

# **Dobre praktyki w miejscu pracy**

## **Równość w miejscu pracy? To się opłaca**

Dbanie o inkluzywne, bezpieczne i sprawiedliwe miejsce pracy przynosi realne korzyści zarówno organizacjom, jak i pracownikom\_czkom. Różnorodne zespoły są bardziej kreatywne i zaangażowane, co w naturalny sposób przekłada się na wyższą efektywność i lepsze wyniki. Osoby zatrudnione, które czują się równo traktowane i akceptowane, mogą być w pracy sobą – a to sprzyja dobrej atmosferze, lojalności i chęci pozostania w organizacji na dłużej. Mniejsza rotacja oznacza z kolei niższe koszty i większą stabilność zespołów. Firmy i instytucje, które budują reputację sprawiedliwego i otwartego pracodawcy, łatwiej przyciągają także nowe talenty. Jak więc stworzyć inkluzywne i równe miejsce pracy? W tym artykule pokazujemy, jak zrobić to krok po kroku.

## **Równość na serio, a nie tylko na papierze**

Budowanie równościowego miejsca pracy to proces, który wymaga realnej zmiany w funkcjonowaniu organizacji oraz konsekwentnego wdrażania w codziennej praktyce takich wartości jak: równe traktowanie, szacunek i wyrównywanie szans grup znajdujących się w mniej uprzywilejowanej sytuacji. Samo stworzenie polityki i przekazanie jej pracownikom\_czkom do podpisu nie wystarczy. Zapisy w dokumentach są jedynie punktem odniesienia – wyznaczają kierunek i standardy, ale bez faktycznego stosowania pozostają martwymi deklaracjami. Kluczowe jest rzeczywiste zaangażowanie kierownictwa, zadbanie o to, aby pracownicy\_czki rozumieli sens i znaczenie przyjętych zasad, oraz konsekwentne wprowadzanie ich w życie w

codziennych decyzjach, relacjach i praktykach organizacyjnych.

### **Po pierwsze, nie dyskryminuj**

Zasada równości szans zakłada, że wszystkie osoby – niezależnie od swojej tożsamości, płci, wieku, narodowości, rasy, pochodzenia etnicznego, wyznania, orientacji seksualnej, stopnia sprawności czy pełnionych ról życiowych, np. opiekuńczych lub innych cech, powinny mieć takie same możliwości dostępu do zatrudnienia, rozwoju zawodowego i awansu.

W praktyce oznacza to, że pracodawca powinien stworzyć takie warunki i codzienne zasady, które zapewniają w rekrutacji, decyzjach awansowych czy dostępie do szkoleń obiektywność ocen oraz podejmowanie decyzji w oparciu o jasne i przejrzyste kryteria – takie jak umiejętności, doświadczenie i wiedza – a nie cechy osoby niezwiązane z wykonywaną pracą. Z jednej strony wymaga to wprowadzenia klarownych procedur oraz obiektywnych, mierzalnych kryteriów oceny. Z drugiej zaś niezbędne są działania podnoszące wiedzę i świadomość, zwłaszcza w zakresie ukrytych uprzedzeń i nieuświadomionych przekonań, które mogą niepostrzeżenie wpływać na procesy decyzyjne.

### **Po drugie, wyrównuj szanse**

Drugi wymiar równości szans polega na aktywnym wyrównywaniu sytuacji tych grup, które znajdują się w gorszym położeniu lub napotykają na specyficzne bariery. Na przykład, kobiety są grupą, która w wielu obszarach rynku pracy są w gorszej sytuacji. Jednym z przejawów jest zjawisko zwane szklanym sufitem, czyli niższym udziałem kobiet (43%[1]) wśród kadry kierowniczej. Jednocześnie kobiety zarabiają mniej od mężczyzn. Luka płacowa w Polsce, czyli różnica między średnim wynagrodzeniem kobiet i mężczyzn u danego pracodawcy wynosi około 8% [2]. Wyrównywanie szans wymaga, aby organizacja podejmowała celowe, świadome i długofalowe działania w celu zmniejszania nierówności.

