##### dr Elżbieta Bojanowska

Szanowna pani minister, szanowny panie senatorze, państwo prezesi, dyrektorzy. Szanowni państwo, uczestnicy debaty tutaj na miejscu jak i online. Serdecznie witam i jednocześnie dziękuję za uczestniczenie już w naszej czwartej debacie. W debacie „Godna praca – wyraz Społecznej Odpowiedzialności Biznesu.” Witam bardzo serdecznie i dziękuję za udział pani minister Iwonie Michałek, sekretarz stanu w Ministerstwie Rozwoju, Pracy i Technologii. Za chwilę pani minister oddam głos. Witam bardzo serdecznie pana senatora Ryszarda Mayera, wiceprzewodniczącego senackiej Komisji Rodziny Polityki Senioralnej i Społecznej. Witam panią prezes ZUS. Panią profesor Gertrudę Uścińską oraz członków zarządu ZUS-u, panią Dorotę Bieniarz, pana Mariusza Jedynaka oraz pana Pawła Brożka. Witam panią poseł Małgorzatę Zwiercan, sekretarza prezesa rady ministrów pana Tomasza Maruszewskiego, zastępcę prezesa zarządu PFRON. Panią dyrektor Iwonę Zakrzewska, dyrektor Centrum Partnerstwa Dialog. Witam bardzo serdecznie przedstawicieli świata nauki, którzy naprawdę licznie potwierdzili swoją obecność. Bardzo dziękuję, że są państwo z nami. Witam przedstawicieli związków zawodowych, pracodawców, przedstawicieli samorządów i jednostek samorządowych, a także bardzo serdecznie witam przedstawicieli urzędów pracy, którzy również licznie potwierdzili, że są dzisiaj z nami. I witam przede wszystkim naszych drogich prelegentów. Witam pana profesora Łukasza Sienkiewicza i dziękuję za przyjęcie zaproszenia do wygłoszenia referatu głównego. Witam panią doktor Jawor-Joniewicz z Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych. Witam pana Miłosza Marchlewicza z Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Jest z nami bardzo ważna osoba, jest z nami pan profesor Zdzisław Czajka, który jest moderatorem całej debaty. Witam panie profesorze. Serdecznie witam także osoby, które będą brały udział w drugiej części naszej debaty, czyli w panelu. Witam panią dr Ewę Flaszyńską, dyrektor Departamentu Rynku Pracy w Ministerstwie Rozwoju, Pracy i Technologii. Witam panią doktor Hannę Kinowską ze Szkoły Głównej Handlowej. Panią Annę Kozińską ze Stowarzyszenia Edukacji Menedżerskiej FORUM, panią Magdalenę Stalpińską, która jest mediatorem oraz z Konfederacji Lewiatan witam panią Monikę Fedorczuk.

Szanowni Państwo tak jak powiedziałam dzisiejsza debata „Godna praca – wyraz Społecznej Odpowiedzialności Biznesu”. będzie już czwartą debatą z cyklu upowszechniających wiedzę z zakresu polityki społecznej „Między nauką a praktyką”. Celem dzisiejszej debaty jest analiza czynników, które sprzyjają budowaniu wizerunku organizacji. Organizacji jako miejsca zapewniającego godne traktowanie wszystkich zatrudnianych oraz korzyści jakie odnosi firma z wdrożenia tego podejścia. Przyjmując, że społeczna odpowiedzialność biznesu to dbałość o szeroko rozumiane otoczenie firmy, którego bardzo ważnym istotnym elementem jest godne i uczciwe traktowanie pracowników. Szanowni Państwo, ten wątek będzie dzisiaj głównym wątkiem i za chwilę do niego przejdziemy, ale pozwólcie, że jeszcze w tym miejscu korzystając z okazji chcę podziękować wszystkim firmom, które zgłosiły się do dwudziestej edycji konkursu „Lider zarządzania zasobami ludzkimi'. Konkurs ten od lat promuje firmy dążące do stałego podnoszenia jakości kapitału ludzkiego oraz udoskonalenia strategii zarządzania nimi. Niestety pandemia pokrzyżowała plany i nie mogły się odbyć audyty w tychże firmach. I w konsekwencji nie można było wyłonić zwycięzców. O szczegółach tego konkursu w swojej wypowiedzi powie między innymi pani doktor Anna Jawor-Joniewicz, ale już dzisiaj zapraszamy do kolejnych edycji.

Szanowni Państwo. Mam nadzieję, że dzisiejsza debata przyniesie owocną dyskusję, a wnioski z niej płynące niech służą nowym, dobrym i skutecznym rozwiązaniom. Tak jak powiedziałam, niniejszej debacie będzie przewodniczył prof. Zdzisław Czajka. Za chwilę oddam mikrofon w ręce pana profesora, ale wcześniej bardzo proszę o wystąpienie panią minister Iwonę Michałek, sekretarza stanu w Ministerstwie Rozwoju, Pracy i Technologii. Pani minister, bardzo proszę.

##### Iwona Michałek

Szanowni Państwo. Witam państwa serdecznie i dziękuję za zaproszenie. Dzisiejsza debata ma miejsce w bardzo ważnym momencie, kiedy to rządy i partnerzy w większości krajów na świecie analizują możliwości wyjścia z kryzysu spowodowanego pandemią i zapewnienia wzrostu w zupełnie nowych warunkach społeczno-gospodarczych. Jest to jednocześnie moment, w którym trzeba się zastanowić jak ten nowy wzrost powinien wyglądać i jaka rola w nim przypadnie zagadnieniom pracy, spójności społecznej i dialogu społecznego. Pandemia COVID-19 przyspieszyła wiele spośród dotychczasowych procesów transformacyjnych. Szczególnego znaczenia nabrały rozwiązania cyfrowe i kompetencje. W konsekwencji priorytetem gospodarki europejskiej i gospodarek krajowych staje się nie tylko ochrona i tworzenie nowych miejsc pracy, ale przede wszystkim utworzenie miejsc pracy wysokiej jakości. Stoimy zatem w obliczu nowego podejścia do pracy, zawodów, umiejętności, a także relacji pomiędzy pracownikiem i pracodawcą. Postępująca automatyzacja spowoduje diametralną zmianę w strukturze zawodów. Badania, na przykład OECD, wskazują, że około 50 proc. zawodów będzie w najbliższych latach podlegać automatyzacji. Należy w tym upatrywać szans w aspekcie jakości pracy. W dłuższej perspektywie czasowej powstaną miejsca pracy wysokiej jakości, wymagające kompetencji intelektualnych, które zastąpią miejsca pracy o rutynowym lub fizycznym charakterze. Co to oznacza dla polskiej gospodarki? Przede wszystkim konieczność odejścia od działalności gospodarczej opartej na niskich kosztach pracy na rzecz rozwiązań zaawansowanych technologicznie. Świadomość tego procesu powinna być budowana u polskich przedsiębiorców i wielką rolę w tych działaniach powinni odegrać partnerzy społeczni. Ponadto potrzeba dostarczenia gospodarce i pracodawcom wysoko wykwalifikowanych kadr. M.in. z tych względów godna praca obecnie znajduje się także w centrum polityki społecznej Unii Europejskiej i w tym roku kraje Unii będą wspólnie analizować rozwiązania dotyczące płacy minimalnej, ograniczenia ubóstwa osób pracujących, podnoszenia kompetencji, a także nowych celów polityki zatrudnienia. Przypomnę, że samo pojęcie godnej pracy ma już dość długą historię. Idea godnej pracy powstała po raz pierwszy... Została ogłoszona w raporcie przygotowanym na 87 sesję międzynarodowej konwencji pracy w 1999 roku i od tego czasu jest stałym i coraz ważniejszym elementem dyskusji nad polityką zatrudnienia.

Szanowni Państwo. Życzę Państwu owocnej dyskusji i jestem przekonana, że dzisiejsza debata będzie zarówno źródłem rekomendacji dla naszych krajowych działań jak i ważnym impulsem do wypracowania polskiego wkładu do dyskursu europejskiego i międzynarodowego.

##### prof. Zdzisław Czajka

Dzień dobry, witam państwa jeszcze raz. Rozpoczynamy teraz już merytoryczną część debaty, która będzie podzielona na dwie części. W pierwszej części zostaną zaprezentowane trzy referaty, a w drugiej części, po przerwie będzie dyskusja panelowa. Jako pierwszy zaprezentuje swój referat, wiodący dla tej debaty, pan profesor Łukasz Sienkiewicz z Politechniki Gdańskiej, związany poprzednio również Instytutem Pracy i Spraw Socjalnych. Jego referat będzie dotyczył wymiaru rynkowego i organizacyjnego godnej pracy, czyli głównego dzisiejszego wątku. Proszę bardzo panie profesorze o zabranie głosu.

##### prof. Łukasz Sienkiewicz

Bardzo dziękuję. Szanowni państwo, pani minister, pani dyrektor, wszyscy uczestnicy dzisiejszej debaty. Mam wielką przyjemność zaprezentować referat wprowadzający dzisiejszej debaty: „Godna praca - wymiar rynkowy i organizacyjny”. Chciałbym skupić się na tych dwóch wymiarach, chociaż pojęcie godnej pracy jest pojęciem wielowymiarowym. Ma również wymiar indywidualny, o którym wspomnę. Natomiast rzeczywiście uzależnione jest wdrażanie skutecznych polityk zatrudnienia przede wszystkim od funkcjonowania gospodarek, od funkcjonowania określonych rozwiązań o charakterze rynkowym, a także rozwiązań o charakterze organizacyjnym.

Zanim przejdziemy do istoty dzisiejszej debaty wydaje się, że istotne jest sformułowanie samego pojęcia godnej pracy. Pojęcie godnej pracy nie jest jednoznaczne, co należy podkreślić, może być różnie rozumiane, w zależności od przyjętej perspektywy, od przyjętej dziedziny nauki, od przyjętych rozwiązań organizacyjnych, czy wreszcie od wymiarów, według którego przyglądamy się pojęciu godnej pracy. Przegląd różnego rodzaju badań, literatury przedmiotu pozwala jednoznacznie sformułować tezę, że godna praca jest pojęciem bardzo szerokim, w zależności od tego czy mówimy o krajach między innymi rozwijających się, czy już gospodarkach dojrzałych. W części analiz, szczególnie określanych też przez panią minister badań Międzynarodowej Organizacji Pracy zwraca się uwagę na wymiary czy aspekty godnej pracy, które w naszych uwarunkowaniach rynkowych wydają się rzeczą oczywistą, chociaż nie zawsze wiemy, że taką są. M.in. godna praca to taka, która wyklucza przymus pracy. Dostarczenie środków na utrzymanie siebie i rodziny czy osób, które są od nas zależne, czy przeciwdziałanie ubóstwu i ograniczanie skali tego zjawiska. Zupełnie inaczej również wyglądają kwestie związane z uznaniem podmiotowości pracownika czy możliwości rozwoju zawodowego, szerokiego korzystania z życia społecznego w każdym jego aspekcie.

Więc jeżeli popatrzymy na te wymiary godnej pracy, jest to pojęcie rzeczywiście bardzo złożone i ciężko jest jednoznacznie powiedzieć, że osiągnęliśmy pewien standard godnej pracy, dlatego że również mamy, o czym za chwilę powiem, ten wymiar indywidualny, który jest wymiarem również subiektywnym. I nie dla każdej osoby te standardy godnej pracy zawsze i jednoznacznie są zachowane. Patrząc na to od strony bardziej naukowej można powiedzieć, że pojęcie godnej pracy sprawia nam wiele wyzwań definicyjnych. Specjalnie pokazuję tutaj również nazwy w języku angielskim, dlatego że niektóre kwestie związane z godną pracą wydają się być zagubione w trakcie tłumaczenia. Pojęcie godnej pracy „decent work” czy „decent job”, rzeczywiście w większości zawdzięczamy jego popularyzację staraniom Międzynarodowej Organizacji Pracy, ale również pojawia się w różnego rodzaju opracowaniach naukowych zarówno z punktu widzenia ekonomii jak i psychologii pracy czy też polityki społecznej. Pojęciem bliskoznacznym, czasami zamiennie używanym w stosunku do pojęcia godnej pracy jest pojęcie pracy wysokiej jakości czy pracy o określonej jakości. „High quality job” albo „quality job” , czy „quality employment”. Te kwestie są często omawiane z perspektywy szerszego jakości pracy czy jakości życia zawodowego i często pojawiają się w różnego rodzaju raportach i badaniach właśnie pod pojęciem jakości życia zawodowego. Wydaje się, że takim wyłaniającym się pojęciem bliskoznacznym jest również zrównoważona praca. Zrównoważona z punktu widzenia nie tylko wymagań środowiska czy rynku, ale również z punktu widzenia równowagi zachowania, równowagi praca-życie i dobrostanu pracowników. Dlatego rzeczywiście z punktu widzenia pojęcia godnej pracy należałoby najpierw precyzyjnie zdefiniować o czym mówimy zaczynając projekt badawczy czy zaczynając omawianie wyników badań. Tym bardziej, że zależy to również od perspektywy, którą przyjmują naukowcy. To pojęcie według analiz, których dokonałem na potrzeby tego referatu pojawia się co najmniej w tych kilku dyscyplinach naukowych, w ekonomii, głównie ekonomii rozwoju bardzo często poruszana jest w odniesieniu do państw rozwijających się. W psychologii, głównie w psychologii pracy. W zarządzaniu, szczególnie w zarządzaniu kapitałem ludzkim. W prawie, przede wszystkim prawie pracy, w polityce społecznej ale również w etyce. Te trzy kropki oznaczają prawdopodobnie inne dyscypliny i dziedziny naukowe, w których pojęcie godnej pracy może i z pewnością się pojawia. Dlatego mówiąc o godnej pracy prawdopodobnie trudno będzie o konsensus pomiędzy np. psychologami pracy a przedstawicielami dyscypliny prawa pracy. Natomiast rzeczywiście dobrze, że o tym rozmawiamy, dlatego że to pojęcie wydaje się być bardzo uniwersalne, nie tyle w swoim specyficznym naukowym znaczeniu, co w szerszym odczuciu społecznym, jako chęć poszukiwania pracy, która będzie nie tylko dawała wartości materialne, ale będzie się przyczyniła do rozwoju poszczególnych jednostek i całych społeczeństw. Przykładowo sięgając do zagadnień psychologii pracy. Jak państwo widzicie, w zależności od ujęcia mogą się tam pojawiać także inne przykłady czy wymiary godności pracy. Tu przykład typowy z rynku amerykańskiego, dostęp do opieki medycznej może być takim elementem godnej pracy, który nam w uwarunkowaniach europejskich wydaje się być rzeczą raczej oczywistą. Ale też proszę zwrócić uwagę na jeden ważny punkt ostatni tej definicji czy tych komponentów godnej pracy, jakim są wartości organizacyjne. My coraz częściej widzimy, że szczególnie dla pokolenia młodszego pokolenia Y i pokolenia Z na rynku pracy to wartości i autentyczność tych wartości w ujęciu organizacyjnym świadczą o tym, że praca rzeczywiście ma wymiar godnościowy, tzn. nie prowadzi do zachowań, które są niezgodne z naszym systemem wartości. I z punktu widzenia indywidualnego to również może być bardzo istotny element godnej pracy.

Wracając do perspektywy ekonomicznej, ekonomii przede wszystkim rozwoju, o której już wspomniałem i Międzynarodowej Organizacji Pracy. Rzeczywiście koncepcja pochodzi z lat 90. Filary Agendy Godnej Pracy zostały bodajże sformułowane w 1999 roku. Pełne i produktywne zatrudnienie, prawa pracy, ochrona socjalna i promocja dialogu społecznego. Natomiast później Międzynarodowa Organizacja Pracy prowadziła liczne projekty, o których też za chwilkę wspomnę, dotyczące mapowania czy śledzenia rozwoju godnej pracy, szczególnie w krajach rozwijających się. A ostatnio, nie tak dawno temu, w 2015 roku Agenda Godna Praca i cztery filary stały się integralnym elementem nowej agendy na rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030. I to jest bardzo symptomatyczne, że godna praca rzeczywiście jest jednym z kluczowych elementów tej agendy. Tak jak powiedziałem, duża część projektów m.in. sposób pomiaru, przyglądania się temu jak możemy zmierzyć godną pracę, zostało rozwinięte przez Międzynarodową Organizację Pracy w trakcie licznych projektów, szczególnie w krajach rozwijających się. Tam przyglądano się m.in. wskaźnikom... Dalej te projekty są prowadzone oczywiście, jak możliwości zatrudnienia, odpowiednie zarobki, produktywna praca, godny czy właściwy czas pracy, łączenie życia zawodowego, rodzinnego, osobistego. Te rodzaje prac, które powinny zostać zabronione. Stabilność, bezpieczeństwo pracy, równe szanse i równe traktowanie. Bezpieczne środowisko pracy, zabezpieczenie społeczne czy wreszcie dialog społeczny, reprezentacja pracodawców i pracowników.

Jeżeli spojrzymy na determinanty godnej pracy w tych trzech wymiarach, o których dzisiaj chciałbym mówić, a szczególnie w wymiarze rynkowym i organizacyjnym, to można powiedzieć, że jest ich wiele, natomiast na kilka chciałbym zwrócić szczególną uwagę. Przede wszystkim z punktu widzenia rynkowego wydaje się, że ważne są standardy jakości pracy. Standardy, które są formułowane nie tylko w obowiązujących przepisach prawa czy w obowiązującej legislacji, bo to jest ten kolejny punkt. Prawna ochrona pracy czy prawna ochrona zatrudnienia, ale też formułowane w różnego rodzaju politykach, szczególnie w zakresie polityki społecznej, ale także politykach rynku pracy czy zatrudnienia. One stanowią pewną podwalinę tworzenia rozwiązań, które będą służyły kreowaniu miejsc pracy wysokiej jakości czy godnej pracy. Oczywiście bardzo ważne są również standardy zabezpieczenia społecznego i zasady dostępu do tego zabezpieczenia, ale także praktyki konkurencyjne, o tym proszę pamiętać, dlatego że duża część firm rzeczywiście również wzoruje się na rozwiązaniach, które są promowane przez organizacje konkurencyjne i o tym nie można zapominać. To znaczy jeżeli rynek się rozwija i rozwijają się rozwiązania związane z pracą wysokiej jakości w określonym czy w danym sektorze, to prawdopodobnie nadążać za tym będą również inne organizacje z tego sektora. Więc to nie tylko rozwiązania narzucane od góry, ale również ten przykład, który idzie od dołu jest istotny w promowaniu godnej pracy.

Niewątpliwie i o tym będzie mowa z pewnością dalej w dzisiejszej debacie, determinantami na poziomie organizacyjnym są wszelkie procesy, procedury i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, które firmy stosują, promują, ale także praktyki przywódcze i praktyki kierownicze, bo mimo tego, że możemy mieć świetne rozwiązania formalne w zakresie zarządzania ludźmi, to wdrażane w praktyce przez kierowników mogą już nie być aż tak promujące pracę wysokiej jakości. Bardzo ważnym elementem szczególnie w pandemii obecnie jest kwestia związana z „well-beingiem” i równowagą praca-życie. Wydawało się, że im więcej będziemy spędzać czasu w domu, w pracy zdalnej, tym równowaga praca-życie będzie łatwiejsza do zachowania. Państwo doskonale sami wiecie, że tak prosto to nie wygląda, ale też kwestie związane właśnie ze społeczną odpowiedzialnością biznesu CSR są determinantami godnej pracy.

Na poziomie indywidualnym, oprócz rzeczywiście tych rzeczywistych czy realnych oddziaływań tych poprzednich poziomów, czyli realnie posiadania pracy wysokiej jakości, mamy też kwestie związane z pewnym postrzeganiem. Z indywidualnymi potrzebami, z wartością, z potrzebą samorealizacji czy wreszcie z subiektywnym odczuciami dotyczącymi godnej pracy. I dlatego ta sama praca w wymiarze rynkowym czy organizacyjnym oceniana jako praca bardzo wysokiej jakości przez jedną osobę, już może być oceniana trochę inaczej przez innego uczestnika rynku pracy. Trzeba pamiętać też o tym aspekcie subiektywnym. Ja nie będę bardzo silnie akcentował tego wymiaru indywidualnego, skupię się na aspekcie rynkowym i organizacyjnym, ale trzeba o tym pamiętać.

Chciałbym teraz chwilę poświęcić temu jak wyglądała kwestia godnej pracy w szerokim ujęciu rynkowym przed pandemią. Szczęśliwie niedługo przed naszym spotkaniem, przed naszą debatą, EUROFUND, czyli Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy opublikowała dosłownie w zeszłym tygodniu najnowszy raport, ale w oparciu o dane jeszcze przed-pandemiczne z europejskiego badania „European working conditions seurvey”, czyli europejskiego badania warunków pracy. W ramach tego badania badano m.in. wymiar, można powiedzieć bardziej związany z jakością pracy, tam nie pada pojęcie samej godnej pracy, natomiast pracy wysokiej jakości. I w praktyce prawie jedna piąta badanych firm i stanowisk dotyczy stanowisk pracy niskiej jakości. Jednocześnie w prawie ok. 13 proc. to są stanowiska pod presją, które nie spełniają w pełni norm jakości pracy, które zostały zastosowane w tym badaniu. W odniesieniu do swojej konstrukcji czy aspektów wewnętrznych. Europejska Fundacja EUROFOUND posługuje się swoją metodologią badania wymiarów jakości pracy w siedmiu wymiarach. Jednego wymiaru nie rozwija, to znaczy chodzi o wynagrodzenia czy zarobki. Natomiast 6 pozostałych komponentów jest takimi komponentami syntetycznymi, dotyczącymi otoczenia fizycznego, zarówno ergonomii, otoczenia pracy, czynników biologicznych, chemicznych, intensywności pracy, wymagań ilościowych, co determinuje tempo pracy, czyli jak ono jest wysokie czy wreszcie wymagań emocjonalnych, jakości czasu pracy, zarówno długości czasu pracy, nietypowego czasu pracy, sposobów ustalania czasu pracy, czy wreszcie elastyczności tego czasu pracy, otoczenia społecznego, zachowań społecznych, wsparcia, czy jakości zarządzania, umiejętności i możliwości decyzyjnych pracowników w wymiarze poznawczym, w zakresie decyzji, w których mogą partycypować, w ogóle szerokiej partycypacji organizacyjnej i szkoleń, w których uczestniczą, jak również perspektyw, to znaczy statusu zatrudnienia, perspektyw rozwoju kariery, bezpieczeństwa pracy czy realizowanych w praktyce redukcji zatrudnienia. Jak przyjrzymy się stanowiskom pracy szeroko w Europie dotyczącym szczególnie pewnych grup zawodowych tych poszczególnych wymiarów, to wyraźnie widać, że z perspektywy jakości pracy mamy wyraźny podział, na przykład stanowiska, które są w grupie zawodowej profesjonalistów, czy też specjalistów IT i techników. One w zasadzie we wszystkich wymiarach jakości pracy są zdecydowanie powyżej średniej. Natomiast są takie grupy zawodowe, w których rzeczywiście niektóre szczególnie wymiary jak na przykład umiejętności czy wpływ na swoją własną pracę, jak w grupie pracowników transportu, są zdecydowanie poniżej średniej. Ta kwestia związana z godnością pracy, jak państwo widzicie z krótkich przykładów, ona jest trudna do generalizowania, dlatego że rzeczywiście zrozumienie tych bardzo szczegółowych wymiarów godności pracy wymaga jednak zejścia na ten najniższy poziom poszczególnego stanowiska pracy, poszczególnej firmy, nie tylko nawet grup zawodowych, które tutaj są wymieniane.

