczekiwaną grupę docelową, z uwzględnieniem wsparcia dla grup niedoreprezentowanych ze względu na płeć (np. kobiety na stanowiskach technicznych, mężczyźni w rolach opiekuńczych lub wymagających rozwiniętych kompetencji interpersonalnych),
- kryteria wyboru uczestników (np. kolejność zgłoszeń, ocena potrzeb rozwojowych, zgoda przełożonego).

Dzięki temu proces naboru staje się czytelny i dostępny dla wszystkich, nie tylko dla osób dobrze zorientowanych w strukturze czy posiadających dostęp do nieformalnych kanałów informacji. Takie rozwiązanie sprzyja wyrównywaniu szans i aktywnemu włączaniu osób z grup niedoreprezentowanych.



## Regularne informowanie zespołów o dostępnych szkoleniach i zasadach kwalifikacji

Dostęp do informacji jest kluczowy dla zapewnienia realnego i równego udziału w programach rozwojowych.

Dlatego organizacja powinna:

- regularnie publikować harmonogram szkoleń (np. co kwartał),
- komunikować zasady naboru za pomocą oficjalnych, dostępnych dla wszystkich kanałów (intranet, newslettery, spotkania zespołów),
- aktywnie wspierać menedżerów i HR w przekazywaniu informacji o otwartych programach, ze szczególnym uwzględnieniem promocji szkoleń skierowanych do grup niedoreprezentowanych ze względu na płeć,
- dbać o przystępność języka oraz dostępność informacji także dla osób z ograniczonym dostępem do komputera (np. tablice ogłoszeń, QR kody do zgłoszeń).

Takie działania minimalizują ryzyko wykluczenia informacyjnego, wzmacniają kulturę transparentnej komunikacji i sprzyjają budowaniu środowiska pracy, w którym każdy, niezależnie od płci, ma równe możliwości rozwoju.

## Przejrzysta procedura szkoleniowa

Całość procesu, od ogłoszenia szkolenia, przez zgłoszenia, aż po wybór uczestników i ewaluację,

powinna być opisana w wewnętrznym dokumencie lub procedurze.

Taki dokument powinien zawierać:

- opis roli HR i menedżerów w procesie wyboru uczestników,
- informację o sposobie dokumentowania decyzji (np. krótkie uzasadnienie wyboru, zwłaszcza przy ograniczonej liczbie miejsc),
- informację o możliwości odwołania się lub zadania pytań w razie niezakwalifikowania się,
- zasady gromadzenia i analizy danych (np. liczba zgłoszeń, liczba odrzuceń z podziałem na płeć/działy),
- informację o możliwości zgłoszenia potrzeb szkoleniowych spoza bieżącej oferty.

Dzięki formalizacji procedur i ich udostępnieniu wszystkim zainteresowanym, firma minimalizuje ryzyko uznaniowości, a zarazem buduje kulturę odpowiedzialności i profesjonalizmu.

**@UWAGA! Zobacz 2 załączniki:**

- **zał. 7.8. „Przykład procedury szkoleniowej uwzględniającej równość płci”,**
- **zał. 7.9. „Przykład Polityki Równych Szans Rozwoju”.**

## Edukacja menedżerów

Szkolenia dla kadry kierowniczej w zakresie równości płci, które demaskują wpływ nieświadomych uprzedzeń na decyzje dotyczące udziału w szkoleniach, są istotnym elementem zapobiegania nierównemu traktowaniu.

Głównym celem takich szkoleń jest uświadomienie liderom, że nawet nieintencjonalne działania mogą prowadzić do nierównego traktowania pracowników ze względu na płeć. Szkolenia te uczą identyfikowania i eliminowania uprzedzeń, co przyczynia się do tworzenia bardziej sprawiedliwego miejsca pracy.

### Szkolenia dla kadry kierowniczej w zakresie równości płci zazwyczaj obejmują:

- **Rozpoznawanie nieświadomych uprzedzeń:** uczestnicy uczą się identyfikować własne uprzedzenia i zrozumieć ich wpływ na decyzje zawodowe.
- **Analizę przypadków:** omawiane są realne sytuacje, w których uprzedzenia wpłynęły na decyzje dotyczące szkoleń czy awansów.
- **Strategię przeciwdziałania:** szkolenia dostarczają narzędzi i metod do minimalizowania wpływu uprzedzeń w codziennej pracy menedżera.
- **Tworzenie planów działania:** uczestnicy opracowują indywidualne plany wdrażania zasad równości płci w swoich zespołach.

### @UWAGA! Zobacz 2 załączniki:

- **zał. 7.10. „Przykłady programów szkoleniowych dotyczących równości ze względu na płeć”,**

- **zał. 7.11. „Przykładowe opisy programów szkoleniowych dot. równości płci - inicjatywy na rzecz równości płci w Polsce”**

## Edukacja wspierająca równość płci

### Rodzaje wsparcia

- **Mentoring i coaching dla kobiet** - mentoring i coaching są kluczowe dla przełamywania barier i budowania pewności siebie kobiet szczególnie w kontekście stanowisk liderek. Można zarówno zachęcać do skorzystania z istniejących programów **monitoringowych**<sup>7</sup> lub stworzyć na ich podstawie własny program.
- **Szkolenia uświadamiające i antydyskryminacyjne** - celem tych szkoleń jest zwiększenie świadomości uczestników na temat równości płci, stereotypów oraz form dyskryminacji. Uczestnicy uczą się identyfikować i przeciwdziałać uprzedzeniom w miejscu pracy.

### Przykłady:

- Szkolenie Budowanie równościowego środowiska pracy organizowane przez Komendę Główną **Policji**<sup>8</sup>

7. Kilka ciekawych przykładów znajdziesz tu: <https://mentiway.com/katalog-programow-mentoringowych/?cat=dla-kobiet>. Ciekawy program został także stworzony przez BOSCH i Mamo Pracuj: jest kierowany do mam powracających do pracy po przerwie <https://mamopracuj.pl/rusza-piata-edycja-programu-mother-empower-zglos-sie-juz-dzis/>. Niech te programy staną się dla Ciebie inspiracją do tego, żeby nie pozostawać obojętnie wobec kobiet wracających do pracy po przerwie związanej z rodzicielstwem. Czasami wystarczy również wsparcie kolegi lub koleżanki w pracy, to najprostsza forma mentoringu, którą można zaoferować niezależnie od wielkości czy budżetu organizacji.

8. Czytaj więcej: <https://magazyn-ksp.policja.gov.pl/mag/poradniki/135161%2CSzkolenie-Budowanie-rownosciowego-srodowiska-pracyquot-rownosc-plci.html>

- Kurs na równość oferowany przez Uniwersytet Warszawski, dostępny dla pracowników i **studentów**<sup>9</sup>.
- Warsztaty rozwijające umiejętności z perspektywy równości płci, które skupiają się na rozwijaniu kompetencji takich jak komunikacja, przywództwo czy zarządzanie zespołem, z uwzględnieniem perspektywy równości płci.

**@UWAGA! Zobacz zał. 7.12.**

**„Przykładowy zakres tematyczny warsztatów rozwijających umiejętności z perspektywy równości płci”.**

## Dostosowanie form szkoleń do potrzeb różnych grup

Aby wspierać równość płci oraz potrzeby osób o zróżnicowanych rolach społecznych, skuteczne programy szkoleniowe powinny być realizowane w różnych formatach:

- **Szkolenia stacjonarne zapewniają możliwość bezpośredniego kontaktu z trenerem**, co ułatwia aktywny udział i pracę zespołową, ale są mniej dostępne dla osób z obowiązkami opiekuńczymi.
- **Szkolenia online (synchroniczne i asynchroniczne)**<sup>10</sup>, które zwiększają elastyczność, umożliwiają uczestnictwo z domu, eliminują konieczność dojazdów, pozwalają na lepsze pogodzenie życia zawodowego z prywatnym.

## Dobre praktyki obejmują:

- stosowanie narzędzi dostępności (napisy, tłumacze **PJM**<sup>11</sup>, dostosowanie do czytników ekranowych),
- możliwość wyboru między formą „na żywo” a kursem nagrany.

## Elastyczność czasowa i dostęp do nagrań

### Z perspektywy równościowej szczególnie ważne jest:

- planowanie szkoleń o różnych porach dnia (nie tylko standardowo 9:00-15:00),
- dostępność materiałów w trybie on-demand, umożliwia osobom sprawującym opiekę nad dziećmi, seniorami czy osobom z niepełnosprawnościami uczestnictwo w dogodnym dla nich czasie,
- asynchroniczne formy z testami i quizami, pozwalają uczestnikom uczyć się we własnym tempie.

## Uwzględnianie zobowiązań życiowych pracowników i pracownic

Osoby w różnej sytuacji życiowej (np. matki wracające z urlopu macierzyńskiego, osoby pracujące w niepełnym wymiarze, opiekunowie osób zależnych)

9. Czytaj więcej: <https://rownowazni.uw.edu.pl/dzialania-rownosciove/szkolenia/>

10. **Kursy synchroniczne** są jednoczesne dla wszystkich, odbywają się w formule bezpośredniej i „na żywo”, charakteryzują się mniejszą elastycznością (obowiązuje harmonogram), materiał dostępny jest „na żywo” (ewentualne późniejsze nagranie), kursy odbywają się w tempie jednolitym dla całej grupy. Przykładami kursów synchronicznych są: Webinary, wideokonferencje, live Q&A.

**Kursy asynchroniczne** mogą odbywać się w dowolnym czasie, według potrzeb uczestnika, możliwość interakcji jest ograniczona do forum/komentarzy, charakteryzują się dużą elastycznością (samodzielne planowanie czasu), materiały są zawsze dostępne w bibliotece kursów, kursy odbywają się w tempie indywidualnym (self-paced). Przykładami kursów asynchronicznych są: Kursy e learningowe, nagrania wideo, moduły interaktywne

11. PJM – Polski Język Migowy.

mają inne możliwości uczestnictwa.

Dlatego szkolenia równościowe:

- planują cykle szkoleniowe z wyprzedzeniem (np. z 2–3 miesięcznym harmonogramem),
- dają możliwość wyboru terminów i zapisu na alternatywne sesje,
- w przypadku nieobecności oferują materiały uzupełniające lub indywidualne konsultacje.

**@UWAGA! Zobacz 2 załączniki:**

- **zał. 7.13. „Przykładowy formularz audytowy - ocena formatów szkoleniowych z perspektywy równości płci”,**
- **zał. 7.14. „Przykładowa formularz audytowy - dostępność szkoleń z perspektywy płci”.**

## Programy rozwoju liderskiego i programy talentowe – dostępność i treści

Przy tworzeniu i realizacji programów rozwoju lidarskiego i programach talentowych konieczne jest zwrócenie uwagi na obszary, w których może dojść do nierówności ze względu na płeć.

W szczególności należy zwrócić uwagę na:

- Kryteria rekrutacji i naboru.
- Komunikację i promocję programu.
- Dostępność i elastyczność uczestnictwa.

W załącznikach do Modelu znajdziesz przykładową checklistę badającą czy Twoja organizacja prowadzi te programy zapewniając równy dostęp niezależnie od płci.

**@UWAGA! Zobacz zał. 7.15. „Przykładowa checklista – równy dostęp do programów lidarskich i talentowych”.**

Coraz więcej firm i korporacji w Polsce dostrzega wartość różnorodności i równości płci w biznesie, wdrażając dedykowane programy wspierające kobiety w rozwoju kariery i awansie na stanowiska menedżerskie. W załącznikach do Modelu znajduje się zestawienie wybranych inicjatyw realizowanych przez znane organizacje, których celem jest budowanie przywództwa, wzmacnianie kompetencji lidarskich oraz zwiększanie widoczności kobiet w strukturach firm.

**@UWAGA! Zobacz zał. 7.16. „Przykładowe inicjatywy wspierające budowanie zrównoważonego przywództwa”.**



# MONITORING I OCENA SKUTECZNOŚCI PROCESU SZKOLEŃ I PROGRAMÓW ROZWOJOWYCH W ZAKRESIE RÓWNOŚCI PŁCI

Zapewnienie równego dostępu do szkoleń i rozwoju zawodowego wymaga systematycznego monitoringu. W tym celu rekomendujemy wdrożenie konkretnych wskaźników efektywności (KPI). Poniższe zestawienie przedstawia mierzalne wskaźniki, które pozwalają na ocenę przejrzystości procesów, sprawiedliwości w alokacji zasobów oraz identyfikację potencjalnych nierówności, zwłaszcza związanych z płcią.

## Podstawowe wskaźniki równości płci w szkoleniach

**Tabela nr 21.** Podstawowe wskaźniki równości płci w szkoleniach

Wskaźnik	Wzór	Cel
Średnia liczba szkoleń przypadających na pracownika (z podziałem na płeć)	Średnia liczba szkoleń na kobietę = liczba szkoleń kobiet / liczba kobiet. Średnia liczba szkoleń na mężczyznę = liczba szkoleń mężczyzn / liczba mężczyzn.	Wskazuje czy istnieje nierównowaga w dostępie do szkoleń między płciami.
Procentowy udział kobiet i mężczyzn w szkoleniach liderских	Udział kobiet = (liczba kobiet uczestniczących w szkoleniach liderских / ogólna liczba uczestników) × 100% Analogicznie dla mężczyzn.	Sprawdza, czy kobiety mają równy dostęp do kluczowych programów rozwojowych.
Procent pracowników deklarujących równy dostęp do szkoleń w badaniu ankietowym	Odsetek = (liczba odpowiedzi „tak” na pytanie o równy dostęp / liczba wszystkich odpowiedzi) × 100%.	Mierzy subiektywne poczucie sprawiedliwości w organizacji.

Wskaźnik	Wzór	Cel
<b>Liczba zgłoszeń na szkolenia w systemie aplikacyjnym (z podziałem na płeć i dział)</b>	Prosty licznik w HR-owym systemie zgłoszeniowym.	Pomaga ocenić zaangażowanie oraz potencjalne bariery w dostępie do informacji lub aplikowania.
Procent pracowników uczestniczących w szkoleniach, którzy uzyskali awans (z podziałem na płeć)	Awansujących po szkoleniu = (liczba pracowników, którzy uczestniczyli w szkoleniu i zostali awansowani / liczba wszystkich uczestników szkoleń) × 100%.	Wskazuje, czy szkolenia rzeczywiście przekładają się na rozwój zawodowy i czy działa to równo dla wszystkich.
Procent menedżerów przeszkolonych z równości i przeciwdziałania uprzedzeniom	(liczba przeszkolonych menedżerów / całkowita liczba menedżerów) × 100%.	Mierzy stopień przygotowania kadry kierowniczej do sprawiedliwego zarządzania rozwojem.

**Źródło:** Opracowanie własne



**Tabela nr 22.** Wskaźniki pogłębiające i wspierające politykę równościową

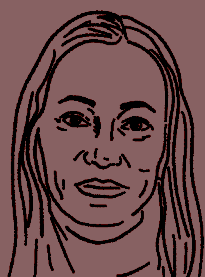
Wskaźnik	Wzór	Cel
Różnica w alokacji budżetu szkoleniowego między działami (wskaźnik odchylenia standardowego)	SD budżetu = odchylenie standardowe kwot budżetowych na jednego pracownika w działach.	Umożliwia ocenę czy środki są przydzielane proporcjonalnie i sprawiedliwie.
Liczba odwołań lub zapytań dotyczących procesu kwalifikacji na szkolenia (z podziałem na płeć)	Licznik zgłoszeń/odwołań w HR.	Pozwala monitorować przejrzystość i potencjalne nieprawidłowości w procesie rekrutacji na szkolenia.
Procent szkoleń dedykowanych grupom niedoreprezentowanym ze względu na płeć	(liczba szkoleń adresowanych do grup niedoreprezentowanych / liczba wszystkich szkoleń) × 100%.	Pokazuje, czy organizacja aktywnie wspiera wyrównywanie szans.
Udział pracowników z grup niedoreprezentowanych w programach mentoringowych lub coachingowych	(liczba kobiet/mężczyzn z grup niedoreprezentowanych w programach mentoringowych / liczba wszystkich uczestników) × 100%.	Mierzy efektywność działań wspierających rozwój tych grup.
Procent szkoleń dostępnych w różnych formatach (online, offline, hybrydowe)	(liczba szkoleń dostępnych w danym formacie / liczba wszystkich szkoleń) × 100%.	Ocena elastyczności i dostępności szkoleń dla różnych grup pracowników.

