

BADANIA

EKSPERTYZY

REKOMENDACJE

MAŁGORZATA DRUCIAREK
IZABELA PRZYBYSZ

**DZIAŁANIA NA RZECZ
RÓWNOŚCI SZANS
Kobiet i MĘŻCZYŹN
W ŚREDNICH FIRMACH**
RAPORT Z BADAN
JAKOŚCIOWYCH

INSTYTUT SPRAW
PUBLICZNYCH



RÓWNOŚĆ
W BIZNESIE

MAŁGORZATA DRUCIAREK, IZABELA PRZYBYSZ

**DZIAŁANIA NA RZECZ
RÓWNOŚCI SZANS
Kobiet i MĘŻCZYŹN
W ŚREDNICH FIRMACH**
RAPORT Z BADAŃ
JAKOŚCIOWYCH

INSTYTUT SPRAW PUBLICZNYCH
Obserwatorium Równości Płci

Raport powstał w ramach projektu „Równość szans w biznesie - praktyczne narzędzie realizacji zasady równości szans kobiet i mężczyzn w przedsiębiorstwach”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.



Projekt realizowany przez Fundusz Współpracy, Konfederację Lewiatan, Fabrykę Dobrych Praktyk i Instytut Spraw Publicznych.



Publikacja bezpłatna

© Copyright by Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2018

ISBN: 978-83-7689-325-9

Wydawca:
Fundacja Instytut Spraw Publicznych
00-031 Warszawa, ul. Szpitalna 5 lok. 22

Wstęp

Badanie przeprowadzono w ramach realizacji projektu „Równość w biznesie – praktyczne narzędzie realizacji zasady równości szans kobiet i mężczyzn w przedsiębiorstwach”.

Diagnoza określająca specyfikę średnich firm oraz czynniki wpływające na wdrażanie działań na rzecz równości szans kobiet i mężczyzn w tych przedsiębiorstwach przebiegała dwuetapowo. Pierwszy etap objął analizę *desk research*¹, drugi – badanie empiryczne, którego wyniki zostały przedstawione w niniejszym raporcie.

Realizacja badania empirycznego miała na celu uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Pytanie główne:
 - W jaki sposób zasada równości szans kobiet i mężczyzn jest rozumiana i realizowana w średnich firmach?
- Pytania szczegółowe:
 - Jak jest postrzegane awansowanie kobiet na stanowiska kierownicze i czy jest łączone z korzyściami dla firmy?
 - Jakie działania równościowe na rzecz zwiększenia uczestnictwa kobiet w podejmowaniu decyzji ekonomicznych są wdrażane, a jakie mogą być wdrożone w przyszłości?
 - Jakie bariery napotykają średnie firmy we wdrażaniu działań równościowych związanych z awansem kobiet na stanowiska kierownicze?
 - Jakie są potrzeby średnich firm w zakresie wdrażania rozwiązań równościowych i jakie narzędzia mogłyby być im w szczególności przydatne?

Przeprowadzono 45 indywidualnych wywiadów pogłębionych, w tym 22 z przedstawicielkami i przedstawicielami średnich przedsiębiorstw, głównie z pracownicami i pracownikami działów zarządzania zasobami ludzkimi, a 23 z ekspertkami z zakresu równości płci posiadającymi wiedzę na temat funkcjonowania średnich firm. Firmy uwzględnione w badaniu różniły się pod względem liczby personelu:

- siedem firm zatrudniało od 50 do 100 osób,
- osiem firm zatrudniało od 101 do 150 osób,
- sześć firm zatrudniało od 151 do 200 osób,
- jedna firma zatrudniała od 201 do 249 osób.

1 E. Lisowska, *Diagnoza desk research dotycząca działań na rzecz równości szans kobiet i mężczyzn w średnich firmach*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2018.

Większość wywiadów przeprowadzono w firmach zlokalizowanych w Warszawie i w województwie mazowieckim, pozostałe – w przedsiębiorstwach z Gdańska, Krakowa, Wrocławia, Katowic i Jeleniej Góry.

Wstępny raport prezentujący wyniki badań empirycznych został skonsultowany podczas dwóch warsztatów ewaluacyjnych. Głównym celem tych warsztatów było opracowanie propozycji narzędzi adekwatnych do potrzeb średnich firm w zakresie wdrażania polityki równościowej. Pierwszy warsztat zorganizowano w ramach Ogólnopolskiego Dnia Różnorodności Forum Odpowiedzialnego Biznesu 24 maja 2017 roku w Warszawie. Udział w nim wzięli przedstawicielki i przedstawiciele średnich przedsiębiorstw oraz osoby współpracujące z tymi przedsiębiorstwami (specjalistki i specjaliści do spraw zasobów ludzkich czy pracownice i pracownicy firm szkoleniowych). Ze względu na charakter spotkania oraz informacje, którymi dzielili się przedstawiciele przedsiębiorstw, uczestników zapewniono o anonimowości. W drugim warsztacie ewaluacyjnym, który odbył się w siedzibie Instytutu Spraw Publicznych 30 czerwca 2017 roku, uczestniczyli ekspertki i eksperci z zakresu równości płci.

Rezultaty konsultacji zostały uwzględnione przy formułowaniu rekomendacji zamieszczonych na końcu prezentowanego raportu.

Niniejszy raport podzielony jest na dwie części. W pierwszej z nich opisano wyniki badań przeprowadzonych wśród przedstawicielek i przedstawicieli firm. Ta część zakończona jest opisem dobrych praktyk zaobserwowanych w firmach. Drugą część poświęcono analizie opinii ekspertek. Na końcu raportu zamieszczone zostały rekomendacje.

Głosy przedstawielek i przedstawicieli przedsiębiorstw

Realizacja równości szans kobiet i mężczyzn w średnich firmach

Przeprowadzone wywiady wyraźnie pokazały, że w firmach średniej wielkości biorących udział w badaniu działania równościowe są podejmowane bardzo rzadko. W badanych przedsiębiorstwach na ogół nie dostrzega się konieczności tworzenia równych szans dla kobiet i mężczyzn. Sytuacje, gdy kobiety stanowią większość na stanowiskach kierowniczych, zdarzają się jedynie w firmach, w których poziom zatrudnienia kobiet przekracza 70%, co wynika przede wszystkim z charakteru branży danego przedsiębiorstwa.

Warto zauważyć, że przedsiębiorstwa średniej wielkości bardzo rzadko mają wyodrębniony dział społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility*, CSR), w konsekwencji temat równych szans kobiet i mężczyzn nie jest w nich podejmowany jako część polityki firmy nakierowanej na budowę wizerunku. Przedsiębiorstwa te rzadko wychodzą poza działania, do których obligują je zapisy prawne. Wyniki badania – jak również przebieg procesu badawczego, trudności z przekonaniem firm do uczestniczenia w badaniu – pokazały, że wiedza na temat działań równościowych jest bardzo mała w przedsiębiorstwach średniej wielkości. Kwestie te są lepiej rozpoznane w firmach, które są częścią zagranicznej grupy kapitałowej.

Zazwyczaj zatem rozmówcy twierdzili, że podejmowanie działań równościowych w ich przedsiębiorstwie nie jest potrzebne, ponieważ w firmach tych szanse są równe dla wszystkich. Utrzymywali, że przy ocenie pracownika nie zwraca się uwagi na płeć, liczą się jedynie kompetencje i zaangażowanie w pracę.

Gdybyśmy zaczęli stosować działania wyrównujące szanse, oznaczałoby, że u nas kobiety mają gorzej, a to nie jest prawda. Zarówno przy przyjmowaniu do pracy, jak i przy decyzji o awansie decydują kwalifikacje, nie płeć. [W 30]

W odpowiedzi na pytanie o to, czy o braku równości szans nie świadczy fakt, że w zarządach firm zasiadają głównie mężczyźni, rozmówcy zazwyczaj wskazywali, że przedsiębiorstwa były zakładane przez te osoby, więc to „naturalne, że zasiadają w ich najwyższych władzach”.

Dłuższe rozmowy – szczególnie ze specjalistkami do spraw zasobów ludzkich – wskazują jednocześnie, że w badanych firmach istnieje wiele praktyk dyskryminujących ze względu na płeć bądź rozpowszechnione są przekonania, które powodują, że kobiety w tych przedsiębiorstwach mają mniejsze możli-

wości rozwijania swojej kariery zawodowej. Wydaje się jednak, że przekonanie o braku konieczności rozwijania działań wspierających kobiety nie wynika ze złych intencji, lecz z braku wiedzy na ten temat, nieuświadomienia sobie mechanizmów, które powodują nierówności. Ponadto rozmówcy często wskazywali, że w sytuacji, w której firma się rozwija, brakuje czasu na tego typu działania albo uważają, że są one zbyt kosztowne. Często zakłada się, że tego typu regulacje są właściwe dla dużych firm. Rozmówcy wyraźnie wskazywali, że nie widzą potrzeby zmiany tej sytuacji.

My nie jesteśmy dużą korporacją, więc u nas ten typ myślenia nie jest powszechny. My nie mamy na to czasu, firma ma przynosić zysk, więc dopóki przynosi, to ja się tym nie martwię. Przyznam szczerze, że ja nie wiem, czy moi kierownicy wiedzą, jak nie przekładać swoich poglądów na temat kobiet na swoich pracowników. Wydaje się, że w ramach ocen rocznych, które przygotowują, są rzetelni. [W 34]

Wydaje się, że to z tych właśnie względów żadna z badanych firm nie brała udziału w konkursach typu „firma równych szans”, „firma odpowiedzialna społecznie”, „firma *fair play*”, „firma przyjazna mamie”. Rozmówcy nie wiedzieli również, co to jest Karta Różnorodności. Dwie spośród badanych firm były jednak laureatami konkursów na najlepszego pracodawcę². Należy podkreślić, że wielu rozmówców przyznawało, że przed startowaniem w konkursach dla firm powstrzymuje ich przede wszystkim konieczność wniesienia wysokiej opłaty. Ponadto udział w konkursie stanowi obciążenie działu kadr dodatkową pracą.

