



PRACODAWCY RP
WIELKOPOLSKA

SENSE
Dotacje Szkolenia Innowacje

RAPORT STRATEGICZNY 2026

Różnorodność jako przewaga konkurencyjna organizacji



Fundusze Europejskie
dla Wielkopolski



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA
WIELKOPOLSKIEGO

Koordinacja i redakcja:

Katarzyna Rząsa, Karolina Janowska

Projekt graficzny, skład:

Michalina Tyczyńska , Katarzyna Rząsa, Magdalena Kaczmarek

Raport został przygotowany w ramach projektu FEWP.06.17-IZ.00-0003/24 „Budowanie potencjału Pracodawców RP-Wielkopolska” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej.

SPIS TREŚCI

Wstęp	04
1. Jak zmieniało się podejście do Diversity & Inclusion	06
1.1. Od compliance do przewagi konkurencyjnej	
1.2. Świat BANI – nowy kontekst dla zarządzania różnorodnością	
2. Dane strategiczne. Polska i świat.	11
2.1. Globalne trendy rynku pracy	
2.2. Polska na tle zmian demograficznych	
2.3. Luka zatrudnienia w Unii Europejskiej	
2.4. Polska. Dobrostan i kultura pracy	
2.5. Zdrowie psychiczne pracowników w Polsce	
3. Perspektywy D&I w 2026	19
3.1. Neuroróżnorodność jako nowy filar inkluzywności	
3.2. Pokolenia na rynku pracy	
3.3. Intersekcjonalność w organizacji	
3.4. Równość płci w organizacji	
4. Praktyczne taktyki dla zarządu i HR	38
5. Instrumenty diagnostyczne wspierające zarządzanie różnorodnością w organizacji	41
5.1. FRIS	
5.2. Reiss Motivation Profile (RMP)	
5.3. DISC	
6. Posumowanie i roadmapa dla zarządu	50
6.1. 6 Kroków do wdrożenia strategii D&I w 12 miesięcy	
6.2. Plan 3-letni (2026–2028)	
6.3. Najczęstsze błędy zarządów	
6.4. Rekomendacje końcowe	
Autorzy i autorki	58
Bibliografia	59

DLACZEGO RÓŻNORODNOŚĆ W 2026 JEST STRATEGICZNA?

Rok 2026 nie jest momentem na deklaracje. Jest momentem na decyzje strategiczne i działanie. Firmy i instytucje funkcjonują dziś w otoczeniu pełnym zmian: technologicznych, społecznych i demograficznych. W takich warunkach zdolność do wykorzystania potencjału różnorodnych zespołów zaczyna mieć bezpośredni wpływ na rozwój organizacji.

Różnorodność oznacza w praktyce zespoły złożone z osób o różnych cechach, odmiennym wieku, doświadczeniach zawodowych, stylach pracy czy kompetencjach. To także współpraca ludzi reprezentujących różne perspektywy i sposoby rozwiązywania problemów. Dla biznesu ma to bardzo konkretny wymiar: takie zespoły częściej generują nowe pomysły, szybciej znajdują rozwiązania w trudnych sytuacjach i lepiej rozumieją potrzeby różnych grup klientów.

Znaczenie różnorodności rośnie również ze względu na zmiany na rynku pracy. Społeczeństwa się starzeją, a jednocześnie do organizacji wchodzi nowe pokolenia pracowników, które mają inne oczekiwania wobec pracy, stylu zarządzania czy rozwoju zawodowego. Coraz częściej w jednej firmie pracują obok siebie osoby z kilku generacji. Umiejętne wykorzystanie wiedzy i doświadczenia tych grup staje się jednym z warunków stabilnego rozwoju organizacji.

Dlatego coraz więcej organizacji traktuje różnorodność nie jako element wizerunkowy, ale jako narzędzie budowania konkurencyjności. Firmy, które potrafią stworzyć środowisko pracy otwarte na różne kompetencje i doświadczenia, zyskują większą elastyczność, lepiej odpowiadają na potrzeby rynku i są lepiej przygotowane na przyszłe wyzwania.



Natalia Marciniak-Madejska

Co-CEO. Head of Trainings & Consulting,

Grupa SENSE

WSTĘP

Wielkopolska od lat jest jednym z najsilniejszych gospodarczo regionów w Polsce. Naszą przewagą zawsze była przedsiębiorczość, stabilność i umiejętność adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych. Dziś jednak stoimy przed wyzwaniami, które wymagają nowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi.

Według prognoz demograficznych liczba osób w wieku produkcyjnym w Polsce systematycznie maleje, a niedobór wykwalifikowanych pracowników staje się jednym z głównych ograniczeń rozwojowych firm. Jednocześnie rosną wymagania regulacyjne w obszarze raportowania ESG, transparentności wynagrodzeń i równego traktowania. To nie są już kwestie wizerunkowe. To realne uwarunkowania prowadzenia biznesu w Unii Europejskiej.

Różnorodność i równość w 2026 roku należy postrzegać jako element konkurencyjności gospodarki regionu. Firmy, które potrafią efektywnie integrować pracowników różnych pokoleń, kultur i kompetencji, szybciej reagują na zmiany technologiczne, skuteczniej wdrażają innowacje i lepiej radzą sobie w warunkach niepewności.

Dla przedsiębiorstw zrzeszonych w Pracodawcach RP-Wielkopolska nie jest dziś kluczowa odpowiedź na pytanie „czy zajmować się różnorodnością i równością”, lecz „jak robić to skutecznie i w sposób mierzalny”. Potrzebujemy podejścia opartego na danych, wskaźnikach oraz praktycznych rozwiązaniach możliwych do wdrożenia zarówno w dużych organizacjach, jak i w sektorze MŚP.

Niniejszy raport stanowi próbę uporządkowania wiedzy i przedstawienia konkretnych narzędzi, które mogą pomóc firmom regionu budować silne, nowoczesne i odporne organizacje, gotowe na wyzwania najbliższych lat.

Tomasz Działyński

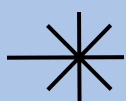
Prezes Pracodawców RP Wielkopolska



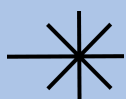
1 Jak zmieniło się podejście do Diversity & Inclusion

OD INICJATYWY HR DO FILARU ODPORNOŚCI ORGANIZACYJNEJ

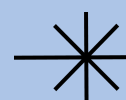
W tym rozdziale dowiesz się:



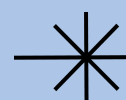
Jak zmieniło się podejście do D&I w ostatnich 10 latach i dlaczego świat BANI redefiniuje znaczenie różnorodności w organizacjach.



W jaki sposób D&I wpływa na innowacyjność, retencję talentów i zarządzanie ryzykiem.



Jakie dane rynkowe i trendy globalne potwierdzają biznesową wartość inkluzywności (m.in. raporty Deloitte, World Economic Forum, Gallup).



Dlaczego D&I stało się integralnym elementem strategii ESG i odpowiedzialności zarządów, w tym w kontekście dyrektywy Corporate Sustainability Reporting Directive.

OKIEM EKSPERTKI



“DEI nie jest wyłącznie elementem kultury organizacyjnej, lecz obszarem realnych obowiązków pracodawcy wynikających z przepisów prawa pracy i regulacji antydyskryminacyjnych. Zasada równego traktowania, przeciwdziałanie mobbingowi oraz zapewnienie bezpiecznego i inkluzywnego środowiska pracy to nie postulaty wizerunkowe, lecz standard prawny. Wdrażanie polityk DEI w sposób systemowy ogranicza ryzyko sporów sądowych, odpowiedzialności odszkodowawczej oraz strat reputacyjnych, a jednocześnie wzmacnia stabilność organizacji”.

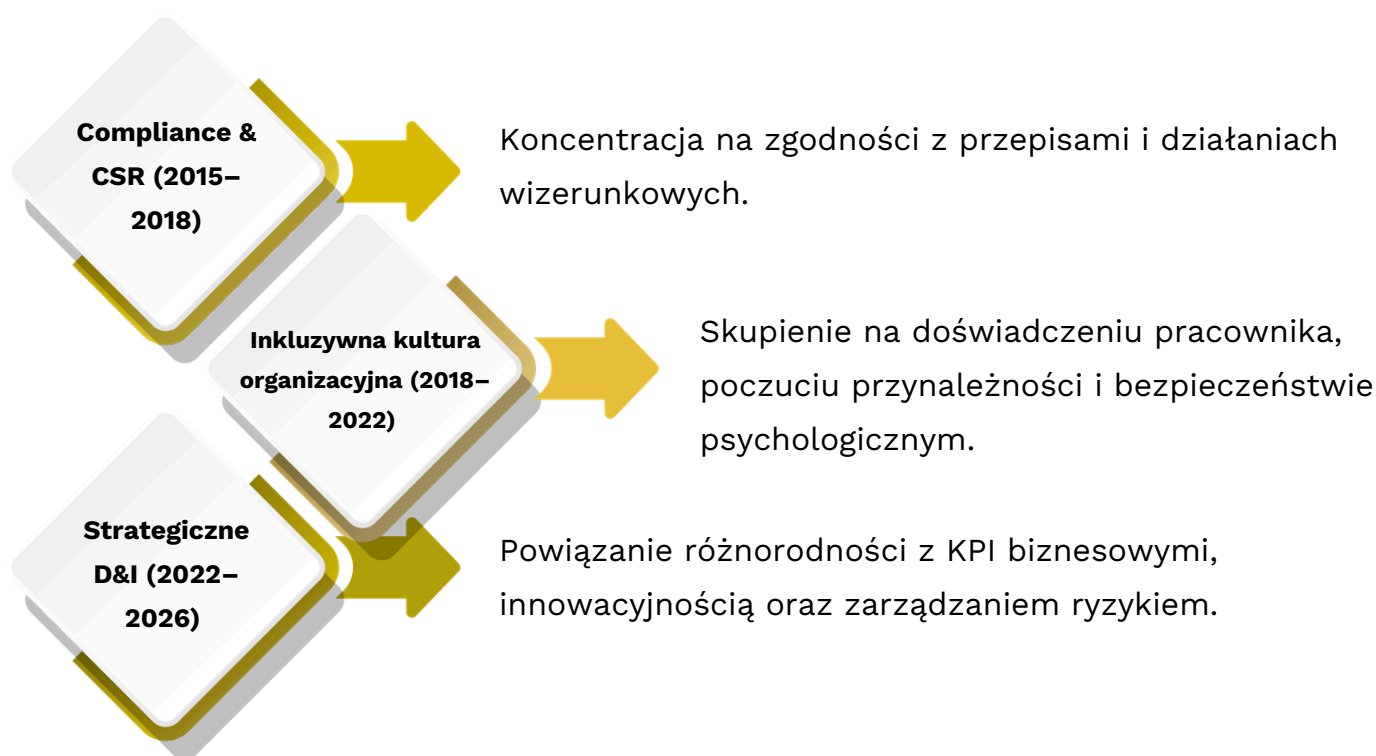


Barbara Prokop-Błaszczuk
advokat, mediator, Kancelaria
Adwokacka Prokop-Błaszczuk

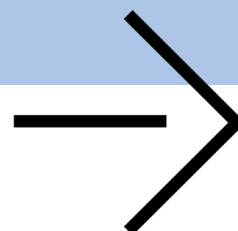
1.1. OD COMPLIANCE DO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

Jeszcze dekadę temu Diversity & Inclusion funkcjonowało głównie jako inicjatywa HR. Skoncentrowana na działaniach wizerunkowych, zgodności z regulacjami oraz zwiększaniu reprezentacji kobiet w organizacji. Działania te miały często charakter projektowy i komunikacyjny, a ich wpływ na wyniki biznesowe nie był systemowo mierzony.

Raporty Deloitte - Global Human Capital Trends 2023, 2024, 2025 pokazują jednak wyraźną ewolucję podejścia do D&I w trzech etapach:



Obecnie D&I przestaje być projektem HR. Staje się elementem strategii korporacyjnej oraz tematem omawianym na poziomie zarządów i rad nadzorczych.



1.2. ŚWIAT BANI – NOWY KONTEKST DLA ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ

Transformacja podejścia do D&I odbywa się w rzeczywistości określanej akronimem BANI - Brittle (kruchy), Anxious (niepokojny), Nonlinear (nieliniowy), Incomprehensible (niezrozumiały).

B W świecie Brittle organizacje mogą wydawać się stabilne, ale są podatne na nagłe wstrząsy: zerwane łańcuchy dostaw, cyberataki czy kryzysy reputacyjne.

A W rzeczywistości Anxious dominuje niepewność, rośnie poziom wypalenia zawodowego i skraca się perspektywa decyzyjna.

N Świat Nonlinear oznacza, że małe zdarzenia mogą generować nieproporcjonalnie duże konsekwencje.

I W wymiarze Incomprehensible nadmiar danych nie przekłada się na większą przewidywalność - modele predykcyjne zawodzą wobec tempa zmian technologicznych.

Badania prowadzone przez Gallup wskazują, że globalne zaangażowanie pracowników w 2025 r. wynosi 21%, w Polsce zaledwie 8%, a poziom stresu systematycznie rośnie. W takich warunkach organizacje muszą przejść od koncentracji na efektywności do budowania odporności i adaptacyjności.

Jak to się ma do różnorodności?

Różnorodność poznawcza staje się w tym kontekście zasobem strategicznym, zwiększa liczbę perspektyw w analizie ryzyka oraz poprawia jakość decyzji w warunkach niepewności.



Różnorodność jako element odporności i innowacyjności

D&I w dojrzałej formie jest dziś elementem odporności organizacyjnej. Zróżnicowane zespoły lepiej identyfikują ryzyka, szybciej adaptują się do zmian i skuteczniej odpowiadają na potrzeby klientów.

Analizy publikowane przez Deloitte wskazują, że organizacje o wysokim poziomie inkluzywności są o 30–35% bardziej innowacyjne oraz osiągają wyższy poziom współpracy zespołowej. Z kolei dane World Economic Forum pokazują, że 83% globalnych organizacji deklaruje wdrożone polityki DEI (2025), co potwierdza, że temat stał się standardem rynkowym.