Wskaźnik	Wzór	Cel
<p><b>Procent pracowników deklarujących brak barier czasowych lub lokalizacyjnych w dostępie do szkoleń (z podziałem na płeć)</b></p>	<p>(liczba odpowiedzi „nie mam barier” / liczba wszystkich odpowiedzi) × 100%.</p>	<p>Identyfikacja barier utrudniających dostęp do szkoleń, szczególnie kobietom lub mężczyznom.</p>
<p>Liczba zgłoszonych potrzeb szkoleniowych spoza bieżącej oferty (z podziałem na płeć)</p>	<p>Licznik zgłoszeń w HR.</p>	<p>Pozwala ocenić, czy oferta szkoleniowa odpowiada na rzeczywiste potrzeby różnych grup.</p>

Źródło: Opracowanie własne



# Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym



Anna Idziakowska



Jolanta Tupaj



Dorota Erdmann



Dr Dominika Gapska



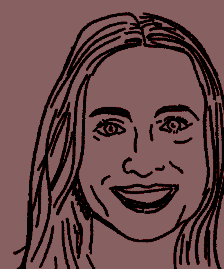
Małgorzata Makowska



Jowita Pogodzińska



Beata Frąckowiak-Piotrowicz



Oliwia Ośkiewicz

# CO MA WSPÓLNEGO WORK-LIFE BALANCE Z RÓWNOŚCIĄ SZANS W MIEJSCU PRACY

Worklife balance to poziom priorytetyzacji między życiem zawodowym a osobistym jednostki. Dobra równowaga między życiem zawodowym a prywatnym jest osiągnięta, gdy prawo jednostki do spełnionego życia zarówno w pracy, jak i poza nią, jest akceptowane i respektowane jako norma z korzyścią dla jednostki, biznesu i **społeczeństwa**<sup>1</sup>.

To stan, w którym osiągamy równowagę nie tylko między obowiązkami domowymi i opieką nad zależnymi krewnymi, ale także innymi obowiązkami pozazawodowymi lub innymi ważnymi priorytetami **życiowymi**<sup>2</sup>.

Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) w swoich raportach podkreśla, że: „Zdolność do łączenia pracy, obowiązków rodzinnych i życia osobistego jest ważna dla dobrostanu wszystkich członków gospodarstwa domowego. [...] Rozkład zadań w rodzinie nadal jest kształtowany przez role płciowe: mężczyźni częściej pracują dłużej w płatnej pracy, podczas gdy kobiety spędzają więcej czasu na nieodpłatnej pracy **domowej**”<sup>3</sup>.

Choć różne instytucje różnie definiują work-life balance, można w nich znaleźć wspólne elementy:

- uznanie prawa jednostki do spełnionego życia zarówno w pracy, jak i poza nią.
- promowanie elastycznych form pracy umożliwiających godzenie obowiązków zawodowych z osobistymi.
- dążenie do równości płci w zakresie podziału obowiązków zawodowych i domowych.
- uwzględnienie indywidualnych potrzeb pracowników w różnych etapach życia.

Unia Europejska promuje działania mające na celu ułatwienie godzenia obowiązków zawodowych z życiem rodzinnym i osobistym. Najważniejszymi aktami prawnymi wydanymi w tej sprawie są:

1. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1152 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy w Unii Europejskiej.

2. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1158 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów (uchylająca dyrektywę Rady 2010/18/UE).

Na gruncie polskim, w celu implementacji wspomnianych dyrektyw, przeprowadzono nowelizację Kodeksu pracy, która weszła w życie 26 kwietnia 2023 r. na mocy ustawy z 9 marca 2023 r. (Dz.U. z 2023 r. poz. 1465). Wymienione akty prawne w zakresie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów wprowadzają standardy mające na celu:

- Ułatwienie godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi.

1. Definicja Eurofound (Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy), <https://www.eurofound.europa.eu/pl/node/23819>

2. Definicja EIGE (Europejski Instytut ds. Równości Kobiet i Mężczyzn), <https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1101>

3. OECD <https://www.oecd.org/en/publications.html>

- Zwiększenie udziału kobiet na rynku pracy.
- Zachęcanie mężczyzn do większego zaangażowania w obowiązki rodzinne.
- Promowanie równości płci.
- Wspieranie firm w zatrzymywaniu talentów/Wspieranie talentów.

## OGÓLNY STAN WORK-LIFE BALANCE W POLSCE

Polska plasuje się nisko w europejskich rankingach równowagi między życiem zawodowym a **prywatnym**<sup>4</sup>. Według raportu Polskiego Instytutu Ekonomicznego, Polki i Polacy pracują średnio 40,4 godziny tygodniowo, co jest jednym z najwyższych wyników w UE (średnia wynosi 37,5 godziny). Dłużej pracują Grecy, średnio 41 godzin tygodniowo.

Wskaźnik Better Life Index **OECD**<sup>5</sup> przyznał Polsce 6,5 punktu w kategorii worklife balance, co plasuje kraj na 25 miejscu spośród 41 ocenianych państw.

Dla wielu pracowników równowaga między życiem zawodowym a prywatnym jest priorytetem. Według badania Randstad **Workmonitor**<sup>6</sup>, 94% Polaków uznaje worklife balance za najważniejszy czynnik wpływający na zadowolenie z pracy. Ponadto, 6 na 10 Polaków deklaruje, że nie przyjęłoby oferty pracy, jeśli obawialiby

się, że zaburzy to ich równowagę między życiem zawodowym, a prywatnym.

Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym jest silnie powiązana z kwestiami płci. Według badania Polskiego Instytutu Ekonomicznego z **2022**<sup>7</sup> roku, w 68% rodzin z dwoma pracującymi rodzicami to matka jest głównym opiekunem dziecka, a tylko w 18% przypadków oboje rodziców dzieli się opieką w równym stopniu.

Tylko 5% Polek i Polaków pracuje w niepełnym wymiarze godzin, podczas gdy średnia unijna to 17%. Według danych Eurostatu, 82% osób pracujących na pół etatu z powodu obowiązków opiekuńczych to kobiety. Ponadto, kobiety poświęcają więcej czasu na opiekę nad dziećmi niż mężczyźni: 40% kobiet poświęca jej ponad 5 godzin dziennie, w porównaniu do 21% mężczyzn. Nie bez powodu w wielu organizacjach działania wspierające work-life balance są częściej kierowane do kobiet, zwłaszcza matek małych dzieci. Programy dla ojców są rzadkością, a tylko jedna trzecia firm zachęca pracowników do korzystania z urlopu ojcowskiego lub rodzicielskiego. Według badań **IBS**<sup>8</sup>, gdyby elastyczność czasu pracy w Polsce była wyższa, zwiększyłaby się też obecność kobiet na rynku pracy. Według raportu OECD mniejsza liczba godzin pracy zarobkowej kobiet nie przekłada się na większą ilość czasu wolnego, ponieważ czas poświęcony na wypoczynek jest podobny dla kobiet i mężczyzn.

4. [Gender Equality Index - aktualne dane](#), dostęp 13.08.2025

5. [OECD Better Life Index - aktualne dane](#), dostęp 12.08.2025.

6. [Raport Workmonitor 2025 od Randstad](#), dostęp 12.08.2025.

7. A. Kielczewska, P. Kukołowicz, A. Wincewicz, „Praca a dom. Wyzwania dla rodziców i ich konsekwencje”, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa, 2022. Pełna treść raportu, dostęp 12.08.2025.

8. I. Magda, „Jak zwiększyć aktywność zawodową kobiet w Polsce?”, IBS Policy Paper 1/2020. [Pełna treść analizy](#), dostęp 12.08.2025.

Choć wiele firm deklaruje działania na rzecz work-life balance, tylko 3% posiada formalnie opracowaną politykę w tym zakresie.

#### **Najczęściej stosowane rozwiązania to:**

- elastyczne godziny pracy (65% firm),
- praca zdalna,
- programy wsparcia dla rodziców (39% firm), w tym przedszkola lub kluby dla dzieci pracowników (7%),
- programy promujące dobrostan pracowników, takie jak profilaktyka zdrowotna (28% firm) i dostęp do zdrowych produktów żywnościowych (15%).
- Firmy, które wdrażają polityki work-life balance, zauważają korzyści takie jak większa motywacja (38%), satysfakcja (41%) i produktywność pracowników (32%).

#### **Aby poprawić work-life balance w instytucjach, zaleca się:**

- opracowanie i wdrożenie formalnych polityk work-life balance, które uwzględniają potrzeby zarówno kobiet, jak i mężczyzn,
- promowanie równego podziału obowiązków opiekuńczych, poprzez zachęcanie mężczyzn do korzystania z urlopów ojcowskich i rodzicielskich,
- wprowadzenie elastycznych form pracy, takich jak elastyczne godziny pracy i praca zdalna,
- tworzenie programów wspierających dobrostan pracowników, obejmujących profilaktykę zdrowotną i dostęp do zdrowych produktów żywnościowych,
- regularne monitorowanie i ocena efektywności wdrażanych działań, aby dostosowywać je do zmieniających się potrzeb pracowników.

## **KORZYŚCI WYNIKAJĄCE Z WDROŻENIA DZIAŁAŃ W ZAKRESIE RÓWNOWAGI MIĘDZY ŻYCIEM ZAWODOWYM A OSOBISTYM**

Wprowadzenie rozwiązań wspierających równowagę między życiem zawodowym i prywatnym w odniesieniu do równości płci przynosi korzyści na wielu poziomach, zarówno dla pracowników, pracodawców, jak i całego rynku pracy.

#### **Korzyści dla pracowników**

- Zwiększenie udziału kobiet na rynku pracy, zarówno po urodzeniu dzieci, jak również opiekujących się osobami zależnymi.
- Większe bezpieczeństwo finansowe.
- Wsparcie dla rozwoju zawodowego i transferu wiedzy, gdzie elastyczność czasu pracy ułatwia organizację szkoleń, mentoringu oraz wymianę doświadczeń między pracownikami w różnym wieku i na różnych etapach kariery.
- Lepsze relacje i zaangażowanie ojców w życie rodzinne i opiekę nad dziećmi (przełamywanie stereotypów).
- Lepsza dystrybucja obowiązków domowych, co sprzyja zmniejszeniu zmęczeniu i frustracji jednej strony, równemu traktowaniu i partnerstwu.
- Poprawa samopoczucia i redukcja stresu poprzez odpoczynek. Zarówno czas spędzony z rodziną, jak również lepsza równowaga między pracą



- a życiem prywatnym wpływają na wzrost samopoczucia i mniejszy stres.
- Mniejsze ryzyko wypalenia zawodowego, stresu i depresji. Równowaga między życiem a pracą wspiera lepszą kondycję psychiczną.
- Zmniejszenie wewnętrznego napięcia i zapobieganie kumulowaniu frustracji dzięki otwartemu mówieniu o trudnościach emocjonalnych, napięciu czy niepewności.
- Budowanie odporności psychicznej i zapobieganie chronicznemu przeciążeniu
- Większa satysfakcja z życia i pracy.

#### Korzyści dla organizacji

- Poprawa zdrowia pracowników i spadek absencji chorobowej. Działania na rzecz równowagi powodują niższą liczbę zwolnień lekarskich.
- Większe zaangażowanie i lojalność pracowników. Pracownicy, którzy czują się doceniani i wspierani, są bardziej lojalni i zaangażowani w swoje obowiązki.
- Zmniejszenie rotacji personelu.
- Zwiększona produktywność i efektywność.
- Szybszy powrót po urlopach rodzicielskich, zwłaszcza kobiet mających pewność, że praca nie będzie „utrudnieniem” w roli rodzica.
- Pozytywny wizerunek pracodawcy (employer branding), jako firmy nowoczesnej, odpowiedzialnej społecznie i przyjaznej.
- Wydłużenie aktywności zawodowej, elastyczne rozwiązania przyczyniają się do zmniejszenia liczby osób przechodzących na wcześniejszą emeryturę lub rentę.

- Możliwość optymalizacji kosztów organizacyjnych poprzez elementy elastycznych form pracy, takich jak praca zdalna i model hot-deskingu, które umożliwiają zwiększenie zatrudnienia bez konieczności rozbudowy infrastruktury biurowej, zaś dzięki zmniejszeniu rotacji personelu ograniczone zostają koszty rekrutacji i adaptacji pracowników.
- Współpraca z organizacjami pozarządowymi. Wsparcie dla rodziców może być również okazją do nawiązania współpracy z organizacjami pozarządowymi działającymi na rzecz rodzin.
- Konstrukttywne rozwiązywanie konfliktów dzięki bezpieczeństwu emocjonalnemu.
- Wzmocnienie współpracy w zespole, orientacji na wyniki i cele organizacji.

#### Korzyści społeczne i makroekonomiczne

- Większa aktywność zawodowa kobiet, wzrost PKB i produktywności, mniejszy odsetek kobiet rezygnujących z kariery po urodzeniu dzieci.
- Wzrost dzietności. W krajach, gdzie polityki „work life balance” są rozwinięte obserwuje się wyższy wskaźnik dzietności.
- Potencjał pracowników jest lepiej wykorzystywany. Pełne wykorzystanie kompetencji zarówno mężczyzn jak i kobiet, większa inkluzywność rynku pracy.
- Zmniejszenie liczby stereotypów związanych z płcią.

# DIAGNOZA WORK-LIFE BALANCE

Diagnoza między życiem prywatnym i zawodowym jest obszarem złożonym, ale możliwym do zbadania przy pomocy wskaźników i metod ilościowo-jakościowych. Można wykorzystać kilka narzędzi jednocześnie.

## Analiza wskaźników HR-owych

Analiza wskaźników jak:

- absencja chorobowa,
- rotacja pracowników,
- eNPS (wskaźnik zaangażowania),
- czas pracy vs nadgodziny,
- wykorzystanie urlopów.

## Badania opinii i satysfakcji pracowników

Jeśli firma realizuje badania zaangażowania/satysfakcji i opinii pracowników, rekomenduje się, by były opatrzone metryczką dotyczącą płci. Wprowadzenie tej metryczki jest istotne w kontekście postrzegania różnych rozwiązań wprowadzonych przez firmę dla kobiet i mężczyzn.

Pytania kierowane do pracowników nie powinny dotyczyć ogólnej oceny wpływu życia zawodowego na prywatne. Dobrą praktyką są

dodatkowo spotkania focusowe w celu pogłębienia uzyskanych informacji.

Podczas przeprowadzania badań wśród pracowników, należy sprawdzać także:

- ilość czasu poświęconego na obowiązki zawodowe i prywatne,
- postrzeganie równego traktowania pracowników pod względem płci,
- postrzeganie równego dostępu do benefitów i uprawnień związanych z rodzicielstwem dla obojga rodziców,
- satysfakcję z łączenia ról rodzinnych i zawodowych,
- ogólną ocenę zdrowia fizycznego i psychicznego,
- ocenę benefitów.

## Audyt równowagi życia prywatnego i zawodowego wśród pracowników dietnych

Celem audytu jest weryfikacja korzystania z uprawnień dla rodziców przez dietnych pracowników w podziale na płeć.

W celu sprawdzenia stanu obecnego należy dokonać analizy procentowej korzystania z dostępnych uprawnień z uwzględnieniem podziału na kobiety i mężczyzn, np.:

- urlopy rodzicielskie,
- urlopy wychowawcze,
- urlopy opiekuńcze na chore dziecko,
- dwa dni wolnego na zdrowe dziecko (art. 188),

Organizacje powinny odpowiedzieć na pytanie, na ile dostęp do rozwiązań oferowanych w ramach kodeksu pracy jest



tylko w sferze deklaratywnej oraz czy są oferowane dodatkowe pozakodeksowe rozwiązania wspierające rodziców.

Badanie można poszerzyć o perspektywę osób opiekujących się osobami zależnymi.

## Ankiety i kwestionariusze

Organizacje, które nie prowadzą regularnych badań opinii i satysfakcji pracowników, mogą przeprowadzić anonimowe ankiety lub kwestionariusze dedykowane wybranym obszarom związanym z zachowaniem balansu między życiem prywatnym i zawodowym oraz równouprawnieniem.

**@UWAGA! Zobacz zał. 8.1. „Przykładowa ankieta dotycząca Work-life balance w miejscu pracy”.** Celem ankiety jest poznanie opinii pracowników na temat możliwości godzenia życia zawodowego z prywatnym w organizacji.

Przykładem celowanego badania jest rozpoznanie potrzeb zarówno pracowników, jak i samej organizacji zanim zostanie podjęta decyzja o wdrożeniu danego rozwiązania. Ankiety i kwestionariusze diagnostyczne pozwalają na ilościowe zbadanie preferencji zatrudnionych.