U nas czasem pojawiają się dyskusje, żeby wziąć udział w jakimś konkursie. Jednak większość z nich wymaga wpłacenia jakiejś kwoty, która nie jest wcale niska. Wtedy zarząd zazwyczaj odrzuca taki pomysł. Nie chcą ponosić dodatkowych kosztów. [W 8]

Pojawiały się też głosy, że z uczestnictwa w konkursach często niewiele wynika, więc pracodawcy nie biorą ich w ogóle pod uwagę. Może to wskazywać, że nawet organizacja nieodpłatnych konkursów nie musi się przełożyć na zainteresowanie nimi firm średniej wielkości, jeśli osoby podejmujące decyzje w firmie nie będą przekonane o tym, że konkursy te pomagają efektywnie budować markę firmy i zwiększać jej zyski.

² Konkurs „Najlepsi pracodawcy” realizowany przez AON Hewitt jest formą płatnego audytu praktyk stosowanych w zarządzaniu personelem. Źródłem informacji są ankiety kierowane do trzech grup: pracowników, kadry menedżerskiej i zarządu. Ankiety dla pracowników i menedżerów obejmują około 90 pytań – różnych dla obu grup. Dzięki nim analitycy mają wiedzę nie tylko o satysfakcji pracowniczej, ale także na przykład o tym, jak wygląda program szkoleniowy i ścieżka rozwoju w firmie. Przedstawiciele zarządu opisują z kolei strategię rozwoju całej firmy.

Działania zapobiegające dyskryminacji w miejscu pracy

Jednym z istotnych celów badania było sprawdzenie, w jakim stopniu firmy wdrożyły procedury antydyskryminacyjne w miejscu pracy oraz czy pracodawcy zdają sobie sprawę, na czym w praktyce one polegają. Niemal żadna z badanych firm nie miała wdrożonych procedur antydyskryminacyjnych ani antymobbingowych. Rozmówcy wskazywali jednak, że po zatrudnieniu pracownika, podczas pierwszej rozmowy, specjalista do spraw zasobów ludzkich przekazuje informacje dotyczące tych kwestii. W niektórych firmach bardzo lakoniczne informacje na ten temat zawarte były w regulaminach pracy. Wielu rozmówców podczas wywiadów nie rozumiało do końca, na czym mogłyby polegać takie procedury.

Wśród badanych przedsiębiorstw jedynie dwie firmy miały wdrożone procedury w zakresie przeciwdziałania dyskryminacji. Jedną z tych firm była spółką córką dużej korporacji i na jej wzór wręczała nowo przyjętym pracownikom segregator ze specjalnym pakietem. W pakiecie zawarte były informacje z zakresu przeciwdziałania dyskryminacji oraz mobbingowi. Co więcej, w ramach pakietu pracownik był informowany o procedurze zgłaszania tego typu nieprawidłowości w firmie. Należy jednak zwrócić uwagę, że nikt z przełożonych nie sprawdzał, czy dany pracownik zapoznał się z informacjami. W drugiej firmie, która stanowiła część firmy globalnej, każdy nowo zatrudniony pracownik przechodził szkolenie *online* z procedur antydyskryminacyjnych i antymobbingowych, po którym był zobowiązany do zaliczenia testu.

Jeśli chodzi o zjawisko mobbingu, to dwie z badanych firm były na etapie wdrażania procedury i szkolenia pracowników pod tym kątem. Głównym motywem tych działań były pojawiające się sygnały dotyczące mobbingu ze strony pracowników.

W wielu firmach na pytanie o to, co może zrobić pracownik, który czuje się dyskryminowany, padała odpowiedź, że powinien po prostu o tym powiedzieć swojemu przełożonemu albo osobie odpowiedzialnej za zasoby ludzkie. Poza wspomnianymi dwiema firmami, które wdrażały działania antymobbingowe, w badanych przedsiębiorstwach nie były wprowadzone żadne procedury zgłaszania nieprawidłowości.

Co więcej, wielu pracowników nie znało w ogóle prawodawstwa dotyczącego działań dyskryminacyjnych czy mobbingowych.

My mieliśmy kiedyś taką sprawę, że jakaś koleżanka poczuła się niedoceniona i mówiła, że jest dyskryminowana, ale ona nie miała żadnych dowodów, żeby oskarżać kogokolwiek o to. [W 44]

– Była taka sprawa, dotyczyła molestowania czy mobbingu [...] pani czuła się trochę, że z natarczywością spotkała się ze strony swojego przełożonego. To wówczas zgłosiła to swojemu kierownikowi, kierownik przyszedł do prezesa, prezes stwierdził, że musi przeprowadzić rozmowę wspólnie jeszcze z jedną kobietą, z księgową.

– Czy księgową była świadkiem?

– Nie, nie była, ale tak, stwierdzili, że to będzie bardziej obiektywne. Była kobieta, niezaangażowana zupełnie w sprawę, niezwiązana z nikim, ani ze sprawcą domniemanym, ani... to się rozeszło po kościach, bo tak na prawdę my nie wiemy, tam nie było żadnych dowodów, tak... stwierdzono, że przewrażliwiona jest, bo nikt inny nie potwierdził takiego zachowania. [W 43]

Wśród badanych brakowało również przekonania że należałoby wdrożyć procedury antydyskryminacyjne czy antymobbingowe.

Jeżeli ktoś czuje się źle, to zawsze może o tym powiedzieć. Komu? Chyba przede wszystkim w działach kadr. Ale wie pani, to jest taka mała firma, że ja wiedziałbym, że coś jest nie tak, dość szybko. [W 35]

Nie ma u nas żadnej procedury, która by u nas pomagała – na przykład masz problem z tym czy z tym, zrób to i odezwij się do kogoś. Ale u nas można zawsze do szefa pójść, z nim można o wszystkim porozmawiać, więc procedury nie są potrzebne. [W 25]

Z badań wynika, że kluczową rolę w przedsiębiorstwach odgrywają specjalistki i specjaliści z działu zasobów ludzkich, oczywiście jeśli firma przewidziała takie stanowisko. To oni są na ogół wskazywani jako osoby odpowiedzialne za działania antydyskryminacyjne związane z płcią. Niezwykle rzadko deklarowano, że odpowiedzialność za te kwestie ponoszą również zarząd lub kierownicy działów. Choć z wywiadów z osobami odpowiedzialnymi za zasoby ludzkie we wszystkich firmach wynikało, że są one przeszkolone pod kątem znajomości przepisów z zakresu równego traktowania w miejscu pracy, to jedynie nieliczne z takich osób zdawały sobie sprawę z konieczności prawnej wdrożenia procedur antydyskryminacyjnych³. Przyznawały one, że zdarza się, że podlegają naciskom ze strony zarządu i kierowników, aby na różne stanowiska zatrudniać mężczyzn, a nie kobiety.

Ja bardzo często dostaję sugestie od któregoś menedżera, żeby zatrudnić mężczyznę. Bo to jest łatwiejsze ze względu przede wszystkim na rodzicielstwo, ale też teraz ten urlop się wydłużył, więc pracownica znika na rok, i to jest dla menedżerów problem. [W 36]

³ Mówi o tym art. 94 kodeksu pracy.

Ja dostaję takie sugestie – tylko nie kobieta, bo znowu w ciążę zajdzie – ale wiem dobrze, że nie mogę w ten sposób postępować, więc przy rekrutacji patrzę przede wszystkim na kompetencje kandydata. [W 25]

Przykłady te pokazują, że w firmach średniej wielkości osoby odpowiedzialne za zasoby ludzkie są stawiane w bardzo trudnej sytuacji. Z jednej strony uznaje się, że to one są odpowiedzialne za prowadzenie działań antydyskryminacyjnych. Z drugiej strony są one narażone na naciski ze strony swoich zwierzchników w zakresie pożądanej płci kandydata. Często podczas rozmów osoby takie wskazywały, że ich rola pod tym względem nie jest prosta.

Często słyszę od szefa, że zatrudnianie kobiet oznacza same problemy. [W 36]

Nie jest to jednak jedyna praktyka. Wśród rozmówców zdarzały się również osoby zatrudnione w firmach, w których budowanie zespołów zróżnicowanych ze względu na płeć traktowano jako istotną kwestię. W takich sytuacjach dział zasobów ludzkich także dostawał sugestie od menedżerów, ale motywacja była zupełnie inna.

My chcemy mieć różnorodne zespoły, więc czasami menedżer sugeruje mi, że ma za mało kobiet w zespole i chciałby, żeby było ich więcej. Oni sobie zdają sprawę, że różnorodność też ma wpływ na efektywniejszą pracę i lepsze relacje w zespole. [W 34]

Badania jednak pokazały, że nie jest to powszechna praktyka. Bardzo często wśród szefów firm pojawia się myślenie oparte na stereotypach – uważają oni, że to płeć decyduje o predyspozycjach do pewnych prac.