To co z pewnością warto jest podkreślić to również kwestie związane z godnością pracy czy jej jakością w odniesieniu do różnego rodzaju form zatrudnienia. Zarówno samych pracowników zatrudnionych na umowę o pracę czy zatrudnionych w sposób długoterminowy, jak również pracowników samozatrudnionych. Jak państwo widzicie, szczególnie samozatrudnieni pracownicy w niektórych wymiarach, na przykład długich godzin pracy są zdecydowanie w gorszej sytuacji jeżeli chodzi o szeroki rynek pracy. My to wiemy oczywiście również z innych badań, że pracownicy samozatrudnieni, a szczególnie w przypadku tego badania samozatrudnieni, którzy zatrudniają również innych pracowników cierpią na zbyt długie godziny pracy. Co ciekawe, patrząc na wyniki tego badania odsetek osób uznających płacę za adekwatną do wysiłku i osiągnięć, tak to zostało sformułowane w tym badaniu w Unii Europejskiej, systematycznie rósł przed pandemią. A odsetek niezadowolonych utrzymywał się na dosyć stabilnym poziomie, w okolicy 30 proc. badanych. Jak patrzymy na inne wymiary związane z dochodem, który mamy do dyspozycji, badanie dotyczyło łączenia czy możliwości łączenia, czy problemów łączenia końca z końcem, jak to zostało sformułowane w pytaniu badawczym, czyli rzeczywiście możliwości można powiedzieć godnego życia za wynagrodzenie, które otrzymujemy. Poziom jego był zróżnicowany zarówno ze względu na płeć, jak i na sytuację związaną z poziomem umiejętności wymaganych w pracy. Szczególnie trudne dla osób o niskim niskich umiejętnościach czy wymaganiach w tym zakresie i szczególnie istotne, i bardzo trudne dla kobiet, które sprawują samodzielnie opiekę nad dziećmi. I to jest rzeczywiście rzecz bardzo istotna, żeby patrzeć na godność pracy również z perspektywy sytuacji gospodarstwa domowego, sytuacji szczególnego pracownika, jego umiejętności itd. Również symptomatyczne jest to, że wyraźnie i przed pandemią tele-praca i zdalna praca w oparciu o technologię ICT jest szczególnie trudna dla równowagi praca-życie dla osób, które mają dzieci. I to jest ten problem, który szczególnie teraz w pandemii odczuwamy bardzo powszechnie praktycznie wszyscy. Natomiast nie można o nim zapominać, tzn. nie da się wyłączyć jakiegoś wymiaru godnej pracy z tej pełnej analizy mówiąc: „Damy państwu większą możliwość np. pracy zdalnej, bo wtedy osiągniemy większą równowagę praca-życie.” To tak nie działa i nie działało również przed pandemią, co wyraźnie widać z danych, które mamy dostępne.

To co wiemy również z perspektywy pandemicznej obecnie to jest przyśpieszenie w zmianach dotyczących nowych form pracy. Wyraźna jest transformacja modelu pracy i to jest o tyle istotne z punktu widzenia problematyki godności pracy, że jak już powiedziałem lepiej chronione są te kodeksy nowe formy pracy i ta praca pełnotatowa. Natomiast my mamy mnóstwo form, które się pojawiają, takie jak na przykład dzielenie się pracownikiem czy praca przez platformy, które takiej ochrony prawnej pracy nie mają i w zasadzie niewiele wiemy na temat jakości, i godności pracy pracowników, którzy pracują w tych formach pracy. Obecnie najbardziej i najszybciej rozwijającą się jest ta praca związana z pracą zdalną, mobilną, w oparciu o technologię ICT. Natomiast te inne formy pracy też przyspieszają w czasie pandemii. Problem istotny związany jest z przyspieszeniem w świecie VUCA czyli tym, który jest zmienny, niepewny, złożony i o niejasnych związkach przyczynowo-skutkowych. Powoduje również konieczność w odpowiedzi strategicznej na poziomie organizacyjnym. To znaczy firmy muszą w pewien sposób nie tylko przygotować się czy reagować w sposób gaszenia pożaru na zmiany, które na tym rynku występują czy postępują coraz szybciej, ale muszą poradzić sobie poprzez budowanie pewnej wizji strategicznej, odpowiednich procesów, systemów zarządzania zasobami ludzkimi czy wreszcie wpływania na określone zachowania m.in. menedżerów do tego, żeby budować rozwiązania o charakterze zwinnym. Nam naprawdę jest ciężko w tym świecie, w bardzo zmiennym świecie VUCA przewidzieć kolejne zmiany i nie mówię tutaj o kolejnej pandemii, ale na przykład zmiany dotyczące właśnie tempa automatyzacji, robotyzacji, zmian dotyczących technologii dysruptywnych, tych które mogą zmienić zupełnie sposób wykonywania pracy. W tym sensie organizacje muszą poszukiwać z jednej strony, bo to jest bardzo ważne, sposobów na budowanie prac wysokiej jakości, a z drugiej strony muszą i to jest kwestia przetrwania, pozostać zwinne. I jak to robić to jest naprawdę bardzo duże wyzwanie nadchodzących lat. Tym bardziej, że są pewne czynniki, które my wiemy, że będą wpływały i obserwujemy je jako trendy od wielu lat wpływające na sposób funkcjonowania przedsiębiorstw, ale jest mnóstwo rzeczy, których zwyczajnie jeszcze nie wiemy. Te znaki zapytania czy też kwestie związane z tempem zmian. My wszyscy w zasadzie już rozmawiamy o kwestii związanej m.in. z digitalizacją robotyzacją i automatyzacją. Natomiast mamy relatywnie niewiele, chociaż takie już dowody istnieją, m.in. analizy prowadzone przez Światowe Forum Ekonomiczne, czy ostatnio raport McKinsey'a, które pokazują, że w pandemii procesy digitalizacji szczególnie, ale również automatyzacji i robotyzacji bardzo przyspieszyły. Ciężko jest przewidzieć jak wpłynie to na możliwość tworzenia miejsc pracy rzeczywiście wysokiej jakości. Przecież to nie jest tak łatwo zmienić miejsce pracy wymagające pracy rutynowej, które zniknie w procesach digitalizacji, automatyzacji na miejsce pracy wymagającej wysokich kompetencji w IT czy umiejętności analizy danych. Miejsce pracy można łatwo zmienić, ale pracownika dostosować do wykonywania nowych zadań, dać mu nowe kompetencje to już jest wielkie wyzwanie nie tylko polityk publicznych, ale też organizacyjne na poziomie poszczególnych przedsiębiorstw. Chciałbym zwrócić uwagę również na wyniki analiz, które pokazują w jaki sposób właśnie godna praca została zmieniona w trakcie pandemii i jak może wyglądać po pandemii. Oczywiście jak na tym obrazku to jest taka trochę „szklana pandemiczna kula”. Ciężko jest przewidywać te zmiany i prognozować te zmiany, które zajdą i w jaki sposób wpłyną one na godną pracę zarówno na poziomie rynkowym, jak i na poziomie organizacyjnym. Ale pewne rzeczy są już bardzo wyraźnie widoczne. Oczywiście takimi podstawowymi problemami czy kwestiami, które przychodzą nam do głowy zarówno z punktu widzenia rynkowego jak i funkcjonowania poszczególnych firm jak myślimy o wpływie pandemii, to jest wzrost stopy bezrobocia, u nas aż tak silnie nieodczuwalny, czy właśnie powszechność pracy zdalnej, czy zmniejszenie liczby godzin pracy. Natomiast trzeba pamiętać, że pandemia również nie uderza równomiernie w poszczególne grupy pracowników na rynku pracy. I jak przyjrzymy się np. rosnącym wskaźnikiem bezrobocia wśród osób młodych, poniżej 25 roku życia w poszczególnych krajach Unii Europejskiej, to ta sytuacja zaczyna być naprawdę niebezpieczna. Te wskaźniki w krajach o najwyższej stopie bezrobocia osób młodych, w Hiszpanii przekroczyły 40 proc., wracamy do czasów gorszych prawdopodobnie i sytuacji gorszej niż po kryzysie 2008, 2009 roku. Zazwyczaj ta stopa bezrobocia osób młodych na rynku pracy jest mniej więcej 2-2,5 krotnie wyższa niż stopa bezrobocia ogółem. Jak państwo przyjrzy się tym wskaźnikiem na poziomie również Polski, 12,5 proc. według tej metodologii, to ona jest zdecydowanie wyższa. To pokazuje nam, że jest to grupa, która może być znowu kolejny raz tym pokoleniem dosyć silnie dotkniętym na początku swojej drogi zawodowej i tworzenie miejsc pracy wysokiej jakości akurat dla tej grupy młodych osób na rynku pracy może być bardzo dużym wyzwaniem. Tu nie wystarczy tylko dofinansowanie miejsc pracy, obniżenie kosztów pracodawcy, bo przecież mówimy o tak wielu innych wymiarach godnej pracy czy pracy wysokiej jakości.

Oczywiście tak jak powiedziałem pandemia jest trudna do przewidzenia, my już dzisiaj zdaje się celebrujemy pierwszy rok od pierwszego przypadku wykrytego w Polsce. Natomiast ciężko jest przewidzieć co będzie dalej. Dlatego firmy i organizacje mimo tego, że częściowo przynajmniej masowo nie zwalniają pracowników, czekają na rozwój sytuacji, czy ona będzie się utrzymywać czy pogarszać. Ciężko jest przewidzieć jaki wpływ na miejsca pracy w ogóle i na miejsca pracy wysokiej jakości będzie miało dalsze trwanie pandemii. To co jest również istotne, na co chciałbym zwrócić uwagę to są różnice związane z prawdopodobieństwem utraty pracy według różnych rodzajów umów i dla różnych osób, to znaczy w tym podziale szczególnie na płeć i w podziale na grupy wiekowe. Dlatego, że jeżeli państwo poczytacie bardziej szczegółowo czy popatrzycie szczegółowo na ten wykres, to szczególnie narażone są osoby, które miały umowy na czas określony, ale też umowy o charakterze agencyjnym albo związane ze stażem czy praktyką zawodową. I to bardzo silnie pokazuje, że pandemia rzeczywiście uderzyła przede wszystkim najsłabszych. Mamy tego również inne przykłady, z innych badań m.in. realizowanych w Wielkiej Brytanii. Wyraźnie widać, że zarówno osoby najniżej opłacane czyli te, które zazwyczaj zajmują miejsca pracy niższej jakości, jak i osoby w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy, z niepełnosprawnościami, pracownicy najmłodsi i najstarsi, ze skrajnych grup wiekowych, kobiety, osoby o najniższych kwalifikacjach czy wreszcie migranci. To są te osoby, które najsilniej odczuły skutki pandemii w postaci zwolnień czy wreszcie, o czym się niewystarczająco dużo mówi, obniżenia liczby godzin pracy, które bezpośrednio w przypadku prac opłacanych na przykład godzinowo wpływają na obniżenie dochodu. I z punktu widzenia osób o niskich dochodach obniżenie liczby godzin pracy o 20 proc. ma bardzo istotny wpływ na ten aspekt godności pracy jakim jest wystarczający dochód. I jak państwo widzicie nie tylko w badaniach OECD, ale również w badaniach EUROFOUND bardzo wyraźnie widać, że w dużej części krajów ta liczba godzin pracy, szczególnie w pierwszych miesiącach pandemii, ona znacząco spadła i była w zasadzie powszechna. Więc można powiedzieć, że dotknęła bardzo różnych grup zawodowych, a najsilniej tych, których wynagrodzenie bezpośrednio jest związane z ilością przepracowanych godzin pracy. Również jak popatrzymy na kwestie związane z równowagą praca-życie to oczywiście nie ma takiej grupy zawodowej czy grupy na rynku pracy, która nie zostałaby dotknięta przez pandemię, jeżeli chodzi o poczucie równowagi praca-życie, ale ja podkreślałem tutaj tymi trzema czerwonymi kółeczkami, że to głównie kobiety z dziećmi w wieku do 11 lat odczuwają negatywne skutki związane z obniżeniem równowagi praca-życie w sytuacji pandemii.

Jeszcze kilka kwestii związanych z pandemii. Przede wszystkim wpływ na to co jest najtrudniej mierzalne to znaczy m.in. poczucie wykonywania pracy, która ma sens. Takiej, która daje poczucie wartości czy kwestie związane ze wsparciem przełożonych, czy osób w trakcie pandemii, nie wspominając już o takich rzeczach jak wsparcie psychologiczne, które często obserwujemy, również jest potrzebne na poziomie organizacji. To są skutki pandemii o których najczęściej nie mówimy, ale warto się nad nimi zastanowić dlatego, że one rzeczywiście mogą wpływać na poczucie, nawet jeżeli nie na ten wymiar mierzalny, to ten wymiar subiektywny poczucia wykonywania pracy, czy posiadania pracy wysokiej jakości, czy pracy godnej.

Już przechodząc praktycznie do konkluzji. Oczywiście to nie jest tak, że organizacje, które funkcjonują na zasadach rynkowych są w stanie zapewniać każdy rodzaj wsparcia i każdy rodzaj rozwiązań w sytuacji kryzysowej, bo oczywiście zależą od sytuacji finansowej swoich przedsiębiorstw. Natomiast jak popatrzymy na dane dotyczące wpływu czy zmiany w ocenie kondycji finansowej gospodarstw domowych, to znowu one są zróżnicowane ze względu na rodzaj zatrudnienia. I tutaj akurat mamy tylko rozróżnienie na pracowników, czyli te osoby, które są objęte ochroną pracy i na osoby samozatrudnione. I wyraźnie widać różnicę pomiędzy oceną sytuacji finansowej kondycji gospodarstw domowych ze względu na rodzaj umowy. To też może wskazywać na to, że między innymi te prace, które są w mniejszym stopniu chronione one jednak silniej powodują erozję miejsc pracy o wysokiej jakości czy tych godnych miejsc pracy. I już przechodząc do finalnej konkluzji, bo zdaje się że mój czas powoli się kończy, chciałbym powiedzieć, że z punktu widzenia organizacji, z punktu widzenia działań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi pandemia jest wyzwaniem nie tylko dlatego, że wymaga podjęcia pewnych działań związanych z gaszeniem pożarów, z rozwiązywaniem bieżących problemów organizacyjnych, ze wspomaganiem swoich pracowników. Ale ona jest wyzwaniem o charakterze strategicznym. Dlaczego? Dlatego, że w mojej opinii w bardzo dużym stopniu przewraca do góry nogami utarte rozwiązania w zakresie strategicznego planowania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Nawet w firmach dotychczas, które w sposób aktywny, dobry przygotowywały strategie zarządzania zasobami ludzkimi. A warto powiedzieć, że to jest jednak nawet przed pandemią mniejszość firm, większość działała jednak w oparciu o pewne rozwiązania o charakterze taktycznym czy operacyjnym. Nawet jeżeli strategia, to raczej krótkoterminowa niż długoterminowe. Ale nawet w tych firmach, w których ta strategia istniała, w których ta strategia była dobrze rozwinięta podejście do planowania strategicznego miało bardzo często charakter mocno tradycyjny tzn. wiązało się z przygotowaniem pewnej sekwencji, pewnego planu działania. Między innymi celów strategicznych, później celów operacyjnych, rozpisania tego na określone działania. Realizacja strategii w takiej sytuacji polegała na analizie i sprawdzaniu czy rzeczywiście osiągnęliśmy założone zamierzenia i cele. powiedzieć korygowaniu albo odtwarzaniu pewnej „checklisty” zrealizowanych działań. To było możliwe w sytuacji, w której rynek pracy, otoczenie zewnętrzne organizacji, jak również działania wewnątrz organizacji były w miarę przewidywalne. Niektórzy wieszczą teraz koniec strategicznego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Ja jestem wprost przeciwnego zdania, uważam że będziemy obserwować znaczący powrót i rozwój tego strategicznego podejścia, ale kompletnie innego, opartego w coraz większym stopniu na analizach scenariuszowych. Takich, które pozwalają nam zrozumieć nie jedną, czy przygotować nie jedną potencjalną wersję przyszłości i realizować plan związany z tą wersją przyszłości, ale przygotowywać różne potencjalne możliwe do realizacji scenariusze rozwoju sytuacji i scenariusze odpowiedzi strategicznej mojej firmy na te wyzwania. I odnosi się to również do kwestii związanych z godnością pracy, szczególnie do tych wymiarów, na które organizacja ma wpływ. Jeżeli mówimy o kwestiach związanych z jakością pracy. Zobaczcie państwo, mnóstwo rzeczy, o których dzisiaj rozmawiamy, o których będziemy dalej debatować, znajduje się poza można powiedzieć radarem firm, którego nie śledzą do końca, z punktu widzenia zarówno zmian na rynku, jak i tego co dzieje się wewnątrz ich organizacji. Na przykład kwestie związane jest z tymi subiektywnym odczuciami, wsparciem menedżera, z zadbaniem o well-being pracowników. To są kwestie, które rzeczywiście nie były na szczycie można powiedzieć agendy rozwiązań strategicznych. Większość firm skupia czy skupiała się najczęściej na tych łatwo widocznych i wymaganych przepisami prawa elementach związanych z jakością, czy godnością pracy. Wydaje się, że nie to będzie kluczowe w przyszłości dla zapewnienia sobie dostępności pracowników o określonych, wymaganych, powiedzieliśmy sobie coraz wyższych kompetencjach, takich którzy będą rzeczywiście zaangażowani, będą chcieli w tej organizacji pracować, związać się z nią na dłużej i będą czuli, że ta organizacja daje im możliwości samorealizacji. Więc wydaje mi się, że to są kwestie, których nie da się rozwiązać w sposób czysto taktyczny czy operacyjny, że konieczne będą zmiany w podejściu strategicznym przedsiębiorstw do tych kwestii związanych właśnie z jakością i godnością pracy. Dziękuję państwu bardzo za uwagę. I oddam głos panu profesorowi Zdzisławowi Czajce.

##### prof. Zdzisław Czajka

Dziękuję panu profesorowi Łukaszowi Sienkiewiczowi za bardzo piękne, powiedziałbym szerokie wprowadzenie do tematu godnej pracy. Właściwie można powiedzieć, że odkrył pewne aspekty tej godnej pracy, o których się zwykle nie pamięta, dlatego że z punktu widzenia przeciętnego, typowego pracownika godna praca jest zawężana do jego w spojrzenia, do jego potrzeb natomiast tutaj profesor Sienkiewicz zwrócił uwagę na powiedzmy aspekty godnej pracy w układzie całej gospodarki, w układzie polityki gospodarczej państwa, no a ostatnio również w aspekcie pandemii. Dlatego to z pewnością jest spojrzenie, które na dzisiejsze czasy jest bardzo istotne i bardzo dobrze się stało, że profesor na to właśnie zwrócił uwagę, bo często się zapomina właśnie, że pandemia jednak wprowadziła bardzo duże zamieszanie w obszarze zarządzania personelem, zasobami ludzkimi. Kolejny referat dotyczy piętra niżej, czyli spojrzenia od strony organizacji na problemy godnej pracy. Wspominała już pani dyrektor Bojanowska na początku, że Instytut od dwudziestu lat organizuje konkurs dla przedsiębiorców, którzy mają osiągnięcia w zarządzaniu zasobami ludzkimi, którymi chcą się pochwalić i za które mogą otrzymać jakieś nagrody, które są dla nich istotne, które jednocześnie promują firmy na rynku wskazując, że skoro dostałeś nagrodę w konkursie Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi to znaczy właśnie, że te problemy pracy w takiej firmie są chyba na nieco wyższym poziomie niż w tych firmach, które na ten konkurs się nie zdecydowały. Dlatego w kolejnym wystąpieniu pani doktor Ani Jawor-Joniewicz dowiemy się jak firmy, które uczestniczyły w ostatnich latach, szczególnie w ostatnich kilku latach, jak ten problem postrzegają, jakie miały osiągnięcia, co tam u nich ciekawego się dzieje. Zapraszam panią doktor Annę Jawor-Joniewicz.

