



# Siła kobiet

Jak wspierać dobrostan  
kobiet w organizacji

[Well.hr](https://www.well.hr)



WARNER BROS.  
DISCOVERY

Partnerzy



Sponsor



Partnerzy wspierający

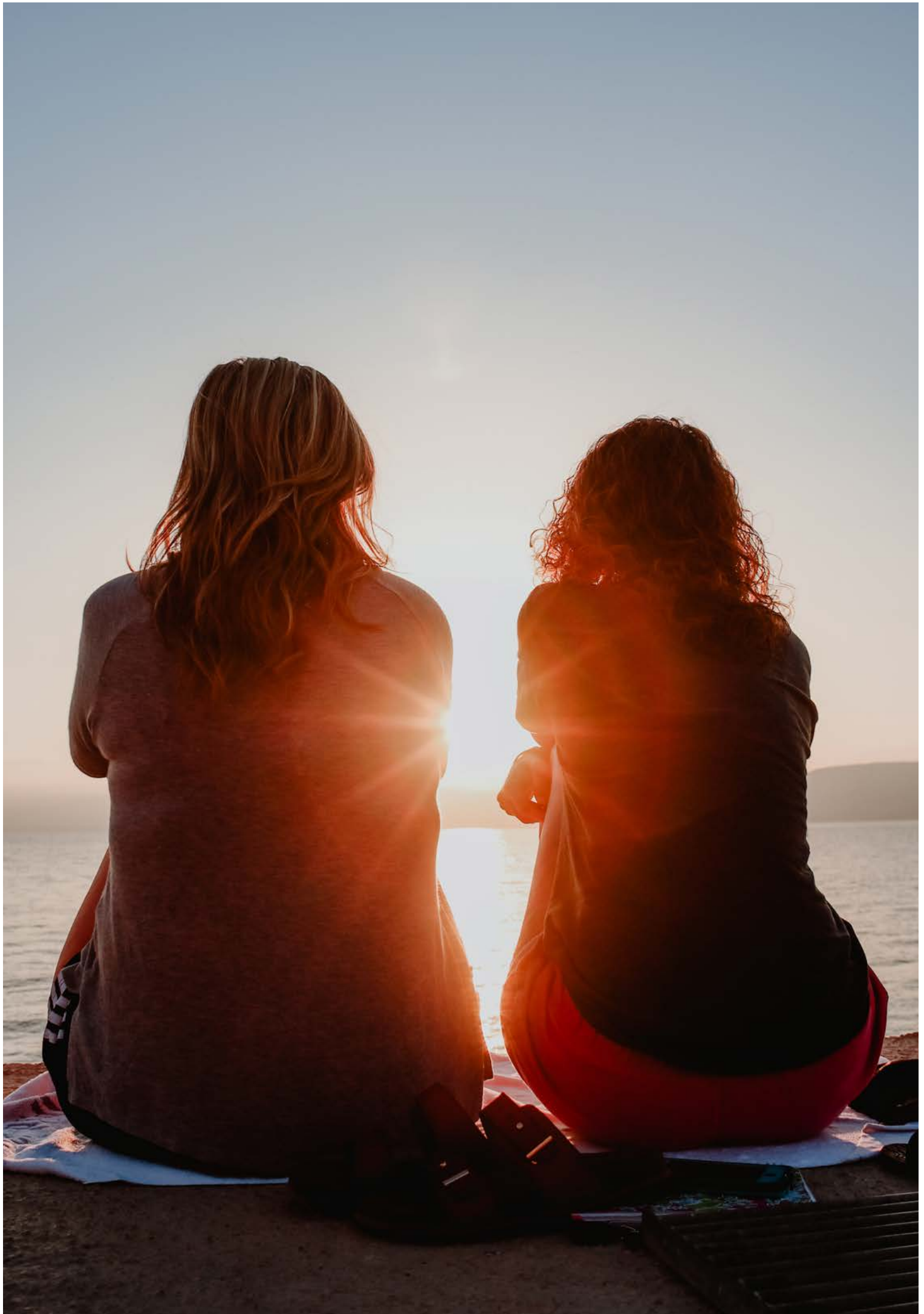


Patroni medialni



# Spis treści

<b>5</b>	<b>Wprowadzenie</b>
<b>6</b>	<b>Wyrównywanie szans kobiet i mężczyzn – czy rzeczywiście potrzebne?</b>
7	Aktywność zawodowa kobiet
8	Możliwości rozwoju
14	Luka płacowa
<b>16</b>	<b>Stereotypy trzymają się mocno</b>
<b>21</b>	<b>Dlaczego warto wspierać równość kobiet i mężczyzn na rynku pracy</b>
<b>28</b>	<b>Wellbeing kobiet – wyzwania</b>
29	Wykluczanie
31	Obniżona pewność siebie
33	Wypalone i gotowe do odejścia
35	W pogodni za zdrowiem
<b>37</b>	<b>Jak wspierać rozwój i dobrostan kobiet w organizacji?</b>
39	Zobowiązania i cele
43	Work-life balance
45	Rekrutacja
49	Rozwój i przywództwo kobiet
57	Społeczność kobiet
61	Płace i benefity
65	Komunikacja
66	Kondycja fizyczna i zdrowie kobiet
68	Kondycja psychiczna
69	Cykl kobiecej kariery
80	Kampanie wspierające równouprawnienie
<b>83</b>	<b>Wdrażanie programów adresowanych do kobiet – jak to zrobić?</b>
<b>90</b>	<b>Studia przypadków</b>
91	PwC
93	Orange Polska
95	PKN Orlen
97	LUX MED
99	Grupa Warner Bros. Discovery
<b>102</b>	<b>Przypisy</b>





# Wprowadzenie

**Kobiety stanowią połowę społeczeństwa i przeważają wśród absolwentów wyższych uczelni. To ogromny potencjał. Niestety, w dużej mierze niewykorzystany. Przed pandemią wydawało się, że jesteśmy na dobrej drodze do osiągnięcia równości kobiet i mężczyzn na rynku pracy. Covid-19 cofnął zachodzące zmiany i negatywnie wpłynął na samopoczucie kobiet, które przez wiele miesięcy łączyły obowiązki zawodowe i opiekuńcze.**



Joanna **Kotzian**  
Well.hr



Magdalena **Pancewicz**  
Well.hr



Ewa **Ułamek**  
Well.hr

Gospodarka potrzebuje kobiet, a kobiety potrzebują dobrej jakości miejsc pracy, w których będą mogły realizować swoje aspiracje zawodowe. Ostatnie lata przyniosły wiele międzynarodowych i krajowych inicjatyw, których celem jest wyrównanie szans pomiędzy kobietami i mężczyznami:

- Równość płci oraz wzmocnienie pozycji kobiet i dziewcząt to jeden z celów zrównoważonego rozwoju przyjętych przez państwa członkowskie OZN.
- Komisja Europejska, w ramach Gender Equality Strategy na lata 2020-2025 zachęca dużych pracodawców do publicznego raportowania różnic w wynagrodzeniach ze względu na płeć.
- W Wielkiej Brytanii firmy zatrudniające więcej niż 250 osób zobowiązane są do publikowania informacji o różnicowaniu wynagrodzeń kobiet i mężczyzn. Podobne zasady obowiązują też we Włoszech, Francji, Szwecji, Norwegii i w Niemczech.
- Zgodnie z przyjętą przez Parlament Europejski dyrektywą, do lipca 2026 roku wszystkie spółki giełdowe w Unii Europejskiej muszą zwiększyć liczbę kobiet w zarządach.
- W 2019 r. wdrożona została w Unii Europejskiej Dyrektywa Work-life balance, która wprowadza 9-tygodniowy urlop rodzicielski wyłącznie dla ojców, by ułatwić kobietom szybszy powrót na rynek pracy.
- Parlament Europejski rozpoczął negocjacje w sprawie przepisów dotyczących przejrzystości wynagrodzeń, które nałożą na pracodawców zatrudniających min. 50 osób obowiązek ujawniania informacji na temat różnicowania wynagrodzeń ze względu na płeć oraz podawania kandydatom wysokości oferowanego wynagrodzenia.

- Różnorodność i włączanie są jednym ze społecznych kryteriów branż pod uwagę w raportach ESG, umożliwiających ocenę przedsiębiorstw pod kątem ich wpływu na otoczenie.

Trudno powiedzieć, kiedy te inicjatywy przyniosą konkretne efekty. Wśród przeszkód na drodze do równości płci i rozwoju kobiecych karier najczęściej wymieniane są stereotypy dotyczące ról społecznych, predyspozycji i kompetencji kobiet i mężczyzn. Ich efektem są segregacja pozioma i pionowa, luka płacowa i podwójne standardy stosowane w pracy wobec przedstawicieli różnych płci.

Zmiany społeczne i zmiany kultur organizacyjnych wymagają czasu. Przyprowadzona przez nas analiza firmowych praktyk pokazuje jednak, że powoli przybywa organizacji, które chcą w większym stopniu korzystać z potencjału kobiet. Kolejne firmy wpisują w swoje cele zwiększenie udziału kobiet na różnych poziomach hierarchii czy likwidację luki płacowej; dla realizacji tych celów wdrażają zmiany w procesie rekrutacji; wprowadzają specjalne programy rozwojowe adresowane do kobiet oraz modyfikują systemy wynagrodzeń.

Oddajemy w Wasze ręce najnowszy raport Well.hr zatytułowany „Siła kobiet”. Podpowiadamy w nim, jak budować miejsca pracy przyjazne kobietom i wspierać przywództwo kobiet, a także prezentujemy organizacje, które już dziś odnoszą w tej dziedzinie sukcesy.

**Raport powstał, dzięki naszym partnerom – firmom PKN ORLEN, PwC i Warner Bros. Discovery.**

Miłej lektury!

# 1 Wyrównywanie szans kobiet i mężczyzn – czy rzeczywiście potrzebne?



**Od XIX wieku kobiety walczą o równouprawnienie – prawo do głosowania, równość ekonomiczną, wolność decydowania o swojej przyszłości czy równość w dostępie do rozwoju intelektualnego i zawodowego. Wydaje się, że ich pozycja, w porównaniu z sytuacją innych zagrożonych wykluczeniem grup – społeczności LGBTQIA+, mniejszości etnicznych i kulturowych, osób z niepełnosprawnościami – jest relatywnie dobra. Czy zatem nadal warto inwestować w programy wspierające kobiety w miejscach pracy?**

Ostatnie lata przyniosły pewne postępy w drodze do równości płci, nadal jednak wiele jest do zrobienia. Według „Global Gender Gap Report 2022” World Economic Forum luka płacowa pomiędzy kobietami i mężczyznami wynosi w Polsce średnio 8,69%<sup>1</sup>, odsetek kobiet w radach nadzorczych firm to 24,7%<sup>2</sup>, a równy dostęp do możliwości awansu został oceniony na zaledwie 4,21 w siedmiostopniowej skali<sup>3</sup>.

Eksperti zgodnie podkreślają negatywny wpływ pandemii Covid-19 na sytuację zawodową kobiet na całym świecie. Ich zdaniem rok trwania pandemii opóźnił osiągnięcie równości płci o całe pokolenie – przy obecnym tempie zmian potrzeba nam ponad 130 lat do jej osiągnięcia<sup>3</sup>.

## Aktywność zawodowa kobiet

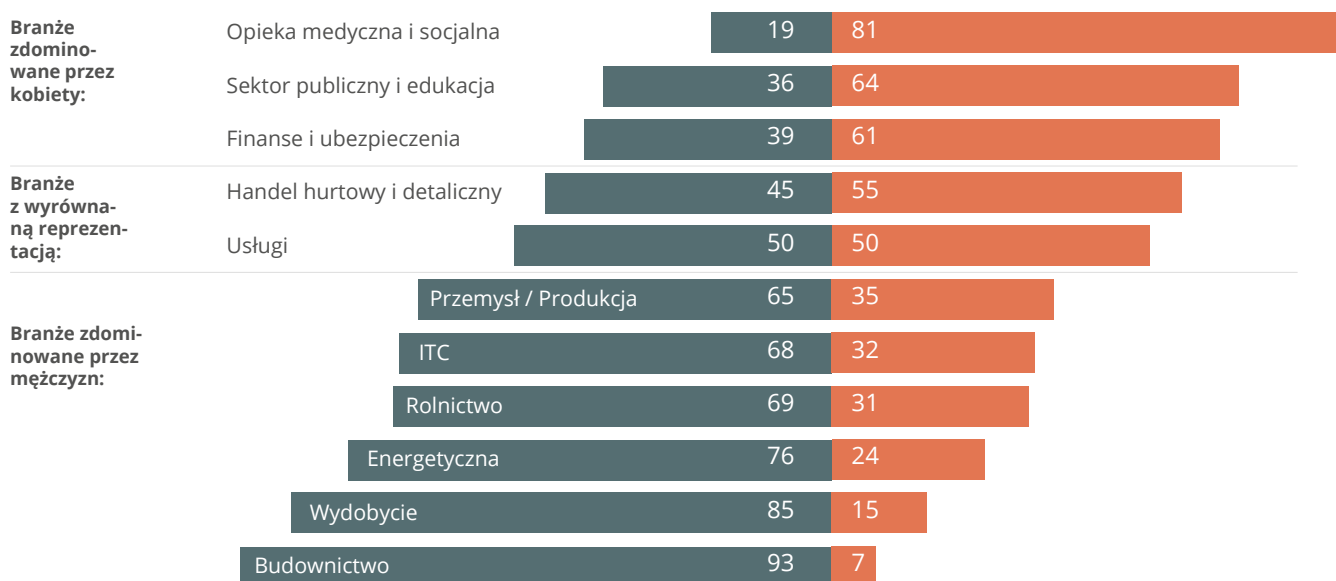
Jak wynika z danych Międzynarodowej Organizacji Pracy, tylko połowa kobiet i 75% mężczyzn na świecie jest aktywnych zawodowo. W Unii Europejskiej sytuacja wygląda nieco lepiej – pracuje blisko 71% Europejki. Na tle średniej unijnej Polska wypada błado ze wskaźnikiem zatrudnienia kobiet na poziomie 67%. Najgorzej jest w grupach wiekowych 25-29 lat oraz 60-67 lat, które w największym stopniu obciążone są nieodpłatną pracą w gospodarstwach domowych<sup>4</sup>.

Z reguły to kobiety sprawują opiekę nad dziećmi, co sprawia, że częściej podejmują zatrudnienie na część

etatu i mają więcej przerw w karierze. Wpływa to negatywnie na ich zarobki i wysokość późniejszych świadczeń emerytalnych. Często także skazuje je w starszym wieku na ubóstwo.

Znacznie częściej niż mężczyźni kobiety znajdują zatrudnienie w niskopłatnych sektorach, takich jak edukacja, sektor publiczny, opieka zdrowotna, a także szeroko rozumiane usługi. Brakuje ich natomiast w branżach oferujących wysokie wynagrodzenia oraz w rozwijających się, przyszłościowych, dobrze płatnych zawodach, np. z obszaru nowych technologii.

## Udział mężczyzn i kobiet w różnych branżach w Europie Środkowej i Wschodniej



Dane pochodzą z Chorwacji, Czech, Węgier, Polski, Rumunii i Słowacji.  
Źródło: Digital Challenger in the new normal, McKinsey 2020.

## Czy wiesz, że

W III kwartale 2021 roku, podczas trwania pandemii, z powodu obowiązków rodzinnych w bierności zawodowej pozostawało 13,3% kobiet i zaledwie 1,3% mężczyzn.<sup>5</sup>

Dodatkowo negatywny wpływ na sytuację kobiet na rynku pracy wywarła pandemia Covid-19. Kobiety stanowiły 61% osób zatrudnionych w sektorach, które najbardziej ucierpiały w wyniku lockdownu.<sup>5</sup> Częściej niż mężczyźni traciły pracę lub dotykała je obniżka wynagrodzeń. Część kobiet musiała w tym czasie zrezygnować z zatrudnienia i zająć się opieką nad dziećmi.

## Możliwości rozwoju

O nierównościach pomiędzy kobietami i mężczyznami w dostępie do rozwoju zawodowego świadczą zarówno przywoływane w badaniach doświadczenia kobiet, jak i dane liczbowe dotyczące ich obecności na różnych szczeblach hierarchii.

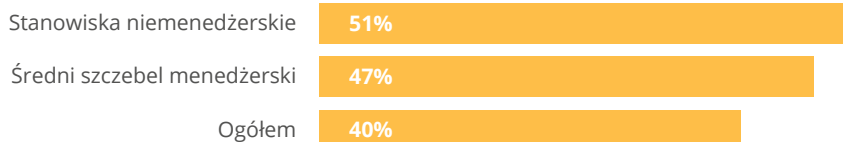
### ■ Gdzie jesteśmy?

Jeszcze niedawno kobiety musiały udowadniać, że posiadają kompetencje potrzebne na stanowiskach menedżerskich. Dziś nikt tego otwarcie nie podważa, choć

w praktyce kobiety wciąż napotykają przeszkody w rozwoju kariery.

W globalnym badaniu Deloitte, 40% kobiet uznało, że ich kariera nie rozwija się wystarczająco szybko. Wśród pań, które nie zajmują stanowisk kierowniczych odsetek ten był jeszcze większy (51%). Podobnie wysoki był udział kobiet, które gorzej oceniły swoje szanse kariery w porównaniu z poprzednim rokiem.<sup>7</sup>

## Odsetek kobiet, które uważają, że ich kariera nie rozwija się tak szybko, jak powinna



Źródło: Women at Work 2022, Deloitte

W 2021 r. w raporcie „Tytanki pracy. Kobiety w dobie cyfrowej transformacji” opublikowane zostały wyniki badania Future Collars. Niemal dwie trzecie kobiet (67%), które wzięły udział w tym badaniu uznało, że kobiety i mężczyźni nie są w Polsce traktowani równo przez pracodawców, zdaniem 63% – nie mają równych mężczyznom szans rozwoju zawodowego, a w opinii 64% – nie mają takich samych jak mężczyźni możliwości awansu.<sup>8</sup>

Nierówne traktowanie przy awansie przedstawicieli różnych płci potwierdzają dane na temat obecności kobiet na stanowiskach menedżerskich.

Kobiety zajmują mniej niż 1 na 3 stanowiska kierownicze (28,3%) na świecie. Tylko w 47 z 151 krajów osiągnęły ponad 40% reprezentację na stanowiskach menedżerskich. Przy obecnym tempie zmian parytetu nie uda się osiągnąć przez następne 140 lat – wynika z analizy postępu w realizacji przyjętych przez ONZ celów zrównoważonego rozwoju.<sup>9</sup>

Z danych Światowego Forum Ekonomicznego wynika, że w 2022 r. globalny udział kobiet na wyższych stanowi-

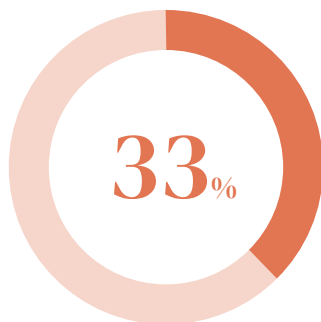
skach menedżerskich wynosił 33%. Dla sektora prywatnego był jeszcze niższy (31%). Najgorzej sytuacja wygląda w obszarach infrastruktury, przemysłu, energetyki i transportu.

## Czy wiesz, że

Biorąc pod uwagę wszystkie miejsca zajmowane przez kobiety na najwyższych szczeblach władzy, czyli w rządzie i w parlamencie, Polska jest poniżej średniej unijnej. Przez kobiety obsadzonych jest tylko 27% miejsc. Średnia dla Unii to 32%. Najbardziej sfeminizowaną scenę polityczną mają Szwecja – 49,6%, Finlandia – 46% i Belgia – 43%. Gorzej niż w Polsce jest na Słowacji, w Czechach, Rumunii i na Malcie.<sup>10</sup>



## Przywództwo kobiet



Globalny udział kobiet na wyższych stanowiskach menedżerskich w 2022 r.

Branże z najwyższym procentowym udziałem kobiet na wysokich stanowiskach menedżerskich:



Organizacje pozarządowe



Edukacja



Usługi osobiste i związane z wellbeingiem



Zdrowie i opieka

Branże z najniższym udziałem kobiet na wysokich stanowiskach menedżerskich:



Łańcuch dostaw i transport



Energia



Przemysł



Infrastruktura

Źródło: Global Gender Gap Report 2022, World Economic Forum

Podobne informacje przynosi najnowszy raport Grand Thorton przygotowany na podstawie badania przeprowadzonego w 29 krajach. Jego autorzy podają, że w 2022 r. odsetek kobiet na stanowiskach wyższego szczebla wzrósł do 32% (wzrost o 11 punktów procentowych w ciągu dekady). Jednocześnie 90% przebadanych przez tę firmę liderów deklaruje, że w zarządach ich firm zasiada przynajmniej jedna kobieta.<sup>11</sup>

### ■ A jak sytuacja wygląda w Polsce?

Chociaż kobiety w naszym kraju stanowią ponad 66% absolwentów wyższych uczelni, to – jak wynika z raportu McKinsey „Win-win: How empowering women can benefit Central and Eastern Europe” – zajmują tylko 43% stanowisk menedżerskich. To wynik poniżej średniej dla Europy Zachodniej i Skandynawii, ale, co trzeba przyznać, najwyższy wśród krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Niestety, im wyższe stanowiska, tym udział kobiet jest mniejszy. Wśród wyższej kadry zarządzającej wynosi tylko 15% i jest o 4 pkt proc. niższy niż średnia w regionie CEE. W grupie prezesów spółek kobiety stanowią tylko ok. 6%.<sup>12</sup>

## Czy wiesz, że

Najwyższe wskaźniki udziału kobiet w radach nadzorczych i zarządach największych spółek giełdowych w Europie są w krajach, które wprowadziły obowiązkowe kwoty dla biznesu: we Francji (45%), Islandii (44%), Norwegii (40%), Włoszech (38%) i Belgii (38%). Wysoki wskaźnik ma także Szwecja (38%), która nie narzuciła żadnych limitów, ale od wielu lat prowadzi kompleksową politykę równego traktowania ze względu na płeć.<sup>13</sup>

## Udział płci na kolejnych szczeblach kariery w Polsce, %



Źródło: Global Gender Gap Report 2022, World Economic Forum



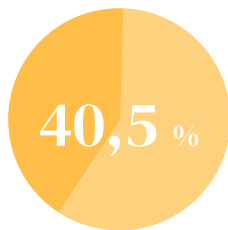


# 44%

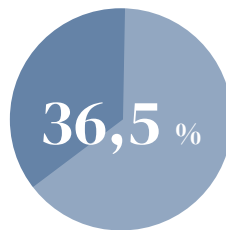
spośród wiodących firm w regionie CEE nie zatrudnia ani jednej kobiety na poziomie executive. (Źródło: McKinsey)

Co ciekawe, obecność kobiet na stanowiskach top menedżerów lub dyrektorów zarządzających jest uzależniona od wielkości firmy. Im większa organizacja, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że na jej czele stanie kobieta.

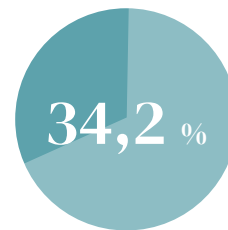
## Udział przedsiębiorstw z kobietą w roli top managera lub dyrektora zarządzającego vs. wielkość firmy.



małe firmy



średnie firmy



duże firmy

Źródło: Dane dla Polski, Beyond the glass ceiling: Why businesses need women at the top, World Labour Organisation

### Czy wiesz, że

17 października 2022 r. Rada Europejska przyjęła ostateczną wersję dyrektywy o równowadze płci w organach spółek. Nowe unijne przepisy, które muszą zostać przeniesione do prawa krajowego, wyznaczają spółkom giełdowym konkretne cele: do końca 2026 r. udział kobiet w radach nadzorczych ma wzrosnąć do co najmniej 40% lub – łącznie w zarządach i radach nadzorczych – do 33%. Polska z udziałem kobiet na poziomie 23% w radach nadzorczych i zarządach spółek giełdowych ma sporo do nadrobienia. 12 lat zabrakło nam podniesienia tego wskaźnika z 10% (2008 r.) do 23%.

Nieobecność kobiet na wysokich stanowiskach nie jest spowodowana tym, że ich aspiracje zawodowe są mniejsze. Na awans w pracy liczy 57% kobiet i 56% mężczyzn w regionie CEE – wynika z badania przeprowadzonego przez McKinsey.<sup>14</sup> Dla 58% kobiet poniżej 30 roku życia awans stał się ważny w okresie ostatnich 2 lat.<sup>15</sup> A zatem **kobiety chcą się rozwijać i zajmować wyższe stanowiska, jednak napotykają różnego typu bariery.**

Jedną z barier, które stoją na drodze rozwoju kobiet jest zjawisko tzw. **szklanej ściany**, które polega na swego rodzaju segregacji zawodowej.

### Czy wiesz, że

# 38% menedżerek

i dyrektorek natrafiło na przeszkody w drodze do pierwszego w karierze stanowiska kierowniczego. Najczęściej wymieniane przeszkody to krzywdzące stereotypy, konieczność przecierania szlaków w zmaskulinizowanych środowiskach czy postrzeganie ich kandydatur przez pryzmat macierzyństwa. Pytane o ocenę swojej drogi zawodowej na stanowisko kierownicze, 46% menedżerek i dyrektorek określiło ją jako trudną (raczej trudną, trudną i bardzo trudną). (Źródło: Hays<sup>17</sup>)

Kobiety-menedżerki są w firmach obecne głównie w funkcjach wsparcia biznesu (HR, finanse, administracja, PR), natomiast menedżerowie płci męskiej są nadreprezentowani w funkcjach strategicznych dla rozwoju firmy (R&D, sprzedaż) **ułatwiających im awans na najwyższe stanowiska.**

Analiza przeprowadzona przez ekspertów Światowego Forum Ekonomicznego<sup>16</sup> pokazała, że z segregacją kobiet i mężczyzn mamy do czynienia nawet w rozwijających się intensywnie zawodach. Nieliczne są specjalistki ds. sztucznej inteligencji, znacznie częściej spotkamy natomiast asystentki ds. mediów społecznościowych.

## Szklana ściana

Udział kobiet na stanowiskach menedżerskich w podziale na obszary/funkcje:

### Strategiczne funkcje

17%

zysk i strata

19%

badania i rozwój

25%

operacje

19%

kluczowe funkcje zarządcze

### Funkcje wsparcia

36%

komunikacja i PR

38%

marketing i sprzedaż

50%

finanse i administracja

52%

HR

Źródło: International Labour Organization, 2018.

## Nierówności w rozwijających się zawodach

Poniżej parytetu			Powyżej parytetu	
25% i mniej	35% i mniej	45% i mniej	55% i mniej	powyżej 55%
Artificial Intelligence Specialist	Agile Coach	Content Producer	Digital Marketing Manager	Content Writer/Specialist
Back End Developer	Analytics Consultant	Chief Marketing Officer	Business Partner	Creative Copywriter
Big Data Developer	Business Intelligence Developer	Data Analyst	Digital Project Manager	Talent Acquisition Specialist
Chief Commercial Officer	Chief Strategy Officer	Digital Marketing Consultant	Digital Marketing Specialist	Human Resources Partner
Frontend Engineer	Data Consultant	Information Technology Recruiter	Ecommers Specialist	Human Resources Business Partner
DevOps Engineer	Data Scientist	Digital Specialist	Partnership Specialist	Social Media Coordinator
Commercial Sales Representative	Growth Hacker	Quality Assurance Tester	Customer Specialist	Social Media Assistant
Full Stack Engineer	Head of Business Development	Head of Partnership	Insight Analyst	
Enterprise Account Executive	Head of Digital	Technology Analyst	Product Analyst	
Data Engineer	Python Developer	Product Owner		

Źródło: Global Gender Gap 2021, World Economic Forum.



Więcej kobiet niż mężczyzn znajduje się również na tzw. **szklanym klifie** – w sytuacji awansu na stanowisko wysokiego ryzyka, na którym są narażone na krytycyzm, a ich umiejętności są kwestionowane. Jak wynika z badań, w sytuacji kryzysu firmy częściej skłonne są zatrudnić kobiety na stanowiska dyrektorów zarządzających. Nie mając wiele do stracenia, otwierają się na nowe sposoby działania. Marissa Mayer w Yahoo, Meg Whitman w Hewlett Packard, Mary Barra w General Motors, Irene Rosenfeld w Mondelez otrzymały swoje posady w sytuacji kryzysu, by wyprowadzić firmę na prostą.<sup>18</sup>

## Czy wiesz, że

Twórczynią pojęcia **szklany klif** jest psycholożka dr Michelle Ryan z University of Exeter, która wykazała, że o awansie kobiet decyduje ryzyko niepowodzenia. Im jest ono większe, tym większa szansa na awans. Ryan analizowała kandydatury do parlamentu brytyjskiego w 2005 r., a następnie przeprowadziła na grupie studentów doświadczenie w formie wyborów. W ten sposób wykazała, że w przypadku prawdopodobnej wygranej na stanowisko typowano mężczyzn, a gdy zwycięstwo było mało prawdopodobne – kobiety. To dyskryminujące zjawisko opisała pojęciem „szklany klif”. Z podobnymi sytuacjami mamy bardzo często do czynienia w biznesie. Kobiety często otrzymują do realizacji zagrożone niepowodzeniem projekty.<sup>22</sup>

Z badań wynika, że organizacje często oczekują od kobiet wyższych kwalifikacji i lepszych rezultatów niż od mężczyzn przy ubieganiu się o to samo stanowisko.<sup>19</sup> Okazuje się również, że przy realizacji nowych projektów i obejmowaniu nowych stanowisk, mężczyźni otrzymują do dyspozycji większe zasoby niż kobiety: mogą liczyć

## Czy wiesz, że

Kobiety na stanowiskach kierowniczych dwa razy częściej niż ich koledzy spotykają się z sytuacją, w której ktoś bierze je za pracownika o niższej pozycji i doświadczeniu. (Źródło: Lean IN)

na większe wsparcie przełożonego, średnio dwukrotnie wyższe środki finansowe oraz trzykrotnie większy zespół. Wśród pracowników z wysokim potencjałem to mężczyźni częściej otrzymują zadania o strategicznym znaczeniu dla firmy.<sup>20</sup>

## 5 razy więcej

kobiet jest zatrudnianych, jeśli osoba prowadząca rekrutację, podejmując decyzję o zaproszeniu kandydata na interview, nie zna jego płci. (Źródło: ClearCompany)

Brytyjscy badacze, Joseph Vandello i Jennifer Bosson dowiedli, że liderki są zdecydowanie bardziej krytykowane za ewentualne błędy i potknięcia niż liderzy na podobnych stanowiskach. Według badaczy kobiety na stanowiskach menedżerskich spotykają się z mniejszą wyrozumiałością, wyższymi wymaganiami i ostrzejszą krytyką.<sup>21</sup>



### Cezary Żelaźnicki

Partner Kancelarii PwC Legal, CEE Diversity & Inclusion Leader

*Wyzaczyliśmy w PwC aspiracyjne cele, bo rozumiemy jak ważne jest, by każdy pracownik miał możliwość startu z tego samego poziomu. Dążymy do tego, by procent kobiet na wszystkich stanowiskach odzwierciedlał ich udział w całej w populacji pracowników PwC. Chcemy być innowacyjną firmą i liderem rynku oraz budować świadomość naszych pracowników i klientów, dlatego potrzebujemy działań, które pozwolą nam w pełni wykorzystać potencjał kobiet i mężczyzn oraz sprawią, że bez względu na płeć czy inne cechy, wszyscy będą mogli zabrać głos w dyskusji.*

*Oferta kierowana przez PwC do kobiet to tylko jeden element układanki, na którą składają się też odgórne działania firmy wzmacniające te wysiłki i będące wyrazem wartości PwC. Nasze cele to efekt analizy danych i refleksji nad potrzebami pracownic w różnym wieku, różnej sytuacji życiowej czy opiekuńczej. Równość płci to dla nas nieustanny dialog i szansa na rozwój, której nie możemy i nie chcemy przegapić.*

## Luka płacowa



Jednym z najdotkliwszych przejawów nierówności na rynku pracy jest luka pomiędzy wynagrodzeniami kobiet i mężczyzn.

Luka płacowa to różnica między średnimi stawkami godzinowymi brutto, które otrzymują kobiety i mężczyźni. Oblicza się ją na podstawie wynagrodzeń wypłacanych pracownikom przed odliczeniem podatku

dochodowego i składek na ubezpieczenie społeczne.<sup>23</sup> Z badań wynika jednoznacznie, że kobiety zarabiają mniej niż mężczyźni a dodatkowo wykonują znacznie więcej nieodpłatnej pracy w swoich gospodarstwach domowych. Niższe zarobki przekładają się na niższe świadczenia emerytalne na kolejnych etapach życia i utrwalają gorszą sytuację finansową kobiet.

Średnio **77 centów**  
zarabia kobieta na 1 dolara zarobionego przez mężczyznę.

Średnio **2,5 raza**  
więcej niepłatnej pracy wykonują kobiety niż mężczyźni.

**257 lat**  
zajmie zamknięcie luki płacowej pomiędzy kobietami i mężczyznami na świecie przy obecnym tempie zmian.

(Źródło: ONZ<sup>24</sup>)

**PwC w 2022 r. ustaliło lukę płacową dla naszego kraju na poziomie 7%.<sup>25</sup> Znaleźliśmy się tym samym na 5 miejscu wśród 33 krajów OECD pod względem różnicy w zarobkach oferowanych kobietom i mężczyznom.** Mniejsza różnica w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn w danym kraju nie zawsze oznacza większą równość między płacami i odzwierciedla realia

biznesowe. W Polsce na niski poziom luki płacowej ma wpływ m.in. niższy poziom aktywności zawodowej kobiet, a także to, że duży odsetek pań pracuje w sektorze publicznym, gdzie nierówności pomiędzy wynagrodzeniami są mniejsze. Z danych Eurostatu wynika, że w większości państw UE luka płacowa jest znacznie większa w sektorze prywatnym (15,7%) niż w publicznym (tylko 3,8%).

Na nieco wyższym poziomie: 8,7% określiło lukę płacową w Polsce Światowe Forum Ekonomiczne. Organizacja ta oceniła, że **do wyrównania luki płacowej w naszym kraju może dojść za około 130 lat.**<sup>26</sup>

## Czy wiesz, że

Każdego roku Komisja Europejska na podstawie danych Eurostatu ustanawia Dzień Równej Płacy, który jest umowną datą, od której kobiety w Europie do końca roku kalendarzowego pracują za darmo, podczas gdy mężczyźni wciąż otrzymują wynagrodzenie. W 2022 r. obchody Międzynarodowego Dnia Równej Płacy przypadły na 18 września.

### ■ Skąd bierze się luka płacowa<sup>27</sup>?

1. **Kobiety wykonują więcej pracy nieodpłatnej (takiej, jak opieka nad dziećmi lub obowiązki domowe), więc mniej czasu zostaje im na płatną pracę.**

## Czy wiesz, że

**59%** kobiet

uważa, że obowiązki domowe i rodzicielskie hamują ich rozwój zawodowy. Pogląd ten podzielają kobiety we wszystkich badanych grupach wiekowych i jest on wspólny badanym niezależnie od ich poziomu wykształcenia oraz dochodów. (Źródło: Future Collars<sup>29</sup>)

### 2. Kobiety częściej pracują na część etatu lub robią przerwę w karierze zawodowej.

**1/3** kobiet

w Unii Europejskiej (30%) pracuje w niepełnym wymiarze godzin. W przypadku mężczyzn to 8%.

## Czy wiesz, że

Wyliczono, że nawet krótka przerwa w pracy oznacza dla kobiety wyraźny spadek dochodów. W przypadku przerw nieprzekraczających 12 miesięcy dochody kobiety spadają średnio o 11% pensji, natomiast przy przerwach powyżej 3 lat – aż o 37%.

### 3. Kobiety pracują częściej w niskopłatnych sektorach, gorzej wynagradzanych działach i na niższych stanowiskach.

Za ok. **30%**

całkowitej luki płacowej między kobietami a mężczyznami w UE odpowiada nadreprezentacja kobiet w sektorach o stosunkowo niskich płacach.<sup>30</sup>

### 4. Kobiety rzadziej zajmują stanowiska kierownicze, a gdy już je zajmują, to zarabiają mniej niż mężczyźni.

## Czy wiesz, że

Kobiety na stanowiskach menedżerskich zarabiają średnio o 31% mniej na godzinę niż mężczyźni.<sup>31</sup>

Jak wynika z analizy OECD – **80% różnic w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn jest efektem nierówności płacowych wewnątrz firm.**<sup>28</sup> Oczekiwania kobiet na etapie rekrutacji są zwykle nieco niższe niż oczekiwania mężczyzn. W trakcie zatrudnienia różnice w poziomie wynagrodzenia pogłębiają się, bo kobiety rzadziej domagają się podwyżek a dodatkowo często podczas urlopów macierzyńskich i rodzicielskich są przy nich pomijane. Część firm w czasie urlopów macierzyńskich i rodzicielskich nie wypłaca też kobietom firmowych lub zespołowych premii.

Z większą luką płacową mamy do czynienia w **branżach zdominowanych przez mężczyzn**, w których – bazując na stereotypach – kobietom często odmawia się kompetencji pozwalających skutecznie wykonywać powierzone zadania.

## Czy wiesz, że

W Stanach Zjednoczonych w obszarze STEM (Science Tech Engineering Maths), czyli w dziedzinie oferującej najszybciej rozwijające się i najlepiej płatne stanowiska, podstawowa pensja mężczyzny już na początku kariery jest o ponad 4000 dolarów wyższa niż wynagrodzenie kobiety o porównywalnych kwalifikacjach. Z czasem te różnice jeszcze się pogłębiają. Adina Sterling i Sheri Sheppardopen ze Stanford Graduate School of Business odkryły, że tym, co różni kobiety i mężczyzn na początku kariery w tych zawodach jest przekonanie o swoich wysokich kompetencjach. Pracodawcy w dziedzinach inżynierii i informatyki oferują wyższe pensje początkowe kandydatom, którzy prezentują się jako pewni siebie, a ci kandydaci to w większości mężczyźni.<sup>32</sup>



# 2

## Stereotypy trzymają się mocno





Wśród przeszkód na drodze do równości obu płci i rozwoju kobiecych karier najczęściej wymieniane są stereotypy, konieczność przecierania przez kobiety szlaków w zmaskulinizowanych środowiskach i postrzeganie kandydatki kobiet w kontekście obowiązków opiekuńczych.<sup>33</sup> Tak naprawdę wszystkie wymienione mają swój rodowód w stereotypowych wyobrażeniach dotyczących kobiet i ich roli społecznej, w utartych przekonaniach i uogólnieniach, które ignorują indywidualne cechy i predyspozycje konkretnych osób.

Oto stereotypy, z którymi najczęściej mierzą się kobiety:

**1. Kobieta w pracy powinna być miła, opiekuńcza, wrażliwa, delikatna, skromna, ale już niekoniecznie silna, kompetentna i twardo walcząca o swoje racje.**

Aby zrozumieć ten stereotyp, wystarczy porównać sposób, w jaki oceniamy te same postawy i zachowania u kobiety i mężczyzny, np. jest nachalna – jest zdeterminowany, jest apodyktyczna – jest liderem, jest nastawiona na autopromocję – zna swoją wartość, jest „biznesową harpią” – odnosi sukcesy biznesowe, jest agresywna – jest przebojowy, itp.

Kobiety, które prezentują odmienne od oczekiwanych postawy są postrzegane jako „mało kobiece” i oceniane negatywnie. Z kolei miłe, skromne i opiekuńcze kobiety są często w swoim środowisku pracy „chronione” przed trudnymi doświadczeniami i wyzwaniami zawodowymi – projektami, stanowiskami, odpowiedzialnością. Tym samym nie zdobywają kompetencji potrzebnych do rozwoju kariery.<sup>34</sup>

Kobietom przypisuje się również **nadmierną emocjonalność**. Cecha ta ma je dyskredytować jako kandydatki na stanowiska leaderskie oraz ograniczać ich umiejętności negocjacyjne. Mają być bardziej skłonne do płaczu, empatyczne i uległe w porównaniu z mężczyznami, których ma charakteryzować zdecydowanie, asertywność i zimna krew. Stereotyp ten krzywdzi przedstawicieli obu płci – ogranicza możliwości rozwoju kobiet i odbiera mężczyznom prawo do wyrażania emocji. Tymczasem okazywanie uczuć i dzielenie się nimi, w granicach rozsądku, jest integralną częścią autentyczności, ta zaś jest jednym z wyznaczników prawdziwego przywództwa. Od menedżerów nie oczekuje się dziś, że będą bezdusznymi automatami. Autentyczne przywództwo ma miejsce tylko wtedy, gdy przedstawiciele obu płci mogą okazywać emocje bez lęku przed krytyką. Nie oznacza to, jak pisze Heather Mellick, że wszystkie zachowania mają być akceptowane (trzaskanie drzwiami i krzyki nie wchodzą w grę), ale że okazywanie emocji jest w pracy akceptowane, a osoby wyrażające emocje nie są osądzane.<sup>35</sup>

## Czy wiesz, że

Z obawy przed emocjonalną reakcją kobiet, przełożeni nie udzielają im często otwartego feedbacku, co ogranicza ich rozwój zawodowy.<sup>37</sup>

**2. W obliczu dylematu: praca czy rodzina dla kobiety priorytetem zawsze będzie rodzina.**

Kiedy aktywna zawodowo kobieta ma rodzinę, często zarzuca się jej, że przedkłada rolę matki nad karierę. Takie zarzuty nie padają jednak pod adresem ojców. Zatrudniające ojców firmy zakładają, że to matka dziecka jest odpowiedzialna za opiekę nad nim – niewielu pracodawców informuje ojców o przysługujących im prawach i zachęca panów do korzystania z tych praw.

## Czy wiesz, że

Przeprowadzone na grupie absolwentów Harvard Business School badanie wykazało, że niemal wszyscy, niezależnie od płci, przywiązywali większą wagę do rodziny niż do pracy. A zatem nie jest to wyłącznie cecha kobiet.<sup>38</sup>

Współczesne związki, powoli, ale konsekwentnie, ewoluują w kierunku partnerskim. Coraz więcej kobiet pracuje zawodowo, zmienia się też podejście do ojcostwa. Obecnie polscy ojcowie bardziej angażują się w opiekę nad dzieckiem, a budowanie z nim relacji staje się dla nich coraz ważniejsze. Podział obowiązków między matką i ojcem również ulega zmianie, choć wciąż jest ona bardziej widoczna w obszarze postaw niż realizacji.

- **Tylko 1% mężczyzn** skorzystał z urlopu rodzicielskiego w 2021 r. (Źródło: ZUS)
- **Ponad 80% ojców** chciałoby poświęcać więcej czasu swoim dzieciom. (Źródło: Powrót taty. Polskie ojcostwo: pełen etat czy praca dorywcza?)
- **Aż 79% kobiet i mężczyzn** jest zgodnych, co do tego, że obie płcie są równie dobrymi opiekunami dla swoich dzieci. (Źródło: IQS dla Fundacji Share The Care)

Kultura organizacyjna firm powinna uwzględniać zmieniającą się dynamikę relacji w rodzinie. Zmniejszyłoby to negatywny wpływ tego stereotypu na kariery kobiet. Jednak, póki co, wciąż pociąga on za sobą szereg negatywnych konsekwencji:

- Jeśli pracodawca ma wybór, na oferowane stanowisko chętniej zatrudni mężczyznę. W przypadku kobiet podczas rekrutacji postara się zebrać informacje o ich sytuacji rodzinnej i związanych z tym planach.

## Czy wiesz, że

Nadal **27%** kobiet

słyszy podczas rozmów o pracę pytanie o plany dotyczące rodziny. Wśród niedozwolonych a wciąż poruszanych tematów najczęściej pojawiają się:

- stan cywilny (31%)
- posiadanie dzieci (27%)
- planowanie rodziny (27%)

(Źródło: Badanie MASMI Polska na zlecenie No Fluff Jobs<sup>39</sup>)

- Część pracodawców nie inwestuje w rozwój kobiet wychodząc z założenia, że jest to inwestycja mniej opłacalna ze względu na potencjalne przerwy w karierze. W efekcie kobiety często są karane niższą oceną za „potencjał”, nawet jeśli ich wyniki i zaangażowanie w pracę są wyższe niż kolegów.