### **Po trzecie, dostrzegają potrzeby**

Różnorodność zespołów jest ogromnym zasobem dla organizacji, ale bez świadomego zarządzania różnicami nie trudno o konflikty, nieporozumienia i zmniejszenie efektywności poszczególnych pracowników\_czek, jak i całego zespołu. To, że się różnimy, oznacza inne potrzeby, inne sposoby motywowania, komunikowania się i tworzenia takich warunków pracy, aby były optymalne dla każdego członka\_kini zespołu. Zobaczmy to na przykładzie. W starzejącym się społeczeństwie coraz więcej osób łączy pracę zawodową z opieką nad starszymi rodzicami, co w naturalny sposób wymaga większej elastyczności. Dlatego zapewnienie elastycznych form organizacji czasu pracy staje się kluczowe dla rosnącej grupy pracowników\_czek, pozwalając uniknąć sytuacji, w której osoby zatrudnione muszą wybierać pomiędzy pracą a obowiązkami opiekuńczymi.

Dla innej grupy, osób neuroatypowych, dla których standardowe środowisko pracy bywa źródłem nadmiernego obciążenia, ograniczenie hałasu, ostrego światła czy pracy w otwartej przestrzeni, a także możliwość korzystania z cichych pomieszczeń, może znacząco poprawić ich komfort i efektywność. Z kolei wewnętrzne regulacje dotyczące benefitów pracowniczych, np. prywatnego ubezpieczenia medycznego, powinny umożliwiać objęcie ubezpieczeniem partnera/ki, niezależnie od ich płci, aby mogły z nich skorzystać osoby żyjące w parach jedнопłciowych.

\* Źródło 1

\* Źródło 2



# Kluczowe polityki wewnętrzne

Poniżej znajduje się lista kluczowych regulaminów i polityk, które wspierają równość szans i inkluzję w miejscu pracy wraz z najważniejszymi zasadami, jakie warto uwzględnić przy ich projektowaniu i wdrażaniu w codziennej praktyce organizacyjnej.

## Procedura przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy

**Partycypacyjny proces opracowania procedury:** Procedura powinna być opracowana z udziałem przedstawicieli różnych grup pracowniczych, tak aby uwzględniała zróżnicowane doświadczenia i perspektywy osób pracujących w organizacji.

**Definicje i przykłady:** Dokument zawiera definicje i przykłady niepożądanych zachowań, w tym dyskryminacji, molestowania, molestowania seksualnego oraz mobbingu.

**Możliwość zgłaszania naruszeń:** Procedura jasno określa, do kogo i w jaki sposób można zgłaszać naruszenia, zapewniając poufność, ochronę danych oraz ochronę przed działaniami odwetowymi wobec osób zgłaszających.

**Transparentny tryb postępowania:** Opisany jest tryb i regulamin pracy komisji rozpatrującej zgłoszenia, w tym jej skład, etapy działania i terminy podejmowania decyzji.

**Konsekwencje naruszeń:** Procedura wskazuje możliwe konsekwencje wobec osób dopuszczających się dyskryminacji lub mobbingu, adekwatne do wagi naruszenia i zgodne z przepisami prawa.

**Monitoring i analiza:** Organizacja wdraża mechanizmy monitorowania przypadków dyskryminacji i mobbingu, w tym analizę zgłoszeń, wyników kontroli oraz postępowań, wykorzystując te dane do doskonalenia działań zapobiegawczych.

**Ewaluacja i komunikacja:** Zagadnienia równego traktowania są regularnie uwzględniane w badaniach satysfakcji pracowniczej, komunikowane w ramach komunikacji wewnętrznej oraz wspierane poprzez aktywne zaangażowanie organizacji w inicjatywy i działania zewnętrzne na rzecz równego traktowania.

## Przykładowa procedura

[Pobierz](#)

## Polityka rekrutacyjna

Zasady wspierające obiektywną i włączającą rekrutację:

**Anonimizacja zgłoszeń** (ślepe CV): Usuwanie danych osobowych (imię, nazwisko, zdjęcie, wiek, płeć) na pierwszym etapie selekcji, aby oceniać wyłącznie kompetencje.

**Neutralne ogłoszenia o pracę:** Stosowanie języka inkluzywnego, który zachęca zarówno kobiety, jak i mężczyzn do aplikowania (np. zamiast „programista” -> „osoba na stanowisko programisty”).

**Zróżnicowana komisja rekrutacyjna:** Udział w rozmowach kwalifikacyjnych osób z różnych grup i różnym doświadczeniem, co zmniejsza ryzyko nieświadomych uprzedzeń (ang. *unconscious bias*).

**Standaryzowany proces wywiadu:** Zadawanie wszystkim kandydatom na dane stanowisko tych samych, merytorycznych pytań.

**Dostępność:** Zapewnienie, że proces rekrutacji (formularze, miejsce rozmowy) jest dostępny dla osób z niepełnosprawnościami.