Widzi pani, na wózkach widłowych i na produkcji to nie bardzo widzę te kobiety, bo to ciężka praca, ale jeśli chodzi o dział pakowania – to tak. Kobiety mają taki zmysł estetyczny i dopilnują wszystkiego tak, że klient jest zadowolony. [W 29]

Kobiety jakoś lepiej dopilnują takich prac, [w których] trzeba mieć podzielność uwagi i dokładność przy zarządzaniu projektami, sprawdzają się bardzo dobrze w księgowości też. [W 30]

Podobne przekonania znajdują odzwierciedlenie w strukturze zatrudnienia. W badanych firmach to głównie kobiety pełniły funkcję księgowej, archiwistki, pracowały w administracji czy zajmowały się pakowaniem produktów i marketingiem. Z drugiej strony, w odniesieniu do innych stanowisk, rozmówcy często nie wyobrażali sobie, że mogą być one zajmowane przez kobietę.

Mój szef jedzie na rozmowy z kontrahentami, to nie wyobrażam sobie, żeby spotykał się z kobietą, ponieważ nie ma tam żadnej kobiety w zarządzie. I nie wyobrażam sobie, żeby dyrektorzy kopalń, główni mechanicy czy zarząd, chciał się spotykać z kobietą. [W 39]

Tego typu przekonania były obecne głównie w wypowiedziach osób zatrudnionych w firmach przemysłu ciężkiego, branży wydobywczej i firmach paliwowych. Warto jednak zwrócić uwagę, że również wśród przedstawicielek i przedstawicieli przedsiębiorstw z branży nowych technologii zdarzały się podobne opinie.

Nie jest żadną tajemnicą, że u nas kobiety mają gorzej, uważa się je za gorszych specjalistów od IT, w innych działach jest podobnie. [W 28]

Można przypuszczać, że opinie takie wynikają z faktu, że te branże przez lata zdominowane były przez mężczyzn. Badania pokazały jednak, że choć coraz więcej kobiet studiuje na politechnikach, to nadal trudno jest zmienić ten stan rzeczy. Bez działań nastawionych na podnoszenie udziału kobiet w branżach zmaskulinizowanych oraz na zmianę świadomości bardzo trudno będzie zwiększyć szanse rozwoju ich karier zawodowych.

Z drugiej strony badaniem objęto również firmy, w których około 70% personelu stanowiły kobiety. Szefowie i specjalistki do spraw zasobów ludzkich pracujące w tego typu przedsiębiorstwach byli przekonani, że to właśnie kobiety najlepiej sobie radzą w danej branży. Taka sytuacja wystąpiła zarówno w przedsiębiorstwie farmaceutycznym, domach mediowych, jak i w zakładzie wytwórczym. W każdej z wymienionych jednostek bardzo często podkreślano, że to kobiety mają właśnie te umiejętności, które sprawdzają się w danej firmie – lepszy sposób komunikacji, kompetencje interpersonalne, empatię, większą dokładność czy dbałość o szczegóły i estetykę.

My głównie zatrudniamy specjalistów do spraw sprzedaży, a sprzedaż w tej branży wymaga przede wszystkim wysokich kompetencji interpersonalnych. Kobiety znacznie lepiej sobie z tym radzą. [W 26]

Niektórzy rozmówcy dodawali jednak, że zatrudnienie większej liczby mężczyzn mogłoby pozytywnie wpłynąć na rozwój firmy.

Tu mamy prawie same kobiety, naprawdę, zatrudnienie kilku mężczyzn więcej polepszyłoby atmosferę. Czasami trudno się pracuje, jak są same kobiety. [W 27]

Działania ułatwiające łączenie pracy zawodowej z życiem prywatnym

Z wywiadów przeprowadzonych z przedstawicielkami i przedstawicielami badanych firm wynika, że kwestie rodzicielstwa i opieki nad dziećmi są bardzo wyraźnie kojarzone z płcią i są one przypisywane przede wszystkim kobietom.

To kobiety zachodzą w ciążę, one potem idą na urlop macierzyński, a potem są matkami. Tak to już jest i my się z tym liczymy. Przecież one muszą wcześniej wrócić do domu, położyć dzieci spać czy czasem pójść do lekarza, to się ojcom nie zdarza często. [W 45]

Ja wiem, że ona jest matką, więc jak się coś dzieje, to nie ma problemu, żeby wyszła wcześniej i załatwiła swoje sprawy z dziećmi. [W 30]

Co więcej, rozmówcy podkreślali wagę przestrzegania prawa związanego z macierzyństwem. Każdy z rozmówców deklarował, że w jego firmie nie wprowadza się ograniczeń dotyczących możliwości zachodzenia w ciążę i przechodzenia na urlop macierzyński. Badani wskazywali również, że w firmie podejmuje się starania, aby stanowisko pracy kobiety, która udaje się na urlop macierzyński, zostało zachowane. Jeśli stanowisko zostanie zlikwidowane, to kobieta po powrocie z urlopu obejmuje stanowisko zbliżone do poprzedniego, z tym samym wynagrodzeniem.

Jeśli chodzi o działania umożliwiające łączenie pracy zawodowej z życiem rodzinnym, to w badanych przedsiębiorstwach są one skierowane niemal wyłącznie do kobiet, które postrzegane są jako jedyne odpowiedzialne za opiekę nad dziećmi.

My się zgadzamy, żeby pani po powrocie do pracy dogadała się z kierownikiem, jak godzić swoje obowiązki matki i pracownika. [W 30]

Inaczej ma się rzecz z mężczyznami – nawet jeśli w firmie są podejmowane działania sprzyjające godzeniu życia rodzinnego i zawodowego skierowane do rodziców (a nie tylko do kobiet), to mężczyźni niemal w ogóle nie decydują się na takie rozwiązania.

Ja nie widzę żadnego problemu, żeby mężczyźni dzielili się ze swoimi partnerkami urlopem rodzicielskim, my z żoną, jak dzieci były małe, dzieliliśmy nasze obowiązki, więc dla mnie to normalne. Moi pracownicy dobrze znają moje podejście do tej sprawy, ale oni po prostu nie chcą zostawać w domu. Znacznie łatwiej jest przyjść do pracy, niż zostać z dzieckiem, to drugie wymaga znacznie większej odpowiedzialności. [W 32]

Ponadto warto zwrócić uwagę, że prawie żaden z badanych pracodawców nie oferuje innych rozwiązań niż zapisana w kodeksie pracy możliwość skrócenia wymiaru czasu pracy po powrocie z urlopu rodzicielskiego. Niemal zupełnie nie są stosowane inne udogodnienia, takie jak telepraca, praca w domu, weekendowy system pracy czy *job-sharing*. Zdaniem rozmówców, wynika to przede wszystkim z faktu, że dane stanowisko wymaga możliwie dużej dyspozycyjności i obecności w firmie. Czasami respondenci wskazują, że jest to kwestia braku możliwości technicznych – dostępu do baz, które ze względu na procedury bezpieczeństwa nie mogą być wykorzystywane poza siedzibą firmy. Można jednak przypuszczać, że w dużej mierze jest to kwestia braku wiedzy o możliwości stosowania alternatywnych form pracy.

Niemniej w niektórych z badanych firm wprowadzono możliwość pracy z domu. Na ogół jest to negocjowane indywidualnie między kierownikiem a pracownikiem (głównie pracownicą). Możliwości takie nie są ustalone jako obowiązujące w danej firmie. W przeważającej liczbie sytuacji rozwiązania takie nie są zatem częścią świadomej strategii firmy, lecz są wprowadzane doraźnie na polecenie zwierzchników. Co istotne, brak formalnie wprowadzonych rozwiązań może skutkować tym, że zgoda lub jej brak na pracę zdalną będzie zależała od indywidualnych cech menedżera. Co więcej, powoduje to sytuacje, w których kobieta, aby uzyskać taką zgodę, musi o nią poprosić i w konsekwencji może się czuć zobligowana, aby w ramach wdzięczności bardziej angażować się w pracę. Odbiega to od sytuacji pożądaney, w której możliwość pracy z domu stanowi okoliczność, z której kobieta może skorzystać w ramach standardowych rozwiązań oferowanych przez firmę.

Jak szef zgodzi się na częściową pracę, w domu, to kobieta nie czuje się komfortowo. Inni na nią patrzą, że ma jakieś specjalne prawa, a ona czuje, że musi się wykazać, że zasłużyła na to. Jeszcze nie słyszałam, żeby w takiej sytuacji w ogóle kobieta poprosiła o awans czy podwyżkę. [W 36]

Warto zwrócić uwagę, że najczęściej z możliwości pracy z domu mogą skorzystać kobiety na wyższych stanowiskach i na stanowiskach biurowych. Osoby pracujące na produkcji mają znacznie ograniczone możliwości w tym zakresie.

Ja się mogę dogadać z pracownicą, która pracuje w księgowości czy w administracji, ale hala produkcji to jest hala produkcji, tam panie muszą być punktualnie i nie mogą schodzić z hali wcześniej. Na to nie ma rozwiązań. [W 27]

Jednocześnie każda z rozmówczyń wskazywała, że w razie zdarzenia losowego, na przykład nagłej choroby dziecka czy problemów rodzinnych, można bez problemu uzyskać zgodę na wcześniejsze wyjście z pracy. Często nie wymaga się odpracowywania takiej nieobecności. Dotyczy to również osób pracujących w trybie zmianowym czy na halach produkcyjnych. Należy jednak zwrócić uwagę, że tego typu możliwości mają przede wszystkim kobiety, chociaż rozmówcy wskazywali, że zdarza się, że ojcowie również proszą o taką możliwość.

Mimo że pracodawcy nie kwestionują prawa kobiet do posiadania dzieci, to jednak ciąża czy posiadane potomstwo są znacznym ryzykiem dla pracodawcy. Kobieta w pracy postrzegana jest jako mniej efektywna i bardziej problematyczna. Wielu rozmówców mówiło wprost, że zatrudnienie kobiety to ryzyko dla pracodawcy.