##### dr Anna Jawor-Joniewicz

Dzień dobry państwu. Cieszę się, że możemy się spotkać chociaż online. Mam nadzieję, że za niedługi czas będzie możliwe powrócenie do dawnych, tradycyjnych form prowadzenia debat. Proszę państwa, tak jak wspominał prof. Czajka ja chciałabym w moim wystąpieniu przyjrzeć się praktycznej stronie jak tworzyć godne warunki pracy osobom zatrudnionym i w tym celu zaprezentuję rozwiązania stosowane przez uczestników Konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Domyślam się, że większość z Państwa zna konkurs, ale tytułem formalności troszeczkę jeszcze o nim powiem. Pomysłodawcą i organizatorem jest oczywiście Instytut Pracy i Spraw Socjalnych. Konkurs jest inicjatywą unikalną w skali kraju, nie tylko dzięki jego trwałości, jest realizowana od ponad dwudziestu lat, ale także dlatego, że zostały stworzone, opracowane narzędzia badawcze, sama procedura we współpracy środowiska naukowego i praktyków HR, i ta współpraca trwa zresztą do dnia dzisiejszego. Konkurs ewoluował. Staraliśmy się podążać za trendami zarówno w polskim HR, jak i tym który toczy się na świecie, w Unii Europejskiej i w Stanach Zjednoczonych, te nowinki staraliśmy się w naszych narzędziach badawczych uwzględniać. Obecnie w konkursie funkcjonują trzy równoległe ścieżki. Dla firm dużych, małych i średnich oraz jednostek administracji publicznej. Wizytówką naszego konkursu najlepszą i najważniejszą są nasi laureaci. Oczywiście w ciągu tych dwudziestu lat było ich ogromne grono dlatego tutaj pozwoliłam sobie wymienić tylko firmy, które zdobyły najwyższą nagrodę w naszym konkursie czyli złotą statuetkę. Część z nich zdobywała to wyróżnienie kilka razy, występując czy biorąc udział w kolejnych edycjach w różnych latach.

Proszę państwa, ja niestety nie będę mogła zaprezentować rozwiązań, które firmy stosowały w roku dwudziestym, ponieważ procedura konkursowa jest taka, że pytamy o zamknięty rok kalendarzowy, a więc w ostatniej edycji z roku 2020 pytaliśmy o rok 2019 i do roku 2019 oraz wcześniejszych będę się odwoływała. Natomiast na przestrzeni tych dwudziestu lat trwania konkursu zauważyliśmy pewną zmianę podejścia. Początkowo był on raczej traktowany jako inicjatywy skierowane do otoczenia przedsiębiorstw, przy czym to otoczenie było rozumiane wąsko, jako otoczenie lokalne firmy, czy też były to inicjatywy polegające na współorganizowaniu, współfinansowaniu pewnych przedsięwzięć mających miejsce w miejscowości, na terenie której działa firma. Czy też w regionie, w województwie, ale raczej nie wykraczały poza ten wąski zakres. Stopniowo oczywiście firmy nadal skupione były na otoczeniu przedsiębiorstw, przy tym to otoczenie zaczęto rozumieć jako otoczenie globalne, a więc pojawiły się oczywiście wszelkie inicjatywy związane z ochroną środowiska, z dbałością o środowisko naturalne, to już standard wśród uczestników konkursu. A jednocześnie firmy starały się i starają promować wartości dotyczące tworzenia godnych warunków pracy i te wartości promowane są i oczekiwane zarówno od dostawców usług od firm współpracujących z organizacjami biorącymi udział w konkursie, u podwykonawców. Te warunki są określone i muszą te standardy być spełnione by ta współpraca mogła zaistnieć. Jednocześnie te same standardy obowiązują w samych firmach uczestniczących w konkursie, tak więc mamy taki dualizm. Z jednej strony w CSR koncentrujemy się na otoczeniu globalnym przedsiębiorstw. Z drugiej strony zaglądamy do wewnątrz, staramy się utrzymać pewien standard, który obowiązuje także w tych działaniach skierowanych do otoczenia. I przeglądając materiały z ostatnich lat dostarczone nam przez uczestników konkursu stwierdziłam, że godność pracy opiera się w nich w zasadzie na trzech filarach. Na partnerskim podejściu do pracowników, na zarządzaniu różnorodnością i na dbałości o pogodzenie życia zawodowego z życiem osobistym. Partnerskie podejście do pracowników to przede wszystkim włączenie ich w procesy decyzyjne. Firmy uczestniczące w konkursie starają się stworzyć takie warunki, żeby pracownicy poczuli się współgospodarzami odpowiedzialnymi zarówno za bieżącą sytuację przedsiębiorstwa, jak i za tworzenie wizji jej przyszłości. W praktycznie wszystkich organizacjach uczestniczących w naszym konkursie reprezentanci pracowników są włączeni w prace zarządu. To jest oczywiste w firmach, w których funkcjonują związki zawodowe, ale w wielu firmach uczestniczących w konkursie takich związków nie ma, a wówczas kierownictwo firmy zabiega o to żeby stworzyć jakąś reprezentację pracowniczą, one przewidują różne formy, ale wyłaniany jest reprezentant pracownika, który uczestniczy w pracach zarządu i ma aktywny głos.

##### dr Anna Jawor-Joniewicz

Inną formą partycypacji decyzyjnej jest prowadzenie badań wśród ogółu zatrudnionych w firmach uczestniczących w konkursie. Te badania mają różne nazwy, ale łączy je kilka cech. Po pierwsze badania są prowadzone cyklicznie czyli raz na rok, raz na dwa lata. Po drugie ich wyniki są szeroko komunikowane, a więc komunikat ten trafia do wszystkich zatrudnionych. Jest prowadzony z wykorzystaniem wielu kanałów komunikacyjnych, tak żeby nikt nie został pominięty. I co więcej, ważnym elementem tych komunikatów jest informacja o tym w jaki sposób wyniki badań przekładają się już na konkretne decyzje zarządcze, czyli co zostanie w firmie usprawnione, na co pracownicy zwrócili uwagę, na jakie potrzeby i w jaki sposób te potrzeby zostaną zaspokojone.

Osobnym elementem, na który chciałabym zwrócić uwagę w partnerskim podejściu do pracowników jest to, że firmy uczestniczące w konkursie przykładają dużą wagę do delegowania odpowiedzialności. Wychodząc z założenia, że mają pełne zaufanie do swoich pracowników i że pracownicy najlepiej wiedzą w jaki sposób, jakimi narzędziami wykonywać swoje zadania, toteż ta odpowiedzialność jest cedowana coraz, coraz to niżej. Ten proces widzimy już od od lat naszym konkursie.

Zarządzanie różnorodnością to kolejny filar godnej pracy, na który chciałabym zwrócić państwa uwagę. Wśród uczestników konkursu zarządzanie różnorodnością jest już standardem. Jeżeli państwo spojrzycie, tutaj akurat ze względów technicznych tego pewnie nie widać. Pierwsze dwa słupki dotyczą roku 2019. Kolejne dwa 2018 i następne 2017. Pierwszy słupek dotyczy jednostek biznesowych. Kolejne trzy urzędów i tak na przemian. Jednostki biznesowe, urzędy, jednostki biznesowe, urzędy. Proszę państwa, jak się państwo zorientowaliście w jednostkach biznesowych praktycznie wszystkie firmy zarządzają różnorodnością albo w sposób sformalizowany, czyli mają opracowaną strategię, albo mają nieformalne zasady postępowania, ale zarządzanie różnorodnością tam funkcjonuje. Wystąpiło nam dosyć duże tąpnięcie w roku 2019 w urzędach. Akurat takie urzędy zgłosiły się w tej edycji do konkursu, w nich nie zarządzano różnorodnością, ale ja to interpretuje także w ten sposób, że po prostu wśród urzędników wzrosła świadomość tego czym zarządzanie różnorodnością jest, jak je można definiować i w trakcie audytów które realizowaliśmy we wcześniejszych latach zauważaliśmy, że część urzędów jednak na wcześniejszym etapie to znaczy wprowadza politykę równych szans. Polega to na tym że opracowują kodeksy etyki, procedury postępowania antydyskryminacyjnego, procedury przeciw-mobbingowe, procedury zgłaszania zachowań niepożądanych, molestowania seksualnego. Natomiast jeszcze nie jest to ten etap kiedy możemy mówić o tym, że w urzędach dostrzega się potencjał związany z różnorodnością w miejscu pracy, że świadomie się tą różnorodnością zarządza, z korzyścią dla całej organizacji. Widzicie państwo te statystyki i być może zadajecie sobie pytanie: „Dobrze, ale jak to wygląda na tle innych organizacji funkcjonujących w Polsce, na tle ogółu przedsiębiorstw?” Spróbuję pomóc państwu w znalezieniu odpowiedzi na to pytanie przywołując badania prowadzone przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w roku 2015 właśnie na próbie reprezentatywnej dla ogółu przedsiębiorstw. Proszę państwa z badań tych wynika, że zaledwie 5 proc. organizacji posiada sformalizowaną, bądź nieformalną strategię zarządzania różnorodnością. Widać więc, że uczestnicy konkursu bardzo wyróżniają się na tym tle in plus, pozostawiając właściwie konkurencję daleko, daleko w tyle.

Wymiarów różnorodności w miejscu pracy może być całe mnóstwo. Z analiz materiałów dostarczonych przez uczestników konkursu wynika, że najczęściej koncentrują się oni na pięciu wymiarach: płci, wieku, niepełnosprawności, narodowości i sytuacji rodzinnej. Jeżeli chodzi o rozwiązania związane z płcią pracowników, to tutaj wyróżniają nam się te inicjatywy, które służą wsparciu kobiet w obejmowania stanowisk menedżerskich. Firmy opracowują bogate pakiety rozwojowe skierowane do kobiet. W ramach tych pakietów nie tylko kobiety uczą się czy zdobywają umiejętności typowo menedżerskie, ale także objęte są warsztatami psychologicznymi, które służą przełamywaniu pewnych stereotypów. We wzbudzaniu otwartości kobiet na podjęcie tego wyzwania jakim jest zostanie liderką, zostanie menedżerką, bowiem niestety te stereotypy, o których wspominałam czasem są takim czynnikiem hamującym i sprawiającym, że kobieta nie jest po prostu gotowa do wejścia w tę nową rolę. Część uczestników konkursu decyduje się na wprowadzenie parytetów płci na stanowiskach menedżerskich, tak żeby ten minimum 30 procentowy głos kobiet był słyszalny i obecny w procesach zarządczych. Standardem także staje się monitorowanie wynagrodzeń z uwzględnieniem płci pracowników. Oczywiście służy to temu, by wyłapać ewentualne luki w wynagrodzeniach i starać się podjąć działania naprawcze tak by te luki zniwelować.

Oferowane są także przez uczestników konkursu świadczenia dodatkowe skierowane do kobiet w tym szczególnym okresie życia jakim jest ciąża i macierzyństwo. Tutaj tych rozwiązań jest wiele. One są związane w okresie ciąży przede wszystkim ze świadczeniami medycznymi, natomiast w przypadku kobiet powracających po dłuższej nieobecności do pracy są one dodatkowo obejmowane programami mającymi ułatwić im adaptację do pracy, powrót, odnalezienie się w nowej rzeczywistości i ułatwienie pogodzenia ról rodzicielskich i ról zawodowych. Jeśli chodzi o przełamywanie stereotypów płci, to w firmach uczestniczących w konkursie standardem jest prowadzenie szkoleń z tego zakresu. Są to szkolenia skierowane do wszystkich zatrudnionych. Przy czym o ile każdy pracownik bierze udział w takim szkoleniu, o tyle szczególną wagę przykłada się do przeszkolenia z tego zakresu kadry menedżerskiej i to wszystkich szczebli. Tutaj wychodzi się z założenia, że menedżerowie są liderami zmian i od nich szczególnie wymaga się wysokich standardów postępowania wobec pracowników.

Zarządzanie wiekiem to kolejny element w zarządzaniu różnorodnością, który zauważamy i który upowszechnił się już wśród uczestników konkursu. Tutaj z jednej strony uczestnicy stosują rozwiązania pozwalające na zaspokojenie potrzeb wszystkich pracowników z różnych pokoleń, bo przecież w miejscu pracy spotykamy w tej chwili kilka pokoleń. Są to zatem zarówno świadczenia dodatkowe, które pozwalają osobom młodszym na realizację swoich celów poza-zawodowych, czyli takie świadczenia jak świadczenia kulturalne, świadczenia sportowe, ale także możliwości rozwojowe, a także umożliwianie młodym pracownikom rozwoju w filiach zagranicznych przedsiębiorstw. Z badań wynika, że ten aspekt, czyli możliwości rozwoju, zdobywania doświadczeń poza granicami naszego kraju to czynnik, który jest szczególnie istotny dla młodszego pokolenia pracowników. Jeżeli mówimy o samych szkoleniach, to warto tutaj także wspomnieć, że firmy różnicują narzędzia, metody szkoleniowe, język komunikatów przekazywanych podczas szkoleń dostrzegając właśnie różne oczekiwania pracowników wynikające z ich wieku. I tak na przykład dla pracowników starszych oferowane są szkolenia bardziej tradycyjne, dla pracowników młodszych z wykorzystaniem już wysokich technologii. Jedna z firm prowadziła w ubiegłym roku szkolenia w rozszerzonej rzeczywistości dla pracowników młodych z wykorzystaniem okularów holograficznych.

Duża część rozwiązań skierowanych do pracowników bierze pod uwagę także ten aspekt, który chyba wszyscy dostrzegamy, czyli aspekt starzenia się społeczeństwa. Przedsiębiorcy, pracodawcy zauważają, że coraz szersze grono ich pracowników to osoby powyżej 50. roku życia, było to zwłaszcza widoczne w branży motoryzacyjnej w naszym konkursie, która boryka się z problemem luki kompetencyjnej, po prostu nie ma młodych pracowników o poszukiwanych kompetencjach na rynku. Dlatego też te firmy zwłaszcza dbają o jak najdłuższe zatrzymanie starszych pracowników w firmie, także wówczas gdy pracownicy osiągają wiek emerytalny. Do nich właśnie skierowane są wszelkie świadczenia medyczne, ale także takie wykraczające poza standard jak finansowanie szczepień, finansowanie badań profilaktycznych, bardzo szeroki jest to pakiet, tworzenie ambulatoriów w miejscu pracy, umożliwianie także w miejscu pracy spotkania ze specjalistą, lekarzami, a także z rehabilitantem, czy fizjoterapeutą. Bardzo ważnym elementem pozwalającym na zaspokojenie potrzeb osób z różnych pokoleń jest uwzględnianie w tworzonych pakietach świadczeń dodatkowych nie tylko potrzeb pracowników, które to potrzeby są badane. W jednej z firm było przeprowadzone szerokie badanie, którego celem było ustalenie jakie świadczenia dodatkowe byłyby dla pracowników interesujące. Świadczenia te zostały włączone do pakietu, natomiast pracownik sam już z tego pakietu wybiera z którego świadczenia będzie korzystał. Tak więc pakiety kompetencyjne świadczeń dodatkowych stopniowo upowszechniają się wśród uczestników konkursu. Pracodawcy także w naszym konkursie zauważają, że jeśli chodzi o poszukiwanie pracowników o wysokich kompetencjach mamy coraz większe problemy, dlatego też poszukują ich także w tych środowiskach, które do tej pory z wielu powodów były mniej aktywne, mniej obecne na rynku pracy, głównie ze względu na pewne bariery. I tak jest w przypadku osób z niepełnosprawnościami. Firmy uczestniczące w konkursie szeroko otwierają się na zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami dostosowując miejsca pracy do ich wyjątkowych potrzeb, dostosowując oczywiście same budynki, przełamując bariery architektoniczne. I tutaj też chciałam zwrócić uwagę na to, że pracodawcy starają się bardzo indywidualnie podejść do potrzeb osób z niepełnosprawnościami tak by stworzone godne warunki zatrudnienia były dla nich jak najbardziej satysfakcjonujące i pozwalały na efektywną i długą współpracę z organizacją.

Znaczna część firm uczestniczących w konkursie to międzynarodowe korporacje, ale także firmy rodzime zatrudniają coraz częściej cudzoziemców. Nie dziwi więc w tym kontekście fakt, iż coraz więcej uczestników konkursu kładzie duży nacisk na przełamywania barier międzykulturowych prowadząc szerokie szkolenia, również skierowane do wszystkich pracowników, z zakresu otwartości na różnorodność i tolerancji. Służą temu także wydarzenia organizowane przez firmy. Wydarzenia, podczas których pracownicy z różnych kręgów kulturowych mogą opowiadać o swoich zwyczajach, tradycjach, zapoznawać innych pracowników z nimi, a także podczas tych wydarzeń jest prowadzona taka miła dosyć inicjatywa jak wspólne gotowanie potraw narodowych. Myślę, że to chyba najskuteczniej przełamuje wszelkie bariery. Kolejnym elementem pozwalającym na przełamanie tych barier jest też powszechna praktyka wśród firm uczestniczących w konkursie polegająca na tworzeniu zespołów złożonych z pracowników reprezentujących różne kręgi kulturowe. Ta integracja sprzyja przełamywaniu wszelkich stereotypów.

I wreszcie bogaty pakiet świadczeń, bogaty pakiet rozwiązań stosowanych przez firmy uczestniczące w konkursie jest skierowany do osób opiekujących się dziećmi, ale także, to znowu jest związane z procesem starzenia się naszego społeczeństwa, do osób opiekujących się dorosłymi osobami zależnymi. Czy to rodzicami z niepełnosprawnościami, czy rodzeństwem, czy też innymi członkami rodzin. I tutaj oprócz takich standardowych rozwiązań, które są obecne w wielu firmach uczestnicy naszego konkursu stosują także dodatkowe usługi, np. w przypadku świadczeń medycznych rozszerzają te świadczenia także na członków rodzin, właśnie na rodziców, także na dzieci, ale oferują także konsultacje np. z dietetykami. Konsultacje te wynikają z tego, iż uczestnicy konkursu zauważyli, że w Polsce mamy do czynienia z problemem otyłości dzieci i młodzieży, toteż żeby jemu zapobiegać, żeby sobie z nim radzić, oferują pracownikom konsultacje z dietetykami właśnie skierowane do dzieci pracowników. Oczywiście powszechne jest stosowanie takich narzędzi jak dofinansowanie do wypoczynku czy do turnusów rehabilitacyjnych. Dofinansowanie opieki nad dziećmi i osobami zależnymi. Najzamożniejsze firmy mogą sobie pozwolić na utworzenie żłobka czy przedszkola przyzakładowego. Ja myślę, że z biegiem lat będziemy też świadkami otwierania takich domów opieki dla dorosłych członków rodzin pracowników, bo tutaj wydaje się, że mamy szczególnie dużą lukę w opiece instytucjonalnej nad tą grupą osób w naszym kraju.

I wreszcie na zakończenie chciałabym wspomnieć o ostatnim filarze, czyli o działaniach sprzyjających utrzymaniu równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym. Jak państwo widzicie dla uczestników konkursu przyjęcie tej perspektywy dbałości o utrzymanie tej równowagi jest standardem. We wszystkich firmach uczestniczących w edycjach pomiędzy 2017 a 2019 rokiem problematyka ta była składnikiem oficjalnej polityki kierownictwa i wszystkie firmy stosowały mniej lub bardziej złożone rozwiązania z tego zakresu. One koncentrowały się zawsze na podejściu indywidualnym, to znaczy kiedy pracownik zgłaszał, że ma taki problem starano się dopasować rozwiązania do jego potrzeb, tak by jak najszybciej sobie z tym problemem poradził. To było i wsparcie psychologiczne i możliwość czasowego zmniejszenia wymiaru czasu pracy, i wiele innych form. Już z uwagi na to że mój czas się kończy nie będę ich poruszała, natomiast jak państwo widzicie problem utrzymania równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym jest także regularnie poruszany podczas szkoleń kierowanych do wszystkich pracowników, a znaczna część, mamy wyraźny skok od 2017 roku, część firm regularnie też prowadzi analizy warunków pracy pod kątem wyłapania czynników zakładających tę równowagę i służy to oczywiście temu by z wyprzedzeniem zapobiec pojawieniu się zakłócenia takiego takiej równowagi.

Proszę państwa, zaprezentowałam praktyki stosowane przez najlepszych, przez uczestników konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Mam nadzieję że posłużą one innym firmom za inspirację i zachęcam by w kolejnych latach także firmy, które się zainspirowały wystartowały w naszym konkursie. Dziękuję bardzo.

##### prof. Zdzisław Czajka

Dziękuję pani dr Annie Jawor-Joniewicz za zaprezentowanie osiągnięć firm uczestniczących w tym konkursie, Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Jak państwo zobaczyliście na planszach i usłyszeliście od prelegentki właściwie wszystkie działania, osiągnięcia tych firm są pośrednio lub bezpośrednio związane z godną pracą. Dlatego z powodzeniem można by zmienić jego nazwę na „Lider w osiąganiu godnej pracy”, bo nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi, właściwie wszystkie elementy tego zarządzania zmierzają do tego, żeby ta praca była godna, żeby pracownicy byli zadowoleni, żeby właśnie mieli przyjemność z pracy. Kolejny referat będzie ściśle z tym związany, dlatego że będą to przedstawione badania przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Referat przedstawi pan Miłosz Marchlewicz z tego właśnie forum. Sądzę, że powie kilka słów, kilka zdań na temat historii Forum Odpowiedzialnego Biznesu, dlatego że firma działa już od wielu lat. Ja na potrzeby dzisiejszej debaty przeglądałem materiały. Napotkałem na badania tego Forum z 2002 roku, więc sądzę, że to parę zdań wprowadzenia będzie wskazane, żeby państwu po prostu zaprezentować jakie są osiągnięcia tego forum, jakie są prezentacje itd. Także dalszym ciągiem tego będzie kolejny referat. Zapraszam pana Miłosza.

