Klub Male Champions of Change podsumowanie działań w 2019 roku

Wybrane dobre praktyki firm członkowskich

BNP PARIBAS · Coca-Cola · citi handlowy · Deloitte. · Discovery · tvn · MARS Petcare · mastercard · Microsoft · PHILIP MORRIS POLSKA · ULTiMO Part of B2Holding · MALE CHAMPIONS OF CHANGE SUKCES PISANY SZMINKĄ

Założenia Klubu Male Champions of Change

Klub Male Champions of Change został powołany w 2018 roku z inicjatywy założycielek **Fundacji Sukcesu Pisanego Szminką - Olgi Kozierowskiej i Olgi Legosz** oraz **Ambasadora Australii w Polsce, Paula Wojciechowskiego**. Głównym założeniem projektu jest działanie na rzecz wspierania różnorodności oraz promowanie równości szans kobiet i mężczyzn w biznesie, a także na rynku pracy poprzez zaangażowanie mężczyzn-prezesów. Pionierskie działania Klubu stanowią istotny element propagowania i praktycznego wdrażania najlepszych rozwiązań, a tym samym inspirowania innych firm do zmiany.

“Wspieranie kobiet, równości i różnorodności jest nie tylko ważną wartością, ale także kwestią o znaczeniu społeczno-gospodarczym. Do tej pory kobiety działały samodzielnie na rzecz zmian. Mamy świadomość, że dziś to już nie wystarczy. Czas, by w zmiany włączyli się także mężczyźni – liderzy, którzy mając władzę, mogą zaangażować się w działania i przyspieszyć te zmiany – podkreśla Olga Kozierowska, prezes Fundacji Sukcesu Pisanego Szminką.

“Mam ogromną satysfakcję, że australijska inicjatywa Male Champions of Change spotkała się z tak pozytywnym odzewem w Polsce. Cieszę się, że prezesi i dyrektorzy zarządzający największych firm w Polsce aktywnie angażują się w działania mające na celu zwiększenie liczby kobiet na kluczowych stanowiskach i poprawę warunków ich zatrudnienia. To niezmiernie ważne, by w pełni wykorzystać to, co mają do zaoferowania kobiety i nie ograniczać im możliwości rozwoju – mówi Paul Wojciechowski, Ambasador Australii.

Deklarację powołującą **Klub Male Champions of Change** początkowo podpisało sześciu prezesów międzynarodowych firm, a w 2019 do Klubu dołączyło kolejnych pięciu szefów firm.

Podejmujemy działania i wyznaczamy kierunek zmian, aby pokazać, że nowoczesne środowisko biznesowe swoje fundamenty buduje na kwalifikacjach, nie na płci.

Cele Klubu Male Champions of Change

Celem Klubu jest edukacja, budowanie świadomości i dzielenie się dobrymi praktykami, ale przede wszystkim stworzenie narzędzi, przynoszących konkretne rezultaty i dających się zastosować także w innych firmach zainteresowanych lepszym wykorzystaniem talentów kobiet i mężczyzn oraz budowaniem różnorodności.

W 2019 roku członkowie Male Champions of Change postawili przed sobą trzy najważniejsze cele:

1) zwiększenie liczby kobiet na wysokich stanowiskach,

2) likwidacja luki płacowej,

3) wprowadzanie narzędzi sprzyjających lepszemu wykorzystaniu talentów obu płci.

Członkowie Klubu chcą także działać na rzecz upowszechniania urlopów rodzicielskich wśród mężczyzn. Tak, aby mężczyźni korzystali nie tylko z urlopów tacierzyńskich, ale również współdzielili z partnerkami urlopy rodzicielskie. W rezultacie kobiety będą mogły szybciej wrócić do pracy.

Chcemy inspirować siebie nawzajem oraz inne firmy do wprowadzania nowych standardów zatrudnienia i rozwoju pracowników.

Wspieranie różnorodności w biznesie jest ważne

Choć pocieszający jest fakt, że odsetek kobiet w zarządach firm na całym świecie rośnie, problem parytetu płci w biznesie nadal nie został rozwiązany. Badania potwierdzają, że bariery utrudniające osiągnięcie różnorodności w organizacjach nie zniknęły. Jeżeli globalny trend nie ulegnie przyspieszeniu, czyli wzrost udziału kobiet nie przekroczy ok. 1% rocznie, osiągnięcie odpowiedniego parytetu w skali światowej zajmie nawet 30 lat.[1] Oznacza to potrzebę traktowania różnorodności jako celu strategicznego, wpisania do zadań zarządów i podjęcia odpowiednich inicjatyw. Schematy kulturowe, podświadome uprzedzenia, brak traktowania różnorodności jako celu biznesowego, to kilka z tematów wymagających konkretnych działań.

Stawianie na różnorodność może przynieść korzyści biznesowe. Badanie przeprowadzone pośród 1700 firm z ośmiu krajów wykazało, że aż 45% organizacji, w których zróżnicowanie pracowników było powyżej średniej, zaliczyło wzrost dochodu na przestrzeni ostatnich 3 lat [2].

Wzrost różnorodności w organizacji przekłada się nie tylko na jej wyniki finansowe, lecz także na poprawę poziomu innowacyjności. Różnorodność zespołów wpływa na tworzenie produktów i usług lepszej jakości. Dzieje się tak m.in. dzięki zderzeniu ze sobą różnych perspektyw. Takie podejście pomaga w tworzeniu strategii, wprowadzaniu innowacyjnych rozwiązań czy też w zarządzaniu firmą. Uwzględniając więcej czynników, zarządy dochodzą do trafniejszych decyzji, a sam proces staje się znacznie ciekawszy w urozmaiconym środowisku. Męsko-damskie zespoły pozwalają patrzeć na biznes z różnych perspektyw, skuteczniej odpowiadając na potrzeby coraz bardziej zróżnicowanej grupy klientów.

Różnorodność w organizacjach zapewnia także konkurencyjność firmy na rynku pracy. Wielu pracowników wskazuje bowiem działania związane z tworzeniem kultury włączającej jako istotny czynnik wyboru pracodawcy.