**W świecie BANI jednolitość poznawcza staje się ryzykiem.
Różnorodność - warunkiem przetrwania i rozwoju.**

Zdrowie psychiczne, zaangażowanie i rynek talentów

Zmiany w podejściu do D&I są ściśle powiązane z kondycją psychiczną pracowników oraz sytuacją na rynku pracy. W Polsce w 2024 r. odnotowano 30,3 mln dni absencji z powodu zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowania (+16,2% r/r). Badanie wellbeing ICAN „Kondycja psychiczna polskich pracowników” (2023) wskazuje, że 62% pracowników oczekuje realnego wsparcia zdrowia psychicznego ze strony pracodawcy.

W dobie automatyzacji i rozwoju AI przewagę konkurencyjną budują nie tylko kompetencje techniczne, lecz przede wszystkim krytyczne myślenie, rezyliencja, elastyczność, współpraca międzykulturowa i zarządzanie stresem. Globalizacja zespołów oraz hybrydowe modele pracy sprawiają, że zarządzanie różnorodnością staje się operacyjną koniecznością.

Organizacje inkluzywne są postrzegane jako bardziej atrakcyjni pracodawcy, osiągają wyższą retencję talentów i silniejszy employer branding.

D&I w centrum strategii ESG i nadzoru korporacyjnego

Równolegle obserwujemy odejście od „hasłowej inkluzywności” na rzecz mierzalnych efektów. Zarządy i inwestorzy oczekują konkretnych danych: reprezentacji kobiet w zarządach, informacji o luce płacowej, wskaźników retencji oraz mierzalnych rezultatów polityk inkluzywnych.

Istotnym czynnikiem przyspieszającym tę zmianę są **regulacje europejskie**, w tym dyrektywa Corporate Sustainability Reporting Directive, która rozszerza zakres raportowania danych niefinansowych i przenosi odpowiedzialność za obszar społeczny bezpośrednio na poziom zarządów.





Ewolucja ostatniej dekady pokazuje jednoznacznie: różnorodność przestała być inicjatywą wspierającą wizerunek. Stała się strategicznym mechanizmem budowania stabilności, zdolności adaptacyjnej i długoterminowej wartości organizacji w świecie, który jest coraz bardziej kruchy, niespokojny i nieliniowy.

OKIEM EKSPERTKI



Rok 2026 to dla biznesu moment „Wielkiego Testu”: dojrzała hybryda wymusza ostateczne przejście od kontroli czasu do zarządzania przez rezultaty. Kluczem do efektywności jest dziś „szacunek poznawczy” i komunikacja asynchroniczna, które uwalniają zespoły od paraliżu spotkań na rzecz pracy głębokiej. W wielopokoleniowym środowisku mądre AI nie mnoży opcji, lecz rozwiązuje realne problemy zadaniowe, budując mosty między doświadczeniem „silversów” a potrzebą relacji pokolenia Z. Empatia i elastyczność stały się twardymi narzędziami operacyjnymi, niezbędnymi do dowieżenia celów biznesowych w obliczu trudnej demografii. Lider przyszłości nie pilnuje zegarka, lecz projektuje architekturę zaufania, łącząc technologiczną precyzję z autentycznymi potrzebami ludzi. To jedyna droga, by polskie firmy utrzymały pozycję lidera wydajności w Europie.

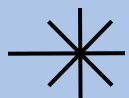
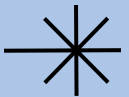
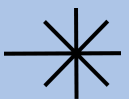
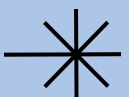



Izabela Cienkus
Strateżka People, Brand & Business, Wykładowczyni Collegium Da Vinci

2 Dane strategiczne. Polska i świat.

OD INICJATYWY HR DO FILARU ODPORNOCI ORGANIZACYJNEJ

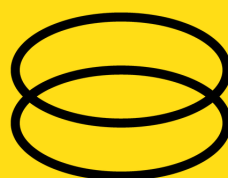
W tym rozdziale dowiesz się:

-  Jakie zmiany demograficzne będą kształtować globalny rynek pracy w najbliższych latach.
-  Jak zmniejszająca się liczba osób w wieku produkcyjnym wpłynie na rynek pracy w Polsce.
-  Dlaczego organizacje coraz częściej wdrażają strategie różnorodności, równości i inkluzywności (DEI).
-  Jaki jest poziom zaangażowania pracowników oraz skala problemów związanych ze zdrowiem psychicznym.
-  Jakie wyzwania stoją przed pracodawcami w Polsce w obszarze dobrostanu i kultury organizacyjnej.

OKIEM EKSPERTKI



„Rynek pracy nie zmienia się dziś stopniowo – zmienia się fundamentalnie. Kurcząca się liczba pracowników, cztery pokolenia na rynku pracy, rosnące znaczenie zdrowia psychicznego i potrzeba budowania środowisk opartych na różnorodności sprawiają, że organizacje stają przed wyborem: albo świadomie zaprojektują swoją przyszłość, albo będą reagować na rzeczywistość, która nie będzie już na nie czekać.”



Karolina Janowska
Ekspertka DEI i różnorodności
Grupa SENSE

2.1. GLOBALNE TRENDY RYNKU PRACY

Rynek pracy na całym świecie znajduje się dziś w momencie głębokiej transformacji. Zmiany, które jeszcze kilka lat temu wydawały się powolnymi procesami demograficznymi, zaczynają realnie wpływać na funkcjonowanie organizacji, dostępność talentów oraz sposób budowania zespołów.

Z danych zawartych w Future of Jobs Report 2025, przygotowanym przez World Economic Forum, wynika, że globalne gospodarki kształtowane są obecnie przez dwa równoległe procesy demograficzne.

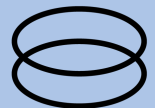
Co się zmienia?



W krajach o wyższych dochodach obserwujemy starzenie się społeczeństw oraz zmniejszanie liczby osób w wieku produkcyjnym. Jednocześnie w wielu krajach o niższych dochodach populacja osób w wieku produkcyjnym wciąż rośnie.

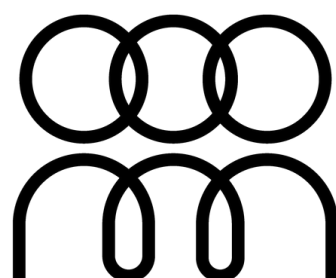
Co to oznacza w praktyce?

W praktyce oznacza to, że coraz więcej organizacji będzie funkcjonować w środowisku wielokulturowym i międzynarodowym. Firmy będą konkurować o pracowników nie tylko lokalnie, lecz także globalnie, a zdolność do pracy w zróżnicowanych zespołach stanie się jedną z kluczowych kompetencji przyszłości.



Nie jest więc przypadkiem, że wśród najważniejszych kompetencji przyszłości raport wskazuje takie umiejętności jak:

- zarządzanie talentami,
- mentoring,
- nauczanie innych,
- motywowanie zespołów,
- rozwój samoświadomości,
- kompetencji społecznych.



2.2. POLSKA NA TLE ZMIAN DEMOGRAFICZNYCH

Globalne trendy demograficzne szczególnie wyraźnie widać w Polsce.



Czy wiesz, że...

w ciągu najbliższych trzech lat z rynku pracy zniknie około 1 milion osób w wieku produkcyjnym, a trend ten będzie utrzymywał się również w kolejnych latach.

To jedna z najbardziej znaczących zmian strukturalnych dla polskiego rynku pracy ostatnich dekad. Dla wielu organizacji oznacza to konieczność zmiany dotychczasowego podejścia do zarządzania zespołami i pozyskiwania talentów.

W praktyce coraz więcej firm będzie musiało otworzyć się na pracowników z innych krajów, kultur i doświadczeń zawodowych. W tym kontekście budowanie inkluzywnej kultury organizacyjnej przestaje być wyłącznie elementem polityki społecznej odpowiedzialności – staje się warunkiem utrzymania zdolności organizacji do rozwoju i innowacji.

Rosnące znaczenie strategii DEI

Zmiany te znajdują swoje odzwierciedlenie w działaniach pracodawców na całym świecie. Coraz więcej organizacji dostrzega, że różnorodność zespołów może stać się realną przewagą konkurencyjną.

10%

Jeszcze dwa lata temu jedynie 10% pracodawców wskazywało, że działania związane z różnorodnością pomagają zwiększyć dostęp do talentów.

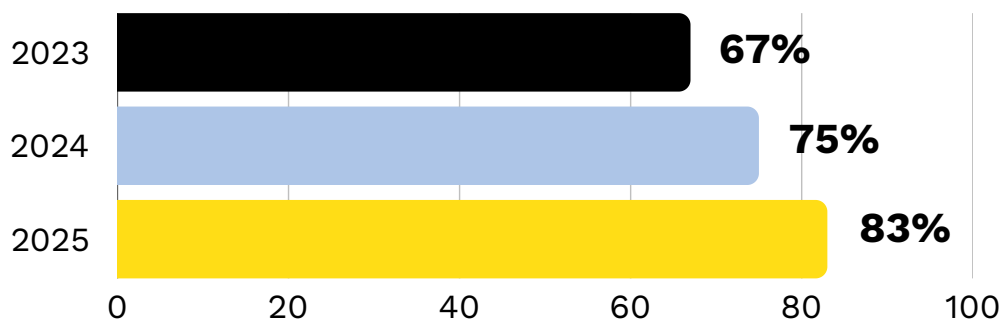
47%

Obecnie odsetek ten wzrósł do 47%, co pokazuje, jak szybko zmienia się sposób myślenia o zarządzaniu zespołami.

83%

Równocześnie rośnie liczba organizacji, które wdrażają strategię różnorodności, równości i inkluzywności (DEI). W 2023 roku deklarowało to 67% pracodawców, natomiast w 2025 roku już 83%.

Trend wdrażania polityk DEI

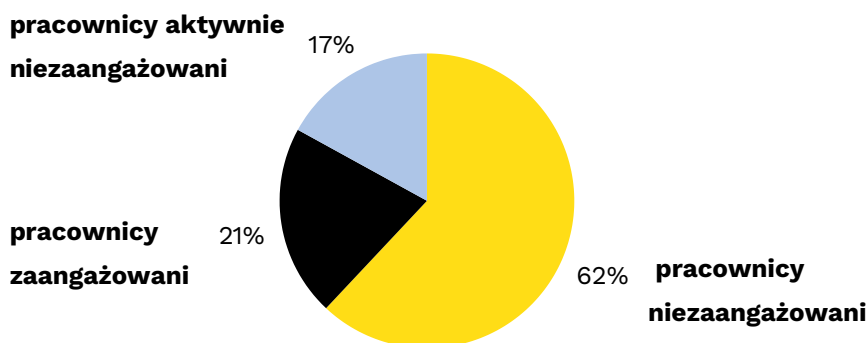


Wzrost o 16 punktów procentowych w ciągu dwóch lat pokazuje, że strategie DEI stają się nowym standardem zarządzania w dużych organizacjach.

Zaangażowanie pracowników

Jednocześnie dane dotyczące poziomu zaangażowania pracowników pokazują, jak duże wyzwanie stoi dziś przed organizacjami.

Badania firmy Gallup wskazują, że tylko **21% pracowników na świecie jest zaangażowanych w swoją pracę**, podczas gdy większość pozostaje emocjonalnie zdystansowana wobec organizacji.



Dodatkowo dane pokazują rosnącą skalę obciążeń psychicznych związanych z pracą.

40% Pracowników doświadcza codziennie stresu.

50% Rozważa zmianę pracy.

Wyniki te pokazują, że dla wielu pracowników doświadczenie pracy nie ogranicza się jedynie do wykonywania obowiązków, ale jest silnie powiązane z poczuciem bezpieczeństwa, przynależności i sensu.



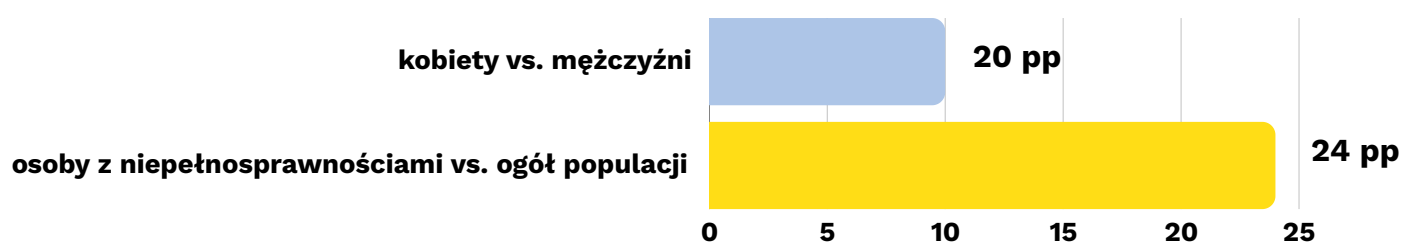
2.3. LUKA ZATRUDNIENIA W UNII EUROPEJSKIEJ

W dyskusji o różnorodności często pojawia się pytanie o realne wskaźniki inkluzywności. Jednym z najbardziej wymiernych jest poziom zatrudnienia różnych grup społecznych.

Według danych Eurostat w Unii Europejskiej wciąż widoczne są istotne różnice w poziomie zatrudnienia.

Różnica w zatrudnieniu kobiet i mężczyzn wynosi około **10 punktów** procentowych, natomiast w przypadku osób z niepełnosprawnościami luka zatrudnienia sięga aż **24 punktów** procentowych.

Luki zatrudnienia w UE



Dane te pokazują, jak duży potencjał talentów wciąż pozostaje niewykorzystany na rynku pracy.

2.4. POLSKA. DOBROSTAN I KULTURA PRACY

Zmiany społeczne i rynkowe widoczne są także w sposobie, w jaki pracownicy postrzegają swoje organizacje.