##### Miłosz Marchlewicz

Dzień dobry państwu. Mam nadzieję, że prezentacja się przełączy szybko i sprawnie. Mam nadzieję, że dobrze mnie słychać. Dziękujemy też bardzo instytutowi za zaproszenie i za możliwość podzielenia się wynikami badań, które realizujemy w Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Część z badań, o których wspominałem jest realizowana w ramach Karty Różnorodności, taka międzynarodowa inicjatywa pod patronatem Komisji Europejskiej, którą my w Polsce jako Forum Odpowiedzialnego Biznesu koordynujemy. No i to jest też inicjatywa, która w znacznej mierze dotyczy spraw związanych z rynkiem pracy. Więc o tych właśnie kwestiach będę mówił. Cieszę się też, że moi przedmówcy wspomnieli dużo i o pojęciu godnej pracy, i o zarządzaniu różnorodnością, ale także o wyzwaniach, które stoją przed biznesem w Polsce. A te wyzwania związane są między innymi głównie ze starzejącym się społeczeństwem, bo pamiętajmy, że skala osób, które muszą łączyć pracę zawodową z obowiązkami opiekuńczymi to jest ponad 6 mln pracowników, ale tych tylko zatrudnionych na umowę o pracę, więc znając też oczywiście różne inne statystyki dotyczące właśnie profilu i rodzaju zatrudnienia w Polsce też można tutaj śmiało pokusić się o stwierdzenie, że ta skala jest jeszcze wyższa, że ten wymiar łączenia pracy i opieki jest jeszcze większy. Też warto tutaj wspomnieć, że jest to temat istotny chociażby z tego względu, że w Polsce liczba osób w wieku podeszłym jest równa liczbie dzieci rodzących się w Polsce przez 4 lata, więc rzeczywiście tutaj sporym wyzwaniem dla firm jest to jak połączyć, jak odpowiedzieć skutecznie, jak zadbać o godność pracowników właśnie w dobie konieczności łączenia tej pracy zawodowej z obowiązkami opiekuńczymi, na co nakładają się jeszcze wyzwania związane z czasem pandemii. Jednym z aspektów, na który zwróciliśmy uwagę opracowując wyniki naszego badania jest to, że ankietowani wskazywali, że osoby, które opiekują się dziećmi spotykają się w pracy z dużo większym zrozumieniem niż osoby, które się zajmują chociażby np. swoimi rodzicami, czyli dorosłymi osobami zależnymi. Jest to też istotne wyzwanie chociażby z tego względu, że mimo wspomnianej przeze mnie skali i też liczby osób starszych w Polsce, którymi często się pracownicy zajmują, jednak jest to temat można powiedzieć, można pokusić się o takie stwierdzenie, nieobecny praktycznie w dyskusjach. Chociaż wyniki konkursu przedstawionego przez dr Annę Jawor-Janowicz pokazują, że firmy zaczynają zdawać sobie sprawę z tego wyzwania, zaczynają wprowadzać rozwiązania, które tego rodzaju problemy adresują. Tutaj oczywiście jest jeszcze sporo sporo do zrobienia, sporym wyzwaniem dla firm jest to jak wprowadzić rozwiązania, które będą adekwatne do potrzeb zgłaszanych przez pracowników.

Jeśli chodzi o to jak sami pracownicy postrzegają swoje obowiązki i jak oni widzą łączenie pracy z rolami opiekuńczymi, to tutaj przytoczyliśmy parę wypowiedzi właśnie z badań jakościowych. Rzeczywiście pracownicy zauważają pewne problemy związane z tym, że praca z jednej strony uniemożliwia im skuteczne wypełnianie tych obowiązków opiekuńczych. Z drugiej strony zdają sobie sprawę z tego też jak sporą sprawnością organizacyjną trzeba się wykazać, aby skutecznie połączyć pracę i opiekę, chociażby nad dziećmi czy własnymi rodzicami, bo ze względu na starzejące się społeczeństwo coraz częściej mówimy też o tego typu działaniach. Jednocześnie to łączenie obowiązków służbowych i rodzinnych na przykład powoduje, że zdaniem chociażby kierownictwa firmy tacy pracownicy, którzy muszą te role łączyć są bardziej świadomi, bardziej odpowiedzialni, bardziej dojrzali. A jeśli chodzi o realizację pewnych zadań zawodowych, z jednej strony spowodowane jest to tym, że gdzieś ze względu chociażby na specyfikę rynku pracy w Polsce obawiamy się tego aby nie wypaść z rynku pracy, bo powrócić potem o wiele trudniej, zwłaszcza jeśli mieszkamy poza dużymi ośrodkami miejskimi. No a z drugiej strony właśnie wspomniane przeze mnie takie doświadczenie, wynikające z konieczności łączenia tych różnych zadań powoduje, że tacy pracownicy tzw. multitasking mają opanowany czasem nawet do perfekcji. Tak jak wspomniałem pracownicy też zwracają uwagę na to, że czasem oba obszary, tzn. praca i opieka przenikają się oddziałują na siebie. Czasem to oddziaływanie jest też negatywne, a czasem też pozytywne, czyli z jednej strony dzięki obowiązkom opiekuńczym i pełnieniu ich na co dzień poprawiamy pewne kompetencje, które przydają nam się w pracy, ale z drugiej strony ankietowani, zwłaszcza kobiety zauważyły, że te obowiązki opiekuńcze, które one pełnią ograniczają w pewien sposób też ich możliwości, szansę na dalszą karierę zawodową. I to oddziaływanie ma charakter negatywny. Też pracownicy zauważali, że przez to, że muszą poświęcić tyle czasu opiece i też brak im takich rozwiązań, które by ich wspierały w tym wszystkim powoduje, że nie mogą dać z siebie w pracy stu procent możliwości. Jeśli chodzi zaś o wpływ obowiązków opiekuńczych na relacje między chociażby partnerami i też na ich kariery zawodowe, no to tak jak już wspomniałem często ma to wpływ negatywny. Kobiety tutaj zwracają uwagę, że konieczny jest rzeczywiście dużo większy, dużo większy stopień zaangażowania mężczyzn w pełnienie ról opiekuńczych i bardziej równomierny podział tych ról. W naszym badaniu oczywiście zapytaliśmy kobiety i mężczyzn jak widzą to łączenie ról opiekuńczych w takiej praktyce na co dzień. Jak się nimi dzielą. No tutaj odsetek mężczyzn, który wskazywał dosyć optymistycznie, że rzeczywiście tak, dzielę się z żoną czy partnerką mniej więcej po równo albo dogadujemy się jeśli chodzi o dzielenie się tymi rolami opiekuńczymi był dwukrotnie wyższy niż odsetek kobiet, które wskazywały, że z ich perspektywy sprawiedliwy podział jest, więc tutaj takie deklaracje zderzają się mocno z rzeczywistością na niekorzyść tych deklaracji, ale oczywiście też widzimy tutaj, że coraz częściej firmy podejmują tego typu działania, które mają wesprzeć akurat kobiety w tym, aby mogły pogodzić skutecznie pracę i obowiązki opiekuńcze. Taką pełną deklarację tego, że obowiązki zawodowe i opiekuńcze można spokojnie pogodzić, i że dzieje się to na codzień zadeklarowało jedynie 17 proc. ankietowanych w naszym badaniu, więc tutaj rzeczywiście jest to nadal duży problem, duże wyzwanie dla pracodawców. I tak jak już kilkukrotnie wspomniałam, najczęściej na taki brak równowagi wskazują kobiety. Jednocześnie około połowa ankietowanych chciałaby właśnie rodzinie poświęcać więcej czasu, ale pod warunkiem, że to nie przeszkodziło w rozwijaniu kariery zawodowej. Ponieważ 94 proc. opiekunów doświadcza w pracy niespodziewanych sytuacji, które wpływają na opiekę, więc tutaj oczywiście używałem sporo razy słowa „wyzwanie”, „problem”, ale rzeczywiście wyniki naszego badania pokazują, że to co się dzieje na co dzień, jeśli wykonujemy obowiązki służbowe, bardzo mocno oddziałuje na to, co dzieje się chociażby w kwestii łączenia tego z opieką nad osobami bliskimi. No i jeśli zapytaliśmy o tę kwestię pracowników zajmujących się osobami dorosłymi, to takie nieplanowane, niespodziewane sytuacje w pracy zdarzają się w tej grupie bardziej regularnie niż w przypadku pracowników opiekujących się wyłącznie dziećmi. Więc może to wynikać chociażby z tego, że gdy mamy taką niespodziewaną sytuację w pracy, to te osoby, które opiekują się kimś dorosłym, dorosłą osobą bliską, zależną rzeczywiście być może częściej za priorytet uznają sprawne i planowane w terminie wykonanie obowiązków służbowych. A te kwestie związane z opieką delegują być może na inną osobę bliską.

Zdecydowana większość pracowników podjęła już jakieś działania, żeby ta równowaga pomiędzy pracą a życiem osobistym wyglądała nieco lepiej, ale najczęściej niestety odbywało się to kosztem rezygnacji z pewnych form aktywności poza służbowych. Czyli pracownicy rezygnowali chociażby z hobby, jakiejś aktywności sportowej. Widzimy tutaj na wykresie takie główne wyzwania. Najczęściej, tak jak wspomniałam właśnie, pracownicy uznali, że właśnie z hobby można zrezygnować, bo ważniejsza jest praca. Czasem też pracownikom udawało się porozumieć z przełożonymi w sprawie właśnie takiego bardziej elastycznego czasu pracy czy zmiany trybu, dokończenia pewnych obowiązków domowych, chociażby pracując z domu. Robiliśmy to badanie jeszcze przed pandemią, pandemia oczywiście pokazała, że pewne rzeczy już się stają codziennością, więc pracownicy z kolei, tak jak tutaj pan profesor wspomniał, pracownicy musieli z kolei z nowym wyzwaniem się zmierzyć, czyli jak skutecznie pracować zdalnie i jak pracować tak w domu, aby to nie oddziaływało negatywnie na role opiekuńcze. Jeśli jeszcze chodzi o takie konsekwencje z łączeniem życia prywatnego z pracą, to najczęściej pracownicy wskazywali, że jeśli chodzi o takie przykłady osób, które zrezygnowały lub przerwały na jakiś czas pracę w związku z pełnieniem opieki, to najczęściej wskazywali na kobiety, które rezygnowały chociażby ze względu na pojawienie się dziecka, a najczęściej właśnie dlatego kobiety rezygnowały z realizacji zawodowej. Czy to pracę przerywając, czy zmieniając chociażby swój zakres obowiązków. Dużo niższy odsetek wskazań dotyczył opieki nad niesamodzielną osobą dorosłą. A jeśli chodzi o mężczyzn, którzy rezygnowali z pracy z powodu obowiązków opiekuńczych to była to bardzo rzadka sytuacja, można powiedzieć, że to był symboliczny odsetek wskazań. Więc tutaj rzeczywiście potwierdza się to co mówiłem wcześniej, pewne nasze hipotezy badawcze, które dotyczyły właśnie sytuacji kobiet, jako tych podwójnie, potrójnie obciążonych różnymi obowiązkami, zwłaszcza w dobie tak zwanego „sandwich generation” czyli osób, które opiekują się swoimi dziećmi i zaczynają opiekować się chociażby swoimi rodzicami, a do tego jeszcze nakładają się różne obowiązki służbowe. Co do rozwiązań i takiego podejścia pracowników do korzystania z różnych form narzędzi dostarczanych przez pracodawcę, to najczęściej pracownicy wskazywali, że chętnie skorzystają z rozwiązań, które ułatwią work-life balance, pod warunkiem że nie wpłynie to negatywnie na ich sytuację pracy i na dalszą karierę. To było bardzo ważne zwłaszcza dla mężczyzn, ponieważ tutaj okazało się, że rzeczywiście mężczyźni ankietowani w naszym badaniu wskazywali, że ta praca jest priorytetem, a inne rozwiązanie, które ułatwiłoby chociażby im większe zaangażowanie się w opiekę, to mężczyźni w naszym badaniu deklarowali, że to jest już zależne od tego czy będzie to miało wpływ na ich dalszy rozwój zawodowy. Jeśli jeszcze chodzi o taki czynnik, który mógłby in plus zadziałać na korzystanie z różnych udogodnień, to jest to aprobata bezpośredniego przełożonego czy przełożonej. Tutaj rzeczywiście pracownicy wskazywali, że taka pozytywna atmosfera w pracy jest bardzo istotnym dla nich czynnikiem, jeśli chodzi o korzystanie z różnych rozwiązań w zakresie work-life balance. Jeśli chodzi też o takie udogodnienia i rozwiązania systemowe. Może tylko uzupełniając to co już mówiła dr Anna Jawor-Joniewicz. Tutaj też rzeczywiście pracownicy wskazywali na szereg rozwiązań instytucjonalnych, wykraczających poza poza ich miejsce pracy. M.in. były to rozwiązania pomagające pogodzić pracę z obowiązkami rodzinnymi, takimi jak krótszy dzień czy tydzień pracy, co też jest dosyć interesującym wątkiem w kontekście tych wszystkich debat, które się toczą na arenie międzynarodowej, dotyczących chociażby krótszego tygodnia pracy. Poza tym wspominali, że też takie wymierne udogodnienia czy to wsparcie finansowe, zasiłki i dofinansowanie różnych usług opiekuńczych to byłoby to rozwiązanie, z którego by chętnie skorzystali, które bardzo by im się przydało w łączeniu pracy z opieką. Poza tym pracownicy wskazywali też na kwestie związane z dodatkowym urlopem czy elastycznymi godzinami pracy. Tutaj akurat w badaniu jakościowym wskazywano na sytuację, że jeśli dana osoba zajmuje się czy pomaga swojemu rodzicowi w wizytach lekarskich, to zdaniem pracownika też nieefektywne jest decydowanie się na cały dzień urlopu, gdy po prostu wystarczy część obowiązków po załatwieniu sprawy z lekarzem dokończyć w domu. Tutaj też widzieliśmy, że pracownicy też bardzo dojrzale podchodzą do łączenia pracy z opieką i wskazywali takie rozwiązania, które pomogłyby ten balans zachować i bardziej to zrównoważyć. Kwestią poruszaną przez pracowników były dopłaty do żłobka, przedszkola, szkoły czy to właśnie pod adresem bardziej pracodawców, umożliwienie skorzystania z oferty przyzakładowego żłobka, czy przedszkola.

To tyle jeśli chodzi o wyniki naszego badania dotyczącego stricte ról opiekuńczych, które zrealizowaliśmy w firmach Henkel i Santander Bank Polska. Zachęcam też do lektury raportu z tego badania, znaleźć go można na odpowiedzialnybiznes.pl i kartaroznorodnosci.pl, a jeśli chodzi o odwołania do czasu pandemii, o to jak pracodawcy mogą zadbać o swoich zatrudnionych, to wiosną poprzedniego roku, w marcu zrealizowaliśmy badanie dotyczące reakcji pracodawców na pandemię koronawirusa. Tutaj akurat już o tym aspekcie związanym z wiedzą i zaufaniem może za dużo nie będę mówił, bo raport dostępny jest online, bezpłatnie, ale warto wspomnieć, że jeśli chodzi o ocenę takich działań pracodawców, to rzeczywiście pracownicy wiosną zeszłego roku bardzo pozytywnie określili te działania, które firmy realizują.

Jeszcze pokrótce powiem o tym na co pracodawcy powinni zwrócić, zwłaszcza w takich czasach pełnych wyzwań. Tutaj wspomniane już wcześniej zostało też to, jak na sytuację pracownika wpływa chociażby forma zatrudnienia. Zauważyliśmy też w naszym badaniu, że te osoby, które były zatrudnione na podstawie bardziej prekarnych warunków zatrudnienia, umów zlecenia, umów o dzieło, te osoby rzadziej zauważają jakieś pozytywne działania swojego pracodawcy. Najbardziej zadowoleni byli ci, którzy pracują albo na etacie, albo już są na tyle wysoko w hierarchii, że zaczynają dostrzegać po prostu takie pozytywne działania ponieważ już nie wiąże się to z jakimiś wyzwaniami w pracy na co dzień.

W naszym badaniu poruszyliśmy też kwestie wartości i jest to istotne, że pandemia rzeczywiście pokazała nam wszystkim, a pracownikom zwłaszcza, że istotna jest ta solidarność i odpowiedzialność każdego z nas, więc rzeczywiście to poczucie sensu pracy, i poczucie tego, że pracodawca prezentuje pewien określony zestaw wartości było dla ankietowanych bardzo istotne. Oczywiście sytuacja pandemiczna zmienia się dynamicznie, więc tutaj myślę, że część wyników z naszego badania jest też adekwatna do sytuacji dzisiejszej. Wiosną zeszłego roku pracownicy docenili to, że pracodawcy podejmowali jakiekolwiek kroki. To wiązało się między innymi z informowaniem o zagrożeniu, dostarczaniu różnych środków higienicznych. Ale rzeczywiście pracownicy zauważyli, że pracodawca w pewien sposób zachęcał część osób do skorzystania z bieżących urlopów wypoczynkowych i co ciekawe pracownicy wcale bardzo negatywnie takich rozwiązań nie odbierali. Prawdopodobnie zakładali też, że pracodawca wprowadza tego typu rozwiązania, tak aby nie doprowadzać do redukcji zatrudnienia.

Mój czas już się kończy, nie chciałbym tutaj przedłużać, więc jedynie jeszcze tylko napomknę, że jeśli chodzi o kwestie dotyczące chociażby wielkości firmy, to z naszego badania wynikało też, że nie ma istotnych korelacji pomiędzy tym czy np. firma jest duża i dzięki temu ma dużo większe zasoby do radzenia sobie z pandemią. Rzeczywiście okazało się, że ten sektor MSP potrafił sobie poradzić z pandemią i tak jak już wspomniałem, najczęściej pozytywnie działania pracodawców oceniały te osoby, które są zatrudnione na stabilnych umowach. No i rzeczywiście okazało się, że tutaj Polacy zwrócili uwagę na kluczową rolę zawodów wcześniej niedocenianych, np. osób, które są kurierami, osób które pracują w handlu i usługach. No i okazało się, że tutaj oczekują aktywnej roli państwa. Dziękuję też bardzo za zaproszenie. Odsyłam państwa do naszej najnowszej analizy tematycznej, dotyczącej aktywizmu korporacyjnego, z której można się dowiedzieć dlaczego też firmy mogą i powinny się angażować w kwestie społeczne, zwłaszcza w dobie tych wszystkich dyskusji o poczuciu sensu pracy. Dziękuję bardzo.

##### prof. Zdzisław Czajka

Dziękuję panu Miłoszowi, dziękuję również wszystkim trzem osobom które wygłosiły swoje referaty. Niestety czas goni nieubłaganie, nie mamy czasu już na odpowiedzi na jakiekolwiek pytania, bo nie wyrobimy się z dalszą częścią naszej debaty. Dlatego kończę tę część debaty. Po przerwie o godzinie 12:10 zaczynamy drugą część, która będzie w postaci dyskusji panelowej. W panelu będzie uczestniczyło pięć osób. Dziękuję bardzo.

##### prof. Zdzisław Czajka

Dzień dobry państwu, witam po przerwie w drugiej części debaty na temat godnej pracy i miejsca godnej pracy w społecznej odpowiedzialności biznesu, społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. W tej części będzie to dyskusja panelowa. Mamy pięcioro panelistów, a właściwie panelistek. Za chwilę dokonają krótkiej prezentacji. Chcę tylko powiedzieć, że w nawiązaniu do pierwszej części debaty, która miała charakter prezentacji referatowej tam zaprezentowano ogólne uwarunkowania godnej pracy. Prof. Łukasz Sienkiewicz mówił o skali makro i skali mikro, od skali gospodarki do skali pracownika. Natomiast my w drugiej części, czyli w debacie panelowej zajmiemy się dwoma poziomami, czyli poziomem organizacji poziomem przedsiębiorstwa i poziomem pracownika. Dlatego że ta godna praca jest najbardziej widoczna na poziomie pracownika, bo to pracownik w pierwszej kolejności ocenia czy praca jest dla niego godna, czy spełnia warunki, czy nie. I w razie czego ocenia pracodawcę pod kątem godnej pracy, ma pewne określone wymagania. W różnych formach to pracownicy zgłaszają, dlatego podyskutujemy na ten temat. Przygotowaliśmy odpowiednio kilka pytań w związku z tym, żeby te wątki były w jakiś sposób uporządkowane. Proszę o krótką prezentację uczestników panelu. Proszę bardzo.

##### Anna Kozińska

Anna Kozińska, jestem executive coachem. Executive to znaczy, że przeszłam przez wszystkie szczeble organizacyjne w rozwoju pracowników. Sama pracowałam na wszystkich szczeblach w organizacji. Od pozycji specjalisty do zarządzających firmami, dlatego uważam że zaobserwowałam bardzo wiele praktycznych rozwiązań wspierających godność i zaufanie w miejscu pracy. Spędzam życie pomiędzy nauką a praktyka i dlatego szalenie zaimponowała mi ta konkretna debata i jej tematyka.

##### prof. Zdzisław Czajka

Dziękuję bardzo, proszę bardzo.

##### Monika Fedorczuk

Dzień dobry państwu. Nazywam się Monika Fedorczuk, jestem przedstawicielką Konfederacji Lewiatan, czyli reprezentatywnej organizacji pracodawców. My zrzeszamy głównie duże firmy. Ja jestem ekspertem ds. rynku pracy i to co my robimy, to właśnie rozmawiamy z firmami o tym, jak np. zmiany w prawie wpływają na ich funkcjonowanie, co dla nich znaczą, ale też np. na Forum Dyrektorów Personalnych rozmawiamy jakie mają problemy w zarządzaniu swoimi pracownikami, z czym się mierzą, jak sobie radzą i również jak sobie radzą w nowej rzeczywistości.

##### prof. Zdzisław Czajka

Dziękuję bardzo. Następna pani.

##### dr Ewa Flaszyńska

Dzień dobry, witam państwa bardzo serdecznie. Ewa Flaszyńska, dyrektor Departamentu Rynku Pracy w Ministerstwie Rozwoju, Pracy i Technologii. Pracownik naukowy Uniwersytetu Warszawskiego, katedry ustroju pracy i rynku pracy. Tematyką, o której dzisiaj będziemy mówić zajmuję się bardziej z punktu widzenia teoretycznego. Natomiast na pewno jako dyrektor, w tym wypadku szef swoich pracowników, również w wymiarze praktycznym.

##### prof. Zdzisław Czajka

Dziękuję bardzo. Kolejna pani.

##### dr Hanna Kinowska

Dzień dobry, nazywam się Hanna Kinowska, jestem doktorem nauk ekonomicznych, pracuję w Instytucie Kapitału Ludzkiego w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Od strony naukowej wątki godności pracy interesują mnie bardzo intensywnie, w szczególności w kontekście godnego i sprawiedliwego wynagrodzenia. Od 2017 roku do przed chwilą, bo do 19 lutego, prowadziliśmy razem z panią profesor Martą [?? 01:45:07] grant, czyli zrobiliśmy liczne badania na temat sprawiedliwości wynagradzania w Polsce, więc chętnie o tych wątkach coś odpowiem i wniosę do naszej dyskusji. Natomiast ja występuję również w drugiej roli, od ponad 20 lat jestem praktykiem. Pracowałam przez ponad 10 lat w bankowości, w departamentach HR, na stanowiskach kierowniczych, dyrektorskich również. Od kilku lat w kancelarii patentowej zarządzam ludźmi bardzo szczególnymi, bo adwokatami, radcami prawnymi, rzecznikami patentowym i w związku z tym trudny kapitał mam pod ręką i w rękach. Natomiast jestem praktykiem zarządzania przez zaangażowanie, które w wątki godności pracy bardzo dobrze się wpisuje.