[1] Raport Deloitte: Kobiety w zarządach. Perspektywa globalna, październik 2019, www.deloitte.com/pl/WOB2019 www.deloitte.com/pl/WOB2019

[2] Raport Boston Consulting Group: How diverse leadership teams boost innovation, R. Lorenzo i in., listopad 2019, http://www.bcg.com

Na różnorodność pracowników pod względem płci stawiają dziś przede wszystkim duże korporacje. To one pierwsze dostrzegły, że zatrudnianie kobiet pozytywnie przekłada się zarówno na styl zarządzania, jak i kulturę organizacyjną.

Dotychczas kobiety samodzielnie działały na rzecz zmian, jednak w przypadku Klubu Male Champions of Change ich sprzymierzeńcami zostali mężczyźni zajmujący wysokie stanowiska w polskich oddziałach międzynarodowych firm. Dzięki temu są inicjatorami i promotorami pozytywnych zmian w środowisku biznesowym.

Prezesi zrzeszeni w polskim Klubie podkreślają, że ważne są dla nich rozwiązania uwzględniające specyfikę polskiego rynku pracy i problemów z nim związanych. Według raportu „Ukryty potencjał polskiego rynku pracy. Kobiety nieaktywne zawodowo" opracowanego przez Deloitte na zlecenie Coca-Cola, wprowadzając kobiety nieaktywne zawodowo na rynek pracy, do 2025 roku Polska może zwiększyć PKB o ponad 51 mld złotych[3]. Podejmowane przez nas działania przynoszą korzyści nie tylko firmom – mogą w istotny sposób przyczynić się do wzmocnienia polskiej gospodarki.

[3] Raport Deloitte: Ukryty potencjał polskiego rynku pracy. Kobiety nieaktywne zawodowo, marzec 2018, https://www.coca-cola.pl/content/dam/one/pl/czyn-dobro/jak-byc-spełniona-kobieta/Ukryty-potencjal_Kobiety-nieaktywne-zawodowo_small.pdf

Członkowie Klubu Male Champions of Change:

Bartosz Ciołkowski, Dyrektor Generalny na Polskę, Czechy i Słowację, Mastercard Europe

Piotr Dziwok, Prezes Zarządu Shell Polska

Przemek Gdański, Prezes Zarządu BNP Paribas Bank Polska SA

Stoyan Ivanov, Dyrektor Generalny Coca-Cola Poland Services

Piotr Korycki, Prezes Zarządu TVN

Mark Loughran, Dyrektor Generalny Microsoft w Polsce

Marek Metrycki, Partner Zarządzający Deloitte Polska

Michał Mierzejewski, Prezes Zarządu Philip Morris Polska i Kraje Bałtyckie

Sławomir Niżałowski, Prezes Zarządu Mars Polska, Segment Karmy dla Zwierząt

Adam Parfiniewicz, Head of Unsecured Collection B2Holding i Przewodniczący Rady Nadzorczej Ultimo

Sławomir S. Sikora, Prezes Zarządu Citi Handlowy

Współzałożyciele o Klubie

(...) Chcemy być liderami zmian, którzy wskażą drogę innym menedżerom i zainspirują ich do walki ze stereotypami. Jest to konieczne, aby funkcjonować w środowisku o równych szansach dla wszystkich, co ma wpływ nie tylko na lepszą równowagę w miejscu pracy, ale również na wyniki finansowe firm, dzięki wykorzystaniu potencjału różnorodności.

Bartosz Ciołkowski

(...) Przede wszystkim jednak powinniśmy pracować nad zmianami mentalności i kultury środowisk biznesowych. Musimy głośno i wyraźnie mówić o pozytywnym wpływie kobiet na kluczowych stanowiskach na wyniki współzarządzanych przez nie firm i metodycznie wprowadzać zmiany w naszym własnym otoczeniu.

Przemysław Gdański

(...) Wierzę, że różnorodność jest czymś więcej niż sloganem i widziałem, jak w praktyce przekłada się na budowanie wartości w organizacjach. Talent jest przecież rozdystrybuowany w całej populacji, więc żeby należycie wykorzystać go dla dobra naszych klientów, musimy pozostać otwarci na różne jego formy. (...)

Mark Loughran

(...) Naszym obowiązkiem, jako pracodawców, jest wspierać kobiety, inwestować w ich talenty i kompetencje oraz działać na rzecz poprawy warunków ich zatrudnienia. Musimy otwarcie przyznać, że wciąż jest wiele do zrobienia i połączyć nasze wysiłki, by zmiany były widoczne w krótkim okresie czasu i w całej Polsce. (...)

Stoyan Ivanov

W Deloitte przywiązujemy dużą wagę do budowania kultury opartej na różnorodności – dbamy o włączenie i rozwój pełnego potencjału naszych pracowników, zarówno kobiet, jak i mężczyzn. Wspieram inicjatywę Male Champions of Change, gdyż uważam, że kobiety wnoszą do biznesu wartość nie mniejszą niż mężczyźni i dlatego potrzebujemy konkretnych działań na poziomie strategicznym – zmian systemowych i kulturowych, które mogą przełożyć się m.in. na zwiększenie liczby kobiet w zarządach. Wierzę, że poprzez dzielenie się dobrymi praktykami i wspólne zaangażowanie możemy wypracować skuteczne rozwiązania na rzecz budowania różnorodności w biznesie oraz zachęcić liderów do aktywnych działań w tym obszarze.

Marek Metrycki

Mówiąc o różnorodności zawsze zaczynam od tzw. inclusion (włączenie), bo aby stworzyć różnorodne środowisko pracy należy rozpocząć działania od kształtowania postawy otwartej na drugiego człowieka, na jego indywidualizm i jego indywidualne potrzeby. Takie podejście leży u podstaw naszej polityki wspierania rozwoju kobiet w organizacji. Nie chodzi tylko o to, by populacja pracowników w naszej firmie była zróżnicowana, ale o coś znacznie ważniejszego - by głos kobiet był słyszalny i miał moc sprawczą. To lata pracy i działań, ale także ważnych decyzji, takich jak choćby uregulowanie polityki wynagrodzeń, tak by było ono adekwatne do posiadanych kompetencji, a nie zależne od płci. Wierzę, że tego typu inicjatywy wzmacniają kobiety pracujące w Citi Handlowy i, że to nasza inwestycja w lepszą przyszłość!

Sławomir S. Sikora

Budowanie ścieżki kariery

Członkowie Klubu Male Champions of Change zwrócili przede wszystkim uwagę na brak równowagi w budowaniu ścieżek kariery.

