

FIRMA RÓWNYCH SZANS **PORADNIK**

Warszawa, 2019



RECYKLING

Papier z surowca
z recyklingu

FSC® C105009

FIRMA RÓWNYCH SZANS **PORADNIK**

Warszawa, 2019

Publikacja powstała w ramach realizacji projektu „Równość szans w biznesie – praktyczne narzędzie realizacji zasady równości szans kobiet i mężczyzn” współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego.

Projekt zrealizowany został przez:



Wydawca:

© Fundacja Fundusz Współpracy
ul. Górnośląska 4a
00-444 Warszawa

Projekt okładki – Daniel Guszta
Skład i łamanie – Marek Łomacz

Warszawa, 2019



SPIIS TREŚCI

WPROWADZENIE 4

PRZEPISY PRAWA O RÓWNYM TRAKTOWANIU W MIEJSCU PRACY . . . 7

Przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi	9
Cechy prawnie chronione	9
Dyskryminacja bezpośrednia	10
Dyskryminacja pośrednia	11
Molestowanie	11
Molestowanie seksualne	12
Wyrażenie sprzeciwu	13
Zależność służbowa a dyskryminacja	14
Odpowiedzialność pracodawcy	14
Odwrócony ciężar dowodu	14
Mobbing	15
Mobbing a dyskryminacja	16
Zatrudnienie niepracownicze	17

NAJCZĘSTSZE BŁĘDY PRACODAWCÓW 19

Niedostrzeżenie problemu	21
Myślenie oparte na stereotypach	21
Stereotypowe postrzeganie kobiet w miejscu pracy	22
Różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn	23
Ograniczanie awansu kobiet	23
Brak rozwiązań <i>work-life balance</i>	23
Szczególne oczekiwania wobec mężczyzn	24

POLITYKA RÓWNOŚCI W FIRMIE 25

Ochrona przed dyskryminacją	27
Rekrutacja i selekcja	28
Awanse i rozwój	28
Work-life balance	29
Wynagrodzenia	29
Działania wyrównawcze	30

DOBRE PRAKTYKI 31

Procedura przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy	33
Przygotowanie osób rekrutujących	34
Język ofert pracy	35
Równościowe szkolenie onboardingowe	36
Transparentne zasady wynagradzania	36
Jawność wynagrodzeń	37
Brak „klauzul poufności”	38
Audyty wynagrodzeń	38
Procedury awansowania	39
Elastyczny czas pracy	39
Ocena satysfakcji	40
Szkolenia równościowe	41
Szkolenia liderские dla kobiet	42

PRAKTYCZNE NARZĘDZIA 43

Kursy e-learningowe „Moja firma – miejsce równych szans”	45
Materiały do pobrania na zakończenie kursów e-learningowych	46

GALERIA 49

WPROWADZENIE

Prowadząc firmę, należy przestrzegać prawa. O ile obowiązki odprowadzania podatków, dbania o środowisko pracy zgodnie z zasadami BHP czy terminowego regulowania płatności są powszechnie akceptowane, o tyle konieczność przestrzegania przepisów prawa w zakresie równego traktowania w miejscu pracy spotyka się z mniejszym zrozumieniem. Pracodawcy zwykle nie widzą problemu: „nasza firma nikogo nie dyskryminuje”, „nigdy do tej pory nie mieliśmy zgłoszeń dotyczących dyskryminacji czy mobbingu”. Tym optymistycznym diagnozom przeczą jednak ogólnodostępne statystyki. Tylko w 2017 roku toczyło się w Polsce 2,5 tysiąca postępowań w zakresie dyskryminacji i mobbingu. Liczba ta z całą pewnością nie odzwierciedla skali problemu, bo tylko część osób doświadczających nierównego traktowania w miejscu pracy decyduje się na skierowanie sprawy do sądu.

Prowadzenie przedsiębiorstwa to między innymi zarządzanie relacjami międzyludzkimi. Praktyka pokazuje, że nie są one wolne od konfliktów, trudnych emocji czy ścierania się postaw. Dlatego firmy potrzebują wiedzy na temat konkretnych rozwiązań czy praktyk, które zapobiegają dyskryminacji i mobbingowi oraz chronią przed łamaniem prawa w zakresie równego traktowania. Podjęcie działań prewencyjnych zmniejsza ryzyko niepożądanych zjawisk w miejscu pracy, pozwów sądowych i kar.

Niekorzystne trendy demograficzne stają się coraz poważniejszym wyzwaniem dla polskich przedsiębiorstw. Od 2010 roku liczba osób w wieku produkcyjnym zmniejszyła się o 1 milion. Prognozowany ubytek do 2050 roku to aż 6 milionów osób. Obecnie aż 80% pracodawców wskazuje na problemy w pozyskaniu osób do pracy spełniających ich oczekiwania. W tej sytuacji jednym ze sposobów budowania przewagi konkurencyjnej w zakresie pozyskiwania przyszłych pracowników/pracownic jest tworzenie atrakcyjnego, bezpiecznego miejsca pracy, wolnego od dyskryminacji i nierówności.

Warto wiedzieć, że w firmach, w których respektowane są prawa pracownicze, a zatrudnione osoby mają stworzone przyjazne warunki, notuje się mniejszą liczbę zwolnień chorobowych oraz dobrowolnych odejść. Ma to wymierny efekt finansowy, szacuje się bowiem, że koszty fluktuacji kadr wynoszą od 50% do 250% rocznego wynagrodzenia w zależności od stanowiska.

Przypadki dyskryminacji lub mobbingu mają wpływ nie tylko na zatrudnienie, ale mogą odbić się w znaczący sposób na zyskach firmy. Działanie na rzecz równego traktowania w miejscu pracy przynosi z kolei konkretne korzyści biznesowe: skuteczniejsze pozyskiwanie i utrzymanie pracownic/pracowników, ich większe zaangażowanie i większą efektywność pracy.

Jeszcze kilka lat temu pracodawcy nie przywiązywali dużej wagi do opinii na swój temat publikowanych w Internecie. Obecnie wiadomo już, jak przez działania w mediach społecznościowych łatwo doprowadzić do naruszenia wizerunku firmy, utraty zaufania klientów, a nawet zmniejszenia sprzedaży. Z drugiej strony dobra opinia i zaangażowanie zatrudnionych osób to skuteczne narzędzia do budowania reputacji marki. Polityka równego traktowania zatrudnionych osób jest obecnie niezbędnym elementem budowania wizerunku nowoczesnej firmy.

Na stronie www.rowniwpracy.pl zostały przygotowane trzy kursy e-learningowe: dla pracujących, dla zatrudniających i dla związków zawodowych, zawierające poszerzone informacje dotyczące tematyki zawartej w podręczniku. Kursy są bezpłatne i dostępne dla każdego. Zachęcamy do zapisywania się.

**PRZEPISY PRAWA
O RÓWNYM
TRAKTOWANIU
W MIEJSCU PRACY**



Przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi

Zagadnienia związane z równym traktowaniem w miejscu pracy ujęte są przede wszystkim w kodeksie pracy. Kodeks pracy nakłada na każdego pracodawcę obowiązek **przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy**.

Dyskryminacja w miejscu pracy to **nierówne, niesprawiedliwe traktowanie danej osoby (lub grupy) ze względu na cechę, która ją wyróżnia**. Kodeks pracy gwarantuje prawną ochronę przed dyskryminacją. Ponadto, szczegółowo definiuje wszystkie niepożądane zjawiska o charakterze dyskryminacyjnym, do których należą: dyskryminacja bezpośrednia, dyskryminacja pośrednia, molestowanie oraz molestowanie seksualne.

Cechy prawnie chronione

W kodeksie pracy znajduje się sformułowanie „cechy prawnie chronione” zwane również przesłankami dyskryminacji. Potrzeba ochrony prawnej pewnych cech tożsamości człowieka wynika stąd, że niektóre cechy wrodzone (np. płeć, kolor skóry) lub nabyte (np. religia, światopogląd) w szczególny sposób mogą narazić daną osobę na przejawy nierównego traktowania. Wymienione w kodeksie pracy przesłanki dyskryminacji to: płeć, wiek, niepełnosprawność, orientacja seksualna, religia, wyznanie, rasa, narodowość, pochodzenie etniczne, przekonania polityczne, przynależność związkowa, zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy.

Kodeks pracy w art. 11³, tj. w miejscu, gdzie wymieniono cechy prawnie chronione, ze względu na które może dojść do dyskryminacji, zawiera sformułowanie „w szczególności”, co oznacza, że katalog tych cech jest tylko przykładowy. Dzięki temu istnieje możliwość postawienia pracodawcy zarzutu dyskryminacji także ze względu na cechy inne, niż wprost wskazane w przepisie. Przykładowo, może to być stan cywilny, fakt posiadania dziecka, stan zdrowia, wygląd czy miejsce zamieszkania.

Pani Monika kandydowała do pracy na stanowisku kasjerki w jednym z dużych sieciowych marketów spożywczych. Podczas rozmowy kwalifikacyjnej usłyszała, że pomimo posiadanych kwalifikacji i doświadczenia zawodowego nie zostanie przyjęta do pracy, ponieważ jest zbyt gruba i wygląda nieatrakcyjnie. Jako uzasadnienie podano także to, że mając nadwagę trudno będzie jej spędzić 8 godzin w pracy w pozycji siedzącej.

Pani Monika doświadczyła dyskryminacji ze względu na wygląd (atrakcjonizmu). Pomimo tego, że wygląd – jako przesłanka dyskryminacji – nie jest wprost wskazany w kodeksie pracy, pani Monika ma podstawy ku temu, aby złożyć sprawę w sądzie przeciwko niedoszłemu pracodawcy dotyczącą dyskryminacji. Jest to możliwe dzięki temu, że kodeks pracy podaje przykładowe cechy, ze względu na które można dochodzić swoich praw w postępowaniu sądowym.

Dyskryminacja bezpośrednia

Dyskryminacja bezpośrednia (art. 18^{3a} § 3 kodeksu pracy) to sytuacja **mniej korzystnego traktowania danej osoby ze względu na określoną cechę, którą posiada**. Cechą tą może być na przykład: płeć, wiek, niepełnosprawność, orientacja seksualna, religia, wyznanie, rasa, narodowość, pochodzenie etniczne, przekonania polityczne, przynależność związkowa, zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony, zatrudnienie w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy.

Pani Anna ubiega się w swojej firmie o awans. Otrzymuje od osób zaangażowanych w rekrutację informację zwrotną, że posiada wiedzę i doświadczenie niezbędne na stanowisku, o które się ubiega, jednak praca na tym stanowisku wiąże się z obsługą ważnych klientów firmy, w tym z koniecznością uczestniczenia w mniej formalnych spotkaniach, także w godzinach wieczornych. Firma uważa zatem, że bardziej odpowiedni na tym stanowisku będzie mężczyzna. Pani Anna słyszy także, że firma nie chce brać odpowiedzialności za rozpad jej rodziny.

Awans otrzymuje kolega pani Anny, bardzo dobry pracownik, choć z krótszym stażem w firmie niż ona. Ojciec dwójki dzieci.

To przykład dyskryminacji bezpośredniej ze względu na płeć. Założenie, że kobiety są gorszymi pracownikami z racji obciążenia obowiązkami rodzinnymi jest związane z uprzedzeniami i stereotypowym postrzeganiem ich ról. Gdy za tym idzie odmowa awansu i awansowanie kogoś z gorszymi kwalifikacjami, można już mówić o dyskryminacji.

Dyskryminacja pośrednia

Inną formą nierównego traktowania jest dyskryminacja pośrednia (art. 18^{3a} § 4 kodeksu pracy). Dyskryminacją pośrednią jest **pozornie neutralne postanowienie lub działanie na niekorzyść grupy (wszystkich lub znacznej liczby pracowników/pracowników należących do danej grupy), wyróżniającej się ze względu na określoną cechę**. Podobnie jak ma to miejsce w przypadku dyskryminacji bezpośredniej, cechą tą może być płeć, wiek, niepełnosprawność, orientacja seksualna, religia, wyznanie, rasa, narodowość, pochodzenie etniczne, przekonania polityczne, przynależność związkowa lub sposób zatrudnienia (np. na czas określony lub nieokreślony, w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy). Różnica w stosunku do dyskryminacji bezpośredniej polega na tym, że w miejscu pracy wprowadzona jest praktyka czy rozwiązanie, które pozornie wydaje się być neutralne i sprawiedliwe względem wszystkich zatrudnionych osób. W praktyce jednak ma ono charakter wykluczający względem niektórych osób/grup społecznych.