Często słyszę od szefa, że z kobietami to same problemy, ciągle zachodzą w ciążę i ich nie ma, trzeba coś organizować. On tego nie mówi oficjalnie, ale ja to słyszę. [W 36]

Kobiety są po prostu ryzykiem dla pracodawców. To są dobre pracownice, ale często chodzą na zwolnienia z dziećmi czy zachodzą w ciążę. Tak już po prostu jest. [W 28]

Co ciekawe, niektóre rozmówczynie wskazywały, że z ich corocznych raportów wynika, że absencja kobiet ze względu na dzieci nie jest większa niż absencja mężczyzn z innych względów.

U nas z raportów wynika, że mężczyźni częściej chodzą na zwolnienia niż kobiety, oni chodzą na te zwolnienia też na dzieci. [W 36]

Z przeprowadzonych rozmów wynikało, że choć informują o tych wynikach swoich szefów, to na ogół nie zmienia to ich przekonania, że kobieta jest bardziej problematycznym pracownikiem niż mężczyzna. W takiej sytuacji często oczekuje się od kobiet, że będą one planowały swoją ciążę i uprzedzą pracodawcę o swoich planach. Co więcej, zdarzają się sytuacje, w których kobieta, która nie uprzedziła o swojej ciąży, jest postrzegana jako zły pracownik, który zawiódł zaufanie pracodawcy i nie spełnia jego oczekiwań. W wywiadach nie pojawiła się analogiczna historia w odniesieniu do mężczyzny.

Ja pamiętam taką pracownicę, która nie powiedziała, że jest w ciąży, a my ją przygotowaliśmy na wyższe stanowisko i ona nagle zniknęła, bo poszła na zwolnienie. Ja nie wiem, czy musiała, czy nie, ale tak się nie robi, bo zawiódła nasze zaufanie. [W 30]

Mężczyźni w przedsiębiorstwach bardzo rzadko są postrzegani przez pryzmat ich zobowiązań rodzicielskich. Mimo że w Polsce urlop ojcowski jest coraz bardziej popularny, to w wielu przedsiębiorstwach mężczyźni w ogóle nie korzystają z tego uprawnienia, a ryzyko, że mężczyzna wykorzysta urlop rodzicielski, nie jest brane przez pracodawcę pod uwagę. Zaledwie w jednym z badanych przedsiębiorstw mężczyzna częściowo skorzystał z prawa do urlopu rodzicielskiego. Często pracodawcy wyraźnie dawali do zrozumienia, że to nie jest popularne, urlop rodzicielski jest przywilejem przypisanym kobietom, a od mężczyzn wymaga się zarabiania pieniędzy.

To nie jest dobrze widziane, żeby mężczyzna opiekował się dzieckiem, nawet nie przeze mnie, bo ja jestem pracodawcą, więc jestem zobowiązany do przestrzegania prawa, ale przez kolegów. Oni takiemu powiedzą: „Co ty, żony nie masz, że musisz się dzieckiem opiekować?”. I tak to już jest. [W 31]

Autostereotypy kobiet

Podczas badań pojawiła się jeszcze jedna bardzo ważna kwestia związana z zarządzaniem różnorodnością w kontekście płci. Poza niechęcią pracodawców do podejmowania działań równościowych niezwykle istotną jest postawa samych kobiet. Wielu badanych wskazywało, że kobiety same się autostereotypizują, twierdząc, że „kobiety nie nadają się do zarządzania” lub że „kobieta bardziej skupia się na macierzyństwie niż na robieniu kariery”.

Jedna z rozmówczyń bardzo wyraźnie podkreślała, że od lat zauważa, że kobiety bardzo często umniejszają swoje sukcesy i umiejętności. Szczególnie widoczne jest to podczas rekrutacji do pracy.

Jeśli chodzi o CV, to mamy duże doświadczenie w tym, że kobiety stosują autoeliminację. Załóżmy, że jest studentka, która prowadziła jakiś projekt, i ona nie będzie mówiła o sobie, że była liderką takiego projektu, że to dzięki niej udało się pozyskać tylu partnerów. Że to dzięki niej, że miała zapał, motywację i przede wszystkim odpowiednie umiejętności, aby ten projekt dotarł do końca, tylko zawsze będzie mówiła „my”. „My to zrobiliśmy”, a nie: „To moja zasługa”. Facet, mimo że będzie uczestnikiem tego projektu, nie będzie w żaden sposób liderem, będzie pracował pod tą dziewczyną, to będzie mówił, że gdyby nie jego wkład, to nie byłoby takiego sukcesu. To się przejawia począwszy od studentek, czyli od tego entry level position, skończywszy na doświadczonych kobietach, które potencjalnie mogą wejść do tego, co nazywamy leadership teamu, czy bardziej na stanowiska dyrektorskie. [W 38]

Ponadto rozmówcy wskazywali również, że kobiety na ogół czekają, aż zarząd bądź kierownicy dostrzegają ich osiągnięcia i je docenią. Rzadziej od mężczyzn same upominają się o awans czy podwyżkę.

Ja tu pracuję już sześć lat i nigdy nie mieliśmy przypadku, żeby to kobieta przyszła i poprosiła o podwyżkę czy zapytała o możliwość awansu. One raczej codziennie dobrze wykonują swoją pracę i nie zabiegają o pochwały. A w tej firmie jak się ktoś nie upomni, to go nie zauważą. [W 27]

Co więcej, jeśli kobiecie zaproponowane zostanie wyższe stanowisko, to często się zdarza, że kobieta ta nie chce go przyjąć. Postawa taka niepokoiła rozmówców, którzy zetknęli się z takimi sytuacjami, i zniechęcała ich do awansowania kobiet w przyszłości.

Miałam taką jedną panią, zależało mi, żeby to ona awansowała i została kierowniczką działu, ale ona ciągle mówiła mi, że nie jest gotowa, że jeszcze dużo się musi nauczyć. Już kilka razy to przekładałyśmy, bo ja ciągle czekam i nie wiem, jak jej pomóc, ale też nie mogę czekać w nieskończoność. [W 29]

Zdarzało mi się, że proponowaliśmy kobiecie awans, a ona mówiła, że to za wcześnie, że musi się jeszcze dużo nauczyć. Nigdy nie mamy takich problemów z mężczyznami. Jednak jest to zniechęcające, bo mamy pewien plan, a potem nam pani mówi, że ona jednak nie chce. [W 35]

Należy jednak zwrócić uwagę, że poza różnicami w procesie socjalizacji ze względu na płeć, które mogą wpływać na mniej aktywną postawę kobiet w dorosłym życiu, istotna jest również panująca w przedsiębiorstwie atmosfera. Skoro macierzyństwo postrzegane jest przez pracodawców jako problem, a rozwiązania pozwalające na łączenie obowiązków rodzinnych z pracą są rzadko stosowane w firmach, to w konsekwencji kobiety nie czują się na tyle pewnie, żeby brać na siebie większą odpowiedzialność. Zdają sobie sprawę, że są w gorszej sytuacji niż mężczyźni, co może mieć wpływ na ich postawę.

Ponadto kobiety, poszukując pracy, nadal nie biorą pod uwagę zatrudnienia w pewnych branżach. Nie wynika to jedynie z tego, że nie mają odpowiednich kwalifikacji (często pracodawcy są gotowi przeszkolić pracownika na dane stanowisko), ale z tego, że dana firma nie kojarzy się im jako miejsce, w którym kobiety mogą znaleźć zatrudnienie. Z rozmów z pracodawcami wynika, że wielu z nich otwartych jest na zatrudnianie kobiet, ale te się do nich nie zgłaszają.

Do konsultingu zgłasza się bardzo mało kobiet, bo przez cały czas mają przed oczami takiego faceta w garniturze, ubranego, który twardą ręką dzieli i rządzi. [W 38]

Kiedy robimy rekrutację, to przychodzą tylko CV od facetów. Ostatnio jednak napisaliśmy w ogłoszeniu „chętnie przyjmujemy też kobiety” i nagle przyszło do nas znacznie więcej zgłoszeń od kobiet. Może one potrzebują takiego zachęcenia. [W 34]

Przykłady te powinny być sygnałem dla wielu pracodawców, którzy mają problem z rekrutacją pracowników. Promocja firmy jako przyjaznej dla kobiet może spowodować, że znajdą oni wiele wartościowych pracownic.

Bariery

Jednym z głównych celów omawianego badania jakościowego było rozpoznanie podstawowych barier utrudniających firmom średniej wielkości realizację działań równościowych. Należy zauważyć, że na podstawie rozmów z pracodawcami trudno było uzyskać informacje, jakie czynniki uniemożliwiały wprowadzenie tego typu procedur. Skoro większość rozmówców uważała, że nie są one potrzebne, to nie zastanawiali się oni nad tym, dlaczego ich nie wprowadzają. Można zatem powiedzieć, że jedną z głównych przeszkód był brak przekonania o istotności prowadzenia działań równościowych. Wiele rozmówców obu płci, zdających sobie sprawę, że takie działania są potrzebne, wskazywało, że zarząd nie dostrzega konieczności ich wprowadzenia. Co więcej, wskazywano również, że takie działania nie są planowane, ponieważ w danej firmie ustępują miejsca innym kwestiom – postrzeganim jako ważniejsze.