Kobiety mogą napotykać bariery podczas całego cyklu życia pracownika w organizacji.

Już na etapie ogłoszenia w procesie rekrutacji może okazać się, że język opisujący stanowisko pracy zawiera słowa, które są nacechowane płciowo. To może powodować, że na pewne ogłoszenia kobiety nie odpowiadają, uznając je za nieodpowiednie dla siebie. Rekruterzy również posiadają swoje nieuświadomione uprzedzenia (z ang. unconscious bias), które sprawiają, że mogą być nieobiektywni podczas rozmów kwalifikacyjnych, wybierając osoby podobne do siebie, bądź kierując się swoimi przekonaniami wynikającymi np. ze stereotypów kulturowych. Brak wymagań ze strony organizacji w stosunku do firm headhunterskich dotyczących proporcji kobiet zapraszanych do procesu rekrutacyjnego powoduje, że kobiety nie pojawiają się w puli kandydatów tak często, jak mogłyby, gdyby istniał taki wymóg.

Bariery pojawiające się na etapie rozwoju i promocji kobiet w organizacji związane mogą być również z przekonaniami liderów oraz brakiem konkretnych wytycznych i procedur w organizacji. Brak wymagań dotyczących równości płci przy selekcji pracowników do programów rozwojowych, promocji i awansów powoduje, że procesy nie są zobiektywizowane, przez co np. liderzy częściej typują mężczyzn, uznając ich za bardziej dyspozycyjnych lub zainteresowanych pewnymi określonymi stanowiskami w firmie. Organizacje, które nie monitorują regularnie proporcji płci w zakresie dostępu do szkoleń, promocji, odejść, rekrutacji, retencji, również gorzej wypadają w zarządzaniu różnorodnością.

Ostatnią kwestią jest temat związany z macierzyństwem i przerwą kobiet w karierze. Zdarza się, że kobiety w ciąży lub zaraz po urlopie macierzyńskim nie są uwzględniane w ścieżkach rozwoju karier, otrzymują mniej ambitne projekty lub odchodzą z firm, nie widząc dla siebie miejsca w organizacji.

Także po stronie kobiet zaobserwować można przeszkody związane z niedostateczną pewnością siebie oraz brakiem śmiałości w sięganiu po nadarzające się okazje do rozwoju i awansu. Perfekcjonizm i założenie, że muszą być stuprocentowo gotowe do objęcia wyższych stanowisk sprawiają, że nie wykorzystują wystarczająco pojawiających się szans w organizacjach.

Firmy reprezentowane przez członków Klubu Male Champions of Change stosują wiele dobrych praktyk adresujących problemy związane z budowaniem ścieżki kariery.

Jednym z elementów ukierunkowanych na zapewnienie różnorodności jest korzystanie w trakcie rekrutacji z puli kandydatów uwzględniającej w równych proporcjach kobiety i mężczyzn.

Microsoft w swoich procesach rekrutacyjnych dąży do tego, żeby na krótkiej liście kandydatów znalazła się co najmniej jedna kobieta oraz upewnia się, żeby w grupie osób z biznesu spotykających się z kandydatami na dane stanowisko, była przynajmniej jedna kobieta. Ma to na celu wyeliminowanie tendencyjności i uprzedzeń w myśleniu oraz zwiększenie obiektywności oceny. Organizacja cyklicznie przeprowadza również szkolenia nastawione na zatrudnianie inkluzywne (inclusive hiring) dla managerów prowadzących rekrutacje.

Firma Deloitte w ramach procesu rekrutacji stosuje podejście "równych szans" zarówno dla mężczyzn, jak i kobiet. Dba również o różnorodny skład zespołów oceniających kandydatów i kandydatki podczas paneli na stanowiska partnerskie w firmie.
Philip Morris przywiązuje wielką wagę do różnorodności już na etapie rekrutacji, a celem firmy jest rekrutacja w proporcjach 50/50 kobiet i mężczyzn. W ciągu ostatnich 2 lat, organizacji udało się osiągnąć poziom 48/52. Podmioty zewnętrzne, zajmujące się rekrutacją do Phillip Morris, muszą zagwarantować w każdym projekcie rekrutacyjnym zarówno kandydatów, jak i kandydatki, a na tzw. short listach musi się znajdować minimum jedna kobieta. Bardzo istotną praktyką rekrutacyjną jest także oferowanie minimalnego wynagrodzenia na stanowisku nawet, gdy kandydatka/ kandydat ma niższe oczekiwania.

Jedną z naczelnych zasad rekrutacji w Mastercard jest uwzględnianie kandydatur kobiet na stanowiska menedżerskie i wyższe, co w długiej perspektywie zapewnia większą różnorodność płci w zespołach kierowniczych.

Citi Handlowy przeprowadza regularne szkolenia z zakresu „Inclusion" i „diversity". Wśród nich należy wyróżnić warsztaty dla kadry menedżerskiej z tzw. ukrytych stereotypów (unconcious bias). Przy czym sama różnorodność rozumiana jest tu znacznie szerzej niż kwestia kobiet i mężczyzn.

Podobne podejście ma Shell i regularnie zapewnia swoim pracownikom szkolenia oraz programy z zakresu Diversity&Inclusion.

BNP Paribas jako jedną z grup docelowych, do których kieruje swoje działania rekrutacyjne, wymienia mamy powracające na rynek pracy. Bank organizuje m.in. dla nich dni otwarte w contact center w Warszawie i Rudzie Śląskiej, żeby mogły zapoznać się ze specyfiką pracy na tym stanowisku, dowiedzieć się jak mogą pogodzić pracę z wychowywaniem dzieci.

Oprócz tego, większość organizacji umożliwia swoim pracownikom kontynuowanie budowania kariery w różnych obszarach, dzięki czemu pracownicy mogą poszerzać kompetencje z jednoczesną eliminacją tzw. „efektu szklanego sufitu".

Dla Citi Handlowy zwiększenie udziału kobiet na zarządczych stanowiskach to jeden z kluczowych celów w budowaniu polityki różnorodności. Kilka lat temu bank podjął szereg działań, które mają do tego prowadzić. Wśród nich warto wymienić choćby kwestię planów sukcesji i uwzględniania w nich zarówno kobiet jak i mężczyzn, którzy mają być następcami danego menedżera. Motorem zmian był także szeroki program mentoringowy. Wewnętrzne działania, które po pierwsze obejmują nie tylko kobiety zajmujące stanowiska jeden poziom niżej od zarządu, ale również dwa, trzy szczeble niżej.