KOMENTARZ

Firma stara się dbać o rozwój pracowników. Oferuje im szkolenia, które brane są pod uwagę przy awansach oraz podwyżkach. Organizowane szkolenia zawsze odbywają się w godzinach 12.00-18.00. Firma zachęca osoby pracujące, aby brały udział w szkoleniach w ramach nadgodzin, które odbierane są przy nadarzającej się okazji. Okazuje się jednak, że kobiety pracujące w firmie zdecydowanie rzadziej uczestniczą w szkoleniach, tłumacząc się obowiązkami rodzinnymi.

Chociaż samo założenie, że kobiety mają więcej obowiązków rodzinnych jest dyskryminujące, to jednak nadal kobiety w większości przypadków są nimi obciążone. Dlatego też organizowanie szkoleń w ramach nadgodzin godzi w nie przede wszystkim. Niezależnie jednak od tego faktu, pracodawcy powinni uwzględnić równowagę praca – życie, nie tylko rodziców, ale wszystkich osób pracujących. Podawany przykład obrazuje zatem dyskryminację pośrednią, która dotyczy osób obciążonych obowiązkami rodzinnymi. Zgodnie z powszechnymi i ogólnodostępnymi statystykami są to kobiety.

Molestowanie

Formą dyskryminacji jest również molestowanie (art. 18^{3a} § 5 pkt 2 kodeksu pracy). Molestowaniem jest każde niepożądane zachowanie, którego celem lub skutkiem jest **naruszenie godności pracownicy/pracownika i stworzenie wobec niej/niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery**. Co ważne, niepożądane zachowanie ma miejsce w odniesieniu do jednej z cech prawnie chronionych. Fakt posiadania cechy wyróżniającej osobę lub grupę jest przyczyną doświadczenia przez nią upokorzenia lub zastraszania.

Pani Agata jest osobą nowo zatrudnioną. Swoim nowo poznanym kolegom i koleżankom z pracy podczas jednej z rozmów powiedziała, że jest katoliczką i wiara odgrywa istotną rolę w jej życiu. Jej religijność stała się przedmiotem żartów w pracy. Jej koleżdy i koleżanki regularnie podrzucają na jej biurko pisma katolickie. Celowo na głos czytają artykuły prasowe stawiające w złym świetle kościół katolicki. Pani Agata zdecydowała się zgłosić te zachowania swojej przełożonej.

Pani Agata doświadcza molestowania ze względu na religię/wyznanie. Sfera prywatna związana z jej religijnością nie tylko nie została uszanowana, ale także jest powodem do niewybrednych żartów czy złośliwości ze strony innych pracowników/pracowników. Te zachowania sprawiają, że pani Agata zmuszona jest pracować we wrogiej, poniżającej atmosferze.

Molestowanie seksualne

Kolejnym pojęciem związanym z dyskryminacją jest molestowanie seksualne (art. 18^{3a} §6 kodeksu pracy). Molestowanie seksualne to – identycznie jak w przypadku molestowania – niepożądane zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownicy/pracownika, w szczególności stworzenie wobec niej/niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery. Różnica polega na tym, że niepożądane **zachowanie ma charakter seksualny lub odnosi się do płci** pracownicy/pracownika.

Marta obsługuje klientów w okienku. Po tym, jak od pół godziny zmagają się z klientem, który robi jej niestosowne propozycje o charakterze seksualnym i nie przyjmuje jej komunikatu, że ona nie życzy sobie tego typu uwag, idzie po wsparcie do przełożonej. Niestety dostaje reprimendę i ostrzeżenie, że ma sobie sama poradzić, a jeśli jeszcze raz odejdzie ze stanowiska pracy „bez ważnego powodu”, zostanie to odnotowane jako zaniedbywanie obowiązków w karcie ocen jej pracy.

Pani Marta doświadcza w miejscu pracy molestowania seksualnego. Nie wyraża ona zgody na tego typu zachowania, ponieważ są one dla niej uwłaczające oraz poniżające. Nie ma znaczenia tutaj intencja osoby dopuszczającej się tego typu zachowań; pani Anna ma prawo odbierać je jako nieprzyjemne i upokarzające. Warto podkreślić zarazem, że pracodawca zobowiązany jest przeciwdziałać takim zachowaniom nie tylko ze strony innych pracowników/pracowników, ale także osób zewnętrznych. Tym samym – na skutek zgłoszenia dokonanego przez pracownicę/pracownika – ma obowiązek zareagować, eliminując ryzyko występowania podobnych zachowań w przyszłości.

Na molestowanie seksualne składać się mogą różne zachowania. Mogą być one werbalne, w postaci uwag i żartów dotyczących płci osoby, insynuacji o erotycznym zabarwieniu, komentowania wyglądu czy ubioru, używania zwrotów czy określeń wskazujących na bliską zażyłość. Molestowanie seksualne może mieć również wymiar pozawerbalny. Będą się na nie wówczas składać między innymi nieprzyzwoite gesty, natarczywe przyglądanie się, umieszczanie we wspólnej przestrzeni zdjęć przedstawiających akty kobiece lub męskie. W końcu, molestowanie seksualne to zachowania naruszające nietykalność fizyczną, takie jak przytulanie, poklepywanie, obejmowanie, szczypanie itp.

Wyrażenie sprzeciwu

Zgodnie z definicjami zawartymi w kodeksie pracy molestowanie i molestowanie seksualne są to niepożądane działania, których celem lub skutkiem jest stworzenie wrogiej atmosfery. Jak jednak stwierdzić, że doszło do molestowania, jeśli osoba, której takie zarzuty są stawiane, twierdzi, że nie było to jej intencją? Osoba doświadczająca molestowania powinna wyrazić – w sposób werbalny bądź pozawerbalny – sprzeciw wobec niepożądanego zachowania. Musi wprost wyartykułować, że dane działania czy zachowania tworzą poniżającą lub upokarzającą ją atmosferę. Nie wystarczy tutaj subiektywne poczucie naruszenia godności, ponieważ to samo zachowanie może dla różnych osób co innego oznaczać, naruszać ich godność bądź nie. Dopiero sprzeciw osoby molestowanej pozwala pracodawcy zareagować na naruszenie prawa i skutecznie mu przeciwdziałać.

Sprzeciw wobec osoby dopuszczającej się molestowania czy molestowania seksualnego może być wyrażony wprost, poprzez jasny komunikat, taki jak: „Proszę tego nie robić” czy: „Nie życzę sobie”. Co ważne, sprzeciwem jest też każda inna forma protestu, również niewyrażona wprost, a czytelna dla otoczenia (np. płacz w konkretnych sytuacjach, trzymanie się na uboczu, unikanie kontaktu z osobą dopuszczającą się niepożądanych zachowań).

W przypadku niezaprzestania przez osobę dopuszczającą się molestowania/molestowania seksualnego niepożądanych zachowań, właściwym rozwiązaniem jest skorzystanie z obowiązującej w firmie procedury przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy. W przypadku braku obowiązującej w firmie procedury przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy kluczowe jest złożenie skargi na piśmie do przełożonego/działu HR/zarządu.

Zależność służbowa a dyskryminacja

Wszystkie zaprezentowane powyżej zachowania są rodzajami dyskryminacji, nierównego i niesprawiedliwego traktowania ze względu na to, że osoba lub grupa wyróżnia się daną cechą. Równocześnie warto zwrócić uwagę na zasadniczą różnicę występującą pomiędzy zjawiskiem dyskryminacji bezpośredniej i pośredniej, a molestowaniem i molestowaniem seksualnym. Dyskryminacja bezpośrednia i pośrednia zawsze związana jest z zależnością służbową lub hierarchicznością w miejscu pracy. To pracodawca – bez względu na stanowisko osoby, która go reprezentuje – ma wpływ na proces rekrutacji, decyzję o awansie czy podwyżce. Dyskryminacja wynika zatem z uprzywilejowanej sytuacji, w jakiej znajduje się przedsiębiorca w relacji firma – zatrudniona osoba. Z kolei w przypadku molestowania i molestowania seksualnego nie musi występować hierarchiczność i zależność służbowa. Molestowania i molestowania seksualnego dopuszczają się także osoby na tym samym stanowisku co ich ofiary, albo wręcz będące niżej w hierarchii służbowej.

Odpowiedzialność pracodawcy

Zgodnie z kodeksem pracy to na pracodawcy ciąży obowiązek przeciwdziałania dyskryminacji w miejscu pracy. Bez względu na to, czy sprawcą jest bezpośredni przełożony/przełożona, osoba postawiona wyżej w hierarchii w firmie, współpracownica/współpracownik, czy nawet osoby spoza firmy (np. klienci, osoby współpracujące, podwykonawcy) – to firma będzie ponosić konsekwencje prawne, w tym finansowe, jeśli w wyniku postępowania sądowego okaże się, że dyskryminacja faktycznie miała miejsce.

Odwrócony ciężar dowodu

Co do zasady, w każdym postępowaniu sądowym osoba wnosząca sprawę do sądu zobowiązana jest przedstawić dowody potwierdzające dlaczego i o co oskarża drugą stronę. Tymczasem w przypadku, gdy pracownica/pracownik stawia zarzut dyskryminacji, sytuacja jest odwrotna: strona oskarżająca musi jedynie przedstawić okoliczności uprawdopodobniające przed sądem, że doszło do dyskryminacji. Czasami wystarczy przedstawienie wiarygodnej wersji wydarzeń. To firma będzie musiała udowodnić, że do dyskryminacji nie doszło, bądź zaistniałe nierówne traktowanie było w świetle prawa dozwolone. Wynika to z założenia, że to pracodawca jest podmiotem silniejszym w relacji z zatrudnionymi osobami i to on jest bardziej predysponowany do wykazania, że odmiennie traktując pracownicę/pracownika, kierował się powodami niezwiązanymi z dyskryminacją. Pracodawca może podważyć podstawę domniemania, że dopuścił się dyskryminacji, jeśli wykaże, iż sytuacja pracownicy/pracownika nie uległa zmianie albo, że różnicując sytuację pracownicy/pracownika kierował się obiektywnymi powodami.

Mobbing

Mobbing (art. 94³ § 2 kodeksu pracy) oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownicy/pracownika lub skierowane przeciwko pracownicy/pracownikowi, polegające na **uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu**, wywołujące zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie, izolowanie lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.

KOMENTARZ

Kierownik zlecał panu Markowi zadania do wykonania, które były poniżej jego kwalifikacji zawodowych (np. sprzątanie biura). Stanowisko pracy pana Marka zostało przeniesione do odrębnego, małego pomieszczenia. Kierownik żądał od niego całkowitej dyspozycyjności i bycia „pod telefonem”. Często wydzwaniał do niego po godzinach pracy oraz w dni wolne od pracy. Rozmawiając z nim, używał w stosunku do niego nieuczynalnych słów (np. idiota, leniuch). Takie traktowanie doprowadziło do silnej nerwicy u pana Marka.

Na mobbing składają się różne działania i zachowania, w tym m.in.: zlecenia zbyt prostych/zbyt trudnych zadań, wyśmiewanie, ośmieszanie w obecności innych osób, robienie obraźliwych aluzji, przerywanie wypowiedzi, izolowanie od innych pracownic/pracowników, krzyczenie, obrażanie, przypisywanie winy za wszystkie błędy i pomyłki, grożenie, zastraszanie. Działania ze strony przełożonego miały nie tylko bezpośredni wpływ na pracę pana Marka, ale w konsekwencji doprowadziły do poważnych problemów zdrowotnych.