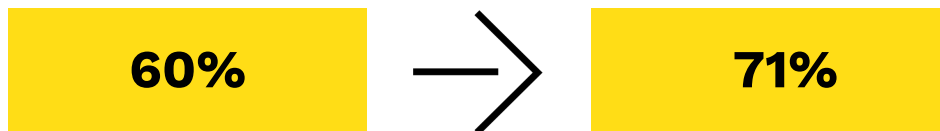
Raport Wellbeing Work Index 2026

Raport Wellbeing Work Index 2026, przygotowany przez Well.hr, pokazuje interesującą rozbieżność w percepcji działań pracodawców.

Z jednej strony **53%** pracowników uważa, że zarząd dba o dobro firmy, z drugiej jednak tylko **49%** jest przekonanych, że organizacja równie mocno dba o swoich pracowników. Co więcej, aż **24%** badanych ocenia tę troskę sceptycznie.

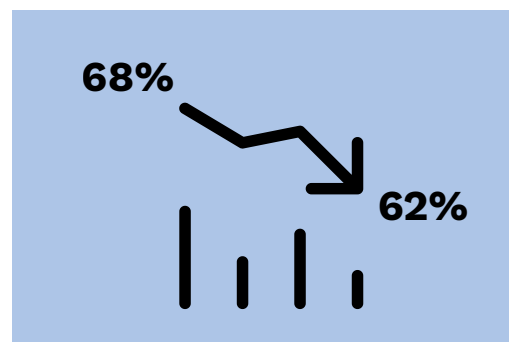
Jednocześnie widać wyraźną zmianę podejścia do równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Coraz więcej osób świadomie chroni swoje granice.

Odsetek pracowników deklarujących, że udaje im się zachować work-life balance wzrósł z 60% do 71%.



Niepokojącym sygnałem jest natomiast spadek poczucia autentyczności w miejscu pracy.

Odsetek osób deklarujących, że mogą być w pracy sobą spadł z 68% do 62%, podczas gdy 60% pracowników uważa, że pracodawca traktuje wszystkich tak samo.



2.5. ZDROWIE PSYCHICZNE PRACOWNIKÓW W POLSCE

Jednym z najważniejszych wyzwań współczesnych organizacji staje się również zdrowie psychiczne pracowników.

W 2024 roku liczba dni absencji związanych z zaburzeniami psychicznymi wyniosła 30,3 mln dni, co oznacza wzrost o 16,2% rok do roku. Stanowi to już ponad 12% wszystkich dni absencji chorobowej.

Skala absencji psychicznych

30,3 mln dni absencji

16,2% wzrost rok do roku

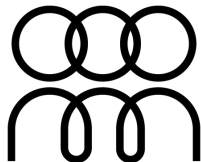
12% wszystkich absencji

Skala problemu widoczna jest również w danych populacyjnych. Szacuje się, że:

- 8 mln dorosłych Polaków doświadczyło zaburzeń psychicznych,
- blisko 4 mln osób choruje na depresję,
- 1,5 mln osób rocznie wykupuje leki przeciwdepresyjne.



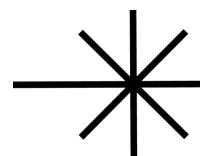
Dodatkowym wyzwaniem pozostaje ograniczony dostęp do specjalistów. W Polsce przypada około 90 psychiatrów na 1 mln mieszkańców, natomiast liczba psychiatrów dziecięcych wynosi 400 specjalistów dla około 7 mln dzieci.



90 psychiatrów / 1 mln mieszkańców
400 psychiatrów dziecięcych / 7 mln dzieci

Oznacza to, że rola pracodawców w zakresie profilaktyki zdrowia psychicznego oraz budowania środowisk pracy wspierających dobrostan pracowników będzie w kolejnych latach systematycznie rosła.

Ryzyka braku strategii różnorodności i inkluzywności



W obliczu opisanych zmian brak świadomej strategii w obszarze różnorodności i inkluzywności może generować poważne ryzyka organizacyjne.



W świecie rosnącej konkurencji o talenty, dynamicznych zmian społecznych i rosnącej roli dobrostanu pracowników, zdolność organizacji do tworzenia środowiska pracy opartego na różnorodności, bezpieczeństwie i wzajemnym szacunku staje się jednym z kluczowych czynników długofalowego sukcesu.



Jak zatem wspierać pracowników i zapobiegać wypaleniu zawodowemu?

- Regularnie badaj nastroje przeprowadzając ankiety satysfakcji, w której dasz przestrzeń pracownikom by podzielili się tym jak się czują.
- Stwórz program wsparcia zdrowia psychicznego, który będzie działał na stałe, a nie jednorazowo.
- Edukuj liderów i liderki jak reagować na pierwsze symptomy w przypadku podejrzenia depresji lub wypalenia zawodowego osób pracujących w zespole.
- Zadbaj także o osoby lidarskie - twórz przestrzeń do rozmów o wyzwaniach, zadbaj o bezpieczeństwo psychologiczne.

OKIEM EKSPERTKI



Zaangażowanie zespołów nie zaczyna się od benefitów ani narzędzi. Zaczyna się często od poczucia bezpieczeństwa psychologicznego, od tego, czy każdy czuje się partnerem, równym członkiem zespołu. To ono decyduje, czy ludzie zabierają głos, dzielą się pomysłami i mają odwagę się nie zgadzać czy poddawać coś w wątpliwość.

Sama deklaracja różnorodności to często dopiero początek. W praktyce chodzi o stworzenie przestrzeni, w której różne perspektywy mogą się spotkać i wybrzmieć, są słyszane. Pracując z zespołami hybrydowymi czy w pełni zdalnymi, widzę to bardzo wyraźnie. Brak bezpieczeństwa psychologicznego nie objawia się głośnym konfliktem, a raczej ciszą, wycofaniem, powolną utratą zaangażowania, zniechęceniem. W takich momentach badanie zaangażowania jest narzędziem, które pomaga nazwać to, czego na co dzień nie widać albo się o tym głośno nie mówi. I stają się bardzo dobrą podstawą do pracy. Do zrozumienia potrzeb, wyzwań i zagrożeń. I do stawiania mocnych fundamentów kultury firmowej, którą chcemy promować, którą chcemy współtworzyć”.



Michasia Wesołowska
Współzałożycielka
Feed Me Forward
People Development
Business Partner

3

Perspektywy D&I w 2026

3.1. NEURORÓŻNORODNOŚĆ JAKO NOWY FILAR INKLUZYWNOŚCI

”



“Neuroróżnorodność to nie cecha, którą należy naprawić ale właściwość, którą należy przyjąć i docenić”

Judy Singer

Neuroróżnorodność to naturalne zjawisko różnic neurobiologicznych występujących w populacji ludzi. Obejmuje ono odmienne sposoby przetwarzania informacji i bodźców, komunikowania się, uczenia, zapamiętywania, reagowania emocjonalnego, a także podejmowania decyzji i wykonywania zadań.

Termin „neuroróżnorodność” został wprowadzony w latach 90. XX wieku przez socjolożkę Judy Singer, a spopularyzowany m.in. przez Harveya Bluma, który porównał różnorodność neurologiczną ludzi do bioróżnorodności w naturze, niezbędnej dla zdrowego funkcjonowania całych ekosystemów.

NEURORÓŻNORODNOŚĆ. FAKT, NIE TREND



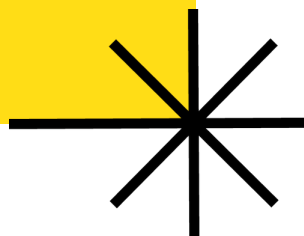
Neuroróżnorodność obejmuje zarówno osoby neurotypowe, jak i neuroatypowe. Szacuje się, że około **20% populacji** stanowią osoby neuroatypowe, w tym osoby w spektrum autyzmu, z ADHD, ADD, dysleksją, dyspraksją, dyskalkulią, OCD, zespołem Tourette'a, czy zaburzeniami integracji sensorycznej.

Co istotne, u wielu osób współwystępuje więcej niż jedna z tych kondycji.



Czy wiesz że...

Osoby neuroatypowe nie funkcjonują „gorzej”, funkcjonują inaczej. Różnice te dotyczą m.in. strategii uczenia się, koncentracji, tempa pracy czy reakcji na bodźce takie jak dźwięki czy światło.





Dlaczego pracodawcy powinni zająć się neuro różnorodnością już teraz?

Zmiany demograficzne i kulturowe sprawiają, że temat neuro różnorodności przestaje być niszowy.

A do 2030 roku...



Do 2030 roku przedstawiciele pokolenia Z będą stanowić około 1/3 osób aktywnych zawodowo. Szacuje się, że w tej grupie nawet 30% stanowią osoby neuroatypowe.



Nie wynika to z „mody”, lecz z większej świadomości zdrowia psychicznego, lepszego dostępu do diagnozy oraz gotowości młodych ludzi do otwartego mówienia o swoich potrzebach. To pokolenie aktywnie korzysta ze wsparcia specjalistów i świadomie dba o swój dobrostan.

W konsekwencji dostosowywanie środowiska pracy do różnych stylów poznawczych przestaje być dodatkiem wizerunkowym („nice to have”), a staje się warunkiem przyciągania i utrzymania talentów.

Jednocześnie organizacje, które świadomie rozwijają wiedzę o neuro różnorodności, zyskują możliwość lepszego wykorzystania potencjału pracowników oraz ograniczania trudności związanych np. z koncentracją, planowaniem, terminowością czy organizacją pracy.

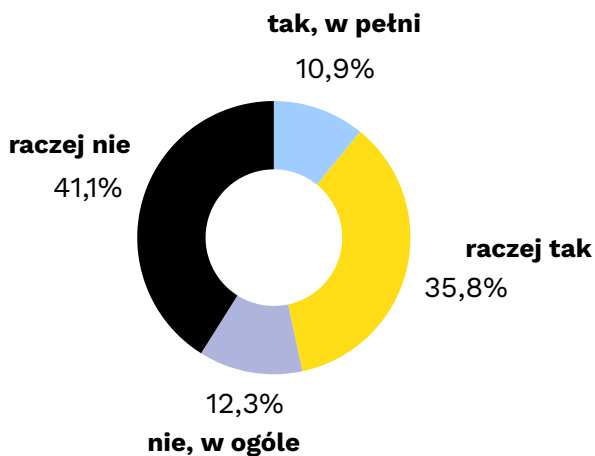
Wyzwania osób neuroatypowych w środowisku pracy

Wiele trudności, z którymi mierzą się osoby neuroatypowe, nie wynika z ich indywidualnych ograniczeń, lecz z niedopasowania środowiska pracy. Przestrzenie biurowe, procesy i praktyki zarządcze są najczęściej projektowane przez osoby neurotypowe i z myślą o nich. To prowadzi do powstawania barier systemowych.

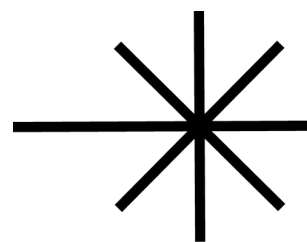


Potwierdzają to dane z raportu „Neuroatypowi na rynku pracy 2025”.

Na pytanie o to, czy ich talenty są w pełni wykorzystywane w pracy odpowiedziało:



Oznacza to, że ponad połowa badanych nie ma poczucia, że pracuje adekwatnie do swoich możliwości.



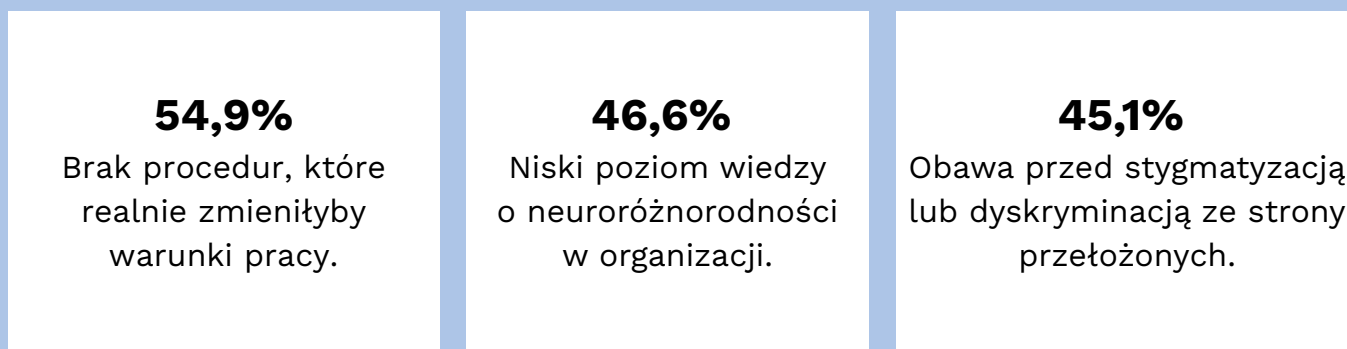
**Najczęstsze wyzwania w pracy:
Respondenci wskazali m.in.:**



Hałas, intensywne światło, open space’y, częste zmiany priorytetów czy wielozadaniowość mogą istotnie obniżać efektywność pracy osób neuroatypowych.

Dlaczego pracownicy nie ujawniają diagnozy?

Powody powstrzymujące przed podzieleniem się informacją o neuroatypowości to m.in.:



To pokazuje, że dla wielu osób większym ryzykiem niż sama trudność jest reakcja środowiska pracy.



Talenty i przewagi osób neuroatypowych

Różnice neurologiczne wiążą się nie tylko z wyzwaniami, ale także z ponadprzeciętnymi zasobami. W zależności od profilu mogą to być m.in.:

nieszablonowe myślenie i innowacyjność

hiperfokus i głęboka koncentracja

szczerść i bezpośredniość komunikacyjna

wysoka kreatywność

analityczne podejście do problemów

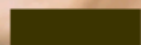
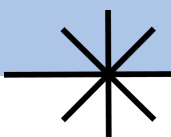
wysoka konsekwencja w realizacji zadań

zdolność dostrzegania wzorców i szczegółów

Organizacje technologiczne, badawcze czy kreatywne coraz częściej budują zespoły świadomie uwzględniające neuroróżnorodność, widząc w niej źródło przewagi konkurencyjnej. To tylko od Ciebie zależy, czy wykorzystasz ich supermoce.