Stanowisko Prezesa Zarządu w Ultimo zajmuje kobieta, a kobiet na stanowiskach senior menadżerskich jest zdecydowanie więcej niż mężczyzn. W Ultimo o awansie decydują kompetencje, realizacja celów, zaangażowanie i postawa, w ten sam sposób oceniane są kobiety i mężczyźni. Wiele kobiet w kluczowy sposób przyczyniło się do rozwoju firmy, stąd też odwaga i nastawienie na ich awansowanie.

Również większa część firm ma w ofercie specjalistyczne programy i platformy e-learningowe do samorozwoju. Kobiety mogą korzystać z programów mentoringowych przeznaczonych wyłącznie dla nich, a na zajęciach koncentrują się zarówno na poszerzaniu kompetencji, jak i rozwijaniu takich umiejętności jak autopromocja.

Microsoft oferuje Kobietom w swojej organizacji udział w programie FLOW (Female Leaders On the Way), którego celem jest wspieranie ich w rozwoju do ról managerskich i strategicznych. Program składa się z trzech kilkudniowych wyjazdów w roku z rozpisanym programem szkoleniowym, warsztatami oraz mentoringiem z Regionalnymi Liderami. Profile oraz plany rozwojowe uczestniczek i absolwentek programu omawiane są każdorazowo przy sesjach sukcesyjnych oraz otwartych rolach managerskich. Mierzony też jest ich rozwój poprzez ilość objętych stanowisk kierowniczych przez absolwentki programu.

BNP Paribas dla swoich managerów i pracowników przeprowadziło webinary pt. „Kultura w Miejscu Pracy", podczas którego prezentowano sposoby zapobiegania nieprawidłowościom w pracy, takim jak dyskryminacja czy mobbing. Bank wdrożył również projekt „#KOBIETY zmieniające BNP Paribas", który pomaga wzmocnić role kobiet w organizacji.

W Deloitte w ramach wewnętrznej sieci kobiet Women@Deloitte, odbywają się m.in. sesje szkoleniowe z zakresu budowania pewności siebie, w których wzięło udział 250 uczestniczek. W ramach programów rozwojowych, skierowanych do wszystkich pracowników, firma dba również o to, aby monitorować proporcje kobiet i mężczyzn biorących w nich udział.

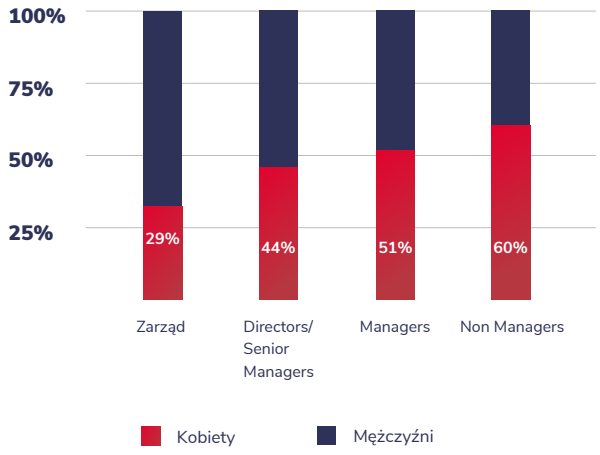
Stawiając na budowanie pewności siebie kobiet, Mastercard w Polsce szkoli na bieżąco nowe ekspertki, które coraz częściej reprezentują firmę na eventach branżowych, a także w mediach.

Reprezentacja kobiet w zarządach oraz na stanowiskach kierowniczych

Globalnie 17% stanowisk w zarządach przedsiębiorstw zajmują kobiety. To wzrost od 2017 roku o niemal dwa proc. Wzrost ten jest jednak wciąż zbyt powolny. Choć średnia globalna nieznacznie wzrosła, tylko sześć krajów na świecie może pochwalić się średnią powyżej 30%. W czternastu krajach Unii Europejskiej kobiety stanowią średnio co najmniej 25% członków kadry zarządczej.[4]

W Polsce kobiety stoją na czele 6 % firm i stanowią 13 % członków zarządów wszystkich spółek giełdowych. Zajmują też 15,8 % miejsc w radach nadzorczych spółek giełdowych z rynku głównego[4]. Na tym tle firmy należące do Klubu Male Champions of Change mogą pochwalić się sporymi osiągnięciami.

Procent kobiet na stanowiskach w firmach należących do Klubu Male Champions of Change



*średnia dla wszystkich firm członkowskich

[4] Raport Deloitte: Kobiety w zarządach. Perspektywa globalna, październik 2019, www.deloitte.com/pl/WOB2019

Firmy działające w ramach Klubu Male Champions of Change wprowadziły rozwiązania angażujące pracowników przechodzących na urlopy macierzyńskie i ojcowskie, a także kobiety w ciąży, w procesy planowania awansów.

Między innymi w Coca-Cola Polska, awansami objęte są również kobiety w ciąży (2 przypadki w ciągu ostatniego roku). W Mastercard każdemu pracownikowi płci męskiej przysługuje dodatkowy pełnopłatny, 8-tygodniowy urlop rodzicielski dla mężczyzn. Dzięki temu matka dziecka może szybciej wrócić do pracy lub zdecydować się przez ten czas zajmować dzieckiem wspólnie z ojcem.

Coca-Cola Polska oferuje swoim pracownikom możliwość tymczasowego objęcia innego stanowiska za osobę odchodzącą na urlop macierzyński. Z jednej strony poszerza to kompetencje pracowników, którzy obejmują zastępstwo, z drugiej - daje poczucie bezpieczeństwa kobietom przechodzącym na urlop, że stanowisko będzie na nie czekać po powrocie do firmy.