W skrócie mobbing można określić mianem szykan. Szykany te mogą mieć bardzo różny charakter. Mobbingiem będzie zarówno nieuzasadniona krytyka, nieodpowiednie żarty, ignorowanie, wrogie zachowania i spojrzenia, jak i nękanie telefoniczne (np. uporczywe telefony przełożonego po godzinach pracy, w sprawach, które obiektywnie nie są pilne), listy i e-maile zawierające zwroty powszechnie uważane za obraźliwe, nieustanne zastraszanie pracownicy/pracownika (np. straszenie zwolnieniem z pracy). Mobbingiem będzie także wyznaczanie niemożliwych do realizacji terminów wykonania pracy, zlecanie zadań wykraczających poza zakres kompetencji danej osoby lub zbyt prostych, niezgodnych z jej umiejętnościami i stanowiskiem, przydzielanie zadań niezwiązanych z pracą (np. zakupy, mycie samochodu). Mobbing to także publiczne dyskredytowanie umiejętności i kompetencji pracownicy/pracownika, uporczywe koncentrowanie czynności kontrolnych na jednej osobie w zespole, przypisywanie danej osobie błędów popełnionych przez innych, czy wreszcie stałe uniemożliwianie pracownicy/pracownikowi wyrażania opinii. Jak widać, skala i zakres działań określanych jako mobbing są bardzo szerokie.

Mobbing co do zasady musi mieć charakter uporczywy i długotrwały. Co to oznacza w praktyce? Jak długo trzeba znosić nękanie, aby mieć podstawy prawne ku temu, by złożyć sprawę w sądzie? Przez długi okres uznawano, że mobbing ma miejsce, jeśli strona wnosząca skargę doświadcza go przez minimum 6 miesięcy. Obecnie sądy pracy pozytywnie oceniają wnioski dotyczące sytuacji mobbingu adekwatnego do czasu zatrudnienia. A zatem wnieść sprawę o mobbing może również osoba zatrudniona krócej niż 6 miesięcy.

Mobbing a dyskryminacja

Mobbing nie jest formą dyskryminacji. Warto to podkreślić, jako że często te pojęcia są mylone. Mobbing nie jest dyskryminacją, ponieważ podłożem szykan nie jest żadna z cech prawnie chronionych. Pracownica/pracownik nie doświadcza zatem nękania czy zastraszania ze względu na swą płeć, niepełnosprawność, wyznanie, etc.

Rozróżnienie to ma ważne skutki prawne. Osoba doświadcząca mobbingu i podejmująca w związku z tym formalne kroki prawne jest w zdecydowanie trudniejszej sytuacji niż osoba doświadcząca dyskryminacji. W przypadku mobbingu bowiem to osoba go doświadcząca musi przedstawić materiał dowodowy. To ona, jako strona oskarżająca, musi uwiarygodnić swoją wersję zdarzeń. Nie ma tutaj zatem zastosowania odwrócony ciężar dowodu.

DYSKRYMINACJA

Stawiając zarzut dyskryminacji, należy podać cechę prawnie chronioną, czyli tę, ze względu na którą doszło do nierównego traktowania.

Do dyskryminacji może dojść w wyniku jednorazowego zdarzenia.

Do dyskryminacji może dojść na etapie rekrutacji, pomimo tego, że nie doszło do podpisania umowy o pracę.

Obowiązuje zasada odwróconego ciężaru dowodu, co oznacza, że to pracodawca musi udowodnić, że nie doszło do dyskryminacji.

Istnieje możliwość rekompensaty krzywd doświadczonych przez pracownicę/pracownika w postaci wypłaconego przez firmę odszkodowania oraz zadośćuczynienia.

MOBBING

Nie ma obowiązku podania cechy prawnie chronionej, ze względu na którą dana osoba doświadcza nękania czy zastraszania w miejscu pracy.

W przypadku mobbingu działania muszą mieć charakter długotrwały i uporczywy.

Do mobbingu nie może dojść na etapie rekrutacji, ze względu na to, że musi mieć on charakter długotrwały i uporczywy.

Ciężar dowodu, potwierdzający, że doszło do mobbingu, spoczywa na osobie wnoszącej sprawę o mobbing.

Istnieje możliwość dochodzenia odszkodowania oraz zadośćuczynienia, ale tylko z tytułu uszczerbku na zdrowiu udokumentowanego odpowiednimi zaświadczeniami.

Zatrudnienie niepracownicze

Osobom zatrudnionym w oparciu o inną umowę niż umowa o pracę prawo również gwarantuje ochronę przed dyskryminacją. Mowa tutaj przykładowo o osobach wykonujących swoje obowiązki zawodowe w ramach umowy cywilno-prawnej, samozatrudnionych lub odbywających w firmie praktyki lub staże. Takie osoby chroni tzw. ustawa wdrożeniowa, tj. Ustawa o wdrożeniu niektórych przepisów UE w zakresie równego traktowania z dnia 3 grudnia 2010 r.

Ustawa wdrożeniowa potwierdza zakaz dyskryminacji w obszarze rynku pracy. Podobnie jak kodeks pracy, zawiera ona kluczowe definicje, tj. definicję dyskryminacji bezpośredniej (art. 3 pkt 1), dyskryminacji pośredniej (art. 3 pkt 2), molestowania (art. 3 pkt 3) i molestowania seksualnego (art. 3 pkt 4). W ustawie wdrożeniowej brak jest definicji mobbingu. Oznacza to, że osoby niezatrudnione w ramach umowy o pracę, które doświadczają nękania i szykan w miejscu pracy, mogą dochodzić swoich praw wyłącznie w oparciu o przepisy kodeksu cywilnego.

Druga istotna różnica między zapisami ustawy wdrożeniowej a kodeksem pracy dotyczy wskazania cech, ze względu na które może dochodzić do dyskryminacji. W ustawie wdrożeniowej wskazano takie cechy jak: płeć, wiek, niepełnosprawność, orientacja seksualna, religia, wyznanie, rasa, narodowość, pochodzenie etniczne, światopogląd. Brak określenia „w szczególności” – jak ma to miejsce w przypadku kodeksu pracy – sugeruje, że mamy tutaj do czynienia z katalogiem zamkniętym. Oznacza to, że osoba doświadczająca dyskryminacji ze względu na inną cechę niż wyżej wskazane nie może dochodzić swoich praw w oparciu o omawianą ustawę.

W ustawie wdrożeniowej uwzględniono zasadę przeniesienia ciężaru dowodu. Tak jak ma to miejsce w przypadku umowy o pracę, osoba wnosząca sprawę o dyskryminację musi jedynie uprawdopodobnić, że doszło do dyskryminacji. Ciężar przedstawienia dowodu potwierdzającego, że nie miała ona miejsca, spoczywa na drugiej stronie.

**NAJCZĘSTSZE
BŁĘDY
PRACODAWCÓW**



Niedostrzeganie problemu

W polskich przedsiębiorstwach średniej wielkości na ogół nie dostrzega się konieczności tworzenia w miejscu pracy równych szans dla kobiet i mężczyzn¹. Wynika to przede wszystkim z przekonania osób zarządzających, że w ich firmie wszyscy są tak samo traktowani, w związku z tym podejmowanie działań równościowych po prostu nie jest potrzebne.

Gdybyśmy zaczęli stosować działania wyrównujące szanse, oznaczałoby to, że u nas kobiety mają gorzej, a to nie jest prawda. Zarówno przy przyjmowaniu do pracy, jak i przy decyzji o awansie decydują kwalifikacje, a nie płeć².

Tymczasem poparte badaniami przejawy nierówności obserwowane na rynku pracy powinny spowodować zwiększoną czujność nowoczesnych pracodawców. Szczegółowe analizy funkcjonowania firm wykazują zazwyczaj istnienie praktyk dyskryminujących ze względu na płeć. Rozpowszechnione są przekonania i postawy, które powodują, że kobiety w firmach są inaczej traktowane. Nie musi to wynikać ze złych intencji kadry zarządzającej, ale z braku wiedzy i świadomości mechanizmów, które powodują nierówności.

Myślenie oparte na stereotypach

Myślenie oparte na stereotypach jest powszechnym zjawiskiem w średnich firmach w Polsce. Kobietom i mężczyznom odmawia się tych kompetencji i kwalifikacji, które nie wpisują się w stereotyp płci. Nie dostrzega się indywidualnych predyspozycji jednostek albo deprecjonuje się je i pomniejsza. Kompetencje kobiet w wielu branżach z założenia są oceniane gorzej niż kompetencje mężczyzn. Dotyczy to szczególnie kobiet na wyższych stanowiskach albo pretendujących do awansu oraz kobiet pracujących w branżach zdominowanych przez mężczyzn. Mężczyznom z kolei odbiera się prawa do pracy w tzw. zawodach sfeminizowanych, w których z kolei kluczowe są kompetencje miękkie i umiejętności pracy z ludźmi. W powszechnym przekonaniu płeć decyduje zatem o predyspozycjach do pewnych prac.

- 1 M. Druciarek, I. Przybysz, „Działania na rzecz równości szans kobiet i mężczyzn w średnich firmach. Raport z badań jakościowych.”, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2018
- 2 M. Druciarek, I. Przybysz, „Działania na rzecz równości szans kobiet i mężczyzn w średnich firmach. Raport z badań jakościowych.”, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2018, s. 5.

Nie jest żadną tajemnicą, że u nas kobiety uważa się za gorszych specjalistów od IT, w innych działach jest podobnie³.

Ocena osób kandydujących do pracy lub awansu nie jest również wolna od stereotypowego postrzegania. Porównywalne kwalifikacje i kompetencje są w różny sposób oceniane.

Przykładowo, zadaniowy i ukierunkowany na cele styl pracy mężczyzny może być doceniany jako skuteczny, podczas gdy pracującej w podobny sposób kobiecie przypisywany jest brak empatii i ukierunkowania na zespół. Ten sam czynnik wiąże się zatem z zupełnie odmienną oceną pracownika i pracownicy.

Kobiety prezentujące cechy i zachowania powszechnie oceniane jako męskie są źle postrzegane jako zbyt zorientowane na karierę. Negatywna ocena dotyczy także mężczyzn posiadających predyspozycje i umiejętności niewpisujące się w powszechny kanon cech uważanych jako męskie.

Stereotypowe postrzeganie kobiet w miejscu pracy

Najbardziej powszechnym zjawiskiem jest postrzeganie pracownic przez pryzmat ich roli jako matek, niezależnie od tego, czy mają dzieci i czy w ogóle planują posiadanie potomstwa. Uważa się, że kobieta, jako matka albo potencjalna matka, jest mało dyspozycyjna i mniej mobilna niż mężczyzna. Przypisuje się jej odpowiedzialność za opiekę nad dziećmi i prowadzenie domu, a w związku z tym brak zainteresowania rozwojem kariery zawodowej oraz ukierunkowania na awans. Tak postrzegana pracownica rzadziej jest uwzględniana w prowadzonych rekrutacjach na stanowiska wyższe, a jej potrzeby rozwoju nie są traktowane z uwagą.

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 słyszę⁴.

3 Ibidem, s. 10.

4 Ibidem, s. 9.

Różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn

Przeciętne miesięczne wynagrodzenie kobiet jest niższe od wynagrodzenia mężczyzn o 800 złotych netto (czyli 1 000 złotych brutto)⁵. W przeciągu 30 lat różnica ta wynosi aż 275 000 złotych.

Analiza skrajnych wynagrodzeń pokazuje, że największe różnice występują w grupie osób najlepiej zarabiających: 10% najlepiej zarabiających kobiet otrzymuje 77% średniego wynagrodzenia najlepiej zarabiających mężczyzn. Mężczyźni na stanowiskach zarządzających wyższego szczebla otrzymują przeciętnie wynagrodzenie w wysokości 13 800 złotych brutto. Kobietom na tych samych stanowiskach proponowane jest wynagrodzenie niższe o prawie 4 000 złotych brutto⁶. Dla porównania w skali prezentowanych wcześniej 30 lat jest to kwota ponad 1 000 000 złotych.