**@UWAGA! Zobacz zał. 8.2. „Przykładowa ankieta badająca preferencje dotyczące pracy zdalnej i elastycznego czasu pracy”.**

Ankiety tego typu można przeprowadzać z wykorzystaniem narzędzi analogowych (wydruki) jak i cyfrowych (takich jak np. Google Forms, Microsoft Forms czy Officevibe).

## Badanie emocji

Jednym z ważnych elementów diagnozy równowagi między życiem prywatnym i zawodowym jest analiza przyzwolenia na okazywanie emocji. Skuteczne zarządzanie emocjami w miejscu pracy zaczyna się od trafnej diagnozy, która pozwala zrozumieć, jak pracownicy postrzegają klimat emocjonalny oraz w jaki sposób funkcjonuje komunikacja wewnętrzna.

W kontekście badania emocji można wykorzystać narzędzie ilościowe, które umożliwią zebranie opinii dużej liczby pracowników na temat atmosfery w pracy, poziomu stresu, możliwości wyrażania emocji, relacji z przełożonymi i współpracownikami oraz ogólnego poczucia bezpieczeństwa psychologicznego. Ankiety mogą zawierać zarówno pytania zamknięte, jak i otwarte, dające przestrzeń na refleksję. Uzyskane dane umożliwiają identyfikację obszarów wymagających poprawy i śledzenie zmian w czasie.

**@UWAGA! Zobacz zał. 8.3. „Przykładowa ankieta dotycząca atmosfery, relacji i przyzwolenia na okazywanie emocji w miejscu pracy”.**

## Grupowe wywiady pogłębione

Tego typu narzędzia pozwalają nie tylko zidentyfikować aktualny stan w organizacji, ale również zebrać pomysły na poprawę istniejącej sytuacji.

Grupy focusowe mogą być wykorzystywane jako indywidualne narzędzie do sprawdzenia stanu obecnego w firmie, ale również jako następny etap po przeprowadzonych ankietach, kiedy organizacja chce uzyskać szersze informacje. Pozwalają one na pogłębione zrozumienie doświadczeń pracowników, ich motywacji oraz barier, z którymi się spotykają w swojej codzienności. Szczególną wartość mają rozmowy z przedstawicielami różnych działów, grup wiekowych czy płci, ponieważ umożliwiają identyfikację zróżnicowanych potrzeb, na przykład wśród opiekunów dzieci lub osób starszych, kobiet w okresie macierzyńskim, czy pracowników 50+.

Warto korzystać z tego narzędzia przy badaniu „klimatu emocjonalnego” organizacji. Grupowe wywiady fokusowe pozwalają na pogłębione zrozumienie emocji, doświadczeń i oczekiwań pracowników. Moderowana rozmowa w grupie ujawnia nie tylko indywidualne odczucia, ale także dynamikę zespołową, mechanizmy wsparcia (lub ich brak) oraz wpływ stylu zarządzania na klimat organizacyjny. To także okazja do identyfikacji niewypowiedzianych potrzeb i wewnętrznych napięć.

Jeśli organizacja wywiadów grupowych jest trudna z uwagi na charakter i kulturę organizacji, można zastąpić je wywiadami indywidualnymi.

**@UWAGA! Zobacz zał. 8.4.**

**„Przykładowe pytania fokusowe dotyczące równowagi między życiem zawodowym a prywatnym”.**

## Mapowanie ról i procesów

Dodatkowym narzędziem badania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym jest mapowanie ról i procesów, czyli **określenie, które stanowiska powinny być objęte dodatkowymi benefitami wspierającymi równowagę między życiem prywatnym i zawodowym oraz które stanowiska mają utrudnioną możliwość korzystania z benefitów**. Przykładowe obszar:

- Czy wszystkie stanowiska mogą wykonywać pracę w trybie zdalnym, hybrydowym lub z elastycznym grafikiem?
- Czy istnieją stanowiska ze szczególnie utrudnionymi warunkami pracy?
- Czy istnieją stanowiska ze szczególnie wysokim poziomem stresu?

Analiza ta powinna brać pod uwagę stopień autonomii stanowiska, konieczność pracy zespołowej oraz kontaktu z klientem lub używanie specjalistycznych sprzętów. Zebrane wyniki mogą pomóc opracować i wdrożyć realistyczne rozwiązania.



## „Exit interview” – rozmowa wyjściowa, rozmowa końcowa

**Exit interview, czyli ankieta lub rozmowa końcowa z pracownikiem, który opuszcza firmę.** W takich sytuacjach pracownicy są bardziej chętni do przekazania informacji, co w firmie można poprawić. Dodanie pytań dotyczących sytuacji związanej z balansem między życiem prywatnym i zawodowym w podziale na płęć, pozwoli zidentyfikować, czy nie jest to jeden z elementów, który ma istotny wpływ na rezygnację z pracy.

## Raporty od dostawców organizujących akcje profilaktyczne, opiekę medyczną

Organizacje, które oferują swoim pracownikom pakiety wspierające zdrowie, chcąc sprawdzić w jakim stopniu pracownicy korzystają z akcji profilaktycznych dedykowanych im i wspierających zdrowie i wczesną wykrywalność chorób, mogą prosić o raporty podsumowujące liczbowo lub procentowo korzystanie z akcji. Raporty te umożliwiają również zdiagnozowanie zainteresowania tematem zdrowia i równowagi oraz tego typu dedykowanymi akcjami profilaktycznymi.

## Ocena gotowości kulturowej organizacji do wprowadzania narzędzi wspierających równowagę między życiem prywatnym i zawodowym

Warto ocenić gotowość kulturową organizacji do wprowadzenia elastycznych form pracy oraz innych modelowych rozwiązań. Obejmuje to zarówno analizę formalnych polityk i procedur, jak i nieformalnych norm zarządczych, poziomu zaufania oraz stylu komunikacji. Narzędziami wspierającymi ten etap mogą być warsztaty strategiczne z kadrami kierowniczą oraz autodiagnozy (prowadzone przez działy HR lub firmy zewnętrzne).

## Benchmark i raporty z rynku

Warto sięgnąć po benchmarking, czyli porównanie praktyk własnej organizacji z trendami rynkowymi i rozwiązaniami stosowanymi w innych firmach z branży. W tym celu wykorzystuje się raporty instytucji takich jak PARP, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Deloitte, McKinsey czy LinkedIn. Tego typu analiza umożliwia ocenę pozycji organizacji na tle rynku oraz możliwości jej adaptacji do sprawdzonych **rozwiązań**<sup>9</sup>.

9. K. Dębkowska, U. Kłosiewicz-Górecka, A. Szymańska, A. Wejt-Knyżewska, K. Zybortowicz,

Podsumowując, **diagnoza stanu obecnego w organizacji a stanu porządnego i potrzeb w zakresie wykorzystywania różnych narzędzi wspierających równowagę między życiem prywatnym i zawodowym, powinna być procesem systematycznym, opartym na danych i uwzględniającym różnorodność pracowników.** Najpełniejszy obraz można uzyskać po wykorzystaniu kilku różnych narzędzi diagnozujących. Wskaźniki powinny być monitorowane na bieżąco, a rozwiązania dobrane tak, żeby zwiększały efektywność firmy i poprawiały jakość życia pracowników i wyrównywały szanse różnych grup zawodowych.

## JAK WSPIERAĆ RÓWNOWAGĘ MIĘDZY ŻYCIEM ZAWODOWYM A PRYWATNYM PRACOWNIKÓW?

### Elastyczne formy i czas pracy

To zbiór rozwiązań organizacyjnych, które odbiegają od tradycyjnego modelu zatrudnienia na pełny etat w stałych godzinach pracy, w siedzibie pracodawcy. To rozwiązania, które pozwalają pracownikowi na większą swobodę w zakresie formy, godzin, miejsca oraz sposobu wykonywania

pracy, przy jednoczesnym zachowaniu efektywności i realizacji celów organizacji.

**Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy są odpowiedzią na zmieniające się uwarunkowania demograficzne, społeczne i ekonomiczne.**

Według Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), starzenie się społeczeństwa oraz niska dzietność prowadzą do spadku zasobów pracy, co zagraża równowadze pokoleniowej na rynku pracy. **W związku z tym elastyczne formy zatrudnienia stają się narzędziem umożliwiającym aktywizację zawodową grup dotychczas mniej aktywnych, takich jak osoby starsze czy opiekujące się dziećmi.**

Instytut Pracy i Spraw Socjalnych (IPiSS) wskazuje, że elastyczne formy pracy sprzyjają godzeniu życia zawodowego z prywatnym (worklife balance), co jest istotne w kontekście polityki równych szans i wyzwań demograficznych (wpisują się w trend eliminowania dyskryminacji ze względu na płeć i wiek). Zmiany te mają na celu optymalizację wykorzystania potencjału ludzkiego oraz poprawę wydajności pracy.

Ponadto, elastyczne formy umożliwiają dostosowanie się do indywidualnych potrzeb pracowników, co przekłada się na zwiększenie ich satysfakcji i zaangażowania. Dla pracodawców oznacza to możliwość przyciągnięcia i zatrzymania

„Work-life balance a elastyczne formy organizacji pracy”, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa, 2024. [Pełna treść raportu](#), dostęp 12.08.2025. J. Liwiński, U. Sztanderska, „Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Elastyczne formy zatrudnienia”, 2010 [Pełna treść publikacji](#), dostęp 12.08.2025.

talentów oraz lepsze dostosowanie do dynamicznych zmian na rynku pracy.

Wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia jest zatem strategicznym działaniem, które odpowiada na wyzwania współczesnego rynku pracy, wspierając zarówno potrzeby pracowników, jak i cele organizacji. **Rozwój elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy wpisuje się w trend dotyczący humanizowania pracy**, polegający na dostosowaniu pracy do indywidualnych potrzeb i możliwości pracownika w zależności od jego sytuacji osobistej lub rodzinnej, adekwatnej do różnych faz życia człowieka.

## Wybrane elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy

**Praca zdalna** to forma organizacji pracy, w której pracownik wykonuje swoje obowiązki zawodowe poza siedzibą pracodawcy, najczęściej z domu lub innego dowolnego miejsca, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej (np. komputera, Internetu, systemów zarządzania projektami).

**Praca hybrydowa** (ang. hybrid work model) to model mieszany, w ramach którego pracownik może wykonywać część obowiązków w domu, ale regularnie pojawia się także w siedzibie firmy. Przykładowy system może wyglądać następująco, 2 dni w tygodniu praca z biura, a 3 dni praca zdalna w domu lub w innej, wcześniej zadeklarowanej lokalizacji.

**Workation** to połączenie pracy zdalnej z wypoczynkiem w atrakcyjnej lokalizacji.

Pracownicy wykonują obowiązki zawodowe z miejsc typowo wakacyjnych, co sprzyja regeneracji i zwiększa kreatywność.

**Elastyczne godziny pracy i grafiki** (eng. flex time) to system pracy umożliwiający pracownikom samodzielne ustalanie godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy w określonych ramach czasowych, co pozwala na lepsze dopasowanie pracy do indywidualnych potrzeb.

**Zmniejszone wymiary etatu** to rozwiązanie, w którym pracownik wykonuje obowiązki w mniejszym wymiarze czasu niż pełny etat, np. na pół etatu czy  $\frac{3}{4}$  etatu, co pozwala na lepsze dostosowanie pracy do indywidualnych potrzeb.

**Job sharing** (pol. dzielenie etatu) to forma organizacji pracy, w której dwóch (lub więcej) pracowników dzieli między sobą obowiązki i czas pracy przypisany do jednego pełnego etatu. Każda osoba pracuje na część etatu, a razem zapewniają ciągłość wykonywania zadań. Job sharing pozwala na większą elastyczność, pracę w mniejszym wymiarze godzin, co ułatwia pogodzenie pracy z życiem prywatnym i opieką nad osobami zależnymi.

**4-dniowy tydzień pracy** to model pracy, w którym pracownicy wykonują swoje obowiązki w ciągu czterech dni roboczych w tygodniu, zamiast tradycyjnych pięciu, zazwyczaj bez zmniejszenia wynagrodzenia ani zwiększania obciążenia pracą. Celem takiego rozwiązania jest poprawa produktywności i kreatywności osób zatrudnionych, poprawa równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz dobrostanu pracowników.

## Narzędzia wspierające wdrażanie elastycznych form pracy

Na podstawie analiz dobrych praktyk europejskich oraz krajowych można wskazać zestaw skutecznych narzędzi wspierających wdrażanie elastycznych form zatrudnienia z poszanowaniem równości płci i różnorodności pokoleniowej.

### Indywidualne podejście do elastyczności pracy

- Zatrudnienie z wykorzystaniem elastycznych form nie powinno być uzależnione od wieku pracownic i pracowników, lecz od ich realnych potrzeb życiowych i zawodowych. Elastyczność może być korzystna na każdym etapie kariery, niezależnie od wieku, płci czy sytuacji rodzinnej.
- Warto zdefiniować katalog dopuszczalnych rozwiązań, możliwych do zastosowania w różnych przypadkach, np. umożliwienie pracy zdalnej w przypadkach, gdzie to możliwe, wraz z określeniem zadań możliwych do realizacji w tej formule, redukowaniem konieczności dojazdów (np. poprzez grupowanie lokalizacji zadań).

### Transparentność i sprawiedliwy dostęp

Organizacja powinna jasno komunikować dostępność elastycznych rozwiązań zarówno wobec obecnej załogi, jak i osób aplikujących

o pracę. Rozwiązania te powinny być dostępne na równych zasadach dla wszystkich grup zatrudnionych z uwzględnieniem indywidualnych preferencji i ograniczeń, np. zdrowotnych, opiekuńczych czy edukacyjnych.

## Urlopy oraz dni wolne

Odpowiednie i przemyślane zarządzanie polityką urlopową oraz innymi formami nieobecności w miejscu pracy, takimi jak urlopy bezpłatne, dni wolne z tytułu wydarzeń okazjonalnych (nie gwarantowanych przez kodeks pracy), czy możliwość prywatnych wyjazdów w trakcie pracy, może mieć istotny wpływ na kształtowanie równości płci w środowisku zawodowym.

### Urlopy bezpłatne

Urlopy bezpłatne stanowią istotne narzędzie, z którego mogą korzystać osoby pracujące chcące poświęcić więcej czasu życiu prywatnemu.

Urlopy bezpłatne są udzielane pracownikom w celach m.in. takich jak: opieka nad dziećmi (wykraczająca poza tę wynikającą z przepisów prawa pracy) lub dorosłymi osobami zależnymi, chęć kontynuowania nauki, podróże, rozwój osobisty czy realizacja projektów społecznych. Mogą stać się istotnym narzędziem, pod warunkiem, że są komunikowane w sposób zachęcający obie strony, zarówno kobiety jak i mężczyźni, do ich wykorzystania.



Rekomendowanym rozwiązaniem jest wprowadzenie przejrzystych polityk, które nie tylko umożliwią korzystanie z tego rozwiązania, ale również będą budowały kulturę równego podziału obowiązków rodzinnych.

### **W budowaniu procedur dotyczących urlopów bezpłatnych istotnym jest:**

- Określenie warunków przyznawania urlopów, takich jak maksymalny czas trwania, procedury składania, kryteria ich rozpatrywania.
- Neutralność płciowa, czyli zapewnienie, że procedura jest neutralna pod względem płci.
- Szkolenia dla kadry zarządzającej oraz transparentność w zakresie przyznawania urlopów (unikanie uprzedzeń i stereotypów).
- Śledzenie na bieżąco danych dotyczących korzystania z urlopów bezpłatnych z podziałem na płeć, aby identyfikować i adresować ewentualne nierówności.

### **Dodatkowe dni wolne nie przewidziane w kodeksie pracy**

W celu zachowania balansu między życiem prywatnym i zawodowym, pracodawcy oferują swoim pracownikom dodatkowe dni wolne przewidziane na różne okoliczności lub wydarzenia. Wprowadzanie takiego rozwiązania sprawia, że pracownicy mają większe poczucie wpływu na własny czas, niekoniecznie wykorzystując urlop na różne sytuacje życiowe. W kontekście równouprawnienia obu płci dostęp do każdego z benefitów powinien być równy dla kobiet i mężczyzn, z wyłączeniem tych przeznaczonych wyłącznie dla kobiet, związanych z uwarunkowaniami fizjologicznymi (urlop menstruacyjny).