W Deloitte działa program “Minimum standard for maternity and parental leave”, który opiera się na czterech filarach. Pierwszy: meaningful conversations (znaczące rozmowy) - ma zagwarantować przyjazną atmosferę do zakomunikowania pracodawcy, że się jest w ciąży. Drugi: evaluation and promotion (oceny i awanse), zwraca uwagę na to, by przyszłe matki nie były pomijane w awansach. Pomaga im w tym fakt, że podczas pobytu na urlopie macierzyńskim firma zapewnia im - jeśli tylko będą chciały skorzystać - pełny kontakt z firmą i dostęp do prowadzonych szkoleń. Na tym opiera się trzeci filar polityki – connectivity (pozostawanie w kontakcie). Ma zagwarantować, że kiedy kobieta wróci do pracy, będzie miała rozeznanie, co ważnego z punktu widzenia jej specjalizacji wydarzyło się zarówno w firmie jak i w branży, którą się zajmuje. Czwarty filar - recurring portfolio (ciągłość projektów) gwarantuje, że po powrocie do pracy matki będą mogły kontynuować pracę na swoich dotychczasowych lub nowych projektach. W firmie działa także program mentoringu rodzicielskiego, skierowany dla rodziców, którzy planują urlop rodzicielski, są w jego trakcie lub wracają do pracy po jego zakończeniu.

Firma Ultimo jest bardzo elastyczna wobec potrzeb pracujących rodziców. W biurze są kąciki zabaw dla dzieci, czy pokój dla rodzica z małym dzieckiem. Dla powracających z urlopów macierzyńskich matek firma ma specjalny onboarding, a dla wszystkich rodziców wewnętrzną grupę wsparcia „Kooperatywa rodzicielska", gdzie rodzice pomagają i doradzają sobie wzajemnie.

W firmie Mars naturalną praktyką jest, że kobiety przebywające na urlopach macierzyńskich otrzymują zarówno premię roczną uzależnioną od wyników biznesowych, jak i coroczną podwyżkę wynagrodzenia zależną od wyników indywidualnych.

W Philip Morris Polska od listopada zostały wdrożone nowe rozwiązania dla osób wracających z urlopów macierzyńskich bądź rodzicielskich. Jednym z wdrożonych benefitów jest możliwość pracy na pół etatu przy pełnym wynagrodzeniu przez pierwszy miesiąc po powrocie oraz podwyższanie wynagrodzenia od razu po powrocie.

BNP Paribas również dba o mamy powracające do pracy. W segmencie sprzedaży detalicznej banku przez dwa pierwsze miesiące po powrocie obowiązują je zmniejszone plany sprzedażowe (oczywiście równościowo, wszyscy pracownicy powracający po dłuższej absencji, powyżej 6 miesięcy - mają takie same prawo).

Elastyczna praca

Kolejnym zagadnieniem, które dostrzegli członkowie Klubu Male Champions of Change, jest niedostateczne wykorzystywanie potencjału elastycznych form pracy.

Związana jest z tym również potencjalna niechęć pracodawców do tego typu form, podparta argumentem braku rozwiązań prawnych. Temat ten wymaga od firmy zaufania do pracownika oraz odwrotnie - zaufania pracownika do firmy.

Firmy potrzebują gwarancji, że pracownik, który ma możliwość pracy zdalnej lub elastycznego podejścia do godzin i miejsca pracy, będzie w pełni zaangażowany w swoje projekty oraz w życie firmy.

Nadal dominuje przekonanie, że możliwość skorzystania z elastycznych godzin pracy oraz pracy zdalnej przysługuje pracownikom jedynie w przypadku nieprzewidzianych sytuacji rodzinnych albo zdrowotnych.

48%

Według badań Deloitte „Pierwsze kroki na rynku pracy. Liderzy przyszłości." z 2018 roku, aż 48% badanych z „pokolenia Y" wskazuje elastyczne godziny pracy jako istotny element kultury organizacyjnej potencjalnych pracodawców[5].

[5]Raport Deloitte: Pierwsze kroki na rynku pracy, Deloitte Polska, listopad 2018, https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/hr-pierwsze-kroki-na-rynku-pracy-2018-kadry.html

Wszystkie firmy należące do Klubu Male Champion of Change wdrożyły programy elastycznego czasu i miejsca pracy oraz programy pracy zdalnej.

Elastyczne godziny pracy oraz praca zdalna pozwalają pracownikom łączyć różne role społeczne oraz obszary życia. Dlatego każda z firm, które uczestniczą w programie, zapewnia te udogodnienia zatrudnionym.

Przykładowo, w biurze głównym i biurach regionalnych Shell Polska pracownicy w zależności od roli mogą pracować z domu okazjonalnie lub wybrać pracę zdalną na pełen etat.

Z kolei Coca-Cola, poza elastycznym czasem pracy i możliwością pracy z domu, oferuje swoim pracownikom w okresie letnim skrócone piątki - jeżeli pozwalają na to obowiązki, pracownicy wychodzą z biura po 4 godzinach pracy.

Pracownicy Phillip Morris mają możliwość skompresowania tygodnia pracy do 4 dni po 9 godzin i jednego, czterogodzinnego.

Bank BNP Paribas zapewnia swoim pracownikom ponadwymiarowe dni urlopu, które pracownicy mogą wykorzystać na czas poświęcony rodzinie. Bank oferuje pracownikom możliwość pracy zdalnej, w wymiarze 6 dni w miesiącu.

Mastercard w Polsce oferuje swoim pracownikom FLEX WORK PROGRAM, dzięki czemu możliwa jest praca zdalna i elastyczne godziny pracy, np. wcześniejsze lub późniejsze rozpoczęcie dnia pracy lub dłuższa przerwa w ciągu dnia. Pracownicy mogą też łączyć te opcje, pracując w biurze tylko część dnia, a pozostałą część zdalnie.

W Deloitte pracownicy korzystają z polityki elastycznego czasu i miejsca pracy, która pomaga w godzeniu życia zawodowego z prywatnym. Jednocześnie firma popularyzuje wykorzystywanie nowoczesnych technologii w codziennej pracy, minimalizując konieczność podróży służbowych oraz zdalne prowadzenie projektów.

Firma Microsoft, oprócz oferowania swoim pracownikom elastycznego czasu i miejsca pracy oraz możliwości nieograniczonej pracy zdalnej, promuje te idee również wśród swoich klientów - uczy ich, jak wykorzystywać narzędzia technologiczne w nowoczesnym modelu pracy.

Elastyczne godziny rozpoczęcia pracy wprowadzone przez firmę Mars, oprócz wygody dla pracowników, pozwalają zachować równowagę pomiędzy pracą, a życiem prywatnym. Dodatkowo od kilku lat, o ile pozwala na to specyfika stanowiska i bieżące obowiązki, pracownicy mogą pracować z domu.