##### prof. Zdzisław Czajka

Dziękuję bardzo i...

##### Magdalena Stalpińska

Magdalena Stalpińska, ja jestem mediatorem, prowadzę mediacje gospodarcze, cywilne, prawa pracy jako mediator stały sądowy. Specjalizuję się w mediacjach jako mediator w sporach zbiorowych i w związku z tym jestem wpisana na listę mediatorów prowadzoną teraz przez Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii. Wcześniej około dwudziestu lat pracowałam jako dyrektor personalny w dużych korporacjach.

##### prof. Zdzisław Czajka

Dziękuję bardzo. Mamy prezentacje, możemy przystępować do dyskusji. Zaczniemy od dość istotnego problemu, mianowicie: Jakie są czynniki, które gwarantują godną pracę? Wiadomo, że tych czynników jest bardzo dużo. Są pewne różnice między oczywiście różnymi poziomami. Na co innego zwracają uwagę poszczególni pracownicy, na co innego organizacje, dlatego mam nadzieję, że każda z osób uczestniczących w panelu ma jakieś własne doświadczenia, także i te swoje obserwacje również tutaj przekażę, właśnie przy omawianiu poszczególnych pytań. Proszę bardzo, zapraszam w takiej kolejności jak była prezentacja, czyli zgodnie ze wskazówkami zegara. Zaczynamy od pani Anny Kozińskiej na temat czynników gwarantujących godną pracę. Właściwie ze względu na ograniczony czas na każde pytanie każda osoba ma około trzech, czterech minut. Proszę bardzo.

##### Anna Kozińska

Tak, to jest obszerny temat i rzeczywiście godność jest wszędzie, jest wszechobecna, więc łatwo jest też o nią zadbać i łatwo ją zepsuć. Powszechnie w tym obszarze HR uważa się, że godnością można zarządzać począwszy od wynagrodzeń, poprzez rozwój ludzi, poprzez rekrutację i bezpieczeństwo zatrudnienia. Ale ja chciałabym zwrócić uwagę na jeden czynnik, który uważam za najważniejszy, dlatego że takie jest doświadczenie moich praktyk HR i zarządczych - na wartości. Firmy rzucają sloganami w tym obszarze, jakie wartości są w firmie szanowane, ludzie oglądają przed zatrudnieniem, w czasie zatrudnienia strony internetowe swojej firmy i nie mogą czasami się odnaleźć, czy rzeczywiście pracują w takiej ciekawie zdefiniowanej rzeczywistości? Dlatego uważam, że najważniejszym czynnikiem, który zapewni spójność pomiędzy celami pracowników a celami organizacji są wartości. Ale wartości nie tylko zadeklarowane poprzez wspaniałe służby komunikacyjne, PR i różne warsztaty menedżerskie, ale wartości, które są wdrożone w każdym elemencie, w każdej praktyce, w każdej polityce kadrowej w firmie. Tych wartości, które pojawiają się w czasie zatrudniania. Zadajemy ludziom w czasie zatrudnienia różnego rodzaju pytania, badajmy również jakimi wartościami kierują się nasi kandydaci do pracy. Dawajmy ludziom feedback jako organizacja, bądźmy transparentni. Wtedy dopiero ludzie poczują, że trafili do firmy, która to samo deklaruje i to samo uprawia w swoich praktykach HR. Oczywiście tak jak pan profesor powiedział, tych czynników jest mnóstwo, można by je wypisać, kiedy usłyszałam o debacie, zaczęłam wypisywać czynniki, które wpływają na godność i zaufanie w miejscu pracy, i wyszło mi kilkadziesiąt. Także oczywiście to jest bardzo ciekawe pytanie i jednocześnie bardzo trudne. Ja chciałabym w swojej wypowiedzi zwrócić uwagę na wartości, wartości organizacyjne i dopasowanie kandydatów do pracy do tych wartości organizacyjnych. Później oczywiście w trakcie zatrudnienia włączamy wszystkie pozostałe polityki personalne, wynagradzanie, rozwój. Natomiast jedną z rzeczy, która powinna się przejawiać to konsekwentne wartości, zakomunikowane od początku do końca w każdej polityce kadrowej. Nie wiem czy jeszcze mam czas, ale chciałam podać przykład z gospodarki. Pewnie kilku tysięczna grupa pracowników będzie wiedziała o jakiej firmie mówimy, mówimy o firmie, w której zostały wdrożone wartości w modelu „droga”. Model „droga” polegał na doskonałości, realizacji, otwartości, gotowości i angażowaniu się. W takim modelu pracowali pracownicy w różnym wieku. Różnorodność wiekowa nie przeszkadzała w zastosowaniu tych samych schematów, pomysłów, standardów działania. Oceniliśmy według tego modelu, wypłacaliśmy premie według tego modelu, czyli w wielowymiarowym systemie ocen pojawiały się elementy wartości i klienci, pracownicy, koledzy, szefowie mogli mieć wpływ na wypłatę premii, w pewnej części oczywiście, bo zawsze pozostaje część pod tytułem realizacja, ale za wartości wypłacaliśmy również dodatkową premię.

##### prof. Zdzisław Czajka

Dobrze. Dziękuję bardzo.

##### Monika Fedorczuk

Bardzo dziękuję. Ja pozwolę sobie w paru wątkach nawiązać do mojej przedmówczyni. Ja również odrobiłam pracę domową i jak szłam na debatę przeszukałam internet czy mi jeszcze coś umknęło. I co może się składać na tę godność? Ja mam taką refleksję, że przede wszystkim każdy pracownik tę godność będzie definiować inaczej i też wśród organizacji, jak rozmawiamy z naszymi organizacjami, u nas są głównie duże firmy, to jak jest mowa o godności pracownika, o dobrostanie pracownika, to też widać bardzo różne rozłożenie akcentów. Część firm mówi „OK, jak chcemy oferować dobrą pracę, godną pracę, to dajmy pracownikom pieniądze, dajmy przejrzyste systemy premiowania, dajmy jasne ścieżki tego awansu związanego z pieniędzmi.” Natomiast dla części firm wiadomo, że pieniądze są ważne, ale szukajmy czegoś innego, szukajmy poczucia wspólnoty, poczucia bezpieczeństwa. Jak ja myślałam właśnie o godności pracy, to w moim przekonaniu praca jest godna wtedy, kiedy pracownik ma poczucie, że jest ważny dla organizacji. To znaczy taki spójny komunikat powiązany oczywiście z misją firmy, bo pamiętajmy, że firmy mają jednak ten cel, którym jest zysk, utrzymanie na rynku, budowanie pozycji i od tego nie można abstrahować. Ale takie poczucie „Jesteś dla nas ważny”, to znaczy wtedy, kiedy jest to możliwe słuchamy siebie, odpowiadamy na twoje potrzeby, jeżeli nie odpowiadamy na twoje potrzeby, to komunikujemy dlaczego nie odpowiadamy. I tu chciałam nawiązać do wypowiedzi pani Anny Kozińskiej. Bardzo ważna jest właśnie ta transparentność, to znaczy my ci komunikujemy gdzie są twoje obszary odpowiedzialności, gdzie są twoje obszary rozwoju, a gdzie są obszary, gdzie nie ty decydujesz. To jest jasno wyznaczony, taki klarowny obraz. I wydaje mi się, że w momencie kiedy mamy COVID, kiedy wiele firm w tym pierwszym okresie poczuło bardzo duże zawahanie. Poziom niepewności szanowni państwo był ogromny. I w tych firmach gdzie jasno zakomunikowano pracownikom „Jesteście dla nas ważni”... Firma jest ważna, bo musi przetrwać, ale wy też jesteście ważni, np. komunikat: „Będziemy robili wszystko, żeby ograniczyć zwolnienia.” Tam, z tego co ja wiem, jest takie wrażenie, że jakby firmy przeszły przez przez tę pierwszą fazę, drugą fazę COVID w miarę spokojnie i też nie ma takiego poczucia niepewności, zaniepokojenia, nie wiemy co będzie. Więc ja bym jeszcze do tego co powiedziałem wcześniej, do tej otwartości dołożyła taki poziom bezpieczeństwa pod tytułem „Jest pewna przewidywalność działań”.

##### dr Ewa Flaszyńska

Może ja trochę inaczej, bo nie chciałabym powtarzać po koleżankach, żeby państwo mieli też inny obraz. Mi się wydaje, że w ogóle to pojęcie godnej pracy pojawiło się mniej więcej w ostatniej dekadzie dwudziestego wieku. Ja pamiętam sama, na początku lat 2000 jeździłam na takie konwencje do Genewy, do Międzynarodowej Organizacji Pracy. Pierwsza taka konwencja, w której podjęto temat godnej pracy, to była chyba 87. konwencja, 1999 rok. kiedy podjęto ten temat, dlatego że zaczęto zauważać, że w tej globalnej gospodarce rynkowej występują różne niedopasowania. Występuje problem bezrobocia, problem biednych pracujących, o których cały czas jest mowa. Oczywiście Międzynarodowa Organizacja Pracy patrzyła na to z punktu widzenia krajów trzeciego świata. W każdym razie podjęto wtedy próbę zdefiniowania tej godnej pracy i wzięto pod uwagę cztery komponenty. Pierwszy komponent, który powinien wchodzić w skład tej godnej pracy jest to zatrudnienie. Drugi komponent to na pewno jakaś ochrona socjalna tych pracowników, czyli bezpieczeństwo zatrudnienia, bezpieczeństwo przy umowach o pracę. W końcu też fundamentalne prawa pracownicze, czyli indywidualne podejście dla każdego, to jest co innego, ale fundamentalne prawa pracownicze w pracy. I w końcu to z czym nawet teraz z panią Moniką często się spotykamy i rozmawiamy - dialog społeczny. Czyli mówienie o godnej pracy i połączenie racji pracodawców i racji pracobiorców, czyli w tym wypadku np. związków zawodowych. Międzynarodowa Organizacja Pracy stwierdziła, że te cztery komponenty wchodzą w skład godnej pracy. To z punktu widzenia oczywiście takiego ogólnego. Natomiast z punktu widzenia indywidualnego, to myślę, że jak byśmy zapytali każdej osoby, to dla każdego, jak wcześniej było mówione, ta godna praca to byłoby pewnie trochę coś innego.

##### dr Hanna Kinowska

Moje przedmówczynie poruszyły tak dużo ciekawych rzeczy i na dużym poziomie ogólności się poruszały, ja spróbuję, ponieważ tak zostałam ustawiona, jako kolejna wypowiedź, to spróbuję przejść do konkretów, czyli do kilku obszarów, w których ta godna praca jest w mojej opinii taka ważna. Ale zacznę z wysokiego C, to o czym prof. Łukasz Sienkiewicz w pierwszej części. Mówił - godna praca wymaga podmiotowego traktowania pracowników. Czyli nie ma szans na godną pracę, kiedy pracownicy nie będą podmiotem w miejscu pracy, a nie przedmiotem. Człowiek, to brzmi dumnie i z tego faktu, że praca wykonywana świadczona jest przez ludzi, to coś powinno z tego wynikać. I pracodawcy zatrudniając ludzi, a nie roboty, może w przyszłości będą roboty i nie będziemy musieli się martwić podmiotowym ich traktowaniem. Ale w tej chwili mamy ludzi i musimy traktować ich podmiotowo, dlatego że są ludźmi, tylko i wyłącznie. Choćby z tego powodu. Natomiast rzeczywiście zdefiniowanie pojęcia „godna praca” jest niezwykle trudne i wymienienie wszystkich czynników jest niemożliwe. Ja chciałam zwrócić uwagę na dwa, moim zdaniem istotne. Jeden, który wyszedł ostatnio mocno w czasie COVID, wielu pracodawców na to zwraca uwagę, czyli dobrostan pracowników. Dobrostan pracowników, który z godną pracą ma dużo wspólnego, ale nie pokrywa się z tą godną pracą w pełni. Natomiast ma wiele elementów podobnych, takich samych. Dobrostan, który wymaga z jednej strony zadbania o zdrowie pracowników i to zdrowie fizyczne, ale też zdrowie psychiczne. Dobrostan, który wymaga zadbania o szczęście pracowników, ale szczęście w obu wymiarach, w tym hedonistycznym, czyli pozwolenie czy stworzenie warunków, w których pracownicy będą lubili swoją pracę, czy będą mogli robić w pracy to co sprawia przyjemność, ale też ale też to trudniejsze szczęście, eudajmonistyczne, czyli szczęście, w którym pracownicy w miejscu pracy będą mogli się utożsamić z wartościami, utożsamić z prawami, regułami które są. Nie będą musieli się stosować do reguł, które są sprzeczne z ich systemem wartości. Trzeci obszar to jest obszar zaburzony niezwykle przez pandemię i pracę zdalną, czyli obszar relacji, zadbanie o to, żeby ludzie w miejscu pracy mieli odpowiednie relacje i żeby mogli te swoje potrzeby społeczne realizować w stosunku do swoich współpracowników i przełożonych. Druga część, drugi element, na który nie była bym sobą, gdybym nie zwróciła uwagi, to jest wynagrodzenie. Godziwe, sprawiedliwe wynagrodzenie jest elementem godnej pracy. No i tu w Polsce mamy z tym ogromny problem. Prowadząc badania od czterech lat nad sprawiedliwością w wynagrodzeniach widzimy to czarno na białym. Badania na reprezentatywnej próbie pracujących Polaków przeprowadzono już w czasie pandemii, bo w maju ubiegłego roku. Pokazały ogromny deficyt sprawiedliwości wynagrodzenia w Polsce. Zaledwie 39 proc. polaków mówi, że ich wynagrodzenie jest sprawiedliwe i zgadza się troszeczkę albo bardzo z tym stwierdzeniem. To łącznie jest 39 proc. Polaków. 34 proc. mówi: „Nie. Moje wynagrodzenie nie jest...”

##### prof. Zdzisław Czajka

Wynagrodzenie będzie w oddzielnym punkcie.

##### dr Hanna Kinowska

Tak, wiem, ale ja tylko chciałam zaznaczyć ogólnie, bo szczegółowo do wynagrodzenia też też chętnie się odniosę. Czy już powinnam skończyć? Czy mogę jeszcze powiedzieć o zaangażowaniu?

##### prof. Zdzisław Czajka

Proszę bardzo.

##### dr Hanna Kinowska

Płaszczyzną, w której od strony praktycznej możemy godną pracę w firmach realizować, czy wdrażać jest opisywane w literaturze, ale też praktykowane przez wiele firm, zarządzanie przez zaangażowanie. Ono jest trudne, dlatego że wymaga skupienia na wielu elementach jednocześnie. Zaangażowanie jako niezwykle istotna postawa w miejscu pracy, w ogóle istotna i niezwykle pożądana, bo zaangażowanie prowadzi do postaw innowacyjnych, do kreatywności, innowacyjności w miejscu pracy. My tej innowacyjności potrzebowaliśmy od zawsze, a COVID nam to jeszcze mocniej to uświadomił, że bez innowacyjności naszych pracowników i to każdego pracownika, nie jakiejś wąskiej grupy, która pracuje gdzieś w badaniach i rozwoju, tylko po prostu wszystkich ludzi których mamy, nie damy rady. W związku z tym zaangażowanie jest atrakcyjną postawą, jest potrzebną postawą, jest postawą, która wiąże się z koniecznością uwzględnienia godności pracownika w miejscu pracy. I to we wszystkich tych obszarach zaangażowania, bo zaangażowanie wymaga wiedzy o miejscu pracy, o firmie, o pracy, którą się wykonuje. To pracodawca ma obowiązek, jeśli chce zarządzać przez zaangażowanie, dostarczyć odpowiednich informacji.

##### prof. Zdzisław Czajka

Dobrze. Dziękuję bardzo. Proszę bardzo, pani Magdalena Stalpińska.

##### Magdalena Stalpińska

Ja też może spróbuję nawiązać do pierwszej części pani wypowiedzi, gdzie mówiła pani o podmiotowości, że pracownik przede wszystkim musi być podmiotem. No chyba nikt nie ma wątpliwości, że właśnie mediacje, że postępowanie mediacyjne gwarantuje godność, zachowanie godności pracownika. Mediacja oferuje narzędzia, które z jednej strony dosyć odbiegają od tego co na co dzień spotykamy w warunkach pracy, a innowacyjność tego polega na przyznaniu równorzędnej pozycji pracownikowi w kształtowaniu relacji z pracodawcą. I w związku z tym nie chciałabym tu państwa przekonywać do mediacji, bo myślę że jej zalety i korzyści jakie przynosi stronom są powszechnie znane, natomiast powstaje pytanie dlaczego, jeżeli mediacja daje takie możliwości, daje takie korzyści właściwie obydwu stronom zaangażowanym w ten proces, dlaczego nie stała się popularnym narzędziem rozwiązywania sporów, zażegnywania konfliktów lub układania współpracy w zakładzie pracy? I w związku z tym ja bym chciała teraz krótko powiedzieć o tym co można zrobić, żeby mieć uchyloną furtkę i wejść do zakładu pracy, ponieważ tutaj w mediacji zaufanie jest szalenie ważne, więc jakie możemy podjąć kroki, żeby rzeczywiście nie tylko być przekonanym, ale żeby faktycznie ona żyła i była częścią naszych relacji pracodawca - pracobiorca, czy między pracownikami. Jeśli chodzi o mediację, to można rozpocząć tę formę dialogu, wprowadzić ją do firmy ad hoc, to znaczy jest w firmie konflikt, którego innymi sposobami nie dało się rozwiązać, w związku z tym po uzyskaniu zgody stron ktoś, często są to działy HR, albo osoby odpowiedzialne za procedury w relacjach pracowniczych, poszukuje mediatora i ten mediator jest zaangażowany do tego właśnie sporu, i mamy nadzieję, że poradzi sobie z tą sytuacją. Ale takie podejście ma taki mankament, że przeważnie relatywnie długo trwa od zgłoszenia chęci do zaistnienia mediacji. Ostatnio miałam taką mediację pracowniczą, gdzie instytucja zgłosiła się w sierpniu, a do pierwszych spotkań mediacyjnych doszło w październiku. No bo to jest kwestia umów, a tu urlopy, a tu kogoś nie ma i konflikt trwa. Inna sytuacja była w tym konflikcie w sierpniu, a zupełnie inna była w październiku.

Ja może jeszcze tylko o dwóch rzeczach powiem. To jest dobra ścieżka, ale tak jak spróbowałam przedstawić, posiadająca swoje mankamenty. Ścieżką, która wydaje się być bardziej skuteczna, chociaż ciągle nieznana i mało używana jest klauzula mediacyjna w umowach o pracę. Czyli wszystkie konflikty i nieporozumienia wynikające z umowy o pracę będą rozstrzygane w drodze mediacji. I wprawdzie nie jest to formuła i chętnie bym usłyszała o firmie, która w całej rozciągłości wprowadziła te zasady, ale na pewno jest to sytuacja, do której chyba możemy mieć przekonanie, że najprędzej osiągnęlibyśmy sukces, czyli rzeczywiście... Kończę, jeszcze słowo. Rzeczywiście to podejście mediacje w zarządzaniu mogłoby być do firmy wprowadzone.

##### prof. Zdzisław Czajka

Dziękuję bardzo. Ja nie będę dokonywał podsumowań w poszczególnych problemach, bo to by za dużo czasu zajęło, natomiast tutaj chciałam krótko zamknąć ten wątek czynników tym, że każdy pracownik oczywiście inaczej będzie podchodził do tej godnej pracy i godna praca u pracownika łączy się właściwie z satysfakcją z pracy. A jeśli się wiąże z satysfakcją, jeśli człowiek nie jest usatysfakcjonowany, to praca nie jest godna. Więc pojawia się problem indywidualnego podejścia. O tym zresztą mówił też prof. Łukasz Sienkiewicz, o tym indywidualnym podejściu, czyli podejściu pracownika. Ale nie mamy czasu, żeby nad tym się jeszcze rozwodzić. Dlatego tylko zasygnalizowałem.

Przechodzimy do drugiego pytania, które jest jakby kontrą dla tego pierwszego. Mianowicie, problem dlaczego, skoro jest tyle uwarunkowań, tyle czynników można wymienić, czyli jak jest w czym wybierać, jednocześnie jednak jest to dużo czynników. Być może dlatego niektórzy pracodawcy nie chcą jednak tej godnej pracy u siebie dopuszczać, czyli nie bardzo się niektórym pracodawcom ta godna praca podoba. Oczywiście jest bardzo wiele przyczyn, o których mam nadzieję panie powiedzą, czyli dlaczego część pracodawców nie przestrzega zasad, nie uwzględnia tych czynników, które gwarantują godną pracę. Proszę bardzo, pani Anna Kozińska.