## Czy wiesz, że

W symulujących proces rekrutacji eksperymentach przeprowadzonych na University of Kent (Wielka Brytania) sprawdzano wagę przywiązywaną przez osoby podejmujące decyzje o zatrudnieniu do potencjału przywódczego kandydatów i kandydatek oraz realnych wyników uzyskiwanych przez nich w pracy. Okazało się, że oceniając mężczyzn, uczestnicy eksperymentu większą wagę przypisywali ich potencjałowi przywódczemu. Kandydatki otrzymywały wyższe noty tylko, jeśli wykazywały się konkretnymi umiejętnościami i doświadczeniami. Takie podejście stawia mężczyzn w uprzywilejowanej pozycji, bo nagradza ich za sam „potencjał do pełnienia jakiejś roli”.

## Czy wiesz, że

W 2019 r. wdrożona została w Unii Europejskiej Dyrektywa Work-life balance<sup>40</sup>, która zakłada wydłużenie urlopu rodzicielskiego z 32 do 41 tygodni, z czego 9 ma przypadać wyłącznie ojcu. Na liście udogodnień dla pracujących rodziców, które wejdą w życie z początkiem 2023 r. są m.in. elastyczny grafik pracy i dodatkowe dwa dni wolnego ze względu na „siłę wyższą”. Nowe przepisy będą zachęcały mężczyzn do korzystania z możliwości spędzenia czasu z dzieckiem, ułatwią kobietom szybszy powrót na rynek pracy oraz wpłyną na dalszą demokratyzację relacji w rodzinie.

### • **7%** mniej kobiet

niż mężczyzn czuje się włączanych w procesy podejmowania decyzji;

### • **6%** mniej kobiet

niż mężczyzn uważa, że wyniki ich pracy mają wpływ na wynagrodzenie;

### • **4%** mniej kobiet

niż mężczyzn czuje się docenianych za swoje osiągnięcia.

Mimo to wskaźnik zaangażowania (lojalność, poczucie motywacji i skłonność do rekomendowania pracodawcy) utrzymuje się u kobiet na poziomie wyższym niż u mężczyzn. (Źródło: Kincentric, 2022)

3. **Pewne sfery aktywności zawodowej, konkretne branże, stanowiska i role (np. menedżerskie) są bardziej predestynowane dla mężczyzn – mężczyźni przeważnie lepiej się w nich sprawdzają.**

Stereotyp ten tworzy podział między płciami i zwykle prowadzi do podważania kompetencji kobiet lub mężczyzn, którzy tych podziałów nie przestrzegają. Przykładem jest przekonanie, że kobiety „pasują” do profesji związanych z edukacją, opieką nad innymi, komunikacją, zaś mężczyźni do zawodów wymagających siły fizycznej, umiejętności technicznych lub do pracy naukowej. Często podważa się też predyspozycje kobiet do pełnienia funkcji liderek albo odmawia się im kompetencji negocjacyjnych. Efektem tego stereotypu jest m.in. tworzenie się zdominowanych przez mężczyzn branż czy specjalizacji zawodowych.

W 2015 roku ukazał się raport pt. Potencjał kobiet dla branży technologicznej, który prezentował wyniki badania przeprowadzonego na grupie studentek kierunków technicznych. Okazało się, że:

- co 4 studentkę jej najbliższe otoczenie odwodziło od wyboru kierunku z obszaru STEM;
- 17% studentek otoczenie utwierdzało w przekonaniu, że sobie nie poradzą;

- 10% usłyszało od najbliższych, że studia techniczne „nie są dla kobiet”.<sup>36</sup>

Badanie zostało przeprowadzone 7 lat temu, jednak udział kobiet studiujących na kierunkach technicznych nie tylko nie zwiększył się od tego czasu, ale spadł o 2%.



Źródło: Kobiety na Politechnikach, Raport 2021<sup>41</sup>.

## Czy wiesz, że

Z danych UNESCO wynika, że w skali świata tylko około 30% studentek wybiera kierunki z obszaru STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics). W obszarze ITC – zaledwie 3%. W obszarze nauk przyrodniczych, matematyki i statystyki – 5%, a w obszarze inżynierii, produkcji i budownictwa – 8%. (Źródło: UNESCO)

Catherine H. Tinsley i Robin J. Ely pokazały, że **stereotypy skupiają naszą uwagę na różnicach pomiędzy kobietami i mężczyznami, natomiast odwracają ją od cech środowiska, w którym się ujawniają**. Zdaniem badaczek, różnice te nie są stałymi cechami płci. Wynikają raczej ze struktur organizacyjnych, praktyk firm i wzorców interakcji, które inaczej pozycjonują kobiety i mężczyzn tworząc dla nich stale różne doświadczenia. W obliczu odmiennych okoliczności ludzie reagują inaczej – nie ze względu na swoją płć, ale ze względu na swoją sytuację. Zdaniem badaczek, podkreślanie różnic między płciami sprawia, że wydają się one naturalne i nieuniknione. „*W miarę opowiadania i powtarzania anegdot zgodnych ze stereotypami, bez wyjaśniania, dlaczego i kiedy pojawiają się stereotypowe zachowania, różnice płciowe są wyolbrzymiane i nabierają wartości determinującej. Podszyte dobrymi intencjami, ale w dużej mierze*

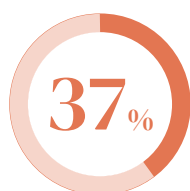
*nieskuteczne interwencje skupiają się na „naprawianiu” kobiet lub przystosowaniu ich, a nie na zmianie okoliczności, które doprowadziły do różnych zachowań”*.<sup>42</sup>

Działania pracodawców powinny skupić się przede wszystkim na wprowadzaniu zmian w środowisku pracy, zwłaszcza w obszarze kultury organizacyjnej oraz na szkoleniach dotyczących tego, jak na nasze działania i decyzje wpływają nieświadomione uprzedzenia. Zmiana kultury nie jest sprawą prostą, bo firmy nie funkcjonują w próżni. Czy tego chcemy, czy nie kultura organizacyjna firmy odzwierciedla kulturę społeczeństwa, w jakim firma funkcjonuje. Potwierdzają to badania Międzynarodowej Organizacji Pracy<sup>43</sup> oraz analizy firmy McKinsey<sup>44</sup>. Konsekwentne działania przynoszą jednak rezultaty w postaci większej równości oraz odważniejszych wyborów edukacyjnych i zawodowych kobiet.

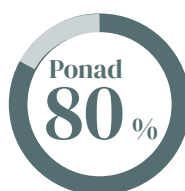
## Czy wiesz, że

Zdaniem **75%**

respondentów przebadanych przez Międzynarodową Organizację Pracy **kultura** ich firm **odzwierciedla kulturę społeczeństw, w których działają**.



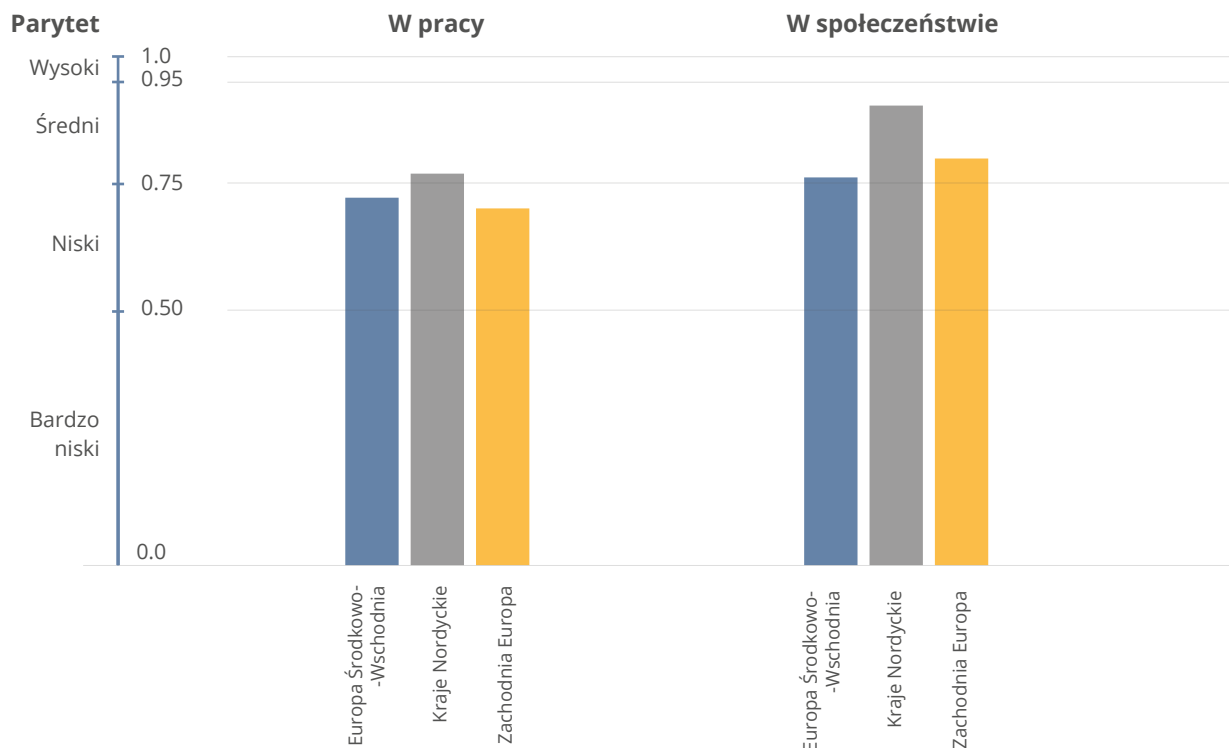
brytyjskich nastolatków w wieku od 13 do 19 lat chce wybrać karierę w dziedzinie tradycyjnie zdominowanej przez mężczyzn. Jedna trzecia jest zainteresowana karierą naukową, a 31% chciałoby znaleźć pracę w branży IT



nastolatek uważa, że są tak samo zdolne, jak ich rówieśnicy – chłopcy, a ponad jedna czwarta czuje się bardziej uzdolniona.

Źródło: Badanie przeprowadzone na grupie 2000 młodych kobiet przez British Gas<sup>45</sup>

## Parytet pod względem płci



Źródło: McKinsey



### dr hab. Ewa Giermanowska socjolog, Instytut Stosowanych Nauk Społecznych, Uniwersytet Warszawski

*Unijna dyrektywa w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym z roku 2019 wprowadza nowe prawa dla opiekunów i pracujących rodziców. Jej celem jest zwiększenie udziału kobiet w rynku pracy. Ważną częścią tej regulacji jest płatny urlop rodzicielski dla ojców rozumiany jako indywidualne i niezbywalne prawo. Ma on zachęcić ojców do większego zaangażowania się w wychowanie dzieci i rozpowszechnić model tzw. nowego ojcostwa. Nowy wzór ojca zaangażowanego i obecnego w wychowaniu dzieci jest często przeciwstawiany modelowi tradycyjnemu, patriarchalnemu. Promowany w dyrektywie egalitarny podział ról rodzicielskich ma wpłynąć na zwiększenie aktywizacji zawodowej kobiet, zmniejszenie ilości nieodpłatnie wykonywanych przez nie prac domowych i na zlikwidowanie różnic w traktowaniu kobiet i mężczyzn w miejscu pracy.*

*Polityka rezerwująca część urlopu rodzicielskiego dla ojców od wielu lat realizowana jest w Norwegii, Szwecji i Islandii. Mimo sukcesów, wywołuje też kontrowersje, dotyczące m.in. prawa rodziny do samodzielnego decydowania o podziale urlopu pomiędzy rodziców. Nowe prawo nie stworzy natomiast egalitarnego porządku, ponieważ funkcjonuje obok starych, tradycyjnych wzorców ojcostwa. Trudno obecnie rozstrzygnąć, w jaki sposób wdrożenie dyrektywy do polskiego porządku prawnego wzmocni procesy przemiany roli ojca. Będzie to także zależało od postawy matek wobec dzielenia się opieką, poziomu wynagradzania kobiet i rozwiązań służących godzeniu życia zawodowego z wychowaniem dzieci, postaw pracodawców wobec urlopow rodzicielskich ojców i również od znajomości stale zmieniającego się prawa do opieki i dominujących wzorców otoczenia społecznego.*



# 3

## Dlaczego warto wspierać równość kobiet i mężczyzn na rynku pracy



**Kobiety są ważną siłą w gospodarce. Im więcej ich pracuje, tym gospodarka szybciej się rozwija. Równość płci pobudza wzrost ekonomiczny, przyczynia się do zmniejszania nierówności dochodów i zwiększa dywersyfikację gospodarki, dzięki czemu jest ona bardziej odporna na zawirowania.<sup>46</sup> Z danych EIGE wynika, że dzięki wyrównaniu szans kobiet i mężczyzn na rynku w Unii Europejskiej do 2050 r. powstałoby 10,5 miliona dodatkowych miejsc pracy. Tymczasem – jak wynika z badań Międzynarodowej Organizacji Pracy – 50% potencjału kobiet w skali globalnej pozostaje niewykorzystana.**

#### Wpływ kobiet na gospodarkę

Większa aktywność zawodowa kobiet to konkretne zyski osiągnięte przez państwo i społeczeństwo. Udział kobiet w rynku pracy ma bezpośrednie przełożenie na produkt krajowy brutto. Wśród krajów OECD najwyższy wskaźnik zatrudnienia – 81% – ma Szwecja. Jak wynika z analizy PwC, gdyby pozostałe kraje należące do tej organizacji zwiększyły wskaźnik zatrudnienia kobiet do tego samego poziomu, ich PKB mogłoby wzrosnąć o ponad 6 bilionów dolarów. Na ścisły związek pomiędzy odsetkiem pracujących kobiet i dochodem krajowym brutto wskazują także w swoich raportach firmy McKinsey<sup>47</sup> i Deloitte<sup>48</sup>.

W Polsce aktywnych zawodowo jest tylko 64% kobiet. To mniej niż średnia dla Unii Europejskiej. Gdyby udało nam się dogonić Szwecję, nasze PKB wzbogaciłoby się rocznie o 83 miliony dolarów. Obecnie wkład kobiet w PKB w Polsce wynosi zaledwie 39% i jest tylko o 2% wyższy niż średnia dla świata.

Dla większości polskich firm trudności w pozyskiwaniu pracowników o odpowiednich kompetencjach stanowią barierę rozwojową. Wzrost aktywności zawodowej kobiet jest remedium na zmiany demograficzne oraz niedobór kompetencji. Już dziś w polskiej gospodarce brakuje około 150 tys. specjalistów. Tę lukę mogłyby wypełnić kobiety, które przeważają wśród absolwentów wyższych uczelni.

#### Wpływ przywództwa kobiet na wyniki przedsiębiorstw

Obecność kobiet na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej przynosi firmom wiele korzyści. Badania dowodzą, że czyni firmy bardziej dochodowymi, innowacyjnymi i odpowiedzialnymi społecznie.

Jak wynika z danych World Labour Organisation, 2/3 firm, na których czele stanął zróżnicowany pod względem płci zespół zanotowało wzrost zysków od 5 do 20%.

Pozytywny wpływ obecności kobiet na wysokich stanowiskach potwierdzają również badania McKinsey. Wynika z nich, że firmy z większą równością płci na wyższych poziomach hierarchii mają o 26% większe szanse na ponadprzeciętne zyski niż te, które mają najmniej kobiet wśród kadry zarządzającej lub nie mają ich wcale. Badania dowodzą także, że firmy, w których stanowiska dyrektorów zarządzających (CEO) i dyrektorów finansowych (CFO) zajmują kobiety, osiągają wyższe ceny akcji.<sup>49</sup>

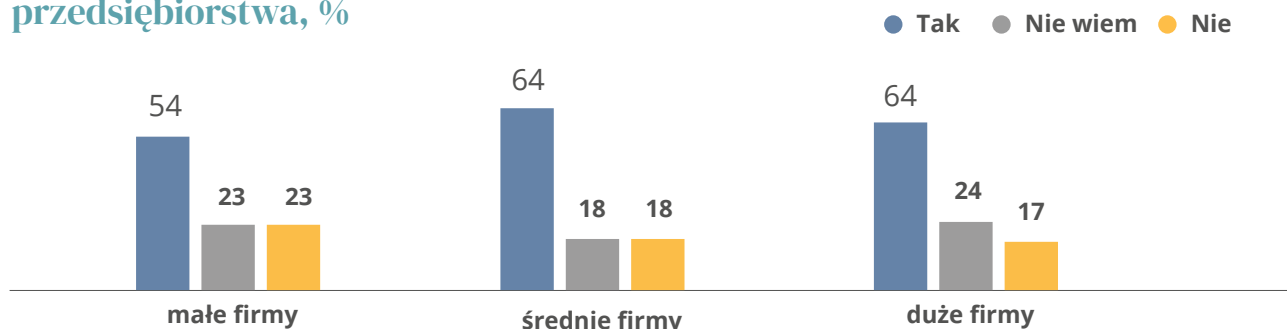
To nie wszystko. Uczeni z Lehigh University's College of Business (USA), Uniwersytetu w Antwerpii oraz Uniwersytetu Maastricht na podstawie przeprowadzonych badań doszli do wniosku, że pojawienie się kobiet w zarządach skłania je do „zmiany sposobu myślenia”. W efekcie:

- stają się bardziej otwarte na zmiany i mniej skłonne do ponoszenia ryzyka,
- odchodzą od strategii kupowania wiedzy poprzez fuzje i przejęcia na rzecz budowania wiedzy w oparciu o wewnętrzne badania i rozwój.<sup>50</sup>

Firmy, które mają w zarządach kobiety rzadziej popełniają też defraudacje. Barbara Casu z Cass Business School przy City University of London porównała dane dotyczące zróżnicowania zarządu i przywództwa w dużych europejskich bankach z danymi o grywnach nałożonych na te banki przez rząd USA po kryzysie finansowym w 2008 roku. Obecność większej liczby kobiet na stanowiskach wyższego szczebla przekładała się na niższe i rzadziej wymierzane kary za niewłaściwe postępowanie, co zaoszczędziło tym instytucjom średnio 7,84 miliona dolarów rocznie.<sup>51</sup>

Przedsiębiorstwa deklarują nie tylko pozytywny wpływ kobiecego przywództwa, ale także korzystne przełożenie inicjatyw wspierających różnorodność pod względem płci na swoje wyniki.<sup>52</sup>

## Czy różnorodność pod względem płci ma korzystne przełożenie na wyniki przedsiębiorstwa, %



Źródło: International Labour Organization Enterprise Survey 2018.

# Równość kobiet i mężczyzn na rynku pracy

## Wpływ na gospodarkę

**50%**

potencjału kobiet w skali globalnej pozostaje niewykorzystana. (Źródło: Międzynarodowa Organizacja Pracy)

O ponad **6 bln \$**

mogłyby wzrosnąć PKB krajów OECD dzięki zwiększeniu wskaźnika zatrudnienia kobiet do poziomu notowanego w Szwecji (81%). (Źródło: PwC, Women in Work Index 2022<sup>53</sup>)

**o 146 mld**

euro rocznie może wzrosnąć do 2030 r. PKB krajów Europy Środkowo-Wschodniej, jeśli uda im się zamknąć lukę w zatrudnieniu kobiet i mężczyzn. (Źródło: McKinsey<sup>54</sup>)

Tylko **39%**

wynosi obecnie wkład kobiet w PKB Polski, mimo że stanowią 52% populacji kraju. (Źródło: McKinsey<sup>55</sup>)

Tylko **64%**

kobiet w wieku produkcyjnym jest w Polsce aktywnych zawodowo (w UE średnio 68%). W tym samym czasie pracuje 78% mężczyzn. (Źródło: PwC, Women in Work Index 2022)

**o 83 mld \$**

(6%) mogłyby wzrosnąć PKB Polski w skali roku dzięki zwiększeniu wskaźnika zatrudnienia kobiet do poziomu notowanego w Szwecji (81%). (Źródło: PwC, Women in Work Index 2022<sup>56</sup>)

**o 51 mld zł**

mogłyby zwiększyć swoje PKB Polska do 2025 r. wprowadzając kobiety nieaktywne zawodowo na rynek pracy. (Źródło: Deloitte<sup>57</sup>)

**o 174 mld**

euro rocznie może wzrosnąć PKB Polski do 2030 r. dzięki zamknięciu luki w zatrudnieniu kobiet i mężczyzn. (Źródło: McKinsey<sup>58</sup>)

**10,5 mln**

dotychczasowych miejsc pracy powstałoby w UE dzięki wyrównaniu szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy do 2050 r. (Źródło: EIGE)

**1,5 mln**

pracowników może brakować na polskim rynku pracy w 2025 r. (Źródło: Global CEO Survey 2019, PwC)

**66%**

tyle wynosi udział kobiet wśród osób kończących w Polsce studia wyższe. (Źródło: GUS)

**14%**

na tyle szacowany jest potencjalny wzrost zamożności w skali globalnej dzięki zamknięciu luki płacowej (Źródło: Bank Światowy)

## Wpływ na wyniki przedsiębiorstw

**o 53%**

wyższą rentownością kapitału własnego i o 42% wyższymi przychodami ze sprzedaży mogą się pochwalić firmy z listy Fortune 500, które mają wyższy udział kobiet w zarządach. (Towers Watson)

**o 25%**

częściej lepsze wyniki pod względem rentowności osiągają zespoły zróżnicowane pod względem płci. (McKinsey)

**o 26%**

większe szanse na ponadprzeciętne zyski mają firmy z większą równością płci na wyższych stanowiskach niż te, które mają najmniej kobiet wśród kadry zarządzającej lub nie mają ich wcale. (Źródło: McKinsey)

**Każdy + 1%**

kobiet zatrudnionych w firmie w momencie upublicznienia danych dotyczących różnorodności ma przełożenie na średni wzrost cen akcji o 0,1 punktu procentowego. (Kellogg School of Management)

**o 15%**

wyższe szanse na poprawę wyników mają firmy zróżnicowane pod względem płci. (Źródło: McKinsey)

**od 5 do 20%**

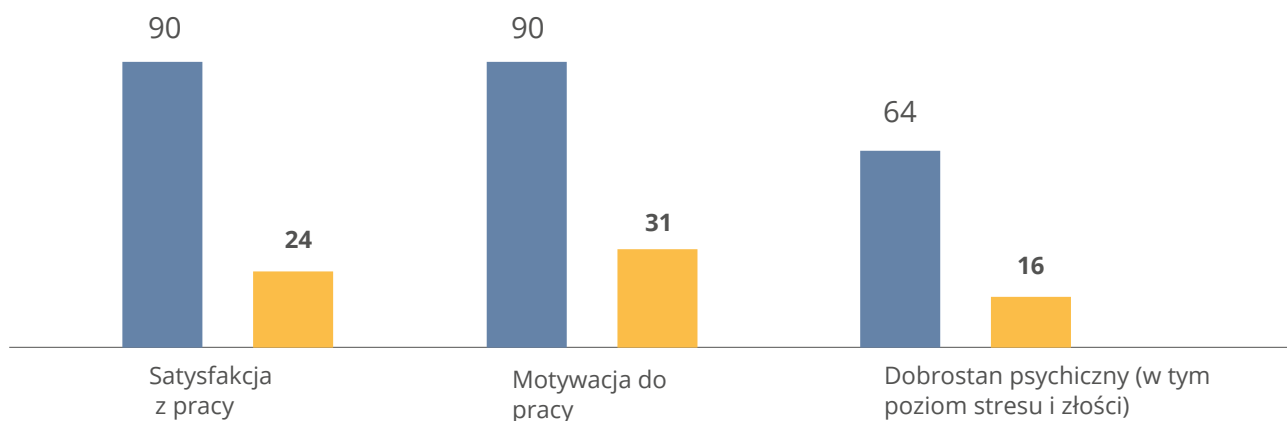
wzrost zysków odnotowało 2/3 firm, na których czele stoi zróżnicowany pod względem płci zespół. (Źródło: World Labour Organisation)

■ **Wpływ inicjatyw wspierających równość pod względem płci na pracowników**

Pracodawcy zadają sobie często pytanie, czy podejmowane przez nich inicjatywy są przez pracowników dostrzegane i przekładają się na konkretne rezultaty. W przypadku inicjatyw wspierających kobiety mamy wiele dowodów na to, że tak właśnie jest. Firma Deloitte w raporcie Women at work 2022 zestawiła dane dotyczące satysfakcji z pracy, motywacji oraz kondycji

psychicznej kobiet w organizacjach, które są liderami równości płci oraz tych, które w tym obszarze pozostają w tyle.<sup>59</sup> Okazało się, że 90% kobiet zatrudnionych w pierwszej grupie wysoko ocenia swoją satysfakcję i motywację, a 62% – swoją kondycję psychiczną. W firmach, które nie przywiązują wagi do równości płci wyniki były znacznie niższe.

**Procent kobiet, które udzieliły odpowiedzi: dobrze / bardzo dobrze oceniając poniższe kwestie:**



● **Liderzy równości płci**    ● **Firmy opóźnione w działaniach na rzecz równości płci**

Źródło: Women at Work 2022, Deloitte

Okazuje się też, że większa różnorodność organizacji ze względu na płeć oraz posiadanie praktyk HR wspierających tę różnorodność wpływa pozytywnie na przyciąganie talentów (zwłaszcza kobiecych), rozwój kobiet oraz utrzymanie pracowników w organizacji.

**Czy wiesz, że**

Obecność kobiet na najwyższych stanowiskach pomaga innym kobietom w rozwoju. Astrid Kunze (Norges Handelshøyskole w Bergen) i Amalia Miller (Uniwersytet Wirginii) dowiodły, że przywództwo kobiet w organizacji zwiększa prawdopodobieństwo awansu innych kobiet. Pozytywny wpływ obecności kobiet na wysokich stanowiskach na kariery pracowników potwierdzają też dane Międzynarodowej Organizacji Pracy, z których wynika, że firmy, na czele których stoi kobieta są 12,6% bardziej skłonne do zatrudniania kobiet na stanowisku dyrektora generalnego i 7,2% bardziej skłonne, by awansować kobiety na stanowiska powiązane z zyskiem dla biznesu.<sup>62</sup>

**Czy wiesz, że**

Informacja o równości płci w organizacji wpłynęłaby pozytywnie na decyzję o przyjęciu oferty pracy w przypadku 67% studentek i absolwentek kierunków ścisłych (STEM).<sup>63</sup>

**Czy wiesz, że**

Firmy o wyższym poziomie różnorodności płci oraz posiadające polityki i praktyki HR, które koncentrują się na różnorodności płci odnotowują niższy poziom rotacji.<sup>64</sup>



### ■ Wysoki poziom przywództwa kobiet

Wysoki poziom przywództwa kobiet potwierdza wiele badań. Jednym z ciekawszych jest analiza porównawcza wyników ocen 360 stopni tysięcy menedżerek i menedżerów, którą opisali na łamach Harvard Business Review Jack Zenger oraz Joseph Folkman. W przypadku 84% najczęściej mierzonych kompetencji kobiety uzyskały wyniki lepsze niż mężczyźni. Wyróżniały się w takich kompetencjach, jak: podejmowanie inicjatywy, działanie z odwagą, praktykowanie samorozwoju, dążenie do wyników oraz uczciwość. Mężczyźni wypadali lepiej w rozwijaniu perspektywy strategicznej i „wiedzy technicznej lub zawodowej”. Jednak inna analiza tych samych danych wykazała, że kobiety były po prostu nieco bardziej krytyczne w samoocenie tych kompetencji. Nieco niżej wypadały w ocenach pewności siebie, zwłaszcza gdy miały poniżej 25 lat. W wieku 40 lat kobiety i mężczyźni uzyskiwali takie same wyniki.<sup>60</sup> A zatem, zdaniem tych, którzy najściślej z nimi współpracują, kobiety są kompetentnymi i skutecznymi liderkami.

Choć to niełatwe, liderkom udaje się pogodzić dążenie do zyskowności z **empatycznym stylem zarządzania**. Z badań przeprowadzonych przez McKinsey wynika, że stojące na czele zespołu kobiety częściej monito-

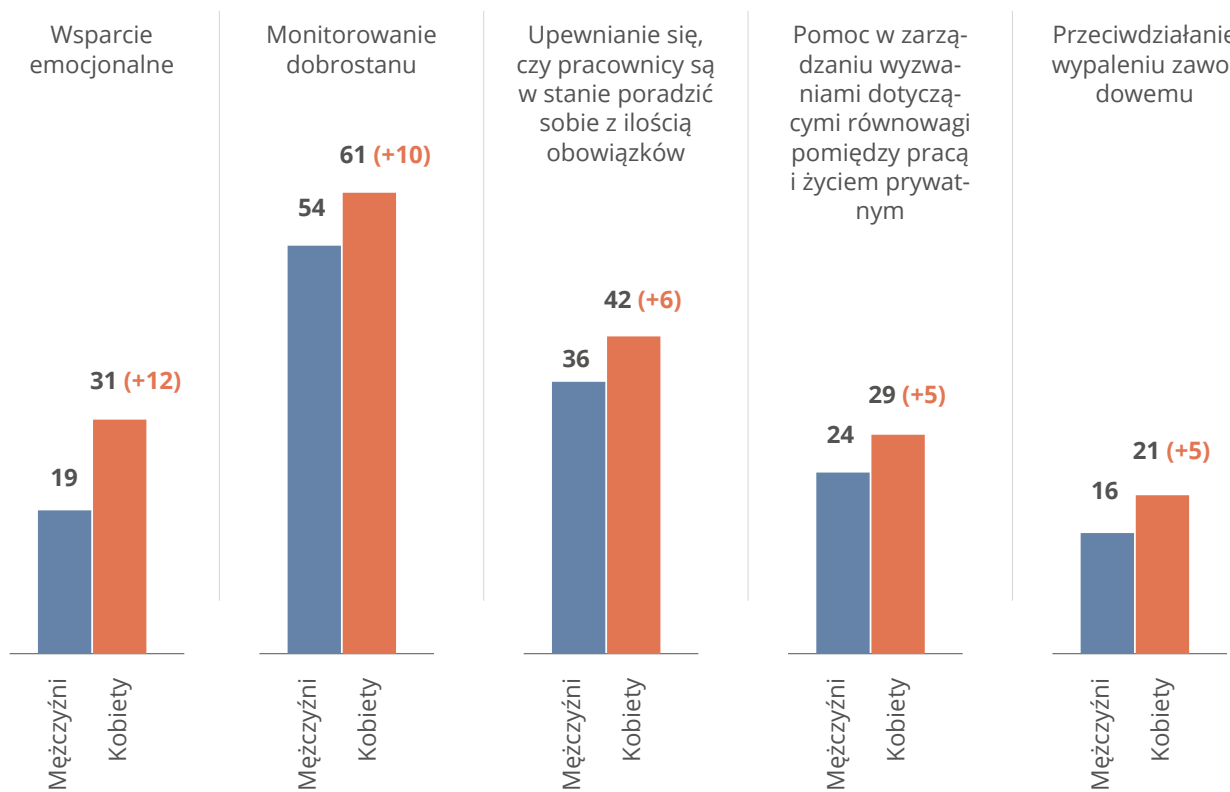
rują dobrostan pracowników, wspierają podwładnych w jego utrzymaniu, dbają o utrzymanie przez nich równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym, starają się przeciwdziałać nadmiernym obciążeniom obowiązkami i zadaniami oraz udzielają pracownikom emocjonalnego wsparcia. Częściej też angażują się w działania z obszaru różnorodności i włączania (D&I), nawet jeśli nie są one w zakresie ich obowiązków. Aktywnie działają w networkach pracowniczych i rekrutują do firmy osoby z niedoreprezentowanych grup. Poświęcają na to więcej czasu niż ich koledzy – menedżerowie.<sup>61</sup>

## Czy wiesz, że

Liderki dwa razy częściej niż liderzy poświęcają czas na inicjatywy z obszaru różnorodności (D&I), mimo że – jak twierdzi 40% liderek – ich zaangażowanie nie jest brane pod uwagę i doceniane podczas rozmów oceniających. (Źródło: Women in the Workplace: Key Findings 2022<sup>62</sup>)

## Podwładni kobiet częściej potwierdzają, że ich menedżer wpierał ich w ciągu ostatniego roku.

Rodzaje wsparcia podjęte przez menedżerów w podziale na ich płeć, % respondentów

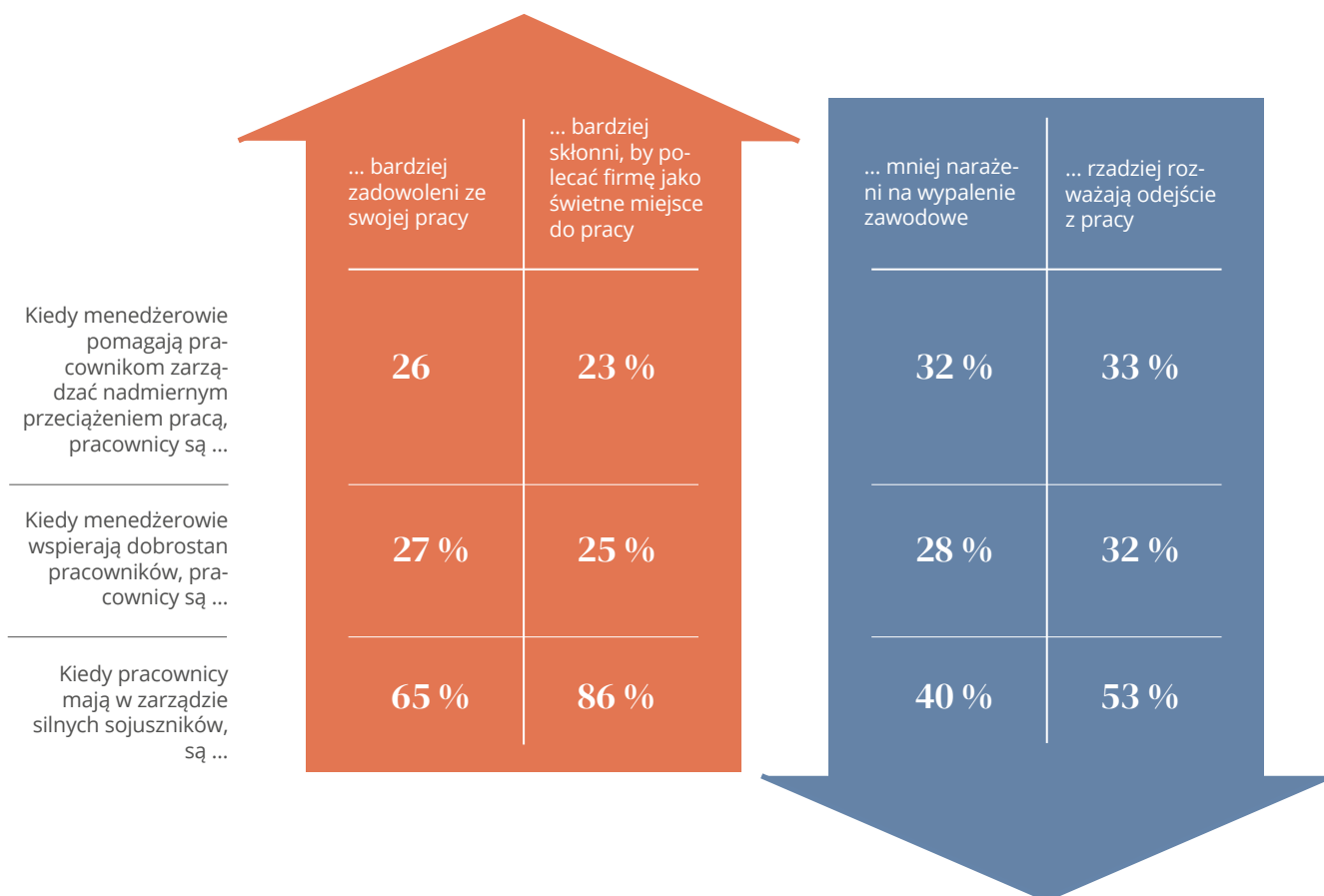


Źródło: Women in the Workplace 2021, McKinsey.

Jakie są tego efekty? Z badania McKinsey wynika, że w firmach, w których menedżerowie wspierają dobrostan zatrudnionych, pracownicy są bardziej zadowoleni,

mniej wypaleni oraz rzadziej rozważają decyzję o odejściu z firmy. Podobnie jest w sytuacji, gdy priorytetowo traktuje się w firmie kwestie Diversity&Inclusion.

## Jak wsparcie dobrostanu pracowników i inicjatyw D&I wpływa na pracowników i ich wyniki.



Women in the Workplace 2022, McKinsey.

Pozytywny wpływ kobiet – liderek na samopoczucie pracowników potwierdza badanie przeprowadzone przez S&P Global i badaczy z University of Paris (2021) na próbie 8.5 tys. firm w ponad 60 krajach. Wynika z niego, że prezeski charakteryzują się większą empatią, elastycznością/ zdolnością do adaptacji i większą otwartością na różnorodność niż prezesi.<sup>66</sup>

Empatia jest kompetencją przyszłości, bardzo pożądaną u współczesnego lidera. Z badania Catalyst wynika, że zespoły kierowane przez empatycznych liderów i liderki są bardziej innowacyjne, produktywnie i skuteczniej utrzymują talenty w zespole.<sup>67</sup> Empatia buduje pozytywne doświadczenia pracownika w organizacji. Pracownicy zarządzani przez empatycznych liderów są bardziej zaangażowani. Empatia u liderów wyższego szczebla ogranicza także chęć zmiany pracy u pracowników.<sup>68</sup>

Przewaga empatycznych liderów wśród kobiet oraz nieco większy udział autorytarnych liderów wśród mężczyzn nie oznaczają oczywiście, że na kierowniczych stanowiskach nie spotkamy kobiet i mężczyzn o odmiennych stylach zarządzania. Jednak – bezsprzecznie – obserwowany u większości liderek styl przywództwa łączący dbałość o wyniki z dbałością o ludzi jest tym, czego potrzebuje dzisiejszy świat.<sup>69</sup>

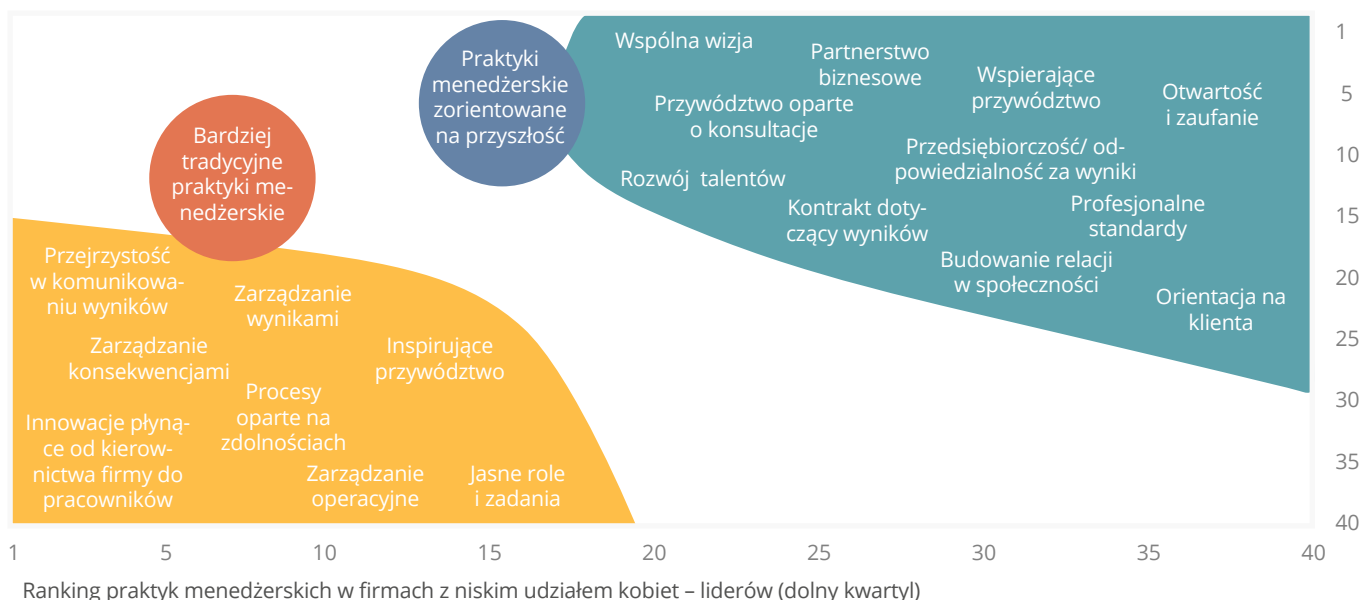
Jak pokazują poniższe dane, w firmach z większym udziałem liderek styl zarządzania jest bardziej zorientowany na przyszłość, a stosowane przez nie praktyki sprzyjają długofalowemu budowaniu pozycji firmy.

## Ranking praktyk menedżerskich w firmach z wysokim i niskim udziałem kobiet – liderów w oparciu o opinie pracowników

(1= najwyższa pozycja w rankingu, 40 = najniższa pozycja)

Praktyki z największymi różnicami w ocenie w pracowniczym rankingu (>15) pomiędzy górnym i dolnym kwartylem.

Ranking praktyk w firmach z największym udziałem kobiet-liderów (górny kwartył)



Women in the Workplace 2022, McKinsey.



### Agnieszka Maciejewska

Group VP – People & Culture w Warner Bros. Discovery EMEA

Temat pełnego wykorzystania talentów kobiet w organizacjach towarzyszy mi od lat. Zdobywając doświadczenie zawodowe w wielu firmach widziałam, jak kobiety funkcjonują w organizacjach i jak borykają się z małą reprezentacją ich płci na wyższych stanowiskach. Z perspektywy lat widzę, że sytuacja kobiet dynamicznie zmienia się na lepsze. Pamiętam czasy, gdy podejmowanie tematu kobiet, ich siły i roli w biznesie czy obecności na stanowiskach kierowniczych wywoływało śmiech. Widziałam, jak na przestrzeni lat te śmiechy cichły, a wykorzystywanie potencjału kobiet stało się z roku na rok coraz bardziej istotnym i strategicznym tematem dla poważnych organizacji.

Nie obserwuję rozbieżności w talentach prezentowanych przez kobiety i mężczyzn. Predyspozycje obu płci do pełnienia ról menedżerskich nie różnią się między sobą lub są komplementarne. Coraz więcej firm rozumie, że ignorowanie talentów kobiet stanowi poważną barierę dla rozwoju biznesu. Kobietom w środowisku biznesowym nie jest potrzebne wsparcie, a wyrównanie szans na rozwój i danie możliwości pełnego wykorzystania swojego potencjału.

Nie da się przecenić kobiecych „role models” w organizacjach. Jeśli w firmie kobiety są widoczne, zajmują wyższe stanowiska, to łatwiej jest pomyśleć o sobie w roli kierowniczej, zacząć podejmować wyzwania zawodowe, aktywnie zgłaszać się do pracy nad interesującymi projektami i, co ważne, jest też do kogo zwrócić się z prośbą o radę. W Warner Bros. Discovery w Polsce szefem jest kobieta – jednocześnie globalna kultura firmy sprzyja inkluzywności i wyrównywaniu szans, co jest naszą ogromną dumą.

# 4

## Wellbeing kobiet – wyzwania





Doświadczanie nierówności, bariery, na jakie napotykają kobiety w swojej karierze oraz nawigowanie w złożonych sytuacjach społecznych pochłaniają ich energię i są dla nich źródłem dyskomfortu. Funkcjonując w środowisku pracy, w którym relacje międzyludzkie budowane są na fundamentach nieświadomych uprzedzeń i podwójnych standardów, kobiety mierzą się także z wykluczającymi zachowaniami przełożonych, kolegów, klientów, partnerów biznesowych a czasem także koleżanek. Determinuje to ich poczucie dobrostanu.

## Wykluczanie



Podczas gdy włączenie pozwala każdemu czuć się pełnoprawnym, cenionym członkiem zespołu i w pełni uczestniczyć w życiu firmy, wykluczanie polega na daniu komuś do zrozumienia, że nie pasuje do grupy, że znalazł się w niej przez przypadek, bo nie posiada potrzebnych kompetencji lub innych cech konstytuujących grupę. Członkowie zespołu deprecjonują osiągnięcia takiej osoby, podważają jej umiejętności, ignorują pomysły i rozwiązania. Z badań wynika, że wiele kobiet (w tym także Polek) spotyka się w swoim miejscu pracy z różnymi formami wykluczenia.