Ograniczanie awansu kobiet

Kobiety nie tylko średnio zarabiają mniej niż mężczyźni pracujący na tych samych stanowiskach, ale również napotykają na odmiennie bariery w drodze do najwyższych stanowisk w swoich firmach. Bariery te nie wynikają z przyczyn formalnych, lecz ze stereotypów płci. W efekcie kobietom zbliżającym się do szczytu hierarchii pracowniczych w zakładach pracy coraz trudniej awansować, a najwyższe stanowiska decyzyjne w firmach pozostają zazwyczaj poza ich zasięgiem. To zjawisko jest powszechnie znane jako „szklany sufit”. Jakie są tego praktyczne skutki? Podczas gdy w Polsce kobiety zajmują aż 40% wysokich stanowisk menadżerskich⁷ w firmach, zaledwie 5,5% wynosi ich udział na najwyższych szczeblach zarządzania.⁸ Jedynie 8% stanowisk prezesa zarządu lub dyrektora zarządzającego jest zajmowanych przez kobiety.

Brak rozwiązań *work-life balance*

Firmy niechętnie proponują zatrudnionym osobom inne rozwiązania ułatwiające godzenie życia zawodowego z życiem rodzinnym, niż te zapisane w kodeksie pracy (np. możliwość skrócenia wymiaru czasu pracy po powrocie z urlopu rodzicielskiego). Wśród kadry zarządzającej panuje przekonanie, że kobiety – ze względu na swoje obowiązki domowe – są mniej wydajnymi pracownikami, ponieważ częściej korzystają

5 „Raport wynagrodzeń 2014”, Sedlak & Sedlak, Kraków 2014, s. 15.

6 Ibidem, s. 16.

7 „Women in Business”, Grant Thornton, 2017.

8 „Rynek pracy wobec zmian demograficznych”, Instytut Obywatelski, Warszawa 2013.

ze zwolnień lekarskich. Przeczą temu dane zebrane w firmach objętych badaniem. Niższy poziom zaangażowania kobiet w sferę zawodową w znacznej mierze jest efektem braku satysfakcjonujących rozwiązań umożliwiających pogodzenie pracy z opieką nad małymi dziećmi.

U nas z raportów wynika, że mężczyźni częściej chodzą na zwolnienia niż kobiety, oni chodzą na te zwolnienia też na dzieci⁹.

Szczególnie oczekiwania wobec mężczyzn

Stereotypowe podejście – a w konsekwencji praktyki dyskryminacyjne – dotyka również mężczyzn. Sprowadza się ono po pierwsze do pomniejszania kompetencji i kwalifikacji mężczyzn na tych stanowiskach czy w tych branżach, które określa się mianem „kobiecych”.

Dyskryminacja mężczyzn to także odmawianie im prawa do życia rodzinnego. Oczekuje się od nich zdecydowanie większego zaangażowania i dyspozycyjności kosztem czasu prywatnego. Zdarza się, że zarówno pracodawcy jak i współpracownicy/ współpracownicy nieprzychylnie patrzą na tych mężczyzn, którzy korzystają z urlopów ojcowskich i rodzicielskich czy oczekują warunków zatrudnienia umożliwiających im aktywne ojcostwo.

To nie jest dobrze widziane, żeby mężczyzna opiekował się dzieckiem, nawet nie przeze mnie, bo jestem pracodawcą i przestrzegam prawa, ale przez kolegów. Oni takiemu powiedzą: 'Co ty, żony nie masz, że musisz się dziećmi opiekować?' I tak to już jest¹⁰.

9 M. Druciarek, I. Przybysz, „Działania na rzecz równości szans kobiet i mężczyzn w średnich firmach. Raport z badań jakościowych.”, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2018, s. 13.

10 Ibidem, s. 14.

**POLITYKA
RÓWNOŚCI
W FIRMIE**



Zgodnie z art. 18^{3b} kodeksu pracy odpowiedzialność za przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy zawsze spoczywa na pracodawcy. Nie ma znaczenia, czy niepożądane zachowania były zainicjowane przez zarząd, czy też przez zatrudnioną przez niego osobę. Stroną, która zostanie pociągnięta do odpowiedzialności w przypadku przegranego procesu sądowego, będzie zawsze firma.

Aktywne przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy jest zabezpieczeniem przed taką sytuacją. Broniąc się w sądzie pracy, firma może uniknąć odpowiedzialności za przypadki dyskryminacji lub mobbingu, jeśli wykaże, że prowadziła działania na rzecz równego traktowania. Musi przy tym udowodnić, że podejmowane działania były realne i skuteczne. Dla własnego bezpieczeństwa pracodawcy powinni więc wdrażać politykę równości w miejscu pracy, zapobiegać zjawiskom dyskryminacji i dbać o podnoszenie świadomości pracownic/pracowników w tym zakresie. Warto bliżej poznać możliwe rozwiązania, zwłaszcza, że przynosząc konkretne korzyści, nie wiążą się z żadnymi kosztami.

Ochrona przed dyskryminacją

Kodeks pracy nakłada na firmy obowiązek udostępniania zatrudnionym osobom przepisów dotyczących równego traktowania (art. 94¹). Zgodnie z zapisami kodeksu przepisy te powinny zostać przekazane pracownikom/pracownikom w formie pisemnej informacji albo powinien być im zapewniony dostęp do tych przepisów w inny przyjęty w firmie sposób.

W praktyce w większości firm osobom nowo zatrudnionym wraz z plikiem dokumentów wypełnianych przy okazji podpisywania umowy o pracę przekazywane jest oświadczenie potwierdzające, że firma udostępniła pracownicy/pracownikowi przepisy dotyczące równego traktowania. Nie zawsze idzie to w parze z przekazaniem powyższych przepisów. W efekcie, firma w dokumentacji kadrowej formalnie posiada niezbędne dokumenty, tym samym spełniając ustawowy obowiązek.

Rozwiązanie to jest mało skuteczne i przede wszystkim mało przyjazne wobec zatrudnionych osób. Jest także prowizoryczne i tylko pozornie chroniące firmę. Co więcej, tak też będzie interpretowane przez sąd w przypadku ewentualnego postępowania sądowego. Potwierdzeniem jest wyrok Sądu Najwyższego¹¹. Sąd ten uznał, że jeśli w postępowaniu mającym za przedmiot odpowiedzialność pracodawcy z tytułu dyskryminacji/mobbingu wykaże on, że podjął realne działania mające na celu przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi i – z obiektywnego punktu widzenia

11 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 3 sierpnia 2011 r. (sygn. akt I PK 35/11).

– da się potwierdzić ich potencjalną skuteczność, pracodawca może uwolnić się od odpowiedzialności. Sąd doprecyzował zarazem, że chodzi o staranne działania, do których należą między innymi: szkolenia pracownic/pracowników, przekazywanie informacji o niebezpieczeństwie i konsekwencjach dyskryminacji i mobbingu, stosowanie procedur, które umożliwią wykrycie i zakończenie tych zjawisk. Samo udostępnienie treści przepisów dotyczących równego traktowania nie jest uważane jako staranne i skuteczne działanie. Potrzebne jest wdrożenie procedur przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy oraz aktywna polityka informacyjna.

Rekrutacja i selekcja

Kodeks pracy zakazuje dyskryminacji już na etapie zatrudniania, a więc przy rekrutacji i selekcji kandydatek/kandydatów na dane stanowisko. Oznacza to, że zasady prowadzenia rozmów z osobami ubiegającymi się o dane stanowisko powinny być ujednolicone.

Wskazywanie w treści ogłoszenia, że firma poszukuje kobiety lub mężczyzny na dane stanowisko jest niezgodne z prawem. Decyzja o zatrudnieniu danej osoby powinna być podjęta wyłącznie w oparciu o jej kwalifikacje i kompetencje. Płeć nie powinna mieć tutaj żadnego znaczenia.

Standaryzacja procesu rekrutacji jest relatywnie prosta do wdrożenia. Nie musi wcale oznaczać konieczności wypracowywania rozbudowanych procedur czy formularzy rekrutacyjnych. Przede wszystkim osoby odpowiedzialne za rekrutację powinny być pewne, że oceniają kandydatki/kandydatów w oparciu o te same wytyczne oraz nie stosują odmiennych standardów oceny. W praktyce oznacza to zadawanie takich samych pytań rekrutacyjnych oraz dokonywanie oceny kandydatek/kandydatów wyłącznie w oparciu o posiadane kwalifikacje oraz doświadczenie zawodowe.

Awanse i rozwój

Polityka firmy sprzyjająca równości szans kobiet i mężczyzn w zakresie rozwoju zawodowego sprowadza się do stosowania kilku zasad. Pierwsza to eliminacja praktyk, które mogą mieć charakter dyskryminacyjny. Druga to stworzenie jasnych zasad rozwoju zawodowego w firmie oraz czynników decydujących o awansie. Trzecim obszarem jest prowadzenie działań, które wspierają rozwój i awans osób z grupy znajdującej się w trudniejszej sytuacji.

Work-life balance

W działaniach na rzecz równych szans kobiet i mężczyzn w obszarze zatrudnienia szczególnie istotną rolę mają rozwiązania umożliwiające pogodzenie pracy zawodowej z życiem prywatnym (*work-life balance*). Rozwiązania te mają znaczący wpływ na to, jak szybko po urodzeniu dziecka kobieta zdecyduje się na powrót do pracy oraz w jakim stopniu rodzic – bez względu na to czy jest kobietą czy mężczyzną – może połączyć aktywność zawodową z wychowaniem dziecka.

Trudności związane z pogodzeniem życia zawodowego i prywatnego dotyczą zarówno pracownic, jak i pracowników. Niemniej jednak zdecydowanie najwięcej barier w tym zakresie doświadczają kobiety, z racji wciąż tradycyjnego modelu podziału ról społecznych w Polsce, w ramach którego to właśnie kobiety wykonują większość prac związanych z prowadzeniem domu i opieką nad dziećmi (i innymi osobami zależnymi). Stąd też rozwiązania *work-life balance* powinny przede wszystkim ułatwiać kobietom aktywność zawodową, pomimo posiadania dzieci. Mają one jednak również wpływ na sytuację tych mężczyzn, którzy chcieliby być aktywnymi ojcami, ale przez obowiązki zawodowe nie mają takiej możliwości.

Stosowanie przez firmę rozwiązań z zakresu *work-life balance* jest coraz częściej oczekiwane przez osoby ubiegające się o pracę. W znacznej mierze oczekiwania co do tego typu rozwiązań są wynikiem zmian występujących w obszarze rynku pracy zainicjowanych przez młode pokolenie. Rozwiązania *work-life balance* okazują się być niejednokrotnie czynnikiem decydującym o podjęciu pracy w danej firmie.

Wynagrodzenia

Art. 18^{3c} kodeksu pracy stanowi, że pracownice/pracownicy mają prawo do jednakowego wynagrodzenia za jednakową pracę lub za pracę o jednakowej wartości. Co ważne, w skład wynagrodzenia wchodzi wszelkie gratyfikacje wypłacane pracownikom/pracownikom przez firmę w zamian za wykonaną pracę. Mowa tutaj nie tylko o podstawowym wynagrodzeniu, ale też wszelkich dodatkach do wynagrodzenia (np. nagrody i premie, samochód służbowy, prywatna opieka medyczna i zakres świadczonych w jej ramach usług). Rzeczywistość odbiega jednak znacząco od zapisów kodeksu pracy: kobiety w Polsce otrzymują średnio o 1/5 niższe wynagrodzenie od mężczyzn na takich samych stanowiskach pracy.

Działania wyrównawcze

Zgodnie z art. 18^{3b} § 3 naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu nie stanowią okresowe działania zmierzające do wyrównywania szans wszystkich lub znacznej liczby zatrudnionych osób, mające na celu zniesienie faktycznych nierówności, w zakresie określonym w tym przepisie. Oznacza to możliwość podejmowania – zgodnie z prawem – działań na rzecz wyrównywania szans, nawet jeśli oznaczają one w praktyce bardziej preferencyjne traktowanie osób z danej grupy.