### **Przykładowe dodatkowe dni wolne:**

- **Dzień na zdrowie psychiczne** – pracownik może wziąć dzień wolny, by zadbać o dobrostan psychiczny, odpocząć lub zregenerować się bez konieczności podawania powodu (np. firmy: Deloitte, SAP).
- **Urlop na podratowanie zdrowia** – funkcjonuje w oświacie, natomiast firmy mogą zaadaptować takie rozwiązanie. Wykorzystywany w sytuacjach, gdy pracownik potrzebuje dłuższego wolnego ze względów zdrowotnych, a niekoniecznie jest to związane ze zwolnieniem lekarskim. Jest to urlop płatny. Powinien być wprowadzony w regulaminie z określeniem wszystkich ważnych parametrów tj. kto jest uprawniony, jaki jest maksymalny okres korzystania z urlopu. Długość może być uzależniona od stażu pracy w firmie.
- **Dzień wolny w urodziny** – pracownik w ramach prezentu urodzinowego otrzymuje płatny dzień wolny (np. firmy: 3M, EY, BNP Paribas).
- **Dzień wolny na wolontariat/ działania społeczne** – firmy mogą określić ilość dni wolnych, które pracownik będzie mógł wykorzystać na działania społeczne, charytatywne, np. 12 dni w roku (Przykłady firm: Santander, Camgemini, Westwing).
- **Dodatkowy dzień wolny po ważnych wydarzeniach rodzinnych** – są to dodatkowe, ponadkodeksowe dni przyznane przez firmę po ważnych wydarzeniach, np. dodatkowy dzień po ślubie, narodzinach dziecka, przeprowadzce, pogrzebie bliskiego (przykłady: IKEA, Grupa Żywiec).
- **Dni regeneracyjne, wellbeingowe** – ogólnofirmowe dni wolne, często wprowadzone dla wszystkich zespołów lub konkretnego zespołu

po bardzo intensywnym okresie pracy (przykłady: Allegro, Sii).

- **Wolne między świętami** – firmy dają „gratis” dodatkowy dzień wolny dla wszystkich pracowników, np. piątek po Bożym Ciele, 24 grudnia.
- **Dni wolne dla rodziców, opiekunów** – dodatkowe dni wolne, np. na rozpoczęcie roku szkolnego, szczepienie, badania, opieka nad seniorem.
- **Urlop menstruacyjny** – dni wolne dla kobiet, w przypadku bolesnych miesiączek firma może ustalić kilka dni wolnego miesięcznie. Jako rozwiązanie systemowe jest stosowane w Hiszpanii od 2023.
- **Urlop menopauzalny, andropauzalny** – specjalnie dedykowane dni wolne dla pracowniczek lub pracowników w okresie menopauzy lub andropauzy, które można wykorzystać w momentach gorszego samopoczucia. Urlop ten może występować również w formie pracy zdalnej, hybrydowej. W Wielkiej Brytanii to rozwiązanie jest testowane w przypadku menopauzy (Tesco, HSBC). Rozwiązania dotyczące andropauzy pojawiają się sporadycznie, znaleźć można natomiast rozwiązania „edukujące”, w tym zakresie.

Dodatkowe dni wolne powinny być uwzględnione w politykach HR. Mogą być traktowane jako „dodatkowy urlop” lub „nieobecność usprawiedliwiona płatna”. Niektóre z nich mogą być wprowadzone również do wykorzystania godzinowego (np. 4h na szczepienie).

Wprowadzenie dodatkowych dni wolnych warto przetestować na grupie pilotażowej. Każde wdrożenie powinno być poprzedzone edukacją pracowników w jakich sytuacjach i w jaki sposób można korzystać z dodatkowych dni wolnych.

Ważne jest również przeszkolenie kadry menedżerskiej w tym zakresie.

Po wprowadzeniu należy monitorować wykorzystanie benefitów w podziale na grupy stanowiskowe oraz w podziale na płeć.

Inne KPI, które warto monitorować po wdrożeniu dodatkowych dni wolnych to zaangażowanie eNPS (Employee Net Promoter Score, czyli wskaźnik mierzący lojalność i zaangażowanie pracowników), absencja oraz ocena jakościowa benefitu.

## Wyjścia prywatne w czasie pracy

Wyjścia prywatne są przewidziane w kodeksie pracy, natomiast pracownik powinien zgłosić to wcześniej i następnie odpracować w innym terminie.

Wiele firm jako benefit dla swoich pracowników, zaczyna wprowadzać wyjście prywatne, którego pracownik nie musi odpracowywać.

### Benefit ten może przybierać różne formy, np.:

- 12h w miesiącu na załatwienie spraw własnych, których nie trzeba odpracowywać (np. mBank, IKEA).
- Dodatkowe godziny wolne, np. dla rodziców na wyjście do lekarza (2h w miesiącu).
- Krótszy piątek, np. 6-godzinny piątek, a płatny jak 8 godzin.



## Rodzicielstwo / opieka nad osobami zależnymi

Warto tworzyć wspierające środowisko pracy, w którym rodzicielstwo nie jest postrzegane jako bariera do rozwoju kariery zawodowej. Kluczowe jest przy tym zrozumienie potrzeb pracowników, zarówno matek jak i ojców oraz właściwa na nie odpowiedź.

Równość płci w kontekście rodzicielstwa to nie tylko działania legislacyjne, ale przede wszystkim zmiany społeczno-kulturowe.

W odpowiedzi na te potrzeby, organizacje tworzą cały szereg benefitów zarówno płacowych jak i pozapłacowych, które mają wspierać poczucie bezpieczeństwa oraz perspektywę stałego rozwoju dla rodziców oraz dla tych dopiero planujących życie rodzinne.

Aktywność zawodowa kobiet w Polsce jest powiązana z opieką nad dziećmi (tym niższa im więcej mają dzieci).

Wśród matek dzieci w wieku 13 lat współczynnik aktywności zawodowej wynosi 62%, o 26 pkt. proc. mniej niż wśród kobiet bezdzietnych. Współczynnik ten rośnie wraz z wiekiem najmłodszego dziecka, co wynika z faktu, że część matek wznawia aktywność zawodową wraz z dorastaniem dzieci. Wśród matek, których najmłodsze dziecko ma 1314 lat, poziom aktywności zawodowej wynosi 84%.

Poziom aktywności zawodowej tych kobiet także nie wraca do poziomu obserwowanego wśród bezdzietnych.

To, że kobiety zawieszają swoją aktywność zawodową po narodzinach dziecka, nie powinno być uznawane za niepokojące zjawisko, jeżeli jest to zgodne z preferencjami partnerów i pozostaje w zakresie możliwości finansowych rodziny, może wręcz stanowić wartość z perspektywy zapewnienia dobrej opieki dziecku przez matkę. Problem stanowi natomiast sytuacja, w której nieaktywność zawodowa kobiety wynika z braku innych możliwości, a nie z jej przemyślanego wyboru i kiedy powrót na rynek pracy jest **utrudniony**<sup>10</sup>.

Dlatego dalsze działania legislacyjne, społeczne, kulturowe a także edukacyjne mogą przyczynić się do bardziej równomiernego podziału obowiązków rodzicielskich między matką a ojcem, a co za tym idzie do wyrównania szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy.

W Polsce, pracownicy, która urodziła dziecko, przysługuje 20 tygodni urlopu macierzyńskiego (z których 14 jest przeznaczone wyłącznie dla niej, a kolejne 6 może przekazać ojcu dziecka) oraz 32 tygodnie urlopu rodzicielskiego (do podziału pomiędzy oboje rodziców) [stan obowiązujący na rok 2025, Dz.U. 2025 poz. 277].

W 2024 roku średnia wysokość dziennego zasiłku wypłacanego za urlop rodzicielski wynosiła: 167 zł dla

10. Kiełczewska, Kukołowicz, Wincewicz, 2022; Baszczak i in., 2022.

ojców i 124 zł dla **matek**<sup>11</sup>. Te różnice w zasiłkach wpływają na decyzję rodzin dotyczące podziału urlopu rodzicielskiego. Często bardziej opłacalne jest dla rodziny, gdy matka korzysta z dłuższego urlopu rodzicielskiego. Z pozytywnych trendów, w Polsce obserwuje się rosnącą liczbę ojców korzystających z urlopów rodzicielskich na przestrzeni ostatnich kilku lat. W 2022 z urlopu rodzicielskiego skorzystało 3,7 tys. ojców, co stanowiło 1% uprawnionych, w 2023 – 19 tys., czyli 7% uprawnionych, w 2024 według danych ZUS prawie 42 tys., co stanowiło 17% uprawnionych. W 2024 średni czas trwania urlopu rodzicielskiego wykorzystywanego przez ojców wyniósł 48,6 dnia, czyli około 7 tygodniu (przy łącznie dostępnych 41 tygodniach dla obojga rodziców). Pomimo wzrostu, liczby ojców korzystających z urlopów rodzicielskich, nadal istnieją dwie główne bariery: ekonomiczne (niższe zarobki kobiet versus mężczyźni) oraz społeczne (panujące stereotypy i obawy przed negatywną **oceną**)<sup>12</sup>.

## Urlopy rodzicielskie (macierzyński, tacierzyński, rodzicielski)

W krajach skandynawskich, Szwecji, Norwegii oraz Danii, systemy urlopów macierzyńskich, ojcowskich i rodzicielskich zostały zaprojektowane z myślą o równym podziale obowiązków rodzicielskich między matką a ojcem. Przykładowo w Szwecji łączny urlop rodzicielski wynosi 480 dni na dziecko. Dla każdego z rodziców

90 dni jest zarezerwowanych i jest to czas nietransferowalny na drugiego rodzica. Pozostałe 300 dni mogą być dowolnie podzielone między rodziców.

W Polsce 26 kwietnia 2023 roku weszła w życie ustawa z 9 marca 2023 r. o zmianie ustawy Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2023 r., 641, dalej: K.p.). Wdrożyła ona do naszego porządku prawnego dwie unijne dyrektywy, a mianowicie dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1152 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy w Unii Europejskiej (Dz. Urz. UE L 186 z 11.07.2019, str. 105) oraz dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1158 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów oraz uchylającą dyrektywę Rady 2010/18/UE (Dz. Urz. UE L 188 z 12.07.2019, str. 79). Nowe przepisy wprowadziły wiele rozwiązań korzystnych dla pracowników, w tym pracowników-rodziców. Jednym z nich jest nowy, 9tygodniowy urlop rodzicielski, wyłącznie dla ojców. Chodzi o nowy art. 182(1a) par. 1 pkt 1 i 2 Kodeksu pracy, zgodnie z którym pracownicy, rodzice dziecka mają prawo do urlopu rodzicielskiego w celu sprawowania opieki nad dzieckiem w wymiarze do 41 tygodni, w przypadku urodzenia jednego dziecka przy jednym porodzie lub 43 tygodni, w przypadku urodzenia od dwojga do pięciorga i więcej dzieci przy jednym porodzie. Urlop rodzicielski przysługuje łącznie obojgu pracownikom, rodzicom dziecka. Każdemu

11. G. J. Leśniak, „Równość rodzicielska w Polsce ciągle pełna wyzwania”, prawo.pl, 2025. [Pełna treść artykułu](#), dostęp 12.08.2025.

12. G. J. Leśniak, „Równość rodzicielska w Polsce ciągle pełna wyzwania”, prawo.pl, 2025. [Pełna treść artykułu](#), dostęp 12.08.2025. Infor, „Rekordowy wzrost ojców na rodzicielskim. ZUS: W 2024 r. 41,9 tys. ojców skorzystało z urlopu rodzicielskiego. <Dyrektywa work-life balance przynosi efekty.>”, 2025. [Pełna treść artykułu](#), dostęp 12.08.2025.

z rodziców dziecka przysługuje wyłączone prawo do 9 tygodni urlopu rodzicielskiego. Prawa tego nie można przenieść na drugiego z pracowników – rodziców dziecka. Natomiast z urlopu rodzicielskiego mogą jednocześnie korzystać oboje pracownicy – rodzice dziecka. W takim przypadku łączny wymiar urlopu rodzicielskiego nie może przekraczać wymiaru odpowiednio 41 lub 43 **tygodni**<sup>13</sup>.

### **Firmy i organizacje mogą wspierać równy podział w opiece poprzez promowanie udziału ojców**

#### **w opiece nad dziećmi, poprzez:**

- **Podniesienie zasiłku rodzicielskiego dla ojców**, np. przez pełne wynagrodzenie za część urlopu lub bonusy za jego wykorzystanie.
- **Premia za podział**, przykładowo dodatkowy płatny tydzień dla obojga rodziców, jeżeli skorzystają z urlopu w równym wymiarze (rozwiązanie stosowane w niektórych krajach skandynawskich).
- **Kampanie społeczne przełamujące stereotypy**, że to głównie kobieta powinna zajmować się dzieckiem.
- **Edukacja na temat wspólnego rodzicielska i równych ról kobiet i mężczyzn w rodzinie**, zarówno dla pracowników, jak ich rodzin oraz dzieci, aby od najmłodszych lat uczyć równości ról.
- **Pokazywanie pozytywnych wzorców ojcostwa**, łamanie stereotypów, wsparcie ze strony znanych/ publicznych ojców, którzy dzielą się doświadczeniem z korzystania z urlopu.

- **Kultura otwartości poprzez wspieranie i docenianie mężczyzn**, którzy w równy sposób korzystają z urlopu rodzicielskiego.
- **Podkreślanie długoterminowych korzyści, takich jak silniejsza więź z dzieckiem**, równowaga w podziale obowiązków domowych, co pozytywnie przekłada się na relacje, lepszy rozwój emocjonalny dzieci, przy równoczesnych zaangażowaniu obu rodziców w ich życie.

#### **Przykłady z rynku:**

- W Ikea Retail Polska każdy pracownik, który zostaje tatą, może skorzystać z dodatkowych, pełnopłatnych 4 tygodni urlopu ojcowskiego. Ten czas można wykorzystać w całości lub podzielić na dwa 2-tygodniowe okresy.
- W ING Banku Śląskim każdy tata wychowujący dziecko do 2. roku życia ma prawo do 5 dodatkowych dni płatnego urlopu ojcowskiego. Warunkiem jest wcześniejsze wykorzystanie podstawowego urlopu ojcowskiego. W ING Banku Śląskim mężczyznom przysługuje także dodatkowy dzień wolny w związku z narodzinami dziecka, co daje im łącznie 3 dni urlopu okolicznościowego.

#### **Powroty po dłuższych nieobecnościach związanych z rodzicielstwem**

Przy pierwszym kontakcie z tematem rodzicielstwa nie zawsze łatwo takiej osobie odnaleźć się w obowiązujących przepisach i dostępnych przywilejach, jednak można stosunkowo prosto udzielić tej osobie wsparcia w tym zakresie.

13. G. J. Leśniak, „Ojcowie nie korzystają masowo z 9-tygodniowego urlopu rodzicielskiego”, prawo.pl, 2023. [Pełna treść artykułu](#), dostęp 12.08.2025.

## Firmowe informatory o prawach i przywilejach rodziców

Za przygotowanie poradnika, informatora, zazwyczaj odpowiedzialny jest w organizacji dział HR. Poradnik powinien zawierać informacje o formalnościach związanych z urlopami i uprawnieniami dla rodziców, a także wzory formularzy, do których wypełnienia zobowiązany jest przyszły rodzic. Może być zarówno w formie elektronicznej jak i drukowanej. Informator powinien zawierać informacje skierowane zarówno dla matki jak i ojca.

Takimi informatorami mogą pochwalić się między innymi: mBank, Ikea, Santander Bank Polska, Amazon, czy Franklin. Ten ostatni przygotował przewodnik związany z rodzicielstwem dla liderów. Jest to kilkunastostronicowy dokument opisujący po kolei wszystkie etapy, od pierwszego momentu, kiedy pracownik dzieli się informacją o ciąży lub adopcji, aż po powrót pracownika do organizacji po dłuższej nieobecności. Każda z tych części zawiera zestaw informacji, o czym lider musi pamiętać na każdym z etapów. Są tam odniesienia do aktualnych regulacji prawnych (na przykład przerwa 15-minutowa co godzinę dla pracownicy w ciąży), ale też podpowiedź, o czym jeszcze pamiętać w temacie komunikacji (na przykład potwierdzić z pracownicą, w jaki sposób i kiedy informacja o jej ciąży ma być przekazana zespołowi i klientom) i planowania (m.in. matryca z możliwymi sposobami pokrycia nieobecności osoby w zależności od charakteru zadań, wielkości działu itp.).