Myślę, że główna bariera to świadomość. Myślę, że o tym decyduje to najwyższe kierownictwo i oni nie pozwalają wprowadzać zmian. Ale też szefowa zasobów ludzkich, która jest mało otwarta na liberalne nowości, też nie pomaga. Ale wydaje mi się, że generalnie jest jakaś taka mała elastyczność w tej firmie. [W 45]

Dla nas naprawdę działania równościowe nie są ważne, ja się muszę martwić, żeby firma była konkurencyjna na rynku, żebyśmy mieli możliwości zbytu, żeby ludzie mieli pracę. [W 35]

Należy jednak zwrócić uwagę, że w wielu branżach – przemysł ciężki, wydobywczy czy sektor budowlany – odsetek zatrudnionych kobiet jest bardzo niski od wielu lat. Wynika to przede wszystkim z podaży pracowników i systemu kształcenia, który nie zachęca kobiet do wybierania takich ścieżek kariery.

W związku z tym przedstawiciele tych firm nie mieli zbyt wielu okazji do zwiększenia swojej wiedzy w zakresie zarządzania różnorodnością.

Obok kwestii świadomości należy również wyróżnić bariery organizacyjne. W wielu firmach średniej wielkości nie ma działów zasobów ludzkich ani osób ściśle oddelegowanych do zarządzania personelem. Kwestie kadrowe w takich firmach procedowane są w ramach działów administracyjnych lub księgowości. W konsekwencji niewielkie są szanse, aby zastanowić się nad procedurami antydyskryminacyjnymi czy wsparciem kobiet na przykład w takich sprawach jak awans.

U nas nie ma osoby, która mogłaby się zająć wdrożeniem takiego podejścia. U nas nie ma osoby od zasobów ludzkich, jest tylko dział kadr, który jest częścią księgowości. Oni się zajmują naliczaniem wynagrodzeń, rekrutacją, zwolnieniami chorobowymi, ZUS-em i tego typu problemami. [W 29]

Ja jestem [...] pełnomocnikiem zarządu i zajmuję się [jednocześnie] kwestiami zatrudnienia. Ja nie mam przestrzeni na zastanawianie się nad działaniami równościowymi. [W 45]

Warto podkreślić, że mimo wskazywania przez rozmówców barier organizacyjnych kwestia braku przekonania o istotności działań równościowych jest nadrzędna. Prawdopodobnie gdyby istniała wśród kadry zarządzającej większa wiedza dotycząca tych zagadnień, wówczas przewyciężenie przeszkód organizacyjnych i zabezpieczenie na podjęcie tych działań większych nakładów finansowych byłoby łatwiejsze.

Dobre praktyki

Przejrzystość jako istotny czynnik wspierający kobiety w ich rozwoju zawodowym

Jako przykład dobrej praktyki można podać firmę z siedzibą w mieście powyżej 500 tysięcy mieszkańców, zatrudniającą ponad 150 osób. W przedsiębiorstwie kilka lat temu został wdrożony przejrzysty system wynagradzania, opis stanowisk i ścieżek kariery. Każde stanowisko w firmie zostało opisane ze wskazaniem umiejętności, wiedzy oraz doświadczenia, jakie powinna posiadać osoba wykonująca daną pracę. Do stanowiska przypisana jest również kwota wynagrodzenia (dokładna kwota, a nie jej zakres). Awans na dane stanowisko odbywa się przez przystąpienie do wewnętrznego egzaminu organizowanego przez zarząd firmy. Zasady i pytania do egzaminu znane są wcześniej, można się więc do niego przygotować. Egzamin można poprawić, jeżeli uzyskany z niego wynik nie jest zadowalający.

Ponadto transparentne są również zasady przyznawania dodatków do wynagrodzeń. Cały system w firmie jest jawny, zatem każdy z pracowników ma świadomość, jakie wynagrodzenie może otrzymać po awansie, może też zdecydować, kiedy do tego awansu jest gotowy. Mimo że firma nie stosuje polityki bezpośrednio nastawionej na wspieranie kobiet, to przez przejrzyste zasady daje im szansę na rozwój i awans. W rezultacie w przedsiębiorstwie tym zatrudnionych jest 70% kobiet i 70% kierowniczych stanowisk zajmują kobiety. Właściciel firmy podkreśla, że jawność płac ma również wady. Często się zdarza, że konkurencyjne firmy składają korzystniejsze finansowo oferty jego pracownikom.

Zachęty skierowane bezpośrednio do kobiet

Innym przykładem jest firma zatrudniająca 140 pracowników, mająca siedzibę w mieście poniżej 100 tysięcy mieszkańców, prowadząca działalność produkcyjną w zakresie przemysłu metalowego w branży tradycyjnie kojarzonej jako „męska”. Firma zatrudnia 20% kobiet, głównie w dziale księgowości i marketingu. Przedsiębiorstwo działa w regionie, w którym poziom bezrobocia wynosi około 4%, w konsekwencji boryka się na co dzień z problemem znalezienia pracowników.

Przykładem dobrej praktyki tej firmy jest ogłoszenie o pracę, do którego dodano zdanie „chętnie zatrudnimy kobiety”. Dzięki temu wpłynęło znacznie

więcej zgłoszeń od kobiet niż w poprzednich rekrutacjach. Kobiety odpowiadały profilowi poszukiwanego pracownika. Przykład ten pokazuje, że szczególnie w branżach kojarzonych jako tradycyjnie męskie tego typu zachęty skierowane do kobiet mogą skłonić je do złożenia swojej oferty, choć wcześniej nie brały pod uwagę tej firmy jako potencjalnego pracodawcy.

Antydyskryminacyjne szkolenia online

Kolejnym przykładem jest firma mająca siedzibę w mieście liczącym powyżej 500 tysięcy mieszkańców, zatrudniająca ponad 150 osób. Każdy nowo zatrudniony pracownik szkolony jest w trybie online z zakresu polityki różnorodności. Szkolenie zawiera następujące zagadnienia: dyskryminacja, molestowanie seksualne, tolerancja wobec osób różnych wyznań i różnego pochodzenia, zasada szacunku wobec innych. Szkolenie rozłożone jest na bloki po półtorej godziny i trwa tydzień. Po odbyciu szkolenia pracownicy zobowiązani są do zdania egzaminu. Ponadto każda z osób na kierowniczych stanowiskach zobowiązana jest do powtórzenia raz do roku egzaminu z polityki różnorodności. Jak wskazała przedstawicielka firmy, takie rozwiązanie funkcjonuje od kilku lat i w firmie nie zdarzyły się jeszcze sytuacje dyskryminacji czy mobbingu.

Reprezentacja pracownicza

Ostatnim przykładem jest firma mająca siedzibę w mieście powyżej 500 tysięcy mieszkańców, zatrudniająca ponad 150 osób. Powołano w niej kilkuosobową grupę (obecnie dwunastoosobową), składającą się z pracownic i pracowników niższego szczebla z różnych działów. Celem grupy jest zbieranie opinii na temat warunków pracy w firmie, konsultowanie decyzji zarządu i proponowanie zmian dotyczących praw pracowniczych. Spotkania grupy odbywają się raz w miesiącu w czasie pracy, a jej decyzje i opinie są brane pod uwagę przez zarząd firmy. Grupa zajmowała się już takimi sprawami jak praca nad rozwiązaniami wspierającymi godzenie życia prywatnego z zawodowym i przeznaczenie środków z funduszu socjalnego. Działania tej grupy nie są ściśle przypisane problemom kobiet w firmie, ale daje ona możliwości, aby głos i opinie pracownic – szczególnie tych, które nie zajmują kierowniczych stanowisk – zostały wzięte pod uwagę.

Głos ekspertek

Na czym polega specyfika średnich firm z punktu widzenia działań równościowych?

Zgodnie z klasyfikacją dotyczącą liczby pracowników w firmie, średnie przedsiębiorstwa to takie, w których zatrudnionych jest nie mniej niż 50 i nie więcej niż 250 osób. Tak wyznaczone granice w tej klasyfikacji sprawiają, że do jednej kategorii należą zarówno firmy niewielkie, o płaskiej strukturze, niewiele różniące się od małych przedsiębiorstw, jak i firmy, które w strukturze i sposobach zarządzania są podobne do dużych korporacji. Ze względu na tak znaczną różnorodność analizowanej grupy przedsiębiorstw niezwykle trudno mówić o jakiegokolwiek specyfice średnich firm.

Trudno mówić o specyfice średnich firm, bo są od pięćdziesięciu do dwustu pięćdziesięciu pracowników, już nie biorąc pod uwagę tych czynników kapitałowych. Średnie firmy mogą być prawie takie jak małe albo prawie takie jak duże. Firma, która zatrudnia dwustu pięćdziesięciu pracowników, to już jest firma duża de facto. [...] trudno powiedzieć, że jest to jednorodna grupa. [W 1]

Ekspertki mocno podkreślały brak danych, które opisywałyby średnie przedsiębiorstwa z punktu widzenia równości płci. Jak to już opisano w diagnozie desk research⁴, w dostępnych publikacjach dane na temat średnich firm są agregowane z danymi dotyczącymi bądź małych, bądź dużych przedsiębiorstw. W rezultacie większość opinii wyrażonych przez ekspertki powstało na podstawie bezpośrednich kontaktów ze średnimi przedsiębiorstwami.

Z powodu dużego zróżnicowania średnich przedsiębiorstw ekspertki biorące udział w badaniu starały się charakteryzować tę kategorię firm, odnosząc się do dużych i małych przedsiębiorstw. Najczęściej wskazywały bardzo niski poziom świadomości i wiedzy na temat równości płci, praktyk równościowych w firmach oraz korzyści ekonomicznych płynących z różnorodności zatrudnienia. Nie dotyczy to firm o sfeminizowanej strukturze zatrudnienia.