Podobnie kwestia ma się w Ultimo. Pracownicy mają możliwość wykonywania pracy zdalnie, jeżeli pozwala na to jej charakter. Firma jest elastyczna i stara się dopasować do potrzeb pracowników.

W jaki sposób elastyczne podejście do pracy zmienia firmę i pracowników?

- Pozwala zachować równowagę work/life
- Wpływa pozytywnie na efektywność pracy
- Poprawia samopoczucie pracowników
- Aktywizuje zawodowo kobiety powracające na rynek pracy
- Sprawia, że firma staje się atrakcyjniejsza dla potencjalnych pracowników młodszego pokolenia
- Wzmacnia więź między pracownikiem a pracodawcą
- Pozwala na pełne wykorzystanie potencjału pracownika w odniesienie do jego/jej indywidualnych potrzeb

Różnice wynagrodzeń

Innym obszarem, któremu przyjrzeli się członkowie Klubu Male Champions of Change, jest różnica płac.

Różnica płac między kobietami a mężczyznami w Polsce wynosi średnio ok. 7% na niekorzyść kobiet. Pomimo faktu, że na tle ogólnej statystyki dla Unii Europejskiej, która wynosi 16,2%, Polska wypada zdecydowanie dobrze, pozostaje nadal wiele do zrobienia[6].

Najważniejszą kwestią w przypadku tego problemu jest brak jasno określonych poziomów wynagrodzeń dla pracowników.

7%
różnica płac w Polsce

16%
różnica płac w sektorze prywatnym

[6]Gender Pay gap statistics, Eurostat, http://www.ec.europa.eu (12.11.2019)

Każda z firm, które reprezentują członkowie Klubu Male Champions of Change, ma jasno określone zasady ustalania zarobków już na etapie rekrutacji - najważniejsze są kwalifikacje i doświadczenie, nie płeć.

Podstawowym sposobem niwelowania luki płacowej jest audytowanie i coroczne wyrównywanie wynagrodzeń. Popularnym narzędziem staje się również wielopoziomowa weryfikacja ofert w trakcie zatrudniania pracowników, która pozwala zniwelować ryzyko powstania luk płacowych.

W przypadku kobiet w ciąży lub na urlopach macierzyńskich, firmy oferują im takie same podwyżki lub premie jak pozostałym pracownikom. Dzięki temu kobiety wracając do pracy, są na tym samym poziomie finansowym, jak pozostali pracownicy.

Philip Morris Polska pod koniec 2018 roku został uhonorowany prestiżowym Certyfikatem Równych Płac, potwierdzającym, że firma wynagradza kobiety i mężczyzn jednakowo, a wkład i wysiłki pracowników w działalność biznesową i rozwój firmy cenione są niezależnie od płci.

Citi Handlowy od kilku lat rewiduje wynagrodzenia swoich pracowników zgodnie z przyjętą zasadą „Wynagrodzenie nie ma płci. Wynagradzamy za kompetencje".

Bank BNP Paribas corocznie w ramach realizacji programu podwyżkowego wyodrębnia fundusz przeznaczony na niwelowanie luki płacowej.

Brak różnicy wynagrodzeń wpływa na pracowników i organizację

- Daje poczucie satysfakcji i spełnienia zawodowego
- Zwiększa atrakcyjność firmy dla pracowników oraz konkurencyjność firmy na swoim rynku
- Motywuje kobiety do aktywizacji zawodowej
- Umożliwia równy rozwój pracowników
- Buduje poczucie sprawiedliwego traktowania

Głos kobiet

Ostatnim obszarem, którym zajęli się członkowie Klubu Male Champions of Change, jest zachowanie różnorodności podczas debat na konferencjach biznesowych.

Fora dyskusyjne, w tym konferencje i panele biznesowe, stanowią platformę wymiany doświadczeń, a także różnych perspektyw. Brak różnorodności ogranicza jakość rozmowy.

Niestety wciąż obserwujemy niską reprezentację kobiet ekspertek w przestrzeni publicznej, mediach, jak również w roli prelegentek podczas strategicznych konferencji gospodarczych. Często kobietom trudno wejść do męskiego grona specjalistów, gdyż są rzadziej zapraszane do zabierania głosu w dziedzinach postrzeganych stereotypowo jako męskie, np. polityka, ekonomia, giełda, rynek, czy motoryzacja.

Zwiększenie reprezentacji kobiet w dyskusji publicznej podniesie jej jakość merytoryczną, wpłynie na różnorodność dyskusji, a ponadto będzie zachętą dla innych kobiet do zabierania głosu w ważnych dyskusjach biznesowych.

Kobiety stanowią 49% wszystkich pracowników, dlatego powinny mieć swoją reprezentację podczas paneli biznesowych.

26
liczba debat, w których udział wzięły firmy z Klubu

23/26
liczba debat, w których uczestniczyły kobiety

3/26
liczba debat, do których zaproszono kobiety na prośbę firm z Klubu

Podstawowym sposobem walki z brakiem reprezentacji kobiet w dyskusjach biznesowych była rezygnacja członków Klubu Male Champions of Change lub przedstawicieli ich firm z udziału w takich panelach.

Piotr Dziwok z Shell podkreśla, że jego firma nie tylko analizuje skład uczestników paneli dyskusyjnych, ale przede wszystkim jeszcze częściej oddaje głos własnym ekspertkom podczas dyskusji i konferencji zewnętrznych. Tego rodzaju praktyki są również normą w innych firmach, m.in. Coca-Cola Polska.

O krok dalej poszedł m.in. Przemek Gdański z BNP Paribas Bank Polska, który dwa razy skutecznie namówił organizatorów kongresów bankowych do zaproszenia ekspertek na te wydarzenia. Udało się to również Mastercard w Polsce - firma dwukrotnie z sukcesem interweniowaław sprawie zaproszenia kobiet do paneli dyskusyjnych.