##### Anna Kozińska

W obronie pracodawców i organizacji. Jest też coś takiego jak stres organizacyjny i sprzeczne kryteria ocen różnych projektów wewnątrz organizacji. Myślę, że ambicją każdego menedżera jest tworzenie godnych zespołów, godnych miejsc pracy, budowanie pozytywnych, godnych organizacji. Myślę, że na poziomie ambicji, celów i pragnień to jest transparentne i nikt nie robi specjalnie żadnych sztuczek z godnością. Natomiast pojawiają się problemy w realizacji. Zacytuję swojego podopiecznego, który jest menedżerem na poziomie executive w organizacji, jest osobą bardzo szlachetną i pragnął by pracować tylko i wyłącznie z mądrymi pracownikami i wynagradzać ich za kompetencje. Natomiast sam dostaje z centrali swojej firmy, jest przedstawicielem dużej organizacji międzynarodowej w Polsce, cele, które są trudne do osiągnięcia i trudne do zrealizowania. Są to cele krótkookresowe, czyli musi wykonać zadania w cyklu miesięcznym albo kwartalnym. Roczny też jest bardzo krótki, jeśli chodzi o strategie w firmach. I wtedy jego wewnętrzne pragnienia przestają być priorytetem. Stara się stosować takie praktyki, żeby wyciągnąć od sprzedawców czy pracowników operacyjnych wyższe wskaźniki efektywności, wyższe przychody dla firmy. Zespół ogarnia stres. Sam szef też jest w stresie, wszyscy są stresie i wtedy moim zdaniem najczęściej dochodzi do łamania tych zasad związanych z godnością w miejscu pracy. Jednak myślę, że dobry leadership, dobry tzn. menedżer, który buduje zaufanie wokół siebie, a nie cytuje, że centrala wydała takie polecenie, w związku z tym musimy wykonywać bezwiednie i traci się to zaufanie po obydwu stronach. Myślę że dobry leadership jest kluczem do rozwiązania tego konfliktu, a więc powinniśmy przede wszystkim kształcić menedżerów, którzy potrafią zarządzać w stresie, którzy potrafią przekładać cele organizacyjne na cele zespołowe i cele indywidualne z wyprzedzeniem w czasie, mądrze wspierając pracowników, budując przeróżne programy zaangażowania i dopasowując je do aktualnego cyklu rozwoju organizacji. Wpadliśmy w pandemię przed chwilą i też mieliśmy okazję zobaczyć jak różni menedżerowie poradzili sobie ze zmianą formy pracy. Także jest mnóstwo cudownych przykładów na to w jaki sposób menedżerowie, którzy wcześniej nie mieli do czynienia przecież z pracą online, szybciutko przeszli na nowe techniki kierowania zespołami bez uszczerbku dla godności. Utrzymując ludzi swoich ludzi w dialogu, czyli kłaniam się tutaj wszystkim wypowiedziom poprzednim. Jak ważne jest zaufanie, rozmowa, dialog w zespołach pomiędzy menedżerem a pracownikiem. Czyli moja odpowiedź na to pytanie: To jest zły profil liderów. Dobry lider poradzi sobie w każdej sytuacji, która jest trudna, stresowa i radzi sobie również ze stresem organizacyjnym, który jest codziennością.

##### prof. Zdzisław Czajka

Czyli zawsze znajdzie jakieś wyjście...

##### Anna Kozińska

Albo zapyta pracowników jakie jest wyjście. Dialog i dobry leadership.

##### prof. Zdzisław Czajka

Dobrze, dziękuję bardzo. Proszę bardzo, pani z Lewiatana.

##### Monika Fedorczuk

No właśnie chciałam panie profesorze powiedzieć, że to dość trudne pytanie jak dla przedstawicielki organizacji pracodawców, ale ja pozwolę sobie odpowiedzieć na to pytanie...

##### prof. Zdzisław Czajka

Ale jednocześnie pani mając w swojej konfederacji tylu pracodawców, robicie państwo różne analizy, badania, sprawozdania.

##### Monika Fedorczuk

Przede wszystkim rozmawiamy z dyrektorami HR. I ja chciałam powiedzieć, że nawiązując zresztą do słów poprzedniczki, że nie możemy zapominać, że celem organizacji firmy jest zysk, jest utrzymanie się na rynku. I to jest ten element, który wywołuje bardzo duże napięcie. To jest kwestia, nie płacimy, bo nie mamy z czego czasami. Pamiętajmy też szanowni państwo, że w firmach zatrudniających powyżej dziewięciu osób w Polsce pracuje 6 mln osób 300 tys. osób. Pozostałe osoby, to są osoby zatrudnione w mikrofirmach. Drugim czynnikiem, w którym ta godność pracownika nie jest rozważana, to jest szanowni państwo brak kompetencji, brak wiedzy, brak świadomości. My tu mówimy o organizacjach, działach HR, planach rozwoju, szanowni państwo, dla większości polskich pracowników rzeczywistością jest szef, który łączy ze sobą wszystkie funkcje. To jest sklep, warsztat samochodowy, w związku z powyższym te debaty, które my tutaj prowadzimy dotyczą tylko części polskiego rynku pracy. I trzeci element, na który chciałabym Państwu zwrócić uwagę odnosząc się do tego co się dzieje, to jest to, że bardzo często organizacja, wiem że nie powinno tak być, ale tak jest, jest zaskakiwana przez zmianę, do której nie jest przygotowana. Proszę zobaczyć, szanowni państwo, co się wydarzyło w czasach COVID. Mieliśmy ten pierwszy etap zamknięcia i bardzo wiele firm było w kryzysie, który przekładał się na poczucie albo brak poczucia satysfakcji pracowników, pod tytułem „Co się będzie działo w organizacji?” To o czym my rozmawialiśmy, to był pierwszy moment tak dużej mobilizacji, tak dużego zaangażowania pracowników, że to co teoretycznie powinno być przecież pozytywne, przełożyło się na ich dobrostan w ten sposób, że oni byli przemęczeni, oni zaczęli odczuwać problemy zdrowotne. I zwróciłabym państwa uwagę na taką sytuację, że właśnie nie zawsze organizacja jest przygotowana na zmianę i nie zawsze te procesy adaptacyjne do zmiany zachodzą na tyle szybko, żeby pracownicy utrzymywali stały poziom zadowolenia, stały poziom satysfakcji. Bardzo dziękuję.

##### dr Ewa Flaszyńska

Ja myślę też, że jeśli pomyślimy o godnej pracy i [?? 02:17:23 - 02:17:26] by nam odpowiedzieli, że dla pracowników godna praca to godne wynagrodzenie, to faktycznie pracodawcy są ograniczeni w głównej mierze po prostu budżetem danej firmy i nie mogą [?? 02:17:40 - 02:17:43] Ale mówiąc tak ogólnie i odpowiadając na pana pytanie myślę, że to się zaczyna zmieniać. Mogę to też powiedzieć mimo, że jesteśmy w trakcie trwania COVID, ale Polska ma dość dobrą sytuację na rynku pracy. Eurostat podał wyniki dotyczące bezrobocia. Stopa bezrobocia w Polsce według Eurostatu wyniosła w styczniu 3,1, jesteśmy na pierwszym miejscu w Unii Europejskiej. Dlaczego o tym mówię? Dlatego że do 2019 r. zanim jeszcze wystąpił COVID, pracodawcy spotkali się z ogromnym deficytem pracowników. I ten ogromny deficyt pracowników powodował, że pracodawcy zaczęli dostrzegać te wszystkie rzeczy, o których tutaj dzisiaj mówimy, które są związane z tym, że tych pracowników muszą do siebie przyciągnąć. Zaczęli dostrzegać, że nie tylko chodzi o wynagrodzenie, ale liczy się też miejsce pracy, to otoczenie, te wartości, kultura organizacyjna danej pracy. I już zaczęli dostrzegać, że muszą stworzyć pewne warunki dotyczące tej dobrej pracy, żeby ludzie chcieli u nich pracować. Dzisiaj podczas rozmowy rekrutacyjnej bardzo często pracownik nie pyta nawet o wynagrodzenie, ponieważ jest w stanie sobie gdzieś tam sprawdzić jak to wynagrodzenie się kształtuje mniej więcej w danej firmie, już nawet nie pyta o to czy są jakieś godziny dla matek, które wracają do pracy po urodzeniu dziecka, ale pyta np. o to czy firma zabezpieczyła parking, bo to jest dla niego ważne. Także myślę, że ten deficyt pracowników, z którym mieliśmy do czynienia przed COVID i ta utrzymująca się w miarę, mam nadzieję, że tak będzie, dobra sytuacja na polskim rynku pracy, powodują, że dzisiaj nie powinniśmy mówić o pracodawcy w kontekście takim, że nie oferują dobrej pracy, tylko myślę, że już pracodawcy dostrzegają, że to ile dadzą pracownikowi wpływa na to, jakich później pracowników i jak wykwalifikowaną siłę roboczą dostaną.

##### dr Hanna Kinowska

Ja zgadzam się absolutnie w stu procentach z moimi przedmówczyniami, że polscy pracodawcy chcą dobrze. Z naszych badań wynika, że polscy menedżerowie chcą dobrze. Nie zawsze potrafią dobrze, ale intencje mają dobre. Natomiast chciałbym zwrócić uwagę na jeden aspekt. To co oni mogą zrobić zależy od okoliczności, w których firma się znajduje. I nie jest dla nikogo tajemnicą, że oczywiście od strategii realizowanej przez firmę, a polskie firmy, tak się złożyło, że bardzo często realizują strategię przywództwa kosztowego, w szczególności w zakresie kosztów pracy. Mamy super sytuację na rynku międzynarodowym. Koszty pracy w Polsce są wyjątkowo niskie, mamy świetnie wykształconych ludzi, znających języki. Niskie koszty pracy przeprowadziły nas łagodnie przez kryzys roku 2008. Dzięki temu [?? 02:21:06] ściągnęliśmy do Polski i wiele młodych osób świetnie wykształconych znalazło w nich pracę. W związku z tym ta strategia niskich kosztów pracy była dla nas w jakiś sposób opłacalna i sensowna, ale niestety strategia niskich kosztów, w szczególności niskich kosztów pracy ma pewne konsekwencje. To jest to, o czym panie mówiłyście, czyli skupienie na krótkim okresie. Czyli kalkulujemy w miesiącach, a nie latach. Jak ktoś myśli, planuje w okresie rocznym czy trzyletnim, to jest naprawdę bardzo dalekowzrocznym menedżerem. To oznacza skupienie na kompetencjach pracowników, których możemy użyć tu i teraz, czyli rozwijamy tylko te kompetencje, które nam się przydają do wykonywania zadań, a nie rozwijamy kompetencji, które w długim okresie mają sens z perspektywy naszej organizacji, a może rynku pracy w ogóle. To oznacza grupowanie pracowników i skupienie na tych kluczowych pracownikach, którzy tworzą wartość w organizacji, i szukanie elastyczności, i zminimalizowania kosztów w obszarach, które kluczowe nie są. Więc to są outsourcingi, to jest leasing pracowniczy, choćby umowy cywilnoprawne zamiast umów o pracę, które dadzą nam większą elastyczność w kryzysie i będziemy mogli tam tymi kosztami pracy w jakiś sposób manipulować czy dostosowywać je do określonej do określonej sytuacji. Tutaj nawet jeśli pracodawcy chcą dobrze, nawet jeśli potrafią dobrze, to funkcjonując w organizacji, która zgodnie z tą strategią przewagi kosztowej, przywództwa kosztownego funkcjonuje, no to też mają te możliwości dość ograniczone. I ta strategia przywództwa kosztownego właśnie w zakresie kosztów pracy dotyczy zarówno dużych jak i małych. Mali, którzy współpracują z dużymi też no nie mogą sobie pozwolić na te koszty pracy wyższe niż konkurencja, bo po prostu stracą możliwości generowania zysków, w związku z tym muszą o te swoje koszty pracy dbać. Dużo firmy chcą zrobić dobrego, ale też nie wszystko się da. Zadaliśmy sobie pytanie w 2016 roku, czy polscy pracodawcy, czy polscy menedżerowie może są jacyś specyficzni, jacyś szczególni. To było modne w swoim czasie - koncept folwarcznego przywódcy czy folwarcznego lidera. W badaniach w 2016 roku, w badaniach statutowych sprawdzaliśmy ten profil. Okazało się, że profil takiego negatywnego przywódcy w Polsce ma mniej niż 10 proc. menedżerów, w związku z tym większość, ponad 90 proc. to są pozytywni przywódcy, którzy starają się dobrze zarządzać ludźmi. Nie zawsze we wszystkich obszarach dają radę. Czasami gdzieś im kompetencji brakuje albo odwagi brakuje, ale zasadniczo nie nie mają natury jakiegoś takiego oprawcy, niechętnego ludziom menedżera.

##### prof. Zdzisław Czajka

Dobrze, dziękuję bardzo. Pani Magdo.

##### Magdalena Stalpińska

Podsumowując trochę wypowiedzi moich przedmówczyń i sformułowanie pytania chciałabym odpowiedzieć tak. Dlaczego nie przestrzegają? Bo po wielu sytuacjach mogą sobie na to pozwolić pracodawcy, że po prostu nie gwarantują pracownikom godnej pracy, zważywszy wszystkie aspekty, o których żeśmy tutaj mówili. Pokazując zalety mediacji w środowisku pracy, gdzie mówiłam, że mediacja, narzędzia mediacyjne gwarantują równość stron jeśli chodzi o kształtowanie relacji, to równie dobrze można powiedzieć, że to jednak wymaga pewnego zaangażowania od pracodawców. Jeżeli są tacy pracodawcy, którzy nie muszą tego przestrzegać, to nie będą przestrzegać. Ja myślę, że tutaj jeszcze to nie padło w naszych rozważaniach. Mówimy o dialogu społecznym, a dialog społeczny też się wiąże z relacjami z partnerem społecznym. No i teraz czy nasz system, bo oczywiście wiadomo, są związki zawodowe, ale gdzie te związki zawodowe są, w jakich organizacjach i jak kształtuje się współpraca związków zawodowych z pracodawcą. Także ja myślę, że tutaj też jeśli chodzi o relacje należy na te zagadnienia spojrzeć. Żeby tutaj też połączyć to stanowisko z moją pierwszą wypowiedzią, to wspomnę tylko, że instytucję mediacji mamy zapisaną w prawie. Z tym, że jest to w prawie zbiorowym pracy. I ta instytucja została wprowadzona ustawą o rozwiązywaniu sporów zbiorowych w 91 roku, czyli w tej chwili mamy trzy dekady obowiązywania tego prawa. Oczywiście wtedy, kiedy ta ustawa była wprowadzana do naszego prawa właściwie, jeśli chodzi o akty prawne, to najwcześniej właśnie ta forma została wprowadzona. Dopiero sześć lat później w prawie karnym została wprowadzona mediacja, także można z drugiej strony powiedzieć, że mamy duże doświadczenie jeśli chodzi o mediację w warunkach pracy, ponieważ ta mediacja, w przeciwieństwie większości rodzajów mediacji, akurat mediacja w sporach zbiorowych jest obligatoryjna. Po prostu ustawa, dążąc do zachowania spokoju społecznego, wprowadza dwa instrumenty, które mają ułatwić stronom pokojowe rozwiązanie sporu. To są negocjacje, rokowania i mediacje.

##### prof. Zdzisław Czajka

No właśnie, ale ponieważ związków zawodowych w Polsce jest mało, jeśli chodzi o udział procentowy, większość firm nie ma związków. To tam nie ma związków, nie ma mediacji. Czyli ten problem ma ograniczony zakres do tych firm dużych. Dobra. Dziękuję bardzo.

##### Magdalena Stalpińska

Ja mogę tylko tylko powiedzieć, że po tych 30 latach badania były robione nad tym, czy rzeczywiście ta mediacja jest użyteczna. No cóż mediacja w stosunkach zbiorowych ma robić? Ma po prostu doprowadzić do zawarcia porozumienia i uchronić strony przed strajkiem, prawda? Tylko przeprowadzenie prawidłowej mediacji i jej niepowodzenie daje możliwość wywołania legalnego strajku. Zważywszy na to, że był to 1991 rok, a teraz mamy 2021, na pewno te zapisy powinny ulec modyfikacji i takie projekty się pojawiały. No niestety do tej pory nie weszły w życie. Ta kumulacja doświadczeń mediatorów, ale też stron jeśli chodzi o mediację w sporach zbiorowych.

##### prof. Zdzisław Czajka

Dziękuję bardzo. I teraz dochodzimy do trzeciego, najważniejszego obszaru związanego z godną pracą, mianowicie do do wynagradzania. Z różnych badań satysfakcji i nie tylko wynika, że wciąż... Mówię wciąż, dlatego że opinie były różne, że to już problem wynagrodzeń schodzi na dalszy plan ważności, natomiast badania wśród pracowników pokazują, że one są ciągle albo na pierwszym, albo na drugim miejscu, jeśli chodzi o ważność kwestii dla pracownika. No i dlatego jeśli godna praca, to w tej godnej pracy dla większości, czyli dla bardzo dużej części, to właśnie to wynagrodzenie. Nie możemy mówić tu o godziwym wynagrodzeniu, bo godziwe wynagrodzenie kojarzy się z innym pojęciem, właściwie prawniczym. Jest to zapisane w kodeksie pracy. Dlatego mówimy o godnym wynagrodzeniu, jako elemencie godnej pracy. Proszę bardzo Pani Anna Kozińska.

##### Anna Kozińska

To jest oczywiste, że wynagrodzenie jest ważnym punktem motywacyjnym. Ja mówiąc wynagrodzenie nie myślę tylko o wynagrodzeniu zasadniczym.

##### prof. Zdzisław Czajka

Mówimy o wynagrodzeniu w ogóle, czyli każdym wynagrodzeniu za pracę, a to nie musi być wynagrodzenie w gotówce.

##### Anna Kozińska

Dokładnie tak. A więc jeśli chodzi o poziomy wynagrodzeń zasadniczych, to one są regulowane, gwarantowane i tutaj prawo nam bardzo pomaga. Natomiast w powiązaniu z godnością i z indywidualnym odbiorem wynagrodzenia za pracę, te 20 lat temu, czy nawet może 30, rozkwitły w polskich firmach albo w firmach działających w Polsce pakietowe systemy wynagradzania. I takie systemy mają bardzo duże znaczenie psychologiczne i bardzo szeroki zakres wpływu na różne profile pracowników organizacji. Teraz bym chętnie się powołała na badania SGH sprzed lat, dotyczące wynagradzania motywacyjnego, gdzie jasno widać, że satysfakcja z pracy jest ściśle związana z bogactwem i różnorodnością pakietów motywacyjnych. To o czym panie wcześniej wspominały, że pracownik docenia nawet miejsce pracy jako element wynagrodzenia, a ktoś inny docenia przedszkole przy firmie, a ktoś inny różne inne elementy, typu benefity opłacone w siłowni. W kafeterii benefitów bardzo łatwo znaleźć coś dla siebie, jeśli ona istnieje. Także tutaj odpowiedzią na godność byłoby zróżnicowanie systemów motywacyjnych. Zróżnicowanie pod względem oferty dla różnych grup pracowniczych. Mądra firma wie kto w niej pracuje. Mądry HR zna swoich pracowników, zna ich charakter pracy i wynagradza odpowiednio do profilu motywacyjnego danej grupy społecznej. Pewnie mówię generalnie o dużych organizacjach, w których sama pracowałam.

##### prof. Zdzisław Czajka

No właśnie, bo okazuje się, że nie zawsze pracownikowi chodzi o poziom wynagrodzenia, tylko o inne elementy.

##### Anna Kozińska

I ci którzy są najbardziej zaawansowani, te firmy które są najbardziej zaawansowane, wręcz posuwały się do proponowania kafeterii. Pracownik mógł sam wybrać według wartości z oferty szkoleniowo-benefitowej to co chciałby dostać od firmy. To oczywiście wymaga obsługi administracyjnej ze strony firmy, ale przy dzisiejszym poziomie technologii nie jest to już żadnym dodatkowym kosztem. Głęboko przeżywałam ten element wypowiedzi dotyczący kosztowego podejścia do wynagradzania w firmach, który został już wcześniej zasygnalizowany, prawda? I całkowicie się z tym utożsamiam, że we wszystkich praktykach HR, które są bardzo zaawansowane, światłe, przychodzi załamanie dla systemów motywacyjnych opartych na badaniach satysfakcji, przychodzi załamanie, kiedy firma zaczyna nagle ciąć koszty. I to są te koszty właśnie z obszaru zarządzania ludźmi. To jest zupełnie niedorzeczne, bo na godności może nie zarabiamy, ale na braku dbałości o godność w organizacji bardzo dużo tracimy. My firmy, my pracodawcy. To jest wspólny interes, godne wynagradzanie, dołożenie starań, żeby to były pakiety motywacyjne. Dołożenie starań, żeby nie niszczyć struktury motywacji firmie w wyniku jakiegoś nagłego załamania rynkowego. Outsourcowanie różnych innych działań powinno być priorytetem, a utrzymanie polityki personalnej, jako strategicznego obszaru w firmie, to jest właśnie zadbanie o godność i zaufanie w miejscu pracy. Odpowiedź na to pytanie kluczowe. Jakie powinno być godne wynagrodzenie? Dobre wynagrodzenie to jest zróżnicowanie pakietów motywacyjnych wewnątrz firmy. Wprowadzenie wynagrodzenia krótkookresowego i długookresowego. Benefity mogą być w tej części, łącznie z rozwojem, bardzo silnie zindywidualizowanej. Także widzimy każdego człowieka w organizacji niezależnie od tego czy to jest mała organizacja, czy olbrzymia. I to jest wtedy "civility" i godne wynagrodzenie. Teraz zaczepiałam swoją wypowiedzią również panią minister Flaszyńską. Oczywiście, że godne wynagrodzenie i godność w miejscu pracy ma już swoją 20 czy nawet 30 letnią tradycję. I po drugiej stronie oceanu zaczęło się to jeszcze wcześniej. Wzorców jest całe mnóstwo. Tylko nie psujmy "civility" w organizacji złą polityką wynagradzania.

##### Monika Fedorczuk

Z jedną rzeczą się nie zgodzę. Na braku godności tracą organizacje bardzo, ponieważ w tej chwili przy polskim rynku pracy odejście pracowników kluczowych, bądź odejście znacznej liczby czy jakiegoś istotnego odsetka pracowników, to bardzo duże koszty ponownej rekrutacji i wdrożenia. I to jest to z czym nasze firmy bardzo się borykają. Bardzo próbują dbać o dobrostan, żeby nie dopuścić do znaczących odejść, bo z różnych względów pozyskać pracownika jest bardzo trudno, ale to...

##### Anna Kozińska

Tu się absolutnie zgadzamy, bo ja jako kadrowiec walczę o to, żeby pracować z tymi talentami, które są w organizacji a nie...