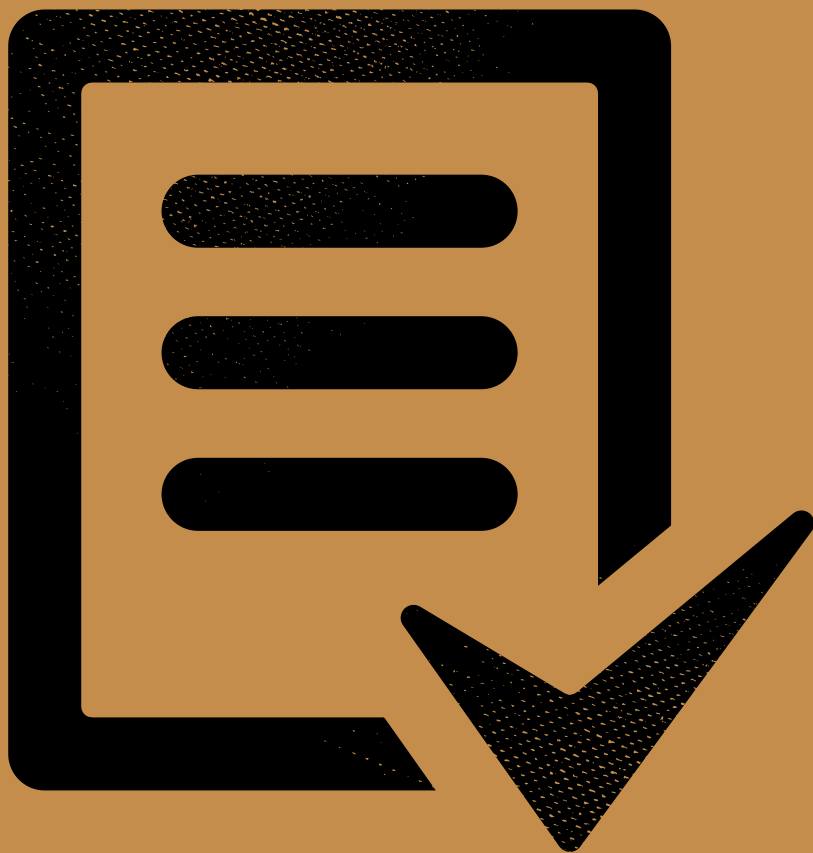
Firma może zgodnie z prawem wprost zachęcać do aplikowania na dane stanowisko osoby tej płci, która w firmie jest niedoreprezentowana, jeśli jej celem jest zwiększenie różnorodności struktury zatrudnienia (np. w danym dziale, czy na danym stanowisku). Nie może gwarantować zatrudnienia tylko dlatego, że dana osoba jest kobietą lub mężczyzną, ale może podejmować działania mające na celu zwiększenie zainteresowania osób danej płci pracą na danym stanowisku.

Coraz więcej firm w Polsce celowo określa wskaźnik do osiągnięcia w postaci określonego procenta kobiet zatrudnionych na wyższych stanowiskach. W ramach działań wyrównawczych zachęca się zatem kobiety do aplikowania na wyższe stanowiska, co nie oznacza zwalniania dotychczas pracujących mężczyzn czy pomijania ich przy awansach.

W sytuacji określenia przez firmę pożądanego procenta kobiet na wyższych stanowiskach możliwe jest opracowanie wewnętrznych wytycznych uwzględniających politykę wyrównywania szans. Przykładowo, mogą one dotyczyć tego, że na liście osób kandydujących na dane stanowisko zawsze znajdzie się również propozycja kandydatury kobiety. Jeśli do ostatniego etapu rekrutacji dotrze kobieta i mężczyzna, posiadający porównywalne doświadczenie i kompetencje, istnieje możliwość zdecydowania się na wybór osoby tej płci, która jest w firmie niedoreprezentowana.

Jak wskazuje definicja działań wyrównawczych ujęta w kodeksie pracy, te działania są uzasadnione, jeśli zmierzają do wyrównywania szans wszystkich lub znacznej liczby pracownic i pracowników. Podejmując się realizacji działań wyrównawczych firma powinna mieć zatem potwierdzenie istniejącej nierówności. Co może być tym potwierdzeniem? Obiektywne dane i opracowania potwierdzające, że grupa otrzymująca wsparcie jest w trudnej sytuacji lub niedoreprezentowana. Można je uzyskać na podstawie analizy struktury zatrudnienia.

DOBRE PRAKTYKI



Procedura przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy

Skuteczne reagowanie i zapobieganie dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy jest możliwe tylko wtedy, gdy w firmie jest wdrożona odpowiednia procedura. Powinna ona wskazywać, jakie zachowania czy sytuacje są niezgodne z prawem i ułatwiać zgłaszanie niepożądanych zjawisk. Istnienie takiej procedury sprzyja budowaniu poczucia bezpieczeństwa wśród zatrudnionych osób.

Procedura przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi chroni nie tylko zatrudnione osoby, ale także firmę. Jest to skuteczny sposób minimalizacji ryzyka pozwów sądowych. W przypadku złożenia sprawy o dyskryminację i mobbing w sądzie pracy, sąd w pierwszej kolejności sprawdzi, czy osoba wnosząca oskarżenie skorzystała z procedur dostępnych w miejscu pracy. Jeśli ich w firmie nie ma, jest oczywiste, że dana osoba musiała skierować się do sądu pracy. Jeśli jednak odpowiednia procedura istnieje, pracownica/pracownik ma obowiązek w pierwszej kolejności z niej skorzystać, raportując przypadek dyskryminacji czy mobbingu. Pozwala to firmie samodzielnie zareagować na niepożądane zjawiska oraz podjąć odpowiednie działania naprawcze, zanim zostanie pociągnięta do odpowiedzialności przez wymiar sprawiedliwości.

Decydując się na opracowanie dokumentu określającego sposób postępowania w przypadku naruszenia zasady równego traktowania w miejscu pracy, warto uwzględnić wszystkie możliwe przypadki nieprawidłowych i wymagających interwencji zachowań. Pomocne może być przytoczenie i wyjaśnienie wszystkich kluczowych definicji zawartych w kodeksie pracy: dyskryminacja bezpośrednia, dyskryminacja pośrednia, molestowanie, molestowanie seksualne, mobbing. Procedura powinna zawierać informację, w jaki sposób i komu należy zgłosić skargę lub informację o nieprawidłowościach. Bardzo ważne jest wskazanie, kto będzie analizował nadesłane zgłoszenia. Rekomendowanym rozwiązaniem jest powołanie kilkuosobowej komisji, reprezentowanej przez pracownice/pracowników różnych stanowisk i działów. Świadectwem starania o bezstronność komisji jest powołanie do niej osoby spoza firmy (np. prawnika, mediatora).

Procedura przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi powinna bezwzględnie zawierać zapis o zasadzie poufności, tj. nieujawnianiu danych osób objętych danym postępowaniem aż do czasu jego zakończenia. Powinna też obejmować wszystkich, nie tylko pracownice/pracowników etatowych, ale wszystkie osoby związane z firmą: współpracujące w ramach umów cywilno-prawnych, samozatrudnione, odbywające staże i praktyki.

Jak już zostało wcześniej podkreślone, zgodnie z obowiązującymi przepisami to pracodawca ponosi odpowiedzialność za fakt występowania dyskryminacji czy mobbingu

w miejscu pracy. W sytuacji prawomocnego wyroku sądu, to firma – a nie konkretna osoba dopuszczająca się niepożądanych zachowań – zapłaci karę. Co jednak z odpowiedzialnością pracownic/pracowników? Dobrą praktyką jest zawarcie w procedurze przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy informacji o konsekwencjach, jakich doświadczyć mogą osoby dopuszczające się tych zjawisk w miejscu zatrudnienia. Ponadto warto wskazać, że każda zatrudniona osoba jest zobowiązana do zgłoszenia niepożądanych zjawisk, nawet w sytuacji gdy one jej bezpośrednio nie dotyczą. Tym samym osoba występująca w roli świadka i nieinterweniująca również będzie współodpowiedzialna za eliminację niepożądanych sytuacji czy zachowań.

Firma **DOZAMEL Sp. z o.o.** wprowadziła Politykę Antymobbingową, z której treścią są zobowiązani się zapoznać wszyscy zatrudnieni¹². Dodatkowo, zatrudnione osoby zostały przeszkolone na temat tego, czym jest mobbing, oraz jakie prawa i obowiązki im przysługują. Podczas szkolenia omówiono sposoby przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji w miejscu pracy w świetle obowiązującej w spółce Polityki Antymobbingowej.

Wskaźnikiem mierzącym efektywność dobrej praktyki spółki DOZAMEL jest między innymi skuteczne zakomunikowanie jej wszystkim pracownikom. Podpisane oświadczenia o zapoznaniu się z treścią Polityki dołączono do akt osobowych pracowników. Bieżący dostęp do aktualnej wersji dokumentu możliwy jest po zalogowaniu się do intranetu.

Przygotowanie osób rekrutujących

Praktyki dyskryminacyjne powinny być eliminowane już na etapie ogłoszenia o pracę. W treści ogłoszeń nie powinna pojawiać się informacja na temat pożądanej płci osób kandydujących. Nie powinny padać pytania o sytuację rodzinną, liczbę posiadanych dzieci lub plany prokreacyjne kandydatek/kandydatów do pracy. Właściwym i przyjaznym rozwiązaniem jest prowadzenie wszystkich rozmów kwalifikacyjnych na dane stanowisko w oparciu o ten sam scenariusz rozmowy.

Jednym z najprostszych rozwiązań możliwych do wykorzystania przez firmę jest przygotowanie osób odpowiedzialnych za rekrutację z przepisów kodeksu pracy. Osoby odpowiedzialne za rekrutację powinny wiedzieć, jakie pytania są dozwolone, a jakie z kolei stanowią naruszenie obowiązujących przepisów w obszarze równego traktowania.

12 <https://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/>

Język ofert pracy

Język ma znaczenie! Praktyka pokazuje, że jest istotne, czy w treści oferty używane są sformułowania wyłącznie męskoosobowe, czy także końcówki żeńskie. Firma, która w treści ogłoszenia wskazuje, że poszukuje „kandydatek/kandydatów”, ma znacznie większą szansę otrzymania większej liczby zgłoszeń od kobiet.

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 osoby posiadające wymagane kwalifikacje będą wiedziały, że w ramach procesu rekrutacji brany jest pod uwagę profil kompetencyjny, a nie płeć.

W Capgemini Polska zauważono problem społeczny dotyczący aktywizacji zawodowej osób powracających na rynek pracy po urlopach rodzicielskich. Zdecydowano się zatem na przekaz rekrutacyjny bezpośrednio kierowany do tej grupy docelowej¹³. Przykładem jest realizacja spotkań tematycznych #MamoPracujWT i Mamo pracuj w finansach, utwierdzających niezdecydowane kandydatki do pracy, że połączenie kariery zawodowej z życiem prywatnym jest jak najbardziej możliwe. W ramach zorganizowanych dni otwartych dla mam poznają one szczegóły pracy w firmie, a także mogą wziąć udział w indywidualnych rozmowach z rekruterami. Na spotkania mamy mogą zabrać swoje dzieci, dla których firma przygotowuje przestrzeń do zabawy oraz wszystkie udogodnienia, łącznie z dostosowaniem agendy do potrzeb mam.

Dzięki projektowi kobiety posiadające dzieci są świadome tego, że mogą połączyć swoje życie zawodowe z prywatnym, bez zaniechania któregośkolwiek aspektu. Podnosi się także świadomość społeczeństwa na ten temat. Capgemini z kolei, dzięki tej praktyce, zyskało nowych, wykwalifikowanych, doświadczonych i zadowolonych pracowników, a mamy – pracę, w której mogą się spełniać zawodowo bez konieczności rezygnacji z życia prywatnego. Dodatkowo, kobiety biorące udział w wydarzeniu skłonne były polecić firmę znajomym, dzięki czemu istnieje szansa na zatrudnienie kolejnych osób. Pośrednią korzyścią jest większa świadomość społeczna, że Capgemini jest firmą przyjazną rodzicom.