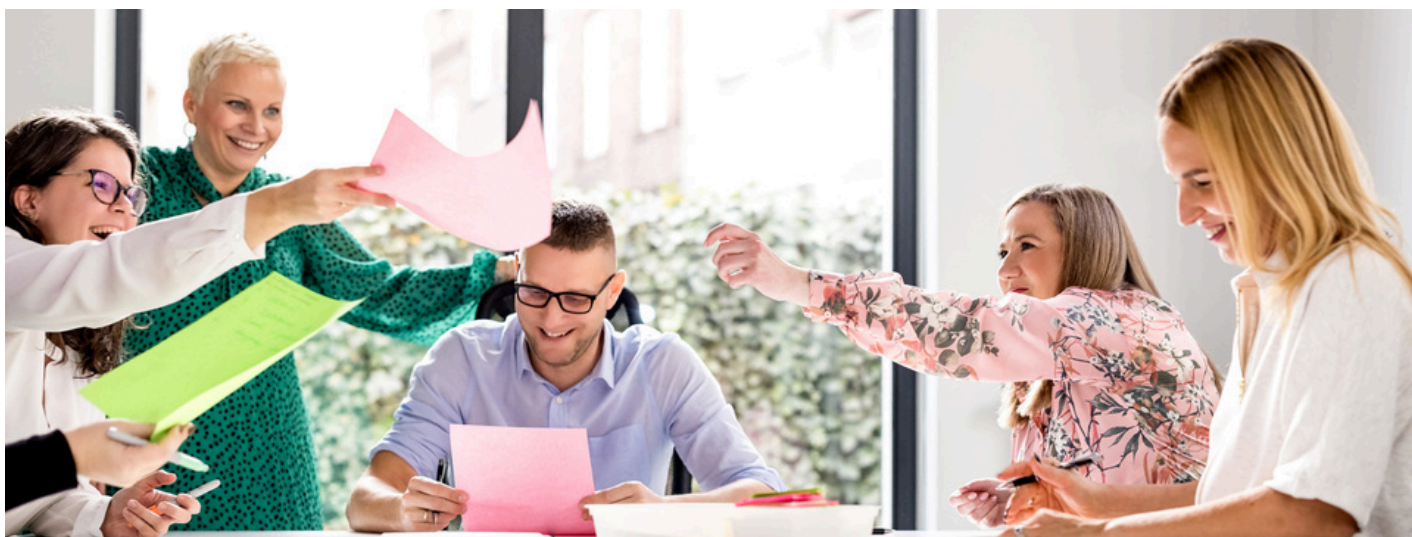
A wiesz jak organizacje mogą wspierać neuroróżnorodność?

Raport wskazuje, że firmy aktywnie wspierające neuroróżnorodność, poprzez edukację liderów, rozwijanie empatycznej kultury pracy i wprowadzanie prostych dostosowań, zwiększają motywację pracowników oraz umożliwiają pełniejsze wykorzystanie ich kompetencji.



Korzyści dla organizacji

- + **Lepsza komunikacja** - dopasowana do różnych stylów poznawczych.
- + **Wyższa efektywność zespołów** - dzięki adekwatnym warunkom pracy.
- + **Większe zaangażowanie** - pracownicy czują się zauważeni i wspierani.
- + **Większa innowacyjność** - różnorodność myślenia generuje nowe rozwiązania.



Dlaczego edukacja jest kluczowa

- Pomaga liderom zrozumieć potrzeby neuroatypowych pracowników.
- Uczy projektowania dostępnych procesów, komunikatów i szkoleń.
- Wspiera budowanie kultury inkluzji i świadomego zarządzania różnorodnością.

Neuroróżnorodność jako element strategii biznesowej

Świadome podejście do neuroróżnorodności nie jest działaniem wizerunkowym ani wyłącznie obszarem HR. To element strategii biznesowej, wpływający na innowacyjność, retencję talentów i efektywność organizacji.

Firmy, które potrafią dostrzec i zaadaptować różnice neurologiczne, zyskują dostęp do szerszej puli kompetencji, sposobów myślenia i rozwiązywania problemów.

Neuroróżnorodność nie jest więc wyzwaniem do „zarządzania”. Jest zasobem, który, odpowiednio wsparty, staje się realną przewagą konkurencyjną współczesnych organizacji.

Jak budować neuroinkluzywne miejsca pracy?

5 wskazówek dla pracodawców:

1

Dostosuj środowisko pracy do różnych potrzeb sensorycznych

Niektóre osoby lepiej funkcjonują w spokojnym, uporządkowanym otoczeniu. Warto umożliwić pracę w cichych przestrzeniach, ograniczać nadmiar bodźców (np. hałas, intensywne światło, zapachy) oraz oferować różne formy pracy – biuro, pracę zdalną czy przestrzeń do pracy w skupieniu.

2

Stawiaj na jasną i uporządkowaną komunikację

Precyzyjne formułowanie zadań, klarowne instrukcje oraz określenie priorytetów pomagają wszystkim pracownikom, a szczególnie osobom neuroatypowym. Dobrą praktyką jest podsumowywanie ustaleń na piśmie i dzielenie zadań na czytelne etapy.

3

Wprowadzaj elastyczne sposoby pracy

Różne osoby osiągają najlepsze wyniki w różnych warunkach. Elastyczne godziny pracy, możliwość pracy w blokach skupienia czy dopasowanie sposobu realizacji zadań mogą znacząco zwiększyć efektywność i komfort pracy.

4

Buduj bezpieczeństwo psychologiczne w zespołach

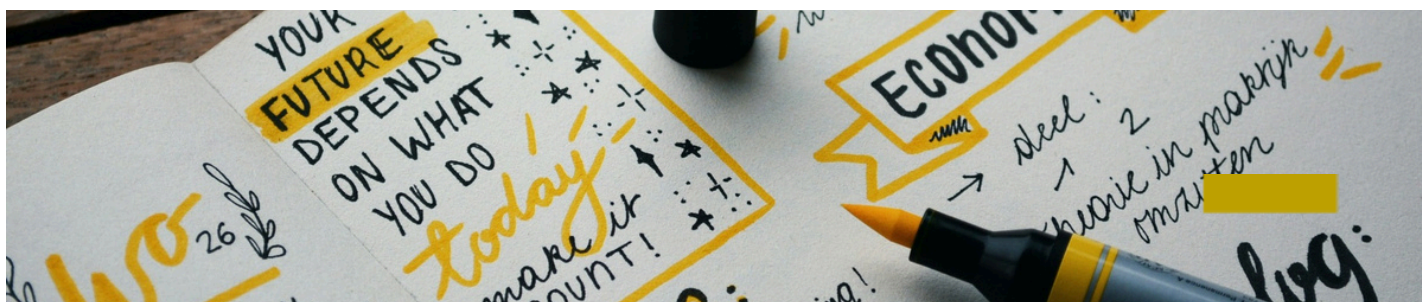
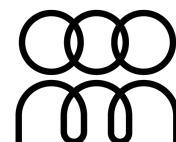
Pracownicy lepiej wykorzystują swój potencjał, gdy mogą otwarcie mówić o swoich potrzebach i trudnościach. Warto wspierać liderów w budowaniu atmosfery zaufania, w której pytania, prośby o doprecyzowanie czy zgłaszanie potrzeb są naturalną częścią współpracy.

5

Edukuj liderów i zespoły w zakresie neuroróżnorodności

Świadomość tego, że ludzie różnią się stylem myślenia, koncentracji czy komunikacji, pomaga lepiej projektować procesy pracy i zarządzania. Organizacje, które rozwijają wiedzę o neuroróżnorodności, częściej wykorzystują potencjał poznawczy swoich zespołów i zwiększają innowacyjność.

I najważniejsze. Wprowadzenie powyższych zasad przysłuży się wszystkim pracownikom, nie tylko osobom neuroatypowym.



OKIEM EKSPERTA



Sport uwielbiam odkąd pamiętam. Pamiętam też swoje zdziwienie na lekcjach WF: dlaczego prawie dwumetrowy licealista jest w pchnięciu kulą oceniany tak samo jak jego drobny kolega? To zdziwienie nie minęło - zmieniło tylko adres. Dziś pytam: czemu tak niewielu prowadzących na uczelniach jest otwartych na różnorodność? I to różnorodność rozumianą na co najmniej trzech wzajemnie powiązanych płaszczyznach.

—* **Pierwsza** to różnorodność studentów. W mojej grupie siedzi minimum kilkanaście, a najczęściej kilkadziesiąt fantastycznie, odmiennie uformowanych mózgów - neurotypowych i neuroatypowych. Każda z tych osób uczy się inaczej, każda ma inne mocne strony. Wszystkie są wartościowe.

—* **Druga** to różnorodność form nauczania. Wiele zajęć w ogóle jej nie uwzględnia. To tak, jakby sztab reprezentacji Polski w piłce nożnej kazał każdemu zawodnikowi robić dokładnie to samo. Szczęsny pewnie dałby radę zagrać na ataku, ale bardziej przydawał mu się trening bramkarski. Analogia jest prosta: wprowadzając na zajęciach różne formy przekazu, angażujemy zarówno osoby neurotypowe (bo różnorodność jest po prostu ciekawsza), jak i neuroatypowe.

—* **Trzecia** to różnorodność form sprawdzania efektów kształcenia. Trudno nie nazwać absurdem sytuacji, w której uczelnia sprawdza wiedzę głównie w formie, która potem najmniej przydaje się w życiu zawodowym - podczas pisemnego testu. Ci ludzie będą przecież prezentować, realizować projekty, dyskutować. Wielość form sprawdzania pomaga nie tylko osobom neuroatypowym, ale wszystkim studentom. A jednym z najpotężniejszych mechanizmów angażowania - nie tylko młodych ludzi - jest danie możliwości wyboru: to, co w świecie gier i grywalizacji nazywa się meaningful choice.

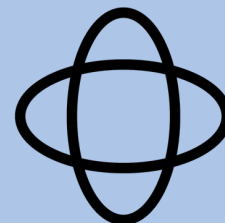


**dr Marcin Bielicki, Adiunkt
Uniwersytetu Ekonomicznego
w Poznaniu i menedżer innowacji
Grupa SENSE**

3.2. POKOLENIA NA RYNKU PRACY

Dowiedz się:

- * Jak zmienia się struktura rynku pracy.
- * Jakie wartości reprezentują poszczególne pokolenia.
- * Czym wyróżnia się pokolenie Z.
- * Jakie są różnice międzypokoleniowe.
- * Dlaczego współpraca między pokoleniami jest ważna.



Współczesne miejsca pracy coraz częściej przypominają tygiel pokoleniowy. Przy jednym stole spotykają się przedstawiciele Baby Boomers, pokolenia X, Y (Millenialsów) oraz pokolenia Z. **Każde z nich wnosi unikalne wartości, oczekiwania i sposób funkcjonowania, co stwarza zarówno ogromne możliwości współpracy, jak i potencjalne źródła nieporozumień.** W ostatnich latach coraz częściej mówi się o pokoleniu Z, które zaczyna kształtować kulturę organizacyjną na nowo.

A czy wiesz że...



Za 4 lata pokolenie Z będzie stanowić 1/3 rynku pracy, co wyraźnie pokazuje skalę nadchodzących zmian. Nie jest to jednak rewolucja, lecz naturalna ewolucja rynku pracy, wynikająca z kolejnych zmian pokoleniowych.



Wpływ pokoleń na rynek pracy

Kolejne pokolenia stopniowo zmieniały podejście do pracy:

Pokolenie X

Wykreowało kulturę pracy po godzinach.

Millenialsi

Wprowadzili work-life balance.

Pokolenie Z

stawia na samorozwój i zdrowie psychiczne.



Czy wiesz, że...

Praca dla pokolenia Z znajduje się dopiero **na 8. miejscu** ich priorytetów.

Kim są „Zetki”?

Pokolenie Z to osoby urodzone po 1995 roku, które żyją w pełni cyfrowym świecie. Ich rzeczywistość to media społecznościowe, dostęp do informacji 24/7 i płynne przełączanie się między przestrzenią online i offline. Nie znają świata bez smartfonów czy Wi-Fi, a technologia stanowi integralną część ich życia. Dzięki temu **szybko adaptują się do nowych narzędzi i platform**.

Jednocześnie jest to tzw. „**pokolenie kryzysów**”. Byli świadkami kryzysów klimatycznego, gospodarczego, rynku nieruchomości, a także pandemii COVID-19 i wojny w Ukrainie. Wpływa to na ich wrażliwość oraz podejście do życia i pracy.

POKOLENIE Z

Kluczowe cechy:

- cyfrowość i biegłość technologiczna
- życie online i offline równocześnie
- wysoka adaptacyjność
- wrażliwość społeczna

W konsekwencji:

- ceni wsparcie emocjonalne
- zwraca uwagę na zdrowie psychiczne
- angażuje się w kwestie ekologii i równości społecznej

Pokolenie Z w miejscu pracy

W miejscu pracy „Zetki” oczekują przede wszystkim autentyczności i transparentności. Doceniają działania pracodawcy na rzecz różnorodności, inkluzywności oraz zrównoważonego rozwoju. **Są ambitne, niezależne i świadome swoich wartości**



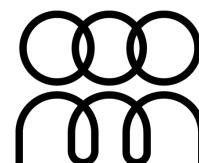
Dla tego pokolenia praca powinna być nie tylko źródłem dochodu, ale także przestrzenią rozwoju osobistego i zawodowego.



Różnice między pokoleniami w miejscu pracy

Każde z pokoleń charakteryzuje się innym stylem pracy i priorytetami zawodowymi.