## Czy wiesz, że

- **28,2 % Polek** spotka się w swoim miejscu pracy z wykluczeniem ze względu na płeć;
- **44 %** z seksistowskimi uwagami;
- **37,6 %** z umniejszaniem zasług ze względu na płeć;
- **42,6 %** z umniejszaniem kompetencji ze względu na płeć.

Źródło: Gender Gap po polsku 2020

Jedną z najczęstszych form wykluczenia są **mikroagresje**, czyli stwierdzenia, komentarze, żarty, pytania lub działania, które – choć z pozoru nieszkodliwe – utrwalają negatywne stereotypy. Nie mają one zwykle na celu wyrządzenia krzywdy, ale dla osoby, której dotyczą, są źródłem dyskomfortu, poczucia zagrożenia lub wykluczenia. Mikroagresje związane z płcią są przejawem dyskryminacji i seksizmu, sygnalizują brak szacunku lub nierówność. Formą mikroagresji jest np.:

- przeszkadzanie kobiecie w wypowiedzeniu się lub ucinanie jej wypowiedzi podczas spotkania lub rozmowy,
- zakładanie z góry, podczas spotkania z kobietą i mężczyzną, że to mężczyzna zajmuje wyższe stanowisko,
- pozwalanie sobie na komentarze na temat wyglądu kobiety lub natarczywe wpatrywanie się w nią,
- koncentrowanie się na roli kobiety jako matki, żony, partnerki, np. przy przedstawianiu jej,
- koncentrowanie się w pracy na wyglądzie, a nie na kompetencjach i osiągnięciach zawodowych kobiety,
- deprecjonowanie pomysłów kobiet, ignorowanie ich, zakładanie z góry, że nie mogą być dobre,
- odmawianie kobiecości asertywnym i pewnym sobie kobietom,
- dodatkowe wyjaśnianie poruszanych zagadnień kobiecie, niepoprzedzone upewnieniem się, że takich wyjaśnień potrzebuje,
- seksistowskie żarty lub uwagi.<sup>70</sup>

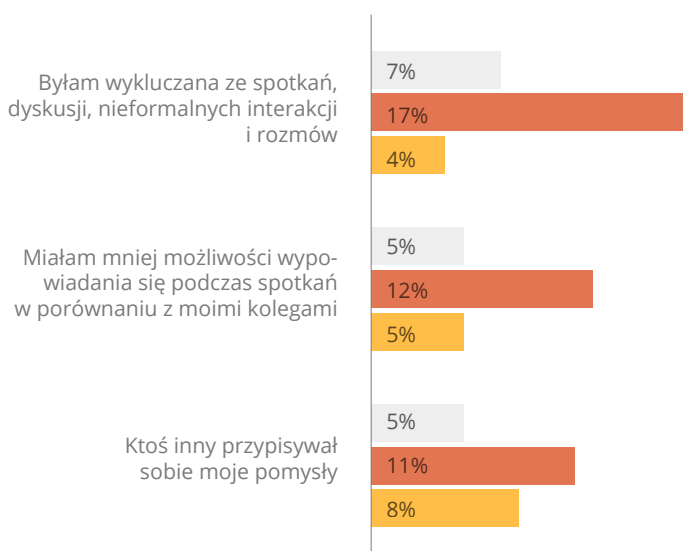
Badanie Deloitte z 2022 r. pokazuje wzrost odsetka kobiet doświadczających wykluczających zachowań w miejscu pracy (nękania, mikroagresji) z 52% w 2021 r. do 59% w 2022 r. Połowa kobiet przynajmniej raz do-

świadczyła w pracy mikroagresji, a 14% nękania. Co ciekawe, w większym stopniu na zjawiska te narażone są kobiety pracujące hybrydowo niż wyłącznie zdalnie lub wyłącznie stacjonarnie.<sup>71</sup> Kobiety, które pracują hybrydowo częściej doświadczają wykluczających zachowań podczas spotkań, dyskusji i nieformalnych interakcji (58%), a 45% z nich nie ma wystarczającego kontaktu z liderami, co jest krytycznym warunkiem rozwoju kariery. Z badania wynika, że kobiety, które doświadczają wykluczenia w pracy hybrydowej są w większym stopniu narażone na stres i wyzwania związane

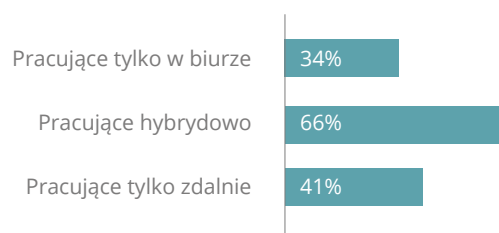
ze zdrowiem psychicznym. Autorzy raportu dowodzą, że przyczyną wykluczenia kobiet w pracy hybrydowej jest nieinkluzywna kultura organizacyjna. Mikroagresje są jednym z powodów, dla których kobiety wybierają możliwość pracy z domu, która daje im większe poczucie bezpieczeństwa. Jednak praca z domu sprawia, że ich głos jest jeszcze słabiej słyszany – w trakcie spotkań online są rzadziej pytane o zdanie i trudniej jest im się przebić ze swoimi opiniami.

## Którego z poniższych zachowań doświadczyłaś w pracy w ciągu ostatnich 12 miesięcy:

■ Pracujące tylko zdalnie ■ Pracujące hybrydowo ■ Pracujące tylko w biurze

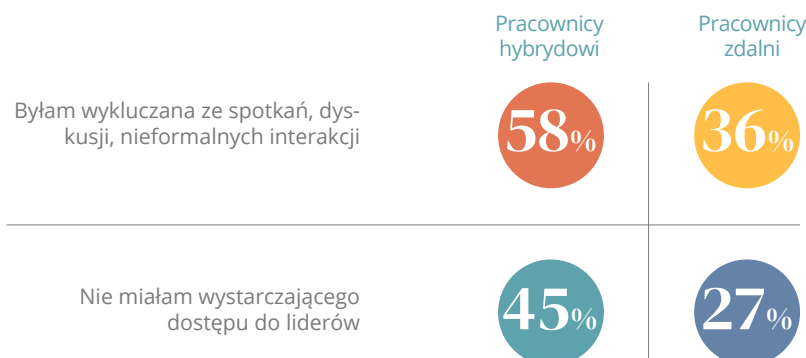


### % kobiet, które doświadczyły w pracy mikroagresji w ciągu ostatnich 12 miesięcy.



Źródło: Women @ Work 2022, Deloitte

## Czy doświadczyłaś któregoś z powyższych problemów pracując hybrydowo lub zdalnie:



Źródło: Women @ Work 2022, Deloitte

## Obniżona pewność siebie



Tylko 19% kobiet w Polsce jest zadowolonych ze swojej sytuacji zawodowej.<sup>72</sup> Co powstrzymuje je przed zmianą zatrudnienia? 29% boi się zmiany pracy, a 23% wskazuje brak wiary w siebie jako główną przeszkodę stojącą na drodze do poprawy swojej sytuacji zawodowej. Okazuje się, że związane z płcią stereotypy determinują nie tylko przekonania mężczyzn o kobietach, ale także kobiet o sobie.

Z badania przeprowadzonego przez firmę HP wynika, że **mężczyźni zazwyczaj ubiegają się o pracę, gdy spełniają około 60% wymagań pracodawcy, kobiety – dopóki nie poczują, że spełniają 100%**. Wynika to z obawy kobiet, że jeśli nie posiadają pełni kompetencji nie otrzymają propozycji zatrudnienia. Z tego samego powodu kobiety w pracy zbyt często wybierają zadania i stanowiska, które wiążą się z mniejszym ryzykiem, mniejszą widocznością, mniejszą liczbą wyzwań i mniejszą odpowiedzialnością niż wybierane przez ich kolegów.<sup>73</sup>

Linda Babcock, profesor ekonomii na Carnegie Mellon University i autorka książki „Women Don't Ask” odkryła, że **mężczyźni 4 razy częściej niż kobiety inicjują rozmowy o podwyżce**, a kobiety, jeśli ostatecznie takie rozmowy podejmują, ubiegają się o 30% mniejsze kwoty niż mężczyźni.<sup>74</sup>

## Czy wiesz, że

Powszechny stereotyp mówi, że u mężczyzn częściej niż u kobiet obserwujemy wybitne zdolności intelektualne. Stereotyp ten zniechęca kobiety do starań o prestiżowe kariery – w efekcie są one niedostatecznie reprezentowane w dziedzinach, w których ceniona jest błyskotliwość (takich, jak fizyka czy filozofia). Okazuje się, że stereotyp ten wpływa na nasze zainteresowania w bardzo młodym wieku. Jak wykazali L. Bian, S. J. Leslie i A. Cimpian, już sześciolatnie dziewczynki mogą mieć zbudowane stereotypowe przekonanie na temat tego, że są mniej mądre czy inteligentne niż chłopcy. Takie przekonanie może wpływać na ich wybory życiowe. Badacze przeprowadzili doświadczenie, w którym dziewczynkom i chłopcom zaproponowano do wyboru dwie gry. Jedną określono jako grę dla „bardzo mądrych”, a drugą jako grę dla dzieci, które „bardzo się starają”. Dziewczynki rzadziej niż chłopcy wykazywały zainteresowanie grą dla „bardzo mądrych”.<sup>75</sup>

## Co powstrzymuje kobiety przed zmianą pracy (% z n = 1038)



Z badania przeprowadzonego przez zespół pod kierownictwem prof. Katherine Coffman z Harvard Business School wynika z kolei, że **kobietom brakuje pewności, co do swojej zdolności konkurowania z mężczyznami w dziedzinach, co do których mężczyźni są przekonani, że osiągają w nich lepsze wyniki**, takich jak nauka, matematyka i technologia. Coffman i jej współpracownicy poprosili uczestników badania o udzielenie odpowiedzi na pytania w kilku kategoriach. Część kategorii była postrzegana jako specjalizacje kobiece, np. gotowanie, sztuka, literatura oraz umiejętności werbalne, a część jako kategorie, w których lepsi są mężczyźni, np. biznes, matematyka, gry wideo, samochody i sport. Na koniec respondenci zostali poproszeni o oszacowanie, na ile pytań odpowiedzieli poprawnie oraz o odgadnięcie wyników losowo wybranego partnera, którego płeć im ujawniono. Zarówno mężczyźni, jak i kobiety wyolbrzymiali przewagę mężczyzn w domenach „męskich”, a także przewagę kobiet w kategoriach „kobięcych”. Jednocześnie przewidując własne wyniki kobiety zaniżały je w kategoriach, w których uważały mężczyzn za lepszych. Rezultaty obu grup nie odbiegały od siebie, jednak mężczyźni przeceniali zarówno swoje umiejętności, jak i wyniki, a kobiety nie doceniały obu. *„Jeśli wezmę kobietę – pisze prof. Coffman – która ma dokładnie takie same zdolności w dwóch różnych kategoriach, np. werbalnej i matematycznej, to już sam fakt, że przeciętny mężczyzna ma przewagę w matematyce, kształtuje jej przekonanie, że jej własne zdolności matematyczne są niższe.”<sup>76</sup>*

Badania podkreślają **mniejszą skłonność kobiet do autopromocji**. W testach przeprowadzonych przez Christine L. Exley, ekonomistkę behawioralną na Harvard Business School, kobiety konsekwentnie oceniały swoje wyniki niżej niż mężczyźni, choć obie grupy uzyskały taki sam średni wynik. Działo się tak nawet wówczas, gdy powiedziano im, że pracodawca wykorzysta ich samoocenę by zdecydować, czy je zatrudnić i jakie wynagrodzenie im zaproponować – kobiety w dalszym ciągu oceniały się niżej niż na to zasługiwały.

### Syndrom oszusta (impostor syndrome)

W przypadku kobiet, które osiągają wysoką pozycję w życiu zawodowym, działają w branżach lub studiują na kierunkach zdominowanych przez mężczyzn obniżone poczucie własnej wartości przyjmuje czasem postać **syndromu oszusta**. Syndrom ten można zdefiniować jako poczucie nieadekwatności utrzymujące się pomimo odnoszonych sukcesów. Osoby z syndromem oszusta nieustannie wątpią w siebie i w swoje kompetencje, choć są doceniane przez innych i mają na swoim koncie osiągnięcia, których inni mogą im zazdrościć.

Syndrom oszusta może napędzać motywację do osiągnięcia sukcesów, ale odbywa się to kosztem ciągłego niepokoju. Cierpiące na niego osoby pracują znacznie ciężiej niż to konieczne, aby upewnić się, że nikt nie odkryje ich „oszustwa” (braku kompetencji, potencjału). Ich działania podszyte są ciągłym lękiem. Nawet pozytywne doświadczenia w radzeniu sobie z różnymi wyzwaniem nie zmieniają ich przekonań, wciąż wątpią w swoje prawo do zajmowania określonego miejsca, stanowiska czy pozycji. Jeśli dobrze sobie radzą, uważają to za zbieg okoliczności, wynik szczęśliwego trafu.<sup>77</sup> Syndrom oszusta bardzo często związany jest z **nadmiernym perfekcjonizmem**.

Czy wiesz, że

**57%** kobiet

zatrudnionych w inżynierii i zawodach związanych z naukami ścisłymi (STEM) doświadczyło syndromu oszusta. (Źródło: STEM Women)



### Magdalena Milewska Psychoterapeutka poznawczo – behawioralna

Perfekcjonizm jako strategia radzenia sobie z lękiem przed popełnieniem błędu szczególnie często dotyka kobiet. Perfekcjonizm ma w sobie dwa komponenty – pozytywny (wynikający z wysokich standardów osobistych: „chcę coś zrobić dobrze”, „znam się na tym, więc zrobię to dobrze”), i negatywny (rozumiany jako perfekcjonistyczne obawy: „sprawdzam sto razy swoją prezentację, bo boję się popełnić błąd”, „nie ufam sobie, dlatego musi być idealne”, „nie przeżyję, jeżeli ktoś wytknie mi nieodciągnięcie”). To właśnie ten drugi komponent połączony jest z ciągłym odczuwaniem lęku. Funkcjonowanie w nieustannym stanie gotowości, czekanie na katastrofę, która zazwyczaj nie przychodzi, powoduje, że nawet nie możemy zobaczyć, że można popełnić błąd i to przeżyć. Jak to przekłada się na pracę, na codzienne funkcjonowanie „kobiet perfekcyjnych”? Efektem jest nadmierne zmęczenie, kłopoty ze snem, obniżony nastrój, utrzymujące się przekonanie, że nie jestem wystarczająco dobra, że sobie nie radzę i ogromny wysiłek fizyczny, psychiczny wkładany w to, żeby w kolejnym zadaniu było jeszcze lepiej, jeszcze dokładniej.



## Wypalone i gotowe do odejścia



Podczas ponad dwuletniego okresu pandemii Covid 19, statystycznie częściej to kobiety brały na swoje barki trud łączenia obowiązków zawodowych z opieką nad dziećmi. Efektem przeciążenia pracą zawodową i nieodpłatną pracą w domu jest narastające zjawisko wypalenia zawodowego u kobiet. Skalę problemu pokazują najnowsze badania Deloitte – prawie połowa respondentek narzeka w nich na wypalenie w pracy.<sup>78</sup> Jednocześnie 53% kobiet skarży się na wyższy poziom stresu niż w 2021 r., a blisko połowa – na kiepską kondycję psychiczną. 1/3 badanych wzięła wolne od pracy z powodu problemów ze zdrowiem psychicznym, ale tylko 43% czuje się komfortowo rozmawiając o nich

w miejscu pracy. Jednocześnie aż 47% nisko lub bardzo nisko ocenia swój work-life balance, a 34% – swoją zdolność do odłączenia się od kontaktu z pracą po godzinach. 42% badanych martwi się, że jeśli nie będą stale do dyspozycji pracodawcy wpłynie to negatywnie na ich rozwój zawodowy.<sup>79</sup>

Wysoki poziom wypalenia zawodowego u kobiet sygnalizuje w swoim raporcie także firma McKinsey. Z przeprowadzonego przez nią badania wynika, że w 2022 r. różnica pomiędzy poziomem wypalenia kobiet i mężczyzn podwoiła się.

### Które z poniższych stwierdzeń są w odniesieniu do Ciebie prawdziwe?



Źródło: Women @ Work 2022, Deloitte.

### Udział pracowników, którzy odczuwają wypalenie zawodowe

% pracowników, którzy odpowiedzieli „często” lub „prawie zawsze” na pytanie o częstotliwość odczuwanego wypalenia



**42% kobiet** czuło się wypalonych często lub prawie zawsze w 2021 r. w porównaniu z 32% w 2020 r.

Źródło: Women @ Work 2022, Deloitte.

**Konsekwencje wypalenia zawodowego** mogą obejmować zwiększoną absencję, niższą produktywność i zaangażowanie oraz wyższy poziom rotacji. Po pandemii w wielu krajach (w tym w Polsce) obserwowaliśmy zjawisko wielkiej rezygnacji (great resignation). Wśród jego przyczyn wymienia się właśnie wypalenie zawodowe i zmianę priorytetów życiowych pracowników. Pamiętajmy, że wypaleniem w największym stopniu zagrożeni są najbardziej zaangażowani pracownicy. W 2022 r. 1 na 3 kobiety rozważała zmianę zatrudnienia lub zmianę stanowiska na niższe – to znaczny wzrost w porównaniu z pierwszymi miesiącami pandemii, kiedy taką zmianę rozważała co czwarta kobieta.<sup>80</sup> W świetle badań Deloitte<sup>81</sup>, ponad połowa kobiet planuje odejść z obecnej pracy w ciągu najbliższych dwóch lat, a tylko 10% chciałoby pozostać u obecnego pracodawcy dłużej niż pięć lat.

Poza **wypaleniem zawodowym** wśród deklarowanych powodów zamiaru odejścia z pracy kobiety najczęściej wymieniają: **brak odpowiednich możliwości rozwoju, brak work-life balance i mało satysfakcjonujące wynagrodzenie**.

Chcąc utrzymać kobiety w organizacji, pracodawcy powinni:

- priorytetowo potraktować ich dobrostan psychiczny, na który duży wpływ ma możliwość utrzymania równowagi między życiem zawodowym i prywatnym,
- zapewnić im bezpieczeństwo finansowe (godne i równe płace),
- a także wspierać ich rozwój.

## Jaki był główny powód zmiany miejsca pracy?

**22%** nie wystarczające możliwości rozwoju

**18%** brak work-life balance

**18%** wysokość wynagrodzenia

## Dlaczego chcesz zmienić obecną pracę?

**38%** czuję się wypalona

**27%** wysokość wynagrodzenia

**13%** niewystarczające możliwości rozwoju

Źródło: Women @ Work 2022, Deloitte.



### Taisja Laudy

Prezes TLnC Global - GALLUP Certified Coaching / Consulting.  
Ambasadorka projektu "Odblokuj swój potencjał", prowadzonego przez Instytut Dobrego Życia - serwis Wysokich Obcasów

Z badania CliftonStrengths Instytutu Gallupa wynika, że głównymi talentami kobiet są: osiągnięcie, odpowiedzialność, bliskość, uczenie się, empatia, zbieranie, harmonia, rozwijanie innych, naprawianie i optymizm. Najmocniejsze strony kobiet odnoszą się do działania i relacji – brakuje wśród nich natomiast talentów wpływu. Globalna Kobieta potrafi kochać i dbać, jednak wyzwaniem stanowi dla niej wpływanie na innych oraz wdrażanie swoich pomysłów. Dlatego kobiety mające w górnej piątce mocnych stron talenty wpływu reprezentują ogromną wartość. To one mogą zmianić na lepsze środowisko, w którym żyją i pracują.

Przed pandemią odsetek kobiet na wyższych stanowiskach kierowniczych w biznesie ustanowił światowy rekord. Odnotowano pięciopunktowy skok na stanowiskach starszych wiceprezesów, a na liście Fortune 500 - rekordową liczbę dyrektorek generalnych.

Raport CliftonStrengths pokazuje, że kobiety są na ogół bardziej zaangażowane w pracę niż mężczyźni. Wskaźnik zadowolenia z pracy jest u nich wyższy niż u mężczyzn. Nawet w czasie pandemii, kiedy nastąpiło ogólne pogorszenie samopoczucia i wzrost wypalenia zawodowego, kobiety nie przestały odczuwać satysfakcji z pracy, czerpiąc z niej poczucie sensu i wartości.

## W pogodni za zdrowiem



W rozdziale na temat dobrostanu kobiet trudno pominąć kwestię zdrowia fizycznego. Pandemia doprowadziła do ogromnych zaległości w profilaktyce chorób, na które zapadają kobiety oraz w ich leczeniu.

Do najpoważniejszych problemów zdrowotnych kobiet należą nowotwory. Najwięcej mamy do nadrobienia w przypadku **raka piersi** i **raka szyjki macicy** – wynika z raportu *Health at a Glance 2021*.<sup>82</sup>

Rak piersi jest nowotworem o największej zapadalności wśród kobiet we wszystkich krajach OECD i drugą

najczęstszą przyczyną zgonów z powodu raka wśród kobiet.<sup>83</sup> W Polsce zachorowalność na raka piersi jest niższa niż w innych krajach europejskich, jednak mamy jeden z najwyższych wskaźników umieralności na tę chorobę. Co więcej, tylko w Polsce obserwuje się rosnący trend umieralności z tego powodu. Wskaźnik wczesnych wykryć raka piersi plasuje nas niemal na samym końcu listy – wynosi on 41,3% – to ponad 10 pkt proc. poniżej średniej dla OECD. Nie lepiej wygląda sytuacja w przypadku raka szyjki macicy. W statystykach 5-letnich przeżyć w przypadku tego nowotworu Polska zajmuje przedostatnie miejsce.<sup>84</sup>

## Wskaźniki 5-letnich przeżyć po zdiagnozowaniu raka są w Polsce zasadniczo niższe niż średnia UE:



Rak piersi



Rak szyjki macicy

Podczas pandemii odsunięto w czasie wiele planowanych zabiegów, jednocześnie bardzo ucierpiała profilaktyka. Autorzy raportu Health at a Glance 2021 alarmują, że pandemia COVID-19 zmniejszyła dostępność badań screeningowych w kierunku raka piersi, co będzie miało negatywny wpływ na wyniki leczenia tego nowotworu w krajach OECD w kolejnych latach. Podobne zjawisko ma miejsce w przypadku badań przesiewowych raka szyjki macicy i szczepień przeciwko HPV.

Z danych Fundacji Onkologia 2025 wynika, że w 2020 r. w województwie mazowieckim wykonano o 91% mniej mammografii niż w poprzednim, w województwie śląskim o 94%, a w warmińsko-mazurskim – o 97%. Mniej wydawano także kart DİLO uprawniających do szybkiej ścieżki leczenia onkologicznego.<sup>85</sup>

To nie przypadek, że opieka medyczna cieszy się od lat w naszym kraju największą popularnością wśród benefitów pracowniczych. Dzięki niej pracownicy nie muszą polegać na przeciążonej publicznej służbie zdrowia i mają większe poczucie bezpieczeństwa.

## Czy wiesz, że

Polska wydaje na zdrowie, w przeliczeniu na jednego mieszkańca, mniej niż połowę średniej wydatków w UE. Wydatki na opiekę profilaktyczną w Polsce, w przeliczeniu na mieszkańca, stanowią około jednej trzeciej średniej dla UE (33 euro w porównaniu ze 102 euro).<sup>86</sup>

W świetle przytoczonych danych – poza tradycyjnymi pakietami świadczeń medycznych – szczególnego znaczenia nabierają dedykowane różnym grupom pracowników **badania profilaktyczne**, a także **promowanie zdrowych nawyków** – aktywności fizycznej, zbilansowanej diety oraz monitorowania stanu zdrowia. Takie działania mogą uratować życie wielu kobietom.



### lek. med. Małgorzata Cymerman dyrektor medyczny mammografii Grupy LUX MED

*Rak piersi to obecnie najczęściej diagnozowany kobiecy nowotwór na świecie, który stanowi 12% wszystkich wykrywanych nowotworów. Diagnozowany jest rocznie u blisko 20 tys. Polek. Ponad 75% kobiet udaje się pomóc wrócić do zdrowia. Ta statystyka mogłaby być jeszcze lepsza, gdyby panie chętniej zgłaszały się na badania.*

*Grupa LUX MED w ramach mammografii dla firm oferuje wynajem mammobusu i zapewnia kompleksowość usługi – lekarza kwalifikującego i przeprowadzenie badania przez doświadczonych techników elektroradiologicznych. W trakcie jednego dnia możemy wykonać maksymalnie 100 badań dla pracownic powyżej 35 roku życia. Jeśli u którejś z badanych pań zostanie wykryta zmiana wymagająca dalszej diagnostyki, nasi specjaliści pomogą i skierują ją do diagnostyki pogłębionej.*

*Profilaktyka i wczesna diagnostyka dają możliwość wykrycia zmiany nowotworowej w początkowym stadium zaawansowania. Oznacza to, że kobieta zyskuje czas i daje sobie szansę na skuteczne leczenie. Zawsze lepiej zapobiegać niż później zmagać się z chorobą. Niech to przesłanie towarzyszy kobietom nie tylko w październiku, ale także przez cały rok.*



# 5

## Jak wspierać rozwój i dobrostan kobiet w organizacji?



**Lista działań, jakimi pracodawcy mogą wspierać kobiety - ich zatrudnienie, rozwój, przywództwo i dobrostan - jest długa. Przede wszystkim obejmuje ona sprawiedliwe i równe traktowanie w procesach rekrutacji, oceny, rozwoju i wynagradzania. Dalej, działania, które pozwalają wyrównać szanse kobiet na rynku pracy – stymulują ich zatrudnienie, rozwój i budowanie silnej społeczności kobiet. I w końcu różne rozwiązania, które pozwalają zadbać o ich zdrowie, kondycję fizyczną i psychiczną na różnych etapach kariery. Które z tych działań przynoszą najlepsze efekty?**

W przeprowadzonym przez Boston Consulting na grupie 16 500 pracowników badaniu, za najskuteczniejsze narzędzia wspierania różnorodności kobiety uznały: widoczne przywództwo liderki, ich aktywność w zarządach oraz na poziomie wyższego kierownictwa, elastyczny system pracy, urlop macierzyński i rodzicielski, odpowiednią opiekę zdrowotną i benefity związane z opieką nad dziećmi. W badaniu McKinsey przeprowadzonym w regionie CEE wśród najlepszych skierowanych do nich praktyk kobiety wymieniały: elastyczny styl pracy, benefity wspierające rodzicielstwo, działania

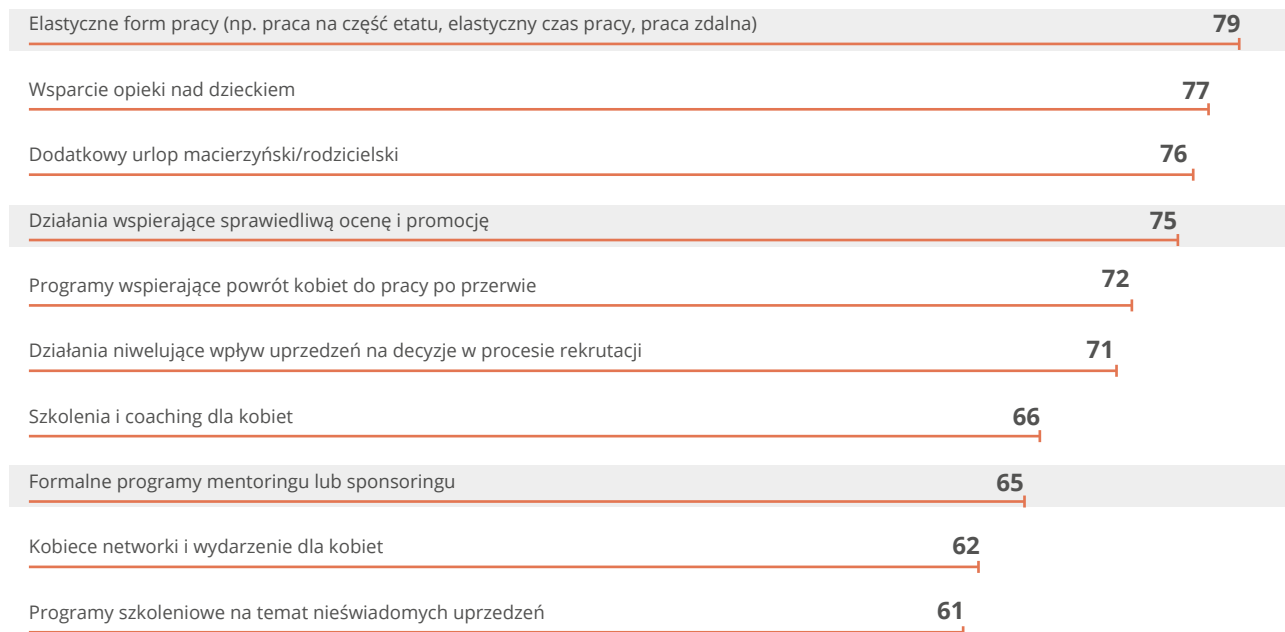
zapewniające sprawiedliwą ocenę i promocję oraz ułatwiające powrót do pracy.

W 2021 r. swoje badania na 5000 kobiet w 10 krajach przeprowadził Deloitte.<sup>87</sup> Pytane o swoje oczekiwania wobec pracodawcy, kobiety najczęściej wskazywały opartą na szacunku, włączającą kulturę organizacyjną.

Dobór narzędzi w konkretnej firmie powinien być uzależniony od sytuacji oraz potrzeb pracujących w organizacji kobiet.

## Udział kobiet opisujących praktyki jako efektywne, %

### 3 najbardziej efektywne praktyki zdaniem kadry menedżerskiej



Źródło: Executive interviews with CEE business leaders, April - May 2021, McKinsey CEE Diversity Survey, 2021

## Zobowiązania i cele



Pracodawcy, którzy chcą w pełni wykorzystać potencjał kobiet, coraz częściej stawiają sobie konkretne cele dotyczące zwiększenia ich reprezentacji na różnych poziomach hierarchii, a także likwidacji luki płacowej na analogicznych stanowiskach. Podjęcie takich zobowiązań wymaga dysponowania danymi umożliwiającymi analizę sytuacji oraz monitorowania jej zmian w czasie.

- **Cyklicznie przeprowadzana analiza liczby kobiet i mężczyzn** na stanowiskach specjalistycznych i kierowniczych, warunków zatrudnienia na równorzędnych stanowiskach, a także udziału przedstawicieli obu płci w procesie rekrutacji
- **Transparentna komunikacja** dotycząca poziomu zatrudnienia kobiet oraz ich obecności na różnych szczeblach firmowej hierarchii

### Dobra praktyka

W prezentowanym na stronie internetowej Raporcie zintegrowanym, BNP Paribas przedstawia m.in. strukturę zatrudnienia w Grupie i w Banku w podziale na wiek i poziomy hierarchii: zarząd, kluczowych menedżerów, menedżerów i pozostałe stanowiska.

### Dobra praktyka

Google uważa przejrzystość za jedną z najlepszych praktyk w dążeniu do różnorodności zespołu, dlatego od 2014 r. publikuje dane na temat udziału różnych grup pracowników w swoich strukturach. W 2021 r. na specjalnej stronie internetowej firma opublikowała raport prezentujący aktualne dane na temat udziału kobiet i mężczyzn oraz pracowników o różnej przynależności etnicznej i rasowej w firmie. Dane zostały zaprezentowane w podziale na poziomy hierarchii oraz regiony. Z raportu dowiadujemy się, że kobiety stanowią 28,1% na stanowiskach liderych w firmie.

- **Stawianie sobie przez kierownictwo firmy ambitnych celów dotyczących wzrostu zatrudnienia kobiet**, ich obecności na różnych poziomach hierarchii, ograniczenia luki płacowej itp.

### Dobra praktyka

Kompania Piwowarska w swojej strategii zobowiązała się do osiągnięcia równowagi liczby kobiet i mężczyzn w zespołach zarządzających oraz równości płac pomiędzy kobietami i mężczyznami na tych samych stanowiskach do 2030 r. Aby zrealizować ten cel, będzie rozwijać praktyki i polityki dotyczące elastycznego czasu pracy, wskazując przykłady osób na stanowiskach kierowniczych, które z powodzeniem godzą kariery z udanym życiem rodzinnym. Będzie także aktywnie wspierać kobiety w ich rozwoju zawodowym. Dodatkowo zachęca menedżerów do budowania różnorodnych, integrujących i skutecznych zespołów oraz priorytetowego traktowania zdrowia i dobrego samopoczucia pracowników.

### Dobra praktyka

Philip Morris International przyjął zobowiązanie, że do 2022 r. kobiety będą stanowiły w firmie co najmniej 40% kadry menedżerskiej.

## Czy wiesz, że

- tylko w **25%** organizacji liderzy mają przypisane cele Diversity&Inclusion,
- tylko w **17%** organizacji w program D&I zaangażowany jest lider z poziomu zarządu.

(Źródło: PwC)

## Dobra praktyka

Dla Citi Handlowy zwiększenie udziału kobiet na stanowiskach menedżerskich to jeden z kluczowych celów polityki różnorodności. W planach sukcesji Bank uwzględnia zarówno kobiety, jak i mężczyzn. Prowadzi też program mentoringowy obejmujący kobiety na różnych poziomach zarządzania. Na stanowiskach menedżerskich udział kobiet utrzymuje się obecnie na poziomie 50%.

## Dobra praktyka

Firma Beam Suntory, światowy lider w branży alkoholi premium, zobowiązała się, że do 2030 r. 50% stanowisk kierowniczych zajmą w niej kobiety.

## Dobra praktyka

W 2019 r. Nestlé ogłosiło zobowiązanie, że do 2022 r. zwiększy odsetek kobiet w grupie wyższego kierownictwa z 20% do 30%. Na dedykowanej stronie można śledzić stopień realizacji celu, który został już osiągnięty.

## Dobra praktyka

Firma Henkel postawiła sobie za cel zwiększenie udziału kobiet w kadrze kierowniczej o 1-2% rocznie. Aby ten cel osiągnąć, wprowadzone zostały rozwiązania systemowe wspierające kariery kobiet, m.in. elastyczne formy zatrudnienia, praca w niepełnym wymiarze czy możliwość pracy z domu, ułatwiające godzenie pracy i kariery z życiem rodzinnym.

## Dobra praktyka

W marcu 2020, rok przed wyznaczoną datą, Unilever ogłosił, że osiągnął równowagę płci w zespole zarządzającym na całym świecie. Unilever zobowiązał się także do zlikwidowania luki płciowej w całej firmie (kobiety zajmują w firmie obecnie 50% stanowisk), a już ją zlikwidował w historycznie niedoreprezentowanych działach, takich jak: łańcuch dostaw, finanse, operacje i inżynieria techniczna.

## Dobra praktyka

W firmie Expedia każdy pracownik posiada własny cel dotyczący obszaru różnorodności i włączania.

## Czy wiesz, że

W 2020 r. w Niemczech wprowadzono obowiązkowy parytet. W zarządach spółek liczących 4 osoby musi być co najmniej jedna kobieta. Z danych fundacji AllBright wynika, że przed wprowadzeniem parytetu kobiety stanowiły tylko 12,8% w zarządach 30 największych niemieckich spółek giełdowych (najmniej w Europie). W Wielkiej Brytanii było to 24,5%, a we Francji 22,2%.

## Dobra praktyka

Firma Dell w 2019 r. ogłosiła plany dotyczące wpływu społecznego do 2030 r. W obszarze walki z wykluczeniem obejmują one m.in.:

- zatrudnianie kobiet, zatrzymywanie ich w firmie i rozwijanie ich kwalifikacji. Kobiety powinny stanowić 50% pracowników przedsiębiorstwa i 40% członków jego kierownictwa na całym świecie;
- objęcie 95% wszystkich członków zespołu dorocznymi szkoleniami na temat nieświadomych uprzedzeń, molestowania, mikroagresji i przywilejów.

## Dobra praktyka

W ramach globalnego programu 2030 RISE Intel zobowiązała się do zwiększenia liczby kobiet na stanowiskach technicznych do 40%, podwojenia liczby kobiet i przedstawicieli mniejszości wśród wyższej kadry kierowniczej oraz zwiększenia liczby pracowników deklarujących niepełnosprawność do 10%.

- **Powiązanie wynagrodzeń zarządu z realizacją celów dotyczących udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych**
- **Występowanie wyższej rangi menedżerów w roli sponsorów, patronów, liderów i role models** w projektach dotyczących wyrównywania szans pomiędzy kobietami i mężczyznami w organizacji

## Dobra praktyka

W ING rangę tematów związanych z różnorodnością i włączaniem nadaje oficjalny patronat wiceprezesa zarządu.

## Dobra praktyka

W Polsce istnieje klub Male Champions of Change, do którego należą prezesi dużych firm działający na rzecz zwiększania liczby kobiet na wysokich stanowiskach, likwidacji luki płacowej oraz lepszego wykorzystania talentów obu płci w swoich firmach. W gronie członków-założycieli tego klubu znaleźli się: Bartosz Ciołkowski, Dyrektor Generalny polskiego oddziału Mastercard, Przemysław Gdański, Prezes Zarządu BNP Paribas, Stoyan Ivanov, Dyrektor Generalny Coca-Cola Poland Services, Mark Loughran, Dyrektor Generalny Microsofte Polska, Marek Metrycki, Partner Zarządzający Deloitte Polska oraz Sławomir S. Sikora, Prezes Zarządu Citi Handlowy.

- **Rozliczanie kadry menedżerskiej z wyników programu wyrównywania szans w swoich obszarach**, np. w oparciu o:
  - różnorodność zatrudnianych osób pod względem płci
  - różnorodność awansowanych pod względem płci
  - wielkość luki płacowej





- **Premiowanie wychodzenia przez menedżerów poza utarte schematy rekrutacyjne**, np. w odniesieniu do stanowisk postrzeganych stereotypowo jako bardziej „męskie”

## Dobra praktyka

W 1935 r. CEO firmy IBM Thomas J. Watson Sr. opublikował oświadczenie, w którym zobowiązał się do stworzenia miejsca pracy, w którym kobiety i mężczyźni będą równo traktowani: zatrudniani – niezależnie od płci – na stanowiskach zgodnych z ich kwalifikacjami, równo wynagradzani za tę samą pracę i będą mieć takie same możliwości rozwoju. W tym samym roku firma zatrudniła pierwszą grupę kobiet na stanowiskach specjalistycznych. Od tego czasu regularnie zwiększała zatrudnienie kobiet, a w 1943 r. awansowała Ruth Leach na stanowisko wiceprezesa. W kolejnych latach firma rozszerzała politykę zatrudnienia, koncentrując się na Afroamerykanach, osobach z niepełnosprawnością czy odmiennym pochodzeniu etnicznym. IBM regularnie publikuje raporty dotyczące różnorodności i włączania.

## Dobra praktyka

Firma Visa od lat wspiera różnorodność i wdraża programy rozwoju zawodowego, które pomagają zwiększyć reprezentację kobiet na różnych poziomach hierarchii. Kobiety stanowią dziś 40% ogółu pracowników

Visa i 30% ścisłej kadry zarządzającej, na poziomie od wiceprezesa w górę. 5 z 10 członków kierownictwa, bezpośrednio podległych prezesowi, to kobiety. 4 kobiety wchodzi w skład obecnego zarządu liczącego 11 członków. Kobiety są dyrektorami w 7 z 15 najważniejszych rynków krajowych z całego świata. W firmie działa zasada równych płac – kobiety i mężczyźni zajmujący tożsame stanowiska zarabiają tyle samo.

- **Wzmacnianie kobiet w organizacji w ramach programów Diversity&Inclusion**

## Dobra praktyka

W Orange Polska kobiety otrzymują wsparcie w ramach programu Razem. One, który – w kontekście płci – koncentruje się na czterech blokach:

1. **Moc**, czyli dawanie kobietom siły do działania, do sięgania wyżej oraz osiągania lepszych rezultatów, zarówno w pracy, jak i życiu prywatnym, poprzez m.in. różnego rodzaju szkolenia i warsztaty;
2. **Ambicja**, czyli zachęcanie kobiet do ubiegania się o stanowiska kierownicze;
3. **Obecność**, czyli zwiększanie obecności kobiet w obszarach IT;
4. **Świadomość**, czyli rozpowszechnianie wiedzy o podejmowanych działaniach w ramach polityki różnorodności i budowanie zrównoważonych zespołów.



### Milena Olszewska-Miszuris Co-Chair 30% Club Poland

*Różnorodność jest faktem, każdy z nas jest unikalny. Jednak stworzenie u pracowników poczucia włączenia oraz równych szans jest już wyborem, którego każdego dnia dokonują menedżerowie na każdym szczeblu hierarchii firm. Różnorodność ma swoją wartość. Międzynarodowe i krajowe badania pokazują, że firmy o zróżnicowanych ze względu na płeć władzach, osiągają lepsze wyniki i cechują się mniejszym ryzykiem. Mimo wielu biznesowych korzyści, kobiety cały czas pozostają niedoreprezentowaną płcią we władzach firm. Na koniec 2021 roku w 140 największych spółkach giełdowych zajmowały tylko 16,6% stanowisk w zarządach i radach nadzorczych. To za mało, abyśmy mogli mówić o równości płci, która jest jednym z 17 celów zrównoważonego rozwoju ONZ. W 30% Club Poland uważamy, iż ton w organizacjach nadawany jest z góry. Zachęcamy więc prezesów i prezeski zarządu oraz przewodniczących i przewodniczące rad nadzorczych do stawiania mierzalnych celów z zakresu różnorodności wraz z horyzontem realizacji.*





Wśród rodzajów wsparcia, jakie firma może zaoferować pracującym kobietom największą wartość ma elastyczny czas pracy.<sup>88</sup> Dowodzą tego m.in. badania firm McKinsey czy Boston Consulting. O atrakcyjności miejsca pracy dla kobiet decyduje jednak także obecność innych rozwiązań, które ułatwiają godzenie życia zawodowego i prywatnego – zwiększają elastyczność formy, czasu i miejsca pracy oraz dają większą samodzielność w sposobie realizacji zadań. Są one ważne nie tylko dla kobiet pełniących obowiązki opiekuńcze, ale także dla singielek, kobiet dojrzałych i tych, które dopiero rozpoczynają karierę zawodową.

- **Systematyczne badanie satysfakcji uwzględniające tematykę work-life balance** i analiza wyników pod względem płci i sytuacji życiowej pracowników
- **Elastyczne podejście do systemu, czasu i miejsca pracy przy ustalaniu zasad zatrudnienia**

### Dobra praktyka

W utrzymaniu równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym wspiera pracowników PwC program Flex@PwC. Pomaga on optymalnie zarządzać swoim czasem pracy i łączyć różne role. W ramach tego programu pracownicy mają możliwość pracy w elastycznym czasie, na część etatu, zmiany godzin pracy lub ich skrócenia ze względu na swoją sytuację życiową.

- **Uwzględnianie przy ustalaniu grafiku pracy osobistych preferencji i sytuacji życiowej pracowników**
- **Pytanie pracowników o ich sytuację prywatną i branie jej pod uwagę przy planowaniu spotkań i firmowych wydarzeń**
- **Zachęcanie pracowników do przestrzegania godzin pracy**
- **Wyznaczenie godzin, w których w firmie odbywają się spotkania** (np. 11.00-15.00)

- **Uwzględnianie w planie rozwoju pracownika szkoleń**, które pozwalają na rozwój umiejętności ułatwiających zachowanie work-life balance
- **Zachęcanie pracowników do pełnego wykorzystywania przysługującego im urlopu wypoczynkowego i odbierania nadgodzin**

### Dobra praktyka

Firma Shell Business Operations w wewnętrznej komunikacji zachęca pracowników do korzystania z przysługującego im urlopu wypoczynkowego. W specjalnych akcjach promocyjnych pokazuje, że warto się oderwać od pracy, nabrać dystansu i odpocząć.

- **Planowanie grafiku pracy zmianowej z odpowiednim wyprzedzeniem** – kobiety, które częściej niż mężczyźni są obciążone obowiązkami rodzinnymi/domowymi/dodatkowymi (np. opieką nad dziećmi, rodzicami, dbaniem o gospodarstwo domowe), w mniejszym stopniu są w stanie dostosować się do mało przewidywalnych wymagań godzinowych

## Czy wiesz, że

Tylko **22%** kobiet

wymieniło elastyczną pracę (w stosunku do czasu i miejsca jej wykonywania) jako rozwiązanie wprowadzone przez ich pracodawcę podczas pandemii. 94% ankietowanych obawia się, że wnioskowanie o elastyczny czas pracy obniży ich szanse na awans.