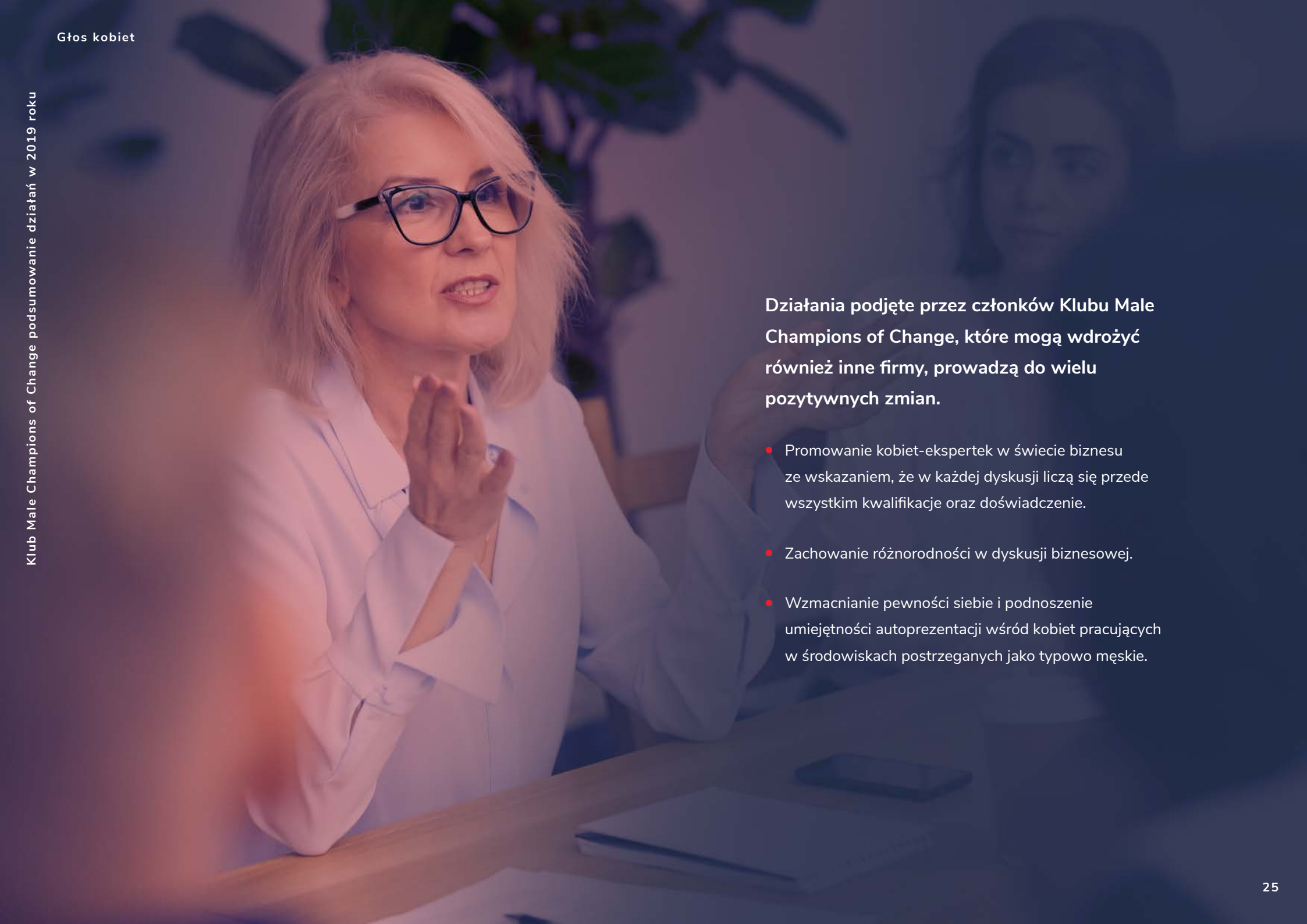
Firma Deloitte wprowadziła zasadę także w odwrotną stronę - podczas panelu Klubu SheXO - do żeńskiego grona specjalistek zaproszeni zostali mężczyźni, aby zachować różnorodność perspektyw i dyskusji. Ważną praktyką jest również prowadzenie szkoleń z autoprezentacji i budowania własnej marki, takich jak „Women Leadership Network" prowadzonych w firmie Mastercard. Oprócz warsztatów, firmy zachęcają swoje specjalistki do brania udziału w biznesowych konferencjach.

Z kolei Adam Parfiniewicz z firmy Ultimo, wpinając w klapę swojej marynarki różową różę, rozpoczął akcję #niejestemkobietą. Kwiat symbolizuje protest przeciwko praktykom niezapraszania kobiet do branżowych dyskursów.

Podobnie zachował się Sławomir Stefan Sikora z CITI Handlowego. Na Forum Kapitałowym Forbes wystąpił ze storczykiem, który również symbolizował wsparcie dla specjalistek w świecie biznesu. Ponadto, wcześniej firma interweniowała, by do panelu dyskusyjnego zaprosić kobietę.

Ważnym elementem, który wspiera kobiety w Citi Handlowym, pozostaje także inicjatywa pracownicza CitiWomen. To oddolny ruch, który ma na celu wyłapywać kobiety zainteresowane realizacją kariery i poznawać ich potrzeby, by potem wspierać je przez cały rok przez działania szkoleniowe, edukacyjne, inspirujące spotkania, zewnętrzne programy mentoringowe etc. Co ważne, działania CitiWomen wspierane są również przez członków zarządu.

Shell globalnie działa również na rzecz zaangażowania kobiet w nauki ścisłe, by w efekcie zatrudniać więcej kobiet na stanowiskach inżynierskich. Takie działania promują zapraszanie ekspertek do udziału w dyskusjach i eliminują stereotypowe postrzeganie kobiet w biznesie.



Działania podjęte przez członków Klubu Male Champions of Change, które mogą wdrożyć również inne firmy, prowadzą do wielu pozytywnych zmian.

- Promowanie kobiet-ekspertek w świecie biznesu ze wskazaniem, że w każdej dyskusji liczą się przede wszystkim kwalifikacje oraz doświadczenie.
- Zachowanie różnorodności w dyskusji biznesowej.
- Wzmacnianie pewności siebie i podnoszenie umiejętności autoprezentacji wśród kobiet pracujących w środowiskach postrzeganych jako typowo męskie.