- **Baby Boomers** - stabilizacja i bezpieczeństwo, lojalność,
- **Pokolenie X** - rozwój zawodowy, samodzielność, pragmatyzm,
- **Millenialsi** - potrzeba sensu pracy i informacji zwrotnej,
- **Pokolenie Z** - elastyczność, rozwój, różnorodność.



Pokolenie Z wyróżnia się szybkim tempem pracy i wielozadaniowością, z łatwością przełączając się pomiędzy zadaniami.

Różnice te mogą prowadzić do nieporozumień. Baby Boomers mogą uważać Zetki za nielojalne, natomiast Zetki mogą postrzegać starsze pokolenia jako zamknięte na zmiany. W związku z tym kluczowe staje się budowanie kultury organizacyjnej opartej na zrozumieniu i dialogu.



Współpraca międzypokoleniowa

Współpraca międzypokoleniowa stanowi ogromny potencjał dla organizacji. Starsze pokolenia oferują doświadczenie, stabilność i umiejętności przywódcze, natomiast młodsze wnoszą świeże spojrzenie, biegłość technologiczną i gotowość do innowacji.

Połączenie tych zasobów może prowadzić do bardziej efektywnych i kreatywnych zespołów oraz budowania odpornej kultury pracy.

Korzyści współpracy międzypokoleniowej:

- + większa efektywność zespołów,
- + innowacyjność,
- + lepsza kultura organizacyjna,
- + wymiana doświadczeń.



Zrozumienie potrzeb i motywacji poszczególnych pokoleń sprzyja budowaniu lepszego klimatu organizacyjnego. Pracownicy czują się docenieni i zrozumiani, co zwiększa ich zaangażowanie i lojalność wobec firmy.

Podsumowując...

Różnorodność pokoleniowa to nie problem, lecz wartość. Może prowadzić zarówno do konfliktów, jak i do synergii. Kluczem jest otwartość, empatia i gotowość do nauki od siebie nawzajem.

Pokolenie Z zmienia kulturę pracy, jednak nie oznacza to zagrożenia – jest to naturalny kierunek rozwoju rynku pracy.

5 działań, które warto wdrożyć w organizacji:

- Budować kulturę opartą na dialogu i zrozumieniu, uwzględniając różnice międzypokoleniowe i przeciwdziałając nieporozumieniom.
- Zapewnić transparentność i autentyczność działań, zgodnie z oczekiwaniami pokolenia Z.
- Wprowadzić elastyczne formy pracy, odpowiadające na potrzebę równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.
- Zadbać o regularny feedback i możliwości rozwoju, odpowiadając na potrzebę szybkiej informacji zwrotnej i awansu.
- Wspierać współpracę międzypokoleniową, łącząc doświadczenie starszych pracowników z innowacyjnością młodszych pokoleń.

OKIEM EKSPERTKI



“Liderzy i liderki często myślą z perspektywy własnego pokolenia. Kiedyś to podejście działało. Jedno pokolenie stanowiło większość pracowników i naturalnie nadawało ton organizacji. Dziś jednak nie jest to już takie oczywiste.

Struktura pokoleniowa w firmach się zmienia, a wraz z nią oczekiwania wobec pracy, styl komunikacji i motywacje pracowników. Dlatego liderzy muszą świadomie wychodzić poza własną perspektywę pokoleniową i projektować organizacje tak, aby odpowiadały na potrzeby różnych grup pracowników.“

Dodatkowo pojawiają się nowe wyzwania związane z rozwojem AI. Coraz częściej organizacje nie chcą inwestować czasu w zatrudnianie i wdrażanie juniorów, uznając, że szkolenie ich jest zbyt czasochłonne. Paradoks polega na tym, że właśnie ta część pracy, od której tradycyjnie zaczynali młodszy pracownicy, jest dziś w dużej mierze możliwa do zautomatyzowania. Dlatego zamiast rezygnować z juniorów, organizacje powinny przemyśleć na nowo model ich rozwoju.

Kluczowe jest projektowanie ścieżek wejścia do firmy w taki sposób, aby AI wspierała młodszych pracowników w nauce i wykonywaniu prostszych zadań, a liderzy mogli szybciej włączać ich w bardziej wartościową, rozwojową pracę. W praktyce oznacza to większy nacisk na mentoring, pracę projektową oraz świadome budowanie środowiska, w którym różne pokolenia uczą się od siebie nawzajem”.

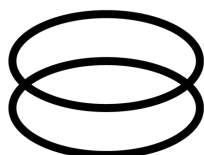


Anna Meduna
Forbes 25 Women in Business Services,
Managing Director Miele Global Services

3.3. INTERSEKCYJALNOŚĆ W ORGANIZACJI

W organizacji spotykają się ludzie o różnych doświadczeniach, historiach i tożsamościach. Na pierwszy rzut oka możemy widzieć pojedyncze cechy, płeć, wiek, czy stanowisko. W rzeczywistości jednak każda osoba pracująca w organizacji funkcjonuje na przecięciu wielu wymiarów. Tożsamości się nakładają: płeć, wiek, neuroróżnorodność, pochodzenie i dopiero ich połączenie tworzy pełny obraz doświadczeń danej osoby.

Właśnie dlatego jednowymiarowe podejście do różnorodności i inkluzywności przestaje być skuteczne. Nie oddaje ono złożoności tego, kim są pracownicy i z jakimi wyzwaniami się mierzą.



Czym jest intersekcjonalność?

Intersekcjonalność to podejście, które zakłada, że tożsamość człowieka składa się z wielu jednocześnie współistniejących elementów, takich jak płeć, wiek, pochodzenie etniczne, niepełnosprawność, orientacja seksualna czy status społeczno-ekonomiczny. Ich nakładanie się może prowadzić do bardzo różnych doświadczeń, zarówno uprzywilejowania, jak i wykluczenia.

Pojęcie to zostało wprowadzone przez **Kimberlé Crenshaw**, aby opisać sytuację czarnoskórych kobiet, których doświadczenia nie mieściły się w prostych kategoriach „tylko płci” lub „tylko rasy”.

Nie doświadczamy świata w jednej kategorii naraz.



Przykład:

- kobieta → doświadcza barier związanych z płcią,
- osoba z niepełnosprawnością → doświadcza barier związanych z dostępnością,
- kobieta z niepełnosprawnością → doświadcza czegoś jakościowo innego niż suma tych czynników.

Nakładanie się tożsamości:

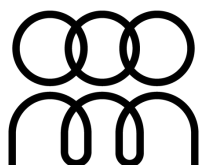
- płeć
- wiek
- pochodzenie
- niepełnosprawność
- neuroróżnorodność



Dlaczego podejście intersekcjonalne jest ważne w D&I?

1. Chroni przed uproszczeniami.

Analiza wyłącznie w podziale „kobiety vs. mężczyźni” może prowadzić do sytuacji, w której poprawia się reprezentacja jednej grupy, a inne nadal pozostają marginalizowane.



2. Pozwala lepiej identyfikować ryzyka.

Dane agregowane często maskują rzeczywiste problemy.

- inaczej wygląda ogólna luka płacowa,
- inaczej luka dla kobiet w IT,
- inaczej luka dla kobiet 50+,

Tylko analiza przekrojowa pokazuje realne obszary ryzyka.

3. Zwiększa skuteczność strategii D&I.

Programy nie działają jednakowo dla wszystkich.

Np. program mentoringowy dla kobiet może być mniej skuteczny dla:

- kobiet powracających z urlopów macierzyńskich,
- kobiet z doświadczeniem migracyjnym,
- kobiet neuroatypowych.

Badania pokazują, że poczucie przynależności rośnie, gdy pracownicy czują, że ich pełna tożsamość jest zauważana, a nie zredukowana do jednej cechy. **Pracownik nie jest „jedną kategorią” – jest kombinacją wielu doświadczeń.**

Co się dzieje, gdy firmy ignorują intersekcjonalność?

- ✱ tworzą jednowymiarowe programy
- ✱ nie identyfikują najbardziej narażonych grup
- ✱ generują frustrację („D&I nie dotyczy mnie”)
- ✱ osiągają pozorne wskaźniki poprawy

OKIEM EKSPERTKI

“Badania pokazują, że w krajach, w których powszechnie dostępna jest praca zdalna, rośnie dobrostan pracowników oraz poziom równości na rynku pracy. Kluczowym jest wprowadzenie rozwiązań formalnych, ale też budowanie kultury organizacyjnej, w której pracownicy i pracowniczki czują się bezpiecznie, korzystając z dostępnych uprawnień i benefitów.

Szczególne znaczenie ma wspieranie osób łączących role zawodowe i rodzicielskie poprzez elastyczne formy pracy, takie jak praca zdalna, ruchomy czas pracy, czy dopasowany wymiar etatu. W 2026 roku pracodawcy powinni wdrażać kompleksowe podejście: łączyć elastyczność pracy z działaniami wzmacniającymi kulturę wsparcia, np. programami dla rodziców, szkoleniami dla kadry zarządzającej oraz jasnym komunikowaniem przyzwolenia na korzystanie z tych rozwiązań”.



Aleksandra Hromada
Prezeska Stowarzyszenia
Local Girls Movement

To klasyczny błąd: poprawa jednej grupy przy utrzymaniu nierówności wewnętrznych.

5 działań, które możesz wdrożyć w organizacji

- Analizuj dane w sposób przekrojowy: nie tylko „kobiety vs. mężczyźni”, ale z uwzględnieniem wieku, pochodzenia, doświadczeń czy innych wymiarów tożsamości.
- Projektuj działania D&I dla różnych grup: dostosowując programy (np. mentoringowe) do zróżnicowanych potrzeb pracowników i pracowniczek
- Buduj kulturę, która dostrzega całą tożsamość osób w organizacji, zamiast redukować go do jednej cechy.
- Identyfikuj grupy najbardziej narażone na wykluczenie, aby nie pomijać tych, których nie widać w danych ogólnych.
- Unikaj jednowymiarowych rozwiązań, projektując działania tak, aby nie tworzyły pozornej poprawy, lecz realnie zmniejszyły nierówności.

OKIEM EKSPERTA



„W 2026 roku największym błędem w projektowaniu cyfrowych produktów nie jest brak nowych funkcji, tylko to, że projektujemy dla zbyt wąskiej grupy ludzi. Kiedy użytkownik nie rozumie procesu, nie widzi przycisku albo nie może wygodnie korzystać z systemu intranetowego czy strony kariera, po prostu przestaje z niej korzystać. To realna strata dla pracodawców, którzy chcą tworzyć środowisko pracy dostępne dla wszystkich.

Dla pracodawców oznacza to konkretne wyzwanie: jak projektować narzędzia, procesy i miejsca pracy tak, aby każdy mógł z nich korzystać efektywnie i bez barier, uwzględniając jednocześnie neuroróżnorodność.

Moja rada: uprość doświadczenie, zwiększ dostępność. To sprawi, że rozwiązania cyfrowe są intuicyjne dla przyszłych i aktualnie pracujących w organizacji osób o różnych potrzebach, z różnych pokoleń. Czcionka, kontrasty, intuicyjne menu...

W praktyce oznacza to nie tylko bardziej inkluzywne środowisko pracy, ale także sprawniejsze procesy, większą produktywność i silniejszą organizację.”



Arkadiusz Spiralski,
projektant UI/UX,
właściciel Syngri

3.4. RÓWNOŚĆ PŁCI W ORGANIZACJI

Zidentyfikowana potrzeba

Potrzeba uporządkowania i wdrożenia zasad równości płci w sposób systemowy, a nie przypadkowy stała się faktem. Wynika to z kilku czynników. Po pierwsze, rosną wymagania prawne: szczególnie w kontekście regulacji Unii Europejskiej dotyczących transparentności wynagrodzeń i równego traktowania. Po drugie, organizacje mierzą się z wyzwaniami takimi jak rotacja osób pracujących w organizacjach, trudności w pozyskiwaniu talentów czy spadek zaangażowania zespołów.

Dodatkowo, świadomość społeczna rośnie. Osoby pracujące w organizacjach coraz częściej oczekują jasnych zasad, sprawiedliwego traktowania i realnych możliwości rozwoju. Brak działań w tym obszarze może prowadzić nie tylko do problemów wizerunkowych, ale też do strat finansowych i organizacyjnych.

W praktyce wiele organizacji wie, że powinna zająć się tematem równości płci, ale nie ma gotowego pomysłu, od czego zacząć i jak zrobić to dobrze, bez generowania dodatkowych kosztów i chaosu.

Model Równości Płci

Odpowiedzią na tę potrzebę jest **bezpłatny Model Równości Płci opracowany przez Grupę SENSE**, w ramach projektu Funduszy UE.

Czym jest Model Równości Płci?

To kompleksowe, a jednocześnie praktyczne narzędzie, które organizacja może wdrożyć samodzielnie. Co istotne, model jest dostępny bezpłatnie, dzięki czemu nie stanowi dodatkowego obciążenia budżetowego.



Jego największą wartością jest to, że nie ogranicza się do teorii. Oferuje konkretne rozwiązania, które można zastosować od razu. Model został opracowany przez szerokie grono ekspertek i ekspertów z Wielkopolski, co sprawia, że uwzględnia różne perspektywy i realne wyzwania organizacyjne.

Co zawiera Model?

Model obejmuje **8 kluczowych obszarów funkcjonowania organizacji** i w każdym z nich dostarcza gotowe wskazówki oraz narzędzia:

- 1 Kultura organizacyjna i komunikacja** - jak budować środowisko oparte na szacunku i otwartości,
- 2 Przeciwdziałanie naruszeniom** - jak tworzyć procedury chroniące organizację i pracowników,
- 3 Employer branding** - jak wykorzystać równość jako element budowania silnej marki pracodawcy,
- 4 Rekrutacja i wdrożenie pracowników** - jak prowadzić procesy oparte na kompetencjach, eliminując uprzedzenia,
- 5 Awans i ścieżki kariery** - jak zapewnić transparentny i sprawiedliwy rozwój zawodowy,
- 6 Równość płac** - jak wprowadzić przejrzyste zasady wynagradzania zgodne z regulacjami,
- 7 Szkolenia i rozwój** - jak zagwarantować równy dostęp do podnoszenia kwalifikacji,
- 8 Równowaga praca-życie** - jak wdrażać elastyczne rozwiązania wspierające wszystkich pracowników.