Równościowe szkolenie onboardingowe

Każda osoba dołączająca do firmy powinna otrzymać informacje na temat standardów obowiązujących w organizacji. Skuteczne i przyjazne dla nowo zatrudnionych osób jest przekazanie tego typu treści w ramach tzw. szkolenia onboardingowego.

W ramach szkolenia nowo zatrudniona osoba powinna zostać poinformowana, że firma nie akceptuje dyskryminacji i mobbingu, zobowiązuje wszystkie zatrudnione osoby do reagowania na takie zjawiska, a w stosunku do osób dopuszczających się tego typu działań wyciągane będą konsekwencje. Tym samym firma przestrzega, że odpowiedzialność za tworzenie miejsca pracy wolnego od dyskryminacji i mobbingu spoczywa na wszystkich pracownikach/pracownicach.

W ramach szkolenia onboardingowego warto przekazać informację na temat obowiązującej w firmie procedury przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy. Osoby nowo zatrudnione powinny dowiedzieć się, jak dokładnie wygląda ścieżka raportowania niepożądanych zjawisk oraz przebieg postępowania wyjaśniającego.

Transparentne zasady wynagradzania

Transparentny system wynagradzania to jeden ze sposobów przeciwdziałania dyskryminacji w obszarze zatrudnienia. Sprzyja on samoregulacji organizacji w obszarze wynagrodzenia oraz zwiększa motywację zatrudnionych osób do pracy.

Transparentne zasady wynagradzania oznaczają określenie jasnych i czytelnych dla wszystkich zasad wynagradzania na poszczególnych stanowiskach czy szczeblach struktury zatrudnienia. Do każdego stanowiska pracy należy przyporządkować określone wynagrodzenie albo widełki wynagrodzenia o małej rozpiętości. 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 każda zatrudniona osoba rozumiała, z czego wynikają określone kwoty.

Coraz więcej firm oferuje zatrudnionym osobom dodatki do wynagrodzenia, tzw. benefity. Jako dobrą praktykę równościową można wskazać jasne zasady ich przyznawania, określające kto i w jakich okolicznościach może z nich korzystać. Reguły jednakowego wynagrodzenia za jednakową pracę lub pracę o jednakowej wartości stosuje się także do nagród uznaniowych. Osoba, której nagrody nie przyznano, może jej skutecznie dochodzić, jeżeli wykaże naruszenie przez firmę zasad równego traktowania w zatrudnieniu.

Job Impuls to firma posiadająca dobrą praktykę w zakresie wynagradzania i premiowania zatrudnionych osób. W firmie funkcjonują regularnie aktualizowane siatki płac właściwe dla określonych stanowisk oraz regulamin premiowania oparty na konkretnych zasadach i mierzalnych danych, promujący inicjatywę pracowników.

Przejrzystość zasad wynagradzania gwarantuje naszym pracownikom komfort i poczucie stabilności, przełożonym ułatwia procesy zarządzania, co przekłada się na efektywność, budowanie lojalności oraz unikatowej atmosfery w organizacji.

Jawność wynagrodzeń

Transparentność zasad wynagradzania nie musi oznaczać upubliczniania przez firmę polityki wynagrodzeń. Kluczowe jest, by zatrudniona osoba wiedziała, jak kształtują się stawki wynagrodzeń na zajmowanym przez nią stanowisku, czy w odniesieniu do pełnionej przez nią funkcji.

W Polsce zdecydowana mniejszość firm decyduje się na jawność wynagrodzeń, rozumianą jako upublicznianie informacji na temat stawek obowiązujących w firmie na danym stanowisku. Niektóre firmy wprowadzają jednak takie rozwiązanie. Jawna informacja o proponowanej wysokości wynagrodzenia w treści oferty o pracę może przynieść firmie konkretną korzyść. Na rozmowy kwalifikacyjne trafiają osoby, które mają świadomość potencjalnych zarobków, nie rezygnują zatem z pracy po otrzymaniu informacji na temat przyszłego wynagrodzenia.

Firma **HFT71 Sp. z o.o.** od początku rekrutacji ujawnia kandydatkom/kandydatom do pracy wysokość wynagrodzeń. Stawki, wysokości premii, jak i kwoty za dodatkowe pakiety socjalne podane są w ogłoszeniach. Wysyłając zgłoszenie, osoba kandydująca wie, jakiego wynagrodzenia może się spodziewać. Podczas rozmowy zainteresowana osoba dostaje informacje o tym, ile będzie zarabiała i jakie wynagrodzenie będzie wpływało na jej konto po upływie określonego czasu.

Dzięki wymienionej praktyce zaoszczędziliśmy bardzo dużo czasu na prowadzeniu rozmów rekrutacyjnych, które kończyły się tym, że dana osoba nie chciała zasilić grona naszych pracowników. Na rozmowy przychodzą osoby, które są zdecydowane na pracę i tym samym na początku wykazują większe zaufanie do naszej firmy, co pozwala na budowanie relacji długofalowych. Dzięki temu poziom rotacji pracowników został znacznie ograniczony.

Brak „klauzul poufności”

Nie wolno używać tzw. „klauzul poufności” czy „tajności” wynagrodzeń pracowniczych do innych celów niż ochrona tajemnicy przedsiębiorstwa, której ujawnienie może zagrozić istotnym interesom firmy (np. jej konkurencyjności). Firma, która zobowiązuje pracownice/pracowników do zachowania tajemnicy na temat ich własnych zarobków w relacjach międzypracowniczych, narusza zasadę równego traktowania w miejscu pracy. Zdecydowanie będzie działać to na niekorzyść pracodawcy, w sytuacji wpłynięcia do sądu pracy sprawy o dyskryminację w obszarze wynagrodzenia¹⁴.

Audyt wynagrodzeń

Świadectwem dbałości o równość wynagrodzeń kobiet i mężczyzn w firmie może być stosowanie audytu wynagrodzeń. Jest to regularnie prowadzona ocena weryfikująca, czy na danych stanowiskach pracownice/pracownicy otrzymują wynagrodzenie w podobnej wysokości. Ważne, by określić częstotliwość tego działania (np. raz na rok, raz na trzy lata), okres czy miesiąc, którego on dotyczy (np. kwartał czy dany miesiąc roku) oraz sposób pomiaru (np. zawsze ten sam miesiąc w roku, zakres monitorowanych danych).

Audyt wynagrodzeń może dać bardzo cenną, zero-jedynkową informację na temat poziomu wynagrodzeń kobiet i mężczyzn na poszczególnych szczeblach struktury zatrudnienia. W przypadku stwierdzenia luki płacowej warto postarać się wskazać czynniki, które te różnice kształtują.

Różnica w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn jest zjawiskiem złożonym, ponieważ wynika z współwystępowania wielu czynników wpływających na sytuację kobiet i mężczyzn na rynku pracy. Są wśród nich różnice obiektywne, takie jak odmienne wykształcenie, doświadczenie zawodowe czy wykonywany zawód. Są również czynniki, na które pracownicy mają mniejszy wpływ – takie jak segregacja na rynku pracy czy długość stażu pracy wynikająca z wykonywanych ról społecznych.

Audyt wynagrodzeń może być dokonany w oparciu o ogólnodostępne i bezpłatne narzędzie opracowane przez Instytut Badań Strukturalnych oraz Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Narzędzie to proponuje oszacowanie tzw. „skorygowanej luki płacowej”, w ramach której porównuje się płace pracownic/pracowników z uwzględnieniem takich cech jak: płeć, wiek, wykształcenie, zajmowane stanowisko, wymiar czasu pracy oraz staż pracy.

14 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 26 maja 2011 r., Sygn. akt II PK 304/10.

Narzędzie dostępne jest na stronie:

<https://www.mpips.gov.pl/narzedzie-do-mierzenia-luki-placowej>

Procedury awansowania

Transparentne kryteria i procedury awansu są dobrą praktyką równościową. Podstawą jest wprowadzenie szczegółowego opisu stanowisk wraz z kompetencjami, które są niezbędne do wykonywania danej pracy. Również ścieżki awansu powinny być przejrzysto opisane. Zatrudnione osoby mogą wówczas w sposób bardziej świadomy budować ścieżkę kariery zawodowej. Mając wiedzę, jakie kompetencje są wymagane na poszczególnych stanowiskach, mogą pod ich kątem szkolić się czy angażować w dodatkowe przedsięwzięcia w firmie. Ważne zatem, aby w firmie został wypracowany i upubliczniony dokument, który prezentuje ścieżkę rozwoju i awansu w firmie wraz ze wskazaniem kluczowych kompetencji oraz wymaganego doświadczenia zawodowego na poszczególnych szczeblach zatrudnienia.

Jako dobrą praktykę należy także wskazać udzielanie informacji zwrotnej wszystkim osobom ubiegającym się o awans. Ważne, aby zostały poinformowane, w oparciu o jakie kryteria podjęta została decyzja odnośnie awansu lub jego odmowy. Nie tylko sprzyja to transparentności całego procesu oraz eliminacji praktyk dyskryminacyjnych, ale także wskazuje zatrudnionej osobie, jakie obszary jej kompetencji wymagają dalszego rozwoju.

Elastyczny czas pracy

Dobłą praktyką jest oferowanie pracownikom/pracownikom rozwiązań z zakresu elastycznego czasu pracy. Takie rozwiązania to przykładowo: ruchomy czas pracy, indywidualny czas pracy, odpracowywanie wyjść prywatnych, długie okresy rozliczeniowe. Są one szczególnie atrakcyjne dla kobiet będących matkami, które napotykają na trudności pogodzenia pracy zawodowej z opieką nad dziećmi.

Oferowane przez firmę elastyczne rozwiązania w zakresie czasu pracy powinny być uregulowane wewnętrznym dokumentem. Tym samym wszystkie zatrudnione osoby wiedzą, na jakich zasadach mogą z nich korzystać. Ponadto, wyeliminowane jest tutaj zagrożenie nierównego traktowania, wynikające z subiektywnych i indywidualnych decyzji, pozwalających tylko części osób korzystać z tego typu rozwiązań.

Opracowując i wdrażając wewnętrzny regulamin dotyczący elastycznych rozwiązań w zakresie czasu pracy, warto zwrócić uwagę na to, czy nie dyskryminują one jakiegś

grupy. Nierzadko bowiem się zdarza, że z elastycznego czasu pracy nie mogą korzystać pracownicy-ojcowie czy osoby, które na co dzień opiekują się inną osobą zależną niż małe dziecko.

Możliwość skorzystania z elastycznego rozwiązania w postaci pracy zdalnej oferuje **Grupa Profesja sp. z o.o.** W uzasadnionych przypadkach pracownikom/pracownicom umożliwiała pracę zdalną. Mogą oni pracować z dowolnego miejsca na świecie. Praktykę wdrożono przed ośmioma laty, na długo przed popularyzacją modelu *homeoffice*. Ponadto, firma gwarantuje mamom dzieci poniżej 6-tego roku życia 100% wynagrodzenia za 80% czasu pracy. Inspiracją dla właścicielki firmy (również matki małych dzieci) było rozwiązanie szwedzkie, finansowane z budżetu państwa.

Wzrost zadowolenia pracowniczek, którym ułatwiamy godzenie obowiązków zawodowych z życiem prywatnym. Zmniejszenie rotacji, a przez to obniżenie kosztów rekrutacji i wdrażania pracowników, młode mamy wiedzą, że po urodzeniu dziecka będą mogły wrócić do pracy i nie planują zmiany pracodawcy. Zmienia się też podejście pracowniczek do powierzanych im obowiązków, są bardziej odpowiedzialne.

Ocena satysfakcji

Firma, prowadząc ocenę satysfakcji z pracy zatrudnionych osób, może uwzględniać w treści badania pytania o to, w jakim zakresie firma – przykładowo – umożliwiała pracownikom/pracownicom godzenie życia zawodowego i rodzinnego, czy oferuje sprawiedliwe warunki awansu. Pytania mogą dotyczyć także tego, w jakim zakresie przełożone/przełożeni traktują wszystkich sprawiedliwie zarządzając swoim zespołem, czy budują atmosferę opartą na szacunku i zaufaniu. Tego typu pytania mają na celu wychwycenie, czy w firmie, w ocenie pracownic/pracowników, nie mają miejsca dyskryminacja lub mobbing.