Spojrzenie w przyszłość

Podsumowanie:

Międzynarodowe firmy rozwijają metody rozpoznawania i skutecznego adresowania problemów, z którymi spotykają się kobiety w środowisku biznesowym. Do najistotniejszych należą: brak zrozumienia przez pracodawców korzyści płynących z rozwijania kultury różnorodności, nieefektywne planowanie ścieżki kariery pracowników oraz różnice wynagrodzeń ze względu na płeć. Członkowie Klubu Male Champions of Change udowodnili jednak, że dzięki zastosowaniu metod, takich jak np. audytowanie rekrutacji, czy rezygnacja z udziału w panelach, w których nie biorą udziału kobiety, można realnie zmieniać ich sytuację.

Ambasadorzy Klubu rozumieją również, że promowanie i wspieranie różnorodności pracowników przynosi realne korzyści dla biznesu, a zróżnicowane zespoły są bardziej kreatywne i wydajne w realizacji swoich zadań. Dlatego tak ważne jest inspirowanie innych organizacji do wprowadzania pozytywnych zmian w tym aspekcie.

„- Pokazujmy korzyści. W końcu w biznesie chodzi o zyski, budowanie przewag konkurencyjnych, utrzymanie i przyciągnięcie najlepszych pracowników, wysoki zwrot z inwestycji, mniejsze koszty pracy, niższy poziom absencji pracowników. Organizacje realizujące politykę gender diversity & inclusion wszystkie te wskaźniki mają na znacznie lepszym poziomie. To już zbadano i udowodniono. Angażujmy i uświadamiajmy. Motywacja do działania jest zawsze większa, jeśli ktoś czuje się częścią zmiany, rozumie ją i widzi w tym swoje korzyści. Bez ojców sukcesu sukcesu w tej sprawie nie będzie – podkreśla Olga Kozierowska, prezes Fundacji Sukcesu Pisanego Szminką.

Dywersyfikacja płci szczęśliwie staje się elementem kultury organizacyjnej, który skłania potencjalnych pracowników do zatrudnienia się w danej firmie. Powinni o tym pamiętać wszyscy pracodawcy.

“Różnorodność w biznesie ma podłoże bardzo pragmatyczne: zróżnicowane zespoły podejmują trafniejsze decyzje, które lepiej odzwierciedlają potrzeby wielu grup klientów, pracowników czy partnerów firmy. Trzeba pokazywać tę wymierną wartość, którą przynosi aktywne włączenie różnych grup, w tym kobiet, w proces decyzyjny, w dyskusję, w zarządzanie w firmach. Wierzę, że wówczas za racją biznesową pójdzie zmiana w myśleniu i kobiety będą odważniej sięgać po swoje, nie tylko w biznesie, ale też w życiu społecznym, nauce i w rodzinie.

Piotr Dziwok
- Prezes Zarządu Shell Polska

“Kobiety potrzebują sojuszników w walce o równość płci. Jeśli chcemy im pomóc, musimy zacząć zmiany od siebie. Jako członkowie klubu Male Champions of Change mamy unikalną szansę podjąć inicjatywy, które na zawsze zmienią obraz polskiego biznesu. Pozwolą wyeliminować nierówności w sposobie traktowania i warunkach zatrudnienia kobiet i mężczyzn, uwolnić się od płciowych uprzedzeń i stereotypów w pracy, wreszcie stworzyć warunki pozwalające każdemu, bez względu na płeć, realizować swoje ambicje i dążenia. Podejmując realne, niekiedy niewielkie, inicjatywy, możemy zapoczątkować proces nieodwracalnych zmian, które przyczynią się do powstania bardziej zrównoważonego i sprawiedliwego środowiska pracy.

Piotr Korycki
-Prezes Zarządu TVN

“Chcemy, by taka sama praca kobiet i mężczyzn była tak samo wynagradzana. To jest tylko kwestia dobrej woli pracodawcy, podjęcia świadomej decyzji i konsekwencji w działaniu. Pracownicy są kluczem do sukcesu i realizacji naszej wizji przyszłości bez dymu tytoniowego, wszystkich traktujemy równo i fair, bez względu na płeć i wiek, etc. Dlatego poddaliśmy się niezależnemu audytowi i jako pierwsi w Polsce otrzymaliśmy Certyfikat Równych Płac. Zdecydowaliśmy, że to my jako pierwsi w Polsce poddamy się szczegółowej ocenie wynagrodzeń. Mam nadzieję, że teraz inne koncerny, a potem polskie małe oraz średnie firmy pójdą naszym śladem i wyrównają szanse kobiet i mężczyzn.

Michał Mierzejewski
- Prezes Zarządu
Philip Morris Polska

Bycie częścią Klubu Male Champions of Change i możliwość inicjowania zmian w kulturze świata biznesu, szczególnie w obszarze „gender neutrality" uważam nie tylko za swój obowiązek, ale i zaszczyt. Grono, w którym się spotykamy i formuła, w której pracujemy, opiera się na zaufaniu, ogromnym wzajemnym szacunku, swobodzie wymiany myśli oraz otwartości na nowe pomysły. Pozwala także na czerpanie z doświadczeń innych i adaptowanie najlepszych rozwiązań na własnym gruncie, czyli przyspieszanie tego, co nieuniknione. To niezwykle budujące i motywujące, za co dziękuję Kolegom. Wierzę, że dzięki temu głos kobiet szybciej i efektywniej wybrzmi w biznesie.

Sławomir Niżałowski
- Prezes Zarządu Mars Polska, Segment Karmy dla Zwierząt

Widziałem różne statystyki pokazujące nierówności na polskim rynku pracy – zawsze wynikało z nich, że liczba kobiet na najwyższych stanowiskach jest wyraźnie mniejsza niż mężczyzn, a luka płacowa szacowana jest od kilku do kilkudziesięciu procent. Jest wiele hipotez dotyczących przyczyn tej sytuacji, jednak moim zdaniem dużo ważniejsze są działania na rzecz zmiany tego stanu. Kluczowe jest, aby każdy, kto ma wpływ na decyzje personalne, poważnie podchodził do likwidowania nierówności – przy każdej możliwej sposobności.

Adam Parfiniewicz
- Head of Unsecured Collection B2Holding i Przewodniczący Rady Nadzorczej Ultimo

Dziękujemy

BNP PARIBAS
Coca-Cola
citi handlowy
Deloitte.
Discovery
tvn
MARS Petcare
mastercard
Microsoft
PHILIP MORRIS POLSKA
ULTiMO Part of B2Holding
CHAMPIONS OF CHANGE SUKCES PISANY SZMINKĄ