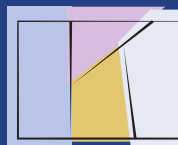




ZWIĄZEK
BANKÓW
POLSKICH



KOBIETY W FINANSACH

Zarządzanie różnorodnością w bankach komercyjnych



Luty 2024 roku

Razem lepiej – współpraca międzybankowa na rzecz włączającej kultury i poczucia przynależności.



Dorota Bogowicz
ING Bank Śląski SA



Agnieszka Bukowska
Bank BPH SA



Donata Izdebska
BNP Paribas Bank Polska SA



Agnieszka Kowalska
mBank SA



Karolina Miłaszewska
CaixaBank SA



Małgorzata Petru
BNP Paribas Bank Polska SA



Anna Podlewska
Credit Agricole Bank Polska SA



Anna Przybylska
Deutsche Bank Polska SA



Mariola Szymańska
Warszawski Instytut Bankowości



Blanka Zakrzewska
Santander Consumer Bank SA

Istotą Raportu „Zarządzanie różnorodnością w bankach komercyjnych” jest **przeгляд realnych praktyk** realizowanych, w zakresie zarządzania różnorodnością i inkluzją w bankach komercyjnych w Polsce, a w efekcie – **wskazanie kierunków rozwoju działań z zakresu JDE-IB** (justice, diversity, equity, belonging). Przeprowadziliśmy analizę ilościową i jakościową w 21 bankach komercyjnych, które wzięły udział w badaniu. Zależało nam na faktycznej ocenie realiów stanu obecnego oraz rekomendacji dobrych praktyk – tak, aby wspierać się wzajemnie w budowaniu włączającego środowiska pracy, w sektorze bankowym.

Istotną wartością działania jest fakt otwartości i transparentności w dzieleniu się wiedzą i doświadczeniem. Postawa ta jest świadectwem **współpracy ponad podziałami** – w imię budowania organizacji zorientowanych na osiągnięcie celów biznesowych, w kulturze szacunku, otwartości i budowania przynależności.

Badanie zrealizował zespół Doradca Consultants Sp.z o.o. W pracy nad przygotowaniem Raportu udział wzięły przedstawicielki 10 banków komercyjnych, odpowiedzialne za realizację działań z zakresu JDEIB w swoich organizacjach. W gronie konsultantek są też przedstawicielki Związku Banków Polskich oraz Warszawskiego Instytutu Bankowości. Dzięki zaangażowaniu praktyczek zagadnienia, Raport zawiera szereg **konkretnych rekomendacji**, „o co?” i „w jaki sposób?” należy zadbać, aby budo-

wać w organizacji środowisko sprzyjające innowacjom, konkurencyjności oraz wysokiej motywacji i satysfakcji z pracy. Warto podkreślić, iż dbałość o realizację działań z zakresu kultury wsparcia różnorodności i inkluzywności to dziś zarówno **dewiza moralności, jak i strategiczna korzyść dla firmy**. Tezę tę potwierdza szereg badań, które wprost wskazują, iż różnorodne, inkluzywne środowiska przyciągają i wspierają utrzymanie najlepszych talentów, wzmacniają innowacyjność rozwiązań oraz wgląd w potrzeby klientów, wspierają poczucie satysfakcji z pracy i przynależności do organizacji, a w konsekwencji – przyczyniają się do podwyższenia reputacji firmy. Biorąc pod uwagę trend w zakresie międzygeneracyjności rynku pracy, można wnioskować, że wymienione korzyści zyskują jeszcze większą wartość, z uwagi na fakt, iż różnorodność jest dziś normą społeczną dla młodych pokoleń.

Wyniki Raportu wprost wskazują, że dziś mamy sytuację „banków dwóch prędkości” – liderów i propagatorów idei oraz konserwatywnych sceptyków. Jako Zespół zaangażowanych promoterek zagadnienia, pozostajemy z nadzieją, że Raport, a co za tym – działania wyróżnione jako wartościowe i realnie wspierające kulturę otwartości, szacunku i dialogu oraz założenie uczciwej konkurencyjności – wesprze wspólnotę w zakresie działań na rzecz JDEIB, a efekt skali przełoży się na rynek „jednej prędkości” w sektorze bankowym.



SPIS TREŚCI

<i>W każdej zmianie mamy gązle i dinozaury, czyli o różnorodności w sektorze bankowym.</i>	
Racjonalność i pragmatyzm? – Marzana Zahlin, Bożena Graczyk	4
Wstęp	7
Kluczowe wnioski z badania	9
CZĘŚĆ PIERWSZA: DIAGNOZA ZAANGAŻOWANIA BANKÓW KOMERCYJNYCH WE WDRAŻANIE KONCEPCJI DEI	14
1 Zaangażowanie banków komercyjnych we wdrażanie koncepcji DEI	15
1.1 Metodyka diagnozy	15
1.2 Ilościowy obraz sektora bankowego	16
1.2.1 Struktura zatrudnienia w bankach według płci	17
1.2.2 Struktura zatrudnienia w bankach według wieku	23
1.2.3 Struktura zatrudnienia w bankach według innych zmiennych	25
1.2.4 Rozwój pracownic i pracowników w bankach	25
1.2.5 Wynagrodzenia w bankach	27
1.3 Ocena banków na podstawie modelu dojrzałości DEI	30
1.4 Ocena zaangażowania banków w działania DEI	33
1.5 Dodatkowe analizy w zakresie DEI	37
1.5.1 Stosowanie dobrych praktyk DEI przez banki giełdowe	37
1.5.2 Wykorzystanie przez banki deklaracji i standardów w zakresie DEI	37
CZĘŚĆ DRUGA: DOBRE PRAKTYKI DEI I REKOMENDACJE	39
2 Rozwiązania organizacyjne wspierające wdrażanie DEI w bankach	40
2.1 Proces wdrażania DEI	40
2.2 DEI a struktura organizacyjna	41
2.3 Komunikacja działań DEI w organizacjach	42
2.4 Sieci pracownicze	44
CZĘŚĆ TRZECIA: WYMIARY RÓŻNORODNOŚCI – BARIERY I DZIAŁANIA ZARADCZE	48
CZĘŚĆ CZWARTA: PRZYSZŁOŚĆ ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ I INKLUZJI W BANKACH	55
CZĘŚĆ PIĄTA: KOMENTARZE EKSPERTÓW	59
Dwie prędkości zmian DEI w polskich bankach – Iwona Kozera, Artur Miernik	60
DEI może dać nam lepsze wyniki, dostęp do talentów, kapitału i rynku – Agnieszka Kulikowska	62
Równość płac wzmacnia niezależność finansową kobiet – Marta Życińska	64
Od liderów można oczekiwać więcej – Marzena Strzelczak	65
Załącznik 1: Lista pytań kontrolnych wykorzystywanych przy ocenie stopnia zaawansowania banków we wdrażaniu DEI (model dojrzałości w zarządzaniu różnorodnością)	66
Załącznik 2: Rekomendacje dla sektora bankowego dotyczące wdrażania DEI do strategii biznesowej	75

W każdej zmianie mamy gazy i dinozaury, czyli o różnorodności w sektorze bankowym. Racjonalność i pragmatyzm?



Marzana Zahlin

dyrektorka generalna Svenska
Handelsbanken AB Oddział w Polsce
i przewodniczącą Prezydium Komitetu
ds. DEI w ZBP



Bożena Graczyk

wiceprezeska ING Bank Polska SA
i sponsorka raportu „Zarządzanie
różnorodnością w bankach
komercyjnych”

Sektor bankowy rozwija praktyki DEI od kilku lat i jest na zaawansowanym poziomie względem innych sektorów. Jako liderzy dajemy dobry przykład i działamy wspólnie. Powołaliśmy Komitet ds. DEI w ramach Związku Banków Polskich, który jest reprezentacją kilkudziesięciu banków, instytucji finansowych oraz tzw. instytucji wspierających. Organizacje te porozumiały się w zakresie działania na rzecz tworzenia i upowszechniania dobrych praktyk w biznesie dotyczących różnorodności i równouprawnienia, wdrażania regulacji i standardów europejskich w tym obszarze, wspierania rozwoju organizacji sektora finansowego jako przyjaznych i interesujących miejsc pracy dla przyszłych pokoleń. Cele programowe Komitetu obejmują także zwiększanie transparentności sektora finansowego w obszarze związanym z wdrażaniem polityk zrównoważonego rozwoju w wymiarze społecznym i środowiskowym. W dużym uproszczeniu można powiedzieć, że w zakresie naszego zainteresowania leży wszystko co kryje się pod literą „S” (ang. *social responsibility*). w ramach ESG Są to więc kwestie zarówno upowszechniania jak i wsparcia wdrożenia regulacji europejskich w tzw. tematach „społecznych”.

Ważną inicjatywą Komitetu było opracowanie raportu pokazującego aktualny stan Zarządzania różnorodnością w sektorze bankowym (Raport

sektorowy DEI). Prace nad nim trwały wiele miesięcy. Przeprowadzone, we współpracy z zespołem badawczym, badania ilościowe pozwoliły nam zaprezentować Państwu aktualne wskaźniki DEI stanowiące benchmark dla innych sektorów i organizacji.

Organizacje, które wyrosły w latach 90-tych muszą ulegać zmianom – wynika to nie tylko wprost z wymogów konkurencyjności sektora, oczekiwań klientów czy regulatora, ale także z konieczności brania pod uwagę zachodzących zmian społecznych. Jeden z najważniejszych zasobów, jakim sektor dysponuje w drodze do generowania innowacji to potencjał HR organizacji. Zróżnicowane zespoły są bardziej efektywne i kreatywne, a zróżnicowane zarządy przynoszą lepsze wyniki w długim okresie. W interesie całego sektora jest tworzenie interesującego miejsca pracy dla przyszłych pokoleń, w których partnerstwo kobiet i mężczyzn będzie po prostu zwykłym faktem. Transformacja ta odbędzie się na naszych oczach i powinniśmy się do niej przyzwyczajać, podobnie jak do transformacji digitalowej. Niektóre instytucje wykorzystają szansę na stworzenie bardziej nowoczesnej organizacji, także w wymiarze DEI, czerpiąc z tego korzyści i wykorzystując ją konkurencyjnie. Inne organizacje będą wdrażać zmiany w tempie, w jakim jest to wymagane regulacyjnie,

nie bardzo rozumiejąc ich potrzebę, dopóki nie okaże się, że strata w obszarze *employer branding* wymaga natychmiastowych działań lub że przełoży się to wprost na wycenę giełdową i trzeba będzie „na szybko” pracować nad indeksami takimi jak GEI (Gender Equality Index Bloomburga), bo zmieni się oczekiwanie inwestorów. W każdej zmianie mamy gązdy i dinozaury, każda organizacja dokonuje mniej lub bardziej świadomego wyboru jakim jest zwierzęciem.

Z jednej strony mamy do czynienia z uświadamianiem sobie w sektorze, że już napłynęły do nas nowe pokolenia z innymi oczekiwaniami, niż oczekiwania osób, które zaczynały budować ten sektor przed laty. Te osoby wybierają swoje miejsca pracy bardzo świadomie. Czynniki takie jak zarządzanie oparte na wartościach, czy bardziej płaskie struktury korporacyjne mają dla nich coraz większe znaczenie. Organizacja komunikując się musi adresować potrzeby wielu grup, nie tracąc jednocześnie z oczu podstawowego celu, czyli własnej dochodowości, konkurencyjności i wizerunku wśród inwestorów, klientów i pracowników. Jako specyficzny sektor dodatkowo musimy uwzględnić również wymogi regulacyjne. Ta ekwilibrystyka wymaga wieloobszarowych, ciągłych działań.

Unia Europejska wykazuje dużą aktywność legislacyjną w kwestiach związanych ze zrównoważonym rozwojem, w tym w tematach związanych z literą „S” (społecznych), czyli m.in. DEI. Oprócz tzw. *Women on Boards Directive*, czyli „Dyrektywy w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów spółek giełdowych”, mamy również *The Pay Transparency Directive* „Dyrektywę w sprawie stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę (...)”, *Minimum Wages Directive*, czyli „Dyrektywa w sprawie adekwatnych wynagrodzeń minimalnych w UE”. Mamy też cały szereg wymogów związanych z raportowaniem niefinansowym – od Dyrektywy NFRD, poprzez kolejne rozporządzenia parlamentu europejskiego dotyczące ujawniania informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem w sektorze usług finansowych, poprzez taksonomię i wreszcie Dyrektywę CSRD (ang. *Corporate Sustainability Reporting Directive*, *Dyrektywa o sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju*), która rozszerzyła zarówno zakres podmiotów objętych raportowaniem, jak i przedmiotowe obowiązki raportowania. Zwłasz-

cza ta ostatnia podniosła znaczenie społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju, poza gospodarczym i ekologicznym/ środowiskowym. Liczba konkretnych wskaźników odnoszących się wprost do różnych aspektów DEI jest naprawdę duża i są one wymogiem regulacyjnym. Obowiązki raportowe będą skutecznie i efektywnie eliminować praktyki greenwashingu, bluewashingu czy social washingu.

Dyrektywa odnosząca się do równowagi płci w zarządach stanowi, że do czerwca 2026 przynajmniej 40% członków organów zarządzających spółką giełdową (rada nadzorcza i zarząd) lub 33 % członków zarządu powinny sprawować osoby płci niedostatecznie reprezentowanej. Regulacja ta dotyczy spółek zatrudniających co najmniej 250 pracowników i generujących ponad 50 mln EUR przychodu. Biorąc więc pod uwagę specyfikę sektora finansowego, mamy do czynienia ze sporym wyzwaniem regulacyjnym, do którego powinniśmy się przygotowywać. Sądzymy, że sektor finansowy, który ma duże doświadczenie we wdrażaniu wymogów regulacyjnych poradzi sobie z tym lepiej, niż spółki z innych sektorów. Regulacja ta obejmie wg szacunków więcej niż połowę spółek notowanych na GPW. Zatem, skoro wcześniej mówiliśmy o barierach zewnętrznych w awansach kobiet, to tego typu regulacja efektywnie motywuje organizacje do działań na rzecz usuwania barier w karierach kobiet. W Polsce jesteśmy jeszcze na etapie, w którym zachęcamy do wprowadzania np. regulacji dobrymi praktykami i stąd stan, w którym jesteśmy odbiega od pożądanego. W sektorze bankowym w zarządach zatrudnionych jest 19% kobiet. Jest to % lepszy niż w innych sektorach, ale mało który sektor zatrudnia 70% kobiet na stanowiskach nie kierowniczych.

W sektorze bankowym obserwowany jest również *gender pay gap*, czyli różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn (GPG). Radzimy sobie coraz lepiej w temacie identyfikacji GPG i realizowania planów sukcesywnej zmiany aktualnej sytuacji. Pomagają nam w tym regulacje unijne i dyskusja społeczna zataczająca coraz szersze kręgi. Istotny wpływ na zmniejszenie luki płacowej w sektorze ma również stopniowy wzrost reprezentacji kobiet na stanowiskach zarządczych, w zarządach banków i radach nadzorczych.

W Polsce udział kobiet we władzach spółek giełdowych wynosi 14,5 proc., co oznacza, że

na przestrzeni ostatnich 5 lat nastąpił niewielki wzrost tylko o 1,2 pp. Branża finansowa odznacza się największym udziałem kobiet na stanowiskach zarządczych wśród kluczowych filarów gospodarki, jednak ta wartość wynosi wciąż niewiele powyżej średniej – 17,3%. Niestety, aż w 273 spółkach giełdowych żadna kobieta nie zasiada w zarządzie, a w przypadku rad nadzorczych są to odpowiednio 152 spółki. Te dane pokazują, że jest duża przestrzeń do zmiany i konkretnego działania.

Wg ostatnich danych na stanowiskach wyższej i średniej kadry kierowniczej mamy w sektorze bankowym odpowiednio 41% i 58% kobiet. Zwiększenie reprezentacji kobiet we władzach, w zarządach, radach nadzorczych w szczególności przekroczenie progu 30 proc., mogłoby odbyć się z korzyścią dla wszystkich zainteresowanych stron i zasługuje na wyższy priorytet niż obecnie. Ważne jest, aby kontynuować działania na rzecz promowania różnorodności i równości w środowisku biznesowym. Zwiększanie liczby kobiet w organach spółek to wymagający i złożony proces, ale warty wysiłku, bo dziś nie mamy wątpliwości, że w obliczu malejącej ilości talentów na rynku pracy nie możemy sobie pozwolić na utratę kobiecych talentów. Nie mamy też powodów do wstydu, jeśli chodzi o wykształcenie i przygotowanie kobiet do merytorycznej pracy na kluczowych stanowiskach – poziomem edukacji kobiet przewyższamy i dorównujemy najbardziej dojrzałym krajom w EU (wg badań Eurostatu). To co wymaga wsparcia w usuwaniu barier na drodze do awansu i dobrych rozwiązań systemowych to wyzwania związane z godzeniem ról rodzicielskich, opiekuńczych i zawodowych oraz zmiany w socjalizowaniu kobiet i mężczyzn w młodym wieku. Nie bez znaczenia jest solidna edukacja w zakresie nieświadomych przekonań, stereotypów i konieczność wypracowania sobie strategii działania ograniczającego ich wpływ. Dla każdego, niezależnie od płci, wieku, pochodzenia i doświadczenia.

Wreszcie ważną kwestią są stereotypy i uprzedzenia. Mamy do „przepracowania” jako społeczeństwo i sektor bankowy sporo przekonań dotyczących tego jaka jest rola kobiety w społeczeństwie, z czym jest związany prestiż, jakie jakości cenimy i nagradzamy w rolach przywódczych oraz wiele innych nie zawsze uświadomionych przekonań, które hamują nas przed zmianą w kierunku równości. Kwestie równości i równych szans mogą in-

tegrować nas wokół bardziej zrównoważonej i odpornej na zmiany przyszłości sektora bankowego, niemniej potrzebujemy nadal solidnej edukacji i budowania świadomości w ramach indywidualnego rozwoju osób liderujących. Poszukiwanie sposobu na usłyszenie głosu kobiet w swoich organizacjach jest dobrym pierwszym krokiem do pracy nad zmianą, której potrzebujemy.

Jesteśmy w momencie przełomowym, jasna deklaracja zero tolerancji dla dyskryminacyjnych zachowań powinna być priorytetem. Oczekiwane zmiany nie nastąpią w ciągu kilku dni. Potrzebna jest szeroka edukacja, w tym budowanie świadomości i praktyk w temacie włączających zachowań, języka, którym się komunikujemy oraz zapobiegania dyskryminacji. Ważne jest to, czego oczekujemy od liderów i za co ich nagradzamy – kluczowy jest przykład idący z góry organizacji i budowanie świadomości zmian na każdym szczeblu organizacji.

Nie bez znaczenia jest weryfikacja puli talentów i tzw. „ławki sukcesyjnej”, czyli sukcesorów na wyższe stanowiska (zarząd). Weryfikacja powinna też dotyczyć ich gotowości do objęcia takiego stanowiska i prowadzenia sektora w przyszłość. Jeśli nie mamy dobrze zaplanowanych sukcesji – koniecznie trzeba o tym pomyśleć już teraz. W bankach prowadzących działania w obszarze DEI obowiązują polityki różnorodności w odniesieniu do składu zarządu i i rad nadzorczych. Elementem polityk i dobrych praktyk w tym obszarze jest między innymi dążenie do zapewnienia reprezentantów obu płci w procesach doboru oraz planowania sukcesji.

Pracujemy teraz nad standardem w sektorze, który zapewni nam długoterminowo równość, nie tylko wymiarze reprezentacji płci, ale też wieku i innych wymiarów różnorodności. Potrzebujemy czasu i mocnego zobowiązania sektora, że jest to nasz wspólny cel, aby stawiając czoło wyzwaniom przyszłości nie tracić żadnego talentu i tworzyć miejsce pracy przyjazne wszystkim osobom pracującym. Benefity tej zmiany odczuwają klienci, którzy będą jeszcze lepiej przez nas rozumiani, a dostarczane produkty i rozwiązania będą jeszcze lepiej dopasowane do ich potrzeb.

Liczymy, że ten raport będzie dobrą miarą stanu obecnego, wskaże nam zarówno luki jak i szanse do wykorzystania, abyśmy jako sektor tworzyli jeszcze bardziej inkluzywne środowisko.

WSTĘP



Raport przedstawia wyniki badania zrealizowanego na zlecenie Komitetu ds. Diversity and Inclusion, działającego w ramach Związku Banków Polskich.

DEFINICJE

Zarządzanie różnorodnością oznacza systematyczne i planowane zobowiązanie się organizacji do prowadzenia rekrutacji i utrzymania różnorodnych pracowników i pracowników³². W badaniu koncentrowaliśmy się na wymiarach różnorodności pracowniczej, takich jak: płeć, wiek, obowiązki opiekuńcze, niepełnosprawność, neuroróżnorodność, orientacja seksualna. Należy podkreślić, że każdy z wymiarów ma swoją specyfikę i często wymaga odrębnych rozwiązań organizacyjnych. Na zarządzanie różnorodnością składa się więc bardzo szerokie spektrum działań i inicjatyw.

O włączaniu (inkluzyj) mówimy, gdy różnorodność jest postrzegana jako potencjał, który może przynieść korzyść, gdy istnieje przekonanie, że odmienne perspektywy i doświadczenia powinny być wymieniane, eksponowane, bo pomagają podejmować lepsze decyzje³³. Inkluzywne organizacje angażują wszystkie pracownice i wszystkich pracowników w misję i działalność organizacji zgodnie z ich indywidualnymi talentami i potencjałami³⁴.

Różnorodność można osiągnąć przez zatrudnienie różnych osób w organizacji, jednak nie oznacza to automatycznie tworzenia organizacji inkluzywnej. Wiele różnorodnych organizacji nie stara się budować inkluzywnego środowiska pracy. Zapewnia szkolenia z zakresu zarządza-

nia różnorodnością, na których uczy pracownice i pracowników w jaki sposób mogą dopasować się do organizacji i kultury w niej panującej. W rezultacie nie można mówić o organizacji włączającej. Inkluzyja – jako część kultury organizacyjnej – oznacza zmianę sposobu myślenia o współpracownikach i współpracownikach. Polega na akceptacji i szacunku wobec osób i grup wywodzących się z różnych środowisk. Dzięki temu inkluzywność wydobywa potencjał różnorodnych zespołów pracowniczych³⁵.

SKRÓTY WYKORZYSTANE W RAPORCIE

- CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) – Dyrektywa o sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju;
- D&I (Diversity & Inclusion) – zarządzanie różnorodnością i inkluzyja;
- DEI (Diversity, Equity, Inclusion) – różnorodność, równość i inkluzyja;
- DPSN 2021 – Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021;
- ESG – koncepcja uwzględniająca trzy wymiary: ekologiczny, społeczny i ładu organizacyjnego;
- ESRS (European Sustainability Reporting Standards) – Europejskie Standardy Raportowania Zrównoważonego Rozwoju;
- SKK – średnia kadra kierownicza – menedżerki i menedżerowie, do których raportuje co najmniej jeden pracownik lub jedna pracowniczka, z wyłączeniem zarządzających takich jednostek, jak pion, departamenty i obszary;
- WKK – wyższa kadra kierownicza – zarządzające i zarządzający takimi jednostkami, jak pion, departamenty i obszary (do tej grupy nie są wliczane osoby zastępujące).

32 E. Gross-Gołacka, Rola paradygmatu zarządzania różnorodnością i inkluzyj w kontekście budowania organizacji turkusowych, *Prakseologia i Zarządzanie*, nr 1, 2022, s. 98.

33 Employers Network for Equality & Inclusion. *Your Diversity Journey*, 2017.

34 Avery, D. R., McKay, P. K., Wilson, D. C., Volpone S., Attenuating the effect of seniority on intent to remain: The role of perceived inclusiveness. Paper presented at the Anaheim, 2008.

35 S. Przytuła, Zarządzanie różnorodnością a organizacja włączająca, w: *Odwaga i równowaga czyli work-life balance po polsku*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2020, s. 8–12.

KLUCZOWE WNIOSKI Z BADANIA



CELE

Badanie przeprowadzono, by poznać stan i perspektywy zarządzania różnorodnością i inkluzywności (Diversity, Equity, Inclusion, DEI) w bankach komercyjnych w Polsce. W szczególności zaś, by poznać:

- podejście banków komercyjnych do zarządzania różnorodnością i inkluzji (DEI);
- inicjatywy DEI, które podejmują banki komercyjne, by popularyzować zarządzanie różnorodnością;
- skutki zarządzania różnorodnością w bankach komercyjnych od strony ilościowej, np. struktury zatrudnienia, awansów, wynagradzania, działań rozwojowych;
- plany banków komercyjnych w zakresie zarządzania różnorodnością na najbliższe kilka lat.

Odbiorcami raportu są uczestnicy badania oraz inne banki, które dopiero rozpoczynają budowę różnorodnych i włączających organizacji.

METODA BADAWCZA

W pierwszym etapie przeprowadzono analizę ilościową zasobów ludzkich w 20 bankach komercyjnych³⁶. Badaczy interesowały wskaźniki obrazujące różnorodność i włączanie. Uzyskany materiał badawczy, który obrazuje efekty prowadzonych (lub też nie) działań DEI, stanowił punkt wyjścia do badań jakościowych.

W drugim etapie analizowano polityki i wynikające z nich działania, które składają się na zarządzanie różnorodnością i inkluzją. Najpierw na

36 Badane banki: Alior Bank SA, Bank BPH SA, Bank Gospodarstwa Krajowego, Bank Handlowy w Warszawie SA, Bank Millennium SA, Bank Pekao SA, Bank Pocztowy SA, Bank Polskiej Spółdzielczości SA, BNP Paribas Bank Polska SA, Crédit Agricole Bank Polska SA, Deutsche Bank Polska SA, DNB Bank Polska SA, ING Bank Śląski SA, mBank SA, PKO Bank Polski SA, Plus Bank SA, Santander Bank Polska SA, Santander Consumer Bank SA, SGB-Bank SA, Toyota Bank Polska SA.

próbie 14 banków³⁷, które zgłosiły się do badania, przeprowadzono pogłębioną analizę działań (wywiady, grupy fokusowe, analiza dokumentów). Następnie, by poszerzyć próbę badawczą, przeanalizowano publicznie dostępne informacje i dokumenty – łącznie 21 banków komercyjnych³⁸. Dodatkowe analizy obejmowały sprawdzenie jak banki giełdowe wykorzystują dobre praktyki dotyczące DEI oraz ocenę wykorzystania Karty różnorodności w sektorze bankowym.

WYNIKI DIAGNOZY

Problematyka zarządzania różnorodnością i inkluzywnych miejsc pracy stopniowo zyskuje na znaczeniu wśród polskich firm i instytucji. Zmiany na rynku pracy, w tym wywołane pandemią COVID-19, powodują, że coraz częściej podkreśla się korzyści dla organizacji z wdrażania koncepcji DEI. Są to:

- eliminowanie dyskryminacji pracowników i pracowników, a przez to zapewnienie zgodności z przepisami prawa i spełnienie postulatów sprawiedliwości społecznej;
- budowa zespołów, które dzięki różnorodnym perspektywom i doświadczeniom pracownic

37 W tym etapie badania brały udział: Bank BPH SA, Bank Handlowy w Warszawie SA, Bank Pekao SA, Bank Polskiej Spółdzielczości SA, BNP Paribas Bank Polska SA, CaixaBank (oddział w Polsce), Deutsche Bank Polska SA, Handelsbanken (oddział w Polsce), ING Bank Śląski SA, mBank SA, PKO Bank Polski SA, Santander Bank Polska SA, Santander Consumer Bank SA, Toyota Bank Polska SA.

38 Badane instytucje: Alior Bank S.A., Bank BPH S.A., Bank Handlowy w Warszawie SA, Bank Millennium SA, Bank Ochrony Środowiska SA, Bank Pocztowy SA, Bank Polska Kasa Opieki SA, Bank Polskiej Spółdzielczości SA, BNP Paribas Bank Polska SA, Credit Agricole Bank Polska SA, Deutsche Bank Polska SA, DNB Bank Polska SA, ING Bank Śląski SA, mBank SA, Nest Bank S., Plus Bank SA, PKO Bank Polski SA, Santander Bank Polska SA, Santander Consumer Bank S., SGB-Bank SA, Toyota Bank Polska SA

i pracowników podejmują trafne i innowacyjne decyzje (synergia różnych grup pracowniczych);

- trafniejsze odpowiadanie na potrzeby różnych grup klientek i klientów;
- lepsze wykorzystanie potencjału niektórych grup pracowniczych, np. osób neuroatypowych;
- transfer wiedzy między różnymi pokoleniami pracownic i pracowników;
- zwiększenie motywacji w grupach defaworyzowanych;
- zwiększenie atrakcyjności firmy jako pracodawcy, a dzięki temu zwiększenie puli kandydatek i kandydatów do pracy;
- poprawa wizerunku wśród klientek i klientów, zrównu wśród pracownic i pracowników z grupy 50 plus, jak i młodego pokolenia.

Z drugiej strony, pracownice i pracownicy banków wdrażających DEI funkcjonują w polskim społeczeństwie, w którym istnieje większa akceptacja jednorodności niż różnorodności. Wiele obecnych w nim stereotypów na temat płci, osób starszych, modelu rodziny, orientacji seksualnej, osób z niepełnosprawnościami nie sprzyja budowie organizacji różnorodnych i włączających. Banki, które podejmują wyzwanie zarządzania różnorodnością znajdują się w awangardzie zmian społecznych i wyprzedzają pod tym względem wiele innych sektorów gospodarki.

Większość badanych banków komercyjnych w Polsce wdraża koncepcję DEI dopiero od kilku lat. Dłuższą historię wykorzystywania tej idei mają pojedyncze instytucje, które są częścią międzynarodowych grup bankowych.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że w ostatnich kilku latach wyłoniły się **dwie grupy banków „różnych prędkości”**:

- liderzy i propagatorzy idei DEI,
- konserwatywni sceptycy.

Czym różnią się te dwie grupy? Liderzy to banki, które zaczęły konsekwentnie wdrażać koncepcję DEI co najmniej kilka lat temu. W tym czasie powstały w nich prężnie działające zespoły złożone często z entuzjastek i entuzjastów DEI. Są one umocowane instytucjonalnie w ramach struktur organizacyjnych. Składają się z ambasaderek i ambasadorów DEI pracujących w różnych częściach organizacji oraz pracownic i pracowników, którzy oddolnie tworzą sieci pracownicze. Zakres zaan-

gażowania tych banków od dawna wykracza poza problematykę równości płci i obejmuje wiele innych wymiarów różnorodności. Z jednej strony podejmują one nadal wiele działań budujących świadomość pracownic i pracowników. Z drugiej, wdrażają kolejne elementy inkluzywności do codziennego działania banków. Do tej grupy należy część z obecnych w Polsce instytucji z większościowym udziałem kapitału zagranicznego. Podmioty te czerpią z doświadczeń swoich zagranicznych struktur oraz biorą udział w międzynarodowych inicjatywach DEI. W grupie liderów znalazło się 9 z 12 banków ocenianych przy zastosowaniu modelu dojrzałości DEI. W gronie liderów nie zidentyfikowaliśmy banków z większościowym krajowym kapitałem. Potwierdza to również lista sygnatariuszy Karty Różnorodności – w trakcie badania obejmowała ona 10 banków, wszystkie z nich były podmiotami z kapitałem zagranicznym.

Druga, całkiem spora grupa banków obejmuje instytucje, które wdrażają DEI w sposób zachowawczy, a niekiedy koncentrują się jedynie wokół spełniania wymogów prawnych. Większość prowadzonych działań dotyczy równości płci i w pewnym stopniu wymiaru wieku. Niektóre banki w tej grupie traktują DEI jako „kolejną modę”.