Pytanie, czy w firmie jest dyskryminacja i mobbing, jest niewskazane w ankiecie. Pracownicy/pracownice nie zawsze mają pełną wiedzę na temat tych zjawisk, interpretując nieraz jako przejaw nierównego traktowania każdą sytuację konfliktową w miejscu pracy. Natomiast zasadne jest zapytanie zatrudnionych osób, czy doświadczyły dyskryminacji lub mobbingu albo czy były świadkami tego typu sytuacji w miejscu pracy bezpośrednio po przeprowadzonych w firmie szkoleniach tematycznych poświęconych kwestii równego traktowania.

Szkolenia równościowe

W sytuacji, gdy firma potrzebuje w krótkim czasie przekazać swoim pracownikom/pracownicom wiedzę na temat ich praw i obowiązków w zakresie równego traktowania, konieczne jest przeprowadzenie szkoleń wszystkich zatrudnionych osób. Szkolenia są ważnym narzędziem, zwiększającym świadomość personelu oraz odpowiedzialność za atmosferę w miejscu pracy. Pracownicy/pracownice w ramach szkoleń powinni otrzymać informację na temat obowiązującej w firmie procedury przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy.

Szkolenia i działania edukacyjne mogą mieć różny zakres i formę. Nie muszą one dotyczyć wyłącznie przeciwdziałania takim patologiom jak dyskryminacja czy mobbing w miejscu pracy. Mogą również obejmować kształtowanie w miejscu pracy postaw wolnych od stereotypów i uprzedzeń czy promocję równego podziału obowiązków domowych pomiędzy kobietami i mężczyznami. Podejmowane działania mogą mieć formę artykułów w intranecie, informacji przesyłanych newsletterem, kursów online czy kampanii realizowanych wewnątrz firmy.

Grupa Aterima prowadzi działania mające na celu poprawę warunków pracy rodziców. Podjęła się zatem realizacji projektu edukacyjnego „Rodzice pracują!”¹⁵. Firma podjęła współpracę z portalem Mamo Pracuj, na którym współtworzy cykl „Zdaniem pracodawcy” prezentujący spojrzenie na mamę w pracy z drugiej strony. Jednocześnie czyni starania, aby ojcowie również mogli łączyć życie zawodowe z życiem prywatnym oraz aktywnie włączać się w opiekę nad dziećmi. W efekcie z urlopów ojcowskich skorzystało 100% uprawnionych mężczyzn w przedsiębiorstwie.

Działania podejmowane w ramach projektu Rodzice Pracują! mają na celu poprawę warunków pracy tej grupy i opierają się na przeprowadzonym w firmie badaniu potrzeb pracowników. W grudniu 2013 roku ATERIMA odebrała z rąk ministra pracy i polityki społecznej nagrodę za zwycięstwo w konkursie „Firma Przyjazna Ojcom” – zdobyła pierwsze miejsce w kategorii średnich przedsiębiorstw.

15 <https://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/>

Szkolenia liderские dla kobiet

Dobrą praktyką firm chcących realizować politykę równości jest umożliwienie pracownikom korzystania ze szkoleń liderских dla kobiet. Ich celem jest wspieranie kobiet w planowaniu i realizacji ścieżki rozwoju osobistego, awansu w miejscu pracy oraz radzeniu sobie z powszechnymi stereotypami. 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.

Dobrą praktykę z zakresu wspierania rozwoju zawodowego kobiet prowadzi firma **Sodexo Polska sp. z o.o.**¹⁶. Sodexo Polska oferuje różnorodne płciowo, przyjazne środowisko pracy, wolne od uprzedzeń i nieprawidłowości. Wspieranie rozwoju zawodowego kobiet stało się ważnym celem polityki kadrowej firmy. Sodexo Polska postawiła sobie za cel dążenie do osiągnięcia optymalnej proporcji w zakresie równowagi płci w zespole. W skali całej załogi zatrudnionych jest 64% kobiet, a odnosząc się wyłącznie do kadry zarządzającej wskaźnik ten wynosi 66%. Organizacja na bieżąco komunikuje postępy we wdrażaniu zmian w obszarze D&I, jak również pełni funkcję opiniodawczą na licznych zewnętrznych wydarzeniach tematycznych, w których ambasadorami idei są sami pracownicy. Firma nie tylko przyjęła praktyki antydyskryminacyjne na etapie rekrutacji, ale również w zakresie inwestowania w rozwój kariery zawodowej kobiet pracujących w przedsiębiorstwie.

Dla Sodexo kluczowe jest poszanowanie różnorodności wszystkich osób zatrudnionych oraz niedyskryminowanie ich ze względu na płeć. Jako sygnatariusz Women's Empowerment Principles (Zasady Równouprawnienia Kobiet ONZ), firma zobowiązuje się do: zaangażowania najwyższego szczebla managementu firmy do działań na rzecz równości płci, równego traktowania kobiet i mężczyzn w pracy – szanowania i wspierania praw człowieka oraz do działań antydyskryminacyjnych, zapewnienia bezpieczeństwa, ochrony zdrowia i dobrego samopoczucia kobiet i mężczyzn w miejscu pracy, promocji edukacji, szkolenia i równych szans rozwoju zawodowego kobiet i mężczyzn, wdrożenia instrumentu rozwoju biznesu, łańcucha dostaw oraz dobrych praktyk na rzecz równouprawnienia kobiet, promocji równości poprzez wspieranie inicjatyw i społeczności lokalnych, publicznego raportowania postępów we wdrażaniu zmian na rzecz równości płci w organizacji.

16 <https://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/>

PRAKTYCZNE NARZĘDZIA



Kursy e-learningowe „Moja firma – miejsce równych szans” – www.rowniwpracy.pl

Oferowane w ramach projektu „Równość w biznesie” kursy e-learningowe mogą być skutecznym narzędziem przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy. Kursy te zawierają kompletne moduły tematyczne, które wprowadzają w zagadnienia z obszaru równego traktowania, a zarazem są dostosowane do potrzeb różnych grup: kadry zarządzającej średniego i wyższego szczebla, przedstawicieli/przedstawicielek związków zawodowych oraz pracownic/pracowników.

1. KURS DLA KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ

1. Co oznacza równość szans kobiet i mężczyzn w miejscu pracy?
2. Zakaz dyskryminacji w świetle obowiązujących przepisów prawa krajowego
3. Jak stworzyć firmę równych szans – praktyczne rozwiązania
4. Równościowe zarządzanie a wyniki biznesowe
5. Rozwiązania do wdrożenia

2. KURS DLA PRACOWNIKÓW

1. Jak możesz ocenić, czy pracujesz w organizacji respektującej równość szans kobiet i mężczyzn?
2. Poznaj swoje prawa w miejscu pracy
3. Jak rozpoznać negatywne zjawiska i dochodzić swoich praw
4. Jak możesz działać na rzecz wyrównywania szans w swoim miejscu pracy

3. KURS DLA ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH

1. Podstawowe zagadnienia, pojęcia i problemy z zakresu powstawania nierówności
2. Zakaz dyskryminacji w dyrektywach i przepisach prawa krajowego
3. Przeciwdziałanie i reagowanie na dyskryminację i mobbing
4. Praktyczne rozwiązania wspierające równość szans w miejscu pracy

Materiały do pobrania na zakończenie kursów e-learningowych

ANKIETA „OCENA MIEJSCA PRACY”

Ankieta „Ocena miejsca pracy” to proste narzędzie umożliwiające samodzielną ocenę własnej firmy pod kątem standardów równościowych. Ankieta składa się z kilkunastu zamkniętych pytań. Do każdego z nich dołączone jest pytanie otwarte zachęcające do pogłębionej refleksji nad poszczególnymi zagadnieniami.

Rzetelne udzielenie odpowiedzi na poszczególne pytania pozwala zidentyfikować te obszary działalności firmy, które wymagają bezwzględnej zmiany albo wprowadzenia dodatkowych działań, aby wykluczyć zagrożenie występowania zjawisk dyskryminacyjnych.

Ankieta to zatem wyznacznik, w którym kierunku powinna zmierzać firma, aby być miejscem pracy przyjaznym dla wszystkich.

WZÓR PROCEDURY PRZECIWDZIAŁANIA DYSKRYMINACJI I MOBBINGOWI W MIEJSCU PRACY

Wzór procedury przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy to propozycja gotowego dokumentu zawierającego niezbędne elementy: kluczowe definicje, obowiązki firmy w zakresie przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy, obowiązki zatrudnionych, przebieg postępowania w przypadku zgłoszenia w firmie sprawy dotyczącej dyskryminacji lub mobbingu oraz wzór formularza umożliwiającego pracownikom/pracownikom dokonanie zgłoszenia niepożądanego sytuacji o charakterze dyskryminacyjnym lub mobbingowym.

Proponowana procedura sprzyja budowaniu poczucia bezpieczeństwa wśród zatrudnionych osób oraz wspiera firmę w skutecznym przeciwdziałaniu dyskryminacji i mobbingowi, zmniejszając tym samym ryzyko pozwów sądowych.

WYCIĄG PRZEPISÓW DOTYCZĄCYCH RÓWNEGO TRAKTOWANIA

Wyciąg przepisów dotyczących równego traktowania to zebrane w jeden dokument kluczowe przepisy odnoszące się do dyskryminacji i mobbingu w miejscu pracy. Ujęte są w nim przede wszystkim przepisy wynikające z kodeksu pracy, które w sposób najbardziej szczegółowy i obszerny odnoszą się do powyższych zagadnień. Przedstawiane przepisy zawierają kluczowe definicje oraz opis obowiązków nałożonych na każdą firmę, będącą pracodawcą, w zakresie przeciwdziałania takim zjawiskom.

WZÓR PREZENTACJI ONBOARDINGOWEJ

Wzór prezentacji onboardingowej to propozycja gotowej prezentacji power point, którą można wykorzystać w ramach wdrażania nowo zatrudnionych osób w firmie. Proponowana prezentacja zawiera kluczowe pojęcia związane z przeciwdziałaniem dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy wraz z obrazującymi je konkretnymi przykładami.

PROPOZYCJA PREZENTACJI NA SZKOLENIE BHP

Wzór prezentacji na szkolenie BHP to propozycja dołączenia zagadnień przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi do szkolenia z zakresu bezpieczeństwa i higieny w miejscu pracy. Można również zapoznać się z ekspertyzą prawną, która wyjaśnia w jaki sposób zagadnienia te wpisują się w zakres tematyczny szkoleń BHP.

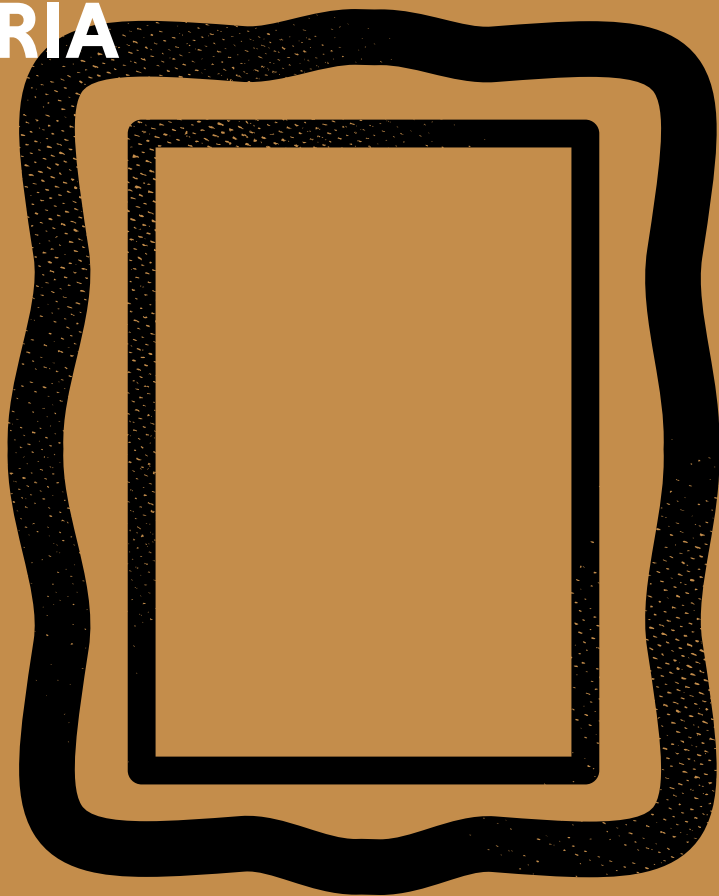
PLAKATY

Plakaty równościowe to propozycja atrakcyjnych wizualnie materiałów graficznych do wykorzystania w ramach przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy. Plakaty mają charakter informacyjno-edukacyjny. Można je wydrukować lub wykorzystać w wersji elektronicznej i zamieścić np. w intranecie, newsletterze lub mediach społecznościowych firmy.