(Źródło: Deloitte<sup>89</sup>)



## dr Magdalena Rycak

radca prawny w Rycak Kancelaria Prawa Pracy i HR, dyrektorka Instytutu Prawa Zatrudnienia i Work-Life Balance w Uczelni Łazarzskiego w Warszawie

*Państwa Unii Europejskiej już w sierpniu 2022 r. powinny wdrożyć postanowienia dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1158 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów.*

*W Polsce w związku z powyższym przygotowany został projekt ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw. Wśród zmian, które ten projekt wprowadza do najważniejszych, z punktu widzenia kobiet, należą:*

- *przyznanie pracownikom urlopu opiekuńczego w wymiarze do 5 dni w roku kalendarzowym w celu zapewnienia osobistej opieki lub wsparcia osobie będącej członkiem rodziny lub zamieszkującej w tym samym gospodarstwie domowym, która wymaga znacznej opieki lub znacznego wsparcia z poważnych względów medycznych,*
- *przyznanie każdemu z pracowników będących rodzicami wyłącznego prawa do 9 tygodni urlopu rodzicielskiego z ogólnego wymiaru urlopu (41 lub 43 tygodni),*
- *możliwość wnioskowania przez pracowników opiekujących się dzieckiem do 8 roku życia o zastosowanie wobec nich elastycznej organizacji pracy, w tym pracy zdalnej, indywidualnego rozkładu czasu pracy czy zmniejszenia wymiaru czasu pracy.*

*Nowe przepisy wychodzą naprzeciw potrzebom pracowników pełniących obowiązki rodzicielskie i opiekuńcze, mogą też przyczynić się do bardziej partnerskiego podziału obowiązków związanych z opieką nad dzieckiem pomiędzy matką i ojcem. Za zmianami prawnymi muszą jednak podążać zmiany kulturowe w organizacjach oraz w społeczeństwie. Dopiero one mają szansę doprowadzić do faktycznego wyrównania pozycji kobiet i mężczyzn na rynku pracy.*

- **Transparentne dzielenie się planami w zespole i przestrzeganie ustalonych zasad**, np. wprowadzenie planu do kalendarza pracownika, ustawianie autorespondera
- **Wprowadzenie tzw. krótszych piątków**, które umożliwiają dłuższy wypoczynek podczas weekendu
- **Umożliwianie pracownikom samodzielnego ustalania priorytetów i planowania projektów, nad którymi pracują**
- **Usługi concierge** – odciążają pracowników od niechcianych obowiązków i dają im więcej czasu na odpoczynek i relaks
- **Szkolenie dotyczące dobrej organizacji pracy, zarządzania czasem, wyznaczania priorytetów, asertywności lub efektywności osobistej** – umiejętności te są bardzo przydatne w utrzymaniu równowagi między życiem zawodowym i prywatnym
- **Coaching** wymierzony w ustalenie lub zmianę organizacji pracy, wzrost efektywności i utrzymanie work-life balance
- **Podkreślanie w komunikacji z pracownikami potrzeby „wyłączenia się” i spędzania czasu off-line**
- **Wprowadzenie czterodniowego tygodnia pracy** – doświadczenia wielu firm wskazują, że rozwiązanie to prowadzi do wzrostu efektywności w pozostałe dni pracy

## Dobra praktyka

Usługi concierge są coraz bardziej popularne. Oferują je pracownikom m.in. PwC, Unilever oraz Nationale-Nederlanden.



## Dobra praktyka

Wśród firm oferujących w Polsce czterodniowy tydzień pracy są: inSTREAMLY, Activy&Mindy, 4FORBEE oraz Spadiora.

- **Wprowadzenie sześciogodzinnego dnia pracy**

## Dobra praktyka

Nowozelandzka firma Perpetual Guardian zajmująca się m.in. zarządzaniem nieruchomościami, skróciła tydzień pracy z 40 do 32 godzin. Eksperymentowi przyjrzał się Auckland University of Technology, który odnotował 24% poprawę równowagi między życiem zawodowym a prywatnym pracowników firmy. Jednocześnie – zdaniem przełożonych – zatrudnieni stali się bardziej kreatywni, przychodzili do pracy na czas, nie wychodzili wcześniej, ani nie robili sobie dłuższych przerw w trakcie dnia.

## Dobra praktyka

Salony Toyoty w Niemczech wprowadziły 6-godzinny system pracy 14 lat temu i odnotowują większe zyski, poprawę wydajności i zadowolenie pracowników.

## Dobra praktyka

Sześciogodzinny dzień pracy wdrożyła w Polsce m.in. firma Tradedoubler. Zaczęto od ustalenia z pracownikami założeń, które muszą być spełnione, aby projekt zakończył się sukcesem. Po 6 miesiącach okazało się, że wdrożony system przyniósł rezultaty znacznie lepsze niż założone, m.in. przekroczenie o 26% celu budżetowego, przekroczenie o 21% celu związanego z pozyskaniem nowego biznesu, wzrost wskaźnika zaangażowania i spadek liczby zachorowań z 10 do 5 dni miesięcznie. Poziom retencji w okresie, w którym zostało wdrożone to rozwiązanie wyniósł 100%.

- **Sabbatical** – dłuższy, zwykle kilkumiesięczny urlop, podczas którego pracownik może złapać oddech, poradzić sobie z problemami, zrealizować swoje podróżnicze marzenia, pracować społecznie lub podnieść swoje kompetencje

## Dobra praktyka

Urlopy sabbatyczne kojarzone są głównie z międzynarodowymi korporacjami, które na polski rynek przenoszą rozwiązania dostępne dla pracowników zagranicą. Wśród firm, które oferują w Polsce sabbatical znajdziemy przedstawicieli firm konsultingowych (np. PwC, EY, Accenture), FMCG (np. Mars, Unilever, L'Oréal, Johnson&Johnson, P&G), AGD (Siemens, Bosch), informatycznych (np. Microsoft, Infosys, IBM, Intel), farmaceutycznych (np. Roche, GSK, Moderna), motoryzacyjnych (np. Volkswagen, Sitech), instytucji finansowych (np. ING, Standard Chartered Bank), agencji marketingowych i firm działających w mediach (np. Tradedoubler Polska, Thomson Reuters).

- **Praca z zagranicy** – kobiety również mają pasje podróżnicze i coraz częściej łączą ją z pracą z różnych zakątków świata

## Dobra praktyka

Wśród firm oferujących możliwość pracy z zagranicy są: Atlassian, ServiceNow, Netguru, Sabre, Revolut, Randstad, Talent Place, Unilever, Danone i Roche.

- **Dzień wolny z okazji Międzynarodowego Dnia Kobiet**

## Dobra praktyka

W firmie Organon w Międzynarodowy Dzień Kobiet (8 marca) pracownicy mają wolne – firma namawia ich do zadbania tego dnia o siebie.

## Rekrutacja

Podstawową kwestią dla wyrównania szans kobiet na rynku pracy jest zwiększenie ich zatrudnienia w konkretnej firmie, branży czy obszarze organizacji. Szczególnie ważne jest to wszędzie tam, gdzie na kobiety czekają dobrej jakości stanowiska pracy i perspektywy dalszego rozwoju. Wspieranie kobiet w firmie zaczyna się od sprawiedliwej rekrutacji, w której płeć nie stanowi przeszkody do zatrudnienia.

- **Przegląd funkcjonujących w firmie opisów stanowisk** pod kątem zweryfikowania czy nie zawierają informacji o cechach, które nie są niezbędne, a jednocześnie wykluczają kobiety
- **Świadome budowanie zespołu** biorące pod uwagę potencjał różnorodności pod względem płci

## Dobra praktyka

W firmie Orange HR Business Partnerzy mają obowiązek przedstawiania najlepszych kandydatów reprezentujących obie płci. W przypadku rekrutacji menedżerskich firma dba o to, aby w finalnym spotkaniu z kandydatem komisja podejmująca decyzję o jego zatrudnieniu była różnorodna, składała się zarówno z kobiet, jak i z mężczyzn.

- **Nawiązywanie współpracy z organizacjami pozarządowymi** (fundacje, stowarzyszenia), które wspierają rozwój i zatrudnienie kobiet
- **Zapraszanie kobiet do grona ambasadorów firmy**
- **Promowanie kobiecych karier w branżach i obszarach nie kojarzonych powszechnie z kobietami**, np. budowlanej, IT czy inżynierskiej

## Dobra praktyka

W Schneider Electric kobietom w branży technologicznej poświęcony jest odrębny dział na firmowej stronie o pracy. Firma prezentuje w nim kobiece kariery oraz opisuje swoje działania na rzecz rozwoju kobiet w obszarze inżynierii, m.in. mentoring, warsztaty prowadzone dla kobiet na uczelniach, konkursy dla studentów z uwzględnieniem parytetu, podwieczorki technologiczne dla studentek, a także program poleceń dotyczący kobiet-inżynierek. Dzięki takiemu podejściu kobiety stanowią dziś w Schneider Electric 42% wszystkich pracowników, a firma po raz kolejny otrzymała w tym roku potwierdzenie, że kobiety i mężczyźni traktuje w ten sam sposób (Bloomberg Gender-Equality Index).<sup>90</sup>

- **Organizowanie staży i praktyk dla kobiet**

## Dobra praktyka

Avanade – globalna firma świadcząca usługi konsultingowe i informatyczne – wspiera rozwój kobiet w branży technologicznej fundując dla nich stypendia w obszarze STEM oraz oferując kobietom staże, mentoring i silną sieć wsparcia.

- **Organizowanie dni otwartych dla kobiet**

## Dobra praktyka

Firma Capgemini Polska organizuje dla młodych mam dni otwarte #MamoPracujwIT i #Mamopracujwfinansach, podczas których pokazuje, że możliwe jest połączenie kariery zawodowej z życiem prywatnym. Uczestniczki dni otwartych poznają pracę w firmie, mogą też wziąć udział w indywidualnych rozmowach z rekruterami. Na spotkanie mogą zabrać dzieci, dla których firma przygotowała przestrzeń do zabawy.<sup>91</sup>

## Dobra praktyka

Aby dotrzeć ze swoją ofertą do młodych mam, State Street organizuje dla nich w swojej firmie dni otwarte we współpracy z Fundacją Mamo pracuj.

## Dobra praktyka

BNP Paribas organizuje dla mam dni otwarte w contact center w Warszawie i Rudzie Śląskiej, żeby mogły zapoznać się ze specyfiką pracy w firmie i dowiedzieć się, jak mogą pogodzić pracę z wychowywaniem dzieci.<sup>92</sup>

- **Analiza języka ogłoszeń rekrutacyjnych pod kątem tego, czy nie zniechęca kobiet do aplikowania**

## Dobra praktyka

Firma Avanade z Wielkiej Brytanii stosuje język neutralny pod względem płci w ogłoszeniach o pracę, wprowadziła też obowiązkowe szkolenie dotyczące nieświadomych uprzedzeń dla wszystkich pracowników, którzy biorą udział w procesie rekrutacji.

## Czy wiesz, że

Psychologowie z University of Waterloo i Duke University dowiedli, że ogłoszenia o pracę w obszarach zdominowanych przez mężczyzn zawierały sformułowania związane z cechami stereotypowo przypisywanymi mężczyznom, takimi jak: „dominujący”, „pewny siebie” i „konkurencyjny”, które zniechęcały kobiety do ubiegania się o te stanowiska. (Źródło: builtin.com73)

- **Stosowanie w ogłoszeniach feminatywów** czyli żeńskich form gramatycznych nazw zawodów, funkcji, profesji czy tytułów
- **Analiza wyborów rekrutacyjnych** pod kątem tego, czy kobiety, a zwłaszcza określone grupy kobiet (np. kobiety w wieku prokreacyjnym, młode matki, kobiety dojrzałe), nie są w nich pomijane
- **Stosowanie parytetów w procesie rekrutacji**

## Dobra praktyka

Jedną z naczelnych zasad firmy Mastercard jest uwzględnianie co najmniej jednej kobiecej kandydatury w procesie rekrutacji, szczególnie na stanowiska menedżerskie i wyższe. Podobną zasadę stosuje także firma Microsoft.<sup>93</sup>

- **Zróżnicowany pod względem płci zespół rekruterów**

## Dobra praktyka

W firmie informatycznej Appsilon w procesie rekrutacyjnym uczestniczą zawsze osoby obu płci, a w ogłoszeniach firma stara się posługiwać neutralnym, nie sugerującym płci językiem.

- **Blind screening** – selekcja dokonywana na podstawie CV pozbawionych danych osobowych kandydata/kandydatki, a także informacji o jego/jej wieku i płci

## Dobra praktyka

W Credit Suisse kandydaci mają możliwość nie deklarowania swojej płci w procesie rekrutacji. Firma monitoruje udział kobiet i mężczyzn na różnych etapach zatrudnienia, by zapewnić porównywalną liczbę kandydatów obu płci podczas dokonywania oceny kwalifikacji.<sup>94</sup>

- **Szkolenia oraz e-learningi z rekrutacji dla rekruterów i menedżerów uwzględniające tematykę korzyści płynących z różnorodności, wpływu stereotypów i uprzedzeń na wybory rekrutacyjne oraz oceny kompetencji kandydatów**

## Czy wiesz, że

Amazon opracował oparte na sztucznej inteligencji narzędzie, które ocenia kandydatów do pracy. Szybko wyszło na jaw, że algorytm niżej punktuje CV, w których pada słowo „kobiety” (np. „kobiety klub szachowy”). Zaniżał też oceny kandydatek, które uczęszczały do żeńskich szkół. Z kolei Joy Buolamwini z Massachusetts Institute of Technology przyjrzała się trzem systemom rozpoznawania twarzy dostarczanym przez Microsoft, IBM i Megvii. Ich skuteczność sięgała 99%, ale tylko w przypadku białych mężczyzn. W odniesieniu do czarnoskórych kobiet spadała nawet do 35%. W obu przypadkach przyczyną były „stronnicze dane wejściowe”. Aby algorytmy SI mogły pełnić swoją rolę, muszą być najpierw wytrenowane na dużej bazie danych, dzięki której „nabierają doświadczenia” – analizują dane i uczą się rozpoznawać ukryte prawidłowości. Okazało się, że w bazie CV, na której pracował algorytm Amazona, zdecydowaną większość kandydatów stanowili mężczyźni. W przypadku badanych przez Joy Buolamwini systemów rozpoznawania twarzy – 75% widniejących na zdjęciach osób stanowili mężczyźni, z czego 80% rasy białej.

## Dobra praktyka

W firmie P&G wszyscy rekruterzy są przeszkoleni z zakresu rekrutacji wolnej od nieświadomych uprzedzeń. W ocenie kandydatów biorą udział przedstawiciele obu płci.

## Dobra praktyka

Kompania Piwowarska we współpracy z Well.hr przygotowała dla menedżerów prowadzących rekrutacje do swoich zespołów szkolenie e-learningowe, którego celem było podniesienie świadomości menadżerów w obszarze różnorodności, rozwój ich empatii i wrażliwości na kwestie różnorodności rozumianej jako różne podejścia do problemów, różne style pracy, temperamenty czy sposoby komunikacji.

- **Korzystanie podczas rekrutacji z puli kandydatów uwzględniającej w równych proporcjach kobiety i mężczyzn**
- **Uwzględnianie różnorodności przy planowaniu naboru talentów, np. ta sama liczba stażystek i stażystów**
- **Dostosowywanie stanowisk tak, by mogły na nich pracować kobiety**
- **Regularne badanie doświadczeń kandydatów i kandydatek biorących udział w procesie rekrutacji do firmy**
- **Korzystanie z nowoczesnych narzędzi rekrutacyjnych ze świadomością ich ograniczeń** – podnoszą efektywność procesu rekrutacji, mogą jednak faworyzować kandydatów o podobnych cechach pod względem różnych społecznych wymiarów (np. wieku, płci, pochodzenia) do wcześniej zatrudnianych. Bardzo ważne jest testowanie technologii i monitorowanie procedur rekrutacyjnych pod kątem różnorodności.



### Joanna Skoczeń Prezes Zarządu, VanityStyle

*W Polsce obserwujemy ostatnio większą obecność i widoczność kobiet w biznesie: według badań Grant Thornton dziś stanowią one 38% wyższej kadry kierowniczej. Organizacje nie istnieją w próżni: każda firma czy instytucja daje przykład otoczeniu. Zmiana wymaga często rozbicia „szklanego sufitu” – rozdzielania awansów bez zwracania uwagi na płeć pracownika. Nam się to udało: aż 79% stanowisk kierowniczych piastują w VanityStyle kobiety, w tym 100% stanowisk w zarządzie. Z naszych doświadczeń wynika, że kobieta-lider jest empatyczna, wyrozumiała, a jednocześnie nastawiona na efekty. Raport Credit Suisse Research Institute wskazuje, że firmy, które w zarządzie miały przynajmniej jedną kobietę zwiększały swoje wyniki roczne średnio o 26%. Oczywiście, aby odnosić sukcesy jako lider, trzeba mieć odpowiednie kompetencje: to one decydują o skuteczności w zarządzaniu firmą i zespołem. Ważne jednak, by wszyscy mieli równe szanse rozwoju kariery. W VanityStyle chcemy naszym pracownikom – niezależnie od płci – takie szanse dawać.*







## Rozwój i przywództwo kobiet

Aby w pełni wykorzystać potencjał kobiet, nie wystarczy zatrudnić je na podstawowych stanowiskach. Trzeba dać im szansę na rozwój i zachęcić je do sięgnięcia po więcej. Takiego wsparcia potrzebują zwłaszcza w branżach i obszarach zdominowanych przez mężczyzn.

- **Szkolenia on-boardingowe** zawierające informacje o podejściu firmy do różnorodności oraz obowiązujących w niej zasadach równego traktowania
- **Zapewnienie pracownikom równego dostępu do szkoleń i rozwoju, bez względu na płeć**
- **Identyfikacja talentów wśród kobiet**
- **Programy rozwojowe dla kobiet**

### Dobra praktyka

Celem działającego w BNP Paribas programu rozwojowego Women UP jest wspieranie kobiet w odkrywaniu ich mocnych stron, rozwój kompetencji miękkich oraz wykorzystanie potencjału kobiet w zarządzaniu na wszystkich szczeblach organizacji.

### Dobra praktyka

W Santander Bank działa program #SantanderWomen – wewnętrzna platforma internetowa, na której organizowane są warsztaty dla kobiet wzmocniające ich cechy przywódcze i zachęcające je do aplikowania na stanowiska kierownicze i stanowiska przyszłości. Firma realizuje też cykl podcastów poświęconych kobietom w biznesie.

### Dobra praktyka

W Capco, globalnej firmie technologicznej, różnorodność jest uważana za biznesowy atut. W ramach funkcjonującej w firmie Gender Equality Networks, Capco wspiera pracownice różnymi programami rozwoju zawodowego oraz mentoringiem. Współpracuje również z wieloma organizacjami wspierającymi kobiety, takimi jak Dress for Success, Making Stides Against Breast Cancer i Women in Need.

- **Uwzględnianie kobiet w planach sukcesji**

### Dobra praktyka

Microsoft wprowadził w swoim polskim oddziale program FLOW (Female Leaders On the Way), w ramach którego realizowany jest dla kobiet cykl szkoleń, warsztatów oraz inspiracyjnych spotkań z Regionalnymi Liderami. Profile oraz plany rozwojowe uczestniczek i absolwentek programu omawiane są podczas sesji sukcesyjnych.<sup>95</sup> Dodatkowo firma prowadzi też program emPower Women dedykowany kobietom, które chcą wzmocnić kompetencje chmurowe.

- **Zachęcanie kobiet do ubiegania się o funkcje liderskie, przygotowywanie ich do tego**

## Czy wiesz, że

Ponad **82%** pracowników,

których przełożoną jest kobieta dobrze ocenia jej skuteczność zarządzania zespołem (z czego 36% – bardzo wysoko). Najbardziej zadowolone w tej grupie są osoby młode, poniżej 26. r. ż. – aż 92% z nich wysoko ocenia umiejętności zarządzania swojej szefowej. (Źródło: Kobieta – szef. Raport z badania, LiveCareer 2021<sup>97</sup>).

- **Parytety w programach rozwojowych**

### Dobra praktyka

Aby przyspieszyć osiągnięcie celu, jakim jest zwiększenie reprezentacji kobiet na stanowiskach menedżerskich, Nestle wprowadziło zasadę, że 70% uczestników programów rozwojowych: mentoringu korporacyjnego (Corporate Mentoring Program), Senior Leaders Development Assessment Center i Senior Executive Program będą stanowić kobiety.

- **Wprowadzanie jasnych kryteriów awansu i dostępu do szkoleń**
- **Ścieżki kariery**

### Dobra praktyka

Oprócz transparentnych zasad wynagradzania i jasnej ścieżki kariery kobiety w Pariveda mogą liczyć na mentoring i regularne szkolenia. W firmie działa też społeczność wspierających się nawzajem kobiet zrzeszona w grupie Esprit de Femme Pariveda.

- **Tworzenie alternatywnych (np. eksperckich) ścieżek rozwoju** – nie wszystkie kobiety są zainteresowane pionowym awansem na stanowiska menedżerskie
- **Wewnętrzne programy mentoringowe dla kobiet**

## Dobra praktyka

W firmie informatycznej Edenred działa globalny program mentoringowy dla kobiet, w który włączony jest top management Edenred z 46 krajów. W programie uczestniczy 10% pracowniczek z Polski.<sup>96</sup>

## Dobra praktyka

Firma Dentsu Polska wdrożyła mentoring wewnętrzny dla kobiet, w ramach którego stale pracuje kilkanaście par składających się z menedżerki i pracownicy.

## Dobra praktyka

Medtronic, dostawca urządzeń medycznych, w ciągu ostatnich lat bardzo aktywnie działa na rzecz wyrównywania szans pomiędzy płciami. Firma zwiększa zatrudnienie kobiet, wspiera kobiety w awansie, oferuje im mentoring i różne formy wsparcia. W 2020 r. Medtronic osiągnął 99% równości wynagrodzeń kobiet i mężczyzn. Firma dalej pracuje nad ofertą programów rozwojowych dla kobiet.

## Dobra praktyka

Pfizer ma różnorodność pod względem płci i przywództwo kobiet wpisane w swoje DNA. Firma ta szczyty się wyjątkowym portfolio programów służących uwolnieniu pełnego potencjału kobiet. Obejmują one m.in. sponsoring i działania rozwojowe, profesjonalny mentoring i wsparcie wyższej kadry kierowniczej. W firmie działa też globalna sieć zraszająca kobiety.

## Dobra praktyka

W Veolia Poland 40% kadry menedżerskiej stanowią kobiety. Część spółek Grupy zarządzana jest przez kobiety. Już od wielu lat kobiety wspierają się w organizacji tworząc zespół Liderki Veolii. W tym roku wystartował Program Mentoringowy „Energia Kobiet”, w którym Liderki dzielą się swoim doświadczeniem.

## Dobra praktyka

Od momentu powstania pod koniec XIX wieku w firmie Abbott zawsze były kobiety-liderki. Dziś także jest jednym z najlepszych miejsc pracy dla kobiet. Wiele kobiet zajmujących dziś stanowiska kierownicze i dyrektorskie rozpoczęło karierę w firmie i awansowało korzystając ze zorganizowanego przez firmę rocznego programu mentorskiego i z zaangażowania we wspieranie kobiet, zwłaszcza matek, w osiąganie maksymalnego potencjału w pracy.

## Dobra praktyka

Program mentoringowy dla studentek Woman That Matters łączy studentki ostatnich lat z liderkami z Deloitte Polska wspierając solidarność kobiet i idee dzielenia się doświadczeniem poprzez mentoring. Studentki otrzymują wsparcie w zakresie planowania swojej kariery. Mogą porozmawiać z kobietami, które osiągnęły sukces zawodowy łącząc ambitną karierę z rolą rodzica.

## Czy wiesz, że

# 78

 % Polaków

uważa, że płeć nie powinna mieć znaczenia przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych.

(Źródło: Kobiet – szef. Raport z badania, LiveCareer 2021<sup>98</sup>).

- **Analiza trajektorii kariery pracowników ze względu na płeć**

## Dobra praktyka

Jednym z działań podejmowanych przez francuską firmę Électricité Réseau Distribution France (obecnie Enedis) jest analiza trajektorii karier pracowników. Porównując trajektorie karier osób o podobnym wykształceniu i doświadczeniu, firma sprawdza, czy mają one równy dostęp do szkoleń, awansów i możliwości rozwoju. Dzięki temu może stwierdzić czy wybrani pracownicy nie są dyskryminowani i zadbać o równe traktowanie wszystkich zatrudnionych.

## Dobra praktyka

Bank of America w ramach programu Investing in Women przebudował swoje praktyki od podstaw zaczynając od wytycznych dotyczących rekrutacji w celu pozyskania szerszego grona kandydatów do pracy, a kończąc na regularnych rozmowach i ankietach pracowniczych, aby upewnić się, że wszyscy pracownicy, bez względu na płeć, mają takie same szanse kariery. W efekcie reprezentacja kobiet na stanowiskach kierowniczych średniego i wyższego szczebla w firmie znacznie wzrosła.

## Czy wiesz, że

Polska zajmuje drugie miejsce w UE pod względem udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych. W III kwartale 2020 r. kobiety w Polsce zajmowały 44% tych stanowisk. Na 1-szym miejscu jest Łotwa z 45% udziałem. Wysoko w zestawieniu są też Bułgaria, Węgry, Słowenia, Szwecja (wszystkie 42%). (Źródło: Eurostat)



## ■ Job shadowing dla kobiet

Uczestniczki programu towarzyszą liderom w ich codziennej pracy i obserwują ich sposób działania.

- **Udzielanie pozytywnego feedbacku i budowanie komunikacji opartej na mocnych stronach**
- **Włączenie tematyki Diversity&Inclusion do programów rozwojowych dla menedżerów**



### **Katina Sawyer** profesor na Wydziale Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet w Arizonie

*Wspieranie kobiet w miejscu pracy wykracza poza typowe programy opieki nad dziećmi w miejscu pracy, programy mindfulness wspomagające uważność, zniżki na siłownię lub inne korzyści związane z dobrostanem pracowników. Prawdziwe wspieranie kobiet oznacza krytyczną analizę systemów, które kierują trajektoriami kariery zawodowej kobiet.*

*W wielu organizacjach, gdy kobiety zmagają się z zachowaniem równowagi między życiem zawodowym a prywatnym lub próbują osiągnąć awans zawodowy, rozwiązania te wdrażane są jedynie na poziomie indywidualnym. Organizacje zakładają, że kobiety rozwijałyby się zawodowo w takim samym tempie jak mężczyźni, gdyby tylko częściej uczestniczyły w szkoleniach lub networkingu, nauczyły się lepiej zarządzać swoimi obowiązkami opiekuńczymi lub, gdyby po prostu bardziej się przykładały do robienia „tych wszystkich rzeczy”. Jednak, jak możemy zaobserwować, wydatki na te programy wzrosły, a wskaźniki reprezentacji oraz retencji kobiet na poziomie najwyższych stanowisk kierowniczych w Ameryce zmieniły się bardzo nieznacznie.*

*Co więc należy robić zamiast tego? Zadajcie sobie następujące pytania: w jaki sposób podejmowane są decyzje na temat awansów w waszej organizacji? czy wymagania, których oczekujecie są niejasne lub oparte na intuicji liderów? Nawet, jeśli używacie standardowych, obiektywnych systemów wspomagających awanse pracownicze, to w jaki sposób uznaje się, że pracownicy są „gotowi na następny krok”? Gdy prowadzące do awansów ambitne zadania stanowiące dla pracowników szczególne wyzwania lub strategiczne sieci kontaktów są nierównomiernie rozłożone, to obiektywne systemy nie wykrywają wynikających z płci nierówności na drodze do awansów. Czy pracownicy są przepracowani lub wypaleni? Zmniejszenie obciążenia pracą zawodową pomaga zwrócić pracownikom czas, który mogą poświęcić na inne zadania w życiu prywatnym lub na swoje przyjemności. Żaden program wspomagający równowagę między życiem zawodowym a prywatnym nie jest w stanie zmienić tego, że pracownicy nie mają wystarczająco dużo czasu, aby wykonać swoje zadania zawodowe. Kobiety, które często ponoszą znacznie większą odpowiedzialność za prace domowe i opiekę nad dziećmi potrzebują czasu, aby droga do stanowisk kierowniczych jawiła im się jako zrównoważona. Wreszcie, czy słuchasz opinii kobiet o tym, co im przeszkadza w pracy i czy reagujesz na to, co usłyszysz?*

*Dane pokazują, że to, co robimy – koncentrując się na rozwiązaniach na poziomie indywidualnym w celu rozwiązania systemowych nierówności związanych z płcią – nie działa. Natomiast to, co może zadziałać, to naprawienie systemu.*



## ■ Programy stypendialne dla studentek

### Dobra praktyka

Firma Amazon zachęca kobiety do podejmowania kariery w obszarze STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics), m.in. w ramach specjalnego programu stypendialnego Amazon Women in Innovation adresowanego do studentek z grup defaworyzowanych.

### Dobra praktyka

Firma programistyczna, Citrix wzmacnia pozycję młodych kobiet w dziedzinie technologii poprzez współpracę z organizacją Girls Who Code. Citrix jest także członkiem-założycielem programu College Loop, który wspiera studentki college'ów i sponsoruje ich program Summer Immersion dla licealistów.

### Dobra praktyka

Firma Juniper Networks ufundowała program stypendialny WeTech, w ramach którego przyznaje cztery stypendia w wysokości 10 000 USD studentkom wydziałów inżynierii komputerowej, elektrotechniki lub informatyki.

### Dobra praktyka

SAS skoncentrował się na wspieraniu sukcesów kobiet w branży technologicznej. Firma bierze udział w inicjatywie Grace Hopper Celebration, aby angażować, rekrutować i doceniać kobiety związane z technologią. Firma uczestniczy także w Triangle Women in STEM – koalicji uniwersytetów, organizacji non-profit, stowarzyszeń i lokalnych agencji rządowych, które promują kobiety działające w obszarze STEM w Research Triangle w Północnej Karolinie. SAS współpracuje również z Capella University, gdzie oferuje stypendium Capella Women in Analytics. Wewnętrznie SAS zbudował Women in Analytics Network oraz Women's Initiative Network, aby wspierać, promować i rozwijać zatrudnione w firmie kobiety.

## ■ Organizowane warsztatów i programów rozwojowych dla studentek

### Dobra praktyka

Inżynierki 4.0 to edukacyjny program Siemensu dedykowany studentkom uczelni technicznych. Uczestnicząc w czterodniowych warsztatach studentki studiów inżynierskich poznają innowacyjne rozwiązania z obszaru automatyki, robotyki i Digital Enterprise oraz nowoczesnej energetyki i inteligentnych budynków (Smart Infrastructure). Nowością ostatniej edycji programu były sesje dedykowane wyzwaniom, z jakimi młode kobiety mierzą się na rynku pracy oraz odnoszące się do uprzedzeń, nierówności oraz tego, jak sobie z nimi radzić. Prelegenci mówili m.in. na temat Gender Pay Gap, tworzenia relacji w biznesie oraz zarządzania wizerunkiem. Nie zabrakło także zajęć związanych z umiejętnościami technicznymi.

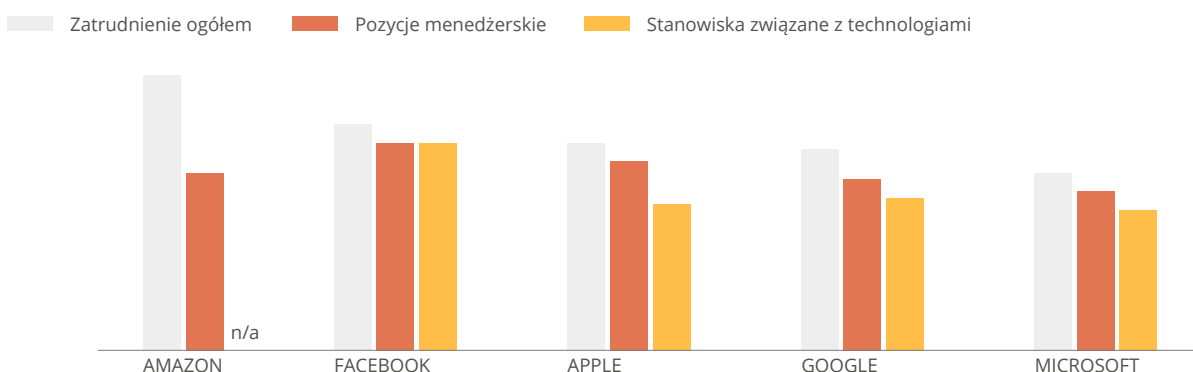
### Dobra praktyka

Sparta Global współpracuje z uczelniami, by zachęcić studentki do pracy w branży nowych technologii. Aby zapewnić im dostęp do wzorców do naśladowania i rozwijać ich umiejętności techniczne, regularnie prowadzi dla nich warsztaty kodowania, sesje networkingowe, panele i działania mentorskie dotyczące kariery.

### Dobra praktyka

P&G wspiera młode kobiety w rozwoju kariery w sektorach technologicznych i IT poprzez dedykowane im programy. Jednym z nich jest organizowany przez warszawskie centrum IT P&G Future Female Leaders IT skierowany do studentek kierunków informatycznych. Jego uczestniczki mają okazję zdobyć nowe umiejętności m.in. z zakresu cloud-computing czy sporządzania analiz biznesowych opartych na nowych technologiach. Ważnym punktem programu są sesje mentoringowe prowadzone przez menedżerki P&G, które dzielą się swoimi doświadczeniami pracy w koncernie i dają wskazówki, jak odnieść sukces w firmie i w branży. Z kolei, w należącej do P&G fabryce Gillette realizowany jest program Future Female Leader Product Supply. Uczestniczki programu mogą poznać firmę, jej kulturę i wyzwania, z jakimi mierzą się na co dzień inżynierowie fabryki.

## Udział kobiet wśród pracowników największych firm technologicznych



Stan na czerwiec 2021 r.  
Źródło: Statista<sup>99</sup>

## ■ Promowanie kariery kobiet w obszarze STEM

### Dobra praktyka

3M wspiera kobiety w budowaniu pewności siebie i dokonywaniu odważnych wyborów kariery w obszarze STEM. W ramach wewnętrznej organizacji Forum Kobiet (Women Leadership Forum) promuje równe możliwości dla kobiet i mężczyzn w miejscu pracy podkreślając wagę różnorodności w branży IT i TECH. Firma jest też stałym partnerem kongresu Perspektywy Women in Tech Summit, skierowanego do młodych kobiet stojących u progu kariery. Podczas Kongresu przedstawicielki 3M dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem. W ramach „Kobiecego Podwieczorku Technologicznego” organizowanego corocznie przez Fundację Perspektywy, pracownicy 3M dyskutują z dziewczętami o ścieżkach rozwoju w swojej firmie.<sup>100</sup>

## ■ Nawijazywanie współpracy z organizacjami wspierającymi rozwój kobiet w obszarze STEM

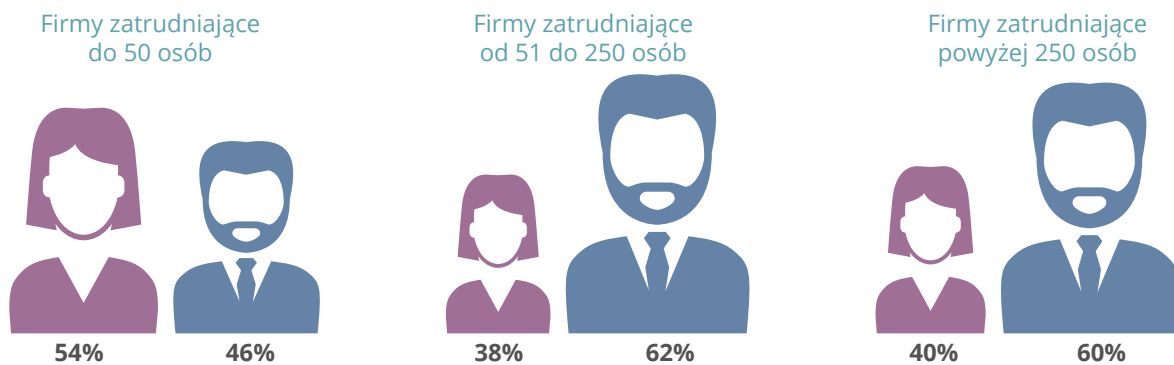
### Dobra praktyka

W firmie Palo Alto Network kobiety prowadzą bloga „Diversity Unscripted” na temat swoich doświadczeń w branży zdominowanej przez mężczyzn. Firma nawiązała także współpracę z międzynarodowymi organizacjami wspierającymi rozwój kobiet w obszarze nowych technologii: Women in Cybersecurity, Black Girls Code oraz Grace Hopper Celebration of Women in Computing.

### Dobra praktyka

Poprzez uczestnictwo w eventach „Sit with me” oraz organizację „National Center for Women&Information Technology” (NCWIT) firma Eastman zachęca kobiety do rozwoju w branży IT. Polityka rekrutacji Eastman promuje równość w zatrudnieniu i dąży to równowagi między mężczyznami a kobietami w firmie.

## Struktura zatrudnienia w firmach IT w Polsce



Źródło: Strong Leaders Creator in IT<sup>101</sup>



### Wioletta Kandziak Direktor Wykonawcza ds. Kadr, PKN ORLEN

W strategię personalną PKN ORLEN wpisane jest wspieranie różnorodności, stąd też jedną z naszych kluczowych kompetencji jest „czerpanie z różnych perspektyw”. Dostrzegamy potencjał kobiet w naszej organizacji i chcemy z niego korzystać, dlatego opracowaliśmy specjalną ofertę rozwojową i wellbeingową. Po zbadaniu potrzeb postawiliśmy na kobiecie przywództwo oraz na wspieranie kobiet w godzeniu różnych ról społecznych. Rozwijając potencjał liderki kobiet, koncentrujemy się na budowaniu kompetencji empatycznego menedżera – wzmocniamy uważność oraz rozwijamy inteligencję emocjonalną naszych liderki. Jednocześnie, wszystkie zatrudnione w PKN ORLEN kobiety wspieramy w skutecznym zarządzaniu własną energią i utrzymaniu równowagi między różnymi sferami życia. Temu służą zarówno odpowiednie dobre działania rozwojowe, jak i unikalny pakiet benefitów dostępny w programie „Pracodawca Przyjazny Rodzinie.” Kobiety w PKN ORLEN zajmują wiele kluczowych stanowisk – menedżerskich i eksperckich. Dlatego zależy nam, by były widoczne w organizacji, a także szerzej – na rynku pracy. Ich kariery dowodzą, że zarówno w biznesie, jak i w przemyśle kobiety mogą wiele zdziałać.

- **Programy mentoringowe dla studentek**

## Dobra praktyka

Misja założonej przez kobiety firmy Bumble brzmi: „Promujemy odpowiedzialność, równość i życzliwość, w celu zakończenia mizoginii i ustalenia na nowo ról płciowych”. Firma poważnie traktuje przywództwo i rozwój kobiet – co kilka miesięcy są w niej omawiane trajektorie ich karier. Kobiety są też zachęcane do pracy w elastycznym, dostosowanym do swoich potrzeb harmonogramie pracy. Jest to szczególnie istotne dla pracujących matek, które mogą dzięki temu zarabiać więcej i pozostać na swojej ścieżce kariery. Firma prowadzi też regularne szkolenia oraz oferuje pracownikom comiesięczne stypendium wellness.

## Dobra praktyka

Kobiety zatrudnione w Honeywell mają do dyspozycji wydarzenia networkingowe tylko dla kobiet, kompleksowy program powrotu do pracy po dłuższym urlopie macierzyńskim i program stopniowego powrotu do pracy po urodzeniu dziecka. Dzięki licznym liderkom, które przyczyniły się do sukcesu Honeywell, kobiety w firmie mają kogo naśladować.

## Dobra praktyka

Grupa Women@HubSpot w firmie programistycznej HubSpot regularnie prowadzi programy wspierające rozwój zawodowy kobiet w branży technologicznej. Kobiety pracujące w HubSpot mają dostęp do świadczeń związanych z planowaniem rodziny, co sprawia, że nie muszą wybierać między karierą a macierzyństwem.

## Dobra praktyka

Kimberly-Clark w ciągu dekady zwiększyła liczbę kobiet na wyższych stanowiskach o 66%, dzięki stworzeniu adresowanych do kobiet możliwości rozwoju zawodowego i szkoleniom z zakresu przywództwa. W Kimberly-Clark kobiety mogą liczyć na elastyczny czas pracy,

pracę zdalną, job sharing i obniżony na życzenie wymiar czasu pracy. Firma posiada również program opieki zastępczej nad dzieckiem na żądanie.

## Dobra praktyka

Działająca w branży budowlanej firma Lendlease co roku organizuje wewnętrzną konferencję na temat przywództwa kobiet, śledzi odsetek kobiet w zespole, w tym na wyższych stanowiskach kierowniczych i inwestuje w kobiety na wczesnym etapie ich kariery. Firma uruchomiła program Lendlease Cornerstone – dwuletnią inicjatywę, która zapewnia pracowniczkom z niewielkim stażem ustrukturyzowane formy rozwoju, udział w wielu projektach oraz możliwość zaangażowania się w sieci międzybranżowe i grupy rozwoju zawodowego.

- **Warsztaty, szkolenia i inspiracyjne spotkania dla dziewcząt/studentek** z udziałem kobiet, które odniosły w branży/w firmie sukces

- **Programy edukacyjne dla dziewcząt**

## Dobra praktyka

Dziewczyny w grze! to program stypendialno-mentoringowy firmy CD Projekt Red dla uczennic klas III, IV i V szkół średnich będących wstępem do kariery w branży gier wideo. W jego ramach uczestniczki otrzymują wsparcie finansowe w postaci 12-miesięcznego stypendium w wysokości 1000 zł przeznaczonego na pokrycie kosztów edukacji i rozwoju, wiedzę merytoryczną oraz opiekę mentorską. Program oferuje możliwość poznania praktycznych aspektów pracy w branży gier, a także szansę na zdobycie doświadczenia.

## Dobra praktyka

W firmie Mastercard realizowany jest edukacyjny projekt Girls4Tech skierowany do dziewcząt w wieku 9-13 lat zachęcający je do rozwoju w obszarze nauk ścisłych. Jest on realizowany w ramach wolontariatu przez pracowników firmy na całym świecie.



### Olga Czeranowska Wydział Nauk Społecznych, Uniwersytet SWPS

*Podział zawodów na „kobiecy” i „męskie” (zarówno w sferze stereotypu, jak i faktycznego składu grupy zawodowej) może być wyrazem segregacji poziomej na rynku pracy, gdyż zawody „kobiecy” charakteryzują się często niższym wynagrodzeniem, gorszymi warunkami pracy oraz niższym prestiżem. Podział ten jest jednocześnie związany ze stereotypami przypisywanymi każdej z płci określone cechy oraz predyspozycje. Z przeprowadzonych przez nasz zespół wywiadów jakościowych – do których zaproszeni zostali mężczyźni pracujący w sfeminizowanych zawodach oraz kobiety pracujące w zawodach związanych z nowoczesnymi technologiami wynika, że przedstawiciele obydwu grup mają pozytywne doświadczenia związane z „byciem rodzynkiem” (wyróżnianiem się oraz otrzymywaniem dodatkowego wsparcia). Jednocześnie, są jednak narażeni na dyskryminację związaną z brakiem wiary w ich kompetencje i predyspozycje do wykonywania pracy niezgodnej ze stereotypem płci.*







## Spółeczność kobiet

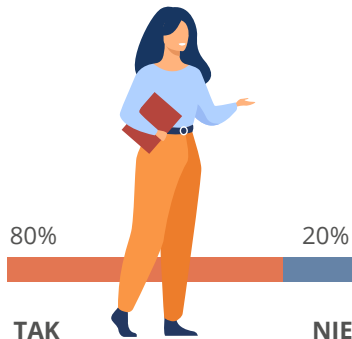


Na rozwój kobiet w organizacji stymulująco działa przede wszystkim aktywna społeczność, która pozwala na wymianę wiedzy i doświadczeń, wsparcie przełożonych oraz silne kobiety – liderki, które odnoszą sukcesy i mogą pełnić rolę wzorca.