To, co łączy obie grupy, to koncentracja działań DEI wokół istniejących zasobów ludzkich i ich różnorodności. W minimalnym stopniu banki podejmują działania, by aktywnie zwiększać różnorodności zespołów, np. przez poszukiwanie nowych pracownic i pracowników w grupie osób 50+ lub wśród osób z niepełnosprawnościami.

Banki wdrażające koncepcję DEI podejmowały inicjatywy, które obejmowały **różne wymiary różnorodności**. Najwięcej czasu, środków i wysiłków poświęcały **równości płci**. Jest to również jedyny wymiar różnorodności, którym zajmują się praktycznie wszystkie banki. Taka koncentracja działań w istotnym stopniu jest wynikiem wdrażanego w ostatnich latach ustawodawstwa unijnego.

Warto jednak podkreślić, że choć banki podejmują dużo działań w zakresie równości płci, to nadal wiele jest do zrobienia. **W 2022 roku wśród pracownic i pracowników operacyjnych oraz specjalistek i specjalistów 20 badanych banków komercyjnych kobiety stanowiły większość (70%).** Na każdym kolejnym szczeblu zarządzania udział kobiet był coraz niższy. **Najniższy występował na poziomie zarządów (19%).** Przyczyn takiego zjawie-

ska można upatrywać m.in. w procesach awansowych. **Kobiety awansowały dwukrotnie rzadziej niż mężczyźni** – w 2022 roku doświadczyła tego jedna na 57 kobiet i jeden na 28 mężczyzn.

Tymczasem najnowsza dyrektywa w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów spółek giełdowych zakłada, że **do 30 czerwca 2026 roku co najmniej 40% stanowisk dyrektorów niewykonawczych (rada nadzorcza) lub 33% wszystkich stanowisk dyrektorskich (rada nadzorcza i zarząd) w spółkach giełdowych będzie zajmowanych przez osoby płci niedostatecznie reprezentowanej w danej organizacji**. Obecnie w badanych 20 bankach komercyjnych jedynie połowa spełnia ten wymóg. Ze względu na kadencyjny charakter władz spółek trudno liczyć tu na szybkie zmiany.

Wydaje się, że banki należące do liderów wdrażania DEI przyjęły politykę ewolucyjnych zmian. Całkiem liczne jest grono banków wdrażających programy mentoringowe oraz coachingowe, ukierunkowane na wzmacnianie kompetencji menedżerskich wśród kobiet. Zaprasza kobiety do udziału w programach sukcesji oraz prowadzi działania zachęcające kobiety do pełnienia funkcji menedżerskich. Pewne efekty tych działań są już widoczne, stopniowo rośnie udział kobiet w gronie wyższej kadry menedżerskiej. Można się spodziewać, że w konsekwencji stopniowo będzie rósł udział kobiet w zarządach banków. **Warto jednak postawić pytania: czy zmiany zachodzą wystarczająco szybko?** Czy jest potrzeba dodatkowych działań wspierających równość płci na wszystkich szczeblach zarządzania bankami?

Działania banków nie ograniczają się do równości płci. Dla banków z większościowym kapitałem krajowym drugim priorytetem jest wymiar wieku. W większości banków, niezależnie od źródła pochodzenia kapitału, obserwuje się starzenie się kadry. W 2022 roku średni wiek pracowników wynosił 42 lata, a pracowników 41 lat. Z kolei dla instytucji z większościowym kapitałem zagranicznym drugim priorytetem po wymiarze płci jest niepełnosprawność i LGBT+.

Wybór wymiarów różnorodności, na których koncertują się działania w ramach zarządzania różnorodnością, wynika z potrzeb instytucji i jej pracowników i pracowników oraz polityki przyjmowanej przez władze banku.

Prowadzone działania mają dwojaki charakter. Część z nich koncertuje się na komunikacji i budo-

waniu wśród pracowników i pracowników świadomości oraz pozytywnych postaw wobec zarządzania różnorodnością i inkluzji w miejscu pracy. Druga grupa inicjatyw to wdrażanie konkretnych zmian w organizacji pracy w ramach danego wymiaru różnorodności. Z przeprowadzonej analizy wynika, że około połowa badanych banków wdrażała działania w większości analizowanych wymiarów różnorodności. Jednak co najmniej jedna czwarta badanych banków jest jeszcze na początkowym etapie wdrożenia koncepcji DEI (koncentruje się na budowie świadomości, nie prowadzi lub prowadzi szczątkowe działania, by wdrożyć DEI w codzienne życie organizacji).

Należy podkreślić, że pozostanie na dłuższej na etapie działań budujących świadomość może być pewną pułapką. Prowadzenie działań informacyjnych i edukacyjnych, powoduje, że pracownicy i pracownicy chcą realnych zmian. Jeżeli banki ich nie wprowadzą, spadnie wiarygodność koncepcji DEI oraz samej instytucji.

Wymiary różnorodności, w których banki najrzadziej wychodziły poza działania budujące świadomość i wdrażały realne zmiany, to neurodiversność i LGBT+. Są to wymiary, którymi zajmuje się jedynie część banków i to dopiero od niedawna. Dodatkowo są to obszary i wymagające dużego wyczucia przy wprowadzaniu zmian.

Warto dodać, że znaczną część działań dotyczących osób z niepełnosprawnością oraz senierek i seniorów banki adresują do klientek i klientów banku. Są to np. dostosowanie placówek oraz innych kanałów kontaktu do potrzeb tych osób, szkolenia pracowników i pracowników w obsłudze tych grup klientek i klientów. Część działań DEI inicjują zatem zespoły sprzedażowe i marketingowe banków.

Wdrażanie DEI powinno kreować włączającą kulturę organizacyjną, a każda istotna zmiana kultury jest procesem wieloletnim. Proces implementacji DEI wymaga czasu, pewnych efektów nie da się osiągnąć na skróty. Co więcej, przyspieszenie pewnych działań może doprowadzić do antagonizowania grup pracowniczych i napięć wewnętrznych. W niektórych z badanych banków dostrzeżono zjawiska oporu wobec zmian, np. w postaci głosów o dyskryminacji mężczyzn. W innych pojawiło się zmęczenie koncepcją DEI. Wiele osób, z którymi prowadzono w badaniu rozmowy, podkreślało, że wdrażanie DEI jest najskuteczniejsze, jeżeli jest realizowane metodą małych kroków, dopasowywanych do specyfiki i potrzeb danej instytucji.



DOBRE PRAKTYKI DEI I REKOMENDACJE

W drugiej części raportu przedstawiliśmy wnioski z doświadczeń 14 banków, których przedstawiciele i przedstawiciele wzięli udział w wywiadach pogłębionych i grupach fokusowych. Dobre praktyki i rekomendacje obejmują:

- proces wdrażania DEI;
- umocowanie DEI w strukturze organizacyjnej banku;
- komunikację działań DEI w organizacjach;
- tworzenie i działanie sieci pracowniczych.

Dodatkowo przedstawiliśmy inicjatywy wykorzystywane dla każdego z analizowanych wymiarów różnorodności (np. płeć, wiek, niepełnosprawność, neuroróżnorodność, orientacja seksualna) – zarówno te budujące świadomość, jak i wprowadzające realne zmiany w działaniu banków.

PRZYSZŁOŚĆ DEI W BANKACH

Ambicje banków dotyczące tempa i zakresu wdrażania zarządzania różnorodnością zależą od etapu, na którym znajduje się dany bank, w zakresie przygotowania pracownic i pracowników do wprowadzania dalszych działań oraz podejścia zarządu i rady nadzorczej do koncepcji DEI. W trakcie naszych rozmów z bankami odnieśliśmy wrażenie, że plany w zakresie DEI mają najczęściej dość ogólny charakter i skupiają się na krótkiej perspektywie czasu. Należy podkreślić, że w żadnym banku nie spotkaliśmy się z planami dużej intensyfikacji działań DEI, ale też nikt nie planuje ograniczenia prowadzonych działań.

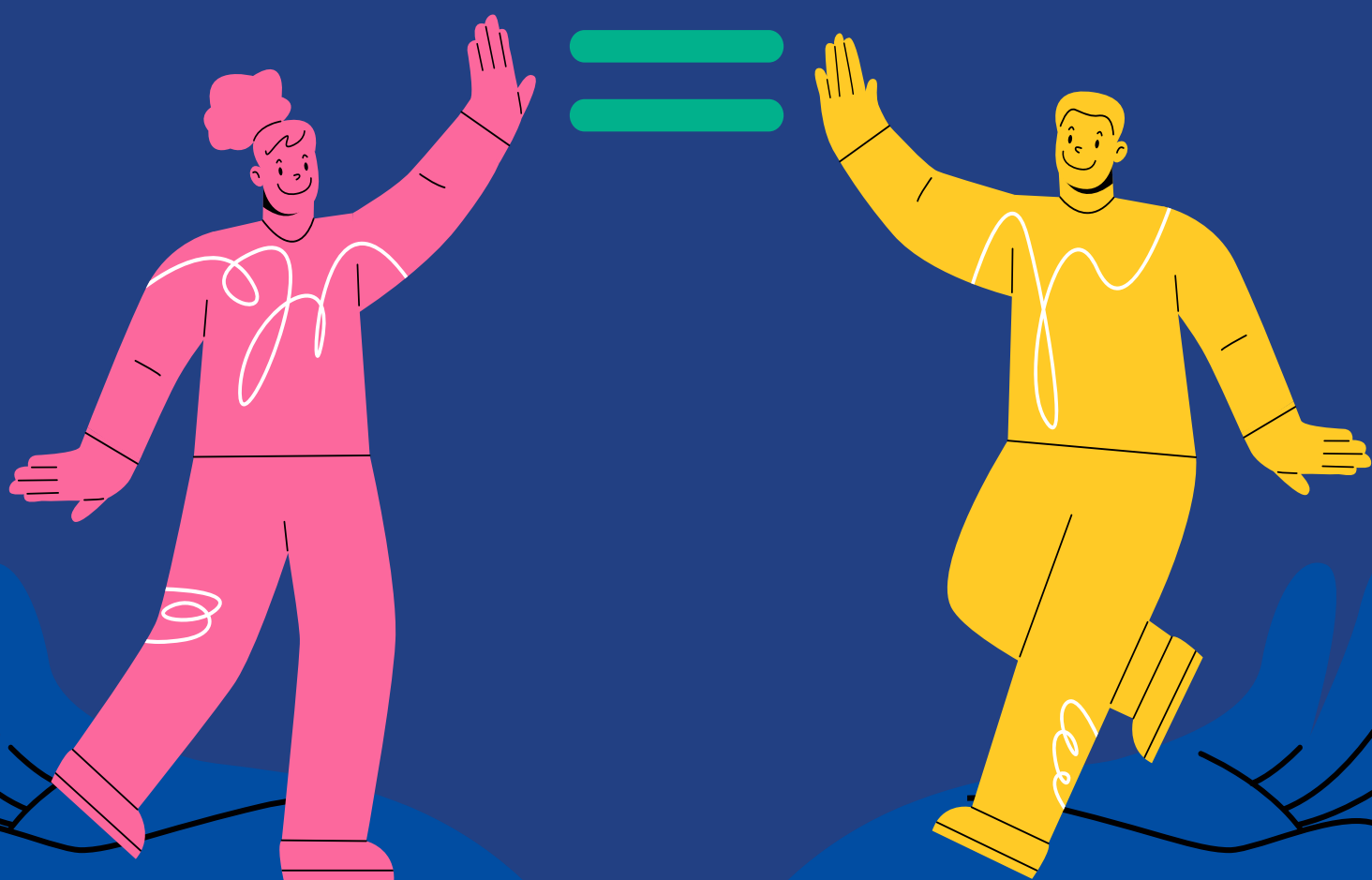
W ciągu najbliższych kilku lat nie należy się spodziewać w bankach w Polsce rewolucji a raczej stopniowego, konsekwentnego wdrażania kolejnych działań w ramach zarządzania różnorodnością. Wydaje się, że najwięcej energii i środków banki będą przeznaczały na trzy wymiary:

- płeć – działania promujące równe szanse płci;
- wiek – działania stymulujące współpracę międzypokoleniową, wynikające z międzygeneracyjności rynku pracy;
- osoby z obowiązkami opiekuńczymi – działania wspierające godzenie obowiązków służbowych z tego rodzaju zobowiązaniami.

W wymiarze płeć szczególnej uwagi obecnie wymaga luka płacowa. Jest ona obecnie na stosunkowo wysokim poziomie – dominanta na poziomie 5–6%. Istotnym wyzwaniem jest także fakt, że udział kobiet w zarządach banków jest nadal bardzo niski. Z kolei takie wymiary, jak niepełnosprawność, neuroróżnorodność, LGBT+, w większości banków dopiero niedawno wyszły poza początkowy etap budowania świadomości. Niemniej dostrzegamy, zwłaszcza wśród bankowych liderów idei DEI, potrzebę i wolę, aby mierzyć się z tymi wyzwaniami.

Spodziewamy się, że w najbliższych latach utrzyma się podział na dwie grupy banków: tych, które aktywnie wdrażają DEI w kolejnych wymiarach różnorodności oraz banków, które podchodzą do DEI w sposób zachowawczy i korzystają z niewielkiej części rozwiązań wdrożonych przez pierwszą grupę. Niezależnie jednak od tego podziału, banki nie mogą ignorować tego, co się dzieje w ich otoczeniu. Większość czynników zewnętrznych sprzyja implementacji DEI. Spodziewamy się, że w najbliższych latach obie grupy zintensyfikują swoje działania związane z zarządzaniem różnorodnością i budową inkluzywnych miejsc pracy.

CZĘŚĆ PIERWSZA: DIAGNOZA ZAANGAŻOWANIA BANKÓW KOMERCYJNYCH WE WDRAŻANIE KONCEPCJI DEI



1. ZAANGAŻOWANIE BANKÓW KOMERCYJNYCH WE WDRAŻANIE KONCEPCJI DEI

1.1. METODYKA DIAGNOZY

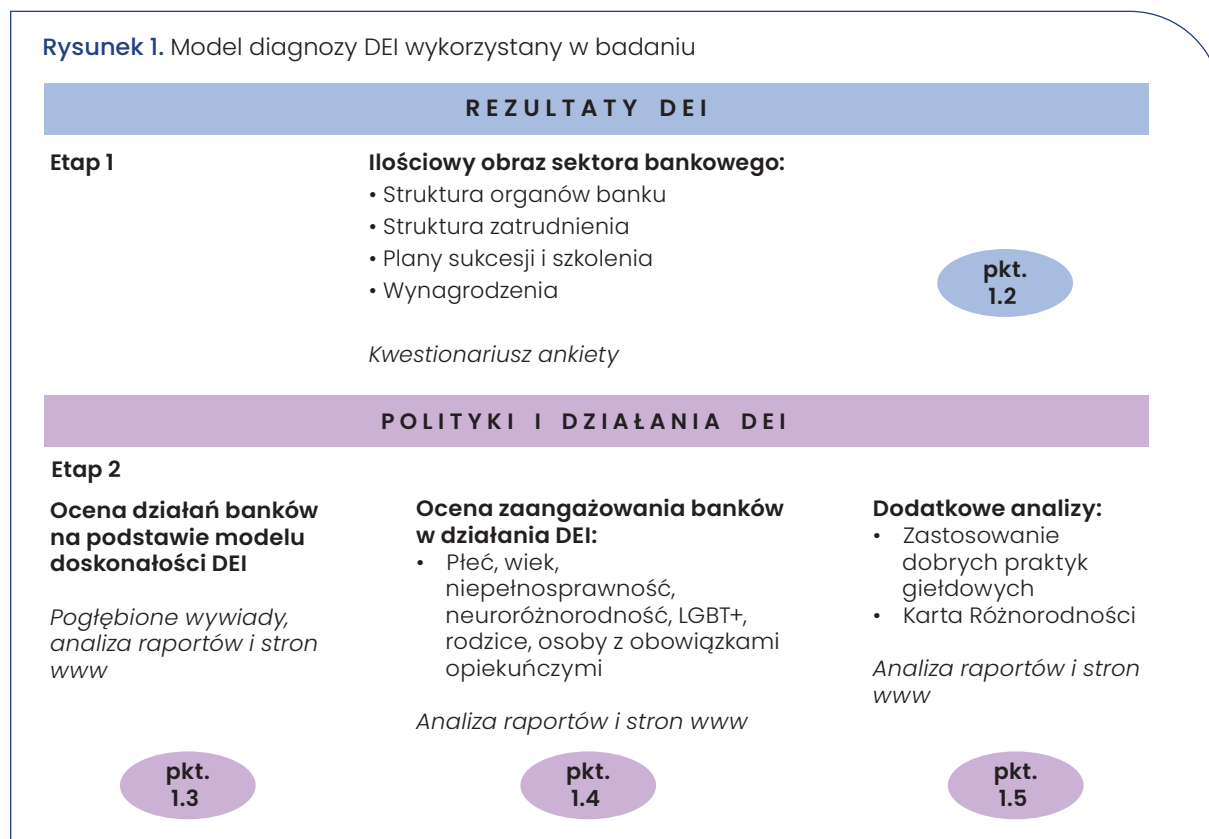
Na tle innych sektorów, instytucje finansowe są pod silną presją procesów związanych z wdrażaniem koncepcji zrównoważonego rozwoju. Po pierwsze, banki podlegają rygorom zielonych i zrównoważonych aktywów wynikających z Taksonomii UE oraz wymogów związanych z raportowaniem (SFDR). Po drugie, banki, których akcje znajdują się w obrocie publicznym, objęte są sprawozdawczością dyrektywy CSRD i standardów ESRS w ramach raportowania UE oraz raportowania ładu korporacyjnego spółek notowanych na GPW (Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021 – DPSN 2021).

Banki coraz aktywniej włączają się w działania na rzecz ESG nie tylko w kwestiach środowiska, ale także we wszelkich innych obszarach odpowiedzialności. Wynika to z faktu, że banki niosą na sobie odpowiedzialność i pełnią rolę katalizatora w odnie-

sieniu do obsługiwanych przedsiębiorstw w polityce inwestowania i kredytowania. Rola ta, wynikająca z rozwiązań systemowych i oczekiwań społecznych, polega m.in. na zapewnianiu bezpieczeństwa oszczędności ludności oraz przeciwdziałaniu wykluczeniu finansowemu. Warto podkreślić, że kultura różnorodności i włączania w bankach i instytucjach finansowych jest ważnym elementem budowania atrakcyjności zatrudnienia w sektorze dla młodego pokolenia, które powinno współtworzyć nowoczesne zrównoważone usługi finansowe w Polsce. Stąd też, kwestie sprawiedliwości społecznej, inkluzywne i działania na rzecz poszanowania różnorodności nabierają ważnego znaczenia w działaniach tych instytucji i znacznie wykraczają poza kwestie wyłącznie pracownicze. Zobowiązanie społeczne i legitymizację moralną banków uzasadnia również to, że im większy podmiot, tym większe ma możliwości wspierania i podejmowania działań na rzecz różnych sfer życia społeczno-gospodarczego.

W odniesieniu do zarządzania różnorodnością i inkluzywne (DEI), problemy te mogą wydać się niezauważalne w świetle ogólnych problemów zrównoważonego rozwoju, ale niemniej w bankach są one szczególnie uwzględniane. Krytyczne znaczenie DEI w finansach oraz branży zarządzania

Rysunek 1. Model diagnozy DEI wykorzystany w badaniu



inwestycjami podkreśla CFA Institute, który zwraca uwagę na to, że branża finansowa potrzebuje nowych możliwości, bardziej zróżnicowanych zasobów oraz kultury pracy nastawionej na integrację³⁹. W szerokim ujęciu zarządzania DEI w bankach rozpatruje się kwestie wewnątrzorganizacyjne, takie jak sfera pracownicza oraz obszar corporate governance, ale również produktowe, które dotyczą relacji z klientkami i klientami banków.

Na ocenę zaangażowania banków w kwestie DEI mają zatem wpływ:

- 1) wypełnianie obowiązków prawnych (przestrzeganie i raportowanie) w zakresie DEI – zakres obowiązków jest szeroki i obejmuje m.in. równe traktowanie w zatrudnieniu, przeciwdziałanie dyskryminacji i reagowanie na jej występowanie;
- 2) obowiązki raportowania stosowania dobrych praktyk giełdowych bez obowiązku przestrzegania, tzw. zasada przestrzegaj lub wyjaśnij (ang. comply or explain),
- 3) przyjmowanie przez banki standardów w zakresie DEI (tzw. miękkie prawo),
- 4) dobrowolne działania w zakresie DEI – niezwiązane z wymogami i regulacjami,
- 5) wymóg czasu budowania atrakcyjności pracodawców, szczególnie dla młodszego pokolenia, ale także dla wykorzystania istniejącego potencjału grupy pracownic i pracowników 50+.

Zakres diagnozy obejmował punkty 2, 3 i 4 z listy powyżej, ze szczególną koncentracją na działaniach dobrowolnych (punkt 4). Dotychczasowe doświadczenia wskazują, że aby dojrzałe zarządzać różnorodnością nie wystarczy przestrzegać przepisów. Konieczne jest wdrożenie kompleksowych działań, wynikających z dobrowolnej inicjatywy danej organizacji.

Badanie zostało przeprowadzone w dwóch etapach:

- w pierwszym etapie dokonano analizy ilościowej zasobów ludzkich w bankach komercyjnych biorąc pod uwagę wskaźniki obrazujące różnorodność i włączanie, przede wszystkim w wymiarach płci i wieku. Badanie obejmowało 20 banków komercyjnych, analizowane dane dotyczyły roku 2022, a w przypadku

wybranych wskaźników roku 2023. Uzyskany materiał badawczy obrazuje efekty prowadzonych (lub też nie) działań DEI i stanowił punkty wyjścia do kolejnych analiz,

- w drugim etapie analizowano polityki i wynikające z nich działania, które składają się na zarządzanie różnorodnością i inkluzją w bankach. Na próbie 14 banków, które zgłosiły się do badania, dokonano pogłębionej analizy prowadzonych działań (wywiady, grupy fokusowe, analiza dokumentów). Następnie w celu poszerzenia próby badawczej przeanalizowano publicznie dostępne informacje i dokumenty 23 banków komercyjnych. Dodatkowe analizy obejmowały analizę wykorzystania przez banki giełdowe dobrych praktyk dotyczących DEI oraz ocenę popularności Karty Różnorodności wśród banków.

1.2 ILOŚCIOWY OBRAZ SEKTORA BANKOWEGO

Część raportu, która zawiera ilościowe wyniki badania bazuje na wynikach ankiety dystrybuowanej w maju 2023 roku wśród banków w ramach badania „Kadry banków komercyjnych 2020–2022” zrealizowanego na zlecenie Związku Banków Polskich. W badaniu wzięło udział 20 banków⁴⁰, które zatrudniały na podstawie umowy o pracę, na koniec 2022 roku, łącznie 93 tys. osób. Zatrudnienie w badanych podmiotach stanowiło 65% łącznej liczby zatrudnionych w sektorze bankowym. Zakres badania obejmował wszystkich osoby zatrudnione w bankach (szeroko rozumiane zatrudnienie z uwzględnieniem umów o pracę, zlecenie, dzieło, kontraktów B2B, umów na zastępstwo), z wyłączeniem członków i członków zarządów.

40 Badane banki obejmowały: Alior Bank SA, Bank BPH SA, Bank Gospodarstwa Krajowego, Bank Handlowy w Warszawie SA, Bank Millennium SA, Bank Pekao SA, Bank Poczty SA, Bank Polskiej Spółdzielczości SA, BNP Paribas Bank Polska SA, Crédit Agricole Bank Polska SA, Deutsche Bank Polska SA, DNB Bank Polska SA, ING Bank Śląski SA, mBank SA, PKO Bank Polski SA, Plus Bank SA, Santander Bank Polska SA, Santander Consumer Bank SA, SGB-Bank SA, Toyota Bank Polska SA.

39 <https://www.cfainstitute.org/en/rpc-overview/inclusion-diversity>

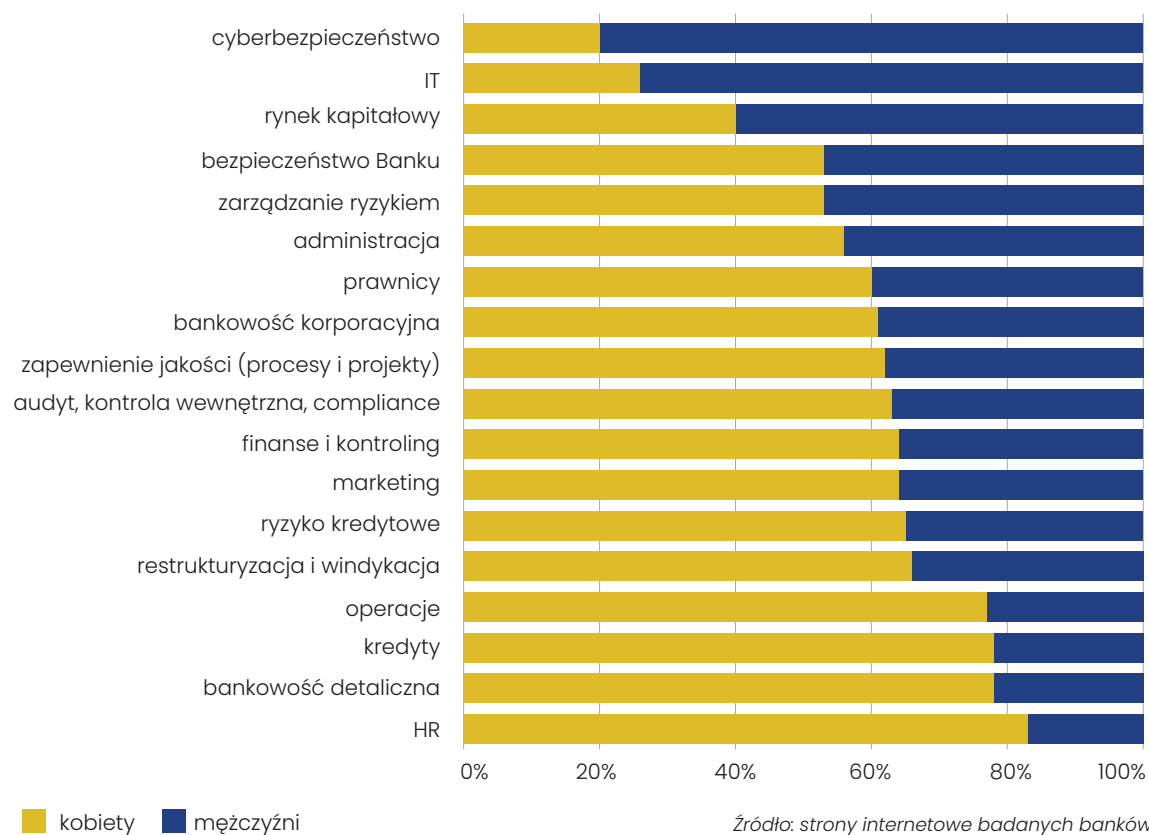
W doborze próby kierowano się intencją objęcia badaniem podmiotów o różnej charakterystyce, tak aby uzyskać jak największą reprezentatywność wyników. Wśród badanych są więc zarówno banki bardzo duże (np. z zatrudnieniem przekraczającym 10 tys. osób), jak i banki średniej wielkości zatrudniające kilkaset osób. Reprezentowane są zarówno banki uniwersalne, jak i specjalistyczne, banki z kapitałem krajowym oraz zagranicznym.

1.2.1. Struktura zatrudnienia w bankach według płci

Wśród zatrudnionych w 20 badanych bankach dominują kobiety, które na koniec 2022 roku stanowiły 67% ogólnego zatrudnienia. W całym trzyletnim okresie objętym badaniem (2020–2022) ten odsetek pozostawał stabilny.

Spośród 18 wyodrębnionych obszarów funkcjonalnych kobiety stanowiły większość osób za-

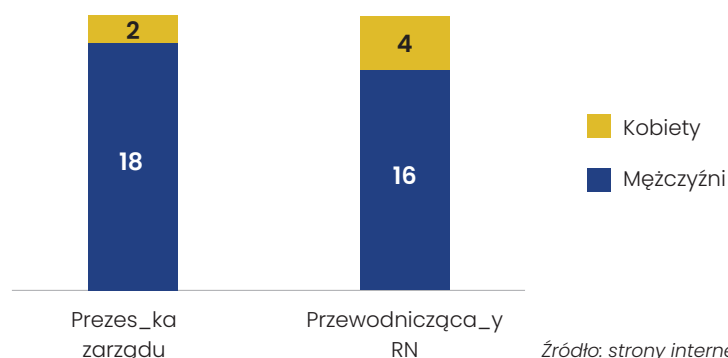
Rysunek 2. Struktura zatrudnienia w badanych bankach w podziale na obszary funkcjonalne oraz płeć zatrudnionych w roku 2022



Rysunek 3. Udział kobiet w zatrudnieniu w poszczególnych grupach stanowisk w badanych bankach (2022)

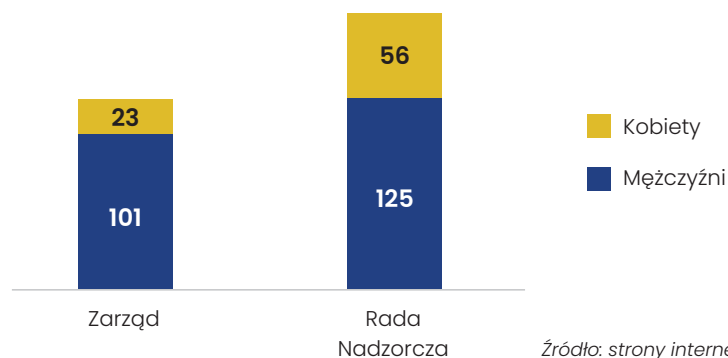


Rysunek 4. Obsada stanowisk prezeski/prezesa zarządu i przewodniczącej/przewodniczącego rady nadzorczej – liczba osób według płci (wrzesień 2023)



Źródło: strony internetowe badanych banków.

Rysunek 5. Łączna liczba kobiet i mężczyzn w składach zarządów i rad nadzorczych 20 badanych banków (wrzesień 2023)



Źródło: strony internetowe badanych banków.

trudnionych w 15 obszarach. Szczególnie wysoki odsetek kobiet występował w komórkach HR (83%), bankowości detalicznej (78%), kredytach (78%) oraz operacjach (77%). Mężczyźni stanowili większość w obszarach cyberbezpieczeństwa (80%), IT (74%) oraz rynku kapitałowego (60%).

Kadra kierownicza w bankach

W ogólnym zatrudnieniu w badanych bankach przeciętnie 85% etatów stanowiły stanowiska niekierownicze, 10% – zatrudnienie na szczeblu średniego kierownictwa (SKK), a 5% to menedżerki i menedżerowie wyższego szczebla kierownictwa (WKK)⁴¹.

41 W badaniu wyższa kadra kierownicza to zarządzające i zarządzający takimi jednostkami, jak pionry, departamenty i obszary (do tej grupy nie są wliczane osoby zastępujące). Do średniej kadry kierowniczej zaliczano osoby zastępujące dyrektorki i dyrektorów oraz menedżerki i menedżerów, do których raportuje co najmniej jeden pracownik lub 1 pracownica.