Każdy z tych obszarów zawiera nie tylko opis problemów, ale przede wszystkim konkretne instrukcje działania, co sprawia, że organizacja nie musi tworzyć rozwiązań od podstaw.



Cały materiał do pobrania bezpłatnie tutaj:



OKIEM EKSPERTKI

Równość płci w firmie najszybciej weryfikuje...rekrutacja. To prawdziwy test naszych intencji i moment "na świeczniku" - proces, na który patrzą zarówno osoby kandydujące, jak i obecny zespół.

Możemy mieć pięknie ułożone procedury i etapy, ale na koniec dnia najważniejszy jest czynnik ludzki. Wszystko sprowadza się do tego, czy osoby rekrutujące i menadżerowie_rki są gotowi na obiektywne badanie kompetencji. **Czy potrafią odłożyć na bok stereotypy i chęć zatrudnienia np. „rodzynka”, który miałby rzekomo „rozluźnić atmosferę” w kobiecym zespole?**

W nowoczesnym procesie zatrudniania płeć po prostu nie ma znaczenia (chyba że mówimy o bardzo specyficznych, restrykcyjnych przepisach BHP). Liczy się zupełnie inna kombinacja: wiedza, kompetencje i osobowość.

Dlatego, tak szalenie ważne jest mądre szkolenie osób podejmujących decyzje rekrutacyjne. Wybieranie kandydatów i kandydatki przez pryzmat płci, a nie realnych umiejętności, to prosty przepis na biznesowy strzał w kolano. Prowadzi do osłabienia kompetencji zespołu, niezrealizowanych celów i ostatecznej frustracji osób liderek, że ich dział najzwyczajniej w świecie „nie dowozi”.

Warto więc zadać sobie jedno, kluczowe pytanie: czy w dzisiejszym biznesie naprawdę stać nas na odrzucanie najlepszych talentów tylko dlatego, że nie pasują do przestarzałych schematów?

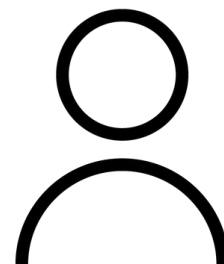


Marzena Leśnicka
Ekspertka ds. Employer
Branding, współautorka Modelu
Równości Płci



4

Praktyczne taktyki dla zarządu i HR



„NAJWIĘKSZYM RYZYKIEM NIE JEST BRAK DEKLARACJI. TYLKO BRAK SYSTEMU”

Patrząc na organizacje w 2026 roku, gdzie tak naprawdę leży problem z D&I?

Karolina: Paradoksalnie nie w tym, że firmy nic nie robią. Większość organizacji ma już polityki, kodeksy, deklaracje. D&I pojawia się w komunikacji, w strategiach, w prezentacjach dla pracowników i inwestorów. Problem zaczyna się gdzie indziej. Największym ryzykiem nie jest dziś brak deklaracji, tylko brak systemowości. Bo za tymi deklaracjami bardzo często nie stoją mierzalne cele, nie ma jasnej odpowiedzialności zarządczej, nie ma powiązania z budżetem ani strategią. A bez regularnego raportowania trudno w ogóle powiedzieć, czy cokolwiek się zmienia.

Czyli organizacje są trochę „w połowie drogi”?

Karolina: Dokładnie. Wiedzą, że to ważne, ale jeszcze nie zarządzają tym jak biznesem. A moment przełomu przychodzi wtedy, gdy D&I przestaje być inicjatywą, a zaczyna być elementem strategii. W praktyce oznacza to wpisanie go w perspektywę 3–5 lat, określenie kilku kluczowych KPI i – co często jest najtrudniejsze, powiązanie ich z premią zarządu. Od tego momentu wszystko się zmienia. Bo to już nie jest „ważny temat”, tylko realne zobowiązanie.

Jak wyglądają zatem takie cele w praktyce?

Karolina: Są przede wszystkim konkretne, jak w przypadku pozostałych celów biznesowych organizacji. Nie mówimy o „wspieraniu różnorodności”, tylko o liczbach i czasie. Na przykład: 40% kobiet w senior leadership w ciągu pięciu lat. Redukcja luki płacowej poniżej 3% w trzy lata. Utrzymanie retencji kluczowych talentów powyżej 90%. Spadek absencji psychicznej o 15%. Wzrost indeksu inkluzywności o 20%. Te cele muszą być mierzalne, realistyczne, powiązane z budżetem i jeśli firma raportuje ESG – widoczne także na zewnątrz. Bo dopiero wtedy zaczynają działać.

A kto tak naprawdę odpowiada za ich realizację?

Karolina: I tu pojawia się jeden z najczęstszych błędów.

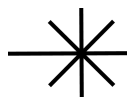
D&I trafia do HR i tam zostaje. Tymczasem skuteczny model wygląda inaczej. CEO jest sponsorem i nadaje kierunek. CFO łączy cele D&I z KPI finansowymi. HR odpowiada za wdrożenie. Rada nadzorcza monitoruje całość. Bez widocznego zaangażowania CEO wszystko wraca do poziomu komunikacji. Nieprzypadkowo aż 89% pracowników wskazuje lidera jako kluczowy czynnik bezpieczeństwa psychologicznego. Ludzie patrzą na to, co robi zarząd, nie na to, co jest zapisane w dokumencie.

Od czego organizacja powinna zacząć, jeśli chce podejść do tego poważnie?

Karolina: Od zatrzymania się i sprawdzenia, gdzie naprawdę jest. Audyt to fundament. Bez danych strategia opiera się na intuicji. Dlatego organizacje zaczynają od analizy struktury zatrudnienia – kto pracuje w firmie, na jakich stanowiskach, jak wygląda rotacja, gdzie pojawia się absencja. Potem schodzą poziom głębiej, do kultury organizacyjnej. Sprawdzają, czy ludzie czują się bezpiecznie, czy mogą mówić otwarcie, czy nie muszą ukrywać części swojej tożsamości. I dopiero na końcu patrzą na wynagrodzenia, nie tylko globalnie, ale w podziale na działy i stanowiska. To moment, w którym wiele organizacji po raz pierwszy widzi pełny obraz.

Co dzieje się dalej?

Karolina: Zaczyna się praca nad procesami. Rekrutacja przestaje być intuicyjna, pojawia się neutralny język, różnorodne short-listy, standaryzacja pytań. Wynagrodzenia stają się przejrzyste: są widełki, jasne kryteria podwyżek, regularne przeglądy. Ścieżki awansu przestają być nieformalne, pojawiają się mentoring, transparentne zasady i decyzje podejmowane zespołowo. A elastyczność pracy przestaje być benefitem, a staje się realnym narzędziem retencji, szczególnie dla rodziców, osób neuroróżnorodnych i pokolenia Z.



Gdzie w tym wszystkim jest rola osób liderских?

Karolina: W centrum. Bo nawet najlepsze procesy nie zadziałają, jeśli liderzy nie zmieniają sposobu działania. Dlatego rozwój liderów nie może być jednorazowym szkoleniem. To proces. Obejmuje przywództwo inkluzywne, prowadzenie trudnych rozmów, budowanie bezpieczeństwa psychologicznego, zarządzanie konfliktem międzypokoleniowym. Do tego dochodzą kompetencje przyszłości, rezyliencja, krytyczne myślenie, komunikacja międzykulturowa, zarządzanie stresem. I bardzo ważny element: praca nad nieuświadomionymi uprzedzeniami. Nie jednorazowa, tylko systemowa.

A komunikacja?

Karolina: Jest jak spoiwo. Język musi być inkluzywny, neutralny i spójny z działaniami. Głos zarządu musi być wyraźny. Pojawiają się Employee Resource Groups, które budują wspólnotę i sygnalizują problemy – ale tylko wtedy, gdy mają realne wsparcie. I wreszcie feedback. Anonimowy, regularny, obecny. Bo bez niego organizacja przestaje słyszeć swoich ludzi.

Gdyby podsumować jednym zdaniem. Co decyduje o sukcesie?

Karolina: Moment, w którym organizacja przestaje mówić o D&I, a zaczyna nim zarządzać. Bo przejście od deklaracji do systemu wymaga strategii, KPI, odpowiedzialności zarządu, integracji z procesami HR, edukacji liderów i transparentnej komunikacji. Bez tego D&I pozostaje hasłem. Z tym staje się realnym mechanizmem zarządzania organizacją.



Karolina Janowska
Ekspertka DEI i różnorodności
Grupa SENSE



Katarzyna Rząsa
Head of Brand & Communications
Grupa SENSE

5 Instrumenty diagnostyczne wspierające zarządzanie różnorodnością w organizacji

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach rosnącej złożoności, presji efektywności i dynamicznych zmian rynkowych. Mają one też coraz większą świadomość zróżnicowania pracowników, nie tylko pod względem demograficznym, lecz przede wszystkim poznawczym, motywacyjnym i behawioralnym.

To właśnie ta „niewidzialna” różnorodność w największym stopniu wpływa na jakość decyzji, tempo innowacji i skuteczność realizacji strategii.

Co mówią liczby?

Dane rynkowe jednoznacznie pokazują, że różnorodność, jeśli jest właściwie zarządzana, przekłada się na wyniki biznesowe. Raport McKinsey „Diversity Wins” (2020) wskazuje, że firmy z najwyższym poziomem różnorodności płciowej w kadrze zarządzającej mają o 25% większe prawdopodobieństwo osiągnięcia ponadprzeciętnej rentowności. **Badania Deloitte pokazują z kolei, że zespoły inkluzywne są bardziej efektywne i podejmują lepsze decyzje.**

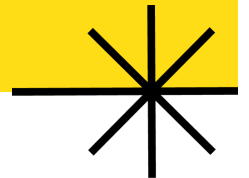
Jednocześnie raport Gallup „State of the Global Workplace” (2025) wskazuje, że globalnie jedynie ok. 21% pracowników jest zaangażowanych w pracę. Jednym z kluczowych czynników zwiększających zaangażowanie jest możliwość wykorzystywania swoich mocnych stron – pracownicy, którzy mają taką możliwość, są wielokrotnie bardziej skłonni deklarować wysoki poziom motywacji i satysfakcji.



Te dane prowadzą do jednego wniosku: **sama różnorodność nie wystarczy.**

Konieczne jest świadome zarządzanie nią poprzez zrozumienie różnic w stylach myślenia, działania, komunikacji i motywacji. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabierają narzędzia diagnostyczne takie jak, np.:

- **FRIS** - opisujące style myślenia i działania, wspierające budowanie zespołów opartych na komplementarności poznawczej,
- **Reiss Motivation Profile (RMP)** - diagnozujące indywidualne motywatory i źródła wewnętrznej energii do działania,
- **DISC** - analizujące style zachowań i preferencje komunikacyjne w środowisku zawodowym.



Każde z tych narzędzi wnosi odmienną, uzupełniającą się perspektywę: od poziomu poznawczego (jak myślimy), przez potencjał (w czym naturalnie jesteśmy dobrzy), po głębokie motywacje (dlaczego działamy) i obserwowalne zachowania (jak funkcjonujemy w relacjach). W połączeniu tworzą one spójny system wspierający zarządzanie różnorodnością w sposób oparty na danych, a nie intuicji.

W kontekście strategii DEI (Diversity, Equity & Inclusion) narzędzia diagnostyczne pomagają:

- ograniczać nieświadome uprzedzenia w procesach rekrutacji i awansu,
- budować zespoły o wysokiej różnorodności poznawczej (cognitive diversity),
- zwiększać dopasowanie ról do naturalnych predyspozycji,
- wzmacniać kulturę feedbacku i dialogu opartego na faktach,
- podnosić jakość przywództwa poprzez lepsze rozumienie indywidualnych potrzeb pracowników.

W dalszej części dowiesz się, jak te narzędzia działają w praktyce i w jaki sposób mogą pomóc Twojej organizacji lepiej rozumieć ludzi, rozwijać ich potencjał i zbudować silniejsze zespoły.



W tej części przedstawiamy wybrane narzędzia diagnostyczne (**FRIS, Gallup CliftonStrengths®, Extended DISC®, RMP**), ich praktyczne zastosowanie w organizacjach oraz to, jak mogą wspierać budowanie środowiska pracy opartego na różnorodności, zaangażowaniu i efektywności.

Dzięki nim możesz lepiej zrozumieć jak myślą, działają i co motywuje członków Twojego zespołu, a także świadomie wykorzystać te informacje do zwiększenia efektywności i satysfakcji z pracy.

OKIEM EKSPERTKI



“Z mojego doświadczenia wynika, że skuteczność narzędzi diagnostycznych zaczyna się dużo wcześniej niż samo wykonanie badania. Kluczowe jest najpierw odpowiedzialność siebie jako organizacja na pytania: po co chcemy z niego skorzystać, jaki problem chcemy rozwiązać oraz co chcemy wzmocnić w sposobie współpracy i zarządzania. Warto również zastanowić się, jakich nawyków czy sposobów działania chcemy się jako firma oduczyć, ponieważ przestają wspierać realizację strategii lub budowanie kultury opartej na współpracy.



Marta Sosińska
Ekspertka Grupy SENSE

Dopiero w takim kontekście wybór konkretnego narzędzia, czy będzie to diagnoza stylów myślenia, talentów czy motywacji, staje się świadomą decyzją, a nie jednorazową inicjatywą rozwojową.