Plakaty mają uwrażliwiać na zjawiska dyskryminacji i mobbingu. Grafiki stanowią widoczne świadectwo podejmowania przez firmę starań o równość szans w miejscu pracy. Mogą być atrakcyjnym uzupełnieniem realizowanych przez firmę wewnętrznych kampanii na rzecz równego traktowania pracowników/pracowników.

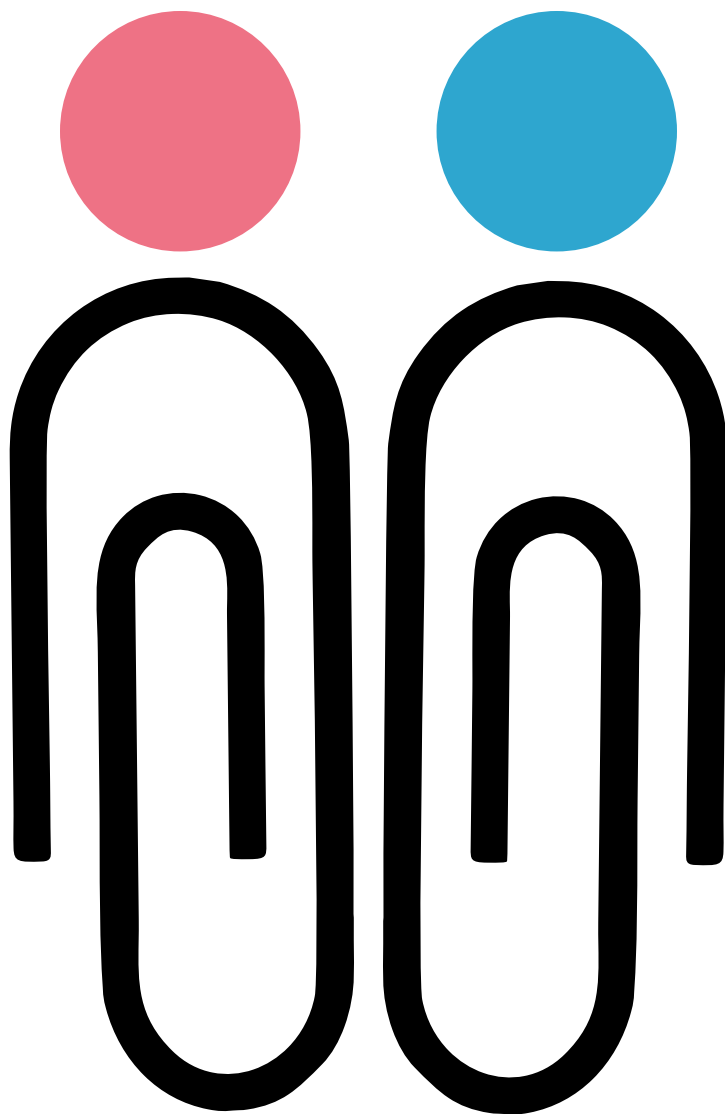
Plakaty prezentujemy w ostatnim rozdziale publikacji „Galeria”.

GALERIA



PRACE KONKURSOWE

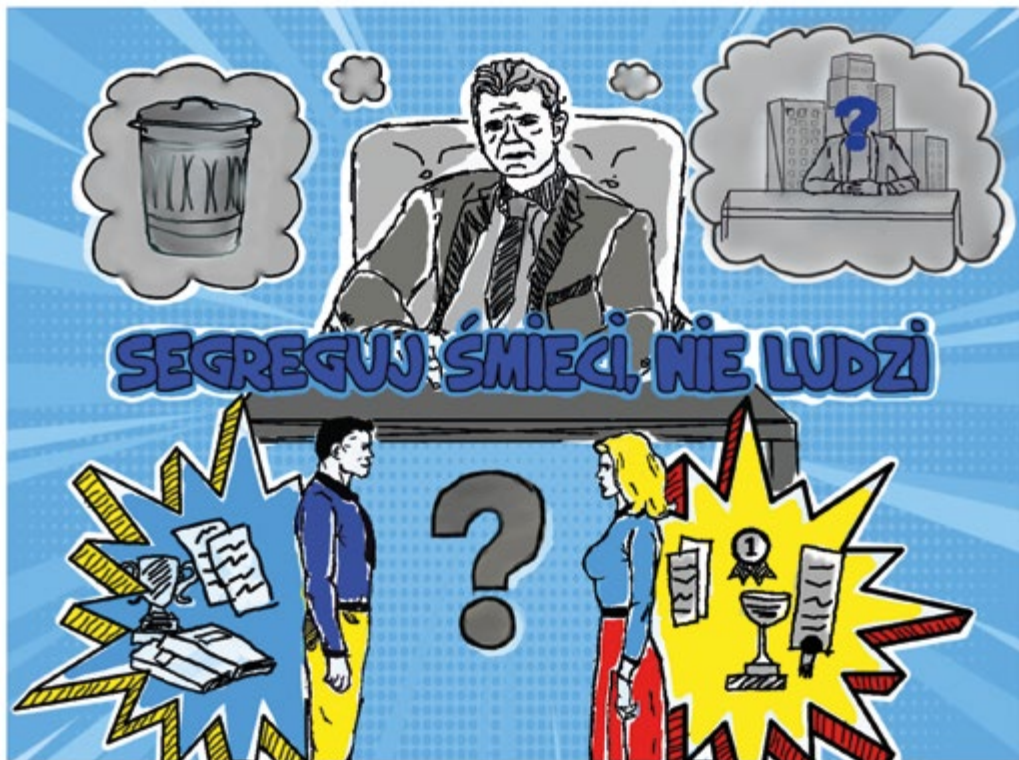
W ramach realizacji projektu „Równość szans w biznesie” zorganizowany został konkurs, pod nazwą „Sztuka równości”, na prace plastyczne promujące równość szans kobiet i mężczyzn w pracy. Poniżej nagrodzone i wyróżnione prace.



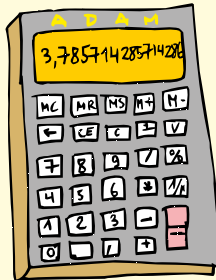
RÓWNOŚĆ W PRACY



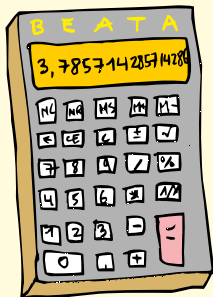
**NIE PŁACI SIĘ ZA
ZAWARTOŚĆ GACI**



KALKULATOR "ADAM" OTRZYMAŁ ZADANIE
ABY LICZBĘ 26,5 PODZIELIĆ PRZEZ 7.
OTRZYMALIŚMY WYNIK : 3,785714285714286



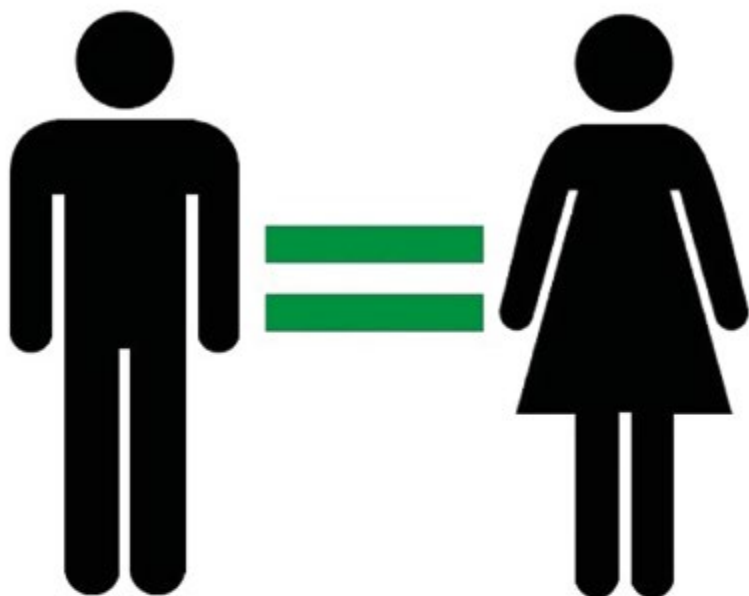
DOKONANO PEWNEGO EKSPERYMENTU.
W NOCY ZMIENIONO KALKULATOROWI IMIĘ
Z "ADAM" NA "BEATA". KALKULATOR PONOWNIE
OTRZYMAŁ ZADANIE, ABY LICZBĘ 26,5 PODZIELIĆ
PRZEZ 7. OTRZYMALIŚMY WYNIK: 3,785714285714286



NIE DO WIARY ? :)

JANEK JANOWSKI





STREFA RÓWNYCH SZANS

Rekiny biznesu





RÓWNOŚĆ W PRACY





Równe szanse

wspólny interes

PLAKATY

MOBBING

- ZABIJA -



www.fundusze.europa.eu

MOBBING



– PRZYCZYNĄ WIELU SCHORZEŃ –

DYSKRYMINACJA

– JAK TO DZIAŁA –

1

MYŚL

Stereotyp – uproszczone przekonanie, opinia i generalizacja na temat członków/członkiń określonej grupy społecznej bez uwzględniania indywidualnych cech poszczególnych osób z tej grupy.

2

EMOCJA

Uprzedzenie – negatywna postawa wobec danej grupy społecznej i każdej osoby, która jest postrzegana jako należąca do tej grupy.

3

DZIAŁANIE

Dyskryminacja – krzywdzące, niezasadne i niesprawiedliwe traktowanie poszczególnych jednostek z powodu ich przynależności grupowej.

RÓWNOWAGA

PRACA

RODZINA



www.fundusze.europa.eu

RÓWNOWAGA

PRACA

RODZINA



www.fundusze.europa.eu

K O B I E T Y

— NA STANOWISKA! —



szklany sufit

niewidzialna bariera utrudniająca kobietom (ale także mniejszościom narodowym, etnicznym, seksualnym, wyznaniowym lub również osobom niepełnosprawnym itp.) dojście do wysokich pozycji w biznesie czy polityce.

PŁEĆ

— WYNAGRODZEŃ —



Luka Płacowa

to różnica w wynagradzaniu kobiet i mężczyzn piastujących te same stanowiska i wykonujących te same obowiązki.

Największa różnica w przeciętnym wynagrodzeniu kobiet i mężczyzn występuje w grupie „Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy”.

Kobiety zarabiały 69% wynagrodzenia mężczyzn pracując na tych stanowiskach oraz wykonując ten sam zakres zadań.

ZMIANA RÓL?

— ZRÓBMY TO! —

Role płci

są konstruowane społecznie. Nabywane są w procesie socjalizacji, który zaczyna się już od pierwszych dni życia. Są one wyjątkowo trudne do zmiany.



www.fundusze.europa.eu



PŁACA ZA PRACĘ!

30% PKB

Ta praca jest wykonywana najczęściej przez kobiety na rzecz gospodarstwa domowego nieodpłatnie.

Jej wartość szacowana jest na 30% PKB, jednak nie jest brana pod uwagę przez ekonomistów.



www.rowniowpracy.pl