## Programy re-onboardingowe

**Re-onboarding, czyli usystematyzowany proces ponownego wdrożenia do pracy osoby, która wraca po długiej nieobecności**, propozycjami programów reonboardingowych mogą być:

- **Program buddy** – współpracownik wciela się w rolę opiekuna osoby, która wraca do pracy po długiej nieobecności, wdraża ją w nowe zadania i pokazuje, co ewentualnie zmieniło się w organizacji podczas jej nieobecności. Funkcjonuje to w Credit Agricole w ramach projektu „Good to be back”. Podobne programy projektowane są aktualnie w Santander Banku [Polska](#)<sup>14</sup>.
- **Spotkania z mentorem** – czyli osobą, która z sukcesem powróciła do pracy po nieobecności związanej z rodzicielstwem, np. w Deloitte funkcjonuje Program Mentoringu Rodzicielskiego.

## Kontakt podczas „nieobecności”

W trakcie nieobecności możemy zachęcać do pozostawania w kontakcie z firmą, to jest jednak bardzo indywidualna sprawa, są osoby pozostające na bieżąco z życiem firmy i chętne do udziału w dodatkowych wydarzeniach, ale są też takie, które chcą ten czas poświęcić wyłącznie na macierzyństwo/rodzicielstwo, (Franklin Temple).

Warto badać potrzeby swoich pracowników w zakresie kontaktu w okresie urlopu. Wystarczy krótka ankieta z pytaniem:

14. M. Wrotniak, „<U nas ciąża to nie choroba>. 30 benefitów dla rodziców z polskiego rynku pracy”, Bankier.pl, 2023. [Pełna treść artykułu](#), dostęp 12.08.2025.

„Czy masz ochotę na kontakt z pracodawcą w czasie urlopu?”. Wśród pracowników mogą być osoby, które w tym czasie chcą się skupić tylko na dziecku i życiu rodzinnym, i takie, dla których kontakt z pracodawcą w czasie nieobecności jest ważny. Dzięki informacjom zebranych w badaniu firma może stworzyć, na zasadzie dobrowolności, plan aktywności dopasowanych do oczekiwań rodziców. Dla wielu pracowników uczestniczenie w szkoleniach, spotkaniach cyklicznych lub grupach dyskusyjnych w czasie długiej przerwy jest ważnym elementem budującym poczucie przynależności do firmy.

**Bank BGK, chcąc dbać o rodziców, którzy przebywają na urloпах rodzicielskich i przez to są nieobecni przez dłuższy czas w pracy, wysłała im newsletter „Rodzinka w BGK”.**

Informuje w nim, co się dzieje w banku. Dzięki temu przeciwdziała poczuciu wykluczenia i sprawia, że powrót jest przyjemniejszy, a ponowne wdrożenie do pracy łatwiejsze. Konsultant HR pozostaje w kontakcie z nieobecną osobą, kontaktuje się kilka tygodni przed końcowymi datami nieobecności i dopytuje, co dalej, podpowiadając, jakie opcje są dostępne z punktu widzenia przepisów. Po potwierdzeniu daty powrotu Konsultant HR przypomina przełożonemu o koniecznych do wykonania działaniach posługując się odpowiednią częścią wspomnianego wcześniej Przewodnika (od kwestii technicznych takich jak zamówienie sprzętu czy odnowienie dostępu, po bardziej miękkie, jak przywitanie i organizacja pierwszych dni pracy). W pierwszych tygodniach po rozpoczęciu pracy Konsultant HR spotyka się z wracającymi w danym miesiącu osobami, sprawdza, jak

przebiega ich re-onboarding i opowiada o dostępnych w firmie rozwiązaniach, w tym m.in. o benefitach dedykowanych rodzicom (Franlign Temple).

## **Gwarancja powrotu na stanowisko zajmowane wcześniej po urlopie rodzicielskim**

Obawa przed zwolnieniem po rocznej lub za sprawą urlopu wychowawczego, dłuższej nieobecności w pracy to rzeczywistość dobrze znana wielu świeżo upieczonym mamom. Pewność, że jest do czego wracać oferuje m.in.: Ikea Retail w Polsce. Należy także pamiętać, że kwestie powrotu do pracy po zakończonym urlopie reguluje art. Art. 186[4] Kodeksu Pracy.

## **Możliwość pracy na zmniejszonym etacie**

**Ciekawe rozwiązanie wprowadził Philip Morris International. Rodzice powracający do pracy po dłuższym urlopie rodzicielskim (minimum sześciomiesięcznym) mogą przez pierwszy miesiąc pracować na pół etatu, zachowując prawo do pełnego wynagrodzenia.**

Innym wyzwaniem po powrocie do pracy jest tempo funkcjonowania w firmie, które początkowo może przerażać i przerastać świeżo upieczonego rodzica. Pracownicy, którzy pracowali nieprzerwanie, mogą nie dostrzegać większych zmian, lecz rodzic wracający po przerwie może odnosić wrażenie, że w firmie zaszły rewolucyjne zmiany. Odczucie to najczęściej wynika

z tego, że umysł odzwyczaił się od rytmu panującego w organizacji, a przez ostatnie miesiące uwaga rodzica była skupiona na dziecku. Warto zdawać sobie sprawę, że ponowne wejście w tryb pracy po dłuższej przerwie jest wyzwaniem dla każdego i wymaga czasu.

## Coaching rodzicielski/ webinary przed powrotem

Coaching rodzicielski ma pomóc pracownikom w osiągnięciu worklife balance i przygotowaniu się na powrotu do pracy. Rodzice mogą docenić warsztaty i webinary dostarczające wiedzę i narzędzia z zakresu opieki i wychowywania dzieci, np. dotyczące balansu, snu małego dziecka, organizacji czasu, ustawiania priorytetów.

W dodatkowych materiałach znajdziesz przykładową ankietę służącą do diagnozy stopnia w jakim organizacja jest przyjazna rodzinie.

**@UWAGA! Zobacz zał. 8.5. „Autodiagnoza stanu obecnego – organizacja „przyjazna” rodzinie”.**

## Dedykowane szkolenia – budowanie świadomości roli kobiety/mężczyzny w roli opiekuna

Rekomendujemy realizację szkoleń mających na celu budowanie świadomości wśród pracowników o równym podziale obowiązków rodzicielskich. Szkolenia powinny być skierowane zarówno do kobiet, jak i mężczyzn, żeby przyniosły pożądane efekty. Powinny promować

równy podział opieki rodzicielskiej zarówno w sytuacji narodzin dziecka, jak również później podczas opieki, np. nad chorym dzieckiem.

Dobrym pomysłem są również szkolenia dla menedżerów zwiększające świadomość mechanizmów dyskryminujących w odniesieniu do płci.

## Dodatkowe dni wolne dla rodziców

Tworzenie polityki równościowej w zakresie czasu pracy rodziców, poprzez promowanie elastycznej pracy dla obojga ma na celu wspieranie równych podziałów w opiece nad dziećmi.

### Przykłady działań promujących elastyczną pracę dla rodziców:

- **Zachęcanie ojców poprzez programy extra dni wolnych tylko dla ojców** – tradycyjnie to kobiety częściej korzystają z dni wolnych związanych z opieką nad dziećmi. Promowanie i zachęcanie ojców poprzez extra dni przeznaczone tylko dla nich wpłynie pozytywnie na politykę równości w organizacji, a kobietom zwiększy szanse na kontynuowanie kariery.
- **Dodatkowe dni pracy zdalnej** – Franklin wprowadził dodatkowe dni pracy zdalnej dla rodziców dzieci, które są chore. Praca zdalna może być rozwiązaniem w przypadku choroby dziecka i konieczności pozostania w domu, na które najczęściej decyduje się mama, ze wcześniej wspomnianych już względów finansowych oraz uwarunkowań społeczno-kulturowych (stereotypowych). Możliwość



pozostania na pracy zdalnej w domu ojca z dzieckiem, usprawni pracę mamy i zmniejszy konieczność korzystania z opieki na dziecko.

## Przedszkola przy organizacjach

Z uwagi na niewystarczający system opieki nad małymi dziećmi (brak placówek lub miejsc w żłobkach i przedszkolach) rodzice małych dzieci są zmuszeni pozostawać dłużej w domach opiekując się dziećmi, np. wykorzystując urlop wychowawczy (głównie mamy) lub korzystając z zewnętrznej opieki dla dzieci, często odpłatnej.

Niektóre firmy zachęcają swoich pracowników do szybszego powrotu do pracy poprzez oferowanie miejsca w stworzonych przez nich żłobkach lub przedszkolach, które znajdują się niedaleko miejsca pracy. Dostosowują również godziny otwarcia do godzin pracy zakładu. Takimi inicjatywami mogą się pochwalić, np. Amica, która otworzyła przy siedzibie firmy we Wronkach żłobek i przedszkole. Placówka jest otwarta w godzinach dopasowanych do specyfiki firmy oraz oferuje zajęcia z języka angielskiego, sportowe oraz z mechatroniki.

Kolejnym przykładem jest firma Franklin, która **dla swoich pracowników otworzyła przedszkole** w centrum Poznania w budynku, w którym pracują rodzice. Jest to dwujęzyczne przedszkole, gdzie ważna jest też dieta makrobiotyczna oraz rozwój umiejętności społecznych i inteligencji emocjonalnej.

**Firmy, które nie decydują się na otwarcie własnego żłobka lub przedszkola, dofinansowują pobyt dzieci swoich pracowników w placówkach.** Sprawdza się to przy rozproszonych geograficznie strukturach firmy. Przykładem jest Amica, która dla dzieci pracowników, którzy pracują w innej lokalizacji niż Wronki dofinansowuje przedszkola lub żłobki.

**Organizacje mogą finansować takie dopłaty z Funduszu Świadczeń Socjalnych**, na który duże i średnie firmy dokonują odpisów (należy w takiej sytuacji pamiętać, że wysokość dofinansowania powinna być uzależniona od sytuacji materialnej rodziny).

Istnieje też możliwość dopłat ze środków obrotowych, można tutaj dodać oprócz dofinansowania do żłobków, przedszkoli i klubów dziecięcych, dofinansowanie do korzystania z opieki opiekuna dziennego.

## Opieka nad dziećmi w wieku szkolnym w okresie wakacyjnym

Wsparcie obejmuje kolonie, półkolonie dla dzieci pracowników lub dofinansowanie do wypoczynku.

Przykładem jest BNP Paribas, który dopłaca do zorganizowanego wypoczynku dzieci pracowników (kolonii, obozów, białej/zielonej szkoły). Ergo Hestia dofinansowuje większą część opłaty za udział dziecka w półkoloniach organizowanych przez klub sportowy funkcjonujący po sąsiedzku trójmiejskiej siedziby firmy.

## Miejsca coworkingu dla rodziców

Zaczynają powstawać również miejsca coworkingu pozwalające na pracę rodzicom, podczas gdy ich dzieci bawią się w sąsiadujących pomieszczeniach pod okiem animatorów. To rozwiązanie jest przeznaczone dla rodziców wykonujących wolne zawody, pracującym w systemie pracy zdalnej lub hybrydowej. Przykłady: warszawski Wilanów BlisCo Mamy; krakowska Osnowa.

Aby zachęcić pracowników do korzystania z miejsc coworkingu, firmy mogą podjąć współpracę z organizacjami pozarządowymi oferującymi i prowadzącymi takie miejsca. W niewielkich miejscowościach można w tym celu wykorzystać świetlice oraz biblioteki.

## Balans – dobrostan – zdrowie

### Pozwolenie sobie na emocje w kontekście pracy oraz płci

Świat pracy przez lata pomijał i marginalizował znaczenie emocji, uznając je za element utrudniający bycie profesjonalistą. Jednak badania (Brene Brown, 2012)<sup>15</sup> pokazują, że zarządzanie emocjami i przyzwolenie na ich wyrażanie poprawia atmosferę w pracy i efektywność zespołów. Dla kobiet i mężczyzn różnice kulturowe i społeczne mogą oznaczać odmienne oczekiwania co do wyrażania emocji.

Pozwolenie na emocje wspiera równość płci, bo znosi stereotypy takie jak, „kobiety są zbyt emocjonalne”, a „mężczyźni twardzi”. Pozwolenie na wyrażanie emocji w miejscu pracy ma bezpośredni wpływ na równość płci. Umożliwia kobietom bycie autentycznymi liderkami bez konieczności tłumienia swojej ekspresji, a mężczyznom, rozwijanie empatii i komunikacji emocjonalnej, bez lęku przed oceną. Zmniejsza to presję wynikającą ze stereotypów płciowych i sprzyja inkluzywnej kulturze organizacyjnej, w której każda osoba może być sobą.

### Przyzwolenie na wyrażanie emocji wpływa pozytywnie na wiele aspektów funkcjonowania organizacji i całego zespołu, m.in.:

- **Zwiększa lojalność i zaangażowanie pracowników** – kiedy pracownicy czują, że mogą być sobą, wyrażać emocje i nie muszą „nosić masek”, rośnie ich poczucie przynależności. Zaufanie do organizacji przekłada się na większą lojalność i chęć pozostania w firmie na dłużej. Pracownicy są bardziej zmotywowani do pracy, ponieważ ich potrzeby emocjonalne są dostrzegane i respektowane.
- **Redukuje stres i zmniejsza ryzyko wypalenia zawodowego** – możliwość otwartego mówienia o trudnościach emocjonalnych, napięciu czy niepewności działa jak „wentyl bezpieczeństwa”, zmniejsza wewnętrzne napięcie i zapobiega kumulowaniu frustracji. Przestrzeń do wyrażania emocji sprzyja budowaniu odporności psychicznej i zapobiega chronicznemu przeciążeniu, które

15. B. Brown, „Odwaga w przywództwie. Cztery Kompetencje autentycznego lidera”, MT Biznes, 2019.



- prowadzi do wypalenia zawodowego.
- **Ułatwia rozwiązywanie konfliktów i integruje zespoły** – emocje często stoją za eskalacją konfliktów, dlatego umiejętność ich rozpoznawania i nazywania pozwala na wcześniejszą interwencję i konstruktywne rozwiązania. Gdy członkowie zespołu uczą się empatii i komunikacji emocjonalnej, rośnie jakość relacji i współpracy. Zespoły stają się bardziej zintegrowane, a różnorodność emocjonalna traktowana jest jako siła, nie słabość.
  - **Zwiększa innowacyjność i kreatywność** – środowisko, w którym emocje są akceptowane, zachęca do dzielenia się pomysłami bez obawy przed oceną. Poczucie bezpieczeństwa psychologicznego sprzyja eksperymentowaniu, wychodzeniu poza schematy i wnoszeniu nowych, odważnych propozycji.
  - **Wzmacnia markę pracodawcy (employer branding)** – organizacje, które otwarcie promują kulturę emocjonalnego bezpieczeństwa i równości płci, przyciągają talenty, zwłaszcza młodsze pokolenia, które szukają miejsc pracy zgodnych z ich wartościami. Taka firma postrzegana jest jako nowoczesna, odpowiedzialna społecznie i przyjazna ludziom.
  - **opiekunów emocjonalnych**, udzielając bezpośredniego wsparcia.
  - **Superwizja**, czyli regularne spotkania z osobą wspierającą rozwój, np. coachem lub psychologiem pracy, co pomaga lepiej radzić sobie z trudnymi sytuacjami.
  - **Szkolenia z zakresu inteligencji emocjonalnej**, które podnoszą kompetencje w obszarze samoświadomości, empatii i zarządzania emocjami w zespole.
  - **Szkolenia z komunikacji empatycznej**, to jedno z najbardziej efektywnych narzędzi budowania kultury szacunku, zrozumienia i współpracy. Tego typu szkolenia uczą m.in.: rozpoznawania i nazywania emocji, zarówno u siebie, jak i innych, aktywnego słuchania i udzielania informacji zwrotnej bez oceniania, konstruktywnego wyrażania potrzeb i granic, reagowania w sytuacjach napięcia emocjonalnego w sposób wspierający, a nie eskalujący konflikt.
  - **Programy mentoringowe**, w których bardziej doświadczeni pracownicy wspierają młodszych, dzieląc się nie tylko wiedzą, ale też sposobami radzenia sobie z napięciami i wyzwaniami emocjonalnymi.
  - **Polityki i programy wsparcia emocjonalnego**, takie jak szkolenia, kampanie wewnętrzne czy strategie dbania o dobrostan. Dobrym przykładem jest wdrożenie Employee Assistance Program (EAP), czyli programu poufnego wsparcia psychologicznego i doradczego, dostępnego dla wszystkich pracowników, który obejmuje konsultacje z psychologiem, wsparcie w sytuacjach kryzysowych, a także

**W organizacjach, niezależnie od ich rozmiaru, możliwe jest wdrażanie różnorodnych działań wspierających pracowników w obszarze emocji i dobrostanu:**

- **Spotkania indywidualne**, które dają przestrzeń do otwartej rozmowy, a liderzy pełnią funkcję

pomoc prawną czy finansową. Tego typu działania tworzą kulturę organizacyjną, w której emocje nie są tematem tabu, ale traktowane są jako ważny element zdrowego środowiska pracy.