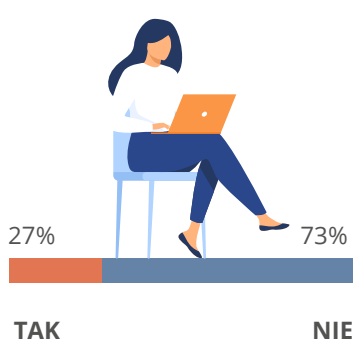
- **Widoczne przywództwo liderek**, ich aktywność w zarządach oraz na poziomie wyższego kierownictwa

## Promowanie role models w firmach branży IT w Polsce

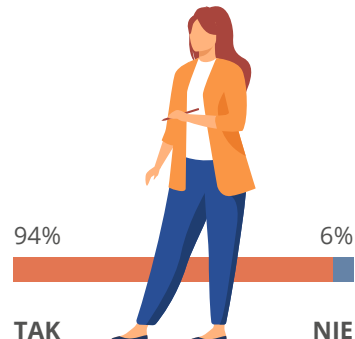
Firmy zatrudniające do 50 osób



Firmy zatrudniające od 51 do 250 osób



Firmy zatrudniające powyżej 250 osób



Źródło: Strong Leaders Creator in IT, Come Creations Group 2021<sup>103</sup>

- **Wsparcie udzielane przez liderki innym kobietom posiadającym aspiracje do rozwoju**

### Czy wiesz, że

Madeleine Albright, była sekretarz stanu USA zwykła mawiać, że w piekle jest specjalne miejsce dla kobiet, które nie pomagają innym kobietom.

### Czy wiesz, że

z przeprowadzonego przez firmę McKinsey badania wynika, że większy udział kobiet w zarządach przekłada się na ich większą obecność na stanowiskach menedżerskich w organizacji. Kobiety w zarządach stają się wzorem do naśladowania dla przyszłych liderek i sponsorują ich rozwój. Zarządy z dużą reprezentacją kobiet są też bardziej zdeterminowane, by osiągnąć większą różnorodność pod względem płci w firmie. Często po prostu zadają pytanie: „Gdzie są kobiety?”.

- **Zachęcanie kobiet do tworzenia kobiecych grup i networków pracowniczych** – pomagają one budować przyjazne dla kobiet środowisko pracy, identyfikować i rozwiązywać konkretne problemy, wspierają przywództwo kobiet, są platformą otwartej komunikacji i dzielenia się doświadczeniami.

**Czy wiesz, że**

**W 90% firm**

z listy Fortune funkcjonują sieci pracownicze, zwane też ERGs (Employee Resource Groups) – oddolne inicjatywy tworzone przez pracowników, które wspierają budowanie różnorodnego i włączającego środowiska pracy.

## Dobra praktyka

Sieć Visa Women in Business Network zrzesza ponad 500 pracowniczek i pracowników Visa z całej Europy. Celem tej inicjatywy jest wymiana doświadczeń, a także tworzenie partnerskich relacji pomiędzy kobietami i mężczyznami, co przekłada się na zwiększenie kontaktów biznesowych i pogłębienie wiary kobiet we własne możliwości. Dzięki programowi mentoringu organizowane są też regularne spotkania, podczas których kobiety z Visa, a także spoza organizacji, mogą wymienić się doświadczeniami i uczyć od siebie.

## Dobra praktyka

Firma PMI stworzyła Women's Inspiration Network, która wspiera kobiety w budowaniu kariery oraz w rozwoju nowych umiejętności.

## Dobra praktyka

Kobiety zatrudnione w firmie Cognizant dzięki sieci Women Empowered mogą uczestniczyć w wydarzeniach networkingowych, kolacjach, forach, a nawet w klubie książki. Sieć powstała, aby zbliżyć kobiety i zapewnić im większy wpływ na środowisko pracy. Cognizant zobowiązał się również do zlikwidowania luki płacowej między płacami i zwiększenia zatrudnienia kobiet.

## Dobra praktyka

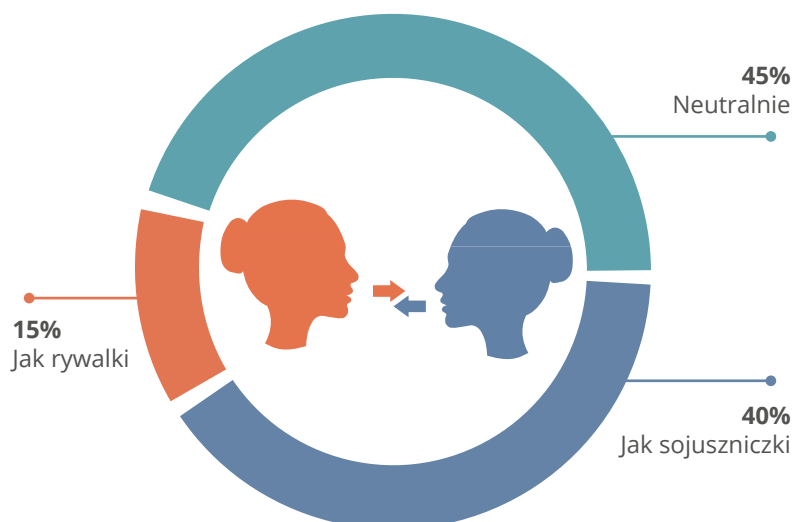
68% pracowników BNP Paribas to kobiety. W celu wzmocnienia roli kobiet w organizacji, promowania idei Diversity&Inclusion oraz zaangażowania mężczyzn w działania na rzecz równości płci powołały one grupę „Kobiety zmieniające BNP Paribas”. Jednym z pierwszych rezultatów jej pracy był autorski program rozwoju dla kobiet Women UP.

## Dobra praktyka

W Adobe działa Women at Adobe Employee Network, która oferuje kobietom możliwość nawiązywania kontaktów, programy rozwoju kariery oraz mentoring. W ramach programu Women's Executive Shadow Program (WESP) Adobe zachęca również kobiety kierujące firmami do kontaktu z pracownikami, w celu dzielenia się swoimi historiami zawodowymi.

## Kobiety – sojuszniczki czy rywalki?

Jak Polki postrzegają inne kobiety?



**Wsparcie** innych kobiet **najbardziej odczuwają** Polki w wieku 35 - 44 lat.

Źródło: Kobiecość – jak ją współcześnie rozumiemy? Raport z badania Nutridome 2021.<sup>104</sup>

## Dobra praktyka

---

W GlobalFoundries – jednym z wiodących producentów półprzewodników – działa grupa GlobalWomen (GW), do której należy ponad 1500 pracowników firmy na całym świecie. Sieć pomaga kobietom nawiązywać kontakty, oferuje im mentoring, udział w dyskusjach panelowych, możliwości rozwoju zawodowego oraz uczestnictwo w konferencjach i programach edukacyjnych adresowanych do społeczności STEM.

## Dobra praktyka

---

Jacobs słynie z pracowniczych grup networkingowych działających na całym świecie na rzecz swoich członków i lokalnych społeczności. W Polsce działa 11 networków, w tym Womens Network, którego zadaniem jest wzmocnienie pozycji kobiet oraz promowanie równości pomiędzy kobietami a mężczyznami.

- **Wydarzenia, które budują u kobiet poczucie wspólnoty** są okazją do wymiany doświadczeń, wzajemnego inspirowania się i dyskusji

## Dobra praktyka

---

W firmie Credit Suisse działają sieci wspierające kobiety, np. IT Women's Champions oraz Poland Women's Network, które oferują szereg szkoleń, spotkań networkingowych i innych inicjatyw ukierunkowanych na rozwój kobiet. Przykładem takich działań może być STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) – inicjatywa wspierająca nie tylko zatrudniane przez firmę kobiety, które chcą się rozwijać w kierunkach technicznych, ale również młode dziewczyny, np. uczennice szkół średnich, które firma zachęca do kształcenia się w obszarze nauk ścisłych.

## Dobra praktyka

---

Nowoutworzona grupa kobieca działająca w BNP Paribas Leasing połączyła warsztat poświęcony wypracowaniu celów i planu działań grupy na 2023 r. z wizytą w Lublinie na wystawie Tamary Łepickiej.

## Dobra praktyka

---

Grupa Powerful Women in Tech założona w firmie Facebook w 2015 r. regularnie organizuje wydarzenia, które gromadzą kobiety z całego świata na panelach dyskusyjnych, pokazach filmów i szczerych rozmowach na temat bycia kobietą pracującą w zdominowanej przez mężczyznę branży technologicznej.

## Dobra praktyka

---

Hilton zorganizował globalną konferencję Women@Hilton, która dla zatrudnionych w firmie kobiet była okazją do nawiązania kontaktów i rozwoju (konferencji towarzyszyły szkolenia). W Hiltonie organizowane są także wydarzenia networkingowe dla kobiet z kadry kierowniczej i funkcjonują takie rozwiązania, jak coaching kariery i elastyczny czas pracy, bez względu na zajmowane stanowisko.

- **Nawiązywanie współpracy z organizacjami wspierającymi kobiety poza organizacją**

## Dobra praktyka

---

Działająca w Warner Bros. Discovery grupa kobieca współpracuje z różnymi organizacjami i fundacjami działającymi na rzecz kobiet, w tym z Centrum Praw Kobiet. Efektem tej współpracy są różne formy wolontariatu wspierającego podopieczne tych organizacji.









Luka płacowa to jedno z największych wyzwań, z jakimi mierzą się kobiety na rynku pracy. Jej konsekwencje odczuwają także na emeryturze, w postaci niższych świadczeń. Celem każdej organizacji powinno być zapewnienie kobietom i mężczyznom takich samych warunków zatrudnienia. Osiągnięciu tego celu sprzyjają następujące rozwiązania:

- **Analiza różnic w zarobkach na analogicznych stanowiskach, zwłaszcza pod kątem płci (gender gap)**
- **Publikowanie informacji na temat wielkości luki płacowej w firmie**

### Czy wiesz, że

W Wielkiej Brytanii od 2017 r. wszystkie firmy zatrudniające powyżej 250 pracowników mają obowiązek corocznie publikować Gender Pay Gap Reports – raporty dotyczące różnicy wynagrodzeń między kobietami a mężczyznami zatrudnionymi na tych samych stanowiskach. Dokument ten jest jawny. Wiele firm publikuje także dodatkowe dane oraz uwzględnia w swoich raportach plany działania na rzecz wyrównania poziomu wynagrodzeń.

- **Wdrażanie transparentnych zasad wynagrodzenia**
- **Jawność wynagrodzeń** – kiedy płace są jawne, pracodawcom trudniej jest ignorować nierówności w wynagrodzeniach i utrzymywać praktyki, które do tych nierówności prowadzą.<sup>105</sup>
- **Zamieszczanie w ogłoszeniach o pracę informacji o wysokości oferowanego wynagrodzenia lub przynajmniej widełek wynagrodzeń**

### Czy wiesz, że

5 kwietnia 2022 r. Parlament Europejski zagłosował za rozpoczęciem negocjacji z rządami UE w sprawie przepisów dotyczących przejrzystości wynagrodzeń. Zgodnie z projektem nowej dyrektywy osoby ubiegające się o zatrudnienie będą miały prawo do otrzymania od przyszłego pracodawcy informacji o poziomie wynagrodzenia lub przedziale wynagrodzenia na danym stanowisku. Informacje te będą musiały zostać opublikowane w ogłoszeniu o pracę lub przekazane przed rozmową rekrutacyjną. Jednocześnie pracodawcy nie będą mogli pytać o wysokość uzyskiwanego przez kandydatów wynagrodzenia w obecnym miejscu pracy.

Dyrektywa nakłada na pracodawców zatrudniających min. 50 osób obowiązek ujawniania informacji dotyczących zróżnicowania wynagrodzenia ze względu na płeć, w podziale na kategorie pracowników.

Jeśli różnica w wynagrodzeniu kobiet i mężczyzn będzie wynosić co najmniej 2,5% w danej kategorii i nie będzie to uzasadnione obiektywnymi i neutralnymi pod względem płci przesłankami, pracodawca zostanie zobowiązany do przeprowadzenia wspólnie z przedstawicielami pracowników oceny wynagrodzeń i ustalenia działań naprawczych na rzecz równości płci.

Celem nowej dyrektywy jest zwiększenie jawności wynagrodzeń i ograniczenie dyskryminacji płacowej ze względu na płeć.<sup>106</sup>

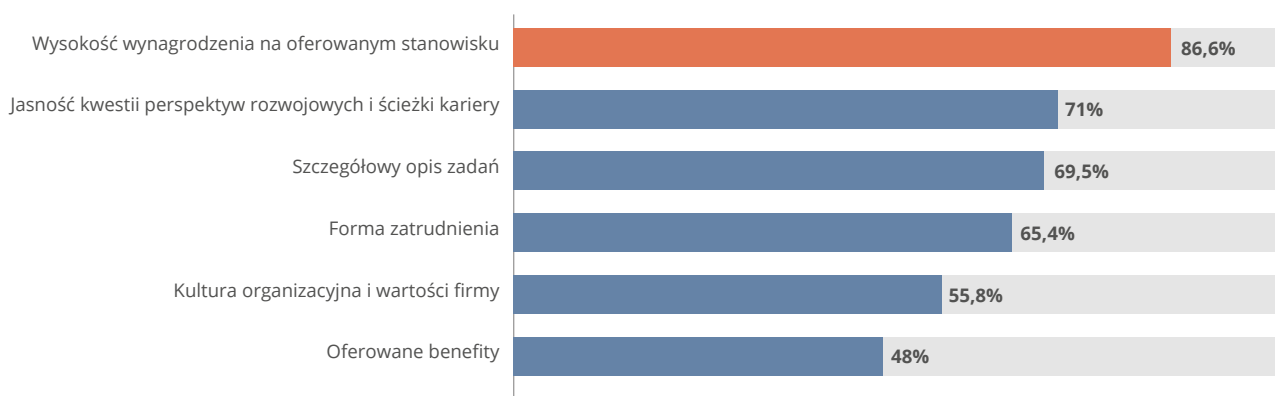
## Czy wiesz, że

Z przeprowadzonej przez Tomasza Obłoja i Tedda Zengera analizy poziomu wynagrodzeń około 100 000 amerykańskich pracowników naukowych w latach 1997-2017 wynika, że po upublicznieniu przez niektóre uczelnie informacji o wynagrodzeniach luka w płacach uzyskiwanych przez kobiety i mężczyzn zmniejszyła się nawet o 50%. Ujawnienie informacji o wynagrodzeniach doprowadziło również do zmniejszenia nierówności płacowych na różnych wydziałach.<sup>108</sup>

## Czy wiesz, że

Nie wolno używać tzw. „klausul poufności” wynagrodzeń do innych celów niż ochrona tajemnicy przedsiębiorstwa, której ujawnienie może zagrozić istotnym interesom firmy. Pracodawca, który zobowiązuje pracowników do zachowania tajemnicy na temat ich własnych zarobków w relacjach z kolegami/koleżankami z pracy, narusza zasadę równego traktowania.<sup>107</sup>

## Jakie informacje chciałabyś mieć o firmie przed złożeniem swojej aplikacji?



Źródło: Czego szukają Polki na rynku pracy? Raport PwC i Her Impact 2022.

## Czy wiesz, że

Kolejne amerykańskie stany (Kalifornia, Kolorado, Nowy Jork i Waszyngton) uchwalają prawo, które narzuca na pracodawców obowiązek zamieszczania w ogłoszeniach o pracę widełek wynagrodzeń na oferowanym stanowisku. Dodatkowo w Kalifornii firmy, które zatrudniają powyżej 100 pracowników są zobowiązane do przekazywania danych na temat luki płacowej pod względem płci i rasy.

- **Wycena wartości pracy na danym stanowisku**
- **Oferowanie wynagrodzenia wynikającego z widełek płacowych na danym stanowisku nawet, gdy kandydatka/kandydat ma niższe oczekiwania**
- **Jasne reguły podwyżek i awansów**

## Dobra praktyka

Citi Handlowy od kilku lat rewiduje wynagrodzenia swoich pracowników zgodnie z przyjętą zasadą „Wynagrodzenie nie ma płci. Wynagradzamy za kompetencje”.<sup>109</sup>

## Dobra praktyka

Bank BNP Paribas corocznie w ramach realizacji programu podwyżkowego wyodrębnia fundusz przeznaczony na niwelowanie luki płacowej.<sup>110</sup>

- **Udzielanie informacji zwrotnej wszystkim osobom ubiegającym się o awans.** Pracownicy ubiegający się o awans powinni wiedzieć, w oparciu o jakie kryteria została podjęta decyzja.
- **Niepomijanie przy podwyżkach pracowników przebywających na urloпах macierzyńskich czy rodzicielskich** – powstała przez pomijanie kobiet luka bardzo trudno zniwelować.

## Dobra praktyka

W firmie Mars kobiety przebywające na urloпах macierzyńskich otrzymują zarówno premię roczną uzależnioną od wyników biznesowych, jak i coroczną podwyżkę wynagrodzenia. Dzięki takiemu podejściu nie występuje w firmie luka płacowa, co potwierdzają wewnętrzne audyty.

- **Poddawanie się audytowi pod kątem równości płac w celu uzyskania certyfikatu potwierdzającego sprawliwą politykę wynagrodzeń**

## Dobra praktyka

Philip Morris jest jedyną firmą w Polsce, która może pochwalić się Certyfikatem Równych Płac przyznawanym przez Equal Salary Foundation, niezależną organizację non-profit z siedzibą w Szwajcarii. Certyfikacja odbywa się na podstawie wytycznych Organizacji Narodów Zjednoczonych – w ramach projektu Global Compact – i jest uznawana przez Komisję Europejską oraz szwajcarski Sąd Federalny.

## Dobra praktyka

Firmie Mastercard udało się znacząco ograniczyć lukę płacową. Kobiety zarabiają tu 99 dolarów na każde 100 dolarów płaconych mężczyznom za pracę na tym samym stanowisku, wymagającą podobnego doświadczenia i kompetencji. To jeden z lepszych wyników potwierdzających poważne podejście do zagadnienia równości płac w biznesie.

- **Polityka benefitowa uwzględniająca potrzeby kobiet w różnym wieku i w różnej sytuacji życiowej** – nie tylko młodych mam.

- **Otwarte komunikowanie pracownikom obowiązujących w firmie zasad polityki świadczeń dodatkowych oraz jej przesłanek**

- **Zapewnienie pracownikom sprawliwego podziału środków z funduszu socjalnego, z uwzględnieniem ich zróżnicowanej sytuacji życiowej i różnych potrzeb**

## Dobra praktyka

Kobiety pracujące w Fidelity mają do dyspozycji kompleksowy pakiet świadczeń zaprojektowany tak, aby zapewnić im maksymalną równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Firma oferuje wydłużone urlopy macierzyńskie, zakładowe przychodnie oraz specjalne zachęty finansowe dla pracowników, których klienci deklarują wysoki poziom zadowolenia z usług Fidelity.

Czy wiesz, że

Zdaniem **39%**

europjskich firm równość płac kobiet i mężczyzn jest coraz ważniejsza przy podejmowaniu decyzji dotyczących wynagrodzeń podstawowych. (Źródło: Getting Compensation Right Global Pulse Survey 2018)

## Różnice w zatrudnieniu i wynagrodzeniach kobiet na różnych poziomach stanowisk

poziom stanowiska	próba	odsetek kobiet	luka płacowa
dyrektor zarządzający	141	12,1%	6,25%
dyrektor pionu	1 595	27,1%	5,52%
kierownik	11 387	29,5%	4,00%
starszy specjalista	21 327	39,6%	10,67%
doświadczony specjalista	29 903	49,6%	9,67%

Źródło: Raport płacowy Sedlak & Sedlak 2021



## Noémie Storbeck dyrektorka współzarządzająca Fundacji EQUAL-SALARY

*Według Światowego Forum Ekonomicznego zniwelowanie różnic w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn zajmie jeszcze 136 lat. Obecne normy dotyczące wynagrodzeń i możliwości zawodowych muszą się szybko zmienić. Pracodawcy mogą mieć wpływ na tę zmianę, poprzez wdrażanie równych płac za pomocą procesów i wytycznych HR, rekrutacji, szkoleń i kompleksowej komunikacji.*

*Skuteczne strategie na rzecz sprawiedliwego wynagrodzenia powinny być stosowane w całej organizacji. Ustanowienie rygorystycznych skal wynagrodzeń opartych na kwalifikacjach zawodowych jest podstawą solidnej polityki kadrowej, która respektuje zasady równości wynagrodzeń. Komunikacja i udostępnianie materiałów z zakresu bieżącej polityki wynagrodzeń kierownictwu, działowi kadr, pracownikom oraz kandydatom zmniejsza dyskryminację i zwiększa przejrzystość oraz daje równe szanse wszystkim osobom.*

*Aby usprawnić praktyki wprowadzające równość wynagrodzeń można zająć się kwestią uprzedzeń płciowych bezpośrednio na poziomie rekrutacji, poprzez przeprowadzenie szkoleń o nieświadomych uprzedzeniach, definiowanie zakresu wynagrodzeń dla danych stanowisk przed rozmowami o pracę i anonimizację CV. Ponadto ustalenie realistycznych celów w zakresie różnorodności płci w danej organizacji może pomóc w identyfikacji wszelkich problemów, które mogą pojawić się podczas procesu rekrutacyjnego. Neutralne pod względem płci opisy stanowisk mogą również praktycznie od samego początku pomóc ograniczyć wpływ nieświadomych uprzedzeń. Szczególną uwagę należy zwrócić także na pełny cykl życia pracownika w organizacji. Nieświadome uprzedzenia mogą wpływać na procesy oceny i awansów. Jasne zasady i procedury dla każdego etapu przyczynią się do ogólnej poprawy sytuacji i zapewnią wszystkim równe szanse.*

*W Fundacji EQUAL-SALARY uważamy, że sprawiedliwe wynagrodzenie jest podstawowym prawem człowieka. Zachęcamy firmy do wprowadzania swoich wartości w życie poprzez dokładne sprawdzanie, czy płacą swoim pracownikom płci żeńskiej i męskiej tyle samo za tę samą pracę. Działania te są nie tylko słuszne, ale także korzystne dla biznesu.*



## Komunikacja



Równym prawom kobiet w środowisku pracy sprzyja włączająca komunikacja. Jej budowanie warto zacząć od stworzenia ram, które pokażą pracownikom, jak firma podchodzi do różnorodności, jakie są jej priorytety, jakich wartości zamierza bronić. Bardzo istotne jest także budowanie świadomości pracowników w obszarze języka, postaw i zachowań, które sprzyjają włączającej komunikacji.

- **Wdrożenie procedur i polityk antydyskryminacyjnych, antymobbingowych i/lub dotyczących równego traktowania**

### Dobra praktyka

DOZAMEL Sp. z o.o. wdrożył Politykę Antymobbingową, z której treścią są zobowiązani się zapoznać wszyscy pracownicy. Dodatkowo, zatrudnione osoby zostały przeszkolone na temat tego, czym jest mobbing oraz, jakie są prawa i obowiązki pracowników.

- **Stworzenie poufnego i anonimowego kanału komunikowania nieprawidłowości**
- **Określenie, jakie zachowania są uznawane w firmie za niewłaściwe**
- **Wprowadzenie zasad ograniczających ryzyko niewłaściwych zachowań**
- **Zwalczanie w organizacji stereotypów na temat różnych grup, w tym kobiet**
- **Brak akceptacji dla seksistowskich uwag i żartów**
- **Brak akceptacji dla mikroagresji**
- **Zachęcanie pracowników do udziału w dyskusji i dzielenia się swoimi opiniami**
- **Traktowanie z taką samą uwagą pomysłów pracowników bez względu na ich płeć**

### Dobra praktyka

Firma Google zwolniła inżyniera, który wysłał do innych pracowników autorski manifest, w którym sprzeciwiał się różnorodności w biurze twierdząc m.in., że biologiczne różnice czynią kobiety mniej odpowiednimi do pracy w branży technologicznej. Jego dokument odbił się szerokim echem nie tylko w Google'u i Dolinie Krzemowej, ale też w całej branży technologicznej. Prezes firmy zareagował bardzo szybko – wysłał do pracowników wiadomość, w której zwolnienie inżyniera uzasadnił brakiem zgody na propagowanie szkodliwych stereotypów dotyczących płci w miejscu pracy.

- **Budowanie świadomości pracowników na temat:**
  - korzyści płynących z różnorodności – dla pracowników i firmy,
  - kobiecego i męskiego stylu przywództwa,
  - przeciwdziałania dyskryminacji,
  - języka włączającego,
  - nieświadomych uprzedzeń,
  - mikroagresji,
  - rekrutacji bez uprzedzeń,
  - zarządzania różnorodnym zespołem, itp.

### Dobra praktyka

Aby zwiększyć liczbę kobiet na stanowiskach menedżerskich w firmie Lilly przeprowadzono szczegółowe badania różnorodności, a następnie przeszkolono menedżerów z zakresu inkluzywności i nieświadomych uprzedzeń.

### Dobra praktyka

Firma Discord szkoli wszystkich pracowników z zakresu nieświadomych uprzedzeń, posiada strategię rekrutacyjną uwzględniającą pozyskiwanie różnorodnych kandydatów, dba o włączające praktyki zatrudniania, posiada wewnętrzną kobiecą sieć wsparcia oraz współpracuje z organizacjami skupionymi na wyrównywaniu szans osób różnej płci i rasy.

## Dobra praktyka

American Express prowadzi treningi z przywództwa dla kobiet oraz szkolenia dotyczące nieświadomych uprzedzeń dla wszystkich pracowników. Firma wyrównała też płace kobiet i mężczyzn.

- **Stosowanie feminatywów w firmowej komunikacji**

## Dobra praktyka

Feminatywy do firmowej komunikacji wprowadziły m.in. Comarch (w nazwach stanowisk), firma eventowa Comanii (w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej), the:protocol, a także urzędy miejskie w Krakowie i Sopocie.

## Dobra praktyka

Santander Bank przeprowadził kampanię promującą wykorzystanie feminatywów. W kampanii wzięli udział pracownicy firmy oraz ich dzieci.

## Czy wiesz, że

### Więcej niż 8 na 10

kobiet badanych przez portal pracuj.pl uważa, że żeńskie nazwy stanowisk powinny być używane powszechnie na równi z męskimi.

- **3/4** z nich oczekuje feminatywów w ogłoszeniach o pracę, a także chciałoby mieć wpływ na nazwę swojego stanowiska.
- **2/3** mężczyzn przebadanych przez portal pracuj.pl popiera powszechne użycie feminatywów.
- **Blisko połowa** oczekuje wykorzystania feminatywów w treści ofert pracy.
- Jednocześnie **blisko połowa** twierdzi, że nie pasują one do części stanowisk.

(Źródło: Pracuj.pl)

## Kondycja fizyczna i zdrowie kobiet



Dobierając elementy pakietów zdrowotnych i planując działania prozdrowotne w firmie warto przyrzeć się ryzykom, na jakie narażone są zatrudniane w organizacji kobiety, w związku z wykonywaną pracą, wiekiem czy sytuacją życiową. Programy dopasowane do potrzeb konkretnych grup przynoszą znacznie lepsze rezultaty, a pracownicy (zarówno kobiety, jak i mężczyźni) chętniej z nich korzystają.

- **Kompleksowa opieka medyczna dostosowana do wieku, płci, sytuacji życiowej** (np. prowadzenie ciąży) i stanowiska pracy.
- **Badania typu CheckUp** – dobrowolne, cykliczne przeglądy zdrowia mające na celu oszacowanie kondycji zdrowotnej, monitorowanie stanu zdrowia i zapobieganie ewentualnym chorobom.

## Czy wiesz, że

W przypadku ogólnych programów wellbeing na zwrot z inwestycji pracodawca musi czekać około 2-3 lat. Szybciej można uzyskać rezultaty w przypadku działań dostosowanych do konkretnej grupy docelowej. (Źródło: Health at Work - Economic evidence report for workplace health).

## Czy wiesz, że

Na początku 2021 r. Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) ogłosiła, że rak piersi jest obecnie najczęściej diagnozowanym nowotworem na świecie.

- **Organizowanie w miejscu pracy przesiewowych badań dla kobiet:** mammografii, USG piersi, pomiaru gęstości kości, cytologii.

## Dobra praktyka

W firmie Wedel z myślą o kobietach została zorganizowana akcja „Mammobus”, w ramach której zatrudnione w firmie panie miały dostęp do profilaktycznych badań na terenie firmy.

## Dobra praktyka

W ramach akcji: „Miesiąc walki z rakiem” w Grupie Pelion pracownicy mogli wykonać badania markerów nowotworowych pod kątem najczęściej występujących nowotworów: piersi u kobiet oraz gruczołu krokowego u mężczyzn. Dodatkowo kobietom zaofiarowano możliwość zrobienia mammografii. Badanie wykonywano w godzinach pracy w mammobusie ustawionym na terenie firmy. Ostatnim etapem akcji było spotkanie z onkologiem, podczas którego pracownicy dowiedzieli się, jak można zmniejszyć ryzyko zachorowania na nowotwory. Onkolog omawiał także z pracownikami indywidualnie wyniki badań.

- **Warsztaty dotyczące samobadania piersi**
- **Badania markerów nowotworowych raka jajnika i raka piersi**
- **Dofinansowanie zamrażania komórek jajowych**
- **Dofinansowanie leczenia niepłodności lub procedury in vitro**

## Dobra praktyka

Niektóre firmy technologiczne w Stanach Zjednoczonych (m.in. Facebook, Apple) oferują swoim pracownikom dofinansowanie zamrażania komórek jajowych lub nasienia. Pracownicy tych firm mogą liczyć na ok. 20 tys. dolarów na ten cel. Według firm takie rozwiązanie pomaga wyrównać szanse kobiet i mężczyzn w biznesie obniżając presję założenia rodziny a jednocześnie zwiększa szanse na posiadanie zdrowego dziecka, gdy podejmą decyzję o założeniu rodziny.

## Czy wiesz, że

**24%**

amerykańskich firm pomaga swoim pracownikom leczyć niepłodność. (Źródło SHRM)

- **Możliwość odbywania wizyt lekarskich przez kobiety w ciąży w godzinach pracy, zapewnienie im dowozu na badania.**

## Dobra praktyka

Firma ATC Cargo oferuje pracownikom w ciąży możliwość odbywania wizyt lekarskich w godzinach pracy oraz pomoc w zorganizowaniu transportu na badania.

- **Zachęcanie kobiet do podejmowania aktywności fizycznej, inwestowanie w formy aktywności atrakcyjne dla kobiet**
- **Wspieranie kampanii profilaktycznych dla kobiet**

## Dobra praktyka

Pracownicy Credit Suisse w ramach Miesiąca Świadomości Chorób Nowotworowych (Cancer Awareness Month) przygotowali ok. 4 tys. różowych wstążek, które na początku października zostały rozdane zatrudnionym. Dystrybucja wstążek połączona była z dobrowolną zbiórką pieniędzy na fundację Rak'n'Roll. Akcji towarzyszyły warsztaty i spotkanie z onkologiem.

## Czy wiesz, że

Okolo **20** tys. Polek,

w 2020 roku, usłyszało diagnozę: rak piersi. Mimo dostępnych badań diagnostycznych i coraz lepszych metod leczenia, w Polsce – w odróżnieniu od reszty Europy – mamy rosnący trend umieralności z powodu tego nowotworu.  
(Źródło: Medoned<sup>111</sup>)

## Dobra praktyka

Nationale Nederlanden przyłączyło się do organizowanej przez Fundację Rak'n'Roll kampanii „Dzień na U” i zostało jej partnerem. Głównym celem kampanii jest skłonienie kobiet do zrobienia USG piersi. Akcja umożliwia kobietom wykonanie badania w Gabinetach z Różową Wstążką, które zlokalizowane są w miastach w całej Polsce.

## Dobra praktyka

26 września 2022 r. Avon wystartował ze skierowaną do nastolatek kampanią edukacyjną „Normalne, że ich dotykam”. Jej celem jest zaszczepienie prozdrowotnych postaw wśród dziewcząt od 16. r.ż. W ramach kampanii Ekspertki Avon, przeszkolone przez Fundację Rak'n'Roll, przeprowadzą lekcje samobadania piersi w 100 szkołach w całej Polsce. Jednocześnie firma kontynuuje akcję „Gabinety z Różową Wstążką”. W tegoroczną, 15. już edycję akcji zaangażowanych jest 78 gabinetów ginekologicznych w całej Polsce. 5000 kobiet będzie mogło zrobić w nich nieodpłatnie badanie USG piersi. Akcja prowadzona jest w ramach kampanii Avon Kontra Rak Piersi.



## Kondycja psychiczna

Większe niż w przypadku mężczyzn obciążenie obowiązkami pozazawodowymi, trudności w utrzymaniu work-life balance oraz biologiczne uwarunkowania sprawiają, że kobiety bardziej niż mężczyźni są narażone na depresję i wypalenie zawodowe. Warto pamiętać o ich potrzebach, planując w firmie działania w obszarze mental health. Formy wsparcia mogą obejmować:

- **Prowadzenie badań kondycji psychicznej pracowników** (z uwzględnieniem podziałów na płeć)
- **Monitorowanie ryzyka wypalenia zawodowego u pracowników**
- **Zapewnienie dostępu do bezpłatnej opieki psychologa, lekarza-psychiatry, seksuologa, psychoterapeuty** w pakietach prywatnej opieki medycznej
- **Wdrożenie Employee Assistance Program** obejmującego np. wsparcie psychologiczne, prawne i finansowe
- **Szkolenia dotyczące**, np.:
  - radzenia sobie ze stresem
  - radzenia sobie z lękiem
  - budowania odporności psychicznej
  - technik relaksacji
  - profilaktyki wypalenia zawodowego

- **Ćwiczenia relaksacyjne podczas przerw w pracy**
- **Umożliwienie pracownikom posługiwania się imieniem i zaimkami zgodnie z płcią doświadczaną**, np. na podpisach e-mail, identyfikatorach pracowników, profilach Zoom/Teams, w mediach społecznościowych.

### Czy wiesz, że

# O 71% mniej

objawów ciężkiej depresji mają osoby, które mogą posługiwać się imieniem i zaimkami zgodnymi z płcią doświadczaną, takie osoby rzadziej też doświadczają myśli samobójczych (o 34%) i rzadziej podejmują próby samobójcze (o 65%). Źródło: Różnorodność i kultura włączająca krok po kroku.

**Więcej informacji, jak zadbać o zdrowie, dobrostan psychiczny i aktywność fizyczną pracowników znajdziesz w raportach Well.hr „Na zdrowie!”, „Bez stresu!” oraz „Rusz się!”**

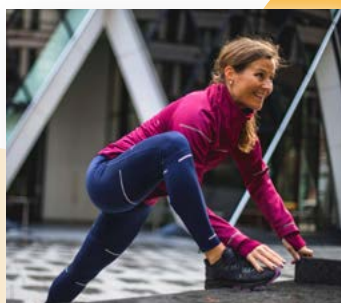
## Well.hr



### Na zdrowie!

Jak dbać o kondycję zdrowotną pracowników.

Well.hr



### Rusz się!

Jak wspierać aktywność fizyczną pracowników?

Well.hr



### Bez stresu!

Jak wspierać kondycję psychiczną pracowników.

Well.hr





## Cykl kobiecej kariery



Cykl kariery kobiet jest często związany z cyklem ich życia i rolami, w jakie wchodzi. Aby kobiety mogły w pełni rozwijać swój potencjał z korzyścią dla organizacji, może im być potrzebne wsparcie pracodawcy. Kobiety menstruują, noszą cięższe, opiekują się dziećmi, przechodzą menopauzę. Czy to oznacza, że są mniej

produktywne i zaangażowane niż ich koledzy? Nie, oznacza to tylko, że mogą (choć nie muszą) w pewne dni lub w pewnych okresach swojego życia nie być w stanie pracować równie produktywnie, jak robią to na co dzień, zwłaszcza jeśli będą się mierzyły z brakiem zrozumienia przełożonych i współpracowników.

## Menstruacja

Na całym świecie miesiączkuje 1,8 miliarda kobiet.<sup>112</sup> Większość z nich w trakcie menstruacji odczuwa różnego typu dolegliwości. Czasami ból jest bardzo silny i utrudnia lub wręcz uniemożliwia normalne wykonywanie obowiązków. Kolejni pracodawcy zaczynają rozumieć, że kobiety (a przynajmniej ich część) podczas menstruacji potrzebują wsparcia.

- **Udostępnianie środków higieny** (tamponów, podpasek) w firmowych toaletach

### Dobra praktyka

Firma Enel-med dołączyła do akcji „Różowa skrzyneczka” prowadzonej przez fundację pod tą samą nazwą i udostępniła swoim pracownikom w firmowych toaletach środki higieniczne (podpaski, tampony). Fundacja „Różowa skrzyneczka” walczy z wykluczeniem i tabu menstruacyjnym, zabiega o powszechny dostęp do bezpłatnych środków higieny osobistej na czas menstruacji w przestrzeni publicznej.

## Czy wiesz, że

Tylko **68** % kobiet

przyznaje się do miesiączki, a prawie 25% uważa, że kobiety nie powinny rozmawiać o niej w obecności mężczyzn. (Źródło: Kulczyk Foundation<sup>113</sup>)

- **Urlop menstruacyjny**

## Czy wiesz, że

Hiszpania jest pierwszym krajem w Europie, który wprowadził urlop menstruacyjny. Kobietom w tym kraju przysługuje co miesiąc 3-dniowe zwolnienie menstruacyjne. W sytuacjach szczególnych nawet 5-dniowe. W Japonii urlop menstruacyjny funkcjonuje już od 1947 r. Bez przeszkód można też z niego skorzystać m.in. w Indonezji, Korei Południowej oraz na Tajwanie.

### Dobra praktyka

Marka odzieżowa PLNY LALA wprowadziła płatny urlop menstruacyjny już w 2020 r. Podobne rozwiązania funkcjonują też w agencjach kreatywnych More Bananas i BE7, w firmie Your KAYA, w Centrum Cyfrowym, u producenta gier – firmy GOG, w firmach Ashoka Poland i Spadiora. Każdej osobie menstruującej przysługuje co miesiąc jeden dzień wolny od pracy. Skorzystanie z płatnego urlopu menstruacyjnego nie wymaga żadnych formalności, wystarczy zgłosić nieobecność przełożonemu tego samego dnia rano. W Ashoka Poland dzień wolny przysługuje także pracownikowi, który musi wesprzeć osobę menstruującą w swojej rodzinie/gospodarstwie domowym.

# Czy wiesz, że

W miejscu pracy spędzamy znaczącą część naszego życia tymczasem:

**73%**  
kobiet

chowa podpaskę lub tampon w drodze do łazienki

**51%**  
mężczyzn

twierdzi, że niestosowne jest wspomnianie o menstruacji w miejscu pracy

**42%**  
kobiet

doświadczyło zawstydzenia z powodu miesiączki w miejscu pracy

**20%**  
kobiet

stwierdza, że miesiączki przeszkadzają im w codziennych czynnościach, takich jak praca

Źródło: Thinx

## Czy wiesz, że

Nie tylko kobiety menstruują. Miesiączkę mogą mieć też m.in. transmężczyźni, osoby interplciowe czy niebinarne. (Źródło: Thinx)

### Dobra praktyka

Modibodi oferuje pracownikom 10 dni wolnego rocznie do wykorzystania w razie dolegliwości związanych z menstruacją, menopauzą lub poronieniem.<sup>114</sup>

### Dobra praktyka

Pierwszą firmą, która wdrożyła urlop menstruacyjny było Nike (2007). Wśród przedsiębiorstw, które mają takie rozwiązanie są także: Coexist, Zomato, La Collective, australijski fundusz emerytalny Future Super. W tym ostatnim kobiety mają do wykorzystania sześć dni wolnego w roku – można je wziąć i „na okres” i z powodu menopauzy. W 2019 r. urlop tego rodzaju wprowadziła agencja reklamowa Shark@Shrimp w pierwszym kraju arabskim – Egipcie.<sup>115</sup>

## Ciąża

Od kilku lat ciąża jest jedną z najczęstszych przyczyn zwolnień lekarskich w naszym kraju. Jeśli przebiega prawidłowo, nie powinna być traktowana jak choroba. Jest jednak odmiennym stanem, w którym kobieta nie może pracować zbyt intensywnie, zwłaszcza jeśli rodzaj wykonywanej przez nią pracy potęguje dolegliwości związane z ciążą.

- **Prowadzenie ciąży, specjalistyczne badania**

### Dobra praktyka

Przyszłe mamy w firmie Wedel mogą korzystać z wyskospecjalistycznych badań, które obejmują m.in. USG genetyczne, Test Pappa i USG 4D. Mają też do dyspozycji specjalne miejsca parkingowe.

- **Możliwość indywidualnego ustalania godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy**

### Dobra praktyka

W Volkswagencie w ramach programu „Przyszła Mama” kobiety w ciąży mają możliwość indywidualnego ustalenia godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy.

- **Krótszy wymiar czasu pracy dla kobiet w ciąży**

### Dobra praktyka

W Volkswagencie kobiety w ciąży mogą korzystać z krótszego, 6-godzinnego dnia pracy z zachowaniem pełnego wynagrodzenia.

### Dobra praktyka

Colliers International oferuje ciężarnym pracownikom mniejszy wymiar czasu pracy przez trzy miesiące ciąży przy zachowaniu pełnego wynagrodzenia.



# Diversity&Inclusion

Wierzymy, że różnorodne i włączające środowisko pracy pozwala firmie zadbać o dobre samopoczucie pracowników i pomaga jej lepiej radzić sobie z wyzwaniami biznesowymi.

**Jeśli planujesz na serio zająć się tematem Diversity&Inclusion w swojej organizacji – chętnie pomożemy!**

## Co robimy?

### Badania i audyty Diversity&Inclusion

- Audyt procesów i dokumentacji
- Badania kultury organizacyjnej z perspektywy otwartości na różnorodność
- Badania w grupach fokusowych
- Wywiady

### Strategie Diversity & Inclusion

- Od definicji celów, przez plan działania, po wskaźniki sukcesu
- Tworzenie polityk wspierających D&I w organizacji

### Employer branding i rekrutacja uwzględniające perspektywę D&I

- Strategie i kampanie wspierające pozyskiwanie różnorodnych grup kandydatów
- Audyt materiałów rekrutacyjnych i employer brandingowych pod kątem D&I

### Budowanie kultury Diversity&Inclusion

- Program ambasadorów D&I w firmie
- Planowanie i organizacja działań wspierających D&I
- Dni różnorodności
- Wdrażanie programów wspierających grupy defaworyzowane

### Warsztaty, webinaria, kursy online, m.in.

- D&I – dlaczego warto?
- Zarządzanie różnymi pokoleniami pracowników
- Różnorodność w rekrutacji
- Programy wspierające rozwój kobiet w organizacji
- Wdrażanie kultury D&I w organizacji
- D&I w procesach HR
- Włączający język
- Nieświadome uprzedzenia

**Jeśli to właśnie tego szukasz,  
zapraszamy do kontaktu: [www.well.hr](http://www.well.hr)**



#### ■ **Pokój dla kobiety w ciąży**

W pierwszym trymestrze ciąży praktycznie każda kobieta odczuwa zmęczenie i senność. Dobrze, jeśli w firmie jest miejsce, w którym może położyć się na chwilę i odpocząć.

### **Dobra praktyka**

W zakładach produkcyjnych Grupy Nowy Styl zostały wyodrębnione pokoje odpoczynku i pierwszej pomocy dla pracujących kobiet w ciąży i karmiących mam. Mają w nich zapewnione poczucie intymności i bezpieczeństwa.

#### ■ **Pokrywanie kosztów udziału w zajęciach gimnastyki (np. jogi) dla kobiet w ciąży**

#### ■ **Miejsce parkingowe bliżej wejścia do firmy**

Kobiety w ciąży dojeżdżające do pracy samochodem bardziej odczuwają trudności związane z poszukiwaniem miejsca parkingowego.

### **Dobra praktyka**

Firma Mars zapewnia kobietom w ciąży specjalne torby na laptopa na kółkach, a w kompleksie biurowo-fabrycznym w Sochaczewie oferuje im dogodnie położone miejsca parkingowe.

#### ■ **Specjalne krzesła i piłki do siedzenia**

Wielogodzinne unieruchomienie za biurkiem źle wpływa na kręgosłup i nogi kobiet w ciąży (łatwiej dochodzi do obrzęków, bo utrudnione jest krążenie krwi). Negatywny wpływ może też mieć długotrwałe siedzenie przed monitorem komputera.