**Jawne kryteria oceny:** Stosowanie jasnej matrycy kompetencji, eliminującej ocenę opartą na „dopasowaniu do kultury organizacyjnej”, które często bywa subiektywna i oparta jest na wzmacnianiu jednorodności zespołów.

## Polityka rozwoju

**Ogólnodostępność programów rozwojowych:** Wszystkie inicjatywy rozwojowe są dostępne dla wszystkich pracowników\_czek, niezależnie od stanowiska, stażu pracy czy formy zatrudnienia, tak aby każda osoba miała realną możliwość podnoszenia kompetencji.

**Równy dostęp do informacji:** Informacje o możliwościach rozwoju, szkoleniach i programach są komunikowane różnymi kanałami (np. intranet, mailing) i dostosowana do różnych potrzeb (np. w różnych językach), tak aby każda zainteresowana osoba miała dostęp do tych informacji.

**Diagnoza potrzeb rozwojowych:** Programy rozwoju opierają się na regularnym badaniu potrzeb szkoleniowych różnych grup osób zatrudnionych – zarówno pracowników\_czek szeregowych, jak i kadry menedżerskiej – co pozwala z jednej strony dopasować ofertę do potrzeb poszczególnych grup, a z drugiej, nie faworyzuje pracowników\_czek w zależności od stopnia zaszeregowania.

**Uwzględnianie grup narażonych na dyskryminację:** Regulamin rozwoju bierze pod uwagę potrzeby osób z grup szczególnie narażonych na nierówne traktowanie, eliminując bariery w dostępie do szkoleń i rozwoju zawodowego.

**Zróżnicowana tematyka rozwoju:** Programy obejmują różne obszary rozwoju kompetencji, w tym zagadnienia równości szans, przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi oraz zarządzania różnorodnością w miejscu pracy.

**Programy dedykowane:** Organizacja oferuje dedykowane programy rozwojowe zarówno dla grup niedoreprezentowanych, jak i dla kadry kierowniczej, m.in. w zakresie DEI, work-life balance oraz zarządzania elastycznymi formami pracy.

**Obiektywne kryteria udziału:** Rekrutacja do programów rozwojowych opiera się na jasnych i obiektywnych kryteriach związanych z celami rozwojowymi i zakresem obowiązków.

**Elastyczne formy udziału:** Programy realizowane są w różnych formach – stacjonarnej, online i hybrydowej – aby umożliwić udział osobom o różnych potrzebach i zobowiązaniach.

**Dostępność materiałów:** Materiały szkoleniowe spełniają standardy dostępności i są dostosowane do zróżnicowanych potrzeb uczestników\_czek.

**Monitoring i ewaluacja:** Regulamin określa sposoby systematycznego monitorowania uczestnictwa i efektów programów, analizę danych demograficznych, regularną ewaluację i aktualizację działań z perspektywy równości szans oraz aktywne włączanie zarówno kadry zarządzającej, jak i pracowników\_czek w ocenę i doskonalenie programów rozwojowych.

## **Przykładowy regulamin**

# Polityka awansów

**Jasne kryteria awansu:** Regulamin awansów opiera się na jasno określonych i transparentnych kryteriach, wskazujących, jakie warunki należy spełnić, aby ubiegać się o awans na poszczególne stanowiska i stopnie zaszeregowania.

**Równy dostęp do procedur:** Zasady i procedury awansowe są ogólnodostępne i w jednakowym stopniu dotyczą wszystkich pracowników\_czek, niezależnie od stanowiska, stażu czy formy zatrudnienia.

**Przeciwdziałanie stereotypom:** Regulamin opisuje mechanizmy i narzędzia mające na celu eliminowanie decyzji opartych na stereotypach i uprzedzeniach, w tym dotyczących płci, wieku, rodzicielstwa czy niepełnosprawności.

**Obiektywność decyzji:** Awans opiera się na rzetelnej ocenie osiągnięć zawodowych, kompetencji i potencjału rozwojowego, a nie na subiektywnych ocenach czy relacjach nieformalnych.

**Decyzje komisyjne:** Decyzje awansowe podejmowane są w trybie komisyjnym, a skład komisji jest zróżnicowany, co pozwala uwzględnić różne perspektywy i ograniczyć wpływ indywidualnych uprzedzeń.

**Transparentność i feedback:** Wszystkie decyzje awansowe są dokumentowane wraz z uzasadnieniem, a osoby, które nie otrzymały awansu, mają zapewnioną konstruktywną informację zwrotną.