##### Monika Fedorczuk

Mielić, że tak powiem brzydko osoby. Ale wracając do kwestii wynagrodzeń. Firma Randstad od dłuższego czasu robi tak zwany barometr rynku pracy i tam jest pytanie, dosyć banalne. Dlaczego pan, pani chce zmienić pracę? I proszę sobie wyobrazić, że od wielu, wielu lat podstawowym elementem zmiany pracy jest wynagrodzenie, czyli krótko mówiąc, ludzie chcą lepiej zarabiać. My w latach 2018- 2019 mieliśmy znaczący wzrosty przeciętnego wynagrodzenia. Oczywiście mówimy o firmach powyżej 9 osób, to były wzrosty wynagrodzeń, szanowni państwo, niespotykane w Europie, powyżej 7 proc. Oczywiście beneficjentami tych wzrostów nie byli wszyscy. I co się okazało? Że w tych badaniach, tuż przed pandemią okazało się, że najczęściej podawaną przyczyną zmiany pracy wcale nie był wzrost wynagrodzenia, to była druga przyczyna, tylko chęć rozwoju. To też pokazuje, że miejsce, znaczenie wynagrodzenia jest różne, w zależności od otoczenia zewnętrznego. I teraz tak, co to znaczy godne wynagrodzenie? W moim przekonaniu to jest wynagrodzenie... A jeszcze słowo. Muszę państwu powiedzieć, jak my rozmawiamy z naszymi firmami, dzielimy się doświadczeniami dotyczącymi obszarów zarządzania pracownikami, to temat systemu wynagradzania jest jedną z najbardziej starannie chronionych tajemnic. To znaczy, jeżeli firma ma system wynagradzania, który dla jej organizacji jest skuteczny, to chroni go, ponieważ to jej daje pewną przewagę konkurencyjną. No właśnie, ale co to znaczy godne wynagrodzenie? Godne wynagrodzenie to wynagrodzenie, które odzwierciedla wkład pracy i szanowni państwo, znaczenie dla organizacji. I tu chyba zaczynają się schody, ponieważ ludzie bardzo różnie oceniają swój wkład pracy. To nie jest tak, że tę samą pracę we własnym przekonaniu dwóch pracowników wyceni tak samo. Ale jeśli chodzi o kwestię wynagrodzenia, to mamy bardzo różne sytuacje. Mamy pracowników wysoko wykwalifikowanych, o tak zwanych pożądanych kompetencjach na rynku pracy, o bardzo wysokich wynagrodzeniach, którzy w pewnych momentach mówią: „OK, dla mnie poziom wynagrodzenia nie jest tematem.” Rozmawiajmy o większej ilości wolnego czasu, mniej odpowiedzialności. Natomiast pamiętajmy, że mamy bardzo duży odsetek pracowników, wynagradzanych na poziomie płacy minimalnej, gdzie niewiele powyżej 50 złotych podwyżki jest istotną podwyżką procentową. Podwyżką, która istotnie zmienia sytuację dochodową tych osób. Więc tutaj jeżeli mogłabym mówić o systemach wynagrodzenia, to bardzo, bardzo zależy czy mamy do czynienia z firmą informatyczną zatrudniającą dwustu informatyków i outsourcującą usługi porządkowe na zewnątrz, o ile w ogóle tych informatyków widzi, czy mamy sytuację taką, że 90 proc. naszych pracowników to produkcja. I wtedy pytanie. Wynagradzać za akord, za staranność? Jak robić relacje między pracownikami produkcyjnymi, a pracownikami nieprodukcyjnymi? Którzy są kluczowi dla organizacji, których chcemy utrzymać albo których utrzymanie jest kluczowe dla naszej firmy? Więc to są tematy bardzo skomplikowane i każda organizacja musi popatrzeć na czynniki, które kształtują ten system wynagrodzeń. Oprócz tego budżetu. To jest pytanie kto jest dla nas kluczowy, kogo chcemy zatrzymać, kogo chcemy motywować, kogo chcemy by związać z tą firmą? Bardzo dziękuję.

##### dr Ewa Flaszyńska

Ja się w pełni zgodzę z tym co panie mówiły. I myślę też, że patrzymy na wzrost wynagrodzeń właśnie przed COVID... Ja patrzyłam w branżach, w których nie nastąpił spadek zatrudnienia, np. InPost, 230 proc. wzrostu zatrudnienia. Czy weźmy branżę budowlaną...

##### Monika Fedorczuk

Przepraszam, że wejdę w słowo, 5.2 dla całej gospodarki, to znaczy dla sektora przedsiębiorstw zatrudniających powyżej pięciu osób.

##### dr Ewa Flaszyńska

Tak, także oprócz tego chciałam dodać, że my patrzymy też na to z punktu widzenia wynagrodzeń w sektorze prywatnym głównie. Natomiast chciałam powiedzieć, że też ważne jest to jak rosła płaca minimalna. Bo my patrzymy teraz o tym co pani Monika powiedziała, mówimy troszeczkę tak z punktu widzenia dużych firm, może Warszawy, ale trzeba pamiętać, że nasze ponad 16 mln pracujących w Polsce, bardzo dużo osób jest zatrudnionych na płacy minimalnej i każdy przyrost, tak jak teraz wzrost do 2800, każdy przyrost o 100 czy 200 złotych to jest dla nich już jakieś realne wynagrodzenie w portfelu. Ale żeby już nie powtarzać, bo też właśnie myślałam, żeby mówić o tych badaniach barometru pracy, to chciałam powiedzieć o czymś innym. Cały czas mówiąc o wynagrodzeniach, myślę że w Polsce to się troszeczkę zmniejsza, ale jak patrzymy na europejski rynek pracy, mamy różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn. I cały czas jak patrzymy na te wynagrodzenia to możemy też mówić o tym, że występuje różnica w wynagrodzeniach, występuje luka płacowa. Ja sprawdziłam sobie takie dane Eurostatu, które były podawane w 2015 r. I tam co prawda Polska należała do tych krajów z najniższymi wskaźnikami luki płacowej, bo niższa luka płacowa była w Rumunii, Włoszech, Luksemburgu oraz Belgii. Ale Sedlak i Sedlak w 2018 r. zrobili takie badania, z których wyszło, że różnice w przeciętnych wynagrodzeniach pomiędzy kobietami i mężczyznami wzrastają wraz ze wzrostem kwalifikacji i odpowiedzialności wymaganych na danym stanowisku pracy. I te najwyższe dysproporcje w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn są w grupie przedstawicieli władz publicznych, wyższych urzędników i kierowników. I nawet o czym było wcześniej, bo gdybyśmy mieli na przykład kobietę pracującą w budownictwie, to relatywnie różnica w wynagrodzeniach byłaby niewielka. Mało kobiet pracuje w budownictwie. Pewnie gdybyśmy wzięli informatyczkę, która pracuje w sektorze IT, też nie byłoby aż takiej różnicy, bo informatycy, czy pracownicy IT są potrzebni. Natomiast jeśli spojrzymy na wynagrodzenie...

##### prof. Zdzisław Czajka

Tak przy okazji chcę dodać, że najciekawsze jest tutaj budownictwo. O dziwo kobiety w budownictwie zarabiają nawet przeciętnie więcej niż mężczyźni, ale to się bierze z tego, że one pracują na zupełnie innych stanowiskach niż panowie.

##### dr Ewa Flaszyńska

Tak, tak, to też panie profesorze musieliśmy podobne badania czytać, bo dokładnie 5-6 proc. były wyższe zarobki kobiet niż mężczyzn w tym sektorze. Natomiast chciałabym powiedzieć, że wciąż wiele w Polsce jest branż, w których te różnice w wynagrodzeniach występują. I tutaj też myślę, że niektórzy patrząc, dorzucając do tego co pani mówiły. Patrząc na ten rynek pracy czy zastanawiając się nad pojęciem godnej pracy widzą to, że w jakiejś firmie wciąż jeszcze kobieta może zarobić mniej niż mężczyzna. Zarabia mniej.

##### dr Hanna Kinowska

Czuję się jak dziecko w sklepie z cukierkami. Wszystkie tematy tak ciekawe, że nie wiem do którego się odnieść. Jedno zdanie na temat kobiet chciałem powiedzieć.

##### prof. Zdzisław Czajka

Pani doktor Kinowska akurat się specjalizuje w wynagradzaniu, bo przygotowała pracę doktorską na temat wynagradzania kadry kierowniczej.

##### dr Hanna Kinowska

Tak więc temat bardzo, bardzo bliski memu sercu. Odnośnie kobiet. To że w Polsce ta luka płacowa jest mała i świetnie, jesteśmy z tego bardzo dumni, ale niestety mamy bardzo niski odsetek kobiet na wysokich stanowiskach. Prezesów spółek giełdowych... Ze świeczką szukać kobiet. W zarządach odsetek mamy jeden z najmniejszych w Europie. W związku z tym, jak już u nas jakaś kobieta się dopcha na to najwyższe stanowisko, no to już jest tak rzadkie, że możemy zapłacić nawet tyle samo co mężczyźnie. Ale ta ściana czy sufit dla kobiet jest bardzo szczelny i bardzo trudno jest kobietom na te najwyższe stanowiska wejść. Natomiast ja chciałam w innym kierunku pójść. Czyli upierać się przy słowie sprawiedliwość, jako charakterystyce wynagrodzenia w kontekście godnej pracy. Nam się wydawało, to o czym pan profesor mówił, że w zakresie wynagrodzeń już wiemy wszystko. Co my mamy układać w wynagrodzeniach, już wszystko jest poukładane. No ja mam trochę pretensji do pracodawców i do HR, w szczególności, że nie czytają tej literatury, która była napisana w latach 90. a nawet jeszcze wcześniej w latach 80. Dużo dobrej literatury na temat wartościowania powstało i to polskich autorów. W latach 90. i później naprawdę ta wiedza na temat wynagrodzeń jest dostępna, dlaczego pracodawcy, dlaczego firmy po nią nie sięgają jest dla mnie tajemnicą. Ale w tym obszarze badań nie zrobiliśmy. Natomiast zaczęliśmy badać wynagrodzenia. Wróciliśmy do tematu, bo różne sygnały od pracodawców były takie, że te wynagrodzenia są problemem. Ja pamiętam jak student, menadżer od wielu lat, na studiach podyplomowych, menedżerskich na SGH, na obronie prezentował nowy system premiowy, który zrobił, bardzo słuszny, fajny system premiowy. Natomiast ja na koniec mu zadałem pytanie. „A czy pana zdaniem ten system premiowy jest sprawiedliwy?” I on się oburzył. Odpowiedział. „Życie nie jest sprawiedliwe, wynagrodzenia nie muszą być sprawiedliwe.” Ja wtedy pamietam zbladłam, pani profesor, która była razem ze mną w komisji też się zrobiła blada i powiedziała „Myli się pan.” Student zdał, możecie się państwo nie obawiać, dostał dyplom, ale pani profesor wytłumaczyła studentowi, że myli się głęboko. I dlatego ten temat sprawiedliwości wynagrodzeń na agendzie badawczej się pojawił i dlaczego przez tyle lat ostatnio w nim siedzieliśmy. Co to jest sprawiedliwe wynagrodzenie w opinii polskich pracowników? Otóż jest to wynagrodzenie adekwatne do wykonanej pracy. Polscy pracownicy nie mówią, że równość jest pożądana. Oni wręcz burzą się przeciwko płaceniu wszystkim tyle samo, ale mówią: „Chcę dostawać adekwatnie do pracy, którą wykonuję”. Co to znaczy? Oni wynagrodzenie też postrzegają szeroko, tak jak my w naukach o zarządzaniu, to o czym państwo mówiliście, czyli że biorą cały pakiet wynagrodzenia. Wynagrodzenie zasadnicze, zmienne, bezpieczeństwo pracy, możliwości rozwoju, relacji w miejscu pracy - wszystko. Oni oceniając to wynagrodzenie z jednej strony idą w tym kierunku tej sprawiedliwości dystrybutywnej, tradycyjnej, czyli odnoszą to do tego co dostają, czyli przynoszą do pracy ileś swoich cech i umiejętności i możliwości, a od pracodawcy dostają bardzo szeroki pakiet wynagrodzeń. I jeśli im się to równoważy, no to mówią: „Moje wynagrodzenie jest sprawiedliwe, dostaję adekwatnie do tego co wnoszę.” Ale uwaga, to nie jest jedyny wymiar. Trzeba spojrzeć, pracownicy mówią, że wynagrodzenie jest sprawiedliwe, jeśli ono jest odpowiednio różne. Czyli ludzie, którzy wnoszą więcej mają dostawać odpowiednio więcej, a ludzie którzy wnoszą mniej, mają dostawać odpowiednio mniej. Do tego sprawiedliwość wymaga odpowiednich procedur, jasnych i transparentnych. Wymaga odpowiednich informacji też, czyli pracownik mówi: „Moje wynagrodzenie jest sprawiedliwe, bo jest system, który jest spójny, który jest zawsze stosowany konsekwentnie. Wynagrodzenie sprawiedliwe to jest wynagrodzenie, w którym ja znam i rozumiem ten system, i akceptuję jego reguły.” Wynagrodzenie sprawiedliwe i to jest ciekawy wynik, to jest wynagrodzenie w systemie, w którym mój przełożony dba o moje wynagrodzenie. Ja mam przeświadczenie, że mój szef dba o to, żeby moje wynagrodzenie było adekwatne do wykonywanej pracy. Jeśli tego nie ma, to moje wynagrodzenie nie będzie sprawiedliwe. Nawet jeśli system będzie dobry, nawet jeśli będą równe wynagrodzenia za pracę tej samej wartości, bądź odpowiednia różnica.

##### Magdalena Stalpińska

Ja pozwolę sobie kontynuować wątek związany ze sporami zbiorowymi i z reprezentacją pracowniczą. Jeśli chodzi o spory zbiorowe, to nie jest chyba niczym dziwnym, że większość z nich dotyczy wynagrodzeń. Jeżeli nawet są różne elementy, jeśli chodzi o przedmiot sporu, podawane, to w większości są to wynagrodzenia. I tutaj pani wiele rzeczy trafnie mówiła o sprawiedliwym wynagrodzeniu, które w jakimś sensie są moją refleksją, jeśli chodzi o te spory zbiorowe dotyczące wynagrodzeń, w których brałam udział jako mediator. Wiele sytuacji mamy takich, że ten bezpośredni pracodawca, który zgodnie z definicją, zatrudnia, zwalnia, a więc jest pracodawcą, tak naprawdę ma niewiele możliwości, żeby mieć wpływ na wielkość budżetu płac. Może nie chodzi o kwestię poszczególnych wynagrodzeń, tylko o to ile pieniędzy jest przeznaczonych. Trudna sytuacja jest np. w samorządach, ponieważ tam wiadomo kto decyduje. Decydują radni, decyduje burmistrz o funduszu płac. I rzeczywiście te jednostki, które podlegają wszczynają spory, ale te spory są bardzo trudne ponieważ tutaj... Wszyscy tak naprawdę zgadzają się, że żądania są słuszne, bo skądinąd jeśli chodzi o instytucje samorządowe, to dla wielu grup te wynagrodzenia są bardzo, bardzo niskie. Natomiast jakby możliwości. I tu jest taka sprzeczność, dlatego że w tych małych miejscowościach, gminach zależy na oszczędności, żeby była oszczędność. Właściwie wszelkie wynagrodzenia, które gdzieś tam byłyby na wyższym poziomie na pewno by nie zyskały aprobaty. Ale w efekcie dla tych ludzi, którzy pracują i tych organizacji związkowych, którzy reprezentują pracowników to jest bardzo trudna sytuacja, dlatego że generalnie wynagrodzenia kształtują się w dużej części na poziomie wynagrodzeń minimalnych i wszelkie wzrosty budżetów są spożytkowane na dorównanie do pensji minimalnych. Natomiast dla osób, żeby zachować to, żeby płacić za kompetencje, płacić za odpowiedzialność, płacić za wynagrodzenie, ta przestrzeń rzeczywiście jest niewielka i dlatego tutaj w tych sporach wszyscy mają rację, ale jeśli chodzi o faktyczny ruch taki, żeby faktycznie można było docenić kompetencje i wkład pracy, to przestrzeń jest tutaj również dla pracodawcy niewielka.

##### prof. Zdzisław Czajka

Dziękuję bardzo. Pani Aniu, pani chciała...

##### Anna Kozińska

O, dziękuję bardzo. Widzę, że łączą nas te same emocje z przedmówczyniami. Jeśli chodzi o wynagrodzenia to w ogóle jest problem za co płacimy w organizacji, za co chcemy płacić. Mówimy o sprawiedliwym wynagrodzeniu. Ale ludzie się porównują między sobą. Ja pamiętam z mojej praktyki takie sytuacje, że osoby przychodzą po podwyżkę dlatego, że koleżanka zarabia więcej. Także umysł pracownika jest niezwykle skomplikowany i złożony, i to są naprawdę osobiste emocje związane z wynagrodzeniami. Dlatego transparentność, o której wcześniej mówiliśmy, za co płacimy w tej organizacji, jest punktem wyjścia. Pamiętam wiele przypadków programów mergers & aqusitions, kiedy pierwszym zadaniem HR jest opracowanie projektu motywacyjnego, projektu wynagrodzeń dla łączących się firm. I okazuje się, że każda firma to jest inny świat do wynagradzania.

##### prof. Zdzisław Czajka

Ja chciałam jeszcze tylko dodać, bo problem jest tak bardzo szeroki przy tym wynagrodzeniu, że nie jesteśmy w stanie wszystkiego ująć, ale tu częściowo pani Magdalena Stalpińska ten wątek poruszyła. Pracownicy oceniają czy ich się właściwie, adekwatnie do pracy ocenia. I problem godnego wynagrodzenia jest w wielu zawodach, które czują się niedopłacone. Więc tu nie ma czasu na to, żeby o tym dyskutować, ale ponieważ dyskusja jest o godnej pracy, w związku z tym wypada wspomnieć, że taki problem istnieje. Natomiast jest jeszcze inny problem wynagradzania kobiet i mężczyzn. Tutaj akurat panie powiedzmy czują się zawsze nie dowartościowane, jeśli chodzi o wynagrodzenie. Ja wielokrotnie na ten temat pisałem. Oczywiście nie każda różnica w wynagrodzeniu kobiet i mężczyzn jest dyskryminacją, dlatego że, żeby dowieść dyskryminacji trzeba udowodnić, że dokładnie za taką samą pracę płaci się zupełnie inaczej. A żeby udowodnić, że ta praca jest identyczna, to trzeba podać wiele elementów. Ale w związku z tym chcę nawiązać do informacji, która do mnie dotarła mailem, mianowicie instytucja, która walczy o kobiety, nawet robi webinarium, które ma dotyczyć równości płac kobiet i mężczyzn. Sądzę że pani z Lewiatana wie na ten temat więcej, no ale nie ma czasu żeby ten wątek poruszać. Dlatego zamykany wynagradzanie, przechodzimy do kolejnego wątku, który jest związany z sytuacją kobiet na rynku, ale chodzi głównie o to jak kobiety postrzegają godną pracę. Jak kobiety wychowujące dzieci, czyli kobiety w okresie macierzyństwa. Jak postrzegają godną pracę, bo tutaj oczekiwania są zupełnie inne. Często to są oczekiwania wykraczające poza możliwości firm. Ja akurat mam różne badania na ten temat, ale znów nie ma czasu, żeby to zaprezentować. Dlatego tylko sygnalizuję, że są różne opinie kobiet, różne oczekiwania. Pracodawcy na ogół starają się je spełnić, ale nie zawsze. Dlatego, proszę bardzo, co panie sądzą na temat tego jak kobiety i mężczyźni wychowujący małe dzieci postrzegają godną pracę. Proszę bardzo.

##### Anna Kozińska

Godna praca to taka, która czeka na kobietę wychowującą dziecko, czeka na kobietę, która odchodzi na urlop macierzyński. Ja muszę się przyznać, że jako młoda matka dążyłam do tego, żeby jak najszybciej wrócić do pracy. I podejrzewam, że takie są pragnienia wszystkich młodych, ambitnych kobiet, które chciałyby się na rynku pracy utrzymać. Więc gwarancja powrotu do pracy wydaje mi się niezwykle ważna, z punktu widzenia godności i budowania zaufania w organizacji. Myślę, że polityka równowaga praca-życie znowu jest bardzo zróżnicowana, że ludzie oczekują przeróżnych rzeczy od organizacji. I ważne jest żeby dział HR znał oczekiwania pracowników. Przed chwilą pani Monika Fedorczuk wyrecytowała pięknie podstawowe zadania działu compensation and benefits. Także takie działy trzeba zbudować, żeby wiedzieć jak wynagradzać. A jak traktować kobiety na urlopach wychowawczych i zadbać o troskę o ich dzieci, to jest tak samo rola działu HR. To jest przepiękna kafeteria, od imprez organizowanych na terenie firmy z dziećmi, od troski o rozwój dzieci, czyli są też takie benefity, które przyznawane są dzieciom, a nie rodzicom. Poprzez szanowanie prawa pracy, jeśli chodzi o wymiar pracy matek karmiących. Poprzez dofinansowania różnych form wakacyjnych dla dzieci, co jest wpisywane w raporty firm w obszarze społeczna odpowiedzialność biznesu. Imprezy rodzinne, tak zwane pikniki, weszły w ostatnim dwudziestoleciu do repertuaru tylu firm, że jest to szalenie miłe. Dni dziecka są hucznie obchodzone przez organizacje. Ja myślę, że dobre firmy, które traktują społeczną odpowiedzialność biznesu poważnie, rozwinęły bardzo szeroką kafeterię tych zachowań prorodzinnych, prorodzicielskich nie tylko w stosunku do matek, również przecież mamy wspaniałych tatusiów, którzy się zajmują pociechami.

##### Monika Fedorczuk

Nadal w mniejszości

##### Anna Kozińska

Ale za to ci, którzy się zajmują dają dobre świadectwo, także mówiłabym w tym momencie o polityce prorodzinnej firmy, a nie tylko o równowadze w życiu domowym kobiety, która wychowuje dzieci. I wracam do punktu, w którym zaczęłam to dzisiejsze spotkanie w swojej wypowiedzi, od kultury organizacji. Otóż ta polityka, która jest kształtowana przez firmę jest przejawem jej kultury organizacyjnej, również w tym obszarze równowaga, praca, życie. Bo czasami nawet niedodefiniowane obszary okazują się w realizacji wspaniale przeprowadzane przez zachowania pracowników, przez zachowania zespołów. Tutaj możemy dużo mówić o leadershipie, ale też o pracy zespołowej, która ma duży wpływ na wspieranie kobiet w okresie macierzyństwa. Koleżanki i koledzy z pracy, którzy utożsamiają się z taką polityką prorodzinną, bardzo wspierają w każdym dniu, w każdej godzinie i w każdym zadaniu potrzeby matki wychowującej dzieci, a nie tylko wtedy, kiedy to jest jasno i transparentne uregulowane. Także kłaniam się tym politykom prorodzinnym, które są odważnie realizowane przez zespoły pracownicze, a do tego potrzebny jest oczywiście dobry leadership w firmie.