Często firmy, nawet jeśli stosują jakieś konkretne praktyki, to nie wiedzą, że to jest zarządzanie różnorodnością, w tym ze względu na płć. [W 1]

Z naszego doświadczenia wynika, że trudniej się współpracuje ze średnimi firmami niż z większymi. Duże myślą już tak progresywnie. Bo muszą. Wcale nie chcą, ale muszą. [...] mają jakieś priorytety wyznaczone w świecie. Nawet jeśli

4 E. Lisowska, *Diagnoza desk research dotycząca działań na rzecz równości szans kobiet i mężczyzn w średnich firmach...*

sami by tego nie wymyślili i nie do końca to rozumieją, to czasami po prostu to wykonują [...]. Natomiast jeśli chodzi o średnie firmy, to z naszych doświadczeń wynika, że one jeszcze [...] trzeba by było wziąć pod uwagę pewne opóźnienie, z jakim nawet odkrycia naukowe dotyczące różnorodności docierają do pewnych kręgów. [W 6]

Z cytowanych wypowiedzi nie wyłania się jednak jednoznacznie pozytywny obraz korporacji przeciwstawiony negatywnemu obrazowi średnich przedsiębiorstw. Opinie ekspertek pokazują, że poziom świadomości znaczenia praktyk równościowych jest niski zarówno w jednym, jak i w drugim typie przedsiębiorstw. Dobre przykłady praktyk stosowanych w dużych firmach są często narzucane przez zagraniczne spółki matki. Nie oznacza to, że kadra zarządzająca w korporacjach implementuje je z pełną świadomością i przekonaniem o ich zasadności.

Ekspertki podkreślały, że w Polsce wciąż istnieje bardzo wąska grupa osób, które posiadają rzetelną wiedzę na temat praktyk równościowych w biznesie i które mogłyby firmom w tym zakresie doradzać. Przy zdecydowanie rzadszym niż w dużych przedsiębiorstwach korzystaniu ze szkoleń zewnętrznych proces zwiększania świadomości oraz nabywania wiedzy jest zdecydowanie bardziej powolny wśród firm średniej wielkości. Niski poziom wiedzy kadry zarządzającej średnimi przedsiębiorstwami odnosi się nie tylko do dobrych praktyk, ale także do podstawowych obowiązków pracodawcy wynikających z przepisów prawa. Ten brak podstaw przekłada się na wszystkie aspekty zarządzania firmą.

Po pierwsze, nieznanie prawa nie zwalnia z jego przestrzegania, a mimo to na przykład są stosowane praktyki dyskryminacyjne, chociażby na etapie rekrutacji właśnie. Czyli konstruowanie ogłoszeń w Polsce ciągle się poprawia, ale nadal jest często po prostu niezgodne z prawem, nie mówiąc o tym, że nie jest sprzyjające różnorodności. Skoro na pierwszym etapie, pierwsze okienko, żeby tam się pojawili jacyś określone pracownicy, to okienko jest krzywe, no to trudno mówić o tym, żeby później zespołem zarządzać w sposób prawidłowy i przynoszący korzyści, skoro na tym etapie już wszystko kuleje. [W 1]

Ekspertki wskazywały, że poziom świadomości znaczenia równych szans dla kobiet i mężczyzn w miejscu pracy, przeciwdziałania dyskryminacji oraz zarządzania różnorodnością w firmie jest znacznie większy w dużych korporacjach, które mają lepszy dostęp do danych na ten temat i do dobrych praktyk wyznaczanych przez spółkę matkę, wypracowanych często na zachodnich rynkach.

Więc łatwiej jest dużym firmom ze względu na istniejące już rozwiązania, po pierwsze, na wzorce, które płyną niejako z firmy matki, i po drugie, chęć polityczna czy tak zwane chęci kierownictwa, aby [realizować] założenia, [...] mówią, jak to zrobić. I tu sprawa jest prostsza. [W 18]

Z kolei z braku wiedzy dotyczącej podstaw prawa w omawianym zakresie i braku chęci ze strony pracodawców w średnich firmach do wprowadzania praktyk równościowych wynikają określone konsekwencje. Na przykład brak procedur, brak wyznaczonych osób, które miałyby się zajmować zarządzaniem różnorodnością, czyli – innymi słowy – deficyty kadrowe. Do tego dochodzi brak planowania strategicznego w działach zasobów ludzkich oraz brak odpowiednio przeszkolonych osób w tych działach, na co często zwracały uwagę ekspertki. Warto podkreślić, że w mniejszych firmach należących do kategorii średnich przedsiębiorstw często nie ma osoby zajmującej się konkretnie zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Brak „komfortu finansowego” średnich firm sprawia, że to właśnie aspekty finansowe wychodzą na pierwszy plan ich działań. Nie oznacza to, że duże korporacje nie są nastawione przede wszystkim na zysk. Rozumienie ze strony kadry zarządzającej korporacji tego, jakie aspekty mają wpływ na wynik finansowy, jest diametralnie inne niż w średnich przedsiębiorstwach.

Dużi pracodawcy konkurują na rynku, wiedzą, że to część wizerunku. [W 4]

Nie należy jednak zapominać, że duże firmy rzeczywiście mają większe możliwości finansowe niż średnie przedsiębiorstwa, co nieuchronnie przekłada się na zarządzanie firmą.

Dla polskich średnich pracodawców – [oni] nie mają komfortu finansowego, każda sytuacja przejścia na zwolnienie ciężarnej kobiety tuż po zajściu w ciążę jest ekstrapolowana na wszystkie kobiety, są stereotypy. Oni kredytują tę działalność gospodarczą. Duża konkurencja, niska marżowość usług. Brak tego komfortu na pewno utrudnia wdrażanie standardów równościowych, które mają ułatwić godzenie rodziny i firmy. [W 4]

Średnie przedsiębiorstwa rzadziej niż duże angażują się w dalekowzroczone działania [z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu], bo mają inne cele, bardziej zależą od wyników finansowych, nie mają za sobą międzynarodowego wsparcia korporacji. [W 6]

Nie należy jednak zapominać, że zapewnienie równych szans kobietom i mężczyznom w miejscu pracy, niedyskryminowanie ze względu na płeć, jest nie tylko dbałością o wizerunek, ale przede wszystkim przestrzeganiem obowiązującego prawa. Wśród polskich przedsiębiorców wciąż dominuje opinia, że

kwestie zarządzania różnorodnością, w tym praktyki nastawione na przestrzeganie równości płci w miejscu pracy oraz mające na celu promocję kobiet na stanowiskach kierowniczych, to kwestie mało istotne, „kwiatek do kożucha”. Takie podejście jest szczególnie silne wśród małych i średnich firm. Argument o tworzeniu miejsca pracy przyjaznego pracownicy i pracownikowi, w którym prawa pracownic i pracowników są przestrzegane, w którym nikt nie czuje się dyskryminowany, obrażany, poniżany, nie jest uważany za istotny. Wielu średnich przedsiębiorców bądź osób zarządzających średnimi firmami nie widzi bezpośredniego związku między bezpiecznym i przyjaznym miejscem pracy a większą efektywnością i lojalnością pracowników.

Myślę, że to cały czas jest uznawane za dodatkowy kłopot. Że to nie jest rzecz pierwszej potrzeby. Że tu są potrzebne szkolenia ze sprzedaży, takich rzeczy, które podnoszą wydajność firmy. A równość płci czy w ogóle kwestie równościowe są traktowane jednak jako mało ważne, mało istotne. [W 5]

Część ekspertek biorących udział w badaniu podkreślała, że nie jest to jednak specyfika średnich przedsiębiorstw, że takie sytuacje zdarzają się również w dużych firmach. Zwraçały one uwagę na pewną cechę wspólną dużych i średnich przedsiębiorstw, nieco bardziej nasiloną w tych drugich. Mówiły o bardzo niskiej kulturze zarządzania przez polskich menedżerów, która przekłada się na relacje pracy w całym przedsiębiorstwie. Według ekspertek menedżerowie w Polsce nie potrafią wspierać ani motywować, skupiają się jedynie na egzekwowaniu zadań. W firmach dominuje ręczne sterowanie, bez transparentnych reguł w zarządzaniu, brakuje też zaufania do ludzi. Wszystko to wpływa na niską kulturę organizacyjną firm, w których trudno nawet pomyśleć o jakichkolwiek praktykach równościowych.

Największym wyzwaniem jest nie płęć, a zarządzanie w sposób profesjonalny i tworzenie wysokiej kultury organizacyjnej – tam, gdzie [są] niskie standardy zarządzania, [tam] trudno wprowadzać standardy równościowe. [W 4]

Dodatkowo, zdaniem ekspertek, na polskim rynku pracy wciąż dominuje myślenie, że pracodawcy prywatni mają pełną swobodę w doborze pracownic i pracowników na dowolne stanowiska.

I jeżeli chcę zatrudnić mężczyznę, to będę zatrudniał mężczyzn, bo mam do tego prawo. [W 5]

Z drugiej strony ekspertki podkreślały te cechy średnich firm, które pozytywnie wyróżniają je na tle małych przedsiębiorstw. Zwraçały uwagę, że średnie przedsiębiorstwa mają już pewien rodzaj struktury, która zazwyczaj nie jest

przypadkowa. Nierzadko mogą pochwalić się specjalistkami i specjalistami, którzy zajmują się kadrami – szczególnie w większych spośród średnich firm – podczas gdy w małych firmach to księgowia bądź księgowy zajmuje się wszystkim, co dotyczy pracowników: od urlopów po tworzenie siatki wynagrodzeń. Według ekspertek część średnich przedsiębiorstw monitoruje wynagrodzenia z punktu widzenia płci, choć zdarza się to wciąż bardzo rzadko. W małych firmach z kolei nigdy się to nie zdarza, nie można również mówić o jakiegokolwiek ścieżce rozwoju pracowników w odniesieniu do tego typu przedsiębiorstw. Średnie firmy chętniej niż małe inwestują w pracowników. W tych przedsiębiorstwach, w których aktywnie działają związki zawodowe, pojawiają się praktyki wpisywania do wewnętrznych regulaminów firm polityk równościowych. Zdaniem ekspertek, zdarza się to jednak wciąż niezwykle rzadko. Nieco bardziej widoczne w średnich firmach są z kolei działania antymobbingowe.