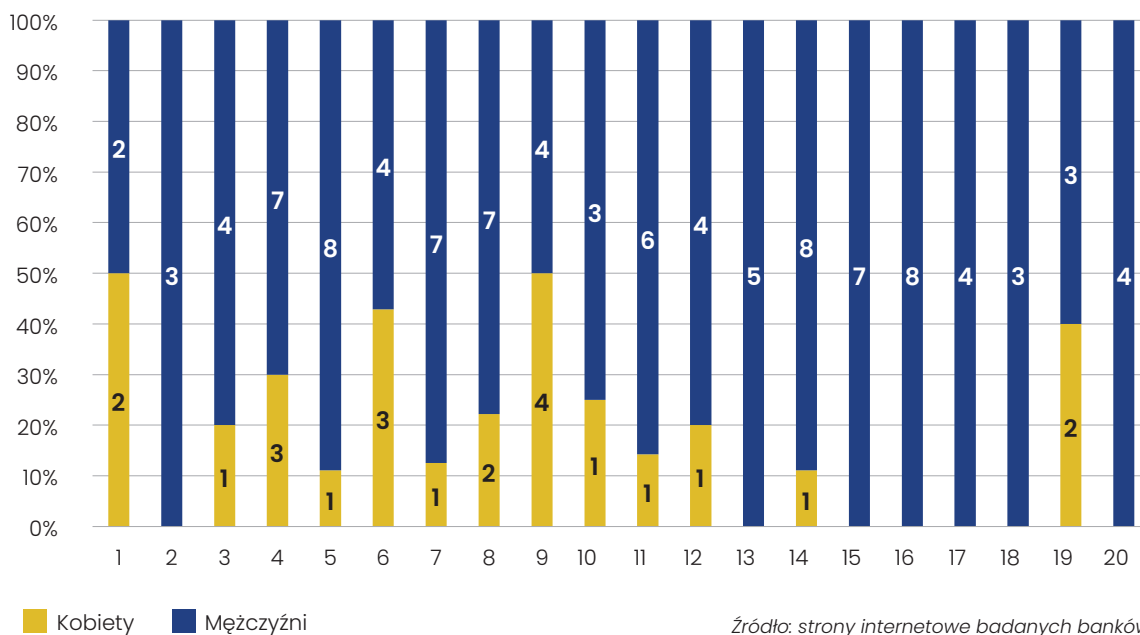
Zarządy i rady nadzorcze banków

W strukturze zarządów i rad nadzorczych wyraźnie dominują mężczyźni. Jedynie w dwóch spośród 20 analizowanych banków funkcję prezeski zarządu pełniła kobieta. W badanych podmiotach tylko w czterech przypadkach przewodniczącymi rady nadzorczej były kobiety.

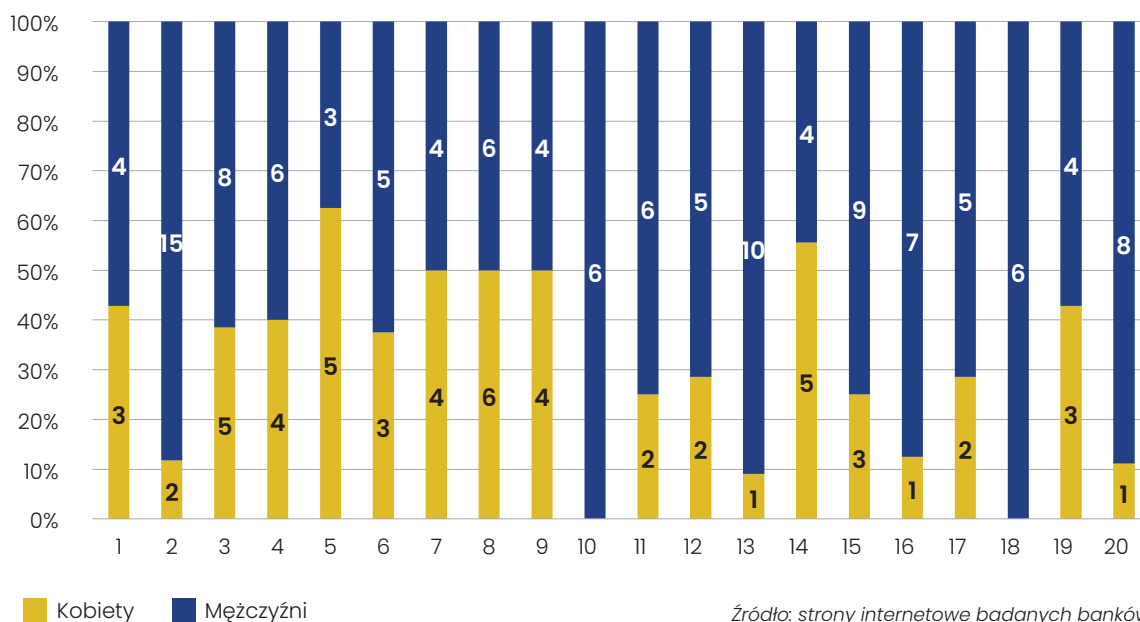
Analiza składów obu organów zarządczych banków również wskazała na duże dysproporcje pomiędzy liczbą kobiet i mężczyzn. Kobiety stanowiły średnio 19% składów zarządów (23 spośród 124 osób łącznie) oraz 31% składów rad nadzorczych analizowanych banków (56 spośród 181 osób łącznie). Statystycznie kobiety zajmowały jedno miejsce w sześciuosobowym zarządzie oraz trzy miejsca w dziewięciosobowej radzie nadzorczej.

W przypadku siedmiu analizowanych banków (35% badanych podmiotów) w składzie zarządów banków nie zasiadała żadna kobieta. Ponadto, w dwóch radach nadzorczych (10%) nie zasiadała ani jedna kobieta. Na tym tle wyróżniały się dwa banki, w których kobiety stanowiły ponad połowę składu

Rysunek 6. Struktura udziału kobiet i mężczyzn w zarządach poszczególnych instytucji (wrzesień 2023; liczby oznaczają liczbę osób danej płci)



Rysunek 7. Struktura udziału kobiet i mężczyzn w radach nadzorczych poszczególnych instytucji (wrzesień 2023; liczby oznaczają liczbę osób danej płci)

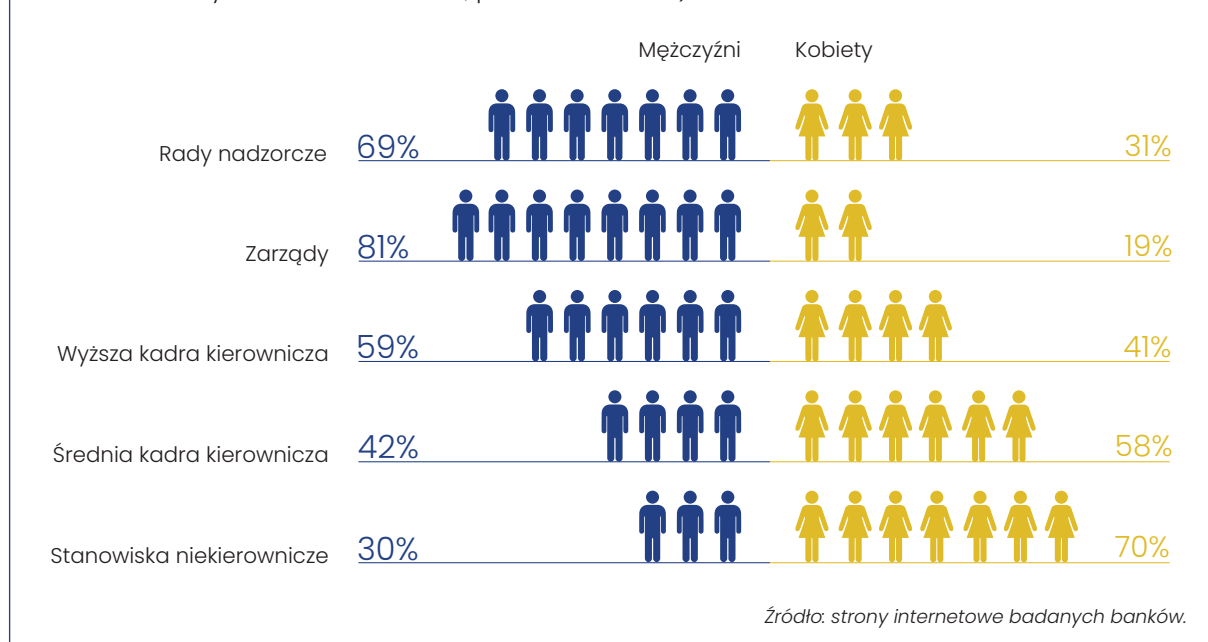


rad nadzorczych oraz dwa banki, w których kobiety stanowiły połowę składu zarządu.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że udział kobiet w organach zarządzających bankami komercyjnymi w Polsce, choć w ostatnich latach rośnie, to jednak wciąż jest niski. Jest to szczególnie widoczne przy porównaniu zatrudnienia według

płci na różnych poziomach zarządzania bankami. **Wśród pracowników i pracowników operacyjnych oraz specjalistek i specjalistów kobiety stanowią większość (70%), tymczasem na każdym kolejnym szczeblu zarządzania udział kobiet jest coraz niższy. Najniższy udział kobiet występuje na poziomie zarządów (19%).**

Rysunek 8. Struktura zatrudnienia w bankach komercyjnych według płci (dane dla zarządów i rad nadzorczych na wrzesień 2023, pozostałe – 2022)



Należy podkreślić, że o ile wśród wszystkich zatrudnionych mężczyzn 15% stanowią menedżerki i menedżerowie SKK (średnia kadra kierownicza), a 11% – menedżerki i menedżerowie WKK (wyższa kadra kierownicza), to wśród kobiet te odsetki są znacznie niższe – **odpowiednio 10% i 4%**.

Dyrektywa w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów spółek giełdowych zakłada, że do 30 czerwca 2026 roku co najmniej 40% stanowisk dyrektorów niewykonawczych (rada nadzorcza) lub 33% wszystkich stanowisk dyrektorskich (rada nadzorcza i zarząd) w spółkach giełdowych ma być zajmowanych przez osoby płci niedo-

statecznie reprezentowanej. Gdyby założyć taki udział kobiet w organach zarządzających 20 badanych banków, to wymóg zostałby spełniony jedynie przez połowę z nich. Obecnie:

- średni udział kobiet w radach nadzorczych wynosi 31% (przy celu na poziomie 40%); do osiągnięcia celu **konieczny jest wzrost z 56 do 85 kobiet w składzie rad nadzorczych**;
- średni udział kobiet w radach nadzorczych i zarządach (łącznie) wynosi 25% (przy celu na poziomie 33%); do osiągnięcia celu **konieczny jest wzrost z 79 do 114 kobiet w składzie rad nadzorczych i zarządów**.

Tabela 1. Przyjęci do pracy i zwolnieni z pracy w 2022 roku

Pozycja	Przyjęci do pracy		Zwolnieni z pracy	
	Etaty	Udział	Etaty	Udział
Wszyscy zatrudnieni	13 798,5 (średnio 14% zatrudnienia ogółem)	100%	15 145,7 (średnio 17% zatrudnienia ogółem)	100%
Kobiety	8 520,2	62%	10 112,7	67%
Mężczyźni	5 278,3	38%	4 997,4	33%

Tabela 2. Bilans zmiany zatrudnienia w etatach w 2022 roku (różnica pomiędzy przyjętymi do pracy i zwolnionymi z pracy)

	Ogółem	Stanowiska operacyjne	SKK	WKK
Wszyscy zatrudnieni	-1 347,2	-727,3	-529,0	-90,9
Kobiety	-1 592,5	-1 206,6	-343,0	-43,0
Mężczyźni	280,9	514,8	-186,0	-47,9

Tabela 3. Zmiany miejsca zatrudnienia wewnątrz banków

Pozycja	2021	2022
Łączna liczba awansów pionowych – liczba osób (17 banków) (ze stanowisk operacyjnych na menedżerskie oraz w ramach stanowisk menedżerskich)	2 107 osób	2 348 osób
W tym kobiety	1 150 osób (55%)	1 272 osoby (55%)
Udział kobiet w gronie osób podlegających awansom pionowym (średnia dla 17 banków)	54%	53%
Łączna liczba awansów poziomych – liczba osób (15 banków) (zmiana departamentu, działu, specjalności)	6 726 osób	5 972 osoby
W tym kobiety	4 328 osób (64%)	3 735 osoby (63%)
Udział kobiet w gronie osób podlegających awansom poziomym (średnia dla 15 banków)	63%	64%
Łączna liczba osób podlegających mobilności wewnętrznej (15 banków) (przeniesienia między oddziałami lub między oddziałem i centralą/centralami)	5 186 osób	9 756 osób
W tym kobiety	4 013 osób (77%)	8 014 osób (82%)
Udział kobiet w gronie osób podlegających mobilności wewnętrznej (średnia dla 15 banków)	71%	70%

Tabela 4. Wykorzystanie urlopów rodzicielskich w badanych bankach

Pozycja	2021	2022
Liczba pracownic, które skorzystały z urlopu macierzyńskiego w 20 badanych bankach	3 304 osoby (100%)	3 304 osoby (100%)
Udział korzystających z urlopu macierzyńskiego w grupie osób uprawnionych (średnia dla 20 banków)	100%	100%
Liczba pracowników, którzy skorzystali z urlopu ojcowskiego w 20 badanych bankach	675 osób (58%)	739 osób (73%)
Udział korzystających z urlopu ojcowskiego w grupie osób uprawnionych (średnia dla 20 banków)	64%	75%
Liczba pracownic i pracowników, którzy skorzystali z urlopu wychowawczego w 20 badanych bankach	960 osób (11%)	840 osób (11%)
Udział korzystających z urlopu wychowawczego w grupie osób uprawnionych (średnia dla 20 banków)	9%	9%

Zmiana wielkości zatrudnienia w bankach

Na kształtowanie struktury zatrudnienia w istotnym stopniu wpływają procesy zatrudniania i zwalniania pracownic i pracowników. Proces odchodzenia pracownic i pracowników na emeryturę ma mniejsze znaczenie, ze względu na niewielki udział osób w wieku emerytalnym w całym zatrudnieniu.

Statystyki przekazane za 2022 rok wskazują, że przy ogólnym spadku zatrudnienia w bankach poziom zatrudnienia mężczyzn minimalnie wzrósł przy jednoczesnym zmniejszeniu liczby zatrudnionych kobiet. Jest to szczególnie widoczne w grupie pracownic i pracowników operacyjnych. Z kolei w gronie kadry menedżerskiej zmniejsza się zarówno liczba kobiet, jak i mężczyzn.

Zmiany miejsca zatrudnienia wewnątrz banków

W 2022 roku około 12% pracownic i pracowników badanych banków zmieniło miejsce swojego zatrudnienia wewnątrz banku w wyniku zmiany specjalności, komórki, oddziału lub awansu na

wyższe stanowisko. Największy udział kobiet występuje w ramach tzw. mobilności wewnętrznej (przeniesienia między oddziałami lub między oddziałem i centralą/centralami). Najniższy udział odnotowano w latach 2021–2022 w awansach pionowych – niewiele ponad ich połowa (53–55%) była udziałem kobiet. Tymczasem udział kobiet na stanowiskach niekierowniczych wynosi 70%. Oznacza to, że kobiety dwukrotnie rzadziej awansują niż mężczyźni – w 2022 roku doświadczyła tego jedna na 57 kobiet i jeden na 28 mężczyzn.

Wykorzystanie urlopów rodzicielskich w bankach

Praktycznie wszystkie kobiety uprawnione do urlopu macierzyńskiego korzystają z takiej możliwości. Z urlopów wychowawczych korzysta mniej więcej co dziesiąta uprawniona osoba. Ciekawe i bardzo pozytywne wyniki przynosi badanie wykorzystania urlopów ojcowskich. W badanym okresie udział ojców korzystających z takiego urlopu znacząco wzrósł – z 58% do 73% i pozostał

na wyższym poziomie niż ogólnokrajowe statystyki ZUS (56% w 2021 i 60% w 2022 roku).

1.2.2 Struktura zatrudnienia w bankach według wieku

Podobnie jak w innych sektorach gospodarki, w badanych jednostkach pracują coraz starsze i coraz bardziej doświadczone osoby. Średni wiek pracownicy w 2022 roku wynosił 42 lata, a pracownika – 41 lat. W 2022 roku zakres średniej rozpiętości wieku w badanych bankach mieścił się w przedziale od 36 do 46 lat.

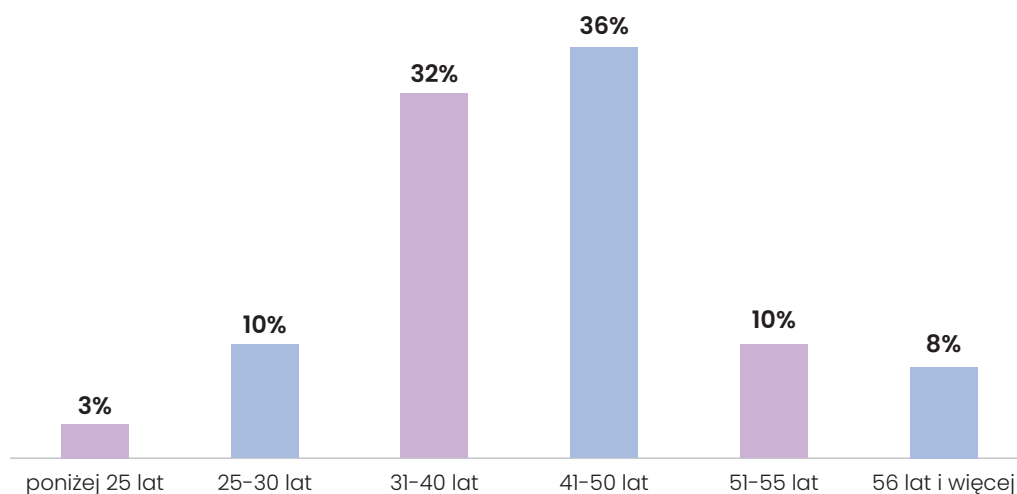
Średni staż pracy zatrudnionych w danym banku, w badanym okresie wynosił od 10,9 do 11,2 lata. Średni staż kobiet był nieznacznie wyższy niż w przypadku mężczyzn – różnica wahała się od 1,5 do 1,7 roku.

W grupie kadry kierowniczej badanych banków średni wiek w 2022 roku był wyższy niż w całej załodze – wynosił 44 lata w przypadku średniej kadry kierowniczej i 47 lat w przypadku wyższej kadry kierowniczej.

Średni staż pracy w danym banku wynosił:

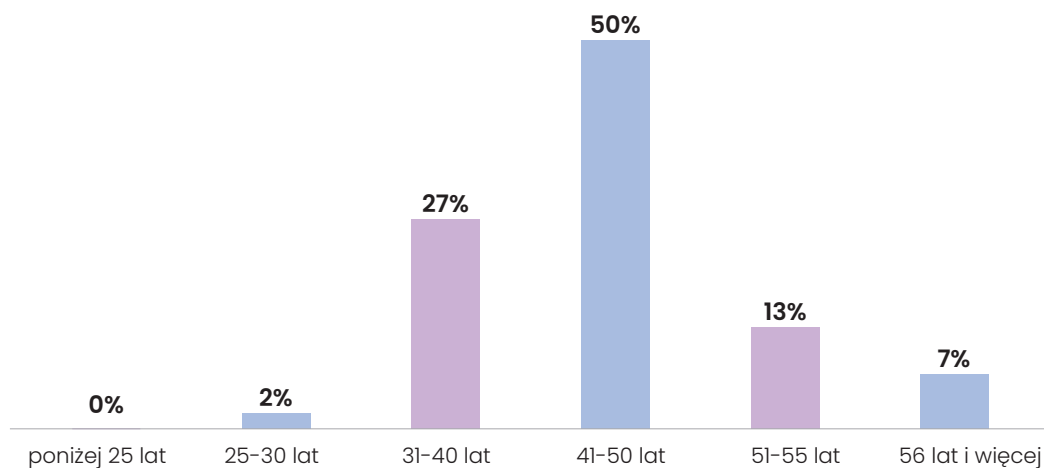
- 14,2 lata dla średniej kadry kierowniczej (w tym kobiety 16,6 roku, mężczyźni 14,0 lat),
- 13,1 roku dla wyższej kadry kierowniczej (w tym kobiety 14,1 roku, mężczyźni 12,8 roku).

Rysunek 9. Przeciętna struktura zatrudnienia w badanych bankach według wieku (2022)



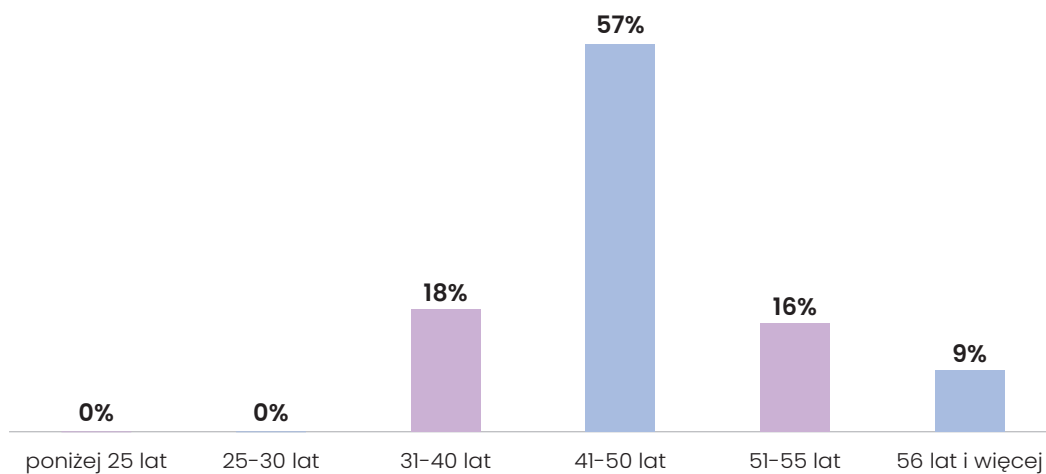
Źródło: strony internetowe badanych banków.

Rysunek 10. Przeciętna struktura zatrudnienia na poziomie średniej kadry kierowniczej w badanych bankach według wieku zatrudnionych (2022)



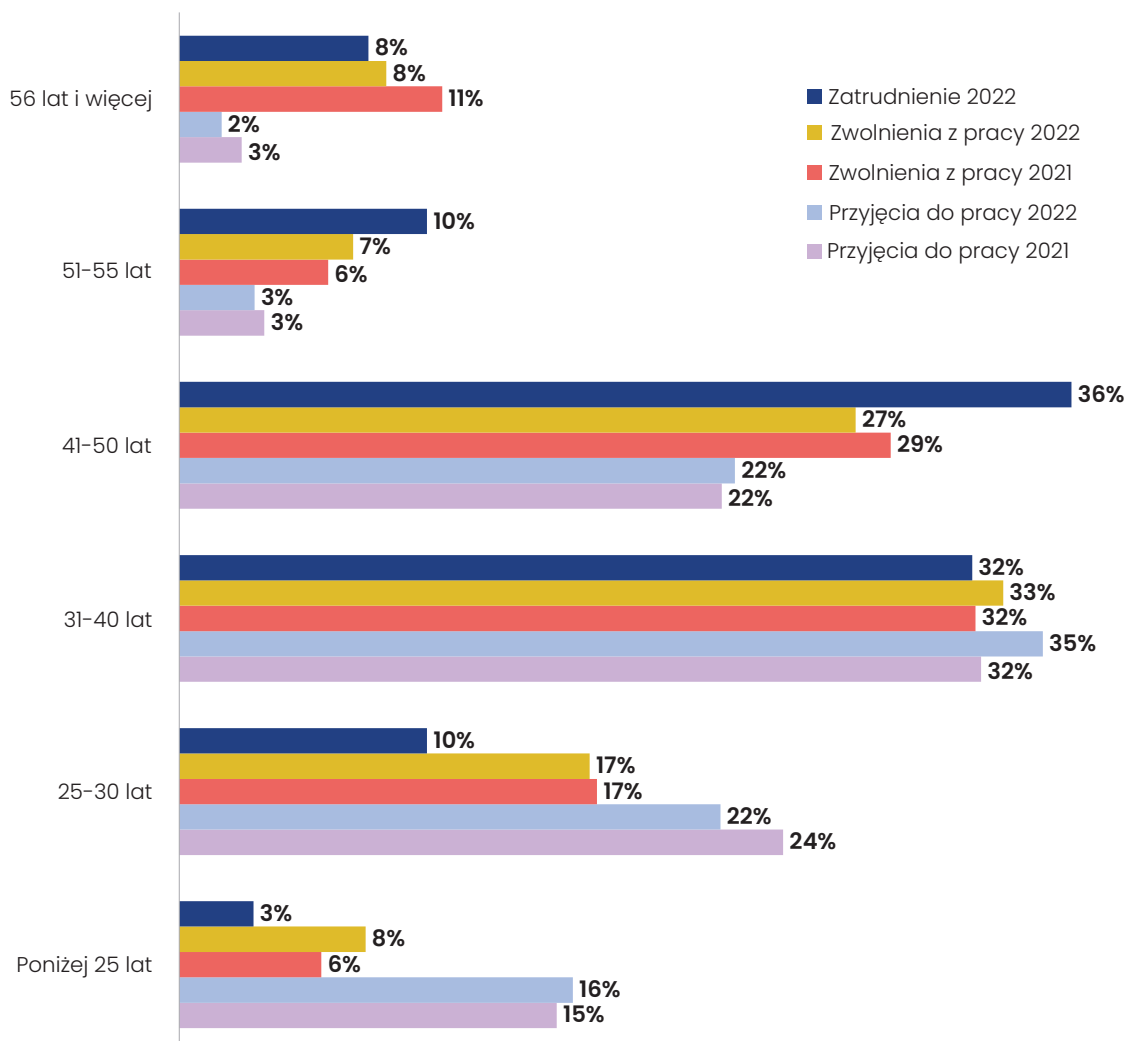
Źródło: strony internetowe badanych banków.

Rysunek 11. Przeciętna struktura zatrudnienia na poziomie wyższej kadry kierowniczej w badanych bankach według wieku zatrudnionych (2022)



Źródło: strony internetowe badanych banków.

Rysunek 12. Udział poszczególnych grup wiekowych w sumie przyjęć do pracy i zwolnień z pracy w latach 2021–2022



Źródło: strony internetowe badanych banków.

Przyjęcia i zwolnienia z pracy

W badanych bankach **młodszy zatrudnieni** (do 30 roku życia) **stanowią niewielką część pracowników i pracowników** (13% w 2022 roku). Widoczny jest jednak wysiłek w kierunku odmłodzenia kadr – 38–39% osób zatrudnianych stanowią pracownicy i pracownicy z tej grupy wiekowej. Osoby w tym wieku są też relatywnie rzadziej zwalniane (23–25% ogółu zwalnianych osób).

Warto zauważyć, że znaczny udział wśród osób zatrudnianych ma grupa 31–40 lat, co wskazuje, że banki w istotnym stopniu zasilane są osobami już doświadczonymi, dla których jest to kolejne miejsce pracy.

Z kolei, wśród pracowników i pracowników zwalnianych dominują osoby w przedziałach 31–40 lat oraz 41–50 lat (łącznie 60–61% osób zwalnianych).

Sytuacja osób powyżej 50. roku życia. Praktycznie nie zatrudnia się osób po 50. roku życia (5–6% udziału w grupie zatrudnianych). Udział takich osób wśród zwalnianych (15–17%) jest zbliżony do udziału tej grupy w ogólnym zatrudnieniu (18%).

1.2.3 Struktura zatrudnienia w bankach według innych zmiennych

Osoby z niepełnosprawnościami

Osoby z orzeczeniem o niepełnosprawności stanowią na koniec 2022 roku przeciętnie jedynie 1,5% liczby wszystkich zatrudnionych. Tymczasem udział osób z orzeczeniem o niepełnosprawności w społeczeństwie polskim wynosi 8%⁴². W końcu 2021 roku pracujące osoby z niepełnosprawnościami stanowiły 3,4% ogólnej liczby pracujących w głównym miejscu pracy w średnich i dużych przedsiębiorstwach⁴³.

Udział osób z niepełnosprawnościami w grupie kadry kierowniczej (82 osoby) jest znacznie

niższy niż takich osób w całym zatrudnieniu badanych banków (1491 osób).

Cudzoziemki i cudzoziemcy

Cudzoziemki i cudzoziemcy stanowią marginalną część zatrudnienia. W badanym okresie ich udział wynosił 0,5% wszystkich zatrudnionych w bankach, w tym obywatelki i obywatele Ukrainy stanowili 72% tej grupy pracowników i pracowników.

W gronie kadry kierowniczej cudzoziemki i cudzoziemców zatrudniały jedynie trzy spośród 20 badanych banków (łącznie 42 osoby, w tym 19 w grupie średniej kadry kierowniczej oraz 23 w grupie wyższej kadry kierowniczej).

1.2.4 Rozwój pracowników i pracowników w bankach

Plany sukcesji

Zdecydowana większość wśród badanych 20 banków wykorzystuje programy sukcesji dla menedżerek i menedżerów wyższego szczebla. Popularność takich programów dla menedżerek i menedżerów średniego szczebla jest wyraźnie mniejsza, jednak 60% badanych banków prowadziła takie działania.

W 2022 roku udział kobiet w WKK stanowił 41%, jednak prawie połowa uczestniczek i uczestników programów sukcesji dla WKK to kobiety, co uprawdopodobnia tezę, że w kolejnych latach można się spodziewać zmian struktury płci w gronie WKK.

Szkolenia

Zdecydowana większość pracowników i pracowników – przeciętnie 85% – brała udział w szkoleniach w 2022 roku. Nie ma istotnych różnic w odsetku osób uczestniczących w szkoleniach w różnych grupach zatrudnionych. Większy odsetek menedżerek i menedżerów niż stanowisk niekierowniczych bierze udział w szkoleniach (93% vs. 82%), najczęściej szkolone są najmłodsze osoby (poniżej 25 lat), które są na początku rozwoju kariery zawodowej (94%).