- **Kodeks pracy emocjonalnej** to dokument (formalny lub nieformalny), który określa zasady wyrażania emocji i budowania bezpiecznego klimatu psychologicznego w organizacji. Kodeks taki może zawierać:
  - » normy dotyczące otwartości na emocje (np. „masz prawo czuć i mówić o tym, co czujesz”),
  - » zasady komunikacji w sytuacjach napięcia (np. unikanie języka oskarżeń, przestrzeń na przerwę emocjonalną),
  - » zobowiązania organizacji (np. zapewnienie wsparcia w sytuacjach kryzysowych, ochrona przed przemocą emocjonalną),
  - » przykłady dobrych praktyk.

Kodeks może być częścią szerszego dokumentu, np. polityki dobrostanu psychicznego lub funkcjonować jako osobna inicjatywa tworzona wspólnie z pracownikami.

## Biologia, menopauza, andropauza

Biologia ma znaczący wpływ na funkcjonowanie w pracy zarówno kobiet, jak i mężczyzn. Programy dla kobiet w okresie menopauzalnym i mężczyzn w okresie andropauzalnym ma na celu wyrównanie szans zawodowych

i społecznych oraz promowanie balansu psychofizycznego, jak również wprowadzenie rozwiązań systemowych wspierających ich dobrostan, aktywność oraz inkluzywność.

## Program Wyrównywania Szans dla Kobiet w Menopauzie „Balans 45+”

W Polsce w roku 2024 ponad 3,9 miliona kobiet było w okresie menopauzalnym, w 2030 liczba ta wzrośnie do 4,4 mln (prognoza demograficzna GUS), potwierdza to raport Kulczyk [Foundation](#)<sup>16</sup>. 8 na 10 kobiet doświadcza objawów menopauzy.

- 87% kobiet uważa, że dostęp do rzetelnej wiedzy, ułatwiłby jej funkcjonowanie podczas tego okresu w życiu.
- 30% kobiet w tym okresie twierdzi, że menopauza utrudnia codzienne funkcjonowanie.
- Wiele kobiet rezygnuje z pracy lub awansu z powodu pogorszenia zdrowia fizycznego i psychicznego.

**Przykładem działania wspierającego kobiety w okresie menopauzalnym może być realizacja wewnętrznego Programu Wyrównywania Szans dla Kobiet w Menopauzie „Balans 45+”.** Celami programu mogą być:

- Zwiększenie świadomości społecznej na temat menopauzy i jej wpływu na życie zawodowe i prywatne kobiet.
- Wprowadzenie systemowych rozwiązań wspierających dobrostan i aktywność tej grupy.

16. Kulczyk Foundation, „Menopauza bez tabu”: pierwsze w Polsce kompleksowe badanie dotyczące menopauzy”, 2023. [Pełna treść raportu](#), dostęp 12.08.2025

- Zapewnienie realnego wsparcia dla kobiet przechodzących menopauzę, aby mogły utrzymać lub rozwijać swoją aktywność zawodową i społeczną.
- Zmniejszenie stereotypów i dyskryminacji związanych z wiekiem i płcią.

### **W ramach programu realizowane mogą być:**

- **Szkolenia i warsztaty oraz kampanie informacyjną:**

- » Dla pracodawców i zespołów HR: Jak wspierać kobiety w okresie menopauzy w miejscu pracy.
- » Dla kobiet 45+: Edukacja zdrowotna, radzenie sobie z objawami, prawa pracownicze, techniki radzenia sobie ze stresem.
- » Obowiązkowe polityki Menopause-Friendly workplace dla firm powyżej 50 osób.
- » Plakaty, broszury, webinary, podcasty obalające mity o menopauzie.
- » Współpraca z mediami i influencerami 45+.

- **Wsparcie zdrowotne:**

- » Dostęp do konsultacji z ginekologiem, endokrynologiem, psychologiem, dietetykiem.
- » Program profilaktycznych badań zdrowotnych (np. gęstość kości, poziom hormonów).
- » Finansowanie polityki hormonalnej i psychologicznej.
- » Aplikacja mobilna „moja menopauza” (wspierająca kobiety w okresie menopauzy).

- » **Psychofizyczny balans**

#### **Wellness i selfcare:**

- » Bezpłatne lub refundowane zajęcia jogi, pilatesu, mindfulness.
- » Vouchery na masaże,

konsultacje dietetyczne.

- **Elastyczne formy zatrudnienia:**

- » Praca hybrydowa, skrócony czas pracy, możliwość pracy projektowej.
- » Pauzy regeneracyjne (np. „menopause break” – 15 min dziennie bez potrzeby tłumaczenia się).
- » Dodatkowe 5 dni urlopu “hormonalnego” w roku (finansowane przez fundusz zdrowia).
- » Wprowadzenie wiatraczków w pomieszczeniu w pracy.
- » Polityka „otwierania okien”.
- » Pokój do wypoczynku.
- » Łazienka z prysznicem.
- » Rezygnacja z dress codu na rzecz lekkich, przewiewnych strojów.

- **Rozwój i mentoring – w ramach tematów rozwojowych warto rozważyć:**

- » Programy szkoleń i kursów dot. przekwalifikowania.
- » Mentoring międzypokoleniowy – dzielenie się doświadczeniem (reverse mentoring).
- » Tworzenie grup samopomocowych.
- » Certyfikat “Firma wspierająca kobiety 45plus”.
- » Wprowadzenie w regulaminach zakazu dyskryminacji z powodu menopauzy/andropauzy oraz polityki zrozumienia i akceptacji.
- W ramach tworzenia polityk i procedur antydyskryminacyjnych warto zwrócić uwagę na:
- Włączenie menopauzy i andropauzy do polityki równego traktowania.
- Stworzenie procedury zgłaszania dyskryminacji związanej z wiekiem, płcią lub stanem zdrowia.
- Możliwość przeprowadzenia kampanii antydyskryminacyjnej pt. „Menopauza to nie koniec”.

## Przykładowe działania pilotażowe

Tabela nr 23. Przykłady działań pilotażowych, które wspierają work-life balance

Działanie	Opis	Termin	Partnerzy
<b>„Tydzień Menopauzy i andropauza w Pracy”</b>	Edukacja, konsultacje zdrowotne, zajęcia antystresowe.	Październik	lokalne NGO, firmy
<b>Klub Balansu 45+</b>	Cykl warsztatów, spotkań i zajęć ruchowych.	ciągły	
<b>Certyfikat Menopause Friendly</b>	Certyfikacja pracodawców wspierających kobiety 45+.	od 2025	instytucje certyfikujące

Źródło: Opracowanie własne



## Re-skilling i up-skilling kobiet

Kobiety, zwłaszcza zamieszkujące tereny wiejskie często napotykają na bariery w dostępie do rynku pracy. Przeszkodami są m.in. brak lokalnych ofert pracy, niedostateczna infrastruktura opieki nad dziećmi i osobami zależnymi, a także niskie wykształcenie lub kwalifikacje niedostosowane do potrzeb współczesnego rynku. W tym kontekście ważną rolę odgrywają lokalne inicjatywy, tj. Koła Gospodyń Wiejskich (KGW), fundacje czy projekty wspierane przez samorządy i NGO. Tworzą one przestrzeń nie tylko do integracji społecznej, ale również do rozwoju przedsiębiorczości, edukacji i aktywizacji zawodowej kobiet.

Sytuację potwierdzają badania rynku pracy, które wskazują na to, że długotrwałe pozostawanie poza rynkiem pracy wśród kobiet po urodzeniu dziecka jest wyższe w gminach wiejskich (25,5%) niż w gminach miejskich (16,2%). Dla porównania w dużych miastach poziom ten wynosi 13,7%<sup>17</sup>.

Wspieranie kobiet w rozwijaniu kompetencji zawodowych, przebranżawianiu i podejmowaniu aktywności ekonomicznej, przyczynia się do wyrównywania szans na rynku pracy i zmniejszenia ryzyka wykluczenia społecznego. Aktywizacja zwiększa niezależność ekonomiczną kobiet, ich wpływ na życie lokalnych społeczności oraz udział w podejmowaniu decyzji,

zarówno w rodzinie, jak i w życiu publicznym. Wspieranie kobiecej przedsiębiorczości na obszarach wiejskich może także sprzyjać rewitalizacji lokalnych gospodarek, promowaniu tradycji i produktów regionalnych, a także budowaniu zrównoważonego rozwoju społecznego.

### Diagnoza aktywności zawodowej kobiet na obszarach wiejskich i w mniejszych miejscowościach

Aby skutecznie planować działania aktywizujące zawodowo kobiety, szczególnie w regionach wiejskich i mniejszych miejscowościach, niezbędne jest przeprowadzenie pogłębionej diagnozy. Pozwala ona zrozumieć zarówno sytuację wyjściową, jak i potrzeby, oczekiwania oraz bariery, z jakimi mierzą się kobiety w kontekście edukacji, pracy i rozwoju.

#### Analiza zatrudnienia kobiet

- **Zbieranie i analiza danych statystycznych** nt. liczby kobiet aktywnych zawodowo, bezrobotnych, prowadzących działalność gospodarczą, uczących się lub nieaktywnych zawodowo.
- **Podział danych** według wieku, poziomu wykształcenia, formy zatrudnienia, sektora działalności, miejsca zamieszkania (miasto/wieś).
- **Wskazanie obszarów niedoreprezentowania kobiet na rynku pracy** (np. w zawodach technicznych, stanowiskach kierowniczych, w sektorze IT).

17. M. Pałka, „Rodzicielstwo i rynek pracy: child penalty w Polsce”, Ministerstwo Finansów Opracowania i Analizy No 9-2024, 2024. [Pełna treść analizy](#), dostęp 12.08.2025.

- Porównanie z danymi ogólnopolskimi lub regionalnymi, w celu identyfikacji lokalnych luk i potencjałów.

### **Ankiety na temat barier rozwoju**

- Badanie opinii i doświadczeń kobiet dotyczących barier w podjęciu pracy, przebranżowieniu lub rozwoju zawodowym.
- Przykładowe obszary badane w ankietach:
  - » trudności w łączeniu pracy z obowiązkami domowymi i opiekuńczymi,
  - » brak dostępu do szkoleń lub środków transportu,
  - » stereotypy kulturowe i niskie poczucie sprawczości,
  - » lęk przed technologią lub zmianą zawodową,
  - » brak ofert pracy dopasowanych do kompetencji i oczekiwań kobiet.
- Ankiety można realizować online, papierowo lub podczas lokalnych spotkań w KGW, gminach czy ośrodkach kultury.

### **Konsultacje społeczne**

- Organizacja spotkań z udziałem kobiet z lokalnych społeczności, przedstawicieli instytucji rynku pracy, edukacji, samorządu oraz lokalnych pracodawców.
- Rozmowy moderowane przez facylitatora lub animatorkę społeczną, mające na celu:
  - » zebranie perspektyw różnych grup społecznych,
  - » zidentyfikowanie lokalnych problemów i możliwości,
  - » wypracowanie propozycji działań aktywizacyjnych „uszytych na miarę” danej społeczności.

- Konsultacje mogą przybrać formę okrągłych stołów, debat, warsztatów czy spotkań roboczych w świetlicach, bibliotekach, szkołach.

## **Program „Aktywna Kobieta” – wsparcie dla kobiet po przerwach zawodowych**

Program dofinansowany ze środków UE w ramach działania 6.4. Aktywizacja zawodowa biernych zawodowo kobiet, to kompleksowe przedsięwzięcie wspierające kobiety w powrocie na rynek pracy lub w przebranżowieniu, szczególnie skierowany do:

- kobiet wracających po urlopie macierzyńskim/rodzicielskim,
- kobiet 50+ poszukujących nowej ścieżki zawodowej,
- kobiet z mniejszych miejscowości, które wcześniej nie były aktywne zawodowo,
- kobiet po dłuższej przerwie w zatrudnieniu z powodów zdrowotnych lub rodzinnych.

### **Elementy programu mogą obejmować:**

- indywidualne doradztwo zawodowe i planowanie ścieżki rozwoju,
- warsztaty budowania pewności siebie i motywacji,
- szkolenia z kompetencji cyfrowych, językowych i branżowych,
- krótkie staże/praktyki zawodowe w lokalnych firmach,
- mentoring, czyli łączenie uczestniczek z kobietami, które przeszły podobną ścieżkę,
- wsparcie opiekuńcze (np. vouchery na opiekę nad dziećmi/osobami starszymi),
- moduł przedsiębiorczości dla kobiet planujących własną działalność.



**Przykład: Programy realizowane przez Fundację Sukces Pisany Szminką, lokalne urzędy pracy czy organizacje pozarządowe.**

## **Platformy e-learningowe – elastyczne i dostępne formy edukacji**

**Dostęp do nauki online to skuteczny sposób na rozwój zawodowy kobiet, szczególnie:**

- dla kobiet z ograniczoną mobilnością (opieka nad dziećmi, brak transportu),
- w mniejszych miejscowościach z ograniczoną ofertą edukacyjną,
- dla osób łączących pracę z obowiązkami domowymi

**Funkcje i zalety platform e-learningowych:**

- dostępność 24/7, nauka w dogodnym czasie i tempie,
- kursy dostosowane tematycznie do różnorodnych potrzeb kobiet,
- moduły mikro-learningowe, krótkie formy edukacyjne,
- interaktywność, fora, quizy, sesje z ekspertkami,
- śledzenie postępów i certyfikaty, motywujące do ukończenia programu.

Wdrożenie takiej platformy może być realizowane przez urzędy pracy, uczelnie, organizacje kobiece lub firmy wspierające DEI (Diversity, Equity, Inclusion).

## **Wydarzenia firmowe**

Imprezy firmowe z udziałem rodzin to coraz popularniejszy sposób integracji

w organizacjach, od pikników, przez wspólne wyjazdy, po świąteczne spotkania. Tego typu wydarzenia sprzyjają budowaniu więzi, poprawiają atmosferę w pracy i zwiększają zaangażowanie pracowników. Co więcej, mogą odgrywać istotną rolę w promowaniu równości płci i partnerstwa ról społecznych, jeśli są projektowane w sposób inkluzywny.

Zanim jednak firma zdecyduje się na wdrożenie benefitu w postaci wydarzeń integracyjnych czy firmowych imprez, warto uprzednio zbadać rzeczywiste potrzeby i oczekiwania pracowników. Dobrym rozwiązaniem może być przeprowadzenie krótkiej ankiety wśród zespołu. Pozwoli to lepiej dopasować działania do preferencji pracowników i uniknąć sytuacji, w której proponowany benefit nie spotka się z zainteresowaniem

**Dlaczego to ważne?**

- **Przełamywanie stereotypów**  
– tradycyjnie kobiety są częściej postrzegane jako opiekunki, a mężczyźni jako żywicieli rodziny. Imprezy rodzinne pokazują, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni funkcjonują w wielu rolach: zawodowych, opiekuńczych, partnerskich. Wspólne uczestnictwo w wydarzeniach pozwala mężczyznom być bardziej widocznymi w roli ojców, a kobietom w rolach liderki i pracownicy. Promowanie partnerstwa w rodzinie, włączenie partnerów i dzieci pracowników do życia organizacji daje przestrzeń do promowania równego podziału obowiązków domowych i wspólnej obecności w życiu zawodowym. Może to być zachęta do wspólnego uczestnictwa w wychowaniu dzieci

i wzajemnego wspierania kariery.

- **Normalizacja potrzeb rodzinnych** – pokazanie, że życie rodzinne jest naturalnym elementem codzienności pracowników, zmniejsza presję ukrywania obowiązków opiekuńczych. To szczególnie ważne dla kobiet, które często są oceniane surowiej za łączenie roli matki i pracowniczki.
- **Wzrost zaangażowania i lojalności** – kiedy pracownik czuje, że jego życie rodzinne jest akceptowane i szanowane, rośnie jego satysfakcja z pracy i lojalność wobec organizacji. Dotyczy to zarówno kobiet, jak i mężczyzn.
- **Wspieranie elastyczności i zrozumienia** – obecność rodzin pokazuje kontekst życiowy pracowników, co może prowadzić do większego zrozumienia dla potrzeb np. elastycznego czasu pracy, urlopów rodzicielskich czy przerw opiekuńczych.