Więc można powiedzieć, że coś się dzieje, natomiast nadal na zbyt małą skalę. [W 1]

Większość ekspertek, które wzięły udział w badaniu, podkreślała potencjał drzemący w średnich przedsiębiorstwach z punktu widzenia wprowadzania do firmy rozwiązań równościowych, zwracała także uwagę na brak świadomości, bardziej niż chęci, wśród średnich przedsiębiorców znaczenia równości płci w miejscu pracy. Jednocześnie coraz więcej przedsiębiorców zdaje sobie sprawę ze stopniowego przechodzenia w Polsce od rynku pracodawcy do rynku pracownika, w ramach którego coraz trudniej znaleźć kompetentną kadrę. A to wymusza na nich refleksję na temat kultury i organizacji pracy w ich firmach.

Zaczynamy wchodzić w Polskę na rynku pracy w etap taki, że raczej trudno jest znaleźć kadry. To zamykanie się tylko na określonych pracownikach, na przykład tylko na mężczyzn, powoduje, że zaczyna nam brakować kandydatów do pracy. Więc wymóg czysto ilościowy, czyli zasób rąk do pracy na rynku, wymaga refleksji, więc coraz częściej pracodawcy zdają sobie z tego sprawę, że trzeba być otwartym... No, płęć to już jest kwestia, moim zdaniem, najlepiej uświadomiona. [W 1]

W wypowiedziach wielu ekspertek podkreślano znaczenie liderki bądź lidera zmiany w średnich firmach. Ponieważ, jak już wspomniano, średnie przedsiębiorstwa nie mają wyznaczonych kierunków zmian przez spółkę matkę z kapitałem zachodnim, ich kierunek rozwoju, w tym dotyczący polityki wewnętrznej firmy, wyznaczany jest przez prezeskę bądź prezesa, a także osoby na ważnych stanowiskach w przedsiębiorstwie. Zdaniem ekspertek, pozytywne

zmiany w zakresie równości płci w średnich przedsiębiorstwach najczęściej zależą od tego, czy znajdzie się w wymienionym gronie choć jedna osoba, dla której kwestie równości płci są osobiście ważne.

Główne bariery podejmowania działań równościowych w średnich przedsiębiorstwach

Zdecydowanie najczęściej wymienianą przez ekspertki barierą w podejmowaniu działań równościowych w średnich przedsiębiorstwach jest bariera świadomościowa. Innymi słowy, brak wiedzy wśród przedsiębiorców oraz kadry zarządzającej na temat tego, jak to robić i dlaczego trzeba to robić. W średnich firmach, podobnie jak w małych i dużych przedsiębiorstwach, działania na rzecz równych szans kobiet i mężczyzn nie są wciąż postrzegane jako inwestycja. Zdaniem ekspertek, firmom brakuje systemu monitorowania faktów w odniesieniu do polityk równościowych wewnątrz firmy, czyli nie traktują tych działań jako procesu biznesowego.

Czyli nie robimy tego czysto wizerunkowo, żeby się lepiej poczuć, tylko chcemy osiągnąć określony efekt. Czyli stawiamy sobie targety, jak we wszystkim innym, wiemy jaką chcemy mieć sprzedaż, i wiemy, jakie chcemy mieć efekty w obszarze zarządzania różnorodnością. [W 1]

Według ekspertek wspomniany brak wiedzy łączy się nierzadko z obawami ze strony niektórych pracodawców, że wprowadzenie konkretnych procedur, związanych na przykład z przeciwdziałaniem dyskryminacji i mobbingowi, uruchomi proces ujawniania tych zachowań w firmie. Pracodawcy często nie rozumieją, że opisywane działania mają na celu zabezpieczenie pracownic i pracowników, a także firmy jako całości, przed zachowaniami i praktykami dyskryminującymi, ich samych zaś mają uchronić przed konsekwencjami prawnymi takich praktyk. Nie rozumieją również, że niewprowadzanie wspomnianych procedur jest nierzadko zgodą na dyskryminację i mobbing w miejscu pracy.

Kolejna istotna bariera – wymieniana przez wszystkie ekspertki, choć nie zawsze nazywana w ten sam sposób – to bariera kulturowa. Związana jest ona z postrzeganiem kobiet w społeczeństwie jako głównych odpowiedzialnych za wychowywanie dzieci, jakby przypisanych przede wszystkim do sfery rodzinnej, jako obecnych bądź przyszłych matek, a także opiekunek nad osobami starszymi i innymi osobami zależnymi. Jeśli spojrzeć na badania dotyczące pełnienia funkcji opiekuńczych oraz podziału obowiązków domowych w Polsce,

łatwo można dostrzec, że wspomniane stereotypowe postrzeganie roli kobiet w polskim społeczeństwie jest mocno ugruntowane w praktyce społecznej.

Ale cały czas postrzeganie kobiety jako osoby, która powinna prowadzić dom – i że jej to więcej czasu zajmuje. I że na tym się powinna skupiać. Cały czas kobiety mają odpowiedzialność za rodzinę, to jest ich domena, ich obowiązki. I że nie zdecydują się na jakieś wyższe stanowisko, bo to się wiąże z zawaleniem tych drugim obowiązków. A partner i mąż jest typowym mężczyzną z badania statystycznego, czyli deklaruje „pomaganie” swojej partnerce w domu. [W5]

Nie znam sytuacji, gdzie obowiązki byłyby dzielone po równo. Tak długo, jak faceci nie zmieniają się, jak długo dominuje model macho, który pracuje i siedzi w domu, a kobieta ma i pracować, i zajmować się dziećmi i nim. To anachroniczne. Jak długo faceci się nie zmieniają, to kobiety będą rezygnowały. Pracują z dziewczynami, które są świetne. Proponuję im nowe wyzwania i one się wycofują. [W 4]

W rezultacie kobiety, szczególnie młode, które w oczach pracodawcy są potencjalnymi matkami, są postrzegane jako pracownicy gorszej kategorii, ci bardziej kłopotliwi, mniej poświęcający się firmie. Dodatkowo, w związku ze zwolnieniami podczas ciąży oraz urlopami macierzyńskim i rodzicielskim, kobiety są bardziej kosztowne. Niejedna ekspertka podkreślała, że podczas gdy mężczyzna, który staje się ojcem, jest odbierany przez pracodawcę jako atrakcyjniejszy pracownik (pracujący więcej i bardziej lojalnie w stosunku do firmy ze względu na rodzinę, którą utrzymuje), pracownica stającą się matką automatycznie traci na swojej „atrakcyjności rynkowej”.

Że ona jest tym bardziej kosztownym pracownikiem [...] to znaczy ta kosztowność, te wyższe koszty wynikają między innymi też z tego, że ona jest jak gdyby mniej skłonna pracować, no, dłużej, tak po godzinach, bez dodatkowego wynagrodzenia, bo wiadomo, że lojalny pracownik pracuje dłużej bez oczekiwania rekompensaty finansowej, i że będzie mniej dyspozycyjna. Więc to są te elementy kosztowe. Plus te wszystkie świadczenia związane z urlopem macierzyńskim. [W 18]

Przytoczona wypowiedź ekspertki skłania do refleksji nad kulturą pracy w przedsiębiorstwach oraz nad obrazem pracowników, którzy – w imię bycia „lojalnymi” pracownikami – zgadzają się nierzadko na łamanie ich praw pracowniczych.

Ja myślę, że to są głównie bariery mentalnościowe, czyli świadomość, tak, że kobietę zawsze postrzegano przez jej role rodzinne i to, że może zająć w ciążę

i zostanie wyłączone z rynku pracy. Nie traktuje się tego jako potencjał, nie zachęca się jej do tego, aby łączyła życie zawodowe z prywatnym, tylko czasami jest łatwiej po prostu takiej osoby nie zatrudnić. [W 17]

Ekspertki nierzadko podkreślały, że dla średnich przedsiębiorstw odchodzenie pracownic na urlopy macierzyńskie stanowi dużo większą barierę finansową i organizacyjną niż dla dużych korporacji. Ich zdaniem, bariera ta wynika jednak przede wszystkim z braku planowania długofalowego i myślenia strategicznego, które często można zaobserwować w średnich przedsiębiorstwach. Dodatkowo pracodawcy w średnich firmach skupiają się przede wszystkim na krótkofalowych kosztach, nie patrząc na długofalowe zyski. Często nie zdają sobie sprawy z tego, że umożliwiając kobietom łączenie życia zawodowego z życiem rodzinnym, zyskują lojalne pracownice, poświęcające się na rzecz firmy.

Ale mi się wydaje, że to się zmieni, to znaczy idziemy znowu w takim kierunku rynku pracy pracownika, to znaczy spada bezrobocie, jest mało rąk do pracy, to są takie okresy, które sprzyjają równości, właśnie dlatego, że pracodawcy zdają sobie sprawę, że kobiety się kierują bardzo często lojalnością wobec firmy, która zapewnia im coś w sferze socjalnej. [W 3]

Można wyciągnąć wniosek, że mówiąc o lojalności wobec firmy, ekspertka w tym wypadku odnosiła się do zaangażowania w pracę i poczucia odpowiedzialności wobec pracodawcy.