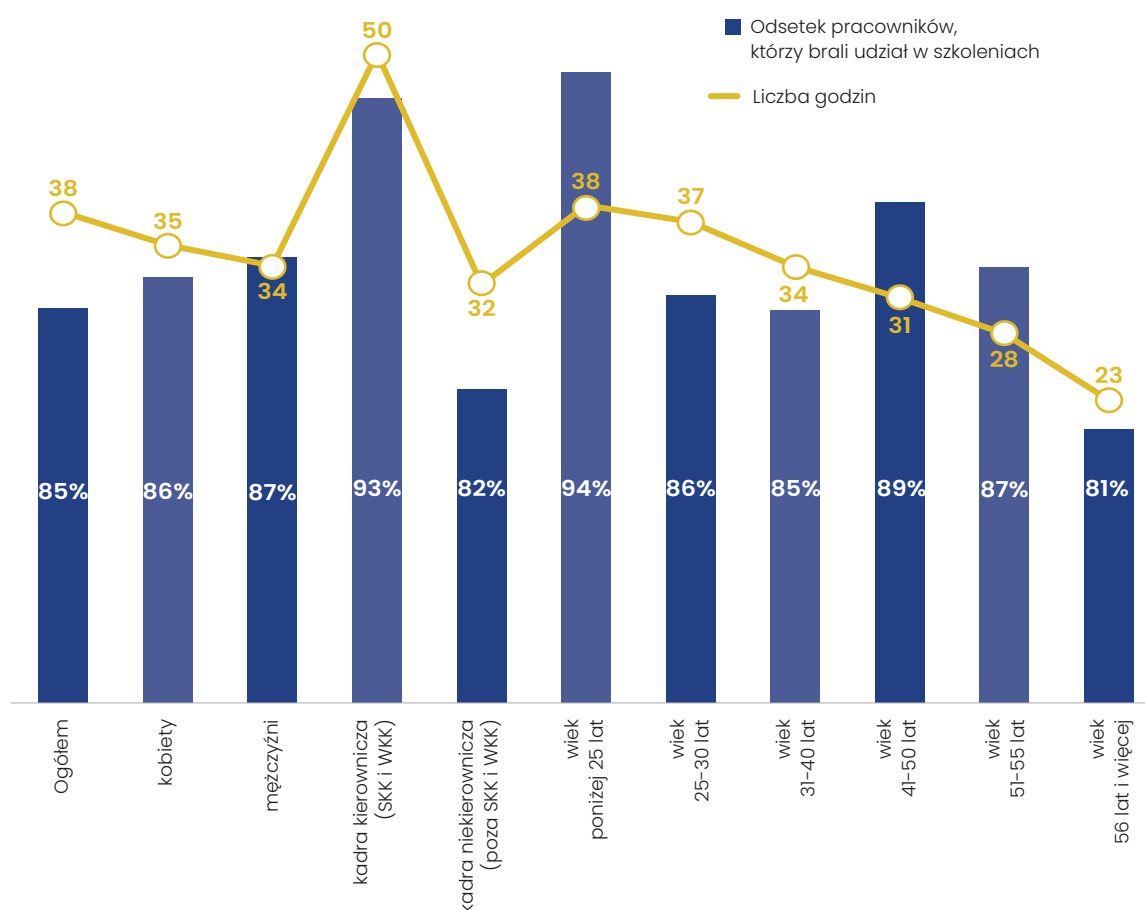
Większe różnice pojawiają się w intensywności szkoleń. Jest to wyraźnie widoczne w porównaniu kadry menedżerskiej ze stanowiskami niekierowniczymi (50 godz. vs. 32 godz.). Liczba godzin

42 Dane Biura Pełnomocnika Rządu do Spraw Osób Niepełnosprawnych.

43 GUS, Osoby niepełnosprawne w 2021 r., https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5487/26/3/1/osoby_niepełnosprawne_w_2021_r.pdf

Tabela 5. Uczestniczki i uczestnicy planów sukcesji (2023)

Pozycja	SKK	WKK
Liczba banków posiadających program sukcesji dla danej grupy kierowniczej	12 banków	17 banków
Łączna liczba sukcesorek i sukcesorów we wszystkich bankach, w tym:	1024 osoby	1415 osób
• Kobiety	537 (52%)	656 (46%)
• Mężczyźni	487 (48%)	759 (54%)
Przeciętna struktura osób będących sukcesor(k)ami:		
• Kobiety	47%	46%
• Mężczyźni	53%	54%

Rysunek 13. Odsetek zatrudnionych, którzy brali udział w szkoleniach oraz liczba godzin szkoleniowych przypadających na jedną osobę w 2022 roku


Źródło: strony internetowe badanych banków.

szkoleniowych zmniejsza się wraz z wiekiem zatrudnionych – od 38 godz. wśród najmłodszych pracowników i pracowników do 23 godz. w gronie

osób w wieku 56 i więcej lat. Różnica pomiędzy mężczyznami i kobietami jest nieznacząca – odpowiednio 34 i 35 godzin szkoleniowych.

1.2.5 Wynagrodzenia w bankach

Luka płacowa

Część spośród badanych banków wskazała wysokość luki płacowej wyliczonej według metody EBA⁴⁴. W 2022 roku w grupie 15 banków dominanta⁴⁵ kształtowała się na poziomie 5–6%⁴⁶. W przypadku 11 banków wartość luki

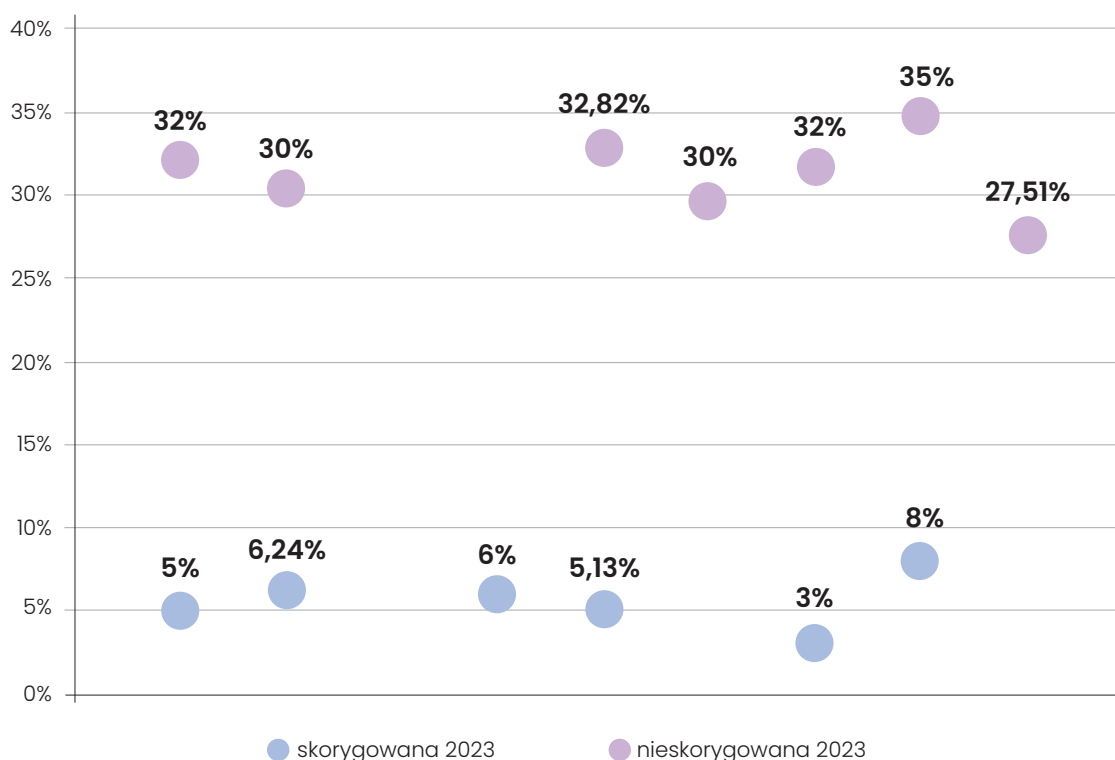
była jednocyfrowa, co można uznać za pozytywny kierunek zmian. W kolejnych latach wartość tej luki powinna się zmniejszać. Z kolei cztery z badanych banków posiadają lukę płacową dwucyfrową, co w kontekście ostatnich i spodziewanych zmian prawnych, oznacza duże wyzwanie dla tych podmiotów w ciągu kilku najbliższych lat.

Bazując na raportach banków giełdowych za rok 2023 pogłęбилиśmy analizę o dane dotyczące różnic w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn w zakresie luki skorygowanej⁴⁷ i nieskorygowanej⁴⁸.

- 44 Zgodnie z wytycznymi EBA dotyczącymi analiz porównawczych praktyk w dziedzinie wynagrodzeń, zróżnicowania wynagrodzenia ze względu na płeć oraz zatwierdzonych wyższych stosunków zmiennych składników wynagrodzenia do składników stałych na podstawie dyrektywy 2013/36/UE (EBA/GL/2022/06, 30.06.2022 r.).
- 45 Dominanta – miara statystyczna określająca najczęściej powtarzającą się wartość zmiennej w szeregu statystycznym.
- 46 Przy analizie wartości luki w dłuższym okresie czasu warto pamiętać o zmieniających się algorytmach liczenia luki, co utrudnia porównywalność danych.

- 47 Skorygowana luka płacowa – procentowa różnica zarobków między mężczyznami i kobietami, pracującymi na tym samym lub porównywalnym stanowisku. Może dodatkowo uwzględniać poziom wykształcenia, wiek, staż pracy, sektor/rodzinę stanowiska oraz obszar geograficzny.
- 48 Nieskorygowana luka płacowa – różnica w średnich zarobkach brutto pomiędzy kobietami a mężczyznami wyrażoną jako odsetek zarobków mężczyzn.

Rysunek 14. Luka płacowa skorygowana i nieskorygowana w bankach giełdowych w 2023



Podobnie jak w przypadku badania za 2022 rok dominanta to 5–6%. Skorygowana luka płacowa waha się tu od 3% do 8%, co świadczy o tym, że nawet po dostosowaniu do takich czynników, jak doświadczenie i stanowisko, kobiety zarabiają średnio mniej niż mężczyźni. Różnice te są również obserwowane w nieskorygowanej luce płacowej, co podkreśla potrzebę bardziej zdecydowanych działań na rzecz równości płacowej oraz zwiększenia udziału kobiet wśród wyższej kadry menedżerskiej.

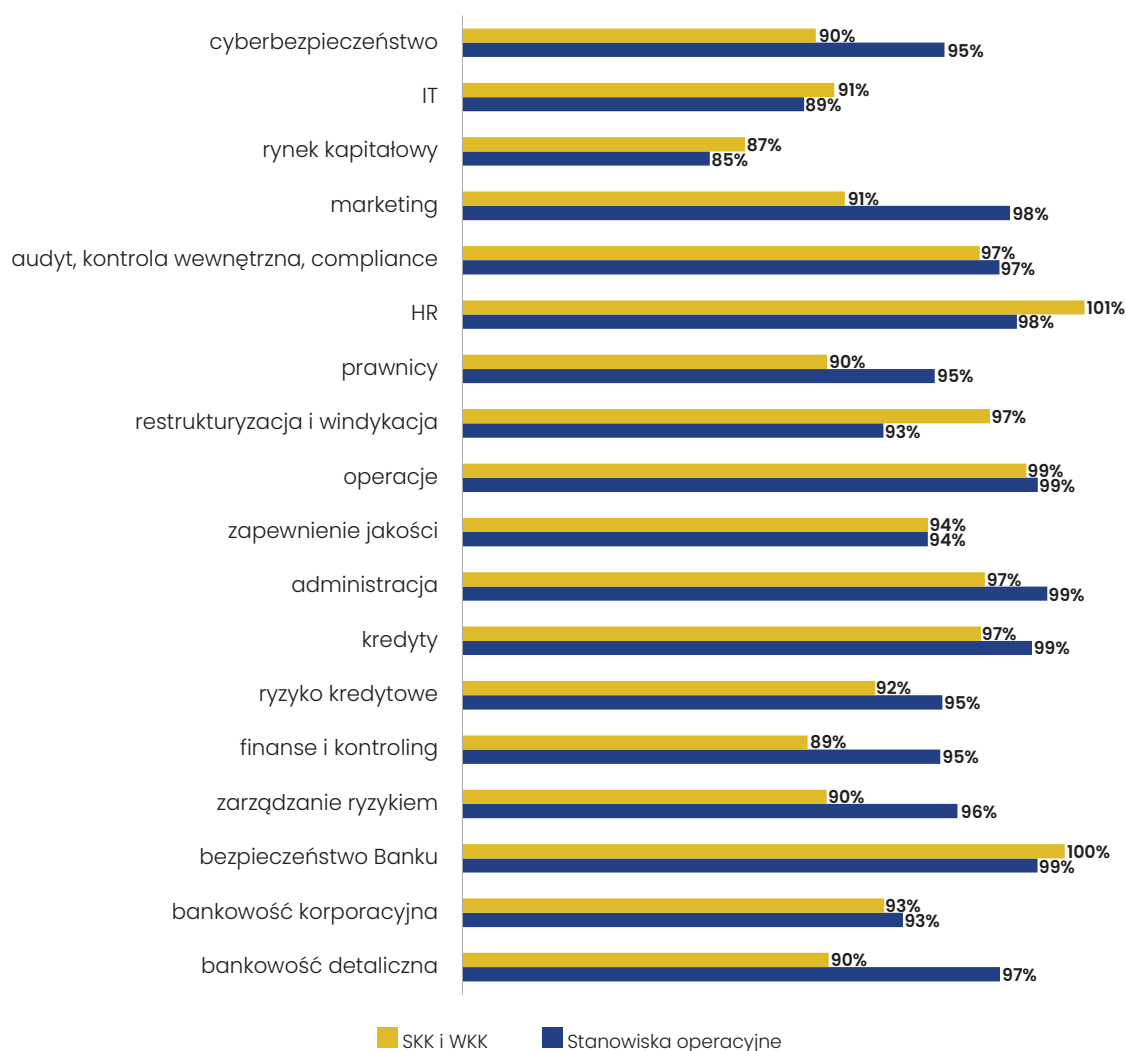
Brak standaryzacji metodologicznej: rozbieżności w metodach liczenia luk płacowych komplikują porównania między bankami. Wprowadzenie unijnych regulacji standaryzujących metodologię,

umożliwi efektywniejsze porównania i ocenę postępów w równości płacowej.

Nierówności w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn widoczne były w 2022 roku w bankach komercyjnych w przekroju na obszary działalności.

Wynagrodzenie kobiet i mężczyzn jest najbardziej do siebie zbliżone w dwóch obszarach: bezpieczeństwo i HR. Z kolei największe różnice występują w obszarach rynku kapitałowego, IT, finansów i kontrolingu. Większe różnice pomiędzy płacami kobiet i mężczyzn występują w gronie kadry menedżerskiej niż na poziomie specjalistek i specjalistów. Wynika to m.in. z faktu, że kobiety pełnią mniej niż połowę najwyższej opłacanych stanowisk WKK (41%).

Rysunek 15. Odsetek wynagrodzeń kobiet w stosunku do wynagrodzeń mężczyzn w 2022 roku (średnia z median wynagrodzeń w 18 bankach)



Źródło: strony internetowe badanych banków.

W szczególności należy zwrócić uwagę na Dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady UE z dnia 10 maja 2023 roku w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet. Dyrektywa przewiduje przeglądy i weryfikacje struktur wynagrodzeń prowadzące do wyeliminowania dyskryminacji płacowej ze względu na płeć poprzez przyjęcie środków zaradczych. Istnienie luki płacowej potwierdza porównanie średniej z median wynagrodzeń pomiędzy kobietami i mężczyznami w poszczególnych obszarach bankowych. Znaczenie Promocji Kobiet: strategiczne zwiększenie udziału kobiet na wyższych stanowiskach zarządzania i w sektorach

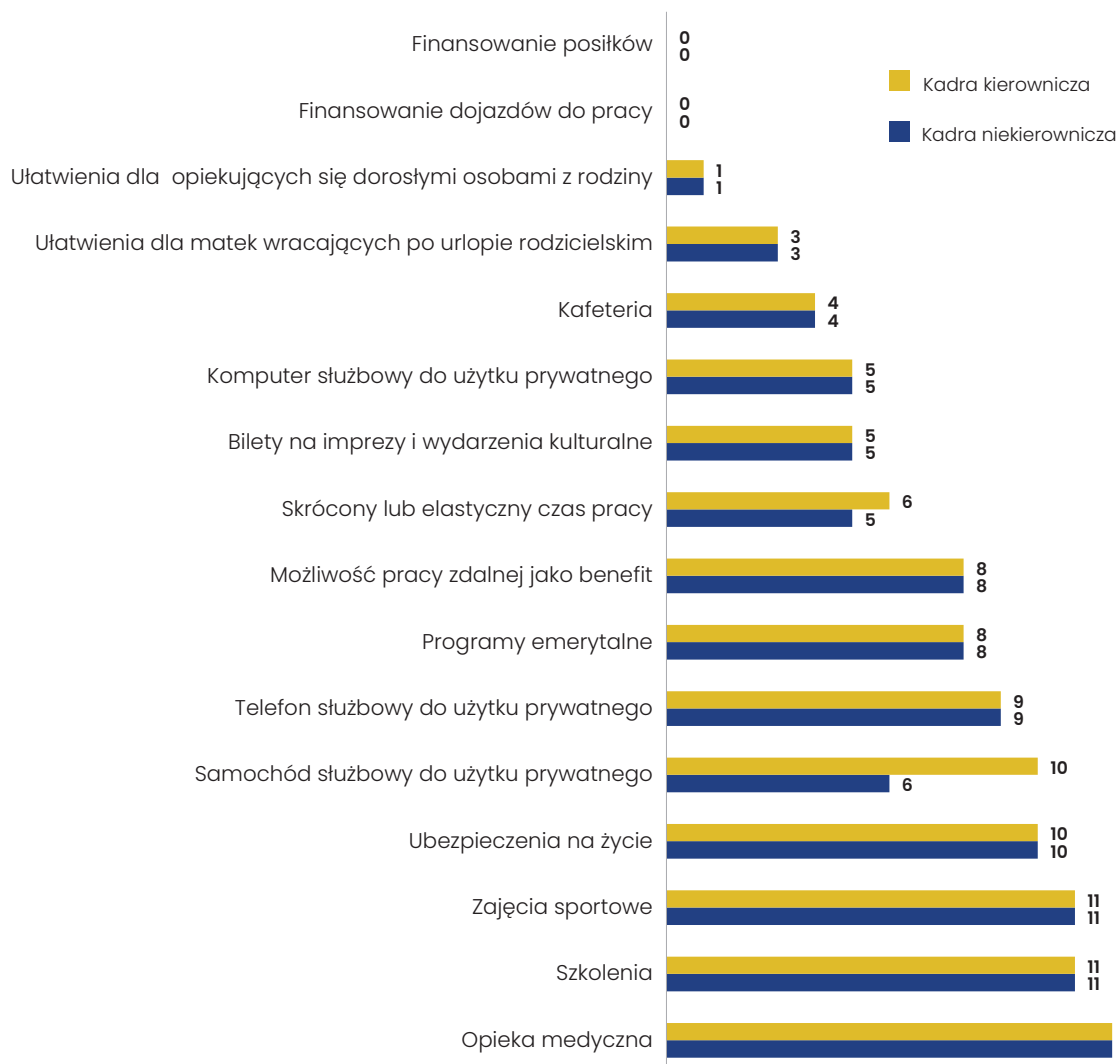
decyzyjnych może znacząco przyczynić się do zmniejszenia różnic płacowych. Jest to kluczowy element strategii zarządzania różnorodnością.

Banki powinny wprowadzić transparentne procedury w zakresie wynagrodzeń, regularnie przeprowadzać audyty płacowe oraz publicznie raportować postępy w dążeniu do równości płacowej.

Benefity pracownicze

Wśród benefitów oferowanych zatrudnionym przez banki prawie nie występują rozwiązania ułatwiające sprawowanie obowiązków rodzicielskich i opiekuńczych. Jedynie trzy z 20 banków

Rysunek 16. Liczba banków oferujących kadrze kierowniczej oraz pozostałym pracownikom i pracownikom pozapłacowe materialne narzędzia motywacyjne w 2023 roku



Źródło: strony internetowe badanych banków.

oferowało ułatwienia dla matek wracających po urlopie rodzicielskim, a jeden miał w ofercie ułatwienia dla osób opiekujących się dorosłymi członkami lub członkiniami rodziny.

1.3 OCENA BANKÓW NA PODSTAWIE MODELU DOJRZAŁOŚCI DEI

Do diagnozy stopnia zaawansowania badanych banków we wdrażaniu DEI wykorzystano pięciostopniowy model dojrzałości w zarządzaniu różnorodnością. Ogólna konstrukcja modelu bazuje

na modelach D&I Maturity Level (Inclusive Leaders Group), Pulsely's DEI Maturity Assessment i Ahri's Diversity & Inclusion Maturity Model. Autorzy i autorzy badania uszczegółowili i zoperacjonalizowali model. Syntetyczną charakterystykę poszczególnych poziomów modelu zaprezentowano w tabeli 6. Dodatkowo, w załączniku zawarto listę pytań kontrolnych wykorzystywanych przy ocenie stopnia zaawansowania badanych banków we wdrażaniu DEI.

Ocena banków bazuje na wywiadach z osobami odpowiedzialnymi za działania DEI, analizie przekazanych dokumentów oraz publicznie dostępnych informacji o zaangażowaniu banków

Tabela 6. Model dojrzałości w zarządzaniu różnorodnością banków

Poziom dojrzałości	Działania w zakresie DEI i wynikające z nich efekty
<p>Poziom 5: Holistyczne zarządzanie różnorodnością jako integralna część kultury banku</p>	<p>Działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • DEI jest zakorzenione w kulturze organizacji i stanowi jej integralną część. Elementy kultury, w których zaszyte jest DEI: inkluzywny język, rytuały, normy i wartości. • Różnorodność jest powszechnie postrzegana w organizacji jako źródło przewagi konkurencyjnej banku; organizacja nie tylko akceptuje różnorodność, ale kreatywnie korzysta z tego zasobu. • Prowadzone są aktywne działania, by zwiększyć różnorodność zespołów (np. zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami). • Zarządzanie różnorodnością opiera się na szerokim wachlarzu działań i obejmuje wiele wymiarów różnorodności. • Działania budujące świadomość są stopniowo ograniczane. DEI jest oczywistością dla pracowników i pracowników, działania budujące świadomość adresowane są przede wszystkim do nowych osób. <p>Efekt: w organizacji funkcjonują różnorodne zespoły, środowisko pracy ma charakter inkluzywny.</p>
<p>Poziom 4: DEI wpływa na codzienną rzeczywistość w organizacji</p>	<p>Działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • DEI staje się elementem całościowej strategii organizacji (wykracza poza strategię cząstkową, np. ESG, HR, CSR). • Prowadzonych jest wiele działań mających na celu wprowadzanie DEI w procesach HR i procesach biznesowych (działania proaktywne). Działania dotyczące zarządzania różnorodnością zmieniają swój charakter z pojedynczych inicjatyw na systemowy. • Zarządzanie różnorodnością podlega systematycznemu pomiarowi – mierniki umożliwiają doskonalenie działań DEI. • W organizacji powstają sieci pracownicze. • Od menedżerek i menedżerów na różnych poziomach organizacji oczekuje się tworzenia inkluzywnego środowiska pracy. • Bank aktywnie uczestniczy w działaniach wykraczających poza ramy samej organizacji, promuje tematykę różnorodności wśród partnerów biznesowych i innych interesariuszy. Firma zaczyna być postrzegana przez klientki i klientów oraz rynek pracy jako inkluzywna. <p>Efekt: stopniowo rośnie różnorodność zespołów pracowniczych, pojawiają się elementy inkluzji w miejscu pracy.</p>

Poziom dojrzałości	Działania w zakresie DEI i wynikające z nich efekty
Poziom 3: Budowanie wśród pracowników i pracowników świadomości na temat potrzeby zarządzania różnorodnością i inkluzji w miejscu pracy	<p>Działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Szereg akcji informacyjnych na temat różnych wymiarów różnorodności. • W kadrze menedżerskiej rozwijane są kompetencje związane z zarządzaniem różnorodnością. • Pojawia się przypisanie odpowiedzialności za zarządzanie różnorodnością w strukturze organizacyjnej (odrębna jednostka lub w ramach HR, CSR, ESG). • DEI staje się częścią strategii cząstkowych, np. ESG, CSR. • Pojawiają się pierwsze działania mające na celu wprowadzanie zmian w procesach HR i procesach biznesowych (działania reaktywne). • Pojawiają się pierwsze mierniki dotyczące zarządzania różnorodnością (wykraczające poza te wymagane prawem). <p>Efekt: organizacja zaczyna wdrażanie różnorodności.</p>
Poziom 2: Koncentracja na wypełnianiu obowiązków prawnych	<p>Działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wdrażane są działania, których celem jest spełnienie wymogów prawa i regulacji związanych z równym traktowaniem zatrudnionych i przeciwdziałaniem dyskryminacji, np. procedury, polityki, raportowanie wskaźników DEI. Głównym motywem wprowadzania rozwiązań jest chęć ograniczenia ryzyka. • Brak istotnych działań wykraczających poza te, które są wymagane prawem. <p>Efekt: W organizacji funkcjonują formalne mechanizmy dotyczące równego traktowania zatrudnionych i zgłaszania przypadków dyskryminacji. Organizacja nie wykorzystuje jednak zarządzania różnorodnością.</p>
Poziom 1: Brak działań	<p>Działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decydentki i decydenci nie widzą potrzeby zarządzania różnorodnością i budowania inkluzji w miejscu pracy. • Działania dotyczące zarządzania różnorodnością są praktycznie nieobecne w organizacji. <p>Efekt: organizacja nie wykorzystuje zarządzania różnorodnością.</p>

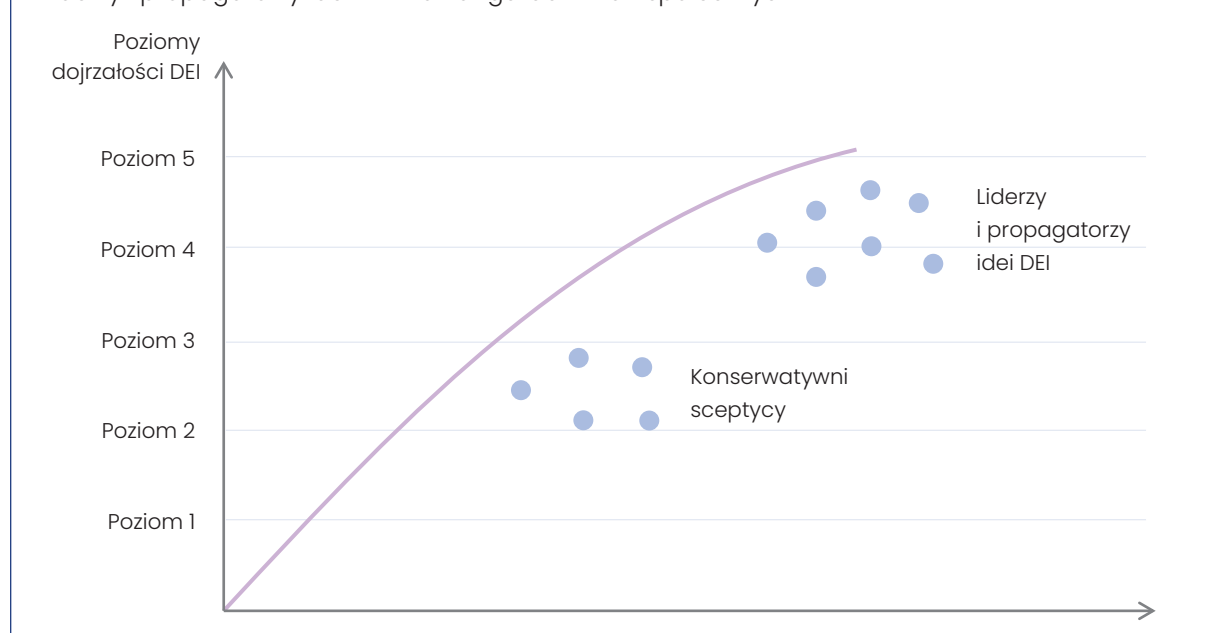
w zarządzanie różnorodnością. W badaniu wzięło udział 14 banków, jednak na potrzeby benchmarkingu w gronie tym nie zostały uwzględnione dwa podmioty – oddziały banków zagranicznych. Benchmarking obejmuje więc 12 podmiotów: Bank BPH SA, Bank Handlowy w Warszawie SA, Bank Pekao SA, Bank Polskiej Spółdzielczości SA, BNP Paribas Bank Polska SA, Deutsche Bank Polska SA, ING Bank Śląski SA, mBank SA, PKO Bank Polski SA, Santander Bank Polska SA, Santander Consumer Bank SA, Toyota Bank Polska SA. Zanonimizowane wyniki dla poszczególnych banków zaprezentowano na rysunku 17.

Na podstawie wyników można stwierdzić, że wszystkie badane banki wyszły już poza koncentrowanie się wyłącznie na wymogach prawnych,

dotyczących kwestii różnorodności i niedyskryminacji. W gronie badanych podmiotów można jednak dostrzec znaczącą polaryzację:

- trzy banki znajdują się na początku etapu, który można określić jako budowanie wśród pracowników i pracowników świadomości dotyczącej DEI (sklasyfikowane pomiędzy poziomem 2 i 3 w modelu);
- dwa banki prowadzą wiele działań, których celem jest wprowadzanie DEI w procesach HR i procesach biznesowych (sklasyfikowane na pograniczu poziomów 3 i 4);
- siedem banków charakteryzuje stopień zaawansowania, w którym DEI wpływa już na codzienną rzeczywistość w organizacji (poziom 4), w przypadku części z nich poja-

Rysunek 17. Dwie grupy banków „różnych prędkości”.
Liderzy i propagatorzy idei DEI – awangarda zmian społecznych



wiają się pewne przejawy zakorzenienia DEI w kulturze organizacyjnej, jednak jest ich zbyt mało, aby sklasyfikować te podmioty na poziomie 5.

Interpretując wyniki należy pamiętać, że w tej części badania wzięły udział jedynie niektóre banki. Zdaniem autorek i autorów badania, nadreprezentowane są w niej banki bardzo aktywne w obszarze DEI, nie można więc uogólniać wyników na całą populację banków komercyjnych.

Czym różnią się liderzy od banków, które są na początku drogi? Są to banki, które zaczęły konsekwentnie wdrażać koncepcję DEI co najmniej kilka lat temu. W tym czasie powstały w nich prężnie działające zespoły złożone często z entuzjastów i entuzjastek DEI. Są one umocowane instytucjonalnie w ramach struktur organizacyjnych, a dodatkowo składają się z ambasaderek i ambasadorów DEI pracujących w różnych częściach organizacji oraz pracowników i pracowniczek, którzy oddolnie tworzą sieci pracownicze. Zakres zaangażowania tych banków od dawna wykracza poza problematykę równości płci i obejmuje wiele wymiarów różnorodności. Z jednej strony podejmują one nadal wiele działań budujących świadomość zatrudnionych, z drugiej wdrażają kolejne elementy inkluzywności do codziennego funkcjonowania banków. Zdecydowana większość z nich czerpie z doświadczeń swoich zagranicznych struktur oraz bierze udział w międzynarodowych

inicjatywach DEI. Są to banki, które chętnie dzielą się z innymi podmiotami swoim doświadczeniem i praktykami (uczestnictwo w stowarzyszeniach, konferencjach, konkursach).

Aktywność wszystkich 14 badanych banków w zakresie różnych wymiarów różnorodności jest bardzo niejednorodna. Praktycznie wszystkie banki podejmują inicjatywy w zakresie zwiększania równych szans płci. Nawet w tych bankach, które prowadzą działania dotyczące wielu wymiarów różnorodności, wymiarowi płci poświęca się najwięcej czasu i energii. Pozostałym wymiarom (wiek, niepełnosprawność, orientacja seksualna, obowiązki opiekuńcze) poświęca się mniej uwagi, a prowadzone działania koncentrują się wokół inicjatyw budujących świadomość. Działania prowadzące do realnych zmian w tych wymiarach są rzadziej podejmowane. Ciekawą przestrzenią są działania w wymiarze osób z niepełnosprawnościami oraz osób starszych adresowane do klientów i klientów, np. przystosowanie oddziałów do potrzeb takich grup odbiorców. Choć bezpośrednio nie dotyczą zatrudnionych, to jednak pośrednio również wpływają na budowę inkluzywnej kultury organizacyjnej.

Warto podkreślić, że w praktyce wybór wymiarów, na których koncentrują się działania DEI poszczególnych banków wynika najczęściej z prowadzonych wewnętrznych badań i analiz, tak aby odpowiadać na realne potrzeby.

Doświadczenia banków, które wzięły udział w badaniu przedstawionym w tym podrozdziale, zostały opisane w drugiej części raportu, zawierającej dobre praktyki i rekomendacje.

1.4. OCENA ZAANGAŻOWANIA BANKÓW W DZIAŁANIA DEI

Przedstawiona w podrozdziale 1.3. ocena zaangażowania uczestników badania we wdrażanie koncepcji DEI, choć objęła 12 banków komercyjnych, nie ma charakteru reprezentatywnego. Autorki i autorzy badania mają świadomość, że do udziału w badaniu zgłosiły się przede wszystkim banki, które od dłuższego czasu aktywnie wykorzystują zarządzanie różnorodnością. Ocena całego sektora banków komercyjnych przez pryzmat jedynie 12 uczestników badania może być więc zbyt optymistyczna.