### **Dobra praktyka**

Dla przyszłych mam w Volkswagencie przygotowane zostały specjalne miejsca parkingowe i ergonomiczne krzesła. Firma finansuje badania laboratoryjne pozwalające monitorować stan zdrowia matki i dziecka.

#### ■ **Pokrycie kosztów prywatnej szkoły rodzenia**

### **Dobra praktyka**

W Wessling Polska przyszłe mamy i ojcowie mogą skorzystać z zajęć w prywatnej szkole rodzenia.

#### ■ **Pokrycie kosztów prywatnego porodu**

### **Dobra praktyka**

Żywiec Zdrój oferuje możliwość porodu w jednej z największych prywatnych sieci medycznych w Polsce, poradę psychologa po porodzie, wyprawkę dla noworodka oraz zapas wody.

### **Dobra praktyka**

W PwC spodziewające się dziecka kobiety otrzymują pomoc w rezerwacji miejsca w wybranym szpitalu, mają opłacony poród rodzinny ze znieczuleniem zewnątrzoponowym (na życzenie) oraz zagwarantowaną salę porodową o podwyższonym standardzie w wybranym przez siebie miejscu.

### **Dobra praktyka**

Firma NUTRICIA zapewnia kobietom w ciąży specjalistyczną opiekę lekarską, dostęp do szkoły rodzenia oraz opieki okołoporodowej. Dofinansowuje poród rodzinny, pomaga w uzyskaniu miejsca w szpitalu i pokrywa koszty porodu w sali o podwyższonym standardzie, pobytu w sali poporodowej oraz znieczulenia.

#### ■ **Konsultacje z psychologiem po porodzie**

## **Rodzicielstwo**

Programy wspierające rodziców bardzo często funkcjonują w firmach pod nazwami sugerującymi, że ich adresatkami są wyłącznie młode mamy i składają się na nie świadczenia atrakcyjne głównie dla kobiet. Oznacza to utrwalanie społecznych stereotypów. W miarę możliwości programy te powinny być rozszerzane na pracowników będących ojcami. Dzięki temu kobiety będą miały możliwość zadbania w większym stopniu o swoją pozycję zawodową, a mężczyźni będą mogli nawiązać więź z dziećmi. Korzyści odniosą obie strony.

- **100% pensji w trakcie urlopu macierzyńskiego** – niektóre firmy przyznają pracownikom na urlopach macierzyńskich specjalne dodatki finansowe wyrównujące poziom zasiłku macierzyńskiego do poziomu pensji.

### **Dobra praktyka**

W ramach programu „Rodzina jest ważna” pracownicy firmy Amica Wronki otrzymują dopłatę wyrównującą poziom zasiłku macierzyńskiego do wysokości 100% pensji. Świadczenie wypłacane jest także w przypadku łączenia urlopu rodzicielskiego z pracą. Podobną praktykę stosuje także Grupa Profesja.

- **Dostęp do benefitów w trakcie urlopu macierzyńskiego/rodzicielskiego**
- **Możliwość korzystania z firmowego sprzętu podczas urlopu macierzyńskiego/rodzicielskiego**, np. laptopa, telefonu komórkowego

- **Wyprawka po narodzinach dziecka**

## Dobra praktyka

Po narodzinach dziecka pracownicy firmy Wedel otrzymują wyprawkę, na którą składają się: kocyk, poduszka, apaszka, niania elektroniczna, karty kontrastowe, kaczuszka kąpielowa i kostka sensoryczna. Podczas wizyty w firmie z dzieckiem, pracownicy mają możliwość skorzystania z przewijaka. Z myślą o młodych rodzicach przygotowano też poradnik z informacjami na temat ciąży i wskazówkami dotyczącymi uprawnień związanych z rodzicielstwem.

- **Zachęcanie ojców do korzystania z urlopu rodzicielskiego, promowanie większego zaangażowania ojców w opiekę nad dziećmi.**

## Dobra praktyka

Wessling Polska zachęca mężczyzn do korzystania z urlopu ojcowskiego poprzez kampanię informującą o przysługującym im urlopie oraz zaletach budowania relacji z dzieckiem.

- **Dodatkowy urlop ojcowski**

## Dobra praktyka

W firmie Aviva ojcowie mogą liczyć na dodatkowy sześciotygodniowy płatny urlop rodzicielski.

## Dobra praktyka

Mastercard oferuje ojcom dodatkowy, pełnopłatny, 8-tygodniowy urlop rodzicielski. Dzięki temu matka może szybciej wrócić do pracy lub przez ten czas zajmować się dzieckiem wspólnie z ojcem.<sup>116</sup>

## Czy wiesz, że

Shinjiro Koizumi, japoński minister środowiska oświadczył 17 lutego 2020 r., że udaje się na 12-dniowy urlop ojcowski. Urlopy ojcowskie są elementem rządowego programu znanego pod nazwą „kobietonomiki”, którego celem jest zwiększenie liczby aktywnych zawodowo kobiet w Japonii. (Źródło: Rzeczpospolita)

## Dobra praktyka

Procter&Gamble DS Polska daje świeżo upieczonym ojcom możliwość skorzystania z dodatkowych sześciu tygodni płatnego urlopu ojcowskiego. Wraz z ustawowymi dwoma tygodniami mężczyźni mogą spędzić z rodziną aż osiem tygodni. Ojcowie mają możliwość skorzystania z dodatkowego urlopu w ciągu dwóch lat od narodzin lub adopcji dziecka. Wprowadzone przez firmę rozwiązania daje obojgu rodzicom szansę bycia z dzieckiem od dnia narodzin.

## Dobra praktyka

W ramach programu „Firma przyjazna rodzinie”, Danone oferuje pracownikom m.in. dłuższy urlop macierzyński i ojcowski, sześciogodzinny dzień pracy dla matek oraz pokój do karmienia piersią.

- **Kursy e-learningowe**, dzięki którym pracownik może być na bieżąco z tym, co dzieje się w organizacji
- **Włączanie pracowników przebywających na urloпах macierzyńskich/rodzicielskich w ogólnofirmowe plany rozwoju**

## Dobra praktyka

W Santander Bank podczas długotrwałej nieobecności spowodowanej ciążą, urlopem macierzyńskim lub rodzicielskim pracownicy są włączani w długoterminowe plany szkoleniowe. W czasie przerwy zawodowej mają do dyspozycji firmowe telefony komórkowe i laptopy (o ile urządzenia te nie są niezbędne pracownikowi zatrudnionemu na zastępstwo). Firma podtrzymuje kontakt z pracownikiem np. zapraszając go na okolicznościowe spotkania zespołu. Aby ułatwić pracownikom powrót do aktywności zawodowej, Santander Bank Polska daje im możliwość skorzystania z dodatkowych 21 dni urlopu do wykorzystania bezpośrednio po urlopie macierzyńskim lub rodzicielskim. Wracający do pracy mogą też korzystać z elastycznych i indywidualnych form czasu pracy.

- **Zapraszanie pracowników przebywających na urlopie macierzyńskim lub rodzicielskim na spotkania integracyjne, a jeśli sobie tego życzą - na zdalne spotkania zespołu**
- **Ponowny onboarding**  
Program ponownego wdrożenia do pracy dla kobiet (rodziców) wracających do pracy po przerwie spowodowanej urlopem macierzyńskim/rodzicielskim

## Dobra praktyka

Franklin TEMPLETON oferuje swoim pracownikom wsparcie merytoryczne w powrocie do pracy po urlopie macierzyńskim/rodzicielskim/wychowawczym, w postaci specjalnie zaprojektowanego programu szkoleń przypominających/wdrażających.

## Dobra praktyka

Pracownikom powracającym po dłuższych nieobecnościach związanych z obowiązkami rodzicielskimi, wynikających z przebywania na zwolnieniach lekarskich, rehabilitacyjnych lub długich urloпах bezpłatnych, L'Oréal w Polsce zapewnia integrację oraz wsparcie w powrocie i przystosowaniu się do środowiska pracy. Proces ten wspiera program „readaptacji” o nazwie FIT. Program jest dostosowywany do roli, a także charakteru pracy każdej z osób powracających do firmy. Angażuje samego pracownika, jego bezpośredniego przełożonego, członków zespołu oraz dział HR.

- **Zmniejszony wymiar czasu pracy po powrocie z urlopu macierzyńskiego**

## Dobra praktyka

W firmie Żywiec Zdrój kobiecie, która wraca do pracy po urlopie macierzyńskim przez dwa miesiące przysługuje 6-godzinny dzień pracy.

- **Możliwość wyboru formy i czasu pracy**

## Dobra praktyka

Pracownicy Wessling Polska korzystają ze skróconego czasu pracy, ruchomych godzin pracy, pracy w domu oraz równoważnego czasu pracy. Mogą rozpocząć pracę pomiędzy godzinami 7.00-12.00 lub pracować w systemie dwuzmianowym (7.00-15.00 albo 12.00-20.00). Firma umożliwia im także udział w szkoleniach dotyczących zachowania równowagi pomiędzy różnymi sferami życia – prywatną i zawodową.

- **Dostosowanie grafiku młodej mamy do jej obowiązków domowych i rodzinnych**
- **Dostosowanie terminu oraz sposobu organizacji delegacji i szkoleń do potrzeb pracowników posiadających małe dzieci**
- **Obniżenie wymagań (np. dotyczących planów sprzedażowych) przez pierwsze miesiące po powrocie do pracy**
- **Mentoring rodzicielski dla osób wracających do pracy po urlopie macierzyńskim/rodzicielskim**

## Dobra praktyka

Osobom, które mają problemy z pogodzeniem roli rodzica i pracownika, PwC oferuje pomoc mentorów, którzy dzielą się swoimi doświadczeniami w godzeniu rodzicielstwa z pracą. Pracownicy mogą też skorzystać z life coachingu prowadzonego przez wewnętrznych coachów PwC, którzy pomagają zdefiniować własne potrzeby i znaleźć życiowe priorytety.

- **Pokój dla karmiących mam**

W większości firm to pokój, który służy też do wypoczynku kobietom w ciąży.

## Dobra praktyka

W Volkswagenu na młode mamy czekają specjalne pomieszczenia do karmienia maluchów, miejsce do przechowywania pokarmu i sterylizatory.

- **Pokój do pracy z dzieckiem**

W sytuacji, gdy pracownik nie ma z kim zostawić dziecka, pracodawca może wyrazić zgodę na pracę z dzieckiem w siedzibie firmy. Aby maluch nie przeszkadzał pozostałym pracownikom, pracodawcy decydują się na wydzielenie specjalnych pokoi, w których są dostępne zabawki czy materiały plastyczne.

## Dobra praktyka

W biurach Accenture są specjalne pomieszczenia zwane pokojem matki z dzieckiem lub po prostu pokojem rodzica. Są one wyposażone w zabawki i urządzenia sanitarne (np. w umywalkę). W sytuacji awaryjnej rodzic może zająć się dzieckiem bez wychodzenia z pracy. W biurach dostępne są także biblioteczki pracownice, gdzie wśród wielu pozycji znaleźć można poradniki dla rodziców.

- **Żłobek, klub malucha lub przedszkole zakładowe**

## Dobre praktyki

Przedszkola zakładowe dla dzieci pracowników otworzyły m.in.: Fabryka Mebli „FORTE” SA, Infosys, Franklin Templeton Investments Poland, Beiersdorf Manufacturing, Philip Morris, TVN, Weldon, ArcelorMittal, Solaris Bus&Coach, Allegro, Szkoła Główna Handlowa oraz Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku.

- **Dofinansowanie do żłobka lub przedszkola**

## Dobra praktyka

Dofinansowanie do żłobków i przedszkoli i/lub niani oferują swoim pracownikom m.in. firmy: Nokia, State Street oraz PGNIG-e.

## Czy wiesz, że

W Stanach Zjednoczonych popularnym benefitem są tzw. flying nannies – nianie, które zapewniają opiekę nad dzieckiem podczas odbywanych przez pracownika podróży służbowych lub spotkań biznesowych.

- **Niania na godziny**
- **Finansowanie opieki ad hoc**
- **Zapewnienie dzieciom pracowników opieki w okolicach Świąt i w sytuacjach kryzysowych**
- **Organizacja półkolonii, kolonii i finansowanie wakacyjnego wypoczynku dla dzieci**
- **Dostosowanie planu urlopów do harmonogramu ferii szkolnych**
- **Dodatkowe dni wolne**



...rules to  
...thing. We can make the best  
...or the worst of it. I hope you make the  
...best of it. And I hope you see things that  
...tattle you. I hope you feel things you have  
...never felt before. I hope you meet  
...people with a different point of view. I  
...hope you live a life you're proud of.  
...f you find you are not, I hope you have  
...he courage to start all over again.

- F Scott Fitzgerald



## Dobra praktyka

W ramach programu „Rodzic w Roche” pracownicy Roche Polska wychowujący dzieci do 14 r. życia otrzymują jeden dodatkowy dzień wolny na spędzenie czasu ze swoją pociechą. Program przewiduje również pięć dni dodatkowego urlopu dla pracowników adoptujących dziecko.

- **Nieobniżanie pracownikom premii z powodu korzystania z L4 na dzieci**
- **Możliwość przyścia do pracy z dzieckiem**

## Dobra praktyka

Amerykańska firma Girl Scouts of Greater Iowa postanowiła przeciwdziałać wykluczeniu zawodowemu młodych mam i pozwala rodzicom zabierać do pracy dzieci do 6 miesiąca życia. Dzięki programowi „Niemowlęta w pracy” wspiera rodziców w powrocie do pracy i stwarza przestrzeń, w której posiadanie dzieci i rozwijanie kariery może odbywać się jednocześnie.

## Czy wiesz, że

Odsetek małych dzieci objętych w Polsce opieką instytucjonalną należy do najniższych w Europie.

- **Miejsce parkingowe dla matek**

## Dobra praktyka

National Grid – jedna z największych na świecie firm energetycznych – zapewnia matkom miejsca parkingowe, żeby nie miały problemów, gdy przyjadą później do pracy ze względu na konieczność odwiezienia dzieci do przedszkola/szkoły lub na inne zajęcia.

- **Edukacja dotycząca rodzicielstwa**

## Dobra praktyka

W firmie Early Stage młode matki mogą uczestniczyć w spotkaniach i warsztatach wspólnie z dziećmi. Firma organizuje też szkolenia tylko dla mam, np. spotkania z doułą (kobietą przygotowaną do tego, by fizycznie i emocjonalnie wspierać kobietę w ciąży i młodą mamę).

- **Rodzicielskie sieci wsparcia** – w wielu firmach funkcjonują grupy wsparcia zrzeszające młode mamy lub młodych rodziców.

## Dobra praktyka

W Shell Business Operations działa specjalna sieć zrzeszająca rodziców, której celem jest wzajemne wspieranie się w pełnieniu ról mam i ojców, wychowaniu dzieci oraz w powrocie do pracy po przerwie związanej z pojawieniem się dziecka w rodzinie.

## Opieka nad osobami starszymi i niepełnosprawnymi

Opieka nad osobami z niepełnosprawnością: starszymi rodzicami, teściami, partnerami i dorosłymi dziećmi wymaga czasu, zaangażowania i wysiłku. W większości przypadków związane z nią obowiązki spadają na barki kobiet. W Polsce wciąż nieliczni pracodawcy dostrzegają potrzebę wsparcia pracowników sprawujących opiekę nad osobami zależnymi, choć jest ich coraz więcej ze względu na starzenie się naszego społeczeństwa.

## Czy wiesz, że

Osobami dorosłymi i starszymi w rodzinie opiekuje się 1,5 mln Polaków, a opiekunkami są zwykle kobiety, które bardzo często zajmują się i starszym, i młodszym pokoleniem równocześnie. (Źródło: GUS<sup>17</sup>)

- **Dwa dni wolne do opieki nad osobami starszymi/dorosłymi (jak w przypadku dzieci)**
- **Dłuższy urlop związany z opieką nad osobą zależną**

- **Dofinansowanie leków, rehabilitacji, kosztownych terapii**
- **Ograniczenie lub niestosowanie pracy zmianowej dla osób z obowiązkami opiekuńczymi**

## Dobra praktyka

P&G oferuje swoim pracownikom „Urlop rodzinny” („Family leave”), który może trwać do 12 miesięcy. Urlop ten można przeznaczyć na opiekę nad dzieckiem, partnerem, rodzicem lub innym członkiem rodziny wymagającym opieki.

- **Dodatek finansowy w przypadku pracy na część etatu**

## Dobra praktyka

W firmie Aesculap Chifa pracownikom, którzy mają w rodzinie osobę wymagającą opieki ze względu na stan zdrowia i decydują się na pracę na pół etatu przysługuje dodatek finansowy w wysokości 15% wynagrodzenia.

- **Doradztwo dotyczące opieki nad osobami starszymi**

## Dobra praktyka

Program wsparcia rodzin w Credit Suisse Poland obejmuje nie tylko świadczenia dla rodziców małych dzieci, ale także doradztwo dotyczące opieki nad osobami starszymi.

- **Sieci networkingowe, w ramach których pracownicy mogą się dzielić ze sobą doświadczeniami w opiece nad osobami starszymi/niepełnosprawnymi.**

Więcej dobrych praktyk dotyczących wsparcia udzielanego przez firmy kobietom pełniącym różne role społeczne znajdziesz w raporcie

[Well.hr](#)



## Menopauza, czyli strasznie słowo na M

Kobiety w okresie menopauzy są najszybciej rosnącą grupą demograficzną wśród osób pracujących, a jednak w Polsce wciąż na palcach jednej ręki można policzyć firmy, które udzielają im wsparcia. Menopauza jest tematem tabu – nie chcą, a raczej nie potrafią o niej rozmawiać ani pracodawcy, ani menedżerowie, ani same zainteresowane, które często wstydzą się jej objawów. W Wielkiej Brytanii temat ten podnoszony jest od dawna, a kobiety mogą liczyć nie tylko na zrozumienie przełożonych i współpracowników, ale także na adekwatne do swoich potrzeb wsparcie.

### Czy wiesz, że

**51** lat

to średni wiek, w którym kobieta osiąga menopauzę. 8 na 10 kobiet w tym wieku pracuje. 3/4 kobiet doświadcza objawów menopauzy, a 1/4 rozważa odejście z pracy w okresie menopauzy.<sup>119</sup>

- **Edukacja dla kobiet (i zainteresowanych mężczyzn) dotycząca menopauzy** – zakres tematów może być bardzo szeroki: jak przygotować się do menopauzy, jak sobie z nią radzić, jaką dietę stosować, itp.
- **Szkolenie dla menedżerów dotyczące rozmowy z podwładnymi i koleżankami o menopauzie**

## Dobra praktyka

Brytyjski producent artykułów spożywczych – firma Kellogg – publicznie ogłosiła swoją misję przełamania tabu menopauzy, a także piętnej niepłodności i poronienia. W firmie tej menedżerowie są szkoleni, jak rozmawiać o menopauzie ze swoimi pracownikami, aby stworzyć psychologicznie bezpieczne miejsce pracy.

Do 2030 r. ponad **47** mln

badanych na świecie będzie każdego roku wchodziło w okres menopauzy. Aż 42% badanych wskazuje, że nawet w przypadku doświadczenia dolegliwości na tyle poważnych, że spowodowały rezygnację z pracy nie rozmawiały na temat menopauzy ze swoimi lekarzami.

- **Opracowanie poradników dla menedżerów, jak wspierać kobiety przechodzące menopauzę**

## Dobra praktyka

Firma BNY Mellon w ramach popularyzowania wiedzy o menopauzie stworzyła przewodnik dla managerów, który pozwala na zapoznanie się z najważniejszymi kwestiami dotyczącymi tej tematyki.

- **Wewnętrzne grupy wsparcia dla kobiet przechodzących menopauzę**

### Czy wiesz, że

Prawie **2/3** kobiet

w wieku od 45 do 55 lat stwierdziło, że menopauza ma wpływ na ich zdolność koncentracji, 58% doświadcza w związku z nią więcej stresu, a 52% ma w efekcie menopauzy mniej cierpliwości wobec klientów i współpracowników. (Źródło: Chartered Institute of Personnel and Development<sup>120</sup>)

# 18 października

obchodzimy Światowy Dzień Menopauzy i Andropauzy. To dobra okazja by zacząć w firmie rozmowę na ten temat.

## Dobra praktyka

W firmie Experian działa sieć wsparcia dla osób dotkniętych menopauzą. Należą do niej kobiety oraz osoby, których partnerki przechodzą lub wkrótce przejdą menopauzę. Experian opracowało też wskazówki dla menedżerów, jak mogą wspierać kobiety przechodzące menopauzę.

## Czy wiesz, że

- **ponad 90%** badanych kobiet uważa, że objawy menopauzalne mają negatywny wpływ na ich pracę,
- **55%** czuje się niewidzialna w miejscu pracy,
- **52%** kobiet w okresie menopauzy jest przekonanych, że ich pracodawca nie wie nic lub niewiele wie o psychicznych lub emocjonalnych skutkach menopauzy.

(Źródło: GenM)

## Dobra praktyka

Bristol Myers Squibb to pierwsza firma farmaceutyczna w Wielkiej Brytanii akredytowana jako Menopause Friendly Workplace (miejsce pracy przyjazne menopauzie). Firma podjęła bardzo szeroko zakrojone działania:

- opracowała szczegółowy dokument z wytycznymi dotyczącymi menopauzy, jej wpływu na codzienną pracę oraz wsparcia, na jakie mogą liczyć pracownicy,
- stworzyła specjalny formularz dostosowania miejsca pracy o potrzeb kobiet w trakcie menopauzy, który pozwala im pomóc, gdy doświadczają uciążliwych objawów,
- kieruje kobiety doświadczające ciężkich objawów menopauzy na konsultacje z ginekologiem, akredytowanym specjalistą Brytyjskiego Towarzystwa Menopauzalnego,
- opracowała wewnętrzny portal dotyczący menopauzy,

- przeszkoliła ponad 60% pracowników w Wielkiej Brytanii na temat menopauzy,
- utworzyła i przeszkoliła grupę 17 ambasaderek i ambasadorów, którzy wspierają swoje koleżanki przechodzące menopauzę.
- **Elastyczne godziny pracy** – kobiety w okresie menopauzy gorzej śpią, dlatego cenią sobie możliwość przyjscia do pracy później.

## Dobra praktyka

73% spośród 85 000 pracowników zatrudnianych przez Marks&Spencer w 53 krajach świata stanowią kobiety. Aby wesprzeć pracownice w okresie menopauzy, Marks&Spencer uruchomił stronę internetową „manageyourmenopause” („zarządzaj swoją menopauzą”), na której znalazły się informacje dla kobiet i wskazówki dla managerów. Firma utworzyła też grupę specjalistów, którzy zajęli się tematem wsparcia dla pracowników i wdrożyła politykę dotyczącą nieobecności w pracy w związku z menopauzą. Inicjatywa odniosła ogromny sukces, prowadząc do mniejszej liczby nieobecności i ograniczenia rotacji pracowników. Marks&Spencer nawiązał również współpracę z organizacją GenM zajmującą się tematem menopauzy i wraz z 31 innymi markami, takimi jak Boots, Vichy i Promensil, podpisał list otwarty z apelem do innych firm o wsparcie kobiet doświadczających menopauzy za pomocą swoich produktów, usług i polityki zatrudnienia.<sup>118</sup>

- **Możliwość zmiany stanowiska pracy** – jeśli wykonywanie pracy na obecnym jest utrudnione ze względu na objawy menopauzy
- **Przyjazne miejsce pracy** – przede wszystkim z odpowiednią temperaturą, ale też z miejscem do odpoczynku.

## 2-5 razy wyższe

jest ryzyko zachorowania na depresję w okresie menopauzy niż przed rozpoczęciem transformacji menopauzalnej i po jej zakończeniu. (Źródło: The North American Menopause Society).

- **Możliwość pracy zdalnej w razie gorszego samopoczucia związanego z menopauzą**

- **Urlop menopauzalny**

## Dobra praktyka

Sadiq Khan, burmistrz Londynu, wprowadził w marcu 2022 r. urlop menopauzalny dla pracowników Urzędu Miasta. W Urzędzie funkcjonują też różne udogodnienia dla kobiet z menopauzą, np. przerwy w pracy w sytuacji nasilenia się objawów, możliwość odbywania wizyt lekarskich w czasie pracy, przystosowania w środowisku pracy dotyczące np. temperatury.



- **Wsparcie psychologa/psychiatry** – kobiety w wieku okołomenopauzalnym i w latach bezpośrednio po menopauzie są szczególnie podatne na depresję.
- **Adekwatna do potrzeb dojrzałych kobiet opieka medyczna**
- **Przyjazne miejsce pracy** – przede wszystkim z odpowiednią temperaturą, ale też z miejscem do odpoczynku.
- **Budowanie atmosfery zrozumienia i empatii ze strony przełożonych, koleżanek i kolegów**

## Dobra praktyka

HSBC jest jedną z pierwszych firm, która otrzymała w Wielkiej Brytanii akredytację Menopause Friendly Employers. Wsparcie HSBC dla kobiet przechodzących menopauzę obejmuje:

- przeszkolenie 50 ambasadorów i 75 championów

odpowiedzialnych za budowanie świadomości na temat menopauzy. Do grupy należą przedstawiciele różnych płci. Prowadzą oni szkolenia na temat menopauzy dla pracowników i menedżerów,

- organizowanie cotygodniowych, otwartych dla wszystkich pracowników sesji train&lunch, dotyczących wyzwań związanych z menopauzą, np. radzenie sobie z mgłą mózgową i uderzeniami gorąca, libido, niechciane włosy, strategie radzenia sobie z lękiem,
- uruchomienie strony poświęconej menopauzie – zawiera m.in. przewodniki dla kierowników liniowych i pracowników oraz webinaria prowadzone przez zewnętrznych ekspertów,
- zmiana firmowego stroju na wykonany z bardziej oddychającego materiału,
- uproszczenie zasad i procedur dotyczących np. zamawiania przez pracowników wentylatora, niezależnie od tego czy pracują w oddziale, biurze, czy w domu,
- bezpłatne, poufne porady telefoniczne na temat menopauzy.



### Alison Koslowski University of Edinburgh

*W porównaniu do kobiet, znacznie mniej mężczyzn korzysta z urlopu ojcowskiego lub wychowawczego (Koslowski et al. 2019, 21). Wygląda na to, że świeżo upieczeni rodzice mają różne doświadczenia w łączeniu obowiązków rodzicielskich i zawodowych. Dostrzegamy to także w naszych miejscach pracy, w których sposób korzystania kobiet i mężczyzn z urlopu rodzicielskiego wyraźnie się różni. Wiele organizacji wprowadza programy wsparcia dla powracających po przerwie matek – mentoring, ponowny onboarding i inne, jednak to wsparcie zazwyczaj nie jest dostępne dla ojców.*

*Pracodawcy, którzy nie zachęcają mężczyzn do korzystania z urlopu ojcowskiego, prawdopodobnie obawiają się, że będzie to zbyt kosztowne. Tymczasem badania wskazują na to, że koszty te mogą się zwrócić w perspektywie długoterminowej.*

*Firmy, których poziom zaangażowania w programy wspierające młodych ojców jest wyższy, charakteryzują się zwiększoną retencją i wyższą satysfakcją pracowników (Appelbaum and Milkman 2011, 31). Odnoszą także korzyści ze wspierania obojga rodziców – oprócz przyciągania i zatrzymywania talentów wśród pracowników-ojców, tworzą także lepsze warunki dla pracujących mam. W dłuższej perspektywie, dzięki normalizacji łączenia roli ojca i pracownika, kobiety rzadziej doświadczają penalizacji związanej z łączeniem pracy i życia rodzinnego. Jednym z rezultatów, które obserwują firmy o silnej kulturze wspierania obojga rodziców, jest zmniejszająca się luka płacowa między kobietami i mężczyznami. Kluczowe czynniki wspierające wykorzystywanie przez pracowników urlopu rodzicielskiego to wysoki ekwiwalent płacy (w krajach, gdzie świadczenia socjalne nie są wysokie), posiadanie indywidualnego uprawnienia do skorzystania z urlopu oraz brak możliwości przeniesienia świadczenia na inną osobę. Duże znaczenie ma też skuteczna promocja. W Wielkiej Brytanii adresowane do ojców programy, takie jak „Daddy days” przynoszą bardzo dobre efekty.*

*Firmy powinny zachęcać do korzystania z urlopu rodzicielskiego pracowników-ojców na wszystkich poziomach organizacji: dyrektorów zarządzających, menedżerów i szeregowych pracowników. Zachowanie pracowników odzwierciedla bowiem kulturę i normy panujące w miejscu pracy oraz przyjęte założenia na temat tego, kim jest dobry rodzic i dobry pracownik. A ojcowie pełnią funkcje rodzicielskie, w takim samym stopniu, jak funkcje zawodowe.*

## Kampanie wspierające równouprawnienie



Jako społeczeństwo – pracownicy i konsumenci – mamy coraz wyższe oczekiwania wobec biznesu. Zaczynamy bacznie przyglądać się temu, jak firmy działają, jakie wartości promują i bierzemy to pod uwagę podejmując decyzje zakupowe oraz decyzje o wyborze pracodawcy. Chcemy, by biznes angażował się w rozwiązywanie problemów politycznych i społecznych.

Coraz więcej firm zdaje sobie z tego sprawę i w swoich kampaniach reklamowych i CSR-owych podejmuje tematykę nierówności pod względem płci, stereotypów na temat kobiet, w tym kreowanego w reklamach obrazu kobiet, a także wspiera dziewczęta i kobiety w realizacji ich aspiracji edukacyjnych i zawodowych.

### Dobra praktyka

Santander Bank Polska we współpracy z Polską Fundacją Przedsiębiorczości uruchomił bezpłatny projekt szkoleniowo-rozwojowy pod nazwą „MOCne w biznesie”, przygotowany przez kobiety dla kobiet. Na uczestniczki czekają warsztaty, a także granty edukacyjne i dofinansowanie biznesu o wartości do 50 tys. euro. W projekcie biorą udział przedsiębiorczynie oraz kobiety, które dopiero planują założyć własną firmę.

### Dobra praktyka

Marka LEGO prowadzi w Polsce kampanię „Dziewczynki mogą wszystko” z udziałem Martynej Wojciechowskiej, aby zainspirować rodziców do myślenia o dzieciach niezależnie od stereotypów.

### Dobra praktyka

Bank BNP Paribas zlecił badania na temat feminitywów i przeprowadził kampanię promującą wykorzystywanie w języku polskim żeńskich form gramatycznych opisujących zawody pod hasłem #wystarczyśłowo. Na stronie banku powstała zakładka ze słownikiem żeńskich nazw zawodów. Po wpisaniu męskiej formy gramatycznej uzyskujemy informację, jak brzmi poprawna forma żeńska.

### Dobra praktyka

Prezes Rady Nadzorczej firmy Ultimo wpinając w klapę swojej marynarki różową różę rozpoczął akcję #niejestemkobietą. Kwiat symbolizuje protest przeciwko praktykom niezapraszania kobiet do branżowych dyskursów.<sup>121</sup>

### Dobra praktyka

LinkedIn jest oficjalnym sponsorem UEFA Women's EURO 2022 i z tej okazji prowadzi kampanię pod hasłem Follow in Her Footsteps. W kampanii występują znane kobiety – sportowcy, które mogą być wzorem do naśladowania dla innych.

## Czy wiesz, że

- **60%** pracowników przebadanych przez firmę Edelman oczekuje, by dyrektor generalny firmy, w której pracują zabierał głos w ważnych dla nich kwestiach politycznych i społecznych.
- **73%** za takie kwestie uważa nierówności płac,
- **61%** – niesprawiedliwość i dyskryminację.

(Źródło: Edelman Trust Barometer 2022<sup>123</sup>)

## Czy wiesz, że

Do **80%** decyzji zakupowych podejmują kobiety.  
(Źródło: BCG<sup>124</sup>)

## Dobra praktyka

Wydawnictwo Ringier Axel Springer Polska realizuje inicjatywę EqualVoice, której celem jest zwiększenie widoczności kobiet w mediach.<sup>122</sup>

## Dobra praktyka

W 2021 roku Bank BNP Paribas zainicjował akcję, w ramach której ponad 20 szkół, które przyjęły imię patronki (kobiety wzorzec), otrzymało po 15 000 zł grantu na jej promocję.

## Czy wiesz, że

W komunikacji marek coraz większą popularnością cieszy się femvertising – trend wspierający równość płci i bazujący na zrozumieniu feministycznej perspektywy.

## Dobra praktyka

Wśród prekursorów femvertisingu jest marka Dove, która sprzeciwiła się promowaniu wyidealizowanego wizerunku kobiety, np. w kampaniach #MojePiękno-MojaHistoria czy Szkice Prawdziwego Piękna Dove.

## Dobra praktyka

Nowy spot reklamowy marki YES podważa patriarchalne wyobrażenia o roli kobiet i łamię stereotypy dotyczące tego, co im wypada, co zaś nie. Bohaterkami kampanii są: Aleksandra Żebrowska – w spocie reklamowym karmiąca dziecko w miejscu publicznym, Katarzyna Zillmann – przedstawiona ze swoją partnerką, Bogna Golec – modelka XXL, Christina Flagmeier, która została modelką w wieku 74 lat oraz Aleksandra Wiederek-Barańska, która od 5 lat walczy z nowotworem piersi.

Więcej informacji na temat działań firm wywierających pozytywny wpływ społeczny znajdziesz w raporcie

[Well.hr](https://www.well.hr)



## KOBIECY KALENDARZ

### Luty

- » 4 Międzynarodowy Dzień Walki z Rakiem
- » 6 Międzynarodowy Dzień Zerowej Tolerancji dla Okaleczania Żeńskich Narządów Płciowych
- » 11 Dzień Kobiet i Dziewcząt w Nauce
- » 23 Ogólnopolski Dzień Walki z Depresją

### Maj

- » Europejski Miesiąc Różnorodności
- » Miesiąc Zdrowia Psychicznego
- » 15 Międzynarodowy Dzień Rodzin
- » 26 Dzień Matki

### Wrzesień

- » 18 Międzynarodowy Dzień Równej Płacy

### Marzec

- » 1 Światowy Dzień Walki z Otyłością
- » 1 Zero Dla Dyskryminacji
- » 5 Dzień Docenienia Pracowników
- » 8 Międzynarodowy Dzień Kobiet
- » 21 Dzień Samotnego Rodzica

### Czerwiec

- » 24 Światowy Dzień Chorych na Osteoporozę

### Październik

- » Różowy Październik – Miesiąc Świadomości Raka Piersi
- » 07 Dzień Godnej Płacy
- » 10 Światowy Dzień Zdrowia Psychicznego
- » 11 Międzynarodowy Dzień Dziewczyny
- » 15 Światowy Dzień Informacji o Rekonstrukcji Piersi – BRA DAY
- » 18 Światowy Dzień Menopauzy i Andropauzy
- » 20 Światowy Dzień Osteoporozy

### Kwiecień

- » 7 Światowy Dzień Zdrowia
- » 17-24 Tydzień serca
- » 28 Dzień Bezpieczeństwa i Ochrony Zdrowia w Pracy

### Sierpień

- » 1-7 Światowy Tydzień Karmienia Piersią

### Listopad

- » 4 Europejski Dzień Równych Płacy
- » 7 Światowy Dzień Feminizmu



## Jak pomóc kobietom w walce ze stresem?



Sytuacja kobiet na rynku pracy nigdy nie była łatwa, a pandemia dodatkowo ją utrudniła. Jak wynika z badania Deloitte, 73% kobiet narzeka na wzrost ilości obowiązków zawodowych, a 67% odczuwa konieczność jednoczesnej pracy na dwa etaty. To pracujące zdalnie kobiety przejęły zwykle opiekę nad dziećmi. Jeśli do damy do tego obecną sytuację ekonomiczną i geopolityczną, nie będzie dla nas zaskoczeniem, że – jak wynika z badania VanityStyle – aż 50% polskich pracownic etatowych ocenia swoje samopoczucie jako złe, a 35% jako średnie.

Rola pracodawcy w dzisiejszych czasach nie kończy się na dostarczaniu pracownikom podstawowych benefitów. Powinien on kompleksowo dbać o well-being zespołu, uwzględniając profilaktykę stresu.

W przypadku kobiet temat robi się jeszcze pilniejszy – priorygroup.com podaje, że aż 2 razy większe jest u nich ryzyko zaburzeń lękowych, o 50% większy poziom stresu, a o 20% wyższe ryzyko depresji niż u ich kolegów. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest m.in. konieczność łączenia obowiązków zawodowych i domowych.

Dzięki wsparciu pracodawców kobiety mogą się cieszyć lepszą kondycją psychiczną, a jednocześnie są: bardziej asertywne, niezależne, zadowolone ze związku i życia, mają wyższe poczucie kompetencji i własnej wartości, co pomaga im lepiej wypełniać zadania charakterystyczne dla obu ról, są także bardziej produktywne i efektywne, a to przynosi pracodawcy mierzalny zysk.

W VanityStyle kobiety stanowią aż 63% zespołu i są prawdziwą siłą napędową organizacji. Firma odpowiada na ich potrzeby na wiele sposobów. Przebywające na urloпах macierzyńskich panie mają dostęp do benefitów i mogą czuć się częścią społeczności VS. Zatrudnieni w firmie rodzice, bez względu na płeć, otrzymują prezenty z okazji narodzin dziecka i karty prezentowe na Dzień Dziecka. Dodatkowo korzystają z narzędzi wspierających work-life balance, takich jak: skrócony czas pracy w piątki, możliwość pracy zdalnej oraz obchody akcji 2 Godziny dla Rodziny.

VanityStyle oferuje także swoim pracownikom rozwiązania, które pomagają w rozładowywaniu stresu. Rozwijając ofertę produktową, m.in. karty sportowe FitProfit/FitSport, platformę online Strefa VanityStyle czy vouchery kulturalne QlturaProfit, VS odpowiada na potrzeby dotyczące różnych obszarów dobrostanu, a benefity pozapłacowe oferowane klientom i użytkownikom, udostępnia też własnym pracownikom. Stawia przy tym zarówno na aktywność fizyczną, która jest jej „konikiem”, jak i na mentalne wyciszenie. Pracownicy VanityStyle:

- mają dostęp do kart sportowych oraz półgodzinek przerwy w pracy, pozwalającej im na praktykę medytacji, jogi, spacer czy trening w siłowni na parterze biura;

- w Strefie VanityStyle Premium otrzymują dostęp do konsultacji z psychologiem, materiałów samorozwojowych, mindfulness, a także do aplikacji Focusly, na której mogą korzystać m.in. z programów rozwijających uważność, z których część jest dedykowana kobietom (niektóre wyłącznie matkom i przyszłym matkom). Focusly oferuje także programy uważności zaadresowane do najmłodszych, przygotowane specjalnie na potrzeby wsparcia rodzin i rodziców. Pozostałe treści są adresowane do przedstawicieli obu płci i pomagają w zarządzaniu stresem, problemach ze snem, zarządzaniu emocjami, budowaniu zdrowych relacji, odpoczywaniu i rozwoju.

Inwestycja w profilaktykę stresu w formie świadczeń prozdrowotnych niewiele kosztuje i – jak podaje w swoim raporcie Well.hr - zwraca się firmom ponad 2,5-krotnie, zaś ogólny jej wpływ na zdrowie i samopoczucie pracowników i pracownicz jest bezcenny.

50%

kobiet ocenia swoje samopoczucie jako złe

35%

kobiet ocenia swoje samopoczucie jako średnie

Źródło: badanie własne VanityStyle

### Zagrożenia dla wellbeingu psychicznego kobiet:

50%

wyższy poziom stresu,

2 razy

większe ryzyko zaburzeń lękowych,

20%

wyższe ryzyko depresji niż w przypadku mężczyzn.

Źródło: priorygroup.com



# 5

## Wdrażanie programów adresowanych do kobiet – jak to zrobić?



**Co mogą zrobić pracodawcy, którzy chcieliby kompleksowo wspierać kobiety lub zintensyfikować swoje działania na ich rzecz? W swoim programie koniecznie powinni uwzględnić następujące punkty.**

### 1. Zadbaj o podstawy

Przed podjęciem działań wspierających kobiety w miejscu pracy należy przede wszystkim sprawdzić, czy posiadamy odpowiednie narzędzia, które regulują kwestie równości i przeciwdziałania dyskryminacji w firmie. Czy firma posiada politykę przeciwdziałania dyskryminacji, kodeks etyczny lub politykę równego traktowania? Czy menedżerowie i pracownicy są świadomi, jakich postaw i zachowań oczekuje od nich firma w tym obszarze? I wreszcie, w jaki sposób organizacja reaguje na zachowania negatywne i sprzeczne z jej politykami oraz, jak wspiera pracowników w zgłaszaniu nieprawidłowości?

Według Raportu Women at Work 2022 połowa kobiet doświadczyła w pracy mikroagresji, a 14% molestowania. Większość tych sytuacji nie jest ujawniana – zgłoszonych zostało jedynie 23% mikroagresji i 66% przypadków molestowania. Kobiety nadal obawiają się, że takie zgłoszenie wpłynie negatywnie na ich karierę – podobny pogląd wyraziło 93% badanych kobiet. Większość ankietowanych kobiet była również sceptyczna wobec tego, czy pracodawcy na takie zgłoszenie właściwie zareagują.

Mimo, że działania antydyskryminacyjne mają podstawy prawnie, widać wyraźnie, że coś tutaj nie gra. Firmy muszą posiadać aktualne polityki, poufne i skutecznie działające kanały zgłaszania nieodpowiednich zachowań oraz właściwie na te zgłoszenia reagować. Muszą również zadbać, by wiedza na ich temat była powszechna w organizacji. Powinny regularnie przypominać o obowiązujących standardach.

### Dobra praktyka

Firma Informa Tech wprowadziła „Inclusive Behaviours Framework” – w dokumencie opisane zostały standardy zachowań, postaw i działań wspierających różnorodność i włączanie w codziennych sytuacjach: podczas spotkań, doboru osób do grup projektowych czy w pracy zespołowej. Firma edukuje też pracowników, jak unikać mikroagresji, co zrobić, kiedy nieświadomie popełnią błąd i jak reagować na nieodpowiednie zachowania kolegów/koleżanek.

## Czy doświadczyłaś wykluczających zachowań w pracy w ciągu ostatnich 12 miesięcy?

■ Tak ■ Nie ■ Wolę nie odpowiadać



Źródło: Women at Work 2022, Deloitte

### 2. Sprawdź się! Zadbaj o włączające procesy HR

Audyt firmowych polityk, procedur i standardów jest dobrym krokiem do ich usprawnienia. Zanim rozpoczniemy działania wspierające jakąkolwiek grupę pracowników, warto sprawdzić, jak wygląda sytuacja wyjściowa.

- Jaki jest odsetek kobiet w firmie?
- Jak kształtuje się udział kobiet w poszczególnych specjalizacjach i zespołach, na różnych szczeblach struktury organizacyjnej?
- Jak wygląda udział kobiet w procesie rekrutacji, szkoleń i awansów? Ile wynosi luka płacowa w firmie?

Poza analizą firmowych danych, warto także przeprowadzić badanie różnorodności w firmie. W ten sposób otrzymamy diagnozę sytuacji w odbiorze pracowników. Dowiemy się, jakie są mocne i słabe strony organizacji oraz, jak poszczególne grupy pracowników postrzegają różnorodność i równość szans w firmie. Z badań dowiemy się też, czy pracownicy spotykali się z niewłaściwymi zachowaniami i wiedzą, gdzie je zgłaszać.