## Przykłady wydarzeń firmowych

### Piknik rodzinny

Organizowany raz do roku w formie plenerowego wydarzenia z atrakcjami dla dzieci i dorosłych (dmuchańce, gry zespołowe, grill, konkursy). Celem jest wspólne spędzenie czasu i budowanie nieformalnych relacji pomiędzy pracownikami oraz ich rodzinami. Piknik może być okazją do prezentowania wartości organizacji, promowania partnerstwa rodzinnego i zachęcania mężczyzn do aktywnego udziału w życiu rodzinnym.

### Warsztaty rodzinne

Cykl warsztatów (np. artystycznych, kulinarnych, muzycznych) organizowanych

w przestrzeni firmy lub online, w których uczestniczą dzieci pracowników razem z opiekunami. To okazja do wspólnej aktywności i poznania się w innych rolach niż tylko zawodowe. Teatryki czy przedstawienia angażujące dzieci i rodziców mogą być także elementem budowania dumy z przynależności do organizacji.

### Festyny firmowe i wydarzenia tematyczne

Większe wydarzenia integracyjne, np. z okazji Dnia Dziecka, Świąt czy zakończenia lata, z profesjonalnymi animacjami, występami, pokazami, strefą dla rodziców i dzieci. Organizacja może zapraszać całe rodziny, oferując przestrzeń dla różnych grup wiekowych i potrzeb.

### Pakiety rodzinne i wsparcie organizacyjne

Oprócz imprez, firma może wprowadzić wsparcie towarzyszące wydarzeniom, np.:

- zapewnienie opieki nad dziećmi podczas spotkań firmowych i szkoleń,
- organizowanie animacji w trakcie imprez firmowych,
- tworzenie tzw. „pakietów rodzinnych” – np. dofinansowanie wspólnego wypoczynku, rodzinnych wydarzeń kulturalnych czy edukacyjnych.

## Profilaktyka kobiet i mężczyzn

W Polsce profilaktyka zdrowotna w miejscu pracy jest uregulowana w Kodeksie pracy oraz w przepisach dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy. Oto kluczowe aspekty:



- **Obowiązek zapewnienia bezpiecznych warunków pracy** – pracodawca musi dbać o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników, minimalizując zagrożenia związane z wykonywaną pracą.
- **Badania lekarskie** – pracownicy podlegają badaniom wstępnym, okresowym i kontrolnym, które mają na celu ocenę ich zdolności do pracy w określonych warunkach.
- **Zapobieganie chorobom zawodowym** – pracodawca powinien podejmować działania ograniczające wpływ szkodliwych czynników środowiska pracy, np. poprzez regularne pomiary i rejestrowanie wyników badań.
- **Dostęp do profilaktycznych posiłków i napojów** – w niektórych przypadkach pracodawca ma obowiązek zapewnić pracownikom odpowiednie wsparcie żywieniowe.
- **Szkolenia BHP** – pracownicy muszą być regularnie szkoleni w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, aby wiedzieli, jak unikać zagrożeń.

Zdrowie fizyczne i psychiczne pracowników to fundament ich dobrostanu, dlatego ważne jest, żeby Pracodawcy wprowadzali działania prozdrowotne. Traktując zdrowie jako osobisty kapitał na życie, pracownicy mają szansę na rozwój i dokonywanie świadomych wyborów na rzecz lepszego życia i budowania zdrowych nawyków. Kobiety i mężczyźni mogą mieć różne potrzeby zdrowotne, dlatego organizacje powinny uwzględniać równość płci w swoich programach wspierających zdrowy styl życia. Wspólne działania w miejscu pracy sprzyjają również budowaniu więzi, eliminowaniu stereotypów oraz pomagają wprowadzaniu i utrzymaniu

zdrowych nawyków. Organizacje powinny wspierać pracowników poprzez programy profilaktyczne uwzględniające różnice między potrzebami obu płci, uwzględniając np. zdrowie hormonalne, odporność na stres, menopauzę, andropauzę, menstruację, profilaktykę nowotworową. Równość płci w miejscu pracy pozwala każdemu dbać o zdrowie na równych zasadach, eliminując stereotypy i nierówności.

Wspieranie profilaktyki zdrowotnej i promowanie zdrowego stylu życia w miejscu pracy może pomóc w ograniczeniu głównych problemów zdrowotnych w XXI w.:

- **Choroby układu ruchu** – bóle kręgosłupa, schorzenia stawów wynikające z siedzącego trybu życia i przeciążenia fizycznego.
- **Choroby cywilizacyjne** – cukrzyca, nadciśnienie, otyłość, często związane z niezdrową dietą i brakiem aktywności fizycznej.
- **Zaburzenia psychiczne** – stres, depresja, wypalenie zawodowe, coraz częstsze przez szybkie tempo życia i presję społeczną.
- **Problemy układu oddechowego** – wzrost liczby chorób płuc i alergii, spowodowany zanieczyszczeniem powietrza.
- **Choroby nowotworowe** – rosnąca liczba przypadków, często związana ze stylem życia, dietą i czynnikami środowiskowymi.
- **Zakażenia wirusowe** – nowe choroby zakaźne, pandemia COVID-19 unaoczniała zagrożenia związane z globalnymi infekcjami.

## Pytania kontrolne – ustalenie jaki jest stan obecny

- Czy dostęp do profilaktyki, benefitów jest oparty na jasnych kryteriach dostępnych dla wszystkich, z uwzględnieniem potrzeb obu płci?
- Czy wszyscy pracownicy mają równą możliwość skorzystania z akcji profilaktycznych, opieki medycznej, obiektów sportowych? (zwłaszcza w organizacjach rozproszonych)
- Czy organizacja bada potrzeby mężczyzn i kobiet dotyczące zdrowia na różnych stanowiskach? (white/ blue collars/ pracownicy terenowi, pracownicy biurowi).

## Jak budować programy profilaktyczne w organizacji?

Kluczowe jest zapewnienie, że wszyscy pracownicy mają równy dostęp do akcji profilaktycznych, opieki medycznej, informacji (poszerzanie świadomości), webinarów, wsparcia psychologicznego, dofinansowania do sportu itp., bez względu na płeć, ale uwzględniając różne potrzeby obu płci, które badamy na podstawie, m.in. raportów od dostawców opieki medycznej, audytów – ergonomia, ankiet, badania opinii pracowników, focusów, trendów ogólnych np. potrzeba mówienia o zdrowiu psychicznym, statystyk L4.

Bazą jest analiza liczbowa/ statystyczna (analitka HR: ilość L4, absencji, odejść i analiza ankiet).

## Przykłady działań promujących zdrowie fizyczne

- **Przeгляд zdrowia: kampania inkluzywności (pakiety badań krwi dla obu płci i różnych pokoleń)** – regularne badania profilaktyczne powinny być dostępne i promowane dla wszystkich, niezależnie od płci, lokalizacji miejsca pracy (white, blue collars, pracownicy terenowi) i uwzględnieniem potrzeb osób w różnym wieku. Ważne jest, aby uwzględniały różnorodne potrzeby zdrowotne, takie jak badania hormonalne dla kobiet i mężczyzn czy diagnostykę chorób często pomijanych w programach profilaktycznych. Organizacja badań powinna uwzględniać różne tryby pracy, aby zarówno osoby zajmujące się pracą biurową, jak i ci, którzy pracują w terenie i w innych lokalizacjach, mogli z nich skorzystać (np. alternatywa w postaci voucherów na badania w placówkach współpracujących).
- **Różowy Październik/Wąsopad, Movember (profilaktyka nowotworowa)** – kampanie zdrowotne dotyczące raka piersi i prostaty pokazują, jak ważne jest podejście uwzględniające zdrowie obu płci. Edukacja na temat samobadania powinna dotyczyć zarówno kobiet, jak i mężczyzn, a akcje profilaktyczne powinny obejmować szeroki zakres badań dla wszystkich.
- **Warsztaty promujące profilaktykę (np.: samobadanie piersi, jąder, skóry – czerniak)** – warsztaty powinny być prowadzone w sposób inkluzywny, aby wszystkie osoby mogły nauczyć się samobadania i zrozumieć znaczenie profilaktyki.



- **Dni zdrowia z dostawcą medycznym (skład ciała, BMI, glukoza)** – analiza składu ciała i wskaźników zdrowotnych powinna uwzględniać różnice biologiczne między płciami, ale jednocześnie eliminować uprzedzenia dotyczące wyglądu czy masy ciała. Edukacja powinna skupić się na zdrowiu i kondycji, a nie na stereotypach związanych z wyglądem.
- **Aktywny dzień w biurze, zachęcanie do aktywności fizycznej** – aktywność fizyczna powinna być dostępna dla wszystkich, niezależnie od płci czy poziomu sprawności fizycznej. Ważne jest, aby zachęcać zarówno kobiety, jak i mężczyzn do różnorodnych form ruchu, eliminując stereotypy dotyczące „męskich” i „kobiecych” aktywności.
- **Szczepienia (np. grypa, HPV) oraz kampania edukacyjna** dot. szczepień – HPV dotyczy zarówno kobiet, jak i mężczyzn, a szczepienia często są dostępne dla wszystkich. Kampania może obejmować edukację na temat znaczenia szczepień dla obu płci oraz obalać stereotypy, które mogą zniechęcać mężczyzn do szczepień.
- **Darmowe badania wzroku w biurach** – problemy ze wzrokiem mogą dotyczyć każdego, a ich wpływ na komfort pracy jest nieoceniony. Ważne jest, aby badania były dostępne i komunikowane w sposób neutralny płciowo, aby zachęcić wszystkich do korzystania z tej usługi.
- **Dofinansowanie do aktywności sportowych (np. biegi, siatkówka, bowling, piłka nożna)** – wspieranie aktywności fizycznej powinno uwzględniać różnorodność zainteresowań i eliminować stereotypy dotyczące „typowo męskich” czy „typowo kobiecych” dyscyplin sportowych. Warto podkreślać, że każda aktywność jest dla każdego.
- **Udział w akcjach ogólnopolskich (np. Bieg Kobiet – profilaktyka raka piersi i HPV)** – warto również organizować wydarzenia, które uwzględniają wszystkich pracowników, niezależnie od płci. Profilaktyka zdrowotna powinna być komunikowana w sposób neutralny i zachęcający dla każdego.
- **Benefity zdrowotne (np. MultiLife, MultiSport, Medicover Sport, LuxMed, Medicover, PZU Zdrowie)** – benefity zdrowotne powinny być dostępne i promowane dla wszystkich w równym stopniu. Ważne jest, aby oferta była zróżnicowana i odpowiadała na potrzeby różnych grup pracowników.
- **Wprowadzenie różowych skrzyneczek** – przestrzeń wsparcia dla osób menstruujących.

## Przykłady działań promujących zdrowie psychiczne

- **Miesięczne newslettery wellbeingowe/sportowe/prozdrowotne** – dobrostan psychiczny jest ważny dla każdego, niezależnie od płci. Warto, aby treści w newsletterach uwzględniały różne wyzwania zdrowotne.
- **Anonimowa infolinia psychologiczna dla pracowników** – każdy może potrzebować wsparcia psychologicznego, dlatego ważne jest, aby infolinia była komunikowana w sposób neutralny i dostępna dla wszystkich. Powinna eliminować stereotypy dotyczące zdrowia psychicznego i zachęcać do korzystania z niej bez względu na płeć.

- **Wsparcie psychologiczne dla kadry zarządzającej/liderów działających pod dużą presją** – stres w miejscu pracy nie ma płci, dlatego programy wsparcia powinny być dostępne dla wszystkich liderów. Ważne jest, aby eliminować uprzedzenia dotyczące radzenia sobie ze stresem i otwierać przestrzeń do rozmowy dla każdego.

## Monitoring i ocena skuteczności programów work-life balance

### KPI mierzące efektywność działań dotyczących wyrażania emocji i wspierających inkluzyjność

**Aby mierzyć efektywność wdrażanych działań** w zakresie wspierania emocji i budowania inkluzyjnej kultury pracy, **warto monitorować konkretne i mierzalne wskaźniki**. Pomagają one ocenić, czy działania przynoszą oczekiwane rezultaty oraz gdzie warto wprowadzić usprawnienia.

#### Liczba zgłoszeń do programów wsparcia (np. Employee Assistance Program, mentoring, superwizje)

Wzrost liczby osób korzystających z oferowanych form wsparcia może świadczyć o:

- wzroście zaufania do organizacji,

- lepszej znajomości dostępnych narzędzi,
- większej otwartości na mówienie o emocjach i potrzebach,
- skuteczności komunikacji wewnętrznej.
- to również sygnał, że organizacja odpowiada na realne potrzeby pracowników.

### Wzrost satysfakcji z pracy wg ankiet (np. badania klimatu organizacyjnego)

Regularne badania satysfakcji i zaangażowania pozwalają śledzić:

- czy pracownicy czują się wysłuchani i zauważeni,
- na ile uważają, że ich dobrostan emocjonalny jest ważny dla pracodawcy,
- czy oceniają komunikację i relacje w zespole jako wspierające,
- jak postrzegają kulturę organizacyjną z perspektywy inkluzyjności i równości,
- jak oceniają działania firmy dot. zapewnienia równego traktowania kobiet i mężczyzn,

Zmiany w wynikach ankiet mogą być jednym z najważniejszych dowodów na skuteczność działań.

### Zmniejszenie absencji

- Zmniejszenie liczby dni nieobecności (szczególnie z powodów psychicznych i psychosomatycznych) może świadczyć o:
  - poprawie dobrostanu psychicznego pracowników,
  - skuteczności działań prewencyjnych (np. szkoleń, grup wsparcia, elastycznej organizacji pracy),
  - budowaniu środowiska pracy, które jest mniej stresogenne i bardziej przyjazne emocjonalnie.



**Tabela nr 24. Zestawienie przykładowych mierników w obszarze równowagi**

Co mierzymy (KPi)	Jak mierzymy?	Cel	Częstotliwość	Odpowiedzialność
<b>Liczba zgłoszeń do programów wsparcia</b>	Rejestracja udziału w EAP, mentoringu, superwizji.	Wzrost korzystania z oferowanych form wsparcia o min. 20% w ciągu roku.	Kwartalnie / rocznie	HR / Koordynatorzy programów
<b>Poziom satysfakcji z pracy</b>	Ankiety satysfakcji i zaangażowania.	Wzrost średniego poziomu satysfakcji o min. 0,5 pkt w skali 15.	Co 6 miesięcy	HR
<b>Poczucie bezpieczeństwa emocjonalnego</b>	Wyniki pytań w ankiecie nt. atmosfery i relacji w zespole.	Min. 80% pracowników deklaruje, że czuje się bezpiecznie wyrażając emocje.	Co 6 miesięcy	HR / Liderzy
<b>Liczba dni absencji</b>	Dane z działu HR / kadrowego.	Spadek średniej liczby dni absencji (szczególnie psychicznych) o min. 10% rocznie.	Kwartalnie / rocznie	HR / Zarząd

Co mierzymy (KPi)	Jak mierzymy?	Cel	Częstotliwość	Odpowiedzialność
<b>Liczba konfliktów zgłoszonych do mediacji</b>	Raporty działu HR, dane z procedur rozwiązywania konfliktów.	Wzrost zgłaszalności i skrócenie średniego czasu trwania konfliktu.	Co kwartał	HR / Mediatorzy
<b>Uczestnictwo w szkoleniach dotyczących wyrażania emocji</b>	Listy obecności, raporty z ewaluacji szkoleń.	Min. 75% zespołów uczestniczy w szkoleniu z komunikacji empatycznej raz w roku.	Rocznie	HR / Dział szkoleń
<b>Równowaga płci w programach rozwojowych</b>	Analiza udziału kobiet i mężczyzn w mentoringu, szkoleniach, awansach.	Zbliżony udział kobiet i mężczyzn (np. różnica <10%).	Rocznie	HR / Kadra kierownicza
<b>Zgłaszanie przypadków nierównego traktowania</b>	Dane z systemów compliance / zaufanych skrzynek. feedbackowych	Monitorowanie trendów, szybkie reagowanie na incydenty.	Bieżąco / kwartalnie	HR / Compliance



Co mierzymy (KPi)	Jak mierzymy?	Cel	Często- tliwość	Odpow- wie- dzial- ność
<b>Poziom zaangażowania liderów w tematy emocji</b>	Obserwacja, ewaluacja postaw, udział w działaniach.	Min. 80% liderów bierze udział w działaniach wspierających emocje i równość.	Rocznie / ewaluacja 360°	Zarząd / HR / Co-achowie

**Źródło:** Opracowanie własne

## Kluczowe wskaźniki efektywności aktywizacji zawodowej kobiet

Monitorowanie postępów i rezultatów działań umożliwia ocenę skuteczności programów oraz planowanie dalszych kroków. Wskaźniki powinny być mierzalne, realistyczne i dostosowane do kontekstu lokalnego.