By uzyskać szerszą perspektywę przeprowadzona została analiza obejmująca swoim zakresem banki komercyjne znajdujące się na liście Komisji Nadzoru Finansowego (21 instytucji)⁴⁹. W ocenie

49 Badane instytucje obejmowały banki w formie spółek akcyjnych oraz banki komercyjne prowadzące działalność na podstawie art. 70 ust. 2 ustawy o obrocie instrumentami finansowymi: Alior Bank SA, Bank BPH SA, Bank Handlowy w Warszawie SA, Bank Millennium SA, Bank Ochrony Środowiska SA, Bank Pocztowy SA, Bank Pekao SA, Bank Polskiej Spółdzielczości SA, BNP Paribas Bank Polska SA, Credit Agricole Bank Polska SA, Deutsche Bank Polska SA, DNB Bank Polska SA, ING Bank Śląski SA, mBank SA, Nest Bank SA, Plus Bank SA, PKO Bank Polski SA, Santander Bank Polska SA, Santander Consumer Bank SA, SGB-Bank SA, Toyota Bank Polska SA (źródło: KNF). W zestawieniu nie uwzględniono banków w likwidacji i w restrukturyzacji oraz VeloBanku i Banku Nowego. Dwie ostatnie instytucje są od niedawna następcami Getin Noble Bank i Podkarpackiego Banku Spółdzielczego w Sanoku i nie przedstawiają na swoich stronach internetowych informacji dotyczących swoich poprzedników. W praktyce więc informacje na temat działań w zakresie DEI nie są publicznie udostępniane.

wykorzystane zostały publicznie dostępne informacje, w szczególności raporty ESG z 2022 roku, sprawozdania z działalności w 2022 roku (rozdziały z informacjami niefinansowymi) oraz strony internetowe banków. Ta część badania bazuje więc na publicznych deklaracjach banków, autorki i autorzy nie mieli możliwości ich praktycznej weryfikacji.

Deklarowane działania banków w poszczególnych wymiarach różnorodności

Aktywność banków w zakresie DEI wynika z szeregu czynników. Z jednej strony banki muszą dostosowywać się do wymogów prawa oraz rozwoju ESG, ale coraz częściej zarządzanie różnorodnością i inkluzja traktowane są jako element szerszych zmian kultury organizacyjnej.

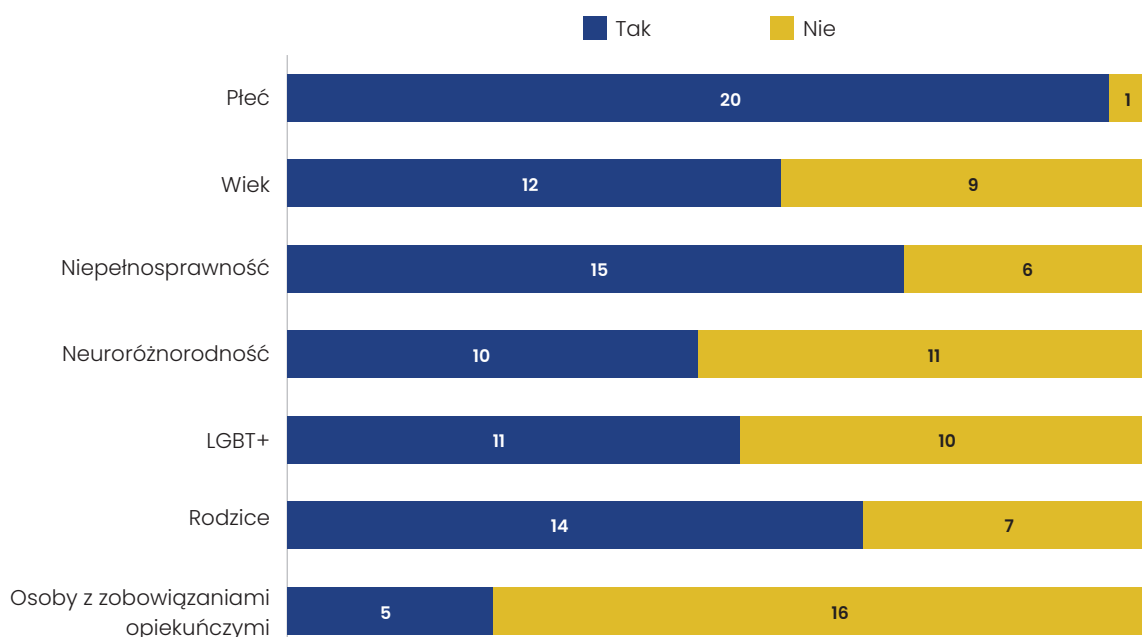
Prawie wszystkie banki deklarują realizację wymagań prawa i w swoich statutach oraz politykach w obszarze HR zawierają stwierdzenia odnoszące się do przeciwdziałania wszelkiej dyskryminacji zatrudnionych ze względu na: płeć, wiek, światopogląd, kolor skóry czy religię. Współcześnie deklaracja ta stanowi pewien kanon w obszarze kultury korporacyjnej analizowanych banków i jest naturalnym rozwinięciem wymogów formalnych zapisanych idei zrównoważonego rozwoju (polityka ESG).

Analiza zaangażowania banków prowadzona była w następujących wymiarach, w ramach których realizowana jest polityka dotycząca różnorodności i włączania pracowników i pracowników: płeć, wiek, niepełnosprawność, neuroróżnorodność, rodzice, osoby z zobowiązaniami opiekuńczymi.

Wśród badanych banków prawie wszystkie prowadzą działania dotyczące równości płci (20 z 21 instytucji). Pozostałe wymiary różnorodności są wyraźnie rzadziej deklarowane, przez mniej więcej połowę banków. Wyjątek stanowi wymiar osób z zobowiązaniami opiekuńczymi – liczba banków opisujących działania skierowane do tej grupy osób jest bardzo niewielka (5 z 21 podmiotów).

Należy jednak podkreślić, że podejmowane przez banki inicjatywy mają różny charakter. Trudno porównywać np. organizację pojedynczego webinaru z przeprojektowaniem szeregu procesów HR pod kątem równości płci. Aby uchwycić poziom zaawansowania banków we

Rysunek 18. Liczba badanych banków komercyjnych deklarujących inicjatywy w różnych wymiarach różnorodności



Źródło: strony internetowe badanych banków.

wdrażaniu DEI podzielono zidentyfikowane działania na dwie grupy:

- 1) inicjatywy budujące świadomość pracowników i pracowników w ramach danego wymiaru różnorodności, np. szkolenia dotyczące zapobiegania dyskryminacji, warsztaty używania inkluzywnego języka, spotkania z inspirującymi kobietami;
- 2) inicjatywy związane z realnymi zmianami w organizacji pracy w ramach danego wymiaru różnorodności, np. wdrożenie programu mentoringowego dla kobiet, zapewnienie rodzicom dodatkowych dni wolnych na opiekę nad dziećmi, wdrożenie programu powrotu do firmy po urlopie rodzicielskim.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że choć około połowa badanych banków wdrażała działania w większości analizowanych wymiarów różnorodności, to jednak co najmniej jedna czwarta z nich jest jeszcze na początkowym etapie wdrożenia koncepcji DEI (koncentracja na budowaniu świadomości, brak lub szcątkowe działania w zakresie wdrażania DEI w codzienne funkcjonowanie organizacji). Wyjątkiem jest wymiar równości płci, w którym m.in. wymogi prawne i regulacyjne wymusiły na bankach działania wykraczające poza inicjatywy budujące świadomość potrzeby równości płci.

Płeć

Zdecydowana większość banków udostępnia statystyki dotyczące zatrudnienia w podziale na płeć (78% podmiotów) oraz deklaruje działania mające na celu osiągnięcie równości płci (95% podmiotów). Jest to wymiar różnorodności podejmowany przez najwięcej banków.

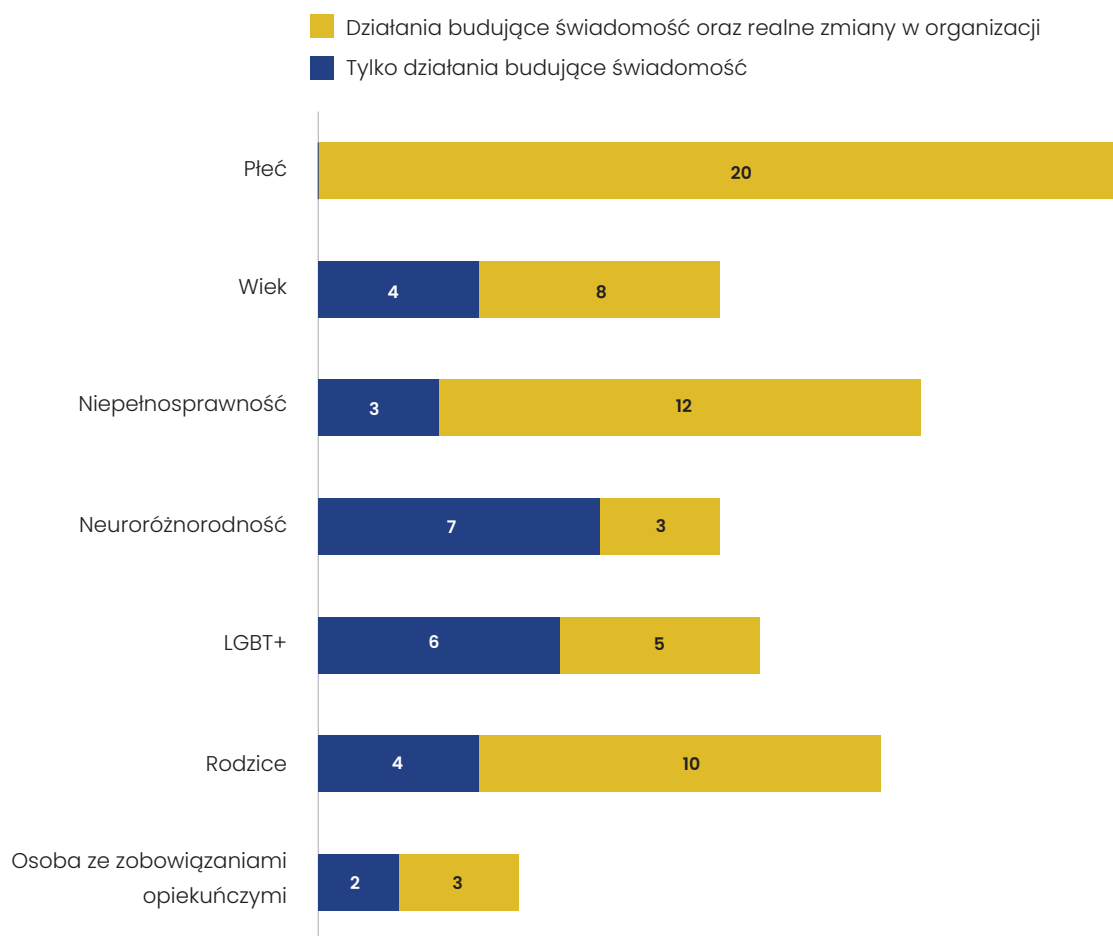
Inicjatywy, które mają wspierać kobiety, poza działaniami budującymi świadomość, najczęściej obejmowały ograniczanie luki płacowej (procesy podwyżek płac), programy mentoringowe, wprowadzanie KPI związanych z odsetkiem kobiet zajmujących stanowiska menedżerskie na różnych szczeblach zarządzania. Niektóre banki modyfikowały wybrane procesy HR, w szczególności związane z rekrutacją.

Pojedyncze, najbardziej aktywne banki wychodziły poza środowisko bankowe, angażując się w kampanie społeczne na rzecz równości płci, np. zachęcając szkoły, które nie mają patronek czy patronów do przyjęcia nazwisk niezwykłych kobiet jako patronek.

Wiek

Statystyki dotyczące zatrudnienia w podziale na grupy wiekowe udostępnia publicznie 61% badanych banków. Inicjatywy mające na celu wsparcie

Rysunek 19. Liczba badanych banków komercyjnych deklarujących inicjatywy w różnych wymiarach różnorodności w podziale na rodzaje inicjatyw



Źródło: strony internetowe badanych banków.

pracownic i pracowników różnych grup wiekowych lub wdrażające zarządzanie zespołami międzygeneracyjnymi deklarowało 57% banków. Najczęściej podejmowano działania związane z transferem wiedzy między grupami pracownic i pracowników. Jeden z banków realizował program wspierający zatrudnianie osób starszych⁵⁰.

Działania w wymiarze wieku dużo częściej adresowane były do klientek i klientów niż pracownic i pracowników, np. poprzez dostosowanie oddziałów banków lub innych kanałów kontaktu do obsługi seniorek i seniorów.

50 W dostępnych publicznie informacjach na temat programu brakuje wskazania, jak definiowane były osoby starsze.

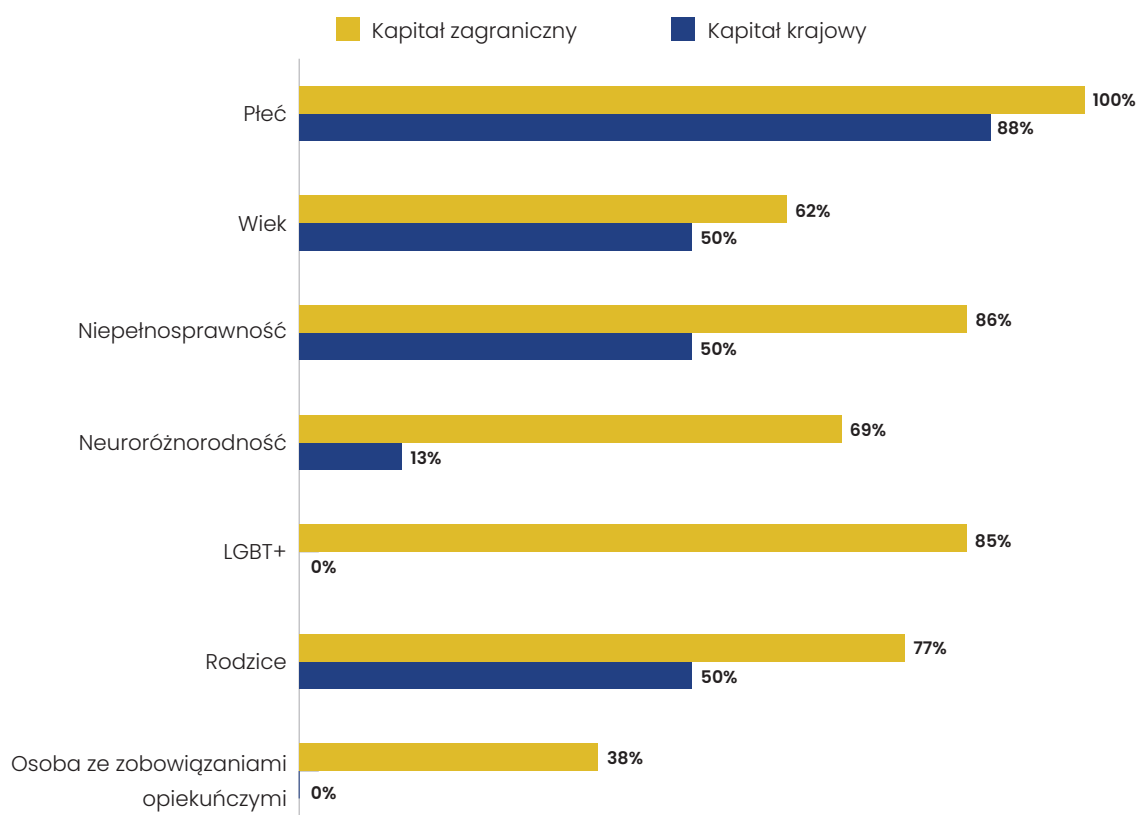
Niepełnosprawność i neuroróżnorodność

Drugim najbardziej popularnym wymiarem różnorodności pod względem liczby banków deklarujących podejmowane inicjatywy (71%) była niepełnosprawność. Z kolei, neuroróżnorodność, która w społecznym odbiorze jest nadal mało znana, była przedmiotem inicjatyw stosunkowo dużego odsetka banków (48%).

W przypadku pracownic i pracowników z niepełnosprawnością czy neurowrażliwych stosowano działania mające na celu dostosowanie miejsca pracy do potrzeb takich osób, np. zapewniając miejsce pracy o mniejszym natężeniu dźwięków. Dodatkowo często stosowano działania uświadamiające, pozwalające w większym stopniu innym pracownikom i pracownikom zrozumieć sytuację takich osób oraz pomóc w codziennej współpracy.

Największym wyzwaniem w tym wymiarze jest zwiększanie poziomu zatrudnienia osób z nie-

Rysunek 20. Odsetek badanych banków komercyjnych deklarujących inicjatywy w różnych wymiarach różnorodności ze względu na pochodzenie większościowego kapitału



Źródło: strony internetowe badanych banków.

pełnosprawnościami. Jedynie pojedyncze banki podejmują działania w tym zakresie, np. przygotowując filmy z udziałem własnych pracowników i pracowników z niepełnosprawnościami czy też współpracując z fundacjami i organizacjami pozarządowymi. Dotychczas nie przynosiło to jednak znaczących rezultatów.

Podobnie jak w wymiarze wieku, dość często podejmowane były działania mające na celu dostosowanie oddziałów banków lub innych kanałów kontaktu do obsługi klientek i klientów o specjalnych potrzebach.

LGBT+

Połowa banków (52%) deklarowała podejmowanie działań dla zatrudnionych ze społeczności LGBT+. Działania te miały głównie charakter uświadamiający, np. webinary, spotkania, tygodnie różnorodności. Ich celem było pokazanie akceptacji ze strony organizacji dla wszystkich zatrudnionych oraz zwiększenie tolerancji wśród pracowników i pracowników dla osób LGBT+. Część banków inicjowała również zmiany

w wybranych procesach, np. zapewniając dostępność do systemów benefitów dla partnerów i partnerek pracowników i pracowników banku niezależnie od płci. W kilku bankach funkcjonowały sieci pracownicze skupiające pracownice i pracowników ze społeczności LGBT+ i osoby je wspierające.

Rodzice, osoby z zobowiązaniami opiekuńczymi

Działania wspierające pracownice i pracowników, którzy są rodzicami deklarowało dwie trzecie banków (67%), realizowane inicjatywy obejmują np. działania edukacyjne dla rodziców, dodatkowe dni wolne dla rodziców, wydarzenia dla rodzin.

Obszarem pomijanym przez większość instytucji są inne osoby niż rodzice, które mają zobowiązania opiekuńcze, np. dotyczące opieki nad starszym rodzicem, chorą małżonką lub małżonkiem czy też innym członkiem lub członkinią rodziny. Działania dla tej grupy deklarowało jedynie 24% banków. Przykładem nielicznych działań w tym obszarze jest zapewnienie pracownicom i pracownikom indywidualnego wsparcia doradcy opieki geriatrycznej.

Na poziom zaangażowania banków w inicjatywy związane z zarządzaniem różnorodnością w największym stopniu wpływa pochodzenie większościowego kapitału⁵¹. Zdecydowana większość banków z kapitałem zagranicznym angażuje się w działania DEI, co więcej najczęściej dotyczą one wielu wymiarów różnorodności⁵². Podejmowane inicjatywy mają zarówno charakter lokalny dotyczący polskiej instytucji, jak i międzynarodowy, np. wynikający z działań zagranicznej centrali. Aktywność banków z większościowym kapitałem krajowym, poza wymiarem płci i wieku, jest wyraźnie niższa. Szczególnie duża dysproporcja między tymi dwoma grupami banków występuje w czterech wymiarach: społeczność LGBT+, osoby z zobowiązaniami opiekuńczymi, niepełnosprawność i neuroróżnorodność. Dwa pierwsze wymiary praktycznie nie istnieją w deklaracjach banków z kapitałem krajowym.

Z porównania banków wynikają więc różne priorytety w zakresie wymiarów różnorodności:

- banki z większościowym kapitałem krajowym: płeć i wiek,
- banki z większościowym kapitałem zagranicznym: płeć, niepełnosprawność, LGBT+.

51 Wśród 21 banków uczestniczących w badaniu 8 stanowiły banki z większościowym kapitałem krajowym, 13 – z większościowym kapitałem zagranicznym.

52 Do pewnego stopnia zbliżone wyniki uzyskał zespół badaczy analizujący raporty społecznej odpowiedzialności opracowywane od 2008 roku do 2016 roku przez banki prowadzące działalność w Polsce. Z badania wynika, że skład zarządu banku (wielkość, udział kobiet w zarządzie, udział zagranicznego członka lub członkini w zarządzie) wpływał na większą skłonność do raportowania społecznej odpowiedzialności; Ł. Matuszak, E. Różańska, M. Macuda, (2019) „The impact of corporate governance characteristics on banks’ corporate social responsibility disclosure: Evidence from Poland”, *Journal of Accounting in Emerging Economies*.

1.5 DODATKOWE ANALIZY W ZAKRESIE DEI

1.5.1 Stosowanie dobrych praktyk DEI przez banki giełdowe

Obowiązki corocznego raportowania wyników stosowania dobrych praktyk opublikowanych w 2021 roku (DPSN 2021) dotyczą banków będących spółkami notowanymi na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW). W 2023 roku było to 12 banków: Alior Bank SA, Bank Handlowy w Warszawie SA, Bank Ochrony Środowiska SA, Bank Pekao SA, BNP Paribas Bank Polska SA, Bank Millennium SA, ING Bank Śląski SA, Getin Holding SA, mBank SA, PKO Bank Polski SA, Santander Bank Polska SA, Uni-Credito Italiano SpA.

W ramach DPSN 2021 spółki notowane powinny ujawniać wskaźnik równości wynagrodzeń pracowników i pracowników oraz informować o działaniach na rzecz likwidacji nierówności w zakresie wynagrodzeń. Raportowaniem objęta jest również różnorodność składów organów zarządczych.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że ponad połowa banków notowanych na GPW spełnia wszystkie dobre praktyki odnoszące się do obszaru DEI. Najbardziej stosowana jest zasada posiadania polityki różnorodności wobec zarządu i rady nadzorczej oraz zapewnienie różnorodności w organie na poziomie nie niższym niż 30%. Wszystkie pozostałe zasady są przestrzegane przez 9 z 12 banków giełdowych.

1.5.2 Wykorzystanie przez banki deklaracji i standardów w zakresie DEI

Wdrażanie DEI może zostać wsparte dobrowolnymi, publicznymi deklaracjami danej organizacji. W Polsce taka możliwość istnieje od 2012 roku dzięki Forum Odpowiedzialnego Biznesu, które jest koordynatorem polskiej Karty Różnorodności. Karta jest międzynarodową inicjatywą realizowaną pod patronatem Komisji Europejskiej.

Karta jest zobowiązaniem podpisywanym przez pracodawców, którzy decydują się na wprowadzenie zakazu dyskryminacji w miejscu pracy

Tabela 7. Zestawienie zasad DPSN2021 w zakresie DEI ze wskazaniem (stan na 09.2023)

Zasada lub jej część odnosząca się do DEI	Liczba podmiotów stosujących zasadę spośród 12 banków
1.3.2. Uwzględnianie w strategii biznesowej spraw społecznych i pracowniczych	11
1.4.2. Zamieszczenie na stronie internetowej wskaźnika równości wynagrodzeń	10
2.1. Posiadanie polityki różnorodności wobec zarządu i rady nadzorczej oraz zapewnienie różnorodności w organie na poziomie nie niższym niż 30%	7
2.2. Zapewnienie wszechstronności członków i członkiń organów, w tym różnorodności	10
2.11.6. Sprawozdanie Rady Nadzorczej z wykonania polityki różnorodności	11

Źródło: Skaner dobrych praktyk GPW na podstawie raportów: Alior Bank – 27.04.2022, Bank Ochrony Środowiska – 18.01.2023, Getin Holding – 15.03.2023, Bank Polska Kasa Opieki – 15.06.2022.

i działania na rzecz tworzenia i promocji różnorodności oraz wyrażają gotowość firmy do zaangażowania wszystkich osób zatrudnionych oraz partnerów biznesowych i społecznych w te działania. Organizacje decydujące się na implementację tego narzędzia działają na rzecz spójności i równości społecznej.

Dotychczas Kartę podpisało w Polsce 10 z 21 banków badanych w pkt. 1.4., wszystkie z nich są podmiotami z kapitałem zagranicznym (Bank BPH, Bank Handlowy w Warszawie, BNP Paribas Bank Polska, Bank Millennium, mBank, Credit Agricole Bank Polska, ING Bank Śląski, Santander Bank, Santander Consumer Bank, DNB Bank Polska).

Warto dodać, że Kartę Różnorodności, równości i włączenia wprowadził również Europejski

Bank Centralny w 2022 roku (ESCB&SSM Equity, diversity and inclusion charter), a sygnatariuszami zostało 27 banków centralnych, w tym Narodowy Bank Polski. Karta Różnorodności jest publicznym i dobrowolnym zobowiązaniem otwartym dla narodowych banków centralnych oraz innych właściwych organów krajowych. W zakresie równości główną zasadą są równe prawa i godność. Podkreślana jest unikatowość pochodzenia i punktu widzenia każdej osoby jako wartościowe dobro. W zakresie różnorodności podkreślana jest rola zróżnicowanych zespołów, które pomagają uczyć się i budować innowacyjne rozwiązania. Z kolei, w sferze inkluzywności podkreślono wartość bezpiecznych i współpracujących zasobów ludzkich⁵³.

53 https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2022/html/ecb.pr220726_1-ccfe9fa207.pl.html

CZĘŚĆ DRUGA: DOBRE PRAKTYKI DEI I REKOMENDACJE



2 ROZWIĄZANIA ORGANIZACYJNE WSPIERAJĄCE WDRAŻANIĘ DEI W BANKACH

2.1 PROCES WDRAŻANIA DEI

Intencją autorek i autorów tego podrozdziału jest zarysowanie przed czytelniczkami i czytelnikami, którzy podjęli decyzję o wdrożeniu DEI w swojej organizacji, potencjalnych dróg, które prowadzą do zakorzenienia zarządzania różnorodnością i inkluzywności w kulturze organizacji. Materiał ten jest rozwinięciem modelu dojrzałości DEI, wykorzystanego w części diagnostycznej badania (pkt. 1.3 Raportu) i bazuje na doświadczeniach zbadanych banków.

Na początku ważne jest zastrzeżenie, że nie ma jednej drogi, stałej sekwencji, którą przechodziły organizacje, dla których DEI jest dzisiaj immanentną częścią kodu kulturowego.

Początek

Jednym z punktów wyjścia jest konieczność spełnienia wymogów obowiązującego prawa. Wdrożenie polityk i procedur związanych z równym traktowaniem zatrudnionych i przeciwdziałaniem dyskryminacji, czy też rozpoczęcie raportowania informacji niefinansowych mogą stać się katalizatorem dla dalszych działań DEI. Najczęściej konieczny jest jednak dalszy impuls. W badanych bankach zaobserwowaliśmy trzy scenariusze rozpoczęcia wdrażania DEI:

- 1) W części banków impuls wychodził z zarządu. Jedną z osób z zarządu, często pełniącą funkcję prezesa lub prezesa, stawała się promotorką/promotorem zmiany.
- 2) W niektórych bankach uczestniczących w badaniu impuls do wdrożenia DEI wynikał z oddolnych inicjatyw podejmowanych przez pracownice i pracowników, z ich zaangażowania w działalność ogólnospołeczną i charytatywną, co następnie przeradzało się w inicjatywę dotyczącą wybranych wymiarów różnorodności.
- 3) Niekiedy wdrażanie wybranych działań DEI wynikało z polityki zagranicznego właściciela banku. Część z nich formułując swoje oczeki-

wania w tym zakresie, np. określając pożądaną udział kobiet w gronie kadry menedżerskiej, dawało impuls do działań mających na celu równość płci. Inni właściciele inicjowali działania DEI w polskiej części organizacji zapraszając pracownice i pracowników polskiego banku do udziału w międzynarodowych inicjatywach.

Dalsze działania

Rozwój aktywności banków w zakresie DEI poprzedzony jest zazwyczaj pogłębioną diagnozą. Celem diagnozy powinna być odpowiedź na pytania:

- Jak bardzo różnorodna jest nasza organizacja? Jakie są główne problemy w poszczególnych wymiarach zatrudnienia w banku: płeć, wiek, niepełnosprawność itd.? Jakie są oczekiwania pracownic i pracowników?
- Które wymiary różnorodności są ważne dla organizacji? Jakie korzyści ma zapewnić DEI w naszym banku?

Wybór kolejnych działań może być podyktowany:

- potrzebami organizacji;
- preferencjami pracownic i pracowników, które/ którzy chcieliby się zaangażować w dodatkowe obowiązki;
- dotychczasowymi oddolnymi działaniami pracownic i pracowników w wybranych wymiarach różnorodności;
- poszukiwaniem działań typu quick win, które szybko przyniosą wymierne efekty;
- preferencjami ważnych interesariuszy – wybór działań, które mają wielu potencjalnych opiniotwórczych ambasadorów i ambasadorki.

Diagnoza bazuje na różnych źródłach informacji, w szczególności na badaniu opinii pracownic i pracowników oraz analizie mierników (np. luki płacowej, statystyki dotyczące zatrudnienia, awansów, szkoleń). Celem diagnozy jest określenie wymiarów różnorodności, które będą przedmiotem prac, oraz działań, które będą im dedykowane.

Wdrażanie DEI zazwyczaj rozpoczyna się od działań budujących świadomość pracownic i pracowników, np. szkoleń, warsztatów, spotkań, wydarzeń tematycznych. Dopiero gdy zbudowany jest „grunt” pod zmianę (tzw. etap rozmrożenia),

wprowadzane są realne zmiany w funkcjonowaniu organizacji.

Lista potencjalnych działań jest bardzo długa, a ich przykłady znalazły się w trzeciej części raportu. Wybór konkretnych działań i kolejność ich wdrażania musi uwzględniać sytuację banku i przyjęte cele DEI. Niemniej, warto zwrócić uwagę na kilka zależności. Zarządzanie różnorodnością dotyczy ludzi, więc jednym z pierwszych obszarów zmian są procesy HR, np. rekrutacja, wynagradzanie i benefity, rozwój pracowniczy, sukcesja. Konieczne jest przeanalizowanie i ewentualne korekty tych procesów pod kątem zapobiegania dyskryminacji, ale również tworzenia inkluzywnego miejsca pracy. W praktyce, wiele zmian realizowanych jest równolegle. Wdrażanie realnych zmian w organizacji nie oznacza zaprzestania działań związanych z budowaniem świadomości pracownic i pracowników – te działania nadal są ważne, wspierając pozostałe inicjatywy.

Warto podkreślić, że zarządzanie różnorodnością, obejmując różne wymiary różnorodności, wymaga wielu, często odrębnych działań adresowanych do poszczególnych wymiarów. Naturalnie część z nich ma charakter wspólny, np. wprowadzanie inkluzywnego języka, jednak wiele jest ukierunkowanych na specyficzny problem występujący w danym wymiarze. Oznacza to, że bank decydując się na aktywność zaledwie w kilku wymiarach wdraża w ciągu roku bardzo wiele przedsięwzięć. To oczywiście wymaga zespołu osób oraz określonych środków.

Impuls do niektórych działań może pochodzić z aktywności departamentów obsługi klienta, sprzedaży czy też marketingu. W części banków działania dotyczące osób z niepełnosprawnościami oraz senierek i seniorów zaczęły się od zmian w sieci sprzedaży, które miały na celu przystosowanie placówek potrzeb tych grup klientek i klientów. Jednakże, przyjęcie przez bank zobowiązania np. do wdrażania równości płci wśród zatrudnionych powinno być wsparte analogicznymi działaniami w aktywności banku wobec otoczenia. Oznacza to, że np. reklamy adresowane do klientek i klientów nie powinny bazować na stereotypach dotyczących płci.