Warto także przyrzeć się firmowym politykom i procesom, zwłaszcza:

- oferowanym przez firmę benefitom
- polityce dotyczącej urlopów (w tym macierzyńskiego, ojcowskiego, rodzicielskiego), dni wolnych czy zwolnień zdrowotnych/związanych z opieką nad osobami zależnymi
- procesom rekrutacji, w tym językowi używanemu w ogłoszeniach o pracę, wymaganiom a także różnorodności paneli rekrutacyjnych
- procesowi szkoleń i awansów
- polityce wynagrodzeń oraz kryteriów branych pod uwagę przy ustalaniu płac
- wytycznym dotyczącym pracy zdalnej lub hybrydowej

## Czy wiesz, że

Prawie **90** % firm

deklaruje, że wzajemne wsparcie współpracowników jest ważne i konieczne, jednak tylko 25% firm docenia je w sformalizowany sposób.<sup>129</sup> Kobiety częściej niż mężczyźni angażują się w zadania, które nie przekładają się bezpośrednio na sukcesy finansowe firmy i na ich awanse: w organizację integracji, wsparcie emocjonalne zespołu, pomoc w priorytetyzowaniu zadań, działania w ramach firmowych sieci pracowniczych itp. Co więcej, branie odpowiedzialności za te zadania jest od nich często wymagane, choć nie znajdują się w zakresie ich obowiązków.<sup>130</sup>

## Czy wiesz, że

Tylko **22** % ankietowanych

kobiet uważa, że pracodawcy wspierają ich w wyznaczaniu granic pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Zdaniem większości firmy oczekują od nich bycia w ciągłym kontakcie, przy czym 63% uważa, że jest to jedno z kryteriów ich oceny (zamiast efektów pracy).<sup>131</sup>

Audyt firmowych procesów i polityk można przeprowadzić wewnętrznie lub zlecić go ekspertom zewnętrznym czy organizacjom pozarządowym. Może być to także droga do uzyskania odpowiedniej certyfikacji.

### 3. Zbadaj potrzeby i zapytaj pracowników

Oprócz ewaluacji obecnej sytuacji w firmie oraz procesów i polityk HR warto sprawdzić, jakie działania są

dla poszczególnych grup szczególnie ważne oraz, które mogą okazać się najskuteczniejsze.

Jednym z najlepszych źródeł informacji są... pracownicy. Warto zapytać ich o zdanie przy okazji prowadzenia badań satysfakcji i zaangażowania lub dedykowanych badań różnorodności. Oprócz anonimowych ankiet można także zaproponować zgłaszanie pomysłów i usprawnień lub zaprosić pracowników na badania fokusowe. Jeśli w firmie funkcjonują networki pracownicze warto zaangażować ich członków w rozmowy na temat potrzeb reprezentowanych przez nich grup. Cennych danych mogą dostarczyć też rozmowy exit interview.

Wiele przydatnych informacji można znaleźć w publikacjach eksperckich, zewnętrznych badaniach i raportach. Firma BCG<sup>125</sup> na podstawie badania zrealizowanego na grupie 16 500 pracowników z całego świata zidentyfikowała sposoby wspierania różnorodności ważne i oceniane jako skuteczne przez wszystkich pracowników oraz przez poszczególne grupy pracowników. Wśród obszarów wskazanych przez kobiety znalazły się:

- polityki zwalczania dyskryminacji
- szkolenia dotyczące przeciwdziałania uprzedniom zwiększające wrażliwość kulturową i świadomość
- obiektywizm procesów podejmowania decyzji, oceny pracowników i ich awansów
- widoczne przywództwo liderki, ich aktywność w zarządach oraz na poziomie wyższego kierownictwa
- narzędzia pozwalające na łączenie obowiązków zawodowych i prywatnych, w tym: elastyczny system pracy, urlop macierzyński i rodzicielski, odpowiednia opieka zdrowotna, benefity związane z opieką nad dziećmi (przedszkola, pokoje do pracy z dzieckiem, etc.)<sup>126</sup>

Z ostatnich publikacji dotyczących kobiet na pierwszy plan w obszarze priorytetów wysuwa się także wsparcie dotyczące work-life balance i profilaktyka wypalenia zawodowego.

## Czy wiesz, że

Prawie **60** % kobiet

pracujących hybrydowo czuje się wykluczanych z udziału w ważnych spotkaniach, a prawie połowa uważa, że nie ma wystarczającego dostępu do liderów (krytycznego dla rozwoju kariery).<sup>132</sup>

### 4. Konkretne priorytety

Po identyfikacji status quo oraz obszarów ważnych dla kobiet w organizacji będziemy mieli co najmniej kilka spraw do załatwienia i kilka pomysłów na działania.

Następnym ważnym krokiem jest wybór priorytetów zgodnych ze strategią HR, strategią D&I, potrzebami pracowników oraz zasobami, jakimi dysponujemy. Ważne, żeby priorytety i czas ich realizacji były realistyczne.

Po zidentyfikowaniu celów działań i nadaniu im priorytetów warto zastanowić się nad ich operacjonalizacją – sposobem realizacji, KPI oraz czasem realizacji. Zwłaszcza w przypadku działań z zakresu różnorodności i włączania efekty widoczne będą w dłuższej perspektywie.

W przypadku operacjonalizacji i realizacji działań z pomocą mogą przyjść pracownicy. Mogą być to indywidualne osoby, grupy czy sieci pracowników. Ich zaangażowanie powinno być odpowiednio docenione – a jeśli wspierają nas długoterminowo – sformalizowane.

## Dobra praktyka

Deutsche Post DHL Group, zwycięzca 2019 Catalyst Award wdrożył program Deutsche's Women in Management. Firma najpierw zidentyfikowała 4 główne przeszkody utrudniające rozwój i awans kobiet w organizacji, następnie stworzyła rozwiązania, które miały pomóc w ich usunięciu. Na liście rozwiązań znalazły się: certyfikowane szkolenia, globalne konferencje dla menedżerek, usprawnienia dotyczące procesu rozwoju i systemu zarządzania talentami oraz elastyczność zatrudnienia. Deutsche Post DHL Group monitoruje także dane dotyczące rozwoju pracowników, by zapewnić im równe możliwości rozwoju. Od utworzenia programu w 2011 firma osiąga mierzalne efekty swoich działań – w 2017 r. odsetek menedżerek wzrósł do 21.5%, a w radzie nadzorczej firmy – do 40%.<sup>127</sup>

### 5. Poszukaj wsparcia

Wsparcie w realizacji działań na rzecz kobiet mogą zaoferować organizacje pozarządowe, stowarzyszenia czy zewnętrzni eksperci. Wiele z nich specjalizuje się w konkretnych działaniach wspierających kobiety: rekrutacji w poszczególnych sektorach (np. STEM), aktywizacji zawodowej, wsparciu w powrotach do pracy (np. po urlopie macierzyńskim), dostosowaniu firmowych polityk, mentoringu i rozwoju liderów, szkoleń dotyczących włączania czy nieświadomych uprzedzeń i wielu innych.

Bardzo ważne jest też wsparcie zarządu oraz menedżerów wyższego szczebla. Warto zacząć od „naturalnych” ambasadorów – osób, o których wiemy, że temat wspierania kobiet jest dla nich ważny. Dobrze jest także pozyskać sponsora na szczeblu zarządu – osobę, która będzie wspierać działania, zostanie ich ambasadorem i zapewni budżet na ich realizację. Przedstawiając pomysły działań grupie decyzyjnej warto uwzględnić:

- priorytety wraz z uzasadnieniem,
- sposób ich realizacji: konkretne działania i ich rozłożenie w czasie,
- zamierzone efekty i KPI,
- zespół realizujący działania: może to być grupa pracowników, zewnętrzni konsultanci czy zespół HR wraz z ambasadorami,
- budżet.

### 6. Edukuj!

Według opublikowanego w 2020 r. raportu Organizacji Narodów Zjednoczonych „Gender Social Norm Index”, 90% respondentów (niezależnie od tożsamości płciowej) posiadała uprzedzenia w stosunku do kobiet.<sup>128</sup>

Wsparcie kobiet w miejscu pracy nie będzie możliwe bez edukacji pracowników – budowania empatii, znajomości wyzwań, z jakimi mierzą się kobiety oraz znajomości świadomych i nieświadomych uprzedzeń oraz ich wpływu na podejmowane decyzje i zachowania. Ważnym i wciąż rzadko podnoszonym tematem są także mikroagresje.

## Czy wiesz, że

Mikroagresje to stwierdzenia, komentarze, żarty, pytania, działania, które z pozoru nieszkodliwe, utrwalają negatywne stereotypy (zwłaszcza dotyczące grup marginalizowanych). Często nie mają na celu wyrządzenia krzywdy, lecz sprawiają, że ich adresat odczuwa dyskomfort, poczucie zagrożenia lub wykluczenia.

Wspierając kobiety warto także wprowadzić ofertę rozwojową przygotowaną specjalnie dla nich. Może ona obejmować np. szkolenia i coachingi pomagające w identyfikacji uprzedzeń, jakie mają wobec siebie i innych kobiet oraz ich wpływu na podejmowane przez kobiety działania i decyzje.

Szkolenia dla pracowników powinny odbywać się systematycznie oraz być regularnie aktualizowane.

### 7. Komunikuj!

Wiele firm deklaruje wsparcie i działania na rzecz kobiet z okazji ich święta, 8 marca. To jednak zdecydowanie za mało.

Komunikowanie działań wspierających kobiety musi odbywać się regularnie, dotyczyć planowanych działań, ich przebiegu i rezultatów oraz długofalowych efektów. Ważne, żeby o swoim zaangażowaniu informowali też decydenci – menedżerowie wyższego szczebla oraz zarząd.

### 8. Mierz korzyści

Mierzenie efektów poszczególnych działań i długofalowych korzyści pozwoli na ewaluację aktywności oraz skorygowanie tych, które nie przynoszą zamierzonych rezultatów. Posiadanie danych liczbowych dotyczących działań pomaga też w ocenie skali ich wpływu oraz przekonaniu interesariuszy do wartości i zasadności inwestycji w obszar wsparcia kobiet.



# Działania, na które nie potrzebujesz budżetu



## 1. Spraw, by kobiety czuły się wysłuchane

Kobiety podczas spotkań rzadziej zabierają głos<sup>1</sup>, ich wypowiedzi są częściej przerywane<sup>2</sup>, a ich pomysły nie otrzymują takiego samego uznania, co pomysły mężczyzn<sup>3</sup>. Przyczyną są nieświadome uprzedzenia, stereotypy oraz normy społeczne, zaś rezultatem – brak docenienia oraz postrzeganie kobiet (także przez nie same) jako osób o mniejszym wpływie.

Podczas spotkań i dyskusji zadbaj o wysłuchanie każdego uczestnika. Kiedy zauważasz, że ktoś ma problem z zabraniem głosu lub jej/jego wypowiedź jest przerywana, zareaguj. Podobnie, kiedy usłyszysz dobry pomysł – docień go!

## 2. Reaguj na podwójne standardy

Nieświadome uprzedzenia często mają wpływ na to, w jaki sposób odbieramy zachowanie innych osób. Kulturowo i społecznie od kobiet oczekuje się raczej spolegliwości i współpracy, natomiast od mężczyzn asertywności i przejmowania inicjatywy. Osoby, które działają w sprzeczności z tymi stereotypowo ukształtowanymi oczekiwaniami są często oceniane przez współpracowników gorzej. Analiza porównawcza performance review<sup>4</sup> pokazała, że 66% kobiet usłyszało o sobie, że „czasem są szorstkie” w porównaniu do mniej niż 1% mężczyzn.

Miej świadomość własnych uprzedzeń i reaguj na uprzedzenia innych.

## 3. Doceniaj osiągnięcia i reaguj, kiedy ktoś jest niesprawiedliwie obarczany winą

W porównaniu do mężczyzn sukcesy kobiet są rzadziej doceniane i otrzymują mniej uznania. Kobiety są też częściej obwiniane za negatywne wyniki<sup>5</sup>. Doktorantka Harvardu Heather Sarsons zbadała, jak doceniani są autorzy artykułów naukowych za publikacje indywidualne i zbiorowe. Mężczyźni byli doceniani podobnie za artykuły indywidualne oraz publikacje przygotowane wspólnie z innymi. Natomiast kobiety nie otrzymywały prawie żadnego uznania, jeśli ich publikacja pisana była wspólnie z zespołem, w którym był mężczyzna.<sup>6</sup>

Zadbaj o to, by w Twojej organizacji sukcesy kobiet były doceniane i, aby zwracano uwagę na ich osiągnięcia. To bardzo ważne, bo kobiety chwalcące się własnymi sukcesami są często oceniane negatywnie.<sup>7</sup>

1 Christopher Karpowitz, Tali Mendelberg, and Lee Shaker, "Gender Inequality in Deliberative Participation," *American Political Science Review* 106, no. 3 (2012): 533–47, [http://journals.cambridge.org/abstract\\_S0003055412000329](http://journals.cambridge.org/abstract_S0003055412000329); Kieran Snyder, "How to Get Ahead as a Woman in Tech: Interrupt Men," *Slate*, July 23, 2014, [http://www.slate.com/blogs/lexicon\\_valley/2014/07/23/study\\_men\\_interrupt\\_women\\_more\\_in\\_tech\\_workplaces\\_but\\_high\\_ranking\\_women.html](http://www.slate.com/blogs/lexicon_valley/2014/07/23/study_men_interrupt_women_more_in_tech_workplaces_but_high_ranking_women.html); Joan C. Williams and Rachel Dempsey, *What Works for Women at Work: Four Patterns Working Women Need to Know* (New York: NYU Press, 2014).

2 Snyder, "How to Get Ahead as a Woman in Tech."

3 Adrienne B. Hancock and Benjamin J. Rubin, "Influence of Communication Partner's Gender on Language," *Journal of Language and Social Psychology* 34, no. 1 (2015): 46–64, <http://jls.sagepub.com/content/34/1/46.full.pdf+html>.

4 Kieran Snyder, "The Abrasiveness Trap: High-Achieving Men and Women Are Described Differently in Reviews," *Fortune*, August 26, 2014, <http://fortune.com/2014/08/26/performance-review-gender-bias/>

5 Madeline E. Heilman and Michelle C. Hayes, "No Credit Where Credit Is Due: Attributional Rationalization of Women's Success in Male-Female Teams," *Journal of Applied Psychology* 90, no. 5 (2005): 905–26; Michelle C. Hayes and Jason S. Lawrence, "Who's to Blame? Attributions of Blame in Unsuccessful Mixed-Sex Work Teams," *Basic and Applied Social Psychology* 34, no. 6 (2012): 558–64.

6 Heather Sarsons, "Gender Differences in Recognition for Group Work," Working Paper (2016), <http://scholar.harvard.edu/sarsons/publications/note-gender-differences-recognition-group-work>.

7 For a review of research see Laurie A. Rudman et al., "Reactions to Vanguard: Advances in Backlash Theory," in *Advances in Experimental Social Psychology*, ed. Patricia Devine and Ashby Plant (San Diego: Academic Press, 2012), 167; Laurie A. Rudman, "Self-Promotion as a Risk Factor for Women: The Costs and Benefits of Counterstereotypical Impression Management," *Journal of Personality and Social Psychology* 74, no. 3 (1998): 629–45.

#### 4. Zachęcaj do korzystania z szans

Osiągnięcia i wkład kobiet są często doceniane mniej niż ich kolegów<sup>1</sup>. Kobiety częściej niż mężczyźni kwestionują swoje umiejętności i zdolności do osiągnięcia sukcesu.

Jak opisują Georges Desvaux, Sandrine Devillard-Hoellinger i Mary C. Meaney w artykule „A Business Case for Women”, mężczyźni są skłonni aplikować na stanowisko, jeśli spełniają 60% wymagań – kobiety, kiedy spełniają wszystkie<sup>2</sup>.

Dlatego tak ważne jest zachęcanie kobiet do podejmowania ryzyka i korzystania z szans rozwojowych, do korzystania z okazji do kierowania istotnymi dla firmy projektami oraz aplikowania na wyższe stanowiska czy przyjmowania propozycji awansów.

#### 5. Zwróć uwagę na to, czy w konkretnych sytuacjach kobiety są reprezentowane

Zwróć uwagę, jeśli kobiet brakuje na spotkaniu, w panelu dyskusyjnym, podczas podejmowania decyzji. Jeśli perspektywa kobiet i ich sposób myślenia nie jest reprezentowany, powiedz o tym głośno.

Analiza 60 000 wydarzeń organizowanych na przestrzeni kilku lat w 23 krajach wykazała, że 69% uczestników paneli dyskusyjnych to mężczyźni<sup>3</sup>. Podobne są wyniki analizy paneli dotyczących polityki zagranicznej w Waszyngtonie – kobiety stanowiły tylko 34% panelistów, a 27% paneli dyskusyjnych składało się wyłącznie z mężczyzn<sup>4</sup>.

#### 6. Udzielaj bezpośredniego Feedbacku

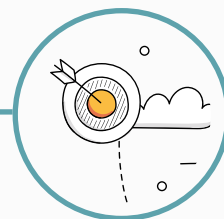
Informacja zwrotna, którą otrzymują kobiety jest często ogólnikowa i nie odnosi się do konkretnych sytuacji i wydarzeń. Mężczyźni unikają udzielania negatywnego feedbacku kobietom w obawie o negatywną emocjonalną reakcję<sup>5</sup>.

Brak konkretnej informacji zwrotnej utrudnia wprowadzanie zmian i rozwój osobisty czy zawodowy. Dlatego udzielaj konkretnego, opartego na faktach i nakierowanego na rozwój feedbacku.

#### 7. Wspieraj inne kobiety

Możliwości jest wiele: coaching, mentoring czy wsparcie w rozwoju zawodowym przez polecanie kobiet jako kandydatek do awansu czy prowadzenia ważnych projektów. Promowanie kobiet w miejscu pracy jest tym ważniejsze, że rzadziej posiadają one mentorów, którzy byliby ich reprezentantami i wspierali je w rozwoju kariery<sup>6</sup>.

Źródło: opracowanie własne na podstawie 6 Ways That Women Can Champion Each Other At Work<sup>7</sup>



1 Williams and Dempsey, What Works for Women at Work.

2 Georges Desvaux, Sandrine Devillard-Hoellinger, and Mary C. Meaney, "A Business Case for Women," The McKinsey Quarterly, September 2008, 4, [http://www.talentnaardetop.nl/uploaded\\_files/document/2008\\_A\\_business\\_case\\_for\\_women.pdf](http://www.talentnaardetop.nl/uploaded_files/document/2008_A_business_case_for_women.pdf).

3 <https://www.bizzabo.com/blog/event-gender-diversity-study-2019/>

4 <https://carnegieendowment.org/2019/08/23/women-are-mysteriously-missing-from-d.c.-think-tanks-foreign-policy-panels.-here-s-data-pub-79724>

5 Shelley Correll and Caroline Simard, "Research: Vague Feedback Is Holding Women Back," Harvard Business Review, April 29, 2016, <https://hbr.org/2016/04/research-vague-feedback-is-holding-women-back>.

6 Herminia Ibarra, Nancy M. Carter, and Christine Silva, "Why Men Still Get More Promotions Than Women," Harvard Business Review, September 2010, <https://hbr.org/2010/09/why-men-still-get-more-promotions-than-women>

7 <https://leanin.org/tips/workplace-ally>

 wyborcza.pl

# Odblokuj potencjał pracownika

Wypróbuj dostęp do  
prenumeraty cyfrowej  
dla swoich pracowników  
i zadbaj o ich rozwój  
zawodowy i osobisty



**Tylko teraz!**  
**Odbierz bezpłatny 90-dniowy dostęp  
do prenumeraty cyfrowej Wyborcza.pl!**

Skontaktuj się z nami:  
[prenumerata\\_B2B@agora.pl](mailto:prenumerata_B2B@agora.pl)

[Wyborcza.pl/prenumerataB2B](https://wyborcza.pl/prenumerataB2B)



# 6

## Studia przypadków







# Od wyrównywania szans do kobiecego przywództwa



PwC nie różnicuje pracowników ze względu na płeć. Stawia na uniwersalne rozwiązania rozwojowe i wellbeingowe, atrakcyjne zarówno dla kobiet, jak i dla mężczyzn. Nie oznacza to jednak, że nie dostrzega specyficznych potrzeb kobiet i że nie podejmuje działań, które mają na celu wyrównywanie szans. Takie działania są konieczne, by firma mogła w pełni korzystać z potencjału, jaki wnoszą do organizacji kobiety i by skutecznie budowała swoją pozycję konkurencyjną.

PwC regularnie bada zawodową sytuację kobiet i wspiera wyrównywanie szans pomiędzy płciami. Od 10 lat firma publikuje globalny **Women in Work Index** - analizę rynków w 33. krajach OECD pod kątem warunków pracy dla kobiet i ich aktywności zawodowej. Pod uwagę brane są takie czynniki jak: różnica w wynagrodzeniu kobiet i mężczyzn (gender pay gap), wskaźnik zatrudnienia i stopa bezrobocia, a także liczba osób pracujących w pełnym wymiarze godzin i na część etatu. - *Wiele firm zatrudnia tyle samo kobiet i mężczyzn, ale na wyższych stanowiskach kobiety są zdecydowanie rzadziej obecne. W Polsce ich udział w zarządach wynosi zaledwie 14%* - mówi Jolanta Chmielecka, Employee Experience & HC Transformation Lead.

PwC dąży do utrzymania różnorodności swojego zespołu pod względem płci na wszystkich poziomach stanowisk. - *W naszym zespole kobiety stanowią 49%, zaczęliśmy się jednak przyglądać proporcjom promocji pod względem płci i wprowadziliśmy aspiracyjne cele, które mają zwiększyć liczebność pań na najwyższych stanowiskach w firmie* - mówi Jolanta Chmielecka. W 2022 r. zarząd PwC przy-

jął aspiracyjny **cel zwiększenia w perspektywie 5 lat liczby kobiet na stanowiskach partnerów do 35%**. Cel ten został zakomunikowany wewnątrz organizacji i wpisany w plany wyższej kadry menedżerskiej. - *Żeby wyrównać szanse, trzeba dziś poświęcić kobietom nieco więcej uwagi* - wyjaśnia Jolanta Chmielecka.





Firma zaangażowała się również w **kampanię 30% Club**, która na całym świecie promuje wysoki udział kobiet na stanowiskach kierowniczych. Podczas wydarzenia inaugurującego działalność kampanii, Cezary Żelaźnicki, Partner Kancelarii PwC Legal, CEE Diversity & Inclusion Leader z ramienia PwC moderował panel pt. „Dobre praktyki różnorodności w biznesie”.

Jednym z największych wyzwań, z jakimi mierzą się kobiety na rynku pracy jest luka płacowa. W Polsce wnosi ona obecnie 7%. PwC stara się budować świadomość pracodawców na temat dobrych praktyk, które tę lukę zmniejszają. Firma współpracuje ze szwajcarską organizacją non-for-profit **Equal Salary** przy audytach, które pozwalają pracodawcom na uzyskanie uznawanego przez **Komisję Europejską Certyfikatu Równych Płac**.

Dobre praktyki w obszarze wynagradzania i rozwoju PwC stosuje także we własnej organizacji, uzależniając podwyżkę czy awans od ścieżek kariery i indywidualnych wyników pracownika. Firma promuje kobiety i daje im podwyżki oraz bonusy także wtedy, gdy przebywają na urloпах macierzyńskich czy wychowawczych. System wynagrodzeń jest przejrzysty – na każdym stanowisku funkcjonują widełki płacowe.

W ramach strategii Diversity&Inclusion w firmie funkcjonuje program **PwC for Women**, którego celem jest wymiana doświadczeń pomiędzy kobietami oraz aktywne wspieranie równości płci w codziennej pracy. Inicjatywa promuje także kobiece przywództwo, zachęcając panie zajmujące wysokie stanowiska w firmie do dzielenia się swoimi doświadczeniami.

Dużym zainteresowaniem pracowników cieszą się zwłaszcza **spotkania online z cyklu „Kawa z Liderką”**, podczas których Dyrektorki i Partnerki PwC opowiadają o swoich ścieżkach kariery. Jedną z liderek biorących udział w tych spotkaniach jest **Agnieszka Gajewska, Partnerka Global Leader Government & Public Services, CEE Clients & Markets Leader w PwC**, która tak tłumaczy swoje zaangażowanie w tę inicjatywę - *Wiele badań światowych, a także moje własne doświadczenia jako liderki pokazują, że kobiety wnoszą prawdziwą wartość do zespołów i organizacji. Nie zmienia to faktu, że ciągle muszą się mierzyć ze stereotypami na swój temat, na temat swoich priorytetów, zaangażowania czy podejścia do rozwoju. Trzeba walczyć z tymi stereotypami.*

Partnerki PwC stają się „role models” dla swoich koleżanek, a także dla kobiet spoza organizacji. W ramach programu PwC for Women firma angażuje się w różne wydarzenia wspierające wyrównywanie szans i przywództwo kobiet. Jednym z nich była konferencja pod hasłem „Jak mówić o sobie dobrze?” zorganizowana przez Sieć Przedsiębiorczych Kobiet, wspierającą panie w budowaniu wysokiej samooceny i w rozwoju osobistym. Gościłymi wydarzenia były Dorota Wolna i Małgorzata Górna z PwC.

Z okazji Dnia Kobiet zatrudnione w firmie panie wzięły udział w **PwC EMEA International Women’s Week**. W ramach tego wydarzenia uczestniczyły w wielu inspirowanych warsztatach. W Polsce program wydarzenia obejmował spotkanie online z Martyną Wojciechowską pt. „Niemożliwe nie istnieje”. Spotkanie przyciągnęło rekordową liczbę blisko 1000 słuchaczy, wśród których nie zabrakło panów. Zorganizowano także spotkanie online z Olgą Kozierowską, założycielką fundacji Sukces Pisany Szminką. Z okazji Dnia Kobiet firma udzieliła również wsparcia finansowego Stowarzyszeniu Doula, które pomaga kobietom z Ukrainy.

Dla pań zatrudnionych w PwC organizowane są również **warsztaty #IamRemarkable** pod patronatem firmy Google. PwC było również już 4-krotnie partnerem TEDxWarsawWomen i jest partnerem programu mentoringowego „Jestem liderką” organizowanego przez Vital Voices. Firma dba także o młode uczestniczki rynku pracy, dlatego wsparła przygotowanie specjalnej aplikacji z rozwojową ścieżką wellbeingową dla młodych kobiet. - *Dzięki zaangażowaniu w podobne inicjatywy wspieramy kobiety w realizacji ich zawodowych aspiracji i budujemy na rynku markę pracodawcy przyjaznego kobietom – mówi Izabela Szczurska, Head of Recruitment & Employer Branding.*

Do rozwoju kobiet PwC podchodzi bardzo indywidualnie. Poza szkoleniami i warsztatami rozwijającymi kompetencje specjalistyczne i biznesowe panie mają do dyspozycji ukierunkowanych mentorów. Co ciekawe, w ofercie szkoleń biznesowych największą popularnością wśród pań cieszy się szkolenie Inclusive Leadership, co pokazuje, jak ważne jest dla nich współtworzenie włączającego środowiska pracy. Po powrocie z urlopu macierzyńskiego panie mogą liczyć w PwC na wsparcie coachów, którzy pomagają im odnaleźć się w nowych rolach. Firma oferuje także pracownikom coaching rodzicielski oraz usługi osobistego consierge, które również ułatwiają powracającym po przerwie pracownikom pogodzenie ról zawodowej i rodzicielskiej.

W działaniach, które są projektowane z myślą o kobietach mogą także brać udział mężczyźni. - *Nie polaryzujemy pracowników ze względu na płeć, dbamy o uniwersalność oferty, a jeśli nawet z jakiejś formy wsparcia czy rozwoju korzystają głównie kobiety, to w większości przypadków jest ona dostępna także dla mężczyzn. Nie chcemy nikogo z naszego zespołu wyłączać. Przeciwnie, na każdym poziomie staramy się podkreślać inkluzywny charakter naszej organizacji – tłumaczy Jolanta Chmielecka.*





# Liderki Razem. Jak kobiety w Orange Polska zmieniają siebie i biznes?



37 wyjątkowych kobiet wzięło udział w pierwszej edycji autorskiego programu Orange Polska „Liderki Razem”. Program rozwija kobiece przywództwo, a jednocześnie przybliży Orange Polska do osiągnięcia zapisanego w firmowej strategii „Grow – rośniemy razem” celu, jakim jest 40% kobiet na stanowiskach menedżerskich i liderskich do 2024 roku. II edycję rozpoczęło 60 uczestniczek, co niewątpliwie potwierdziło jakość programu.

Program Liderki Razem przygotowuje liderki do zrobienia odważnego kroku na ścieżce zawodowej, rozwija ich umiejętności i dostarcza im wiedzy na temat dobrych praktyk. Stwarza też unikalną możliwość współpracy z innymi liderkami. – *Zależy nam na stworzeniu w firmie społeczności kobiet liderek oraz stymulowaniu ich do tworzenia autorskich projektów biznesowych lub społecznych, które będą zmieniać naszą firmę i jej otoczenie* – mówi Anna Szyniszewska-Łukasik, Talent Menedżerka w Orange Polska.

## ■ Jak to działa?

Program ma autorski charakter – powstał z inspiracji Bożeny Leśniewskiej, Wiceprezeski Zarządu Orange Polska ds. Rynku Biznesowego oraz Jacka Kowalskiego, Członka Zarządu Orange Polska ds. Human Capital, z silnym sponsorshipem Prezesa Zarządu Orange Polska, Julien Ducarroz.

Jest rodzajem studiów podyplomowych wokół trzech wymiarów: Macro, Micro i Me i został przygotowany przez zespół tworzony przez Marię Ostrowską, Dyrektorkę Kluczowej Kadry Menadżerskiej, Annę Grochowicką, i Annę Szyniszewską-Łukasik, Talent Menadżerki. Przy jego konstruowaniu wykorzystano koncepcję organi-

zacji samouczącej się, a także metodologię coachingu i mentoringu indywidualnego i grupowego (Female CoDeV groups). Program trwa 12 miesięcy i kończy się certyfikacją.

Każda z uczestniczek zaczyna od bilansu otwarcia (w tym testów diagnostycznych, 360, Managerial Review). Jednym z pierwszych zadań, przed którymi stają uczestniczki, jest budowa indywidualnego planu rozwoju. W trakcie programu liderki realizują indywidualne lub grupowe zadania, które same definiują, biorąc jednocześnie odpowiedzialność za ich realizację.

Uczestniczki pracują w kilkusobowych zespołach (grupach co-developmentowych), prowadzonych przez certyfikowanych coachów i mentorów, którymi są Dyrektorki i Dyrektorzy Orange Polska. Raz w miesiącu odbywają się sesje, podczas których uczestniczki programu spotykają się z ekspertami i ekspertkami z różnych dziedzin, otrzymują informacje na temat trendów i najlepszych praktyk zarządzania firmą, myślenia strategicznego oraz budowania pozycji liderki. Stopniowo rozwijają swoje umiejętności zarządzania firmą i zespołem. – *Naszymi gośćmi byli profesorowie i wykładowcy wiodących polskich uczelni, jak też osobowości ze świata biznesu* – podkreśla

**Anna Szyniszewska-Łukasik.** – *Swoimi doświadczeniami z uczestniczkami programu dzielę się także Członkowie Zarządu i Dyrektorzy Wykonawczy Orange Polska.*

Pomiędzy sesjami uczestniczki otrzymują zadania obowiązkowe i fakultatywne, indywidualne i zespołowe. Zadania te przygotowują je do realizacji końcowego projektu i sprawdzają pozyskaną wiedzę i umiejętności. W wykonywaniu zadań uczestniczkom pomagają materiały edukacyjne – tutoriale, wykłady, filmy i literatura. Dodatkowo pomiędzy sesjami uczestniczki mają możliwość korzystania z coachingu indywidualnego, mentoringu, peer mentoringu, job shadowingu, a także mogą uczestniczyć w ciekawych w szkoleniach i webinarach oferowanych na platformie digitalnej Orange Learning. Sesje odbywają się głównie wirtualnie z wykorzystaniem najnowszych technologii, są transmitowane z Miasteczka Orange, tak aby zapewnić najlepsze doświadczenie rozwojowe.

Program wieńczy sesja końcowa, podczas której odbywają się prezentacje przygotowanych przez uczestniczki projektów społecznych lub biznesowych. Warunkiem uzyskania certyfikatu jest obecność na 90% sesji, realizacja 100% zadań obowiązkowych oraz przygotowanie końcowej prezentacji. – *To wymagający program i co bardzo ważne uczestniczki motywują się nawzajem podczas pracy w grupach co-developmentowych. Wspólna praca jest też świetną okazją do wymiany wiedzy i doświadczeń* – wyjaśnia Anna Szyniszewska-Łukasik.

– *W tym doświadczeniu łączą się wiedza, mądrość i wolność do podejmowania dalszych świadomych wyborów indywidualnych ścieżek zawodowych przez uczestniczki – po pierwszej edycji 30% uczestniczek zmieniło rolę zawodową w naszej organizacji* – dodaje Maria Ostrowska, Dyrektorka Kluczowej Kadry w Orange Polska.

#### ■ Dla kogo?

Program Liderki Razem adresowany jest do kobiet, które chcą się rozwijać, już dziś osiągają wysokie wyniki, mają potencjał przywódczy, pasję i doświadczenie w podejmowaniu nowych inicjatyw, organizowaniu projektów i angażowaniu ludzi wokół wspólnych celów, są odważne i ciekawe siebie, ludzi i świata, współpracują z innymi obszarami, są promotorkami nowych technologii oraz działają zgodnie z wartościami Orange Polska (blisko, prosto, pozytywnie, odważnie). – *Zależy nam na różnorodności profili uczestniczek pod względem stanowisk*



*i specjalizacji – szukamy kobiet z doświadczeniem w zarządzaniu zespołem lub zarządzaniu projektami, ale też takich, które mają aspiracje do pełnienia nowych ról zawodowych* – mówi Anna Grochowiecka, Talent Menadżerka w Orange Polska.

#### ■ Przepis na sukces

Pierwsza edycja programu została bardzo wysoko oceniona, zarówno przez uczestniczące w nim liderki i ekspertki, jak i przez wewnętrznych mentorów. Z doświadczeń twórczyń programu wynika, że o jego sukcesie zdecydowało kilka czynników. Po pierwsze, przy realizacji **skorzystano z dostępnych w firmie zasobów** – **Do współpracy zaprosiliśmy wewnętrznych coachów i mentorów, skorzystałyśmy z działających w firmie programów szkoleniowych i co-developmentowych, z job shadowingu i coachingu grupowego** – wyjaśnia Anna Szyniszewska-Łukasik. Po drugie, **zaangażowanie w program sponsorów z poziomu Zarządu** wpłynęło na jego wartość merytoryczną i podniosło jego rangę w organizacji. Po trzecie, **zadbano o motywację**, m.in. poprzez budowanie zaufania do wymiany wiedzy i dobrych praktyk. Po czwarte wreszcie, **zadbano o utrzymanie ciągłej motywacji uczestniczek do udziału w każdej z 12 sesji i do pracy pomiędzy sesjami**. – *Ważne było dla nas, żeby zadania dla uczestniczek programu były rzeczywiście interesujące i ambitne. To przekładało się na ich zaangażowanie i wysoką frekwencję na sesjach* – wyjaśnia Anna Grochowiecka.

Program Liderki Razem wpisuje się w misję budowania społeczności kobiet i mężczyzn w Orange Polska, która polega na zapewnieniu równej roli kobiet i mężczyzn w firmie, poprzez wzmacnianie kobiet w rozwoju zawodowym i osobistym, budowanie świadomości i potrzeby funkcjonowania zrównoważonych zespołów i kulturę równych szans jako warunek dla realizacji celów biznesowych. – *Potrzebujemy ambitnych, zmotywowanych liderek, które są głodne awansu, będą startować w rekrutacjach menadżerskich. Program daje narzędzia, aby zrobić odważny kolejny krok na ścieżce zawodowej. Chcemy przywrócić normalność, aby liczba menedżerek odzwierciedlała poziom zatrudnienia kobiet w Orange Polska* – mówi Jacek Kowalski, Członek Zarządu Orange Polska ds. Human Capital.

– *Założenia programu Liderki Razem są bliskie mojemu przekonaniu, że powinniśmy dzielić się swoim doświadczeniem i wiedzą z innymi, szczególnie z kobietami menadżerkami. W 2018 roku, kiedy w Orange Polska inicjowałam program Razem na rzecz kobiet, była to inicjatywa realizowana całkowicie oddolnie, pospolite ruszenie kobiet. Liderki Razem to program działający pod parasolem społeczności Razem, jednak – podobnie jak studia podyplomowe LiderShe, – daje konkretne narzędzia, wiedzę i umiejętności, które wzmacniają Liderki. Jest skierowany do kobiet, które już dziś mają wysokie osiągnięcia biznesowe. Jako doświadczona mentorka obserwuję, że szczególnie kobiety potrzebują przewodnika, który pomoże przejść im przez trudniejsze wzywania, docenić własny wysiłek i odważyć się na sięgnięcie po awans, a moc grupy wbudowana w ten program jeszcze mocniej kształtuje silne liderki. Gdy rozpoczynałam swoją karierę, nie było tego typów programów, dlatego aktywnie działałam, żeby Liderki w Orange miały takie możliwości* – podkreśla Bożena Leśniewska, Wiceprezesa Zarządu Orange Polska ds. Rynku Biznesowego.





## Ważny wymiar różnorodności



W PKN ORLEN jedną z kluczowych kompetencji jest „Czerpanie z różnych perspektyw”. Firma stawia na różnorodność i otacza troską różne grupy pracowników, dbając o dostosowaną do ich potrzeb ofertę rozwojową i benefitową. Uwagę poświęca kobietom wspierając ich rozwój, dobrostan oraz promując ich zatrudnienie w branży postrzeganej stereotypowo jako „męska”. Takie podejście wynika bezpośrednio z realizowanej strategii employer brandingowej.

Kobiety nie są kojarzone z pracą w przemyśle, a jednak w PKN ORLEN spełniają się zawodowo zarówno w roli menedżerek, jak i ekspertek. Wśród zatrudnianych każdego roku pracowników stanowią średnio 22%. Firma przyciąga nie tylko doświadczone profesjonalistki, ale również studentki – 44% praktykantów, 47% stażystów oraz 46% zatrudnionych po stażu talentów stanowią właśnie one. Także w Programie Ambadorskim PKN ORLEN pracownicy oraz stażystki programu Kierunek ORLEN mają silną, 56% reprezentację.

### ■ Słuchamy kobiet

Rozwiązania wdrażane w PKN ORLEN na rzecz kobiet to efekt dobrego rozpoznania potrzeb – firma przeprowadziła ankietę, której celem było zbadanie oczekiwań wobec warunków pracy, rozwoju zawodowego, dobrostanu i udogodnień pozwalających kobietom pełnić różne role – zawodowo i prywatnie. W oparciu o wyniki badania powstała propozycja działań – PKN ORLEN rozpoczął od wzmacniania kompetencji osobistych liderki i wsparcia mam powracających do pracy po urlopiach macierzyńskich.

### ■ Różne ścieżki, różne rodzaje wsparcia

PKN ORLEN oferuje kobietom na stanowiskach kierowniczych dedykowane szkolenia rozwijające ich potencjał liderki oraz wspiera ekspercki wizerunek kobiet

w firmie, mediach społecznościowych i prasie branżowej, promując naukowczynie, ambasadorki marki czy stażystki. – *Ekspertki zatrudnione w PKN ORLEN budują w ten sposób swoją pozycję zawodową i stają się przykładem dla innych pań, zarówno już zatrudnionych w naszej organizacji, jak i dla potencjalnych kandydatek* – mówi Wioletta Kandiak, Dyrektor Wykonawcza ds. Kadr.

PKN ORLEN ma świadomość, jak dużym wyzwaniem w dzisiejszych czasach jest godzenie różnych ról społecznych, dlatego **wspiera zatrudnione w firmie kobiety w utrzymaniu work-life balance**. Gdy wracają do pracy po urlopiach macierzyńskich i rodzicielskich oferuje im ponowne wdrożenie oraz konsultacje w swojej pracowni psychologii pracy. Zatrudnione w PKN ORLEN panie uczestniczą również w wykładach inspiracyjnych, np. poświęconych burzeniu stereotypów, budowaniu komfortu psychicznego i potencjału przywódczego, a także w warsztatach i szkoleniach well-beingowych i biznesowych. Mają również możliwość skorzystania z indywidualnych konsultacji dotyczących ścieżki rozwoju.

### ■ Festiwal różnorodności

Płeć jest jednym z wymiarów różnorodności w PKN ORLEN, dlatego podczas organizowanego w firmie **Festiwalu różnorodności**, nie mogło zabraknąć propozycji skierowanych do zatrudnionych w firmie kobiet. Warsztat dla

kobiet – liderką była okazją do rozwoju kompetencji związanych z inteligencją emocjonalną i jej lepszemu wykorzystaniu w pełnieniu ról menedżerskich. Festiwal był też okazją do uczestniczenia w wielu aktywnościach, których wspólnym mianownikiem było doświadczanie różnorodności. Podczas warsztatów i webinarium była mowa o współpracy w różnorodnych zespołach, dzieleniu się wiedzą i doświadczeniami, o wzajemnej akceptacji, szacunku i dbałości o swój dobrostan. Firma zaprosiła także pracowników na badania profilaktyczne dostosowane do potrzeb różnych grup wiekowych i płci.

### ■ Pracodawca przyjazny rodzinie

PKN ORLEN jako świadomy pracodawca rozumie, że pracownicy w swoim życiu rodzinnym mają wiele zadań, które są dla nich co najmniej równie ważne, jak praca. Dlatego realizuje i stale rozwija program „**Pracodawca Przyjazny Rodzinie**”, wspierając pracowników w zachowaniu work-life balance. Program adresowany jest do kobiet w ciąży, młodych mam, rodziców, a także do pracowników sprawujących opiekę nad innymi członkami rodziny, np. dziećmi z niepełnosprawnością, rodzicami czy teściami. W ramach programu kobiety w ciąży mają zapewnioną m.in. opiekę medyczną i komplet badań lekarskich dostosowanych do swoich potrzeb, a młode mamy mogą skorzystać z dodatkowej godziny na karmienie dziecka. Zatrudnieni w firmie rodzice otrzymują od firmy upominek z okazji narodzin dziecka, korzystają też z dodatkowych dwóch dni opieki nad dzieckiem do 3 r.ż., a jeśli jest taka potrzeba – z dwóch dni opieki nad dzieckiem z niepełnosprawnością do 24 r.ż. Dodatkowo dzieci pracowników zatrudnionych w Płocku mogą uczęszczać do firmowego żłobka. W 2022 r., w odpowiedzi na potrzeby zgłaszane przez pracowników, a także na wyzwania związane ze starzeniem się społeczeństwa, wprowadzono w PKN ORLEN 2 dodatkowe dni wolne na opiekę nad rodzicami/teściami. Firma realizuje również wewnętrzne kampanie, których celem jest promowanie różnorodności, przełamywanie stereotypów oraz promowanie pasji, które rodzice dzielą z dziećmi, niezależnie od tego, czy pasują one bardziej do chłopców czy dziewczynek (kolejne odsłony kampanii „Takie zabawy nie tylko z synem”, „Takie zabawy nie tylko z córką”).

### ■ Szlachetne zdrowie

PKN ORLEN wyróżnia dbałość o zdrowie pracowników i ich rodzin. W firmie funkcjonuje **Kalendarz zdrowia**, w który wpisane są m.in. **dedykowane kobietom badania profilaktyczne**. W 2022 r. były one elementem wydarzeń Dni Bezpieczeństwa i Festiwalu różnorodności. Badania profilaktyczne mają zwykle formę pakietów dla kobiet w różnych dekadach życia: 20+,30+,40+ i 50+. Zatrudnione w PKN ORLEN panie mogą się im poddać w siedzibie firmy. Badaniom towarzyszą często akcje

edukacyjne promujące zdrowy styl życia. W październiku, podczas akcji „Różowy październik” w ramach programu Fundacji ORLEN „Badajmy się” zorganizowano w firmie m.in. warsztaty samobadania piersi z edukatorką Onko-Fitką Lidką, badania mammograficzne, cytologiczne, USG jamy brzusznej i piersi oraz dermatoskopię. Dodatkowo Fundacja ORLEN przygotowała działania angażujące pracowników: zbiórkę używanych biustonoszy, webinarium „Żywność a rak”. Pracownicy, którzy 14 października pojawili się w biurze z różowym akcentem w ubiorze – by zwrócić uwagę na problem raka piersi i wagę profilaktyki – otrzymywali od Fundacji ORLEN babeczki z motywem różowej wstążeczki. Mogli też wziąć udział w wolontariacie na rzecz chorych onkologicznie. Szyli specjalne poduszki dla Amazonek, ułatwiające krążenie limfy podczas snu oraz zmniejszające napięcia barku. Fundacja ORLEN zadbała także o instalację różowych skrzyneczek w toaletach w budynkach biurowych w Warszawie i Płocku, w których znajdują się materiały higieniczne. – *Zapropnowaliśmy pracownikom nie tylko badania i warsztaty, ale także szereg innych działań, bo zależy nam na tym, by profilaktyka nowotworowa nie była tematem tabu. Chcemy, by pracowniczkom regularne badania weszły w krew, by kobiety nie unikały pytań o to, kiedy robiły badania profilaktyczne, a także kiedy robiły je ich mamy, córki, siostry i przyjaciółki* – podkreśla Marta Soluch, Członkini Zarządu Fundacji ORLEN.