I to jest taka kwestia mentalności, świadomości dość powszechnej, która w małych firmach jest jeszcze chyba zbyt niska, że to się opłaca firmie. [W 16]

Ekspertki biorące udział w badaniu wskazywały również bariery instytucjonalne stojące na drodze większej równości kobiet i mężczyzn w średnich przedsiębiorstwach. Bariery te opierają się na powszechnej zasadzie, że ci, którzy dotąd sprawowali władzę, chcą tę władzę nadal sprawować.

I takie bariery instytucjonalne, polegające na tym, że się odtwarza pewien stan, który jest. Instytucje są zbudowane przez mężczyzn i oni jako swoich współpracowników i następców wskazują mężczyzn. [W 16]

Innymi słowy, w środowisku, w którym władzę sprawują mężczyźni – a na rynku pracy mężczyźni wciąż zdecydowanie częściej znajdują się na stanowiskach decyzyjnych, w tym na czele przedsiębiorstw – jest zdecydowanie większy opór wobec stwarzania przestrzeni przyjaznej kobietom. Przede wszystkim dlatego, zdaniem ekspertek, że na drodze do równości kobiet i mężczyzn w biznesie grupa, która do tej pory korzystała z licznych przywilejów – czyli mężczyźni – musi z części tych przywilejów zrezygnować.

Między innymi dlatego wszystkie systemy kwotowe wspieram. Dlatego, że one te bariery instytucjonalne mogą przebić. Nie zmieniają barier kulturowych, ale bariery kulturowe mogą się zmienić pod wpływem przełamania barier instytucjonalnych. [W 3]

Jeśli chodzi o dostęp kobiet do stanowisk kierowniczych i do decyzji ekonomicznych w firmach, ekspertki podkreślały dwojaki charakter barier utrudniających awans zawodowy kobiet. Z jednej strony to tak zwany szklany sufit, na który składają się wszystkie wyżej wymienione bariery, które utrudniają, a nierzadko nawet uniemożliwiają kobietom dostęp do wyższych stanowisk. Z drugiej strony ekspertki wymieniały bariery psychologiczne, które tkwią w samych kobietach, a które tworzą się w procesie socjalizacji: brak wiary we własne możliwości, niska ocena własnych kompetencji, niskie oczekiwania płacowe, a także niechęć do podejmowania ryzyka zawodowego.

Ale przede wszystkim nie wierzą w swoje kompetencje. To jest cały czas sytuacja, w której mężczyzna nie wie o temacie zbyt wiele, ale o nim słyszał – o, i świetnie, on ewentualnie uzupełni swoją wiedzę, jak się okaże, że to jest potrzebne, a często okazuje się, że to nie jest potrzebne. Kobieta musi być superexpertką, żeby powiedziała: „Tak, zgadzam się”. [W 1]

Rekomendacje z badań skierowane do średnich przedsiębiorstw

- Wprowadzenie przejrzystych zasad przyznawania wynagrodzeń oraz dodatków do wynagrodzeń. Do każdego stanowiska pracy należy przyporządkować określone wynagrodzenie albo widełki wynagrodzenia o małej rozpiętości (na przykład 10%). Informacje na temat wynagrodzenia przypisanego do danego stanowiska lub stopnia zaszeregowania powinny być jawne dla osób na tym stanowisku (szczeblu). Istotne jest precyzyjne opisanie zasad przyznawania dodatków do wynagrodzeń, aby każdy z pracowników rozumiał, z czego wynikają określone kwoty.

- Wprowadzenie szczegółowego opisu stanowisk wraz z kompetencjami, które są niezbędne do wykonywania danej pracy. Przejrzyście powinny być również opisane ścieżki awansu. Określenie takich informacji ułatwia pracownikom i pracownikom planowanie kariery, ponadto przynajmniej w pewnym zakresie stanowi ochronę przed dyskryminacją podczas rekrutacji i podejmowania decyzji dotyczących awansu.

- Korzystanie z narzędzia służącego do badania luki płacowej, które zostało przygotowane kilka lat temu przez Instytut Badań Strukturalnych oraz Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (<https://www.mpips.gov.pl/narzedzie-do-mierzenia-luki-placowej>). Jego stosowanie jest proste i pozwala na dostosowanie go do specyfiki danej firmy.

- Stosowanie w ogłoszeniach o pracę standardowo żeńskich i męskich końcówek, na przykład „poszukuję kierowczyni/kierowcy”, „poszukuję analityczki/analityka”. W wypadku trudności ze sformułowaniem żeńskich końcówek można w treści ogłoszenia użyć sformułowania „poszukuję osoby do kierowania samochodem” lub „poszukuję osoby do prowadzenia sekretariatu”. Dzięki temu kobiety posiadające wymagane kwalifikacje będą wiedziały, że w ramach procesu rekrutacji brany jest pod uwagę profil kompetencyjny, a nie płeć. Badanie pokazało, że wiele działów i branż kojarzonych jest z zawodami męskimi, stąd też kobiety mimo posiadanych kompetencji nie starają się w nich o pracę.

- Powołanie w firmie grupy do spraw pracowniczych, składającej się z pracowników i pracowników niższego szczebla. Osoby te mogłyby między sobą dyskutować o problemach i potrzebach personelu oraz przekazywać je zarządowi przedsiębiorstwa. Stwarzałoby to możliwość proponowania zmian, na przykład w zakresie możliwości łączenia życia zawodowego z prywatnym oraz innych udogodnień, z których mogliby skorzystać pracownicy obu płci.

- Wypracowanie i wdrożenie procedury zgłaszania przejawów dyskryminacji i mobbingu w miejscu pracy. Każdy pracownik powinien być z nią zaznajomiony podczas przyjmowania do pracy. W ramach tej procedury powinny być zgłaszane przejawy dyskryminacji, molestowania, molestowania seksualnego oraz mobbingu. Istniejąca procedura powinna zarazem gwarantować poufność osobie decydującej się na zgłoszenie nieprawidłowości.

- Prowadzenie okresowych ocen miejsca pracy przez pracownice i pracowników, aby w miarę możliwości dostosowywać miejsce pracy do potrzeb osób zatrudnionych. Takie oceny z jednej strony dają dużą wiedzę o postrzeganiu firmy przez jej personel, z drugiej – pomagają zdiagnozować problemy, dzięki czemu można wprowadzać rozwiązania sprzyjające równości szans w miejscu pracy, które są dostosowane do konkretnej grupy osób.

- Wprowadzenie obowiązkowych szkoleń dla pracownic i pracowników dotyczących równego traktowania w miejscu pracy. Przepisy, zwłaszcza kodeks pracy, narzucają pracodawcy obowiązek przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy oraz przekazywania zatrudnionym osobom informacji na temat przepisów odnoszących się do kwestii równego traktowania. Niestety, wciąż relatywnie niewiele firm wypełnia ten obowiązek. Szkolenia dla wszystkich zatrudnionych osób wiązać się będą nie tylko z edukacją personelu na temat przysługujących mu praw, ale także zwiększać jego świadomość dotyczącą niepożądanych zachowań i działań oraz odpowiedzialność za atmosferę w miejscu pracy. Rekomendujemy połączenie ich ze szkoleniami z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy.

- Korzystanie przez osoby odpowiedzialne za kluczowe decyzje w firmie oraz osoby zajmujące się zatrudnianiem i rozwojem personelu z oferowanych na rynku, często bezpłatnych szkoleń dotyczących zarządzania różnorodno-

ścią, równości szans w miejscu pracy (zwłaszcza w odniesieniu do kwestii płci) oraz szkoleń antydyskryminacyjnych i antymobbignowych. Szkolenia mogą być zarówno stacjonarne, jak i *online*, dzięki czemu udział w nich może wziąć więcej osób. Szkolenia powinny być praktyczne, odwoływać się do obowiązku równego traktowania wynikającego z przepisów prawa oraz zawierać propozycje konkretnych rozwiązań i narzędzi możliwych do wykorzystania.

- Korzystanie ze szkoleń z zakresu elastycznych form zatrudnienia i łączenia życia zawodowego z prywatnym oraz wprowadzenie tego typu rozwiązań w firmie. Rozwiązania te powinny być skierowane do wszystkich zatrudnionych osób, a nie ograniczać się wyłącznie do pracownic i pracowników będących rodzicami.

- Umożliwienie pracownikom korzystania ze szkoleń leaderskich przeznaczonych dla kobiet. Ich celem jest wspieranie kobiet w planowaniu i realizacji ścieżki rozwoju osobistego, awansu w miejscu pracy oraz radzeniu sobie w pracy z konsekwencjami stereotypizacji. Szkolenia powinny być prowadzone przez osoby lub firmy odpowiednio do tego przygotowane, które rozumieją specyfikę działań równościowych i mają świadomość różnych czynników wpływających odmiennie na sytuację kobiet i mężczyzn na rynku pracy.

Aneks

Lista ekspertek biorących udział w badaniu:

Kamilla Banasik-Brudny

Magdalena Fojcik

prof. dr hab. Małgorzata Fuszara

Renata Górna

Anna Grędzińska

Barbara Grodowska

Dagmara Kanik-Kłoczko

Anna Karaszewska

Karolina Kędziora

Anna Konopacka

Katarzyna Kucharska

Małgorzata Lelińska

dr Iga Magda

Alicja Moszyńska

Katarzynka Piecuch

Joanna Piotrowska

dr Ewa Rumińska-Zimny

Bianka Siwińska

Marzena Strzelczak

Agnieszka Sznajder

Barbara Surdykowska

Barbara Walasek