W trakcie wdrażania DEI badane banki napotykały na **przełomowe momenty** – zdarzenia lub decyzje, które pozwoliły im przyspieszyć proces wdrożenia. Należały do nich:

- powołanie stanowiska, które jest wyłącznie dedykowane DEI. Efekt: odpowiedzialność za DEI przypisana jest do konkretnej osoby, co sprzyja intensyfikacji działań DEI;
- włączenie DEI do strategii biznesowej, jako odrębnej/samodzielnej od strategii HR lub ESG (efekt: inicjatywy DEI zyskują dodatkowe, silne uzasadnienie);
- powstanie pierwszej sieci pracowniczej (efekt: rozpoznawalna, prekursorska sieć zachęca pracownice i pracowników do działań oddolnych w banku);
- podjęcie decyzji o zmianie języka dotychczas wykorzystywanego przez pracownice i pracowników na język inkluzywny (efekt: zmiana języka wpływa na zmianę postaw oraz zachowań).

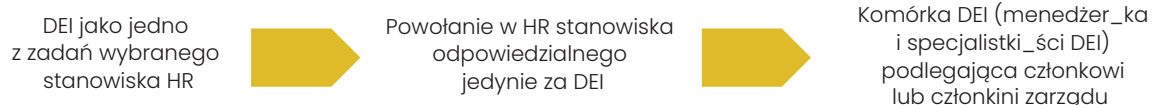
O ile, włączenie DEI do strategii biznesowej jest działaniem, które organizacja może podjąć już na początku wdrażania tej koncepcji, o tyle pozostałe zdarzenia lub decyzje wymagają więcej czasu. Oczywiście warto zachęcać pracownice i pracowników do założenia sieci pracowniczej lub promować inkluzywny język, jednak w praktyce takie działania mają większe szanse powodzenia, gdy wśród pracownic i pracowników panuje pewien konsensus i chęć przyłączenia się do budowy organizacji różnorodnej i włączającej.

Dodatkowe uwagi i refleksje

Warto pamiętać, że zmiana kultury organizacyjnej wymaga czasu. W przypadku, gdy dotychczasowa kultura banku jest odległa od kultury inkluzywnej, to wdrażanie zarządzania różnorodnością jest procesem, który będzie rozpisany na lata. Pokusa, aby ten proces przyspieszać, może przynieść skutki odwrotne do zamierzonych. Rezultatem mogą być opory pracownic i pracowników i antagonizowanie grup pracowniczych. Z doświadczeń banków, które z powodzeniem wdrażają DEI, wynika, że w implementacji tej koncepcji najlepiej sprawdza się strategia małych kroków.

2.2 DEI A STRUKTURA ORGANIZACYJNA

Istnieje wiele organizacji, w których zarządzanie różnorodnością i inkluzywność są stałą częścią środowiska pracy, mimo, że w strukturze organizacyjnej nikt za to bezpośrednio nie od-

Rysunek 21. DEI w strukturze organizacyjnej banków w kolejnych etapach wdrażania koncepcji

powiada. Pamiętając jednak, że wdrożenie DEI oznacza transformację kultury organizacyjnej należy wybrać odpowiednie narzędzia do takiej zmiany. Jednym z nich jest struktura organizacyjna, która może ukierunkowywać wysiłki pracowników i pracowników na pożądany cel, np. implementację idei DEI. Zdecydowana większość uczestniczek i uczestników badania korzystała z takiej możliwości.

Zazwyczaj na początku wdrażania zarządzania różnorodnością w bankach zadania z tym związane są przypisywane istniejącym stanowiskom jako uzupełnienie ich dotychczasowych zadań. W badanych bankach zadania DEI najczęściej lokowane były w departamentach HR. Wynika to z faktu, że rozpoczęcie wdrażania zarządzania różnorodnością zazwyczaj skoncentrowane jest na kwestiach równości płci. Tymczasem narzędzia do minimalizowania luki płacowej czy też zwiększania udziału kobiet w gronie kadry menedżerskiej znajdują się właśnie w departamentach HR.

W większych bankach wraz z rosnącą skalą inicjatyw wpisujących się w zarządzanie różnorodnością pojawia się potrzeba i możliwość powołania stanowiska odpowiedzialnego za DEI, w wymiarze pełnego etatu. W najbardziej zaawansowanych organizacjach takie stanowisko wywodzi się z HR i podlega bezpośrednio osobie pełniącej funkcję członkini lub członka zarządu. W ten sposób rośnie ranga działań DEI w organizacji, w szczególności, gdy obszar DEI podlega prezesce bądź prezesowi zarządu. Przykłady takich stanowisk to: Director of Diversity and Inclusion; Head DEI; Pełnomocniczka zarządu ds. różnorodności i inkluzywności; Menedżerka ds. zarządzania różnorodnością i włączeniem, Diversity officer; Culture, Equality and Diversity Manager.

Jednak do skutecznego zarządzania różnorodnością nie wystarczy powołanie stanowiska lub komórki DEI. Doświadczenia banków, które uczestniczyły w badaniu potwierdzają, że zagadnienia DEI powinny być obecne w różnych miej-

scach organizacji. W szczególności sprawdzają się takie rozwiązania, jak:

- włączenie problematyki DEI w działanie jednego z komitetów działających w banku, np. Komitetu ds. ESG. Taki krok jest często związany z pojawianiem się mierzalnych celów w zakresie DEI i koniecznością monitorowania ich realizacji;
- uwzględnienie działań DEI w obowiązkach stanowisk HR Business Partnerka lub Partner, które dzięki bliskim kontaktom z menedżerami bądź menedżerami liniowymi mogą kontrolować oraz wspierać wdrożenie DEI;
- powołanie ambasaderek bądź ambasadatorów różnorodności, spośród grona kadry menedżerskiej.

W miarę postępów we wdrażaniu koncepcji DEI, można liczyć na pojawienie się sieci pracowniczych, które mogą stanowić duże wsparcie dla stanowiska / komórki DEI, proponując nowe przedsięwzięcia i angażując się w ich realizację.

W organizacjach najbardziej zaawansowanych we wdrożeniu DEI, zarządzanie różnorodnością staje się jednym z naturalnych zadań menedżerek bądź menedżerów liniowych.

2.3 KOMUNIKACJA DZIAŁAŃ DEI W ORGANIZACJACH

Komunikacja działań DEI – jej cele i rozłożenie akcentów – uzależniona jest od stopnia wdrożenia tej koncepcji w organizacji. Banki, które znajdują się na początku drogi będą prowadziły więcej działań budujących świadomość, podczas gdy instytucje, w których idea jest już mocno zakorzeniona będą bardziej koncentrowały się na promowaniu kolejnych zmian w miejscu pracy, które budują inkluzywność.

Potencjalne cele komunikacji obejmują:

- diagnozę potrzeb zatrudnionych oraz ich ocenę rozwiązań już funkcjonujących w banku;

- budowanie świadomości idei DEI wśród pracowników i pracowników oraz kadry zarządzającej;
- tworzenie podstaw pod zmiany organizacyjne, wspierające DEI;
- pozyskiwanie sojuszników i sojuszników wewnątrz organizacji na wszystkich jej poziomach (od szeregowych pracowników i pracowników aż do poziomu zarządu i rady nadzorczej).

Komunikacja powinna być dostosowana do potrzeb poszczególnych grup odbiorców. Naturalnie część działań komunikacyjnych może być kierowana do wszystkich pracowników i pracowników, jednak należy się także starać o komunikację adresowaną do kluczowych w danym obszarze segmentów odbiorców (wraz z odpowiednim komunikatem).

Z doświadczeń banków uczestniczących w badaniu wynika, że:

- nie warto ograniczać komunikacji do osób już przekonanych do idei DEI, ale również zapraszać do rozmowy tych, którzy mają inne zdanie;
- z punktu widzenia komunikacji kluczowe jest uwzględnienie zarządzania różnorodnością w strategii banku. Dzięki temu działania związane z zarządzaniem różnorodnością stają się przedmiotem komunikacji strategicznej – rośnie znaczenie DEI oraz intensywność komunikacji;
- przekaz adresowany do pracowników i pracowników oraz menedżerek i menedżerów może zostać istotnie wzmocniony poprzez zaangażowanie

Tabela 8. Ukierunkowanie komunikacji DEI w różnych segmentach odbiorców

Odbiorcy komunikacji	Przykładowe komunikaty	Uwagi
Pracownicy i pracownicy	<p>„Możecie być w pracy sobą”</p> <p>„Wszystkie pracownicy i pracownicy powinni być równo traktowani”</p> <p>„W firmie nie ma miejsca na dyskryminację”</p>	Komunikacja prowadzona nie tylko przez HR lub stanowisko ds. DEI, ale także przez inne pracownicy i innych pracowników – ambasadorki i ambasadorów oraz członkinie i członków sieci pracowniczych
Menedżerki i menedżerowie liniowi	<p>„Zarządzanie różnorodnością daje Wam zaangażowanie ludzi i buduje zespół”</p> <p>„Zapewniamy Wam narzędzia do zarządzania różnorodnymi zespołami”</p> <p>„Zarządzanie różnorodnością jest zadaniem menedżerek i menedżerów. Rolą HR jest wsparcie menedżerek i menedżerów w tym zadaniu”</p>	
Zarządy i rady nadzorcze	<p>„Różnorodne zespoły są bardziej efektywne i innowacyjne”</p> <p>„Inkluzywne miejsce pracy zwiększa atrakcyjność banku na rynku pracy”</p> <p>Inwestycje w działania DEI przynoszą zwrot w postaci „inkluzywnej dywidendy”</p>	Krótki i konkretna argumentacja poparta liczbami oraz przykładami z organizacji. Odwoływanie się do wymogów prawnych (np. ESG, dyrektywy unijne dotyczące wynagrodzeń).

zowanie członkiń i członków zarządu jako ambasaderek i ambasadatorów zarządzania różnorodnością;

- komunikacja np. dotycząca równości płci może wywoływać sprzeczne reakcje wśród pracownic i pracowników. Z jednej strony wśród osób sceptycznych może się pojawić irracjonalna obawa, że wkrótce mężczyźni będą zwalniani, aby osiągnąć zakładane wskaźniki. Z drugiej, komunikacja rozbudza wśród zwolenniczek i zwolenników nierealne oczekiwania, że duże zmiany nastąpią w dość krótkim czasie. Ważne jest więc, aby w komunikacji wskazywać, że pewne zmiany wymagają wiele czasu i nie nastąpią od razu;
- intensywnie prowadzona komunikacja może prowadzić do „przesytu komunikacyjnego”, zwłaszcza w okresach wzmożenia informacyjnego na zewnątrz organizacji, np. w czasie Miesiąca Dumy. W efekcie komunikacja może wywoływać wśród części osób efekty odwrotne do zamierzonych;
- prowadzona narracja niekoniecznie musi wprost wykorzystywać takie terminy, jak zarządzanie różnorodnością i inkluzywność. Aby nie doprowadzić do „zmęczenia” odbiorców problematyką DEI, warto odwoływać się do konkretnych problemów i zachowań pracowniczych.

Doświadczenia banków, które stosują DEI od dłuższego czasu pokazują, że w pewnym momencie wdrażania, gdy panuje już wśród pracownic i pracowników akceptacja i zrozumienie dla idei zarządzania różnorodnością, pojawia się potrzeba zmiany codziennego języka wykorzystywanego przez pracowników. Język, słowa, które są używane mogą mieć zarówno efekt inkluzywny, jak i przeciwnie wykluczający. Z tego powodu wypracowanie przez organizację inkluzywnego języka wspiera zmianę kultury organizacyjnej banku, w kierunku kultury inkluzywnej. Elementem nowego języka może być wprowadzenie feminatywów w nazwach stanowisk, ale także uniwersalnych zasad dobrej komunikacji (np. jasny i prosty język wykorzystujący empatię, nastawiony na „my”). Wprowadzenie inkluzywnego języka jest jednym z kilku punktów zwrotnych w procesie wdrażania DEI w organizacjach.

2.4 SIECI PRACOWNICZE

Sieci pracownicze to wewnętrzne społeczności pracownic i pracowników, których łączy tożsamość lub wspólne zainteresowania⁵⁴. Z perspektywy DEI kluczowe znaczenie mają te sieci, które wspierają budowę zróżnicowanego, włączającego miejsca pracy i które działają zgodnie z wartościami i celami firmy⁵⁵.

Sieci są tworzone przez osoby, które łączy wspólny cel lub idea, ale także ich sojuszniczki i sojuszników. Udział w sieciach jest dobrowolny. W badanych bankach funkcjonuje wiele sieci, np. sieci kobiece, sieci rodziców, sieci seniorów, sieci LGBT+. W przypadku firm międzynarodowych sieci często łączą pracownice i pracowników z różnych, lokalnych oddziałów.

Sieci funkcjonują z mniejszą lub większą intensywnością. Niektóre aktywują się tylko raz w roku (np. w trakcie Miesiąca Dumy), inne funkcjonują przez cały rok regularnie realizując swoje projekty.

Motywacje uczestniczek i uczestników sieci są różne, najczęściej takie osoby poszukują: poczucia bycia częścią wspólnoty, możliwości uczestniczenia w ciekawych projektach, możliwości uzyskania wsparcia ze strony wyższej kadry menedżerskiej oraz rozwoju zawodowego i awansu.

Sieci przynoszą korzyści nie tylko swoim członkiniom i członkom. Aktywnie działające sieci wspierają działania organizacji w zakresie DEI⁵⁶:

54 N. Catalino, N. Gardner, D. Goldstein, J. Wong, Effective employee resource groups are key to inclusion at work. Here's how to get them right, 2022, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/effective-employee-resource-groups-are-key-to-inclusion-at-work-heres-how-to-get-them-right>

55 A. Niedźwiedzka-Ścisłowska, K. Kuhr, Znaczenie sieci pracowniczych (ERGs) dla budowania włączającej kultury korporacyjnej; w: red. D. Sadowska, Różnorodność i kultura włączająca krok po kroku, Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu, Częstochowa 2021.

56 N. Catalino, N. Gardner, D. Goldstein, J. Wong, op. cit.

- budują poczucie włączenia wśród tych grup pracowniczych, które zmagają się z brakiem inkluzji; zmniejszają rotację pracownic i pracowników w takich grupach pracowniczych; zwiększają widoczność wybranych grup społecznych w banku;
- sprzyjają pozyskiwaniu z zewnątrz oraz ujawnianiu się wewnątrz „talentów” reprezentujących różne wymiary różnorodności pracowniczej;
- pomagają zrozumieć potrzeby klientek i klientów z wybranych grup społecznych, np. osób z niepełnosprawnościami. Poprzez zaangażowanie członkiń i członków sieci w wydarzenia adresowane do otoczenia budowany jest wizerunek banku przyjaznego dla danej grupy społecznej.

W ten sposób działalność sieci przyczynia się do wzrostu różnorodności pracownic i pracowników oraz inkluzji w firmach. Co więcej, aktywnie działające sieci mogą się stać źródłem wielu ciekawych pomysłów związanych z DEI, a z drugiej strony ich realizatorem.

Powstanie sieci warto traktować jako pewien punkt przełomowy na drodze do inkluzywnej kultury. Jest to moment, w którym do działań inicjowanych odgórnie dołączają działania oddolne. Pracownice i pracownicy zaczynają wierzyć w możliwość budowy inkluzywnego miejsca pracy oraz chcą się w taką zmianę zaangażować.

Powstanie sieci pracowniczych

W jaki sposób powstają sieci? Jak można stworzyć warunki zachęcające zatrudnionych do założenia sieci? Sieci co do zasady są organizacjami oddolnymi, zakładanymi przez osoby z zacięciem społecznikowskim, które łączy wspólny cel wynikający z problemów lub możliwości przez nie dostrzeganych. Nie należy więc liczyć na powstanie sieci, która będzie realizowała odgórnie wyznaczony cel rozwiązujący problem istotny jedynie dla zarządu firmy. Warunkiem powstania sieci jest przekonanie jej założycielek i założycieli, że w organizacji jest realna możliwość dokonania zmiany, która przyczyni się do realizacji celu sieci.

Sieci mogą powstawać z inicjatywy pracownic i pracowników, jednak organizacja może również stworzyć warunki zachęcające zatrudnionych do założenia sieci. Zamiast czekać warto zachęcać pracownice i pracowników do takiej aktywności.

Doświadczenia banków, w których funkcjonuje wiele sieci, wskazują na:

- Konieczność zbudowania „gruntu” pod działanie sieci. Ten etap może obejmować organizację wydarzeń, szkoleń, spotkań, które pokażą pracownikom i pracownikom, że problemy związane np. ze zdrowiem psychicznym, równym traktowaniem zatrudnionych, sytuacją społeczności LGBT+ są dostrzegane w organizacji. Konsekwentna komunikacja może zbudować wśród pracownic i pracowników przekonanie, że w banku istnieje przestrzeń możliwości, aby wdrażać skuteczne rozwiązania dla dostrzeganych problemów. Tego rodzaju działania muszą być realizowane cyklicznie, przez dłuższy czas. Kilka miesięcy to zdecydowanie zbyt krótko; najczęściej jest to kwestia zaangażowania przez wiele kwartałów.
- Istotne jest, aby komunikacja oraz wydarzenia nie były prowadzone jedynie przez pracownice i pracowników DEI, HR lub komórki komunikacji. Warto znaleźć i zaangażować do działań budujących świadomość pracownice i pracowników oraz menedżerki i menedżerów z różnych obszarów banku (komunikacja „poprzez” ludzi).
- Jeżeli stopniowo zaczną się wyłaniać osoby, które chcą „robić więcej” (osoby, które mają zacięcie społecznikowskie), to warto pokazać im, że istnieje możliwość funkcjonowania sieci w banku. Na tym etapie można przedstawić potencjalne mechanizmy działania sieci, a także zainicjować spotkania z liderkami i liderami prężnych sieci funkcjonujących w innych firmach.

Wspieranie działających sieci pracowniczych

Organizacja sieci. Każda organizacja, nawet jeżeli ma wysoce nieformalny charakter, wymaga podziału ról i odpowiedzialności. W szczególności oznacza to wyłonienie się osoby lub osób, które są liderami sieci. W miarę rozwoju działalności, kolejnych realizowanych przedsięwzięć, w sieci mogą się wyłaniać kolejne role, np. osób odpowiedzialnych za promocję, za pozyskiwanie środków finansowych itd.

Sieć musi mieć „swoje miejsce” w banku – wpisywać się w istniejącą strukturę i mechanizmy. Mogą w tym pomóc sojuszniczki i sojusznicy, osoby wysoko postawione w hierarchii, które

wspierają działania sieci i pomagają przezwyciężyć pojawiające się bariery. Niekiedy w badanych bankach ustanawia się oficjalną rolę mentorki bądź mentora / opiekunki bądź opiekuna sieci, zapraszając do niej dyrektorki i dyrektorów oraz członkinie i członków zarządu.

Naturalnym miejscem, w którym sieci mogą oczekiwać wsparcia są komórki DEI oraz HR. Osoby odpowiedzialne za zarządzanie różnorodnością często pomagają sieciom organizować ich przedsięwzięcia. Nie do przecenienia jest potencjalna rola stanowiska HR Business Partnerka/Partner, czyli osób, które mogą promować sieci, pozyskiwać dla nich nowe członkinie oraz nowych członków itd. W przypadku banków, w których funkcjonuje wiele sieci ustanawia się czasami odrębne stanowisko koordynatorki bądź koordynatora ds. sieci pracowniczych.

Skład sieci. Sieć pracownicza jest specyficznym rodzajem organizacji społecznej, która czasami łączy kilkanaście, a czasami kilkadziesiąt i więcej osób. Zazwyczaj na etapie powstawania uczestniczek i uczestników jest mniej, jednak warto stopniowo poszerzać bazę członkiń i członków. Małe sieci są często uzależnione od aktywności jednej lub dwóch osób, które nimi kierują. W przypadku zmiany priorytetów osobistych takich osób, aktywność sieci może znacznie się obniżyć, a nawet może dojść do upadku sieci. W przypadku większych sieci łatwiej więc o zastępowalność osób, których aktywność w sieci się kończy.

Warto, aby w składzie sieci były osoby reprezentujące różne obszary banku oraz różne poziomy zarządzania. W ten sposób aktywność sieci będzie widoczna w całej organizacji, a jednocześnie sieć będzie w stanie lepiej diagnozować i rozwiązywać problemy pracownic i pracowników.

Wsparcie i zapewnienie narzędzi pracy. Skuteczne funkcjonowanie sieci wymaga, zwłaszcza w dłuższym horyzoncie czasu, aktywnego wsparcia ze strony banku. Działania na rzecz sieci mogą mieć różny charakter, np.:

- pomoc w określeniu celów sieci. Jest to etap, który bywa niedoceniany, tymczasem ma on duże znaczenie. Jasne określenie przez członkinie i członków sieci celów, które chcą realizować, pomaga w uniknięciu ryzyka ich frustracji. Taka sytuacja może się pojawić, gdy członkinie i członkowie mają duże oczekiwania a sieć nie określiła wyraźnie swoich

celów. Efektem może być zniechęcenie uczestniczek i uczestników do kolejnych inicjatyw, co w dalszej konsekwencji może prowadzić do zaprzestania działania sieci. Etap definiowania celów sieci ma delikatny charakter, ponieważ niekiedy pojawia się napięcie pomiędzy oczekiwaniami członkiń i członków sieci a oczekiwaniami zarządu. Wyzwaniem dla działu DEI jest więc urealnianie celów oraz próba łączenia oczekiwań obu stron. Sytuacja może się skomplikować w przypadku, gdy sieć jest wspierana przez mecenaszkę bądź mecenasza, którzy mają swoje dodatkowe cele;

- zapewnienie środków finansowych, które umożliwią sieciom realizację zaplanowanych przedsięwzięć. W przypadku, gdy w firmie funkcjonuje więcej sieci warto określić czytelne reguły dostępu do środków;
- zapewnienie sieciom wsparcia komórek organizacyjnych banku, np. działu prawnego, działu komunikacji. Wraz z powstawaniem kolejnych sieci oraz rosnącym zapotrzebowaniem na takie wewnętrzne usługi pojawia się potrzeba określenia zasad korzystania z nich;
- zachowanie spójności pomiędzy ogólnofirmowymi działaniami DEI a działaniami sieci. Działania podejmowane w poszczególnych obszarach różnorodności przez komórkę DEI oraz sieci powinny być skoordynowane, aby uniknąć ich dublowania oraz zachowania ich logicznej kolejności. Warto zachęcać sieci nie tylko do kreowania własnych projektów, ale także włączania się w ogólnofirmowe przedsięwzięcia, np. wydarzenia tematyczne. Współpraca może zachodzić także pomiędzy sieciami (wspólne projekty);
- wsparcie członkiń i członków sieci w trakcie najbardziej intensywnych działań sieci, np. kulminacji działań projektowych. W takich okresach często dochodzi do konfliktu pomiędzy obowiązkami zawodowymi a aktywnością danej osoby w sieci. Niekiedy takie sytuacje wymagają bezpośredniego wsparcia ze strony komórki DEI (rozmowa z bezpośrednimi przełożonymi danej osoby). Długofalowo warto budować w organizacji postrzeganie aktywności pracownic i pracowników w sieciach jako ważnej dla banku. Wsparcie w szczególności dotyczy liderek i liderów sieci. Z jednej strony może mieć formę odciążenia od części obowiązków,

z drugiej – docenienia tego, co robią dla organizacji (wyraźny sygnał ze strony zarządu) czy też zapewnienia dodatkowych możliwości rozwoju zawodowego;

- kiedy sieć się już ustabilizuje i rozwinie warto zachęcać jej liderów i liderki do profesjonalizacji zarządzania siecią. Oznacza to np. wykorzystanie elementów metodyk zarządzania projektami, dzięki czemu podejmowane przedsięwzięcia będą sukcesem. Z drugiej strony należy pamiętać o specyfice działania organizacji społecznych, aby nie doprowadzić do przeformalizowania sieci;
- monitorowanie sytuacji w sieci i odpowiednie reagowanie na nią. Sieci pracownicze mają swój cykl życia i w pewnym etapie rozwoju może się okazać, że zaczyna brakować energii, która dotychczas napędzała sieć (wypalenie sieci). Niekiedy jest to związane z rezygnacją dotychczasowej liderki lub lidera, czasami w sieci pojawiają się wewnętrzne napięcia, a nawet konflikty. Bywa, że ambitne cele postawione na początku okazują się niemożliwe

lub bardzo trudne do realizacji. Jeżeli w banku funkcjonuje stanowisko, do którego obowiązków należy wsparcie sieci (np. koordynatorka bądź koordynator sieci pracowniczych), to możliwa jest szybka identyfikacja takich problemów i próba pomocy członkiniom i członkom sieci w ich przezwyciężeniu.

Wsparcie istniejących sieci jest ważne, bo jeżeli sieć nie będzie efektywna, to efekt działania takiej grupy będzie odwrotny do zamierzonego – frustracja uczestniczek i uczestników sieci. Z kolei aktywne i prężne sieci przynoszą szereg korzyści tak organizacji, jak i samym pracownikom i pracownikom.

Należy pamiętać, że sieci są organizacjami społecznymi, w których pracownice i pracownicy z własnej woli i nieodpłatnie poświęcają swój wolny czas w imię wyższych celów. Każda sieć w miarę swoich możliwości, ale i motywacji członkiń i członków działa we własnym tempie, czasami pewne działania wymagają więc więcej czasu. Niewątpliwie prężne sieci wzmacniają odgórne działania DEI i przyczyniają się do budowy inkluzywnego środowiska pracy.



CZĘŚĆ TRZECIA:

WYMIARY
RÓŻNORODNOŚCI:
BARIERY I DZIAŁANIA
ZARADCZE





Koncepcja DEI obejmuje swoim zakresem wiele wymiarów różnorodności. Każda organizacja decyduje, które z nich są dla niej kluczowe i wymagają podjęcia odpowiednich działań. To sprawia, że trudno mówić o zarządzaniu różnorodnością jako pojedynczym procesie, a raczej jako o szeregu procesów, gdyż każdy z wymiarów różnorodności wymaga często odrębnych działań.

Ta część przedstawia bariery w budowaniu organizacji różnorodnej i włączającej zidentyfiko-

wane w bankach biorących udział w badaniu oraz działania podejmowane przez te organizacje w celu ich przezwyciężenia. Naturalnie, nie w każdym banku wystąpiły wszystkie bariery, a przedstawione działania wykorzystywane są (lub nie) przez poszczególne organizacje w różnym zakresie.

Większość barier ma charakter specyficzny dla danego wymiaru różnorodności, jednak jest również kilka, które są dla nich wspólne. Należą do nich:

Wymiar: płeć

Bariery dla równości płci w miejscu pracy

Bariery zewnętrzne:

- stereotypy kulturowe dotyczące płci i modelu rodziny;
- różnice kulturowe pomiędzy mniejszymi i większymi ośrodkami w Polsce.

Bariery wewnętrzne:

- niewielki udział kobiet w zarządkach banków;
- „zmęczenie” pracownic i pracowników komunikacją na temat równości płci;
- kolejne inicjatywy dotyczące kobiet mogą wywoływać głosy o dyskryminacji mężczyzn;
- tradycyjny sposób pokazywania płci w reklamach banków.

Działania świadomościowe:

- szkolenia, warsztaty, webinary;
- success stories, np. w postaci filmów z udziałem pracownic i pracowników;
- spotkania z inspirującymi kobietami;
- wydarzenia tematyczne, np. w ramach Miesiąca Równości Płci (marzec).

Zmiany w organizacjach:

- polityki i procedury dotyczące równego traktowania zatrudnionych i zapobiegania dyskryminacji;
- mierzalne cele dotyczące równości płci zawarte w politykach lub strategiach, a następnie cyklicznie raportowane;
- zwiększanie liczby kobiet na najwyższych szczeblach zarządzania, z poszanowaniem zasady neutralności płciowej decyzji kadrowych;
- uwzględnienie równości płci w procesach dotyczących pracownic i pracowników: rekrutacji (np. inkluzywne ogłoszenia), rozwoju, sukcesji, itd.;
- programy mentoringowo-coachingowe (kompetencje menedżerskie) adresowane do kobiet;
- programy rozwoju specjalistycznych kompetencji, np. IT dla kobiet;
- zmiana języka używanego w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, np. wykorzystanie feminatyw w oficjalnych nazwach stanowisk, wprowadzenie zasad inkluzywnej komunikacji;
- likwidowanie/domykanie luki płacowej między kobietami i mężczyznami;
- badanie potrzeb i oceny rozwiązań stosowanych w banku z perspektywy pracownic i pracowników różnych płci (np. ankiety);
- tworzenie sieci pracowniczych.

Komentarz:

Prowadzone działania wymagają dużego wyczucia, aby uniknąć antagonizowania grup pracowniczych. Przykładowo warto podkreślać, że ostateczne decyzje o obsadzie stanowisk są neutralne płciowo.

Wymiar: wiek Bariery dla środowiska różnorodnego wiekowo

Bariery zewnętrzne:

- niechęć pracodawców do zatrudniania osób w wieku 50+ wynikająca m.in. z rozwiązań prawnych uniemożliwiających zwalnianie starszych pracownic i pracowników;
- niski poziom aktywizacji zawodowej kobiet 50+;
- stereotypy kulturowe dotyczące osób starszych na rynku pracy;
- przekonanie wyrażane w debacie społecznej, że warto jak najszybciej przejść na emeryturę.

Bariery wewnętrzne:

- stereotypy wśród pracownic i pracowników na temat różnych pokoleń;
- stereotypy wśród rekrutek i rekruterów na temat cech osób z grupy 50+ (np. zachowawczy, zacofani cyfrowo);
- brak wiedzy wśród menedżerek i menedżerów na temat zarządzania zespołami złożonymi z czterech pokoleń (a w przyszłości z pięciu pokoleń);
- niechęć najmłodszego pokolenia do przechodzenia tradycyjnej ścieżki rozwoju w bankowości;
- niechęć starszych pracownic i pracowników do wydłużania okresu aktywności zawodowej (po osiągnięciu wieku emerytalnego);
- niedocenywanie zmian demograficznych, a co za tym idzie zmian struktur wiekowych w populacji i na rynku pracy wynikających ze zjawiska starzenia się społeczeństwa.

Działania świadomościowe:

- edukacja kadry menedżerskiej oraz rekrutek i rekruterów w celu przezwyciężenia stereotypów i doceniania potencjału starszych pracownic i pracowników;
- szkolenia dla menedżerek i menedżerów na temat zarządzania zespołami wielopokoleniowymi;
- szkolenia dla pracownic i pracowników w celu lepszego zrozumienia osób z innych pokoleń;
- pokazywanie role models/success stories 50+;
- wydarzenia tematyczne, np. w ramach Europejskiego Miesiąca Różnorodności (maj).

Zmiany w organizacjach:

- polityki i procedury dotyczące równego traktowania zatrudnionych i zapobiegania dyskryminacji;
- elastyczne formy wydłużania zatrudnienia pracownic i pracowników w wieku emerytalnym;
- wykorzystywanie różnych form dzielenia się wiedzą pomiędzy generacjami, np. w formie odwróconego mentoringu, wspólnych dyskusji i warsztatów;
- modyfikacja procesów HR pod kątem potrzeb różnych generacji pracowniczych (np. motywowanie, komunikowanie, rozwój, benefity);
- badanie potrzeb i oceny rozwiązań stosowanych w banku z perspektywy różnych generacji pracownic i pracowników (np. ankiety).

Komentarz:

Komunikacja na temat różnorodności wiekowej powinna być prowadzona w taki sposób, który nie stygmatyzuje osób starszych.