### ■ Nie jesteśmy samotną wyspą

Zatrudnione w PKN ORLEN panie są nie tylko adresatkami wsparcia ze strony firmy, ale także angażują się w działania wspierające inne kobiety i dziewczęta. Od 2019 r. PKN ORLEN współpracuje z Uniwersytetem Sukcesu, który pomaga podopiecznym domów dziecka i placówek opiekuńczo-wychowawczych oraz młodym kobietom w trudnej sytuacji życiowej. Uczestniczki programu otrzymują wsparcie mentorskie, biorą udział w warsztatach doradztwa zawodowego, podstaw prawa, w cyklu szkoleń doskonalących umiejętności miękkie. Ponadto kobiety spełniające się zawodowo w firmie realizują warsztaty inspiracyjno-motywacyjne, podczas których opowiadają o swojej pracy, rozwoju kariery oraz możliwościach pracy przy wyjątkowych projektach w ORLENIE. Ambasadorowie marki pracodawcy od kilku lat sukcesywnie angażują się w program mentoringowy dedykowany studentom Politechniki Warszawskiej.

### ■ Budowanie pozycji zawodowej kobiet

Niezwykle ważnym aspektem promocji oferty PKN ORLEN są **działania wizerunkowe**, które mają na celu budowanie pozycji zawodowej i eksperckiej zatrudnionych w PKN ORLEN profesjonalistek, zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu. Działania te są konsekwencją przyjętej Strategii Employer Brandingowej, której celem jest budowanie wizerunku Grupy ORLEN jako pracodawcy stawiającego na różnorodność zespołu oraz promowanie kobiet w biznesie i przemyśle. Panie są widoczne zarówno wewnątrz organizacji – często wypowiadają się w firmowych magazynach i artykułach publikowanych w Intranecie, jak również są promowane na rynku – w mediach społecznościowych i prasie branżowej. Reprezentują też PKN ORLEN na konferencjach, w debatach czy webinarium, a także podczas wydarzeń organizowanych na uczelniach. Są najlepszymi ambasadorkami marki pracodawcy – w końcu ORLEN to miejsce pracy o wyjątkowym znaczeniu.







## Rozwój i wellbeing kobiet w Grupie LUX MED



Grupa LUX MED stawia na siłę kobiet. Zapewnia im równy dostęp do oferty rozwojowej i pomaga zdobywać kolejne zawodowe cele. Kompleksowo dba o ich zdrowie i bezpieczeństwo oraz wspiera je w zachowaniu work-life balance.

### ■ Kobiety w LUX MED

W samej spółce LUX MED pracuje ponad **13 tysięcy kobiet**. Znajdują one zatrudnienie w różnych obszarach organizacji, w zawodach medycznych i niemedycznych. Wiele z nich zajmuje stanowiska wyższego szczebla. Znakomitym wzorcem dla kobiet – liderką w firmie jest Anna Rulkiewicz, Prezeska Grupy LUX MED.

W 2021 roku kobiety stanowiły 51% zatrudnionych w centralnym obszarze zarządczym, 60% w obszarze ambulatoryjnym i 65% w obszarze szpitalnictwa. – *Nasze doświadczenia potwierdzają, że kobiety są siłą napędową firmy. Świetnie sprawdzają się w rolach liderki i potrafią skutecznie prowadzić zespoły do sukcesu* – mówi Dorota Sawicz, Dyrektorka HR w Grupie LUX MED.

Grupa LUX MED dokłada starań, by kobiety w organizacji mogły rozwijać skrzydła. Na co dzień wspiera je w zdobywaniu wiedzy i podnoszeniu kwalifikacji, przez szkolenia organizowane we współpracy z firmami zewnętrznymi, a także projektowane przez zespół trenerów wewnętrznych. Dzięki temu aż 70% awansów na stanowiska menadżerskie to promocje wewnętrzne.

LUX MED zapewnia wsparcie również poza organizacją. Firma angażuje się w rozwój Senior Managerek przez finansowanie im udziału w Akademii Liderki Henryki Bochniarz. Dzięki temu programowi zdobywają one wiedzę, pewność siebie i motywację do działania, a także poszerzają sieć biznesowych kontaktów.

Firma dba również o rozwój kompetencji i dobrostan pracowników zatrudnionych w zawodach postrzeganych stereotypowo jako kobiece i wspomagające, takich jak pielęgniarstwo czy położnictwo. Refunduje im koszty różnych form kształcenia, od kursów pielęgniarstwa, po studia wyższe. Pomaga też pielęgniarkom, pielęgniarzom i położnym w budowaniu marki osobistej i dba o prestiż ich zawodów w mediach.

### ■ Znaczenie wellbeingu

Dzięki prozdrowotnemu programowi Smile, Grupa LUX MED dba o wellbeing pracowników. Program trwa od 2013 roku i obejmuje trzy główne obszary: zdrowie psychiczne, zdrowie fizyczne i profilaktykę.

W obszarze zdrowia psychicznego Grupa LUX MED współpracuje z Poradniami Zdrowia Psychicznego Harmonia. Dzięki temu pracownicy mają możliwość skorzystania z pakietu darmowych wizyt psychologicznych lub psychiatrycznych w ramach abonamentu medycznego, a także dostępnej codziennie bezpłatnej infolinii pomocy psychologicznej, która pozwala skontaktować się z dyżurującym psychologiem i poradzić się w przypadku wątpliwości. Przez cały rok organizowane są także różnorodne webinary dopasowane np. do aktualnej sytuacji w kraju i na świecie czy potrzeb pracowników.

Duża uwaga jest przykładana także do tematu zdrowia fizycznego – promowania aktywnego stylu życia i sportu. Grupa LUX MED jest partnerem Polskiego Komitetu



Olimpijskiego i Polskiego Komitetu Paraolimpijskiego, co pozwala organizować dla pracowników wyjątkowe wydarzenia motywacyjne z uznanymi sportowcami oraz konkursy. W 2021 roku powołano do życia Sportową Społeczność LUX MED, zrzeszającą pracowników firmy uprawiających różne sporty. Uczestnictwo w społeczności pozwala m.in. brać udział w specjalnych wyzwaniach sportowych czy spotkaniach z ekspertami w dziedzinie sportu. LUX MED dofinansuje również biegowe pakiety sportowe, zespołowe treningi i udział w sportowych imprezach.

Jako firma z branży medycznej Grupa LUX MED kładzie duży nacisk na profilaktykę i akcje edukacyjne w obszarze zdrowia. Działania w tym obszarze skupiają się na wczesnej diagnostyce i specjalnych wydarzeniach promujących dbanie o zdrowie. Przykładem może być wielomiesięczna kampania poświęcona tematowi ergonomii, w ramach której przygotowano m.in. webinary z fizjoterapeutą, a także wizyty fizjoterapeutów w blisko 60 placówkach medycznych, w których udzielali pracownikom indywidualnych konsultacji. – *Mamy świadomość, że choć praca na stanowiskach związanych z opieką nad pacjentami dla wielu naszych pracowników jest powołaniem, powinna być równoważona z życiem prywatnym. Skuteczne łączenie pracy z odpoczynkiem jest niezbędne, by z energią i motywacją wykonywać zawodowe obowiązki* – mówi Dorota Sawicz.

#### ■ Zdrowie na pierwszym miejscu

Grupa LUX MED od lat troszczy się o zdrowie pacjentów i stale poszerza swoją ofertę o nowe rozwiązania. W tym roku wprowadziła na rynek **Ubezpieczenie Szpitalne LUX MED – Pełna Opieka**, które zapewnia wsparcie i wygodę w całym procesie leczenia szpitalnego: od diagnostyki szpitalnej, przez zabiegi planowe, pomoc w nagłych przypadkach, prywatny poród, aż po rehabilitację poszpitalną i coroczny przegląd zdrowia. Ubezpieczenie można realizować już w 48 szpitalach w całej Polsce.

Od początku 2022 roku wszyscy pracownicy i współpracownicy LUX MED mają możliwość skorzystania z tego ubezpieczenia w formie benefitu oraz objęcia nim swoich bliskich.

Jednym z elementów Ubezpieczenia Szpitalnego LUX MED – Pełna Opieka jest **możliwość skorzystania z prywatnego porodu**. Ta część benefitu jest szczególnie istotna dla zatrudnionych w firmie kobiet myślących

o założeniu rodziny, a także dla żon i partnerek pracowników LUX MED. Jest to unikatowe w Polsce rozwiązanie, dzięki któremu zatrudnione w Grupie LUX MED przyszłe mamy mogą urodzić dziecko w prywatnym szpitalu lub w miejscu o podwyższonym standardzie. Dodatkowo troską zostaje objęty noworodek, który pozostaje pod opieką neonatologa. Świeżo upieczeni rodzice otrzymują wsparcie położnej oraz Koordynatora Opieki Medycznej, który pomaga im w każdej sprawie związanej z pobytem w szpitalu. – *Zależy nam na zapewnieniu pracownikom i pracownikom zatrudnionym w naszej firmie poczucia bezpieczeństwa w przypadku ważnych prywatnych wydarzeń, takich jak urodzenie dziecka* – mówi Dorota Sawicz.

Zatrudnione w LUX MED przyszłe mamy, bez względu na typ umowy, mogą liczyć na opiekę medyczną w ramach wybranego, dostępnego na preferencyjnych warunkach pakietu medycznego, w którym zagwarantowane jest **prowadzenie ciąży**.

Grupa LUX MED pomaga także kobietom, gdy chcą wrócić do pracy **po urlopie macierzyńskim lub rodzicielskim**. Mogą one liczyć na elastyczny czas pracy oraz na możliwość zdalnego wykonywania obowiązków. Dotyczy to także lekarek, które po powrocie z urlopu mogą świadczyć usługi w ramach telemedycyny.

Każdego roku firma angażuje się również w promowanie profilaktyki nowotworowej. Organizuje spotkania ze specjalistami oraz akcje zachęcające do wykonywania badań. W październiku 2022 roku, w ramach Miesiąca Świadomości Raka Piersi, przy współpracy z telewizyjnym programem śniadaniowym Dzień Dobry TVN, Grupa LUX MED prowadziła kampanię edukacyjną „Pier(w) si się badamy!”. Akcją, poświęconą tematyce profilaktyki raka piersi, zainaugurowała Prezeska Anna Rulkiewicz, która podczas programu na żywo zwróciła się do wszystkich Polek, zachęcając je do dbania o zdrowie. Następnie, w każdą sobotę października eksperci LUX MED na antenie Dzień Dobry TVN opowiadali m.in. o nowoczesnych terapiach onkologicznych, wsparciu dla Pacjentek i ich rodzin oraz rozwiewali wszelkie obawy dotyczące badań diagnostycznych.

W ramach akcji zostały przygotowane mobilne strefy, w których kobiety mogły wykonać USG piersi oraz skonsultować się z psychologiem. Strefy stacjonowały w centrach pięciu miast Polski: Olsztynie, Katowicach, Krośnie, Lublinie i Siedlcach.

Grupa LUX MED od lat oferuje możliwość wykonania badań mammograficznych w mobilnych pracowniach (mammobusach), które regularnie podróżują po całej Polsce, a także w placówkach stacjonarnych w Gdańsku, Łodzi i Warszawie. W programie mogą wziąć udział ubezpieczone kobiety w wieku od 50 do 69 lat, które nie miały wykonanej mammografii w ciągu ostatnich 24 miesięcy lub są w grupie ryzyka i w roku poprzednim otrzymały wynik ze wskazaniem do wykonania mammografii po 12 miesiącach. Badanie nie wymaga skierowania lekarskiego i można zgłosić się na nie w dowolnym miejscu w Polsce niezależnie od miejsca zamieszkania.

Pracownicy Grupy LUX MED są przygotowani, by skutecznie pomagać innym – pracować dla zdrowia i lepszego świata.





## Wzajemne wsparcie. Grupa Warner Bros. Discovery w Polsce



**WARNER BROS.  
DISCOVERY**

Na czele Grupy Warner Bros. Discovery (WBD) w Polsce stoi kobieta. Być może właśnie dlatego kobiety, na równi z mężczyznami, mają w tej organizacji dostęp do prestiżowych projektów i rozwoju. Także globalna kultura firmy sprzyja inkluzywności i wyrównywaniu szans. I choć temat parytetu na forum firmy raczej się nie pojawia, Warner Bros. Discovery daje kobietom i mężczyznom szanse na wykorzystanie swojego potencjału. Zdecydowana większość projektów szkoleniowo-rozwojowych skierowana jest do członków zespołu bez względu na płeć - istnieją także programy skierowane do kobiet mające na celu wyrównanie szans na rozwój w środowisku biznesowym i danie im możliwości na pełne wykorzystanie swojego potencjału.

Firma dąży do tego, by utrzymywać równe proporcje pomiędzy kobietami i mężczyznami na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej. Organizacja jest dumna z tego, że zarówno na podstawowych, jak i menadżerskich, dyrektorskich i zarządczych stanowiskach kobiety stanowią dziś w Warner Bros. Discovery 45% zespołu. Polityka HR nie tylko sprzyja rozwojowi talentów kobiet, ale także wspiera tworzenie się silnej społeczności pań, która sama inicjuje wiele działań adresowanych do pracowników i pracowniczek. Społeczność ta skupiona jest w **WBD Women's Network**. Należą do niej obecnie w Polsce 334 osoby. W gronie tym są też mężczyźni, którzy wspierają swoje koleżanki i współpracowniczki. Patronkami WBD Women's Network w zespole zarządzającym są Kasia Kieli, President & Managing Director WBD

w Polsce i CEO TVN oraz Agnieszka Maciejewska, Group VP People & Culture. Świadczy to o tym, jak ważna jest dla firmy działalność tej grupy. Celem WBD Women's Network jest przede wszystkim jak najlepsze wykorzystanie siły, potencjału i talentów kobiet, poprzez dostarczanie im programów rozwojowych i organizowanie wydarzeń, które łączą i inspirują kobiety. - *Kobieta w miejscu pracy dba przede wszystkim o swój zespół. Nie zawsze pamięta o sobie. Dlatego stworzyliśmy WBD Women's Network - środowisko, w którym wzajemnie się wspieramy. Bycie razem, dodawanie sobie siły to misja naszej Grupy. Ciekawe jest to, że nasze działania dotyczą często panów, bo zależy nam przede wszystkim na inkluzywności* - mówi Agnieszka Maciejewska, Group VP People & Culture w Warner Bros. Discovery w Polsce.



Jedną z najważniejszych inicjatyw, które zrodziły się na forum WBD Women's Network jest program rozwojowy **Leading Women, realizowany we współpracy z Agnieszką Bilińską, która prowadzi program menedżerski w Fundacji Liderów Biznesu**. Pierwsza edycja programu ruszyła wiosną 2021 r. Jego celem jest budowanie kompetencji przywódczych, wzmacnianie wiary we własne siły i podnoszenie skuteczności biznesowej kobiet. Program jest adresowany do pań, które nie pełniły dotąd ról menedżerskich.

Na program składa się 6 modułów tematycznych, po 6 godzin każdy. Przyszłe liderki zdobywają m.in. wiedzę na temat inteligencji emocjonalnej, marki osobistej, zarządzania stresem i emocjami, pozytywnego myślenia czy autoprezentacji. W ramach programu przeprowadzana jest indywidualna diagnoza Extended DiSC i odbywają się spotkania z kobietami, które mogą być inspiracją dla jego uczestniczek. W pierwszej edycji były to Agnieszka Maciejewska, Olga Legosz – ekspertka z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi oraz Dorota Żurkowska – dyrektor Eurosportu w Polsce i członkini zarządu TVN Warner Bros. Discovery. Na przyszłe liderki czekają też indywidualne sesje trenerskie oraz dwugodzinny follow up, podczas którego wspólnie z trenerką analizują, co dzięki programowi zyskały i co ze zdobytą wiedzą zrobią dalej. – *Dobór tematów i form rozwoju został poprzedzony analizą potrzeb zgłoszonych przez członkinie WBD Women's Network, dzięki czemu program jest dobrze dostosowany do oczekiwań zatrudnionych w firmie kobiet. Jest stacjonarny, więc oferuje nie tylko dostęp do wiedzy i rozwój umiejętności, ale także szansę na autentyczny networking i wymianę doświadczeń* – mówi Natalia Grodzka, koordynatorka WBD Women's Network.

W każdej edycji może wziąć udział 20 kobiet. Do pierwszej zgłosiło się 30 pań, do drugiej, która rozpoczęła się we wrześniu i potrwa do grudnia 2022 r. – zgłoszeń było już 80. To efekt znakomitego odbioru programu w organizacji i dowód na to, jak był potrzebny. – *Uzyskanie zgody przełożonej lub przełożonego nie jest barierą wejścia do programu* – mówi Natalia Grodzka. – *Jeśli kandydatka się zakwalifikuje, o taką zgodę w jej imieniu wnioskuje koordynatorka programu*.

Program Leading Women to nie jedyna inicjatywa kobiecej grupy w Warner Bros. Discovery. Uczestniczki WBD Women's Network podsuwają pomysły na wiele organizowanych w firmie wydarzeń – warsztatów, paneli dyskusyjnych i webinarów. Ich tematy odpowiadają na bieżące wyzwania, z jakimi mierzą się pracownicy i pracowniczki Warner Bros. Discovery. W tym roku były to m.in.: **cykl warsztatów „Mental Power”**, **webinary rodzicielskie** (np. dotyczące wychowania nastolatków czy prowadzenia z dziećmi rozmowy o wojnie) i **wellbeingowe** (np. dotyczące radzenia sobie z emocjami, lękiem, mądrego pomagania czy dobrostanu finansowego).

Z inicjatywy WBD Women's Network firma została strategicznym partnerem **TEDxWoman**.

Dzięki tej współpracy odbyły się dwa warsztaty: Storytelling w biznesie oraz Wzmacnianie pewności siebie. Jesienią i zimą na zatrudnione w firmie panie czeka jeszcze **cykl szkoleniowo-wellbeingowy pod hasłem: „Proud to be a working mom! Czyli mama wraca do gry!”**

WBD Women's Network dba również o **zdrowie kobiet**. Dzięki należącym do tej grupy paniom w firmowych łazienkach na stałe zagościły bezpłatne środki higieniczne. Dzięki Grupie podejmowane są też w firmie i na antenie ważne dla kobiet tematy, takie jak menopauza. W webinarze dr n.med. Katarzyny Skórzewskiej pt. „Jestem na to za młoda!, czyli jak nie dać się zaskoczyć menopauzie” wzięło udział 200 osób, w tym panowie, którzy chcą zrozumieć wyzwania zdrowotne kobiet, by skutecznie wspierać swoje koleżanki, matki, siostry i partnerki. Równocześnie temat ten został podjęty na antenie TVN Style w cyklu Agaty Młynarskiej „Bez tabu”. Tematy dotyczące wellbeingu kobiet są też stale obecne w innych programach, np. „Miasto Kobiet”.

WBD Women's Network **wspiera również organizacje i fundacje**, które działają na rzecz kobiet. Realizację akcji charytatywnych ułatwia współpraca z zespołami zajmującymi się produkcją treści telewizyjnego. Dzięki tej współpracy osobowości telewizyjne pojawiają się na wydarzeniach organizowanych przez grupę, a podejmowane na forum grupy tematy trafiają na antenę. Z okazji Dnia Kobiet z inicjatywy WBD Women's Network we współpracy z TVN Style i firmą YES wyemitowane zostały specjalne spoty na rzecz Centrum Praw Kobiet za kwotę 100 000 zł.

Z inicjatywy Grupy, przed wakacjami ruszył w firmie również specjalny półroczny program stażowy dla kobiet z Ukrainy, który pomaga im odnaleźć się i rozwijać w naszym kraju.

Grupa Warner Bros. Discovery przywiązuje dużą wagę do wartości oraz do **spójności tego, jak działa wewnętrznie, z tym, co i jak komunikuje na swoich antenach**. Od 2018 r. w redakcji TVN24 funkcjonuje Zespół standardów i dobrych praktyk dziennikarskich, który stoi na straży etyki dziennikarskiej. Wśród priorytetów Zespołu, jest stała współpraca z wydawczyniami i wydawcami oraz producentkami i producentami w celu zwiększania reprezentacji kobiet na antenie. Redakcja na bieżąco analizuje statystyki dotyczące zapraszanych gości pod względem płci, uwzględniając osoby niebinarne. Stale rozbudowuje też bazę kontaktów o uznane ekspertki z różnych dziedzin. Mimo dominacji mężczyzn w wielu obszarach życia społecznego w Polsce, w tym zwłaszcza w polityce, na antenie TVN 24 kobiety stanowią dziś około 35% zapraszanych gości, podczas gdy światowa średnia wg danych Global Media Monitoring Project to 25%. Ambicją redakcji jest osiągnięcie poziomu 50% kobiet w programach TVN24.



# EKSPERCI OD ZADAŃ SPECJALNYCH W OBSZARACH



Wellbeing



Kultura organizacyjna



Employer branding



Komunikacja wewnętrzna



Różnorodność



Budowanie zaangażowania

## 1. BADANIA

### Przeprowadzamy badania

- Identyfikacja EVP
- Benchmarki rynkowe
- Audyty (wellbeing, wizerunku pracodawcy, kultury organizacyjnej, procesu rekrutacji, komunikacji)
- Badania Zaangażowania

## 2. STRATEGIA

### Tworzymy i wdrażamy strategie

- Wellbeing
- Employer branding
- Komunikacji wewnętrznej
- Zarządzania różnorodnością
- Budowania kultury organizacyjnej
- Komunikowania zmiany

## 3. REALIZACJA

### Promujemy najlepszych pracodawców i ich praktyki

- Kampanie wizerunkowe i rekrutacyjne
- Programy dla młodych talentów (ambadorskie, stażowe, praktyk, menadżerskie)
- Wydarzenia promujące zdrowy styl życia
- Wydarzenia online

## 4. EDUKACJA

### Dostarczamy inspiracji i edukujemy

- Warsztaty i szkolenia, także on-line
- Raporty
- Webinary, Podcasty, Ebooki
- Baza dostawców i inspiracji Well.hr

## Przypisy

- 1 World Economic Forum, Global Gender Gap Report 2022
- 2 Odpowiedź na pytanie: In your country, to what extent do companies provide women with the same opportunities as men to rise to positions of leadership? (1=not at all; 7=to a great extent)
- 3 World Economic Forum, Global Gender Gap Report 2022
- 4 Polska na drodze zrównoważonego rozwoju. Raport 2020, GUS.
- 5 [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport\\_rynek\\_pracy\\_grudzien\\_2020\\_ost.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport_rynek_pracy_grudzien_2020_ost.pdf)
- 6 Udział kobiet na rynku pracy w Polsce, <https://gov.legalis.pl/udzial-kobiet-na-ryнку-pracy-w-polsce/>
- 7 Women at Work 2022, Deloitte
- 8 Tytankingi pracy – kobiety na rynku pracy w dobie cyfrowej transformacji, Future Collars 2021
- 9 Progress On The Sustainable Development Goals. The Gender Snapshot 2022
- 10 Dzień Kobiet. Czy polityka jest kobietą? Trzy wykresy i dwie mapy o tym, jak bardzo nie jest. Gazeta.pl
- 11 Women in business 2022, Grant Thornton, <https://www.grantthornton.global/en/insights/women-in-business-2022/>
- 12 [za:] Kobiety muszą przebijają szklany klif. Co to oznacza?, [https://mambiznes.pl/wlasny-biznes/kobiety-musza-przebijac-szklany-klif-oznacza-107047\\_2022](https://mambiznes.pl/wlasny-biznes/kobiety-musza-przebijac-szklany-klif-oznacza-107047_2022)
- 13 Ewa Lisowska, Działania na rzecz wzmocnienia pozycji kobiet w organizacji, Kobieta i Biznes 2021/nr 1-4.
- 14 Win-win: How empowering women can benefit Central and Eastern Europe, McKinsey 2022.
- 15 Women in the Workplace: Key Findings 2022
- 16 Global Gender Gap 2021, World Economic Forum.
- 17 Kobiety na Rynku Pracy 2022, Hays, [https://image.email.hays.com/lib/fe4515707564057c751477/m/6/a467e1d6-07b-9-4478-bb4c-aa71dd15dc59.pdf?subskey=magdalena.pancewicz@well.hr&utm\\_source=SFMC&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=PL\\_KOBIETY\\_2022\\_DOWNLOAD\\_REPORT](https://image.email.hays.com/lib/fe4515707564057c751477/m/6/a467e1d6-07b-9-4478-bb4c-aa71dd15dc59.pdf?subskey=magdalena.pancewicz@well.hr&utm_source=SFMC&utm_medium=email&utm_campaign=PL_KOBIETY_2022_DOWNLOAD_REPORT)
- 18 Kathy Caprino, The „Glass Cliff” Phenomenon That Senior Female Leaders Face Today And How To Avoid It, Forbes 2015, <https://www.forbes.com/sites/kathycaprino/2015/10/20/the-glass-cliff-phenomenon-that-senior-female-leaders-face-to-day-and-how-to-avoid-it/?sh=17b1ccbd79c6>
- 19 Tristan L. Botelho, Mabel Abraham, Research: Objective Performance Metrics Are Not Enough to Overcome Gender Bias, Harvard Business Review 2017, <https://hbr.org/2017/10/research-objective-performance-metrics-are-not-enough-to-overcome-gender-bias>
- 20 Christine Silva, Herminia Ibarra, Game-Changing Leadership Roles, Harvard Business Review 2012, <https://hbr.org/2012/11/study-women-get-fewer-game-changing.html>
- 21 Joseph A. Vandello and Jennifer K. Bosson, Hard Won and Easily Lost: A Review and Synthesis of Theory and Research on Precarious Manhood, Psychology of Men & Masculinity 2012/4. Online First Publication, September 17, 2012.
- 22 <https://innpoland.pl/118405,byl-szklany-sufit-jest-szklany-klif-kobiety-w-robieniu-karier-maja-wciaz-pod-gorke>
- 23 <https://www.europarl.europa.eu/news/pl/headlines/society/20200227STO73519/luka-placowa-miedzy-kobietami-a-mezczyznami-fakty-i-liczby-infografika>
- 24 <https://news.un.org/en/story/2022/09/1126901>
- 25 Women in Work Index PwC 2022.
- 26 Global Gender Gap Report 2022, World Economic Forum 2022.
- 27 Przyczyny luki płacowej podajemy za: <https://www.europarl.europa.eu/news/pl/headlines/society/20200227STO73519/luka-placowa-miedzy-kobietami-a-mezczyznami-fakty-i-liczby-infografika>
- 28 OECD, 2021
- 29 Tytankingi pracy – kobiety na rynku pracy w dobie cyfrowej transformacji, Future Collars 2021.
- 30 <https://www.europarl.europa.eu/news/pl/headlines/society/20200109STO69925/luka-placowa-miedzy-kobietami-a-mezczyznami-definicja-i-przyczyny>
- 31 <https://www.europarl.europa.eu/news/pl/headlines/society/20200109STO69925/luka-placowa-miedzy-kobietami-a-mezczyznami-definicja-i-przyczyny>
- 32 <https://www.gsb.stanford.edu/insights/whats-behind-pay-gap-stem-jobs>
- 33 Kobiety na Rynku Pracy 2022, Hays, [https://image.email.hays.com/lib/fe4515707564057c751477/m/6/a467e1d6-07b-9-4478-bb4c-aa71dd15dc59.pdf?subskey=magdalena.pancewicz@well.hr&utm\\_source=SFMC&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=PL\\_KOBIETY\\_2022\\_DOWNLOAD\\_REPORT](https://image.email.hays.com/lib/fe4515707564057c751477/m/6/a467e1d6-07b-9-4478-bb4c-aa71dd15dc59.pdf?subskey=magdalena.pancewicz@well.hr&utm_source=SFMC&utm_medium=email&utm_campaign=PL_KOBIETY_2022_DOWNLOAD_REPORT)
- 34 <https://andieandal.com/gender-stereotypes-biases-foster-women-workplace/>
- 35 <https://www.deseret.com/opinion/2022/9/9/23342891/opinion-workplace-gender-stereotypes-emotion-equality>
- 36 Potencjał kobiet dla branży technologicznej, 2015. <http://potencjalkobiet.pl/raport-badawczy>
- 37 Shelley Correll, Caroline Simard, “Research: Vague Feedback Is Holding Women Back,” Harvard Business Review, April 29, 2016, <https://hbr.org/2016/04/research-vague-feedback-is-holding-women-back>
- 38 <https://hbr.org/2018/05/what-most-people-get-wrong-about-men-and-women>
- 39 <https://pap-mediroom.pl/polityka-i-spoleczenstwo/jawne-wynagrodzenia-w-ofertach-pracy-sa-wazne-dla-93-proc-polakow-nowe>
- 40 Miała ona wejść w życie już na początku sierpnia (taka była rekomendacja KE), jednak proces te się opóźnił. Wdrożenie zmian nastąpi dopiero z nowym rokiem.
- 41 <http://www.dziewczynynapolitechniki.pl/pdfy/raport-kobiety-na-politechnikach-2021.pdf> Grafika prezentuje dane na temat uczelni publicznych.
- 42 <https://hbr.org/2018/05/what-most-people-get-wrong-about-men-and-women>
- 43 brak źródła
- 44 brak źródła
- 45 <https://www.scotsman.com/read-this/millions-of-teenage-girls-want-to-break-the-glass-ceiling-with-a-career-in-a-male-dominated-field-3743560>
- 46 <https://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2018/05/31/pp053118pursuing-womens-economic-empowerment>
- 47 Central Europe’s great gender opportunity, McKinsey & Company 2021, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/europe/central-europes-great-gender-opportunity>
- 48 Ukryty potencjał polskiego rynku pracy. Kobiety nieaktywne zawodowo, Deloitte 2018.
- 49 Cassandra Frangos, Female Leadership: The New Approach In The Workplace, Forbes 2021, <https://www.forbes.com/sites/cassandrafrangos/2021/10/28/female-leadership-the-new-approach-in-the-workplace/?sh=7c58524b7c34>

- 50 Research: Adding Women to the C-Suite Changes How Companies Think, C.Post, B.Lokshin, Ch.Boone, HBR, [https://hbr-](https://hbr-org.cdn.ampproject.org/c/s/hbr.org/amp/2021/04/research-adding-women-to-the-c-suite-changes-how-companies-think)
- 51 Banks with More Women on Their Boards Commit Less Fraud, S. Berinato, HBR 2021/5-6, [https://hbr.org/2021/05/banks-](https://hbr.org/2021/05/banks-with-more-women-on-their-boards-commit-less-fraud)
- 52 ILO Enterprice Survey 2018.
- 53 [https://www.pwc.com/id/en/pwc-publications/services-publications/consulting/women-in-work-index.html#cta-down-](https://www.pwc.com/id/en/pwc-publications/services-publications/consulting/women-in-work-index.html#cta-download)
- 54 Central Europe's great gender opportunity, MsKinsey & Company 2021, [https://www.mckinsey.com/featured-insights/](https://www.mckinsey.com/featured-insights/europe/central-europes-great-gender-opportunity)
- 55 Central Europe's great gender opportunity, MsKinsey & Company 2021, [https://www.mckinsey.com/featured-insights/](https://www.mckinsey.com/featured-insights/europe/central-europes-great-gender-opportunity)
- 56 [https://www.pwc.com/id/en/pwc-publications/services-publications/consulting/women-in-work-index.html#cta-down-](https://www.pwc.com/id/en/pwc-publications/services-publications/consulting/women-in-work-index.html#cta-download)
- 57 Ukryty potencjał polskiego rynku pracy. Kobiety nieaktywne zawodowo, Deloitte 2018.
- 58 Central Europe's great gender opportunity, McKinsey & Company 2021, [https://www.mckinsey.com/featured-insights/](https://www.mckinsey.com/featured-insights/europe/central-europes-great-gender-opportunity)
- 59 Women at Work 2022, Deloitte, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/deloitte-women-at-](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/deloitte-women-at-work-2022-a-global-outlook.pdf)
- 60 <https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills>
- 61 Women in the Workplace 2021, McKinsey & Company 2021
- 62 Beyond the glass ceiling: Why businesses need women at the top, World labour Organisation, [https://www.ilo.org/info-](https://www.ilo.org/info-stories/en-GB/Stories/Employment/beyond-the-glass-ceiling#cracking)
- 63 STEM Women White Paper 2019-2021
- 64 Organization Studies
- 65 <https://leanin.org/>
- 66 Cassandra Frangos, Female Leadership: The New Approach In The Workplace, Forbes 2021, [https://www.forbes.com/](https://www.forbes.com/sites/cassandrafrangos/2021/10/28/female-leadership-the-new-approach-in-the-workplace/?sh=7c58524b7c34)
- 67 Cassandra Frangos, Female Leadership: The New Approach In The Workplace, Forbes 2021, [https://www.forbes.com/](https://www.forbes.com/sites/cassandrafrangos/2021/10/28/female-leadership-the-new-approach-in-the-workplace/?sh=7c58524b7c34)
- 68 Female Leadership: The New Approach In The Workplace, Forbes 2021
- 69 [https://www.forbes.com/sites/cassandrafrangos/2021/10/28/fema-](https://www.forbes.com/sites/cassandrafrangos/2021/10/28/female-leadership-the-new-approach-in-the-workplace/?sh=62c4b18c7c34)
- 70 <https://www.rpharms.com/recognition/inclusion-diversity/microaggressions/gender>
- 71 Women @ Work 2022, Deloitte.
- 72 Tytanking Kobiety na rynku pracy w dobie cyfrowej transformacji. Women Update.
- 73 <https://andieandal.com/gender-stereotypes-part-iv-self-limiting-biases/>
- 74 [https://www.forbes.com/sites/margiewarrell/2019/03/06/the-confidence-gap-six-ways-women-can-dismantle-the-hurd-](https://www.forbes.com/sites/margiewarrell/2019/03/06/the-confidence-gap-six-ways-women-can-dismantle-the-hurdles-in-their-own-heads/?sh=767c0ab14219)
- 75 Gender stereotypes about intellectual ability emerge early and influence children's interests, [https://pubmed.ncbi.nlm.](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28126816/)
- 76 [https://hbswk.hbs.edu/item/how-gender-stereotypes-less-than-br-greater-than-kill-a-woman-s-less-than-br-greater-than-](https://hbswk.hbs.edu/item/how-gender-stereotypes-less-than-br-greater-than-kill-a-woman-s-less-than-br-greater-than-self-confidence)
- 77 <https://www.verywellmind.com/imposter-syndrome-and-social-anxiety-disorder-4156469>
- 78 Women @ Work 2022, Deloitte.
- 79 Women @ Work 2022, Deloitte.
- 80 Women in the Workplace, McKinsey 2022.
- 81 Women @ Work 2022, Deloitte.
- 82 [https://pulsmedycyny.pl/zgony-z-powodu-raka-polska-wciaz-ma-jeden-z-najwyzszych-wskaznikow-umieralnosci-wsrod-](https://pulsmedycyny.pl/zgony-z-powodu-raka-polska-wciaz-ma-jeden-z-najwyzszych-wskaznikow-umieralnosci-wsrod-krajow-oecd-raport-1136388)
- 83 Health at a Glance 2021.
- 84 [https://pulsmedycyny.pl/zgony-z-powodu-raka-polska-wciaz-ma-jeden-z-najwyzszych-wskaznikow-umieralnosci-wsrod-](https://pulsmedycyny.pl/zgony-z-powodu-raka-polska-wciaz-ma-jeden-z-najwyzszych-wskaznikow-umieralnosci-wsrod-krajow-oecd-raport-1136388)
- 85 Onkologia w czasach Covid 19. Jak pandemia zmieniła dostępność do opieki onkologicznej?, Fundacja Onkologia 2025.
- 86 State of Health in the EU Polska. Profil systemu ochrony zdrowia 2021
- 87 Women @ Work 2022, Deloitte.
- 88 McKinsey
- 89 Women at Work 2022, Deloitte
- 90 <https://www.se.com/pl/pl/about-us/careers/women-in-tech.jsp> ; [https://www.se.com/pl/pl/about-us/press/local/life-at-](https://www.se.com/pl/pl/about-us/press/local/life-at-schneider-electric-poland/interview-with-adrianna-sosnowicz.jsp)
- 91 [https://cofund.org.pl/upload/firma-rownych-szans\\_web.pdf](https://cofund.org.pl/upload/firma-rownych-szans_web.pdf) (str.37 pdf)
- 92 [https://sukcespisanyszminka.pl/wp-content/uploads/2020/02/Raport\\_ChampionsOfChange.pdf](https://sukcespisanyszminka.pl/wp-content/uploads/2020/02/Raport_ChampionsOfChange.pdf)
- 93 <https://next.gazeta.pl/next/7,161716,25728607,te-firmy-wspieraja-kobiety-w-pracy-poznaj-najlepsze-praktyki.html>
- 94 <http://strongleadersinit.com/27854018264719384213/Raport-Strong-Leaders-Creator-in-IT.pdf?>
- 95 <https://next.gazeta.pl/next/7,161716,29024314,prowadzenie-konta-przelewy-mozesz-miec-za-okragle-0-zi-wystarczy.html>
- 96 <http://strongleadersinit.com/27854018264719384213/Raport-Strong-Leaders-Creator-in-IT.pdf?>
- 97 <https://www.livecareer.pl/porady-zawodowe/kobiety-na-stanowiskach-kierowniczych-badanie>
- 98 <https://www.livecareer.pl/porady-zawodowe/kobiety-na-stanowiskach-kierowniczych-badanie>
- 99 <https://www.statista.com/chart/4467/female-employees-at-tech-companies/>
- 100 <https://biznes.newseria.pl/biuro-prasowe/firma/dobre-praktyki-3m,b730349705>
- 101 <https://strongleadersinit.com/>
- 102 Celem projektu badawczego „Zawodowe mniejszości płciowe. Analiza sytuacji kobiet w zawodach zmaskulinizowanych i mężczyzn w zawodach sfeminizowanych” (projekt finansowany ze środków statutowych na Wydziale Nauk Społecznych, Uniwersytet SWPS w Warszawie) była analiza sytuacji osób wybierających zawód niezgodny ze stereotypem swojej płci.
- 103 <http://strongleadersinit.com/27854018264719384213/Raport-Strong-Leaders-Creator-in-IT.pdf?>
- 104 <https://nutridome.pl/nmag/kobiecosc-jak-ja-wspolczesnie-rozumiemy>
- 105 <https://www.payanalytics.com/newsroom/what-happens-in-organizations-when-pay-becomes-more-transparent>



106 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A52021PC0093>  
107 [https://cofund.org.pl/upload/firma-rownych-szans\\_web.pdf](https://cofund.org.pl/upload/firma-rownych-szans_web.pdf)  
108 <https://www.nature.com/articles/s41562-022-01288-9>  
109 [https://sukcespisanyszminka.pl/wp-content/uploads/2020/02/Raport\\_ChampionsOfChange.pdf](https://sukcespisanyszminka.pl/wp-content/uploads/2020/02/Raport_ChampionsOfChange.pdf)  
110 [https://sukcespisanyszminka.pl/wp-content/uploads/2020/02/Raport\\_ChampionsOfChange.pdf](https://sukcespisanyszminka.pl/wp-content/uploads/2020/02/Raport_ChampionsOfChange.pdf)  
111 <https://www.medonet.pl/narodowy-test-zdrowia-polakow/nowotwory,rak-piersi-w-polsce-i-na-swiecie---liczba-zachorowan--objawy--badania--infografika-,artykul,38409255.html>  
112 <https://www.ofeminin.pl/swiat-kobiet/to-dla-nas-wazne/bol-menstruacyjny-pozbawia-kobiety-az-9-produktywnych-dni-w-skali-roku/8nnnd2l>  
113 <https://cyklkariery.wp.pl/urlp-menstruacyjny-w-oczekiwaniu-na-odgorne-regulacje>  
114 <https://www.washingtonpost.com/wellness/2022/05/25/menstrual-leave-spain-paid-benefits/>  
115 [https://wyborcza.biz/biznes/7,159911,27697747,urlp-menstruacyjny.html?utm\\_source=MM&utm\\_medium=B&utm\\_campaign=Ll](https://wyborcza.biz/biznes/7,159911,27697747,urlp-menstruacyjny.html?utm_source=MM&utm_medium=B&utm_campaign=Ll)  
116 <https://next.gazeta.pl/next/7,161716,25728607,te-firmy-wspieraja-kobiety-w-pracy-poznaj-najlepsze-praktyki.html>  
117 „Praca a obowiązki rodzinne 2018” GUS  
118 <https://www.mindsethealth.com/matter/workplace-menopause-leave>  
119 <https://menopausefriendly.co.uk/>  
120 <https://dileaders.com/blog/why-menopause-is-a-di-issue/>  
121 <https://sukcespisanyszminka.pl/dobre-praktyki-na-rzecz-roznorodnosci-i-rownosci-plci/>  
122 <https://www.wirtualnemedi.pl/artykul/ringier-axel-springer-polska-kobiety-w-mediach-equalvoice>  
123 Edelman Trust Barometer 2022  
124 <https://www.forbes.pl/biznes/kobiety-podejmuj-na-wet-80-procent-decyzji-zakupowych-jaka-jest-konsumentka-xxi-wieku/r5b6l7x>  
125 <https://www.bcg.com/publications/2019/fixing-the-flawed-approach-to-diversity>  
126 Global Diversity Study, BCG 2018, <https://www.bcg.com/publications/2019/fixing-the-flawed-approach-to-diversity>  
127 <https://www.catalyst.org/research/deutsche-post-dhl-group-women-in-management/>  
128 2020 Gender Social Norm Index (GSNI), UNDP, <https://hdr.undp.org/content/2020-gender-social-norms-index-gsni>  
129 Women in the Workplace 2021, McKinsey & Co, [https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women\\_in\\_the\\_Workplace\\_2021.pdf](https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2021.pdf)  
130 Katie Johnston, At the office, unrewarded work often falls to women, <https://www.bostonglobe.com/2022/07/18/business/office-unrewarded-work-often-falls-women/>  
131 <https://www.forbes.com/sites/deloitte/2021/07/14/these-organizations-show-how-best-to-support-female-employees-post-pandemic/?sh=46629c2747d8>  
132 <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/deloitte-women-at-work-2022-a-global-outlook.pdf>

# Autorki raportu

---



## Ewa Ułamek

Od 10 lat działa w doradztwie i wdrażaniu procesów HR. Specjalizuje się w Employer Brandingu, badaniu i budowaniu zaangażowania oraz strategicznych działaniach wellbeing. Jako właściciel Well.hr tworzy pierwszą w Polsce bazę pracowniczą i bada rynek benefitów pracowniczych.

Prywatnie mama rocznej Zuzi, amatorka jeździectwa i fanka brownie z malinami.



## Magdalena Pancewicz

Od ponad 8 lat działa w branży HR oraz komunikacji i marketingu: przyciąga do firm talenty, buduje zaangażowanie oraz motywację pracowników i dba o ich wellbeing. Doświadczenie zawodowe zdobywała, pracując w firmach różnych branż – od bankowości po branżę budowlaną – i różnej wielkości – od startupu do korporacji zatrudniającej ponad 250 tys. pracowników. W Well.hr odgrywa rolę sceptyka – dba o konkrety, efekty i mierzalne korzyści.

W wolnym czasie biega, czyta książki i zwiedza destylarnie whisky (niekoniecznie w tym samym czasie).



## Joanna Kotzian

Od 20 lat działa w branży doradztwa HR. Tworzy i realizuje strategie wellbeing oraz employer branding. Koordynuje projekty doradcze z zakresu badań pracowniczych, kultury organizacyjnej, budowania zaangażowania, komunikacji i różnorodności. Wśród jej klientów są międzynarodowe korporacje i największe firmy polskie – całe spektrum branż i rodzajów działalności. Nic nie sprawia jej większej radości niż informacja, że po wdrożeniu jej rekomendacji wyniki badania satysfakcji pracowników poszybowały w górę.

W wolnym czasie chodzi na koncerty, czyta i uprawia jogę.