### Liczba kobiet uczestniczących w szkoleniach

- Co mierzy: Zaangażowanie kobiet w rozwój zawodowy i edukację.
- Źródła danych: listy obecności, systemy e-learningowe, certyfikaty ukończenia.
- Możliwe cele ilościowe: np. „min. 50 kobiet rocznie ukończy kursy rozwijające kompetencje cyfrowe i zawodowe”.
- Dodatkowe metryki jakościowe:
  - » poziom zadowolenia ze szkoleń (np. wg ankiet po kursie),
  - » ocena przydatności zdobytych umiejętności w praktyce,
  - » liczba kobiet powracających na kolejne szkolenia lub polecających program innym.

### Nowe miejsca pracy

Ten parametr mierzy bezpośredni wpływ działań na zatrudnienie uczestniczek programów.

- Źródła danych: informacje z urzędów pracy, umowy zawarte z pracodawcami, samorządowe raporty projektowe.
- Możliwe formy zatrudnienia:
  - » umowy o pracę, zlecenia, samozatrudnienie, spółdzielnie socjalne, prace sezonowe.
- Ważne uzupełnienie:

- » czas utrzymania zatrudnienia (np. czy kobieta pracuje 3/6/12 miesięcy po programie),
- » zgodność pracy z profilem szkolenia.

### Liczba założonych działalności gospodarczych

- Co mierzy: Efektywność programów wspierających przedsiębiorczość kobiet.
- Źródła danych: CEIDG, lokalne instytucje wsparcia przedsiębiorczości, grantodawcy.
- Wskaźniki uzupełniające:
  - » branża działalności (np. gastronomia, usługi, rękodzieło),
  - » liczba firm, które funkcjonują po 6 i 12 miesiącach,
  - » liczba zatrudnionych przez uczestniczki innych osób (efekt mnożnikowy)

## Diagnoza i ewaluacja działań integracyjnych z rodzinami pracowników

### Konsultacje z pracownikami

Bezpośrednie rozmowy, spotkania grupowe (np. open space, world café) lub indywidualne wywiady, które umożliwiają:

- zrozumienie potrzeby pracowników związane z integracją i udziałem rodzin,
- zebranie pomysłów na przyszłe wydarzenia,
- wyłapanie potencjalnych barier udziału (np. godziny, lokalizacja, brak opieki nad dziećmi, poczucie wykluczenia),
- rozpoznanie czy działania wpływają na postrzeganie ról płciowych i wspierają kulturę inkluzywną.



**Cel:** Poznanie kontekstu, motywacji i obaw – diagnoza jakościowa wspierająca projektowanie działań bardziej dopasowanych i równościowych.

### **Ankiety zadowolenia z integracji**

Regularne badania ankietowe wśród pracowników po wydarzeniach integracyjnych, w których pytania dotyczą m.in.:

- poziomu zadowolenia z organizacji imprezy,
- wrażeń pracowników z udziału rodzin,
- poczucia włączenia i uwzględnienia potrzeb różnych grup (np. rodziców, osób bez dzieci, osób o różnych grafikach pracy),
- postrzegania wpływu takich wydarzeń na atmosferę w pracy i relacje w zespole.

**Cel:** Zbieranie danych ilościowych i jakościowych pozwalających ocenić, czy działania są trafione, dostępne i mają wpływ na wzmacnianie więzi oraz równości.

### **Frekwencja**

- Liczba pracowników biorących udział w wydarzeniach firmowych z rodzinami w stosunku do ogólnej liczby zatrudnionych.
- Porównanie frekwencji między różnymi działami, płciami, stanowiskami czy lokalizacjami.

**Cel:** Ocena atrakcyjności i dostępności wydarzeń. Wysoka frekwencja świadczy o dobrze dopasowanej formule, niskich barierach uczestnictwa i postrzeganiu wydarzenia jako wartościowego.

### **Poziom zadowolenia (ankiety)**

Wyniki ankiet poszczególnych wydarzeń w zakresie:

- ogólnego zadowolenia,
- organizacji i dostępności wydarzenia,
- poczucia integracji i włączenia rodzin,
- wpływu wydarzenia na relacje zespołowe oraz atmosferę pracy.

**Cel:** Pomiar subiektywnego odbioru wydarzeń przez pracowników i ich bliskich. Informacja zwrotna umożliwi dostosowanie przyszłych działań i ocenę ich jakości.

### **Liczba uczestniczących rodzin**

- Konkretna liczba członków rodzin obecnych na wydarzeniach.
- Można dodatkowo analizować:
  - » udział rodzin w podziale na typ relacji (dzieci, partnerzy, seniorzy),
  - » czy wydarzenia uwzględniają różnorodne potrzeby (np. rodziny niepełne, samodzielne matki, samodzielni ojcowie, osoby bezdzietne).

**Cel:** Ocena skali zaangażowania rodzin w życie firmy, co przekłada się na postrzeganie organizacji jako przyjaznej rodzinie i równościowej.

# Spis tabel

<b>Tabela nr 1.</b>	Katalog naruszeń.	55
<b>Tabela nr 2.</b>	Obszary, w których pracownik i pracodawca mogą doświadczać konsekwencji naruszeń, wraz z przykładami	63
<b>Tabela nr 3.</b>	Ekonomiczne konsekwencje (koszty) występowania naruszeń	64
<b>Tabela nr 4.</b>	Grupy docelowe wraz z celami edukacyjnymi, zakresem wiedzy i umiejętności	72
<b>Tabela nr 5.</b>	Formy edukacji przeciw naruszeniom wraz z przykładami narzędzi, przedstawione w formule „należy mieć” i „dobrze mieć”	75
<b>Tabela nr 6.</b>	Wskaźniki skuteczności Employer Branding wraz z celem ich zastosowania.	110
<b>Tabela nr 7.</b>	Rozszerzony katalog wskaźników skuteczności Employer Branding wraz z celem ich zastosowania	111
<b>Tabela nr 8.</b>	Przykłady języka neutralnego płciowo	120
<b>Tabela nr 9.</b>	Zestaw wskaźników KPI (Key Performance Indicators), które warto monitorować celem oceny skuteczności procesu rekrutacji w zakresie równości płci	130
<b>Tabela nr 10.</b>	Dane dotyczące kobiet na najwyższych stanowiskach w biznesie (Polska i Unia Europejska).	134
<b>Tabela nr 12.</b>	Kluczowe wskaźniki do oceny rzeczywistego stanu równości szans.	156
<b>Tabela nr 13.</b>	Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) dotyczące równości płci w procesie awansu i budowania ścieżek kariery.	158
<b>Tabela nr 14.</b>	Wskaźniki uzupełniające przy ocenie równości płci w procesie awansu i budowania ścieżek kariery	159
<b>Tabela nr 16.</b>	Luka płacowa w krajach UE	176
<b>Tabela nr 17.</b>	Odpłatne narzędzia wspierające analizę płacową	192
<b>Tabela nr 18.</b>	Matryca wskaźników (Integracja KPI z systemem zarządzania i polityką HR	194
<b>Tabela nr 19.</b>	Proponowane wskaźniki do monitorowania równości płac dla Zarządu.	196
<b>Tabela nr 20.</b>	Proponowane wskaźniki do monitorowania równości płac dla HR.	201
<b>Tabela nr 21.</b>	Podstawowe wskaźniki równości płci w szkoleniach	217
<b>Tabela nr 22.</b>	Wskaźniki pogłębiające i wspierające politykę równościową	219
<b>Tabela nr 23.</b>	Przykłady działań pilotażowych, które wspierają work-life balance	246
<b>Tabela nr 24.</b>	Zestawienie przykładowych mierników w obszarze równowagi	255

# Pakiet praktycznych załączników do wdrożenia modelu

- Zał. 1.1.** Ankieta dotycząca wartości organizacji
- Zał. 2.1.** Wzór ankiety weryfikującej posiadanie przez organizację dokumentów formalnych w obszarze naruszeń równości płci.
- Zał. 2.2.** Wzór ankiety weryfikującej treści w posiadanych przez organizację dokumentach
- Zał. 2.3.** Wzór ankiety do analizy danych kadrowych w celu weryfikacji zgodności praktyk z obowiązującymi w organizacji dokumentami w obszarze naruszeń równości płci
- Zał. 2.4.** Wzór ankiety do zbadania świadomości, doświadczeń i postaw pracowników w organizacji w aspekcie skutecznego przeciwdziałania naruszeniom równości płci
- Zał. 2.5.** Gender diversity happiness index
- Zał. 4.1.** Formularz samooceny organizacji: Równość płci w rekrutacji i onboardingu
- Zał. 4.2.** Przykładowa ankieta: Postrzeganie równości płci w procesie rekrutacji i onboardingu
- Zał. 4.3.** Przykładowe pytania rekrutacyjne
- Zał. 4.4.** Przykładowy program szkolenia zespołu rekrutacyjnego
- Zał. 4.5.** Check-lista dla działu HR dotycząca równości w procesie rekrutacyjnym
- Zał. 4.6.** Fragmenty przykładowych inzulzywnych ogłoszeń rekrutacyjnych
- Zał. 4.7.** Przykłady organizacji pozarządowych wspierających równość
- Zał. 4.8.** Jak rozpoznać uprzedzenia (biasy) w procesie rekrutacyjnym – przykładowe pytania
- Zał. 4.9.** Przykładowy arkusz oceny kandydatów
- Zał. 4.10.** Program szkolenia: jak przeciwdziałać uprzedzeniom w komisji rekrutacyjnej?
- Zał. 4.11.** Raport równościowy dla rekrutacji na stanowiska lidarskie
- Zał. 4.12.** Przykładowy plan onboardingu
- Zał. 4.13.** Zestaw przykładowych narzędzi HR i ATS do analizy danych rekrutacyjnych
- Zał. 5.1.** Przykładowa ankieta dla pracowników - awanse i rozwój kariery
- Zał. 5.2.** Przykład wyliczenia wskaźnika równouprawnienia awansów (Promotion Gender Equality Index)
- Zał. 5.3.** Wskazówki dot. tworzenia polityki awansów
- Zał. 5.4.** - Przykładowy wzór - kryteria oceny
- Zał. 5.5.** Ocena 360 stopni – opis, przykłady pytań
- Zał. 5.6.** Przykład proponowanej standaryzowanej ścieżki kariery
- Zał. 5.7.** Przykładowa ścieżka awansu – Dział technologiczny

- Zał. 5.8.** Przykład agendy szkolenia dla menedżerów dotyczącego antydyskryminacji ze względu na płeć w awansach i ścieżkach karier
- Zał. 5.9.** Przykładowa karta planu rozwoju pracownika
- Zał. 6.1.** Tabela wartościowania
- Zał. 6.2.** Przykładowy plan audytu równości płac
- Zał. 6.3.** „Luka płacowa ze względu na płeć wśród pracowników w podziale na kategorie pracowników, według zwykłej podstawowej płacy godzinowej lub miesięcznej oraz składników uzupełniających lub zmiennych”
- Zał. 7.1.** Analiza dostępności szkoleń i programów rozwojowych
- Zał. 7.2.** Przykładowa ankieta - ocena dostępu do szkoleń w organizacji
- Zał. 7.3.** Przykładowa ankieta ewaluacyjna – szkolenie z zakresu równości płci i inkluzywnego przywództwa
- Zał. 7.4.** Przykładowy scenariusz wywiadu indywidualnego z pracownikami – równość płci w dostępie do szkoleń
- Zał. 7.5.** Przykładowy scenariusz grupy fokusowej z menedżerami / przedstawicielami HR – polityka szkoleniowa, równość i różnorodność
- Zał. 7.6.** Przykładowy scenariusz grupy fokusowej – uczestnicy szkoleń z zakresu równości płci
- Zał. 7.7.** Przykładowy scenariusz rozmowy z menedżerem – wpływ szkoleń na praktyki zarządzania
- Zał. 7.8.** Przykład procedury szkoleniowej uwzględniającej równość płci
- Zał. 7.9.** Przykład – Polityka Równych Szans Rozwoju
- Zał. 7.10.** Przykłady programów szkoleniowych dotyczących równości ze względu na płeć
- Zał. 7.11.** Przykładowe opisy programów szkoleniowych dot. równości płci - inicjatywy na rzecz równości płci w Polsce
- Zał. 7.12.** Przykładowy zakres tematyczny warsztatów rozwijających umiejętności z perspektywy równości płci
- Zał. 7.13.** Przykładowy formularz audytowy - ocena formatów szkoleniowych z perspektywy równości płci
- Zał. 7.14.** Przykładowa formularz audytowy – Dostępność szkoleń z perspektywy płci
- Zał. 7.15.** Przykładowa checklista – Równy dostęp do programów leaderskich i talentowych
- Zał. 7.16.** Przykładowe inicjatywy wspierające budowanie zrównoważonego przywództwa
- Zał. 8.1.** Przykładowa ankieta dotycząca Work-life balance w miejscu pracy
- Zał. 8.2.** Przykładowa ankieta badająca preferencje dotyczące pracy zdalnej i elastycznego czasu pracy
- Zał. 8.3.** Przykładowa ankieta dotycząca atmosfery, relacji i przyzwolenia na okazywanie emocji w miejscu pracy
- Zał. 8.4.** Przykładowe pytania fokusowe dotyczące równowagi między życiem zawodowym a prywatnym
- Zał. 8.5.** Autodiagnoza stanu obecnego – Organizacja „przyjazna” rodzinie

# POZNAJ NAS

## JESTEŚMY GRUPĄ SENSE – TWOJE BIZNESOWE 112.

Jesteśmy w gronie liderów na rynku usług rozwojowych wśród polskich firm szkoleniowo-doradczych. Swoją pozycję budujemy konsekwentnie od 2008 roku, a nasza historia to opowieść o ciągłym wzroście, nauce i doskonaleniu.

Pomagamy biznesowi i instytucjom publicznym w skutecznym pozyskiwaniu dotacji unijnych, podnoszeniu kompetencji oraz tworzeniu innowacji społecznych odpowiadających na wyzwania przyszłości.

## DLACZEGO MÓWIMY O RÓWNOŚCI PŁCI?

Od lat wspieramy organizacje biznesowe i instytucje publiczne w budowaniu dostępnych i włączających organizacji. Szkolimy z budowania inkluzywnych procesów i różnorodnych zespołów oraz projektowania dla osób ze szczególnymi potrzebami.

Nasze działania realizujemy przez **Centrum Dostępności** oraz **Centrum HR&DEI**, które tworzą najlepsi eksperci, praktycy i samorzecznicy w Polsce. Dzięki temu łączymy wiedzę z doświadczeniem i realnie wspieramy zmianę.

Zaangażowanie w projekt dotyczący równości płci jest więc naturalną konsekwencją naszych działań i przedmiotem naszych zainteresowań

Siejmy równość i sprawmy, aby rozwój w tym temacie stał się ekscytującą przygodą!

## KTO ZA TYM STOI?

Niezależnie od tego, czy realizujemy projekt szkoleniowy, doradczy czy dotacyjny – zawsze dobieramy osoby z wieloletnim doświadczeniem w danym temacie i świetną znajomością branży. W projekcie RÓŻNE DROGI DO RÓWNOŚCI – RYNEK RÓWNYCH SZANS są to:

► Monika Mardas-Brzezińska

CEO. President of the Board SENSE consulting, twórczyni projektu

► dr Natalia Marciniak-Madejska

Co-CEO. Head of Trainings & Consulting SENSE consulting, nadzór merytoryczny w projekcie

► Joanna Baszyńska

Project Manager HR & DEI, SENSE consulting, koordynacja merytoryczna projektu

► Katarzyna Rząsa

Head of Brand & Communication, SENSE consulting, PR i komunikacja

► Magdalena Kaczmarek

Performance Marketing Manager, SENSE consulting, PR i komunikacja

► Beata Stelmaszyńska, Monika Antek, Agnieszka Dukarska, Anna Wiśniewska – Zespół Innowacji i Projektów Europejskich w SENSE

**Dowiedz się o nas więcej:** [www.senseconsulting.pl](http://www.senseconsulting.pl)



**SENSE**  
Dotacje Szkolenia Innowacje

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



Fundusze Europejskie  
dla Wielkopolski



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA  
WIELKOPOLSKIEGO