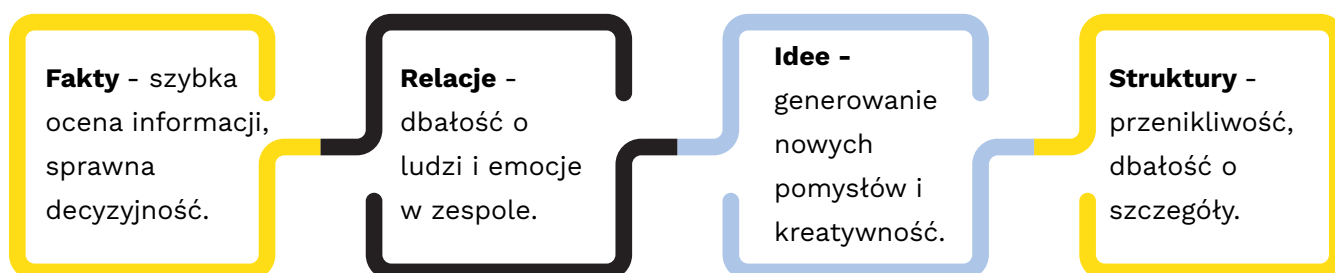
Istotne jest także to, aby narzędzie było spójne z kierunkiem kultury organizacyjnej, którą firma chce rozwijać. Jego język powinien wspierać wartości organizacji oraz sposób, w jaki liderzy rozmawiają z ludźmi o pracy, odpowiedzialności i współpracy. Dobrze dobrane narzędzie pomaga nazwać różnice w stylach myślenia, działania i motywacji, a jednocześnie pokazuje, w jaki sposób te różnice mogą się wzajemnie uzupełniać. W praktyce największą wartość przynosi wtedy, gdy wyniki badań nie pozostają w raporcie, ale są wykorzystywane w codziennych rozmowach menedżerskich, spotkaniach zespołów czy procesach rozwojowych.

5.1. FRIS®

Jest to narzędzie, które pokazuje, jak Twój zespół myśli, działa i współpracuje. Dzięki niemu szybko wiesz, kto działa intuicyjnie, kto potrzebuje struktury, a kto najlepiej pracuje w oparciu o relacje lub fakty.

O co chodzi w FRIS?

FRIS® bada style myślenia i działania. Pokazuje naturalne preferencje, które wpływają na decyzje, komunikację i współpracę konkretnej osoby. Metoda opiera się na czterech perspektywach poznawczych:



Każdy z nas korzysta z tych perspektyw w różnym stopniu. Model FRIS pozwala zobaczyć, które z nich są dla nas naturalnie dominujące, a które pojawiają się rzadziej w naszym sposobie myślenia i działania. Pokazuje również te strategie, z których korzystamy „na autopilocie”, często nieświadomie, zwłaszcza w nowych lub wymagających sytuacjach. **W takich momentach działamy szybko, nie zawsze mając przestrzeń, aby zatrzymać się i sprawdzić, czy wybrany sposób działania rzeczywiście najlepiej służy nam, zespołowi oraz realizowanemu celowi.**

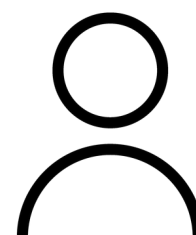


Dlaczego FRIS działa?

Łączy teorię z praktyką, opiera się na badaniach i doświadczeniu biznesu. Pozwala zrozumieć, jak naprawdę myślą i działają osoby w Twoim zespole.

Co Ci to daje?

- + Ludzie rozumieją swoje mocne strony i potrzeby komunikacyjne
- + Zespół efektywniej korzysta ze swoich zdolności
- + Lepsza współpraca i świadome wykorzystanie różnic



Jak wygląda proces?



OKIEM EKSPERTKI



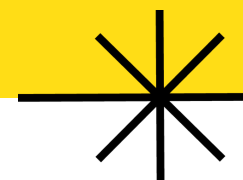
“To za co doceniam pracę z narzędziem FRIS to przede wszystkim jego prosty i zrozumiały sposób pokazywania różnic w stylach myślenia i działania.

Jego dużą wartością jest budowanie samoświadomości – uczestnicy zaczynają rozumieć, z czego wynikają ich naturalne sposoby podejmowania decyzji, komunikowania się czy reagowania w pracy. Model jest na tyle czytelny, że może być wykorzystywany na każdym szczeblu organizacji – od zespołów operacyjnych po kadrę menedżerską – wspierając wspólny język rozmowy o współpracy.



Marta Sosińska
Ekspertka Grupy SENSE

W praktyce często prowadzi to do momentu „aha już teraz wiem, z czego wynika jej/jego zachowanie”; napięcia w zespołach spadają, ponieważ ludzie zaczynają interpretować zachowania współpracowników czy klientów nie jako trudne czy „niewłaściwe”, ale jako wynik naszych naturalnych różnic ze zgodą na wyrozumiałość wobec siebie.”



5.2. REISS MOTIVATION PROFILE (RMP)

Jest to narzędzie, które pokazuje, co naprawdę motywuje Ciebie i członków Twojego zespołu.

O co chodzi w RMP?

RMP bada 16 podstawowych potrzeb motywacyjnych opisanych przez Stevena Reissa, które kształtują zachowania w pracy. Pokazuje, co daje ludziom energię i satysfakcję, a co może powodować frustrację.

Niektóre badane potrzeby:



Dlaczego RMP działa?

Opiera się na badaniach naukowych nad motywacją. Oddziela motywację od kompetencji i osobowości, dzięki czemu pozwala lepiej zrozumieć nie tylko jak ktoś działa, ale przede wszystkim dlaczego chce lub nie chce czegoś robić.

Co Ci to daje?

- + Zrozumienie dlaczego osoby reagują różnie na te same sytuacje
- + Efektywniejsze przydzielanie zadań i ról w zespole
- + Budowanie kultury organizacji opartej na naturalnych motywatorach wewnętrznych.



Jak wygląda proces?



OKIEM EKSPERTKI



“W praktyce organizacyjnej RMP pomaga liderom lepiej dopasowywać sposób zarządzania, delegowania zadań czy motywowania pracowników, ponieważ pokazuje, że to, co jest motywujące dla jednej osoby, dla innej może być neutralne lub nawet demotywujące. Narzędzie jest również bardzo użyteczne w pracy zespołowej – pozwala zobaczyć różnice w potrzebach ludzi i dzięki temu zmniejszać nieporozumienia, budować większe zrozumienie oraz bardziej świadomie projektować środowisko pracy.



Marta Sosińska
Ekspertka Grupy SENSE

W kontekście DEI szczególnie cenne jest to, że RMP pokazuje różnorodność motywacyjną ludzi i uczy liderów, że skuteczne zarządzanie nie polega na traktowaniu wszystkich tak samo, ale na uwzględnianiu indywidualnych potrzeb i źródeł energii do działania”.

5.3. DISC

Jest to narzędzie, które pokazuje Twoje mocne strony, obszary do rozwoju oraz sposób, w jaki komunikujesz się i współpracujesz z innymi w zespole.

O co chodzi w DISC?

DISC bada style zachowań w środowisku zawodowym i pokazuje naturalne preferencje w działaniu oraz komunikacji.

Model opiera się na czterech stylach:

D Dominujący - decyzyjność, nastawienie na cele oraz realizację wyników

I Inspirujący - entuzjazm, wywieranie wpływu, energia i budowanie relacji

S Stabilny - cierpliwość, stabilność, troska o innych oraz wspieranie zespołu

C Analityczny - dokładność, przestrzeganie zasad i standardów



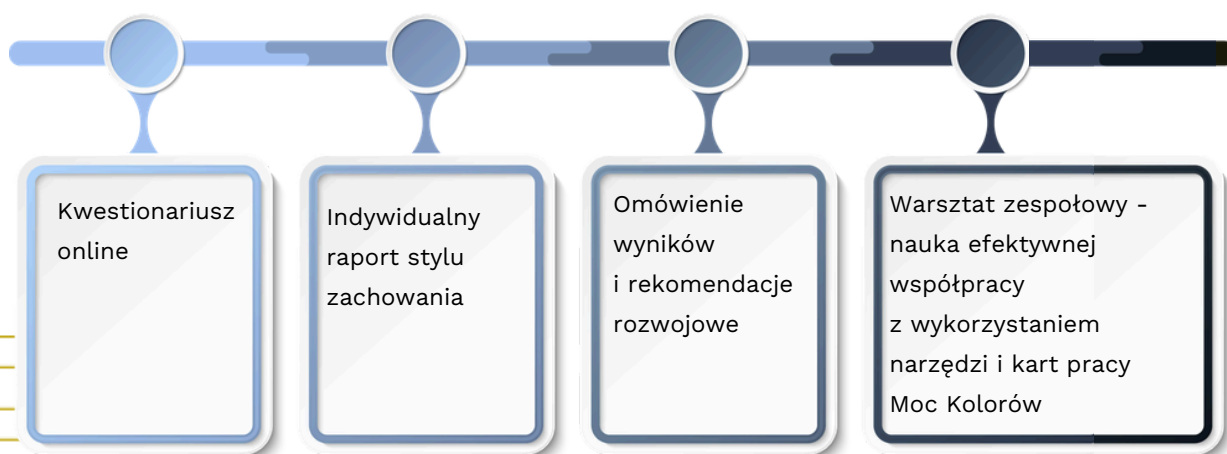
Dlaczego DISC działa?

Model dostarcza praktycznego języka do rozmowy o różnicach między ludźmi. Pokazuje zarówno styl naturalny, jak i styl dostosowany, co ułatwia współpracę i pomaga redukować napięcia międzyludzkie.

Co ci daje?

- + Świadome zarządzanie swoimi mocnymi stronami
- + Odkrywanie talentów w zespole i lepsze dopasowanie ról
- + Poznanie źródeł motywacji, talentów oraz wartości w kontekście zawodowym
- + Zwiększenie efektywności i satysfakcji z pracy

Jak wygląda proces?



OKIEM EKSPERTKI



“Model DISC jest jednym z najbardziej praktycznych narzędzi rozwojowych stosowanych w pracy z zespołami i liderami. Jego wartość polega na tym, że w prosty i zrozumiały sposób opisuje różnice w stylach działania, podejmowania decyzji oraz komunikacji.

Podczas szkoleń karty Moc Kolorów pomagają uczestnikom odkryć i zrozumieć swój styl, motywacje i wartości. Narzędzia wspierają praktyczne doświadczenie współpracy w zespole.

Dzięki temu uczestnicy nie tylko poznają swój styl zachowania, ale uczą się, jak świadomie korzystać ze swoich naturalnych predyspozycji oraz lepiej rozumieć potrzeby i motywacje innych osób. W praktyce oznacza to większą efektywność zespołów, bardziej świadome przywództwo oraz ograniczenie nieporozumień wynikających z różnic w stylach zachowania”.



Agnieszka Czaplinska
Ekspertka Grupy SENSE



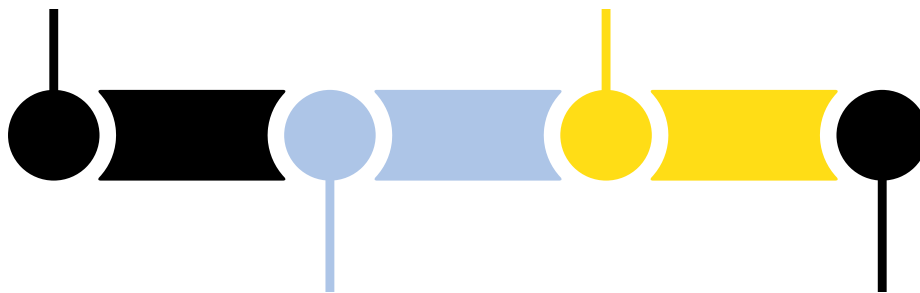
6 Posumowanie i roadmapa dla zarządu

Diversity, Equity & Inclusion (D&I) nie jest projektem komunikacyjnym ani krótkoterminową inicjatywą HR. To zmiana modelu zarządzania organizacją – obejmująca strategię, kulturę, system wynagrodzeń, rozwój liderów i raportowanie.

Poniższa roadmapa pokazuje, jak przejść od diagnozy do trwałej integracji D&I z modelem biznesowym.

Element odporności organizacyjnej

Narzędzie zarządzania ryzykiem



fundament kultury opartej na zaufaniu

Przewaga konkurencyjna

6.1. 6 KROKÓW DO WDROŻENIA STRATEGII D&I W 12 MIESIĘCY

Krok 1: Audyt

Cel: zrozumienie punktu wyjścia.

Bez danych nie ma strategii - są tylko przekonania.

Audyt powinien objąć:

- strukturę zatrudnienia (płeć, wiek, poziomy stanowisk),
- reprezentację w zarządzie i senior management,
- lukę płacową (ogólną i skorygowaną),
- rotację według grup,
- wyniki badań zaangażowania i bezpieczeństwa psychologicznego,
- analizę procesów HR (rekrutacja, awanse, podwyżki).

EFEKT: Efektem audytu powinien być raport zarządczy z identyfikacją obszarów ryzyka regulacyjnego, „wąskich gardeł” w pipeline talentów oraz luk systemowych, a także rekomendacja działań na najbliższe miesiące.

Krok 2: Wyznaczenie celów

Cele powinny być:

- mierzalne (KPI),
- osadzone w strategii 3–5 letniej,
- powiązane z budżetem i premią menedżerską.

Przykłady:

- 40% kobiet w senior management do 2028 r.,
- redukcja luki płacowej do <3%,
- wzrost indeksu inkluzywności o 15%.



EFEKT: Realistyczne, ale ambitne cele i raportowane kwartalnie.

Krok 3: Powołanie lidera D&I

D&I bez właściciela nie działa. Konieczne jest wyznaczenie osoby, która będzie odpowiedzialna za działania w tym obszarze, np Head of D&I (lub HR z dedykowaną funkcją). Osoba ta powinna raportować bezpośrednio do CEO lub członka zarządu, który będzie jednocześnie sponsorem obszaru DEI. Warto powołać także komitet sterujący, w skład którego wejdą: HR, finanse, przedstawiciele biznesu.