- problematyka zarządzania różnorodnością i budowy inkluzywnych miejsc pracy jest obecna w dyskursie publicznym w Polsce dopiero od niedawna, brakuje wiedzy i szerszych doświadczeń w tym zakresie w organizacjach. Tymczasem praktyki stosowane w organiza-
- cjach np. w krajach Europy Zachodniej czy anglosaskich nie zawsze mogą służyć jako benchmark dla organizacji działających w Polsce;
- polskie społeczeństwo jest nadal dość jednorodne w szczególności pod względem etnicznym, kulturowym, religijnym;

Wymiar: osoby z obowiązkami opiekuńczymi
Bariery dla środowiska pracy uwzględniającego potrzeby osób z obowiązkami opiekuńczymi wobec dzieci, rodziców, innych osób

Bariery zewnętrzne:

- uwarunkowania kulturowe, w szczególności dotyczące roli matki;
- brak powszechnego zrozumienia sytuacji osób z obowiązkami opiekuńczymi wobec dzieci, rodziców, innych osób (skala obciążenia dodatkowymi obowiązkami);
- tabu, np. nie rozmawiamy o chorobach neurodegeneracyjnych osób z rodziny;
- różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn na rynku pracy wpływające na wykorzystanie urlopów rodzicielskich;
- trudna sytuacja samotnych rodziców (brak finansów oraz czasu).

Bariery wewnętrzne:

- brak świadomości pracownik i pracowników na temat swoich praw (lub odwagi do ich egzekwowania);
- dodatkowe obowiązki opiekuńcze utrudniają, a niekiedy uniemożliwiają myślenie o rozwoju zawodowym;
- stereotypy na temat spóźnień oraz nieobecności w pracy tej grupy osób;
- potencjalne konflikty pomiędzy osobami z obowiązkami opiekuńczymi, a pozostałymi pracownikami i pracownikami (np. dotyczące pracy w sezonie urlopowym, świątecznym).

Działania świadomościowe:

- działania budujące świadomość problemu wśród zatrudnionych, w szczególności kadry menedżerskiej;
- tworzenie klimatu do ujawniania przez pracownice i pracowników informacji o obowiązkach opiekuńczych;
- promowanie kultury partnerstwa we współdzieleniu obowiązków opiekuńczych, w tym wykorzystywania urlopów rodzicielskich przez ojców;
- szkolenia, webinary, spotkania dotyczące np. wychowywania dzieci;
- wydarzenia dla rodzin;
- wydarzenia tematyczne, np. w ramach Europejskiego Miesiąca Różnorodności (maj).

Zmiany w organizacjach:

- programy powrotu do firmy po urlopie rodzicielskim, połączone z możliwością obniżenia wymiaru etatu pracy;
- elastyczny czas pracy, połączony z możliwością pracy zdalnej;
- dodatkowe płatne wolne dni na opiekę nad osobami zależnymi;
- dodatkowe środki finansowe dla samotnych rodziców;
- zapewnienie pracownikom i pracownikom możliwości konsultowania się ze specjalistami, np. konsultantem geriatrycznym;
- badanie potrzeb i oceny rozwiązań stosowanych w banku z perspektywy osób z obowiązkami opiekuńczymi wobec dzieci, rodziców, innych osób (np. ankiety);
- tworzenie sieci pracowniczych.

- istnieje szereg stereotypów kulturowych, np. dotyczących płci, osób starszych, modelu rodziny, orientacji seksualnej, osób z niepełnościami;
- w wielu bankach średnie kierownictwo jest bardziej sceptyczne wobec zarządzania różnorodnością niż wyższa kadra kierownicza;
- ograniczenia budżetowe (działania DEI wymagają określonych środków).

Poniżej przedstawione zostały bariery w podziale na różne obszary różnorodności. Część z nich ma charakter zewnętrzny, co oznacza, że możliwości pojedynczej organizacji w ich zwalczaniu są mocno ograniczone. Większe możliwości pojawiają się przy barierach wewnętrznych. I to im dedykowane są przedstawione rozwiązania.

Wymiar: niepełnosprawność
Bariera dla środowiska różnorodnego pod względem sprawności pracownic i pracowników oraz uwzględniającego potrzeby osób z niepełnosprawnościami
Bariera zewnętrzne:

- niski poziom aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnością;
- problem z dostępnością kandydatek i kandydatów do pracy z odpowiednimi kompetencjami;
- stereotypy o niskiej efektywności osób z niepełnosprawnością.

Bariera wewnętrzne:

- obawy przed wysokimi kosztami pracy osób z niepełnosprawnością (wyposażenie stanowiska pracy, dodatkowe przerwy w pracy, itd.);
- niechęć osób posiadających orzeczenie o niepełnosprawności do ujawnienia tego dokumentu pracodawcy;
- trudność w używaniu języka, który nie razi drugiej strony (bariera językowa).

Działania świadomościowe:

- tworzenie klimatu do ujawniania przez zatrudnionych informacji o posiadanych orzeczeniach o niepełnosprawności;
- przedstawianie success stories osób z niepełnosprawnościami, np. w postaci filmów z udziałem osób zatrudnionych;
- poradniki dotyczące komunikacji i współpracy z pracownikami i pracownikami z niepełnosprawnościami;
- wydarzenia tematyczne, np. w ramach Międzynarodowego Dnia Osób z Niepełnosprawnościami (3. grudnia).

Zmiany w organizacjach:

- polityki i procedury dotyczące równego traktowania zatrudnionych i zapobiegania dyskryminacji;
- mierzalne cele dotyczące udziału pracownic i pracowników z niepełnosprawnościami, zawarte w politykach lub strategiach, a następnie cyklicznie raportowane;
- współpraca przy procesach rekrutacji nowych pracownic i pracowników z fundacjami wspierającymi osoby z niepełnosprawnościami;
- dostosowanie miejsc pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnościami;
- elastyczny czas pracy połączony z możliwością pracy zdalnej;
- dodatkowe środki dla osób z niepełnosprawnościami (np. na wizyty lekarskie);
- działania wspierające pracownice i pracowników, którzy są rodzicami dzieci z niepełnosprawnościami, np. dodatkowe dni wolne przeznaczone na wizyty medyczne, dodatkowe wsparcie finansowe;
- badanie potrzeb i oceny rozwiązań stosowanych w banku z perspektywy osób z niepełnosprawnościami (np. ankiety);
- tworzenie sieci pracowniczych.



Wymiar: neuroróżnorodność

Bariera dla środowiska pracy uwzględniającego potrzeby osób neuroatypowych

Bariera zewnętrzne:

- niska świadomość społeczna na temat neuroróżnorodności wynikająca z braku wiedzy;
- stereotypy na temat osób ze spektrum autyzmu;
- brak rzetelnej diagnostyki neuroróżnorodności.

Bariera wewnętrzne:

- niska samoświadomość osób neuroatypowych;
- obawy przed lub brak potrzeby „ujawnienia się” przez osoby neuroatypowe;
- brak chęci zabierania głosu na forum publicznym przez osoby neuroatypowe;
- dodatkowe działania wspierające osoby neuroatypowe, których sytuacja i potrzeby mogą być szerzej nieznaną, może budzić negatywne emocje wśród innych pracowników i pracowników.

Działania świadomościowe:

- szkolenia dla pracowników i pracowników, w szczególności dla kadry menedżerskiej na temat współpracy z osobami neuroatypowymi oraz ich potencjału;
- poradniki dotyczące komunikacji i współpracy z osobami neuroatypowymi;
- wydarzenia tematyczne, np. w ramach Miesiąca Świadomości Neuroróżnorodności (kwiecień).

Zmiany w organizacjach:

- dopasowanie miejsca pracy do potrzeb osób neuroatypowych, np. poziomu oświetlenia, hałasu, wilgotności;
- badanie potrzeb i oceny rozwiązań stosowanych w banku z perspektywy osób neuroatypowych (np. ankiety);
- działania wspierające pracownice i pracowników, którzy są rodzicami dzieci neuroatypowych;
- tworzenie sieci pracowniczych.

Wymiar: orientacja seksualna

Bariera dla środowiska pracy uwzględniającego potrzeby osób różnych orientacji seksualnych

Bariera zewnętrzne:

- ograniczenia natury prawnej, np. dotyczące związków jedнопłciowych;
- stereotypy kulturowe dotyczące płci, modelu rodziny;
- różnice kulturowe pomiędzy mniejszymi i większymi ośrodkami w Polsce;
- język nienawiści obecny w przestrzeni publicznej.

Bariera wewnętrzne:

- obawy przed lub brak potrzeby „ujawnienia się” przez osoby ze społeczności LGBT+;
- trudność w używaniu języka, który nie razi drugiej strony (bariera językowa);
- obawy przed reakcją pracowniczek i pracowników i otoczenia na aktywne działania organizacji w wymiarze orientacji seksualnej.

Działania świadomościowe:

- wydarzenia tematyczne, np. fioletowe tygodnie, tęczę piątki, wydarzenia organizowane w Miesiącu Dumy (czerwiec);
- poradniki dotyczące komunikacji i współpracy z pracownicami i pracownikami ze społeczności LGBT+.

Zmiany w organizacjach:

- polityki i procedury dotyczące równego traktowania zatrudnionych i zapobiegania dyskryminacji;
- benefity dostępne dla szeroko rozumianych rodzin;
- zmiana wykorzystywanego języka, warsztaty umiejętności dialogowych, promowanie wzajemnego szacunku;
- badanie potrzeb i oceny rozwiązań stosowanych w banku z perspektywy społeczności LGBT+ (np. ankiety);
- tworzenie sieci pracowniczych.

Komentarz:

** Orientacja seksualna jest ważnym aspektem różnorodności w miejscu pracy, który zasługuje na uwagę i szacunek. Choć seksualność osób jest kwestią osobistą, promowanie otwartego i wspierającego środowiska pracy, które akceptuje różnorodność seksualną pracownic i pracowników, przyczynia się do lepszego zrozumienia i wzajemnego szacunku. Działania ukierunkowane na tworzenie bezpiecznego i przyjaznego miejsca pracy obejmują edukację oraz dialog na temat różnorodności seksualnej, a także wsparcie dla sieci pracowniczych i inicjatyw prowadzonych przez społeczność LGBT+. Takie podejście nie tylko poprawia jakość środowiska pracy, ale także wzmacnia kulturę organizacyjną opartą na inkluzji i równości.

CZĘŚĆ CZWARTA:
PRZYSZŁOŚĆ
ZARZĄDZANIA
RÓŻNORODNOŚCIĄ
I INKLUZJI W BANKACH



W ostatniej części raportu autorki i autorzy badania spróbowali zarysować możliwe perspektywy wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością i inkluzji w polskich bankach komercyjnych. W rozważaniach został przyjęty horyzont najbliższych kilku lat.

STAN OBECNY

Po pierwsze – należy zauważyć, że sektor banków komercyjnych jest niejednorodny. Z przeprowadzonej diagnozy wynika, że wśród banków, które wdrażają koncepcję zarządzania różnorodnością można wyróżnić dwie grupy:

- 1) część banków, zwłaszcza te które wzięły udział w badaniu, bardzo aktywnie wdraża tę koncepcję od co najmniej kilku lat. Są to podmioty, które implementując DEI koncentrują się na wielu różnych wymiarach różnorodności,
- 2) jednocześnie całkiem spora grupa banków podchodzi do zarządzania różnorodnością z dużą ostrożnością, koncentrując większość swoich działań na wymiarze równości płci. Niektóre z banków tej grupy traktują wręcz DEI jako „kolejną modę”.

Można więc mówić o sektorze bankowym dwóch różnych prędkości w kontekście wdrażania DEI.

PLANY BANKÓW

Ambicje banków dotyczące tempa i zakresu wdrażania zarządzania różnorodnością zależne są od etapu, na którym znajduje się dany bank, gotowości pracownic i pracowników na wprowadzenie dalszych działań oraz podejścia zarządu do koncepcji DEI. W trakcie naszych rozmów z bankami odnieśliśmy jednak wrażenie, że plany w zakresie DEI mają najczęściej dość ogólny charakter i skupiają się na krótkiej perspektywie czasu. Może pokusić się o stwierdzenie, że DEI nadal nie jest mocną częścią przywództwa/leadershipu w większości banków komercyjnych

Należy podkreślić, że w żadnym banku nie spotkaliśmy się z planami dużej intensyfikacji działań DEI. Zakłada się raczej stopniowe wdrażanie tej koncepcji pamiętając, że materia jest delikatna

i nie zawsze zmiany są przyjmowane z entuzjazmem przez pracownice i pracowników. W zdecydowanej większości banków planowana jest kontynuacja dotychczasowych działań, nikt nie planuje ograniczenia już podjętych działań. Niekiedy dodatkowo zakłada się wchodzenie w nowe wymiary różnorodności, np. osoby z obowiązkami opiekuńczymi, osoby neuroatypowe.

OTOCZENIE BANKÓW

Na możliwe scenariusze adaptacji koncepcji DEI wpływać będzie również otoczenie banków, w szczególności czynniki kulturowe, społeczne, demograficzne i prawne.

Kultura narodowa

W wywiadach przeprowadzonych w ramach badania rozmówczyni i rozmówcy często wskazywali, że wdrażając zarządzanie różnorodnością należy zwracać uwagę na nastroje pracownicze oraz czynniki związane z kulturą narodową. Polska jest krajem o stosunkowo jednolitej kulturze narodowej i etnicznej. Może to mieć wpływ na podejście do różnorodności, ponieważ w kulturze narodowej istnieje większa akceptacja jednorodności. Nie bez znaczenia są też tradycyjne wartości, które mają wpływ na kwestie etyczne i moralne, np. związane z różnorodnością płciową czy seksualną. Warto zauważyć, że istnieją w Polsce różnice regionalne w postrzeganiu kwestii społecznych związanych z różnorodnością i inkluzją. W większych miastach, takich jak np. Warszawa, Wrocław czy Kraków, poziom tolerancji dla różnorodności jest często znacznie wyższy niż w mniejszych ośrodkach i na terenach wiejskich.

Wymiary kultury narodowej, które w szczególności mogą wpływać na poziom akceptacji zarządzania różnorodnością ze strony pracownic i pracowników czy klientek i klientów to w przypadku kultury polskiej: unikanie niepewności i poziom męskości kultury narodowej. Wysoki stopień unikania niepewności charakteryzujący kulturę polską wiąże się z większym konserwatyżmem i oporem przed wprowadzaniem zmian. To może stanowić wyzwanie dla wprowadzania DEI, ponieważ zmiany te wymagają elastyczności i otwartości na nowe pomysły. Ponadto, w kulturach o wyższym poziomie męskości, takich jak kultura

poliska, tradycyjne role płciowe mogą być nadal ważne. To może wpływać na sposób postrzegania ról i możliwości zawodowych kobiet, co stanowi kolejne wyzwanie w ramach inicjatyw DEI.

Ze względu na powyższe czynniki wprowadzanie inicjatyw DEI może napotkać na opór wśród pracownic i pracowników oraz klientek i klientów, którzy mogą nie być gotowi na takie zmiany. W takim przypadku pomocne mogą okazać się intensywne działania mające na celu budowanie świadomości i przekonywanie interesariuszy. W niektórych przypadkach może to skutkować chwilowym zatrzymaniem działań i podjęciem ich w momencie, kiedy będzie większy poziom akceptacji dla różnorodności w danym obszarze.

Wpływ kultur międzynarodowych instytucji finansowych

W kulturach organizacyjnych banków, których właścicielami są zagraniczne instytucje finansowe, łączą się wartości wynikające z kultury polskiej z wartościami kraju pochodzenia kapitału, powstaje więc pewien konglomerat wartości. Na pracownice i pracowników banków, których centrale znajdują się w krajach Europy Zachodniej (np. Francji, Hiszpanii, Niemczech) oddziałują wzorce kulturowe, w których duże znaczenie odgrywa tolerancja dla różnorodności. W takich bankach wdrażanie zarządzania różnorodnością jest więc łatwiejsze, a zmiany wynikające z DEI trafiają na podatny grunt.

Zmiany pokoleniowe na rynku pracy oraz wśród klientek i klientów

W bankach stopniowo przybywa (i będzie przybywać) pracownic i pracowników reprezentujących pokolenie Z, którzy wnoszą do kultury organizacyjnej określone wartości kulturowe, w szczególności potrzebę równouprawnienia płci oraz otwartość na różnorodność kulturową, etniczną czy też związaną z orientacją seksualną. Dla wielu młodych ludzi zmiany wynikające z wdrażania DEI wydają się być naturalne i oczywiste. Takie są też ich oczekiwania pod adresem pracodawców.

Z drugiej strony, zmiany demograficzne oznaczają niski przyrost naturalny oraz starzenie się społeczeństwa. W przyszłości będzie coraz mniej młodych pracownic i pracowników, a osoby starsze będą coraz dłużej pracować. W efekcie wzrośnie znaczenie zarządzania zespołami

międzygeneracyjnymi oraz budowy miejsc pracy uwzględniających potrzeby osób starszych. Zjawisko starzenia się społeczeństwa spowoduje, że w bankach przybywać będzie pracownic i pracowników, którzy mają zobowiązania opiekuńcze wobec innych osób z rodziny, np. rodziców. Ta grupa osób będzie wymagała wypracowania mechanizmów wsparcia.

Prawodawstwo

W ostatnich latach rośnie liczba aktów prawnych, które stymulują działania w wybranych wymiarach różnorodności. W regulacjach Unii Europejskiej coraz więcej uwagi poświęca się kwestiom równego traktowania oraz zapobiegania dyskryminacji. Dyrektywy rodzicielska oraz work-life balance, czy też dyrektywa dotycząca równowagi płci wśród dyrektorek i dyrektorów spółek giełdowych stanowią **wyraźny impuls dla przedsiębiorstw do wdrażania koncepcji DEI**.

Największe firmy, w tym duże banki, objęte są obowiązkiem raportowania w zakresie zrównoważonego rozwoju (standardy ESRS, European Sustainable Reporting Standards). Już od 2024 roku wchodzi w życie nowe obowiązki raportowania niefinansowego dla dużych spółek giełdowych (CSRD, Corporate Sustainable Reporting Directive). Jednym z założeń zmieniającego się prawa jest konieczność wdrożenia kwestii zrównoważonego rozwoju, w tym DEI do strategii przedsiębiorstwa. Poszerzeniu ulega również zakres raportowania, m.in. obejmując osoby zatrudnione w organizacji w łańcuchu wartości.

Z drugiej strony, należy zauważyć, że istnieją wymiary różnorodności, w których wyraźnie brakuje aktywności ustawodawców, np. niepełnosprawność i wynikający z tego wymiaru problem niskiej aktywności zawodowej osób z niepełnosprawnościami.

Greenhushing

Konsekwencją obaw przed reakcją niektórych interesariuszy na komunikaty dotyczące różnych działań z zakresu ESG, zwłaszcza tych postrzeganych przez niektóre grupy jako kontrowersyjne, jest występowanie zjawiska określanego jako greenhushing. Jest to świadome ograniczanie informacji na temat zaangażowania w działania wpisujące się w koncepcję odpowiedzialnego i zrównoważonego biznesu, głównie z uwagi na potencjalną nega-

tywną reakcją klientów, pracownicy i pracownicy czy innych ważnych interesariuszy⁵⁷. Biorąc pod uwagę delikatną materię, z którą mierzy się zarządzanie różnorodnością, występowanie greenhushing'u nie jest wykluczone.

PRZYSZŁOŚĆ DEI W BANKACH

W ciągu najbliższych kilku lat nie należy się spodziewać w bankach w Polsce rewolucji, a raczej stopniowego, konsekwentnego wdrażania kolejnych działań w ramach zarządzania różnorodnością. Tymczasem nawet w takich wymiarach jak płęć, wciąż jest dużo do zrobienia. Nadal utrzymuje się luka płacowa, a udział kobiet w zarządach banków jest nadal bardzo niski. Z kolei takie wymiary, jak niepełnosprawność, neuroróżnorodność, LGBT+ w większości banków dopiero niedawno wyszły poza początkowy etap budowania świadomości.

Wydaje się, że najwięcej energii i środków banki w ciągu kilku najbliższych lat będą przeznaczały na trzy wymiary:

- 1) płęć – działania promujące równość płci;
- 2) wiek – działania wspierające osoby starsze oraz współpracę międzypokoleniową;
- 3) osoby z obowiązkami opiekuńczymi – działania ułatwiające godzenie pracy z tego rodzaju zobowiązaniami.

Uważamy, że w większości banków priorytetem w DEI nie będą pozostałe wymiary różnorod-

ności: niepełnosprawność wraz z neuroróżnorodnością oraz LGBT+. Z drugiej strony, spodziewamy się, że w części banków może pojawić się zupełnie nowy wymiar w ramach DEI – różnorodność kulturowa i etniczna. Wzrost różnorodności etnicznej społeczeństwa będzie się przekładał na wzrost zatrudnienia cudzoziemek i cudzoziemców w bankach. Harmonijna współpraca w ramach różnorodnych kulturowo i etnicznie zespołów będzie wymagała odpowiednich działań DEI.

Już teraz obserwujemy, że zarządzanie różnorodnością i inkluzja są wykorzystywane przez niektóre banki w celu przyciągania kandydatek i kandydatów do pracy. **Przyjazne miejsce pracy staje się więc elementem Employer Branding.** W przyszłości można spodziewać się, że będzie to powszechnie stosowana polityka przez cały sektor bankowy.

Podsumowując, można oczekiwać, że w najbliższych latach utrzyma się podział na dwie grupy banków:

- 1) te, które aktywnie wdrażają DEI w kolejnych wymiarach różnorodności
- 2) oraz te, które podchodzą do DEI w sposób zachowawczy i korzystają z niewielkiej części rozwiązań wdrożonych przez pierwszą grupę.

Niezależnie jednak od tego podziału, banki nie mogą ignorować tego, co się dzieje w ich otoczeniu, a większość czynników zewnętrznych zobowiązuje do implementacji DEI. Spodziewamy się więc, że obie grupy w ciągu najbliższych kilku lat zintensyfikują swoje działania związane z zarządzaniem różnorodnością i budową inkluzywnych miejsc pracy.

57 A. Ettinger, S. Grabner-Krauter, S. Okazaki i R. Terlutter (2020) The Desirability of CSR Communication versus Greenhushing in the Hospitality Industry: The Customers' Perspective, *Journal of Travel Research*, 60:3, 618–638, X. Font, I. Elgammal i I. Lamond (2017) Greenhushing: the deliberate under communicating of sustainability practices by tourism businesses, *Journal of Sustainable Tourism*, 25:7, 1007–1023.

CZĘŚĆ PIĄTA:

KOMENARZE EKSPERTÓW



Dwie prędkości zmian DEI w polskich bankach



Iwona Kozera

Zastępca Partnera Zarządzającego
Zespołem Consulting w regionie EMEA,
Sponsorka Programu EY Women. Fast
forward w EMEA, globalnej platformy
na rzecz równości i różnorodności,
Fundatorka Fundacji Liderów Biznesu, EY.



Artur Miernik

Partner, Lider People Consulting, EY.

**EY Polska oraz Fundacja Liderów Biznesu są członkami wspierającymi
Komitet ds. Diversity and Inclusion Związku Banków Polskich.**

Powszechnie sektor bankowy jest postrzegany jako awangarda we wdrażaniu polityk DEI (Diversity, Equity, Inclusion) na rynku pracy, zwłaszcza w obszarze równości płci. Tymczasem według danych EY liczba nominacji kobiet na prezeski zarządów największych europejskich firm z sektora usług finansowych spadła rok do roku z 51% do 44% w roku 2023. Z EY European Financial Services Boardroom Monitor²⁸ wynika też, że co trzecia organizacja wciąż nie osiągnęła wymaganej przez Komisję Europejską reprezentacji kobiet, a zgodnie z unijną dyrektywą w 2026 roku w radach nadzorczych i zarządach firm powinno zasiadać ich minimum 40%. Podobne wnioski wynikają z raportu Fundacji Liderów Biznesu, według którego na koniec 2022 roku kobiety stanowiły niecałe 16% władz spółek notowanych na GPW i niespełna 11% ich zarządów.

Z danych EIGE²⁹ (European Institute for Gender Equality) dla 2023 roku wynika, że tylko 33,8% władz w największych spółkach notowanych na giełdzie w UE stanowią kobiety. Jednak na przestrzeni lat widać istotną poprawę – w 2017 roku ten odsetek wynosił 8,7 pkt. proc. mniej. Z kolei w 2010 roku sięgał zaledwie 11,8%³⁰. Warto podkreślić, że istnieją znaczne różnice między państwami członkowskimi. Liderem jest Francja, gdzie niemal

połowa (46,1%) władz to kobiety. Na drugim biegunie znajdują się Cypr (8,2%) oraz Węgry (10,5%). Polska plasuje się poniżej średniej unijnej z odsetkiem kobiet we władzach największych spółek giełdowych sięgającym 27,2%. Aktualnie odpowiednie ustawodawstwo zostało wprowadzone w 9 z 27 państw członkowskich.

Potwierdzają to autorzy raportu ZBP *Zarządzanie różnorodnością w bankach komercyjnych*, dostrzegając, że takie zagadnienia jak udział kobiet w zarządach czy luka płacowa w wynagrodzeniu kobiet i mężczyzn nie są wystarczająco adresowane w polskich bankach. Często traktuje się je jako wymóg regulacji prawnych czy element kultury organizacyjnej w przypadku banków z kapitałem zagranicznym, nie zaś jako efekt rzeczywistej potrzeby wzmocnienia widoczności kobiet. Część banków, które reprezentują bardziej konserwatywne podejście, wprost odwołuje się do zakorzenionego w kulturze polskiej tradycyjnego podziału ról.

Trudno jednak znaleźć odzwierciedlenie tych obaw w wynikach banków i innych organizacji z zaawansowaną polityką DEI, jak również nie dostrzegać, że koncepcja ESG staje się dominującym kierunkiem transformacji biznesowej, a jej motorem napędowym, oprócz kryzysu klimatycznego,

są wyzwania społeczne i bardziej progresywne poglądy młodych kandydatek i kandydatów, pracowników i pracowników oraz konsumentek i konsumentów. Większość młodych ludzi zwraca uwagę na to, jaka jest polityka danej organizacji, jeżeli chodzi o zapewnienie różnorodności. Jeśli nie jesteśmy w stanie pokazać, że dbamy o tę różnorodność, że mamy procesy i kulturę organizacyjną, które ją zapewniają począwszy od poziomu rekrutacji, przez system rozwoju pracowników i pracowników, to młodzi ludzie do nas nie przyjdą. Większa różnorodność we władzach spółek to również wpływ na wyniki finansowe – potwierdzają to między innymi wyniki badań przeprowadzonych przez Leadership Institute w London Business School i SQW³¹ wskazując, że wyższy poziom różnorodności w zarządach pozytywnie koreluje z lepszymi wynikami finansowymi (mierzonymi EBITDA oraz stopą zwrotu z akcji).

Raport ZBP dostrzega dwie prędkości zmian DEI w polskich bankach i słusznie zachęca do większej integracji sektora w działaniach na rzecz polityki różnorodności, równości i włączania oraz przechodzenia od działań edukacyjnych do konkretnych rozwiązań oczekiwanych przez różne grupy pracownicze, czyli w kierunku osiągnięcia dojrzałości DEI w organizacji. Z pewnością i w tym obszarze, jak udowadniają to inne liczne inicjatywy sektora, banki są zdolne mówić jednym głosem, wyznaczać trendy rynkowe, inspirować pracodawców i potwierdzić, że wciąż odpowiadają na ważne potrze-

by społeczne, nadal zachowują mocny wizerunek atrakcyjnego pracodawcy i pozostają w awangardzie zmian na rynku pracy.

- 28 Raport EY Financial Services European Boardroom Monitor został opublikowany w grudniu 2023 roku jako czwarta odsłona cyklicznej publikacji. Opracowano go na bazie publicznie dostępnych danych dotyczących 1014 dyrektorów zarządów w notowanych na giełdzie bankach, FinTechach i firmach ubezpieczeniowych działających w 13 europejskich krajach: Austrii, Belgii, Danii, Finlandii, Francji, Hiszpanii, Holandii, Niemczech, Norwegii, Szwecji, Szwajcarii, Wielkiej Brytanii i we Włoszech. Publikacja obejmuje również wyniki ankiety przeprowadzonej wśród 300 osób zarządzających funduszami, którzy mają wiedzę na temat europejskich spółek świadczących usługi finansowe.
- 29 https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_60/default/table?lang=en [dostęp 29.01.2024].
- 30 <https://institutdelors.eu/en/publications/capsur-la-parite-dans-les-instances-dirigeantes-des-entreprises-europeennes/> - Institut Jacques Delors (institutdelors.eu) [dostęp 29.01.2024].
- 31 <https://downloads.ctfassets.net/hxo16fanegqh/2bnvaruy1KDbIph2XdFIW/2a951715edd7c5d67c9f04dd5ef09ae5/frc-board-diversity-and-effectiveness-in-ftse-350-companies.pdf>

DEI może dać nam lepsze wyniki, dostęp do talentów, kapitału i rynku



Agnieszka Kulikowska

Powstanie tego raportu jest bardzo dobrą i potrzebną inicjatywą - może być również wzorem i inspiracją, dla wielu innych branż. Głęboko wierzę, że zmiany i dalsza ewolucja sektora są możliwe po zbadaniu statusu quo, co niniejszy raport czyni. *What gets measured gets done.*

Branża executive search i branża rekrutacyjna współpracują z klientami z wielu sektorów i temat różnorodności pojawia się w naszych rozmowach od lat z rosnącą częstotliwością. Firmy chcą zapewnić *diversity of thought*, wartość wynikającą z różnorodności sposobów myślenia i doświadczeń kadry zarządzającej. Część dąży też do osiągnięcia zakładanych targetów. Elementy różnorodności brane przez firmy pod uwagę różnią się w zależności od rynku. W Polsce w praktyce to najczęściej płeć i wiek, zależnie od sektora premiowane bywa też doświadczenie z innych, bardziej innowacyjnych branż.

Na wybranych rynkach zachodnich, w UK i USA analizowany jest częściej (w kontekście statystycznym) poziom sprawności i neurodiversity, pochodzenie społeczne i etniczne kandydatów i orientacja seksualną, o ile kandydaci podzielą się takimi informacjami, często w zanonimizowanych ankietach. Firmy rekrutacyjne oferują mappingi rynku i docieranie do kandydatów z niedoreprezentowanych grup. Tego typu usługi będą się rozwijały również w Polsce w najbliższych latach. Dążenie do różnorodności jest pozytywne natomiast kluczowe jest późniejsze zapewnienie zatrudnionym real-

nych możliwości inkluzji w nowym miejscu - ten wątek również opisano w raporcie.

Inicjatywy DEI i dyrektury Women on Boards dążą do zwiększenia reprezentacji kobiet w tych gremiach. Słowo „parytet” ma w Polsce negatywne konotacje natomiast badania, w tym przeprowadzone przez Page Executive, pokazują, że bez realnych targetów zmiana jest niestety niewielka. Tymczasem kraje, gdzie targety wprowadzono poszły do przodu - np. Francja, gdzie stosowne prawo obowiązuje od ponad 10 lat czy UK gdzie osiągnięto poziom ponad 40% kobiet w *board of directors* wśród firm notowanych w ramach FTSE 350. W Polsce badania 30% Club, Fundacji Liderki Biznesu i Deloitte pokazują, jak znikomy jest postęp bez tych targetów.

Najlepsze praktyki z rynków globalnych obejmują zatem mierzenie statusu quo i postępów, wyznaczanie targetów, przygotowywanie kobiet do ról zarządczych przez programy rozwojowe i mentoringowe a także proaktywne zapraszanie ich do obejmowania wyższych stanowisk i oferowanie elastycznych warunków pracy. To również praca z nieuświadomionymi uprzedzeniami i stereotypami, plany sukcesji biorące pod uwagę parytet płci i upewnienie się, że kobiety są obecne na wszystkich etapach decyzji rekrutacyjnych i rozwojowych. W przypadku rekrutacji dobre wyniki przynosi oczekiwanie zbalansowanych płciowo „krótkich list kandydatów”, zachęcam do stawiania takiego wymagania osobom rekrutującym wewnątrz i zewnątrz.