**Kompetencje decydentów\_ek:** Osoby podejmujące decyzje awansowe są regularnie szkolone w zakresie równego traktowania, przeciwdziałania dyskryminacji oraz wpływu



stereotypów na ocenę pracowników\_czek.

**Neutralność wobec przerw w pracy:** Przerwy w zatrudnieniu wynikające z rodzicielstwa, opieki nad bliskimi lub choroby nie mają negatywnego wpływu na decyzje awansowe.

**Monitoring i analiza danych:** Organizacja systematycznie gromadzi i analizuje dane dotyczące awansów i ich braku, z uwzględnieniem cech demograficznych, opracowuje roczne raporty zmian w strukturze zatrudnienia oraz zbiera opinie pracowników\_czek na temat polityki awansowej.

**Aktywne wyrównywanie szans:** Regulamin przewiduje równy dostęp do informacji o ścieżkach kariery, zobowiązuje kadrę zarządzającą do aktywnego zachęcania osób z grup narażonych na dyskryminację do aplikowania na wyższe stanowiska.

## Przykładowy regulamin

[Pobierz](#)



# Polityka work-life balance

**Elastyczne formy pracy:** Polityka work-life balance obejmuje takie narzędzia, jak zapewnienie elastycznych godzin pracy, możliwość pracy zdalnej oraz pracy w niepełnym wymiarze godzin, dostosowane do różnych potrzeb i sytuacji życiowych pracowników\_czek.

**Jasne i dostępne zasady:** Organizacja posiada przejrzyste, ogólnodostępne regulaminy dotyczące elastycznych form zatrudnienia oraz wdrożone polityki i programy wspierające równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.

**Równość dostępu:** Z oferowanych rozwiązań mogą korzystać wszystkie osoby zatrudnione, niezależnie od formy umowy, stanowiska czy stażu pracy.

**Granice pracy:** Polityka jasno określa zasady komunikacji zawodowej po godzinach pracy, wspierając prawo do odpoczynku i regeneracji.

**Profilaktyka wypalenia:** Organizacja regularnie analizuje obciążenie pracą w celu zapobiegania przeciążeniu i wypaleniu zawodowemu.

**Elastyczna polityka urlopowa:** Planowanie urlopów uwzględnia indywidualne potrzeby i ograniczenia pracowniczek, w tym okresy wzmożonych obowiązków rodzinnych.

**Wrażliwość na sytuację osobistą:** Przy planowaniu delegacji i wyjazdów służbowych brana jest pod uwagę sytuacja osobista pracowników\_czek.

**Wsparcie dla różnych grup:** Rozwiązania work-life balance wspierają zarówno osoby opiekujące się dziećmi lub innymi osobami zależnymi, jak i osoby bez zobowiązań rodzinnych.

**Równość rodzicielska:** Organizacja aktywnie promuje korzystanie z urlopów ojcowskich i tacierzyńskich przez mężczyzn.

**Zdrowie psychiczne:** Polityka opisuje dostępne formy wsparcia w zakresie zdrowia psychicznego oraz radzenia sobie ze stresem.

**Przejrzysta komunikacja:** Wszystkie dostępne rozwiązania są opisane w jednym, łatwo dostępnym miejscu, np. na intranecie.

**Rola kadry kierowniczej:** Kadra menedżerska jest szkolona w zakresie wspierania zespołów oraz dbania o własną równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.

**Ewaluacja i wartości:** Work-life balance jest regularnie monitorowany w badaniach satysfakcji i rozmowach końcowych oraz stanowi istotny element wartości i misji organizacji.

## Regulamin wynagrodzeń

**Cel regulaminu:** Regulamin wskazuje, że jego celem jest promowanie transparentności, sprawiedliwości oraz równego traktowania w kształtowaniu wynagrodzeń i świadczeń.

**Zakres podmiotowy:** Zasady wynagradzania obejmują wszystkie osoby wykonujące pracę w organizacji, niezależnie od formy zatrudnienia.

**Jasna struktura wynagrodzeń:** Regulamin precyzyjnie definiuje składniki wynagrodzenia, w tym wynagrodzenie zasadnicze, premie, dodatki finansowe oraz benefity pozafinansowe.

**Obiektywne kryteria ustalania płac:** Wynagrodzenia ustalane są w oparciu o jasne i mierzalne kryteria, takie jak zakres obowiązków, kwalifikacje, kompetencje i doświadczenie zawodowe.

**Równa płaca za pracę tej samej wartości:** Regulamin gwarantuje równe wynagrodzenie dla osób wykonujących pracę o tej samej wartości, bez względu na cechy chronione.