##### Monika Fedorczuk

Ja pozwolę sobie zwrócić uwagę, że kobiety mają różne preferencje dotyczące powrotu do pracy i wydaje mi się, że godna praca musi się łączyć z takim aspektem uznania, że urodzenie dziecka jest pewnym naturalnym etapem. Szanowni państwo, to nie jest żaden ewenement. Wszyscy się urodziliśmy i ktoś nas urodził. W związku z powyższym ja powiem państwu o takim widzialnym przykładzie. Dla mnie elementem godnej pracy jest to, że kobieta, która rodzi dziecko nie znika z firmy. Widzialny przykład. Jest lista pracowników. Powiedzmy Anna Kowalska, w trakcie urlopu macierzyńskiego ona nadal jest naszym pracownikiem, nadal jest częścią tej organizacji. Być może dostaje maile pod tytułem: „Jest spotkanie, możesz uczestniczyć.” Czyli nie będę się wypowiadała co jest najlepsze. Ponieważ są bardzo różne preferencje kobiet. Dla jednych matek jest ważne, żeby mogły przyjść do pracy, bo mają w domu dwójkę dzieci na zdalnej i mają dosyć. Dla innych jest ważne, żeby móc pracować z domu, bo mogą nadzorować swoje dzieci w trakcie nauki zdalnej. Różna praca, różne dzieci, różne potrzeby. Ten element jest ważny. Drugi element, na który chciałabym zwrócić uwagę, to taka opowieść firmy o tym czyje jest dziecko. Ja się spotkałam akurat z dwoma przykładami. Jest różnica czy nasza firma komunikuje: „Zapraszamy mamę z dziećmi na Dzień Dziecka”, czy „Zapraszamy rodziców z dziećmi na Dzień Dziecka.” Ponieważ większość dzieci z założenia ma dwoje rodziców. I to nie jest tak, że polityka powiedzmy „rodzinna” firmy powinna obejmować matki, tylko powinna tak naprawdę obejmować rodziców wysyłając sygnał również do ojca, że my widzimy na przykład twoje potrzeby, jako rodzica, zdążenia na zebranie w szkole, które zaczyna się o 17, albo uczestnictwa w Dniu Dziecka, wycieczce itd. Wydaje mi się, że to jest taki krok do przodu i to jest taki ważny element tego godzenia obowiązków rodzinnych i zawodowych.

Natomiast jeżeli chodzi oczywiście o to co oferują pracodawcy, szanowni państwo, to zależy od budżetu. Umówmy się, 20 osobowa firma nie zbuduje przedszkola, bo nie ma takich możliwości. Nawet jeśli ma 20 dzieci, to te dzieci są w bardzo zróżnicowanym wieku, nie ma sensu. Nie każda firma może sobie pozwolić na elastyczne godziny pracy, bo jest firmą produkcyjną i niestety taśma rusza 7:00. Natomiast wydaje mi się, że niezwykle ważne jest to uznanie, że po prostu część ludzi ma dzieci i ma związane z tym potrzeby. Oczywiście tu jest pewien temat, który w części firmach jest drażliwy Czy osoby posiadające dzieci i korzystające z pewnych uprawnień z tego tytułu są w jakiś sposób uprzywilejowane w stosunku do osób, które dzieci nie mają. I to też w części firm jest temat, który wymaga rozwiązania.

##### dr Ewa Flaszyńska

W kwestii godzenia życia rodzinnego i pracy myślę, że nasz kodeks pracy zawiera już bardzo dużo przepisów ułatwiających to godzenie. I faktycznie one dotyczą nie tylko matek, ale też ojców, mamy urlop ojcowski, mamy urlop rodzicielski. Myślę, że taką główną rzeczą, na którą zwracają mamy uwagę rodząc dzieci, czy w okolicy jest żłobek, ale ta sytuacja, jeśli chodzi o dostępność miejsc w żłobkach też w ostatnich latach w Polsce się poprawiła. Ona pewnie wciąż jest niewystarczająca, ale jeszcze kilka czy kilkanaście lat temu dostępność tych żłobków to było na poziomie 3 proc, teraz jest na poziomie 25 proc. Co roku powstają nowe miejsca opieki. Myślę, że to jest bardzo ważne, ale mówienie o godzeniu życia zawodowego i życia rodzinnego w kontekście godnej pracy, ja myślę że też warto podkreślić, że to nie dotyczy tylko macierzyństwa i dzieci, ale dotyczy też opieki nad osobami zależnymi. Proszę zauważyć, jeśli ja patrzę na statystyki, patrzę na osoby bierne zawodowo. Widzę, że spośród biernych zawodowo kobiet 90 proc. odpowiada, że jest bierne zawodowo, ponieważ opiekuje się osobą zależną, ale to niekoniecznie dziecko, tylko osoba na przykład starsza, po prostu na kobiety spada obowiązek opieki nad naszymi rodzicami i teściami. I wydaje mi się, że my musimy o tym godzeniu życia rodzinnego i zawodowego mówić nie tylko w kontekście dzieci, ale też w kontekście osób starszych. To jest bardzo ważne. Oczywiście tych przykładów jest dużo. Ja na przykład chciałabym zmienić to, że zasiłek dla bezrobotnych dostaje osoba, która traci pracę i która musiała wcześniej pracować w pełnym wymiarze pracy, czyli mieć po prostu umowę o pracę na pełen etat. Ale przecież wiele osób, to pandemia pokazała, traci pracę, a wcześniej pracowało na cały etat, ponieważ była mamą, która pracowała na pół etatu, bo pracowała przez te pół dnia, kiedy dziecko np. było w szkole. Chciałabym też doprowadzić do takiej zmiany przepisów, żeby też osobom, które pracowały w niższym wymiarze czasu pracy umożliwić takie zabezpieczenie w sytuacji, gdyby ewentualnie tę pracę stracili. Ja to mówię jako przykład, ale myślę, że ta debata dotycząca tego godzenia życia, tej godnej pracy to też nie dotyczy tylko i wyłącznie kwestii macierzyństwa, tylko to jest takie szersze pojęcie.

##### dr Hanna Kinowska

Godna praca, to praca, w której pracownika traktujemy z szacunkiem. W związku z tym tworząc takie programy przeznaczone do rodziców, do matek powinniśmy też uwzględniać w nich potrzeby pracowników i potrzeby naszych ludzi, którzy są w firmie w taki sposób, żeby, uwaga, nie stygmatyzować z powodu rodzicielstwa. Może się zdarzyć, że zrobimy fajny program, który będzie nam promował, będzie w jakiś sposób dawał dodatkowe korzyści matkom i będziemy mieli poczucie dobrej dobrze wykonanej roboty, w dużych korporacjach często takie programy się pojawiają, a ten program, jeśli chodzi o samą atmosferę w miejscu pracy czy traktowanie tej matki w zespolem, będzie przeciwskuteczny. Dlaczego? Otóż z naszych badań wynika (2017 rok, czyli nie tak dawno temu), że pracujący Polacy nie akceptują innego traktowania czy lepszego traktowania osoby, która posiada dzieci. Czyli jeśli posiada więcej dzieci, to powinna być lepiej traktowana w miejscu pracy przez pracodawcę? Nie. Państwo powinno się zająć kwestią posiadania większej liczby dzieci. Czy np. jeśli jest samotnie wychowującą matką to coś powinno być lepiej? Nie, nie powinno. Ponad 50 proc. pracujących Polaków mówi, że nie zgadza się, że powinna być lepiej traktowana. Czy jeśli jest się głównym żywicielem rodziny? Również nie. Z tego tytułu też się nic nie powinno ekstra należeć w miejscu pracy. Jedynym czynnikiem, przy którym większość Polaków powiedziało, że ok, że może coś lepiej, to jest niepełnosprawność w rodzinie. Pracujący Polacy godzą się tylko na jakieś preferencyjne warunki z tytułu posiadania niepełnosprawnej osoby w rodzinie. W związku z tym chcąc zrobić programy, które są z szacunkiem dla wszystkich, dla tych, którzy mają rodzinę i nie mają, dla tego miejsca pracy i dla wartości, które tam gdzieś w głowach naszych pracowników siedzą. To powinniśmy dostarczać elastyczności, tworzyć takie warunki, w których rodzicielstwo będzie możliwe, ale jednocześnie nie będzie stygmatyzujące. Czyli tworzyć warunki, w których te różne zobowiązania wynikające z życia prywatnego będzie można realizować w taki sposób, że one nie będą stały w kontrze. Dzięki temu być może np. właśnie rozszerzymy kafeterię, nie tylko ograniczymy się do rodziców. W dużych korporacjach takie programy typu „dbamy o mamy” czy pod różnymi innymi podobnymi nazwami, funkcjonują. Natomiast jeśli pomyślimy o tym szerzej, to obejmiemy też tych, którzy mają właśnie pod opieką niekoniecznie dzieci, a jednocześnie uszanujemy tę atmosferę w miejscu pracy. Z perspektywy małej firmy, z którą mam przyjemność współpracować od lat, w której mamy bardzo dużo kobiet, to mogę powiedzieć, że jest bardzo dużo możliwości. Wbrew pozorom więcej niż w dużej. Po pierwsze, to w mojej firmie mężczyźni wykorzystują urlop tacierzyński. W dużej korporacji bali się, że jak znikną na te dwa tygodnie, to coś się zdarzy złego. I jeszcze urlop wypoczynkowy. I bardzo wielu ojców, robiliśmy takie badania, nie wykorzystywało urlopu tacierzyńskiego mimo tego, że mogli. Nie brali tego urlopu, natomiast w małej firmie biorą, a wręcz jeszcze wydłużają o urlop wypoczynkowy czy tak kombinują, żeby np. przez cały miesiąc spędzić z matką dziecka i z dzieckiem czas. Mała firma usługowa to większa elastyczność czasu. Możemy i matkom, i ojcom dać szansę pracować w różnych porach, albo trochę rano, trochę po południu, trochę przymykając oko na wymogi. To potem do pracy zdalnej fajnie przygotowało i firmę, i ludzi. Więc możemy też dopasować rozwiązania indywidualnie pod poszczególnych pracowników i pod ich potrzeby, ale jednocześnie wiedząc, że nie chcemy żeby ci, którzy posiadają dzieci byli gorzej traktowani przez swoich współpracowników tylko z tego powodu, że im się więcej należy, bo mają dzieci. Dbamy też o to żeby ci, którzy nie mają dzieci, ale mają inne zobowiązania też miały taką możliwość.

##### Magdalena Stalpińska

Ja chciałam powiedzieć, że jak najbardziej uważam, że te wszystkie uprawnienia związane z rodzicielstwem powinny w tym samym stopniu dotyczyć panów i panie. No oczywiście poza sytuacjami, które uwarunkowane są właśnie płcią, ale wszelkie te, które są przyznawane powinny obejmować zarówno kobiety jak i mężczyzn. Tu pani mówiła o tym, że mężczyźni się bali brać urlopy. I właśnie to jest taka rzecz, że może bardziej nawet trzeba zwrócić uwagę na możliwość wzięcia urlopów przez mężczyzn, ponieważ okazuje się, że pozornie mogłoby się wydawać, o tym się mówi, że to jest pożądany model, ale właśnie nie, pracodawcy no są czasami niemile zaskoczeni, że właśnie mężczyźni też korzystają z tych przywilejów. Także tutaj to trzeba rzeczywiście sobie zdawać sprawę, że wiadomo kobieta tak, a mężczyzna, no dlaczego on korzysta czy z wolnych dni, czy ze zwolnień lekarskich, czy z innych przywilejów, które są związane z dziećmi, czy też oczywiście można zawsze patrzeć na osoby zależne, którymi się zajmują. Prawdopodobnie i kobiety i mężczyźni. Jeszcze jedną ciekawą rzecz słuchając wypowiedzi analizowałam. Ja już państwu mówiłam, że ja w dużej części jestem mediatorem w sporach zbiorowych i taka mi się uwaga nasunęła, że w tych kilkudziesięciu sporach, w których mediowałam nigdy nie pojawiło się żadne oczekiwanie czy żądanie związane właśnie z rodzicielstwem. Czasami pojawia się dodatkowy urlop, ale on raczej jest motywowany obciążeniami związanymi z pracą, a nie dotyczący jakichś przywilejów, preferencji czy działań związanych z rodziną, szeroko pojętą rodziną. Także chyba to jest tak, że w dużej części odbieramy to generalnie jako dobrą wolę pracodawcy, bo przecież wszelkie przywileje to tak naprawdę wprost się przekładają na pieniądze, na koszt pracodawcy, ale też na pieniądze dla osób, których one dotyczą. Ale tak jak mówię, analizując też moje doświadczenia i dane, które zbiera departament, to taką mam uwagę, że do tej pory nie zetknęłam się z takimi roszczeniami czy oczekiwaniami.

##### prof. Zdzisław Czajka

Dziękuję bardzo. Dosłownie dwa, trzy zdania chcę dodać jeszcze do tego wątku godnej pracy w opinii kobiet w okresie macierzyństwa. Więc jest taki problem. Część kobiet badanych ma takie obawy, stres nawet z tego powodu, że nie jest pewna jak pracodawca zareaguje na okres ciąży czy co będzie po powrocie do pracy po urlopie macierzyńskim. Takie wątki u pań, które uczestniczą w różnych badaniach pojawiają się, to znaczy, że jest jakiś problem i część pracodawców jednak prawdopodobnie sygnalizuje kobietom, że jest nie bardzo zadowolona z tego, że są w ciąży. Kobiety to wyczuwają, więc wtedy oczywiście dla nich to nie jest godną pracą, jeśli jest pewna obawa. Ponieważ zostało nam do końca 12 minut, mam pytanie do obsługi technicznej, czy mamy jakieś pytania od osób uczestniczących w debacie? Nie ma pytań? Trzeba się zawsze zapytać, dlatego że wypada nie zostawiać pytań bez odpowiedzi. Także możemy przejść krótko do ostatniego wątku, do problemu jak badać, jak oceniać właśnie to czy pracodawcy gwarantują godną pracę, czy nie gwarantują. Czasu mamy znacznie mniej, ale problem też jest bardziej uproszczony, więc chyba wystarczy dwie, trzy minuty na osobę. Proszę bardzo, pani Aniu.

##### Anna Kozińska

Panie profesorze, a dlaczego to pracodawcy mają gwarantować godne miejsce pracy? Godne miejsca pracy tworzymy razem, pracodawca i pracownik.

##### prof. Zdzisław Czajka

Tak oczywiście, ale w wielu wielu firmach uczestnictwo pracownika jest bardzo małe, niewielkie. Tutaj pani Magdalena na to wskazywała też. Pracodawcy generalnie obawiają się dialogu z pracownikami, ja przez jakiś czas pracowałem w obszarze nie tylko Instytutu Pracy, ale także w obszarze praktyki. W związku z tym miałem do czynienia z tymi wątkami, więc wiem, że jest pewien problem. Dlatego problem tak sformułowany, że przerzucono na pracodawców tę „godną pracę”, bo pracownik ma znacznie mniej do powiedzenia w tej kwestii. Proszę bardzo.

##### Anna Kozińska

To właśnie jest ta wspaniała funkcja HR w organizacjach, żeby budować dialog między pracownikami i pracodawcą. I to jest bardzo ciężka praca, ale też jedna z bardziej satysfakcjonujących w firmie. Tutaj koleżanki dyrektorki personalne powinny natychmiast przyznać mi rację, że nie ma większej satysfakcji niż zadowolenie pracowników. Ale ja troszeczkę przewrotnie chciałam też obarczyć odpowiedzialnością za godną pracę w organizacji, za budowanie kultury organizacji pozytywnej, opartej na zaufaniu, też na pracowników. Otóż obowiązkiem pracowników jest jednak dawanie sygnałów, zwracanie się z pytaniami i kształtowanie rzeczywistości, w której pracują. Wielokrotnie przemilczane problemy mogą być eskalowane, a zgłaszanie tych problemów, nawet jak nie ma związków zawodowych, służb HR, może przynosić naprawdę doskonałe rezultaty. Ja chciałabym powiedzieć jakie są zadania pracowników, jako aktorów budujących społeczną odpowiedzialność biznesu po stronie organizacji. Przede wszystkim chciałabym, żeby wszyscy pracownicy okazywali szacunek przełożonym. Co wcale nie jest taką stuprocentową praktyką. Szacunek dla współpracowników i dla swoich podwładnych. Przemyślane działania w sprawach zawodowych. Nie odpracowywanie godzin, czyli oczekiwanie wynagrodzenia za czas pracy, tylko jednak przemyślane działania, odpowiedzialnie wykonywane z wysoką samą dyscypliną. A więc w organizacji gdzie jest godna praca, jest też samodyscyplina po stronie pracowników. Kluczowym słowem byłaby tutaj współpraca, czyli w organizacjach, gdzie jest budowana kultura współpracy dużo łatwiej jest o godną pracę. Chciałabym, żeby pracownicy zawsze zachowywali się profesjonalnie i żeby zarówno ze strony HR, zarządu firmy, jak i samych pracowników było totalne poszanowanie dla odmienności i dla różnorodności. To tak w nawiązaniu do tego co pani minister powiedziała na początku, że każdy pracownik jest inny, każdy człowiek jest inny i dlatego poszanowanie dla inności, dla różnorodności jest kluczowe. Pani Fedorczuk cudownie w swoich wypowiedziach nakreśliła zadania działów HR. Jeśli będziemy mieć takie działy HR, o których pani opowiada, że te funkcje będą realizowane, to naprawdę będzie społeczna odpowiedzialność biznesu. Pani Hania Kinowska po prostu leje miód na moje serce cytatami ze swoich badań i swoim doświadczeniem. Do tej pory nie było uszanowania dla różnorodności, więc ja w tej swojej ostatniej, jak rozumiem, wypowiedzi apeluję o uszanowanie dla różnorodności nas wszystkich.

##### Monika Fedorczuk

Bardzo dziękuję za tę wypowiedź, również o udziale pracowników, ale pozwolę sobie wrócić do pytania pana profesora, które brzmiało: „Jak badać czy jest godna praca?” Ja myślę sobie, że konia z rzędem temu, kto wie jak to zbadać, żeby to miało wszelkie przymioty badania. W moim przekonaniu pewnym miernikiem tego czy w danej organizacji jest godna praca jest wskaźnik rotacji. Jeżeli można byłoby zamieścić, jak to się czasem żartuje, drzwi obrotowe, bo pracownicy wchodzą i wychodzą, i ciągle się zmieniają to znaczy, że tam jest coś nie w porządku. Jeżeli mamy różnego typu spory, które dochodzą do sporów zbiorowych, dochodzą do sporów sądowych to znaczy, że coś tam jest nie w porządku. Oczywiście można badać, i tu myślę, że nie będę wchodziła w temat, bo mam zdecydowanie mniej do powiedzenia. Można próbować na różne sposoby badać satysfakcję pracowników z pracy. Ale tu mamy bardzo duży problem jak tę satysfakcję definiować. Czy badać co jest najważniejsze, jaki jest najważniejszy czynnik dla tej satysfakcji, czy badać ogólną satysfakcję, czy z poszczególnych czynników, jak to wszystko eskalować, czy różnicować te czynniki w zależności od płci, stanowiska, wieku...

##### prof. Zdzisław Czajka

Wchodzę w słowo. Niektóre firmy badające satysfakcję wymieniają 12 albo więcej czynników, 14 łącznie z oceną swoich szefów itd. Dziękuję bardzo, bo nie mamy czasu, proszę bardzo pani z Ministerstwa Rozwoju.

##### dr Ewa Flaszyńska

Ja chciałbym tylko powiedzieć, że przejrzałem teraz jak w krajach Unii Europejskiej badają pracodawców i właściwie trudno wymyślić jedno badanie. Przede wszystkim to jest tak, że robi się różnego rodzaju ankiety, czasami państwo, władze lokalne wprowadzają różnego rodzaju konkursy, próbują promować politykę godnej pracy w firmach, nagradzając je w jakiś sposób pod różnym względem. Pod względem właśnie czy rotacji, czy najczęściej godzenia życia zawodowego z życiem rodzinnym. Nie ma po prostu jednej recepty, natomiast myślę, że to co pani Monika powiedziała jest słuszne. Myślę, że o firmie dużo mówi to jaka jest rotacja. To znaczy jeśli pracownicy są i pracują, firma inwestuje w kwalifikacje, szkolenia, wynagrodzenia, w taką kulturę organizacyjną, i chcą tam pracować. I na jedno ogłoszenie pracy zgłasza się nie 10, a np. 20 albo więcej osób, to myślę, że to też świadczy o tym...

##### prof. Zdzisław Czajka

Pani doktor Kinowska

##### dr Hanna Kinowska

To ja zacznę od tego wymiaru, kontynuując tutaj myśl moich poprzedniczek, że możemy badać pracodawców i badać pracodawców np. poprzez analizę wskaźników, o których panie powiedziałyście. Fluktuacje, absencje chorobowe na przykład. Wyobrażam sobie, żeby całą macierz tych wskaźników zrobić i ją sobie analizować. Analizować sobie w naszej firmie, ale też na tle branży, na tle rynku jak wypadamy. Możemy wziąć nasze praktyki i porównywać się z najlepszymi w danej branży. Czyli jeśli wiemy, że jakaś firma godnie traktuje swoich pracowników, że możemy o niej mówić jako firma, która wdraża w życie godną pracę, to możemy porównywać jak nasze praktyki, jak nasze polityki, jak nasze rozwiązania mają się do tych praktyk, polityk stosowanych przez tę firmę. Możemy też badać oczywiście pracowników. Pracowników aktualnych, byłych i przyszłych. Wszyscy mamy tu bogate instrumentarium do badania wszystkich trzech grup pracowników. Aktualnych pracowników za pomocą różnych badań ankietowych, ale to nie są tylko badania satysfakcji, możemy badać choćby zaangażowanie, które jest postawą trochę bardziej złożoną niż satysfakcja. Możemy badać dobrostan w miejscu pracy. To szczególnie pandemia rozwinęła ten nurt badań nad dobrostanem. Możemy badać byłych pracowników i duże korporacje mają rozmowę z pracownikami odchodzącym, czyli exit interview, stamtąd bardzo dużo wynika. Możemy badać przyszłych pracowników, czyli employer branding i to jaki mamy wizerunek.

##