W bankach w Polsce nie brakuje kobiet gotowych na objęcie ról w ramach zarządów czy rad nadzorczych i tych, które będą na to gotowe, jeśli organizacje zainwestują tylko nieco więcej w ich talenty. Jest wiele kobiet, którym nikt dotychczas tej możliwości nie dał. Niech obecny sprzyjający klimat zmotywuje nas do wzmocnienia gremiów decyzyjnych poprzez poszerzenie ich różnorodności. Może to w dalszy pozytywny sposób zmieniać biznes z korzyścią dla wszystkich.

Jednym z kluczowych wniosków raportu jest wyłonienie się banków „dwóch prędkości” w zakresie podejścia do i wdrażania DEI. Z perspektywy partnerki pracującej w globalnej firmie executive search obserwuję tę prawidłowość w wielu innych sektorach, od technologicznego po sprzedaż detaliczną. Na rodzimym

rynku prym w obszarze DEI widzę szereg globalnych organizacji i niewielką grupę polskich firm (zlokalizowanych w największych metropoliach) a grupę „konserwatywnych sceptyków” jest liczna, ale mniej słyszalna. Elementem wspólnym dla „propagatorów” jest najczęściej struktura właścicielska oparta o giełdę i inwestorów na bardziej rozwiniętych w tym temacie rynkach zachodnich.

Ze względu na rosnące strategiczne znaczenie ESG dla inwestorów, rola DEI będzie w najbliższych latach coraz ważniejsza a organizacje nie dbające o ten obszar mogą pozostać bez równie dobrego dostępu do talentów, kapitału i rynków międzynarodowych. Oprócz wielu zachęt i regulacji, ten argument dodatkowo powinien przemawiać do naszej kolektywnej wyobraźni.

Równość płac wzmacnia niezależność finansową kobiet



Marta Życińska

Dyrektorka generalna polskiego oddziału Mastercard Europe

Niwelowanie luk płacowych i tworzenie inkluzywnej kultury w organizacjach opartych na zasadzie równych szans to elementy, które nie tylko otwierają przed kobietami nowe możliwości w biznesie, ale wpływają również na ich niezależność finansową.

37% Polek, które wzięło udział w badaniu Mastercard „Kobiety i Finanse 2024” przyznało, że **nierówności zarobkowe negatywnie oddziałują na dobrostan finansowy** kobiet w Polsce. W konsekwencji, jedynie **15%** respondentek oceniło, że ma **całkowitą kontrolę i sprawczość finansową**, a **43%** przyznało, że **brakuje im pewności siebie w podejmowaniu decyzji finansowych**. Wiele kobiet zatem nadal potrzebuje wsparcia, aby „rozwinąć skrzydła”, a w proces budowania i wzmacniania niezależności finansowej kobiet powinny być zaangażowani zarówno pracodawcy, jak i strona rządowa. Choć na przestrzeni ostatnich lat, biznes zrobił wiele w tej kwestii (i efekty tych działań widać), to jednak wciąż odczuwalna jest potrzeba dalszych zmian. Potwierdzają to również wyniki naszego badania – tylko **29%** respondentek jest zdania,

że ich pracodawcy **dbają o korzystną politykę wspierającą budowanie niezależności finansowej** kobiet, poprzez np. równe płace, dostęp do doradców finansowych, czy korzystne zasady emerytalne. **Co trzecia** Polka (34%) natomiast uważa, że **brakuje rządowych programów** nastawionych na poprawę pozycji finansowej kobiet.

W Mastercard nie ma luki płacowej – w tym celu corocznie badamy poziom wynagrodzeń. Zależy nam również na tym, aby zapewnić wszystkim **równe szanse rozwoju i awansu**, dlatego jednym z naszych założeń jest rekrutacja z uwzględnieniem różnorodności płci, co oznacza, że wśród kandydatów na każde stanowisko musi być przynajmniej jedna kobieta.

Jako członek lokalnych organizacji nastawionych na promowanie równości, jesteśmy otwarci i gotowi do tego, aby **dzielić się praktykami i sprawdzonymi rozwiązaniami**. Zachęcamy do wspólnego działania na rzecz różnorodności, ponieważ właśnie wtedy osiągniemy najlepsze rezultaty – zarówno pod kątem biznesowym, jak i społeczno-kulturowym.

Od liderów można oczekiwać więcej



Marzena Strzelczak

Doradczyni Zarządu ds. DEI
Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Publikacja Związku Banków Polskich pokazuje, że jest liczna grupa pracodawców zdeterminowanych, by wdrażać systemowo zmiany, choć są też banki „drugiej prędkości”, dla których DEI wciąż brzmi obco. Mimo tego pozytywnego trendu, paradoksalnie, bankowość wciąż ma wiele wyzwań, zwłaszcza w kontekście płci. Potwierdzają to liczne dane, w tym najnowsze Głównego Urzędu Statystycznego³² wskazujące, że „najwyższa wartość Gender Pay Gap (wskaźnika luki płacowej ze względu na płeć) równa 27,6%” wystąpiła właśnie w tej branży, zatrudniającej o połowę więcej kobiet niż mężczyzn. Podobne wnioski płyną z badania Diveristy IN Check Forum Odpowiedzialnego Biznesu, w którym corocznie, mimo podobnych danych, liderami, jeśli chodzi o całościowe podejście do DEI, są – właśnie – banki.

Odpowiedź na pytanie, czemu tak się dzieje jest oczywiście złożona, podobnie jak poszukiwanie rozwiązań. Regulacje unijne, dyrektywy mobilizują, ale koniecznie jest cierpliwe

i odważne wdrażanie systemowego podejścia, w tym wielowymiarowe analizy (np. dotyczące awansów, kompetencji, korzystania z równych benefitów). Ten proces ułatwią wszystkim zainteresowanym: samoocena na bazie Modelu dojrzałości w zarządzaniu różnorodnością oraz analizy zawarte w Raporcie i wskazówki dotyczące barier i tego, jak się z nimi mierzyć w różnych wymiarach różnorodności.

Raport *Zarządzanie różnorodnością w bankach komercyjnych* jest publikacją ciekawą, edukacyjną i bardzo potrzebną. Pewien niepokój mogą jedynie budzić powtarzające się kilkakrotnie zastrzeżenia dotyczące tempa zmian (powoli), „dostosowania” się do grupy osób sceptycznych wobec DEI, czy wspomnienie o możliwym „greenhushing”, a więc swoistej autocenzurze. Wydaje się, że od sektora, który od lat jest w Polsce liderem zmian: transformacji ekonomicznej, zrównoważonego rozwoju, wreszcie zielonej i technologicznej rewolucji, można oczekiwać jednak więcej.

32 Struktura wynagrodzeń według zawodów za październik 2022 r., <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/struktura-wynagrodzen-wedlug-zawodow-za-pazdziernik-2022-roku,4,11.html>, strona 37, dostęp 12 maja 2024r.

**ZAŁĄCZNIK 1:
LISTA PYTAŃ KONTROLNYCH
WYKORZYSTYWANYCH
PRZY OCENIE STOPNIA
ZAAWANSOWANIA BANKÓW
WE WDRAŻANIU DEI (MODEL
DOJRZAŁOŚCI W ZARZĄDZANIU
RÓŻNORODNOŚCIĄ)**





Poziom dojrzałości ⁵⁸	Pytania kontrolne
Poziom 2: Koncentracja na wypełnianiu obowiązków prawnych	Czy istnieją w banku polityki i procedury dotyczące równego traktowania pracownic i pracowników i przeciwdziałania dyskryminacji?
	Czy bank raportuje wymagane prawem dane na temat równości płci (np. informacje na temat zarządu i RN w spółkach giełdowych)?
Poziom 3: Budowanie wśród pracownic i pracowników świadomości o potrzebie zarządzania różnorodnością i inkluzji w miejscu pracy	Czy DEI jest uwzględnione w planach i raportach banku dotyczących ESG, CSR, HR?
	Czy odpowiedzialność za zarządzanie różnorodnością jest przypisana w strukturze organizacyjnej (odrębna jednostka lub stanowisko w ramach HR, CSR, ESG)?
	Czy prowadzone są działania budujące świadomość osób zatrudnionych w zakresie zarządzania różnorodnością (np. szkolenia, webinary, spotkania)?
	Czy rozwijane są kompetencje kadry menedżerskiej związane z zarządzaniem różnorodnością?
	Czy pojawiają się pojedyncze działania mające na celu wprowadzanie DEI w zakresie równości płci do procesów HR i procesów biznesowych?
	Czy w organizacji wprowadza się pierwsze mierniki dotyczące zarządzania różnorodnością (wykraczające poza te wymagane prawem)?
Poziom 4: DEI wpływa na codzienną rzeczywistość w organizacji	Czy DEI jest elementem całościowej strategii banku (wykraczając poza strategię cząstkowe ESG/CSR/ HR)?
	Czy wprowadza się systematyczne zmiany w procesach HR i procesach biznesowych mające na celu uwzględnienie perspektywy DEI?
	Czy wprowadzane zmiany w procesach HR i procesach biznesowych wykraczają poza problematykę równości płci?
	Czy regularnie korzysta się w zarządzaniu różnorodnością z szeregu mierników odnoszących się do różnych wymiarów różnorodności?
	Czy w banku funkcjonują sieci pracownicze?
	Czy bank w relacjach z dostawcami i partnerami promuje zarządzanie różnorodnością?
	Czy bank komunikuje na zewnątrz swoje zaangażowanie w zarządzanie różnorodnością (raporty ESG, udział w inicjatywach zewnętrznych, rankingach, konkursach)?
	Czy bank regularnie monitoruje poziom zadowolenia pracownic i pracowników w zakresie DEI?

58 Tabela nie obejmuje pierwszego poziomu w modelu (Poziom 1: Brak działań).

Poziom dojrzałości	Pytania kontrolne
Poziom 5: Holistyczne zarządzanie różnorodnością jako integralna część kultury banku	Czy pracowniczki i pracownicy banku wykorzystują w miejscu pracy inkluzywny język?
	Czy organizacja nie tylko akceptuje różnorodność, ale również kreatywnie ją wykorzystuje?
	Czy prowadzone są aktywne działania mające na celu zwiększenie różnorodności zespołów (np. zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami)?
	Czy działania DEI w banku dedykowane są bardzo różnym kwestiom (nie tylko płci, wiekowi czy stanowi zdrowia, ale też np. obowiązkom opiekuńczym, orientacji seksualnej, neuroróżnorodności, kwestiom rasowym i etnicznym, wyznaniowym)?
	Czy działania DEI obejmują wszystkie kluczowe obszary organizacji (HR, klienci, dostawcy)?
	Czy działania budujące świadomość są stopniowo ograniczane i adresowane przede wszystkim do nowo zatrudnionych osób?



ZESPÓŁ BADAWCZY

Badanie zrealizował zespół Doradca Consultants Sp. z o.o. w składzie: dr hab. Piotr Wróbel (kierownik zespołu), dr Sylwia Białas, dr Wojciech Machel, dr Renata Płoska i dr Joanna Próchniak. Prace zespołu badawczego wspierał zespół ekspertek z zakresu różnorodności przy Komitecie ds. DEI działającym w ramach ZBP: Bożena Graczyk – Sponsorka raportu (ING Bank Śląski SA); Agnieszka Kowalska – liderka

zespołu (mBank SA); Barbara Barańska (ZBP); Dorota Bogowicz (ING Bank Śląski SA); Agnieszka Bukowska (Bank BPH SA); Donata Izdebska (BNP Paribas Bank Polska SA); Karolina Miłaszewska (CaixaBank SA); Małgorzata Petru (BNP Paribas Bank Polska SA); Anna Podlewska (Credit Agricole Bank Polska SA); Anna Przybylska (Deutsche Bank Polska SA); Mariola Szymańska (Warszawski Instytut Bankowości), Anna Walaszczyk (Santander Bank Polska SA) oraz Błanka Zakrzewska (Santander Consumer Bank SA).



REKOMENDACJE DLA SEKTORA BANKOWEGO DOTYCZĄCE WDRAŻANIA DEI DO STRATEGII BIZNESOWEJ



Zwiększanie różnorodności, równości i inkluzyjności wymaga dziś, by banki wpisały DEI do strategii biznesowej. By wdrożyły rozwiązania w systemowy i kompleksowy sposób w wielu obszarach organizacji. Istotne jest, by DEI odnosiły zarówno do pracowników i pracowników, klientek i klientów, dostawców i partnerów biznesowych, jak i społeczności lokalnych oraz całego społeczeństwa, na które oddziałują dziś banki.

W rozwiązaniach skierowanych do pracowników i pracowników banki powinny wpisać różnorodność w kulturę organizacyjną i zapewnić spójności ze swoimi wartościami, pożądanymi postawami i codziennymi praktykami. Kolejnym elementem jest włączenie kryteriów różnorodności do procesów dotyczących pracowników i pracowników. Trzeba to zrobić tak, aby doświadczenie pracownicze zapewniało równe szanse w dostępie do zatrudnienia, efektywnego funkcjonowania zawodowego, rozwoju i awansu. Wprowadzone rozwiązania powinny wpływać na strukturę zatrudnienia w bankach, która odzwierciedli równe szanse osób pracujących na każdym poziomie organizacyjnym w sektorze bankowości.

BUDOWANIE KULTURY

Jednym z głównych wyzwań organizacji w pełnym wdrożeniu rozwiązań DEI jest wpisanie różnorodności, równości i inkluzyjności w kulturę organizacyjną. Oznacza to zapewnienie spójności wartości, postaw, procesów i codziennych praktyk. Tak wielowymiarowe wdrożenie zmian spotyka się często z trudnościami i oporem kulturowym. Wynikają one z różnych przyczyn: braku wiedzy i doświadczeń, niedoszacowania znaczenia wpływu DEI na pracownice, pracowników i otoczenie, braku rozumienia korzyści płynących z różnorodności i inkluzji, ograniczonego oddziaływania inwestorów. Przedstawione tu rekomendacje podpowiadają, w jaki sposób zwiększać gotowość organizacji i angażować kluczowych interesariuszy do transformacji kultury organizacyjnej.

Wzmocnienie zaangażowania na najwyższych szczeblach zarządzania. Organizacja warsztatów dla kadry zarządzającej z udziałem ekspertek i ekspertów DEI pomoże podkreślić znaczenie liderów i liderów w promocji różnorodności i in-

kluzji, mentoringu i sponsoringu. Dodatkowo warto rozważyć mentoring odwrócony.

Angażowanie osób ze wszystkich poziomów organizacji. Zapewnienie możliwości wymiany wiedzy i doświadczeń przez warsztaty, spotkania i dyskusje. To zachęci przedstawicielki i przedstawicieli sieci pracowniczych, ekspertki i ekspertów DEI oraz kadre menedżerską do osobistego zaangażowania w DEI.

Edukacja oraz budowa kultury szacunku, włączenia i docenienia różnorodności. Rozwój i wdrażanie kompleksowych programów szkoleniowych na temat różnorodności i inkluzji dla osób zatrudnionych na wszystkich poziomach organizacji. Edukacyjne seminaria prowadzone przez ekspertki i ekspertów DEI. Pomagają one podnosić świadomość na temat korzyści płynących z różnorodności, eliminacji stereotypów, szacunku dla odmienności. Pozwalają też rozwijać umiejętności włączającej komunikacji i współpracy w różnorodnych zespołach.

Kampania międzybankowa na rzecz różnorodności i inkluzji „Różnorodność Naszą Siłą”. Jedność sektora wokół ważnych społecznie inicjatyw. Wspólna deklaracja, w której banki zobowiążą się do promocji różnorodności i inkluzyjności w branży i poza nią. Kampania społeczna w mediach społecznościowych i tradycyjnych, ukazująca historie sukcesu i pozytywny wpływ różnorodności w sektorze finansowym.

Budowanie partnerstw. Współpraca z organizacjami zewnętrznymi, takimi jak uniwersytety, organizacje pozarządowe i grupy interesu. Poszukiwanie możliwości wymiany najlepszych praktyk, wspólnego rozwoju inicjatyw DEI i rozszerzenia wpływu działań poza sektor bankowy.

WSPARCIE GRUP ZAGROŻONYCH WYKLUCZENIEM

Banki jako duże organizacje zaufania publicznego mają szczególną odpowiedzialność w kształtowaniu zmian społecznych i powinny być promotorami różnorodności, równości i inkluzyjności. Działając wspólnie sektor bankowy może zwiększyć siłę oddziaływania, stworzyć spójny i słyszalny głos na rzecz grup zagrożonych wykluczeniem. Wesprze w ten sposób cele zrównoważonego rozwoju zwłaszcza cel 5 równość płci i cel 10 mniej

nierówności. Zaangażowanie na rzecz grup zagrożonych wykluczeniem powinno być spójne i dotyczyć wszystkich interesariuszy: pracownic i pracowników, klientek i klientów, społeczności lokalnych, dostawców etc. Powinno być również uważne i otwarte na wiele wymiarów różnorodności z otwartego katalogu cech tożsamości pierwotnej, wtórnej i organizacyjnej. Wśród rozpoznanych cech niosących ryzyko dyskryminacji są m.in.: płeć, wiek, orientacja seksualna, tożsamość płciowa, pochodzenie etniczne, narodowość, sprawowanie funkcji opiekuńczych nad osobami zależnymi, niepełnosprawność, neuroatypowość, przynależność kulturowa. Każda organizacja powinna stale identyfikować ryzyka dyskryminacyjne. Zwracać uwagę również na te, które nie są wskazane w rekomendacjach i wdrażać odpowiednie działania zapobiegawcze. W dalszej części opracowania bardziej szczegółowo omówimy działania w obszarze równości płci (temat najdłużej obecny w dyskursie publicznym) i zarządzanie wiekiem, zwłaszcza wsparcie dialogu międzypokoleniowego, co wymaga szybkich działań w obliczu zmian demograficznych.

Podkreślamy jednak, że w odniesieniu do osób zatrudnionych kluczowe jest, by uwzględniać wszystkie ryzyka dyskryminacyjne. Ważne, by zadbać o inkluzywność w całym cyklu życia w organizacji (employee journey) we wszystkich procesach HR.

Szkolenia dla HR i kadry zarządzającej. Uczestnictwo osób pracujących w HR oraz kadry zarządzającej w regularnych szkoleniach skoncentrowanych na rozumieniu potrzeb osób z grup defaworyzowanych, aby zapewnić skuteczne wsparcie i adekwatną reakcję na wyzwania.

Inkluzywne procesy rekrutacji. Strategia rekrutacyjna, która jest otwarta i dostępna dla osób z różnorodnych społeczności. Promocja tej strategii w mediach społecznościowych, na uczelniach oraz we współpracy z organizacjami reprezentującymi te grupy. Eliminacja barier w procesie aplikacyjnym i rozmowach kwalifikacyjnych.

Elastyczne i inkluzywne świadczenia pracownicze projektowane z myślą o różnorodnych potrzebach wszystkich osób pracujących. Niech uwzględniają różne modele rodziny i sytuacje osobiste beneficjentek i beneficjentów, np. dostosowanie pakietów ubezpieczeń zdrowotnych, świadczeń związanych z urlopem rodzinnym

i opieką medyczną dla par jedнопłciowych, osób transpłciowych, rodziców społecznych, opiekunek i opiekunów osób zależnych, osób z niepełnosprawnościami etc.

Polityki antydyskryminacyjne. Skuteczne polityki i procedury antydyskryminacyjne. Kanały zgłoszeń niewłaściwych zachowań, które aktywnie chronią przed dyskryminacją na każdym etapie życia pracownicy i pracownika w organizacji (od rekrutacji do odejścia) i tworzą bezpieczne środowisko pracy dla wszystkich.

Sieci wsparcia. Zachęcanie do tworzenia oddolnych inicjatyw/sieci pracowniczych dla osób ze społeczności zagrożonych wykluczeniem oraz osób sojusznicznych, które służą szerzeniu świadomości, wymianie doświadczeń i opracowywaniu strategii włączania. Takie sieci odgrywają kluczową rolę w promowaniu różnorodności i inkluzywności w całej organizacji.

RÓWNOŚĆ PŁCI W SEKTORZE BANKOWYM – KOMPLEKSOWE PODEJŚCIE

Na rynku bankowym w Polsce, równość płci w zarządach i kadrach kierowniczych wciąż pozostaje wyzwaniem. Choć kobiety stanowią znaczącą większość spośród osób zatrudnionych na niższych szczeblach zarządzania, ich udział maleje w miarę awansowania w hierarchii organizacyjnej. W szczególności udział kobiet na poziomie zarządów jest bardzo niski – 19%. Drugą stroną medalu jest statystycznie dwa i pół raza większe obciążenie kobiet nieodpłatną pracą, funkcjami opiekuńczymi, czego konsekwencją jest osłabianie pozycji kobiet na rynku pracy. Wiąże się to z powstawaniem nierówności rodzicielskiej, gdzie ryzyka dyskryminacyjne mogą dotyczyć szczególnie ojców. Dbając o równość płci należy uwzględnić te perspektywy, wzmacniać udział kobiet w biznesie i promować zrównoważone role rodzicielskie i opiekuńcze.

Banki podejmują różne inicjatywy na rzecz zwiększenia udziału kobiet we władzach, w tym programy mentoringowe i szkolenia rozwijające kompetencje menedżerskie. Warto też rozważyć wprowadzenie programów międzybankowych w zakresie:

Niwelowanie luki płacowej. Adaptacja procesów HR i wprowadzenie zasad regulujących de-

cyzje menadżerskie związane z wynagrodzeniem, by eliminować lukę płacową kobiet i mężczyzn w organizacji. Eliminację luki płacowej można realizować m.in. przez: dbałość o równowagę zatrudnienia kobiet i mężczyzn w poszczególnych obszarach lub grupach stanowisk, zapewnienie neutralności płciowej przy podejmowaniu decyzji związanych z wynagrodzeniem, transparentność wynagrodzeń w ramach organizacji oraz poza nią. Sektor bankowy powinien dążyć do sprawiedliwego wynagradzania za porównywalny zakres pracy, niezależnie od płci.

Wzmocnienia widoczności kobiet. Banki powinny aktywnie promować osiągnięcia kobiet i ich przywództwo poprzez organizowanie i wspieranie wydarzeń branżowych, aktywne uczestnictwo kobiet w konferencjach i panelach dyskusyjnych oraz promowanie równości płci w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Tworzenie bazy ekspertek bankowych i koordynowanie procesu pokazania kompetencji kobiet mogą znacząco zwiększyć ich widoczność i wpływ.

Networking i mentoring. Wsparcie kobiet w rozwoju kariery przez rozwój i wdrażanie programów mentoringowych i sponsoringowych skierowanych specjalnie do nich. Platformy do wymiany wiedzy i doświadczeń między kobietami w sektorze oraz spotkania tematyczne, które umożliwią budowę silnych sieci wsparcia.

Programy kształcenia liderek. Warsztaty i szkolenia rozwijające umiejętności liderki, zarządzania finansami, analizy ryzyka oraz strategii biznesowej zaprojektowane specjalnie dla kobiet aspirujących do objęcia stanowisk w radach nadzorczych i zarządach. Możliwości uczestnictwa w praktycznych projektach lub symulacjach decyzji zarządczych, które pozwolą kandydatkom zastosować zdobytą wiedzę w praktyce i rozwijać umiejętności strategicznego myślenia. Wsparcie kobiet w budowaniu marki osobistej. Platforma dla uczestniczek programu, która umożliwi ciągłą wymianę wiedzy, dostęp do materiałów edukacyjnych i forum dyskusyjnego.

Zwalczanie „kary za macierzyństwo” i promowanie zaangażowanego ojcostwa. Należy otwarcie poruszać temat konsekwencji ekonomicznych i zawodowych, jakich kobiety doświadczają po zostaniu matkami. Warto również zachęcać ojców do równego korzystania z urlopów rodzicielskich, wspierać partnerski model rodziny.

Sektor powinien analizować i adresować sytuacje osób powracających do pracy po długotrwałych nieobecnościach i oferować elastyczne warunki pracy i programy powrotu do pracy, aby zapobiegać negatywnym skutkom rodzicielstwa.

Te zintegrowane działania pozwolą nie tylko na promocję równości płci na wszystkich poziomach zarządzania w sektorze bankowym, ale także tworzenie bardziej inkluzywnego i sprawiedliwego środowiska pracy, które docenia i wykorzystuje pełnię potencjału różnorodności.

DIALOG MIĘDZYPOKOLENIOWY

W kontekście starzejącej się kadry w sektorze bankowym oraz konieczności zwiększenia udziału osób poniżej 30. roku życia, sektor bankowy stoi przed ważnym zadaniem strategicznego i długoterminowego planowania swojej przyszłości kadrowej. Wyzwania związane ze starzejącą się populacją wymagają zintegrowanego podejścia, które pozwoli wykorzystać potencjał osób z długim stażem, jednocześnie rozwijać umiejętności i potencjał młodszego pokolenia. Oto rozszerzone rekomendacje.

Strategiczne planowanie zasobów ludzkich. Sektor bankowy powinien opracować długoterminowe strategie zarządzania talentami, które uwzględniają zmiany demograficzne i potrzebę zrównoważonego rozwoju kadry pracowniczej. Planowanie to powinno obejmować identyfikację luki kompetencyjnej i rozwój programów szkoleniowych dostosowanych do wyzwań biznesowych.

Rozwój kompetencji. Kluczowym elementem jest inwestycja w rozwój umiejętności osób z każdego pokolenia w odniesieniu do specyficznych potrzeb, aby zapewnić im narzędzia niezbędne do skutecznego działania w sektorze bankowym. Szczególną uwagę należy zwrócić na umiejętności cyfrowe, analityczne, poznawcze oraz społeczne, w tym umiejętności współpracy w różnorodnych zespołach.

Budowa potencjału przywódczego do prowadzenia różnorodnych generacyjnie zespołów, w tym gotowości do zarządzania różnorodnymi potrzebami (np. elastyczność) oraz zdolności do tworzenia bezpieczeństwa psychologicznego i słuchania.

Promowanie wymiany wiedzy międzypokoleniowej. Banki powinny zachęcać do wymiany wie-

dzy i doświadczeń między starszymi a młodszymi osobami poprzez programy mentoringowe, uczenie się społecznościowe i wspólne projekty, które sprzyjają lepszemu zrozumieniu i integracji międzypokoleniowej.

Promowanie różnorodności pokoleniowej.

Wspierane w miejscu pracy przez tworzenie zespołów wielopokoleniowych, w tym zarządów i rad nadzorczych, które mogą czerpać z doświadczeń i perspektyw osób w różnym wieku, rozwijać innowacyjność i kreatywność.

Budowanie ścieżek kariery. Klarowne ścieżki kariery i możliwości rozwoju dla osób z każdego pokolenia, adekwatnie do zidentyfikowanych potrzeb. Możliwość zmiany ról lub przechodzenia na stanowiska doradcze dla osób z długoletnim doświadczeniem zawodowym. Promocja podejścia uczenia się przez całe życie (life-long learning) i wzmacniania przez to pozycji na rynku pracy. Możliwość dalszej aktywności zawodowej w okresie emerytalnym.

Przyciąganie, zaangażowanie i utrzymanie.

Banki potrzebują strategii, które adresują specyficzne potrzeby i oczekiwania pokolenia Z. Powinny one weryfikować wymagania rekrutacyjne, czynniki wpływające na doświadczenie pracownicze (employee experience), możliwości uczestnictwa w innowacyjnych projektach oraz dostęp do dopasowanej do potrzeb oferty rozwojowej, również w obszarze rozwoju osobistego.

Budowanie kultury szacunku i włączenia.

Promocja kultury organizacyjnej, która szanuje i docenia różnorodność pokoleniową, a także eliminuje stereotypy związane z wiekiem i promuje równość szans.

Wdrażanie tych rekomendacji wymaga zintegrowanego podejścia i otwartości na zmiany. Pozwoli to sektorowi bankowemu nie tylko sprostać wyzwaniom związanym ze starzeniem się kadry, ale również wykorzystać potencjał młodszych pokoleń, by zapewnić innowacyjność, dynamikę rozwoju oraz długoterminową konkurencyjność.



ZAŁĄCZNIK 2: DZIAŁANIA NA RZECZ KLIENTÓW I SPOŁECZEŃSTWA



Aby wzmocnić działania sektora finansowego skierowane na zewnątrz i budować społeczeństwo bardziej inkluzywne i sprawiedliwe, sektor powinien skoncentrować się na następujących rekomendacjach.

Rozwój i promocja edukacji finansowej. Banki powinny rozszerzać i intensyfikować programy edukacyjne, które zwiększają świadomość finansową w społeczeństwie. Programy te powinny być dostosowane do potrzeb różnych grup społecznych, w tym zagrożonych wykluczeniem i ubóstwem, aby zapewnić ich maksymalną skuteczność.

Analiza i dostosowanie produktów bankowych. Regularny przegląd oferty produktowej pod kątem jej dostępności i przyjazności dla różnorodnych grup klientek i klientów. Ważne jest, aby usługi bankowe były projektowane z myślą o inkluzji, a banki oferowały rozwiązania dostosowane do potrzeb wszystkich segmentów społeczeństwa.

Umożliwienie bezpośredniej obsługi osobom ze szczególnymi potrzebami. Sektor finansowy powinien zadbać, aby osoby ze szczególnymi potrzebami, w tym osoby z niepełnosprawnościami, osoby starsze, osoby nieposługujące się językiem kraju, a także osoby transgender, miały dostęp do bezpośredniej obsługi, dostosowanej do ich potrzeb. Obejmuje to wprowadzenie specjalistycznych szkoleń dla osób zatrudnionych, dotyczących różnorodności płciowej i wrażliwości, zapewnienie możliwości łatwej aktualizacji danych osobowych i dokumentacji w sposób respektujący tożsamość płciową, jak również dostosowanie placówek i usług bankowych do potrzeb osób z różnymi rodzajami niepełnosprawności.

Wsparcie dla przedsiębiorczości kobiet i mniejszości. Inicjowanie i promocja programów

wsparcia dla przedsiębiorców z niedostatecznie reprezentowanych grup, które ułatwiają im dostęp do finansowania, szkoleń oraz sieci kontaktów biznesowych.

Opracowanie dostępnych produktów finansowych. Tworzenie i promocja produktów finansowych, które są dostępne dla osób o różnym poziomie dochodów, w szczególności oferowanie produktów z niskimi opłatami lub bez opłat, które mogą pomóc w przeciwdziałaniu wykluczeniu finansowemu.

Wsparcie dla ofiar przemocy finansowej. Implementacja skutecznych procedur i narzędzi pomocowych dla ofiar przemocy finansowej, w tym doradztwo finansowe i wsparcie w zarządzaniu długami, aby pomóc im odzyskać stabilność finansową.

Promowanie inkluzji cyfrowej. Dostosowanie narzędzi bankowości cyfrowej do potrzeb wszystkich użytkowników, w tym osób starszych, osób z niepełnosprawnościami oraz osób, które nie mają łatwego dostępu do technologii cyfrowych.

Budowanie partnerstw. Intensyfikacja współpracy z organizacjami pozarządowymi, edukacyjnymi i innymi instytucjami, które działają na rzecz przeciwdziałania wykluczeniu finansowemu i promowania inkluzji społecznej i finansowej.

Promowanie różnorodności i inkluzywności. Rozwój inicjatyw, które wspierają różnorodność wśród klientek, klientów i partnerów biznesowych, poprzez dzielenie się wiedzą, doświadczeniem i najlepszymi praktykami. Programy mentoringowe, kampanie społeczne i wspólne deklaracje branżowe mogą przyczynić się do budowania bardziej otwartego i akceptującego środowiska.

Konkursy i granty dla startupów i przedsiębiorstw społecznych promujących różnorodność, z finansowaniem najlepszych projektów.

Zarządzanie różnorodnością w bankach komercyjnych



ZWIĄZEK
BANKÓW
POLSKICH



KOBIETY W FINANSACH