**Transparentne zmiany wynagrodzeń:** Zasady podwyżek i zmian wynagrodzeń są jasno opisane i powiązane, m.in. z awansem, zmianą stanowiska lub okresowymi przeglądami płac.

**Przejrzysty system premiowy:** System premiowy opiera się na jednakowych kryteriach dla porównywalnych stanowisk i jest zrozumiały dla wszystkich zatrudnionych.

**Terminy i sposób wypłaty:** Regulamin określa jasne terminy oraz formę wypłaty wynagrodzeń, a także sposób prezentowania jego składników.

**Świadczenia dodatkowe:** Katalog świadczeń pozapłacowych jest jasno opisany i dostępny na równych zasadach, także dla partnerów i partnerek – niezależnie od płci.

**Ochrona przed nierównym traktowaniem:** Regulamin opisuje procedurę zgłaszania nierównego traktowania w obszarze wynagrodzeń, wraz z zakazem stosowania działań odwetowych.

**Dostępność i aktualizacja:** Dokument jest łatwo dostępny dla wszystkich zatrudnionych, a zasady jego aktualizacji i komunikowania zmian są jasno określone.

## Nie tylko polityki

Poza wewnętrznymi politykami i procedurami organizacje mogą wdrażać równość szans także poprzez programy i dedykowane działania wyrównawcze. Należą do nich, m.in. sieci pracownicze wspierające określone grupy, programy mentoringowe i coachingowe, dodatkowe dni urlopowe czy aktywne zachęcanie mężczyzn do korzystania z urlopów ojcowskich i rodzicielskich.

Równie istotny jest systematyczny monitoring, gromadzenie danych oraz ich analiza – zarówno twardych wskaźników, takich jak luka płacowa, rotacja czy korzystanie z form rozwojowych w podziale na płeć oraz inne dane, np. formę zatrudnienia czy wiek. Ważnym uzupełnieniem są regularnie zbierane opinie i feedback pracowników i pracowniczek dotyczące satysfakcji z pracy, atmosfery oraz tego, w jakim stopniu polityki równościowe funkcjonują w praktyce. Kluczowe jest przy tym, aby wyniki tych

analiz były transparentnie komunikowane, a wyciągane wnioski przekładane na konkretne działania i realne usprawnienia tam, gdzie rozwiązania nie działają zgodnie z założeniami.

Warto również pamiętać o budowaniu świadomości i wspólnym rozumieniu wartości, które stoją za zasadą równości szans – tak aby przekładały się one na codzienną praktykę. Nieodzowne są więc wszelkie formy edukacyjne, takie jak szkolenia, warsztaty, filmiki instruktażowe. Szkolenia powinny być horyzontalne i obejmować wszystkie osoby w organizacji, niezależnie od szczebla zaszeregowania, czy formy zatrudnienia.

Jak mówi przysłowie, ryba psuje się od głowy, dlatego w budowaniu równości i inkluzji kluczową rolę odgrywa postawa kadry zarządzającej. Nie wystarczy, aby do zasad stosowali się wyłącznie pracownicy\_czki. Przykład musi iść z góry. Oznacza to, z jednej strony modelowanie właściwych zachowań w codziennej pracy, a z drugiej konsekwentne pociąganie do odpowiedzialności osób, które te zasady łamią. Nic nie działa na zespół bardziej demotywująco niż przełożony\_a, który\_a udaje, że nie widzi problemu, albo – co gorsza – sam narusza przyjęte standardy.

Równość szans i inkluzja nie są jednorazowym działaniem ani gotowym rozwiązaniem, lecz procesem, który wymaga konsekwencji, refleksji i ciągłego doskonalenia. Skuteczne wdrażanie polityk równościowych najlepiej planować stopniowo, w sposób przemyślany i dostosowany do realnych potrzeb organizacji oraz pracowników. Takie podejście pozwala nie tylko skutecznie przeciwdziałać dyskryminacji, ale także wzmacnia zaangażowanie zespołów, stabilność organizacji i zaufanie społeczne. Budowanie sprawiedliwych i inkluzywnych miejsc pracy ma również znaczenie dla całej lokalnej społeczności, przyczyniając się do rozwoju nowoczesnego, odpowiedzialnego rynku pracy.

O dobrych praktykach z zakresu budowania inkluzywnego i równościowego miejsca pracy, zachęcamy do zapoznania się z bazą dobrych praktyk Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

**Baza dobrych praktyk**



---

Adres URL źródła: <https://rowne.wzp.pl/wiedza-i-badania/dobre-praktyki-w-miejscu-pracy/>