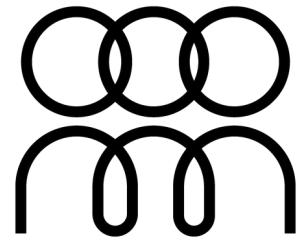
Lider DEI powinien być odpowiedzialny za koordynację działań, raportowanie do zarządu, nadzór nad KPI, a także współpracę z ESG i compliance.

Krok 4: Wdrożenie polityk

Polityki muszą być konkretne i operacyjne, nie deklaratywne.

Priorytetowe obszary:

- transparentność wynagrodzeń,
- standaryzacja awansów,
- inkluzywna rekrutacja,
- elastyczne modele pracy,
- polityka antydyskryminacyjna.



EFEKT: Każda polityka powinna mieć właściciela, jasno określone mierniki skuteczności oraz harmonogram przeglądu.

 **Krok 5: Szkolenia liderów**

Liderzy są kluczowym czynnikiem sukcesu.

Szkolenia powinny obejmować:

- przywództwo inkluzywne,
- zarządzanie zespołami różnorodnymi,
- eliminowanie nieuświadomionych uprzedzeń,
- budowanie bezpieczeństwa psychologicznego.

Jednorazowe warsztaty są niewystarczające. Konieczne są programy rozwojowe zaplanowane w dłuższym czasie, coaching jako element wsparcia dla liderów przy wdrażaniu zmian, a także powiązanie kompetencji inkluzywnych z oceną roczną lidera.

EFEKT: Większy współczynnik zaangażowania i zespół identyfikujący się z organizacją.

 **Krok 6: System raportowania**

D&I musi być raportowane kwartalnie jak wyniki finansowe.

Dashboard powinien zawierać:

- KPI ilościowe (reprezentacja, luka płacowa, retencja),
- KPI jakościowe (zaangażowanie, inkluzywność),
- korelację z wynikami biznesowymi (rotacja, absencja).

EFEKT: Oparty na konkretnych danych raport trafiający do zarządu, rady nadzorczej, a także w wybranym zakresie do raportu ESG sprawi, że równość i różnorodność staną się kolejnym wskaźnikiem wspierającym i rozwijającym biznes.

6.2. PLAN 3-LETNI (2026–2028)

Kiedy organizacja zakończy pierwszy etap, nadchodzi moment wprowadzenia Planu 3-letniego D&I. To zmiana strukturalna i kulturowa, która decyduje o trwałości wszystkich działań w obszarze różnorodności i inkluzywności.

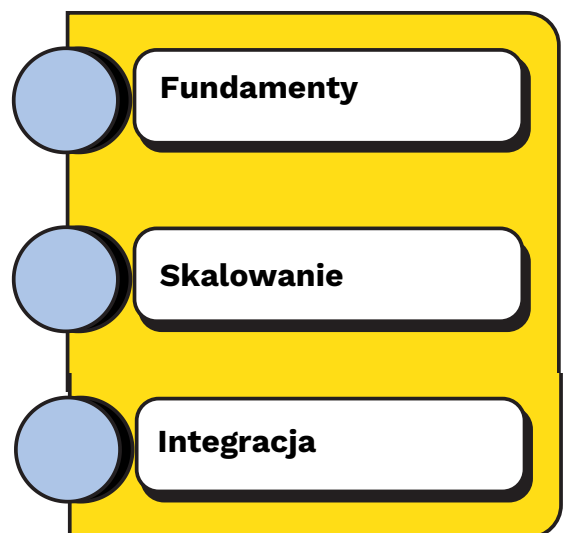
Najważniejszy jest etap „Fundamenty”. To od niego zależy, czy firma zbuduje solidny system, czy jedynie wdroży serię działań pozornych. Różnorodność w senior management nie pojawia się w ciągu sześciu miesięcy. Pipeline talentów, procesy awansów, system wynagrodzeń i kultura feedbacku – to mechanizmy o długim cyklu, które wymagają cierpliwego budowania.

Plan 3-letni pozwala uwzględnić naturalną rotację i sukcesję, zaplanować rozwój talentów z niedoreprezentowanych grup i uniknąć gwałtownych, reaktywnych decyzji. Bez perspektywy wieloletniej, presja krótkoterminowa prowadzi do działań kosmetycznych – poprawy widocznej, ale nie trwałej.

Inwestorzy i rynek patrzą na trend, nie na jednorazowy wynik. Raporty ESG oceniają kierunek zmian, konsekwencję działań i poprawę rok do roku. Dzięki planowi 3-letniemu organizacja może pokazać, że D&I to nie jednorazowa korekta, lecz długofalowa strategia.

Długoterminowa roadmapa zmniejsza opór pracowników – sygnał jest jasny: „to nie jest chwilowa moda”. Jednocześnie buduje wiarygodność zarządu i daje menedżerom jasne oczekiwania dotyczące ich roli w codziennej pracy.

Trzyletni plan D&I



1 Fundamenty (rok 1)

„Fundamenty” chronią przed ryzykiem regulacyjnym

Pierwszy rok. fundamenty, to moment:

- audytu i analizy danych,
- uporządkowania siatki płac,
- przeglądu luki płacowej,
- wdrożenia transparentnych procesów,
- przygotowania do raportowania ESG,
- dostosowania się do dyrektyw i regulacji prawnych,
- pierwszych szkoleń dla liderów.

EFEKT: Efektem tych działań obszar D&I przestaje być projektem HR, a staje się tematem zarządu i sygnałem zarówno do pracowników jak i na zewnątrz organizacji, że firma traktuje ten obszar priorytetowo i działa strategicznie.

2 Skalowanie (rok 2)

Skalowanie wymaga stabilnych podstaw. Bez fundamentów skalowanie prowadzi do chaosu, wiele inicjatyw, brak efektów. Ten etap ma sens, kiedy opiera się na wiarygodnych danych, polityki są uporządkowane i wdrożone, a liderzy rozumieją swoją rolę.

W tym etapie koncentracja jest na rozszerzeniu działań o:

- programy mentoringowe,
- rozwój pipeline talentów,
- wdrożenie ERGs (Employee Resource Groups),
- integracja z employer brandingiem,
- korekta polityk na podstawie danych.

EFEKT: Poprawa mierników retencji i reprezentacji w raportach.




3 Integracja z kulturą organizacyjną (rok 3)

Etap 3 to moment, w którym D&I przestaje być programem, a staje się normą operacyjną organizacji. Jeśli dwa pierwsze lata budują fundamenty i skalę, trzeci rok decyduje o trwałości zmiany. Bez integracji z kulturą organizacyjną inicjatywy wygasają po zmianie zarządu lub lidera HR, KPI są raportowane, ale nie wpływają na codzienne decyzje, a pracownicy traktują D&I jako projekt „odgórny”, a nie element tożsamości firmy.

Z integracją D&I zaczyna działać samoistnie, bo jest wpisane w system nagród, styl przywództwa i sposób podejmowania decyzji.

Cel: trwała zmiana.

- D&I jako element oceny liderów,
- powiązanie z premią zarządu,
- integracja z ESG i raportowaniem strategicznym,
- budowanie narracji kulturowej opartej na wartościach.



EFEKT: D&I przestaje być inicjatywą, staje się normą.

6.3. NAJCZĘSTSZE BŁĘDY ZARZĄDÓW

1. D&I jako projekt HR

Delegowanie całości do HR bez zaangażowania zarządu **skutkuje brakiem realnej zmiany.** Bez sponsoringu CEO inicjatywa traci wagę strategiczną.

2. Brak mierników to jeden z najczęstszych powodów porażki

Brak KPI oznacza:



Brak odpowiedzialności



Brak monitoringu postępu.



Brak powiązania z wynikiem.

3. Brak sponsoringu

Jeżeli członkowie zarządu nie komunikują swojego zaangażowania inicjatywy są postrzegane jako PR, a menedżerowie nie traktują ich priorytetowo. Widoczność liderów ma znaczenie symboliczne i operacyjne.

4. Komunikacja bez działań

Publikacja deklaracji bez zmiany procesów, przeglądu płac, wdrożenia działań naprawczych i raportowania prowadzi do utraty wiarygodności i cynizmu pracowników.

OKIEM EKSPERTKI



“Różnorodność i równe traktowanie coraz rzadziej są dziś traktowane wyłącznie jako element kultury organizacyjnej czy wizerunku pracodawcy. W ślad za nowymi regulacjami europejskimi dotyczącymi m.in. reprezentacji kobiet w organach spółek, raportowania niefinansowego czy transparentności wynagrodzeń, obszar ten staje się realnym wyzwaniem prawnym i strategicznym dla zarządów.



Anna Kamińska
radczyni prawna, współpracowniczka
Kancelaria Prawa Pracy
Szuszczyński Kamińska

W praktyce oznacza to konieczność przełożenia deklaracji dotyczących różnorodności na konkretne rozwiązania organizacyjne, w tym: systemowe podejście do równości płac, przejrzyste zasady awansu i wynagradzania czy uporządkowane procesy wartościowania stanowisk. Coraz częściej są to kwestie, które trafiają na agendę zarządów nie tylko ze względów employer brandingowych, ale także jako przygotowywanie się do nowych wymogów prawnych. Dość powiedzieć, że w aktualnym (stan na marzec 2026) projekcie polskiej ustawy wdrażającej tzw. jawność płac przewidziano grzywny dla osób odpowiedzialnych za m.in. niedochowanie w organizacji wymogów związanych ze sprawiedliwą oceną wartości pracy (tj. oceną niezależną od płci).

Co istotne, temat ten przestaje dotyczyć wyłącznie dużych korporacji z rozwiniętymi strukturami DEI. Tzw. dyrektywa równościowa, a w ślad za nią wspomniany projekt polskiej ustawy zdecydowaną większość obowiązków nakładają na wszystkich pracodawców, bez względu na ich wielkość. Wszystkie organizacje muszą zatem przygotować się na nowe standardy przejrzystości i równego traktowania w miejscu pracy”.

6.4. REKOMENDACJE KOŃCOWE

1. D&I jako element odporności organizacyjnej

W warunkach niepewności, zmian demograficznych i presji regulacyjnej organizacje zróżnicowane i inkluzywne szybciej adaptują się do zmian, przyciągają szerszą pulę talentów i minimalizują ryzyko reputacyjne. D&I zwiększa stabilność operacyjną.

2. Różnorodność jako przewaga konkurencyjna

Zespoły różnorodne generują więcej innowacji, lepiej rozumieją klientów i ich potrzeby, podejmują mniej ryzykownych decyzji grupowych (groupthink). W długim horyzoncie różnorodność przekłada się na wartość rynkową.

3. Konieczność systemowego podejścia. D&I wymaga:



Bez systemu, jest inicjatywą. Z systemem, staje się elementem modelu biznesowego.

OKIEM EKSPERTKI:



“W XXI wieku język równości płci na dobre zagościł w strategiach firm, politykach HR i komunikacji korporacyjnej. Deklaracje mamy opanowane do perfekcji. Przechodząc jednak przez całą hierarchię stanowisk, od asystentki do prezeski w branży motoryzacyjno-finansowej, wciąż postrzeganej jako męska, wielokrotnie przekonałam się, że w codziennej praktyce organizacyjnej realne bariery nadal są bardzo silne. Tymczasem równość płci nie jest wyłącznie kwestią wizerunkową czy społeczną. Zróżnicowane zespoły i kadry zarządzające podejmują lepsze decyzje i osiągają lepsze wyniki, więc jest to po prostu interes biznesowy nas wszystkich.



Dr Dorota Zyskowska
CEO Porsche Financial
Services Polska,
współautorka Modelu
Równości Płci

Z własnego doświadczenia wiem, jak wiele energii i prywatnych wyrzeczeń kosztuje kobietę przebijanie się przez te niewidoczne mechanizmy. Dlatego dziś prawdziwym wyzwaniem nie jest już mówienie o równości, lecz konsekwentne zamienianie deklaracji w realne działania”.

AUTORZY I AUTORKI



Agnieszka Czaplinska
Ekspertka Grupy SENSE



Aleksandra Hromada
Prezeska Stowarzyszenia Local
Girls Movement



Anna Kamińska
radczyni prawna, wspólniczka
Kancelaria Prawa Pracy Szuszczyński
Kamińska



Anna Meduna
Forbes 25 Women in Business
Services, Managing Director
Miele Global Services



Arkadiusz Spiralski, projektant
UI/UX, właściciel Syngri



Barbara Prokop-Błaszczak
advokat, mediator, Kancelaria
Adwokacka Prokop-Błaszczak



Dr Dorota Zyskowska
CEO Porsche Financial Services Polska,
współautorka Modelu Równości Płci



Izabela Cienkus
Strateżka People, Brand & Business,
Wykładowczyni Collegium Da Vinci



Karolina Janowska
Ekspertka DEI i różnorodności
Grupa SENSE



Katarzyna Rząsa
Head of Brand & Communications
Grupa SENSE



dr Marcin Bielicki, Adiunkt
Uniwersytetu Ekonomicznego
w Poznaniu i menedżer innowacji
Grupa SENSE



Marta Sosińska
Ekspertka Grupy SENSE



Marzena Leśnicka
Ekspertka ds. Employer Brandingu,
współautorka Modelu Równości Płci



Michasia Wesotołwska
Współzałożycielka
Feed Me Forward
People Development Business Partner



Natalia Marciniak-Madejska
Co-CEO. Head of Trainings &
Consulting, Grupa SENSE



Tomasz Działyński
Prezes Pracodawców RP
Wielkopolska

BIBLIOGRAFIA

Badanie wellbee & ICAN 2023

Deloitte – Global Human Capital Trends 2023–2025

Dane ZUS 2024

Eurostat – dane rynku pracy UE 2024/2025

Fundacja JiM: Neuroatypowi na rynku pracy 2025

Gallup – State of the Global Workplace 2024/2025

Raport McKinsey „Diversity Wins” 2020

Well.hr - Raport Wellbeing Work Index 2026

World Economic Forum – Future of Jobs Report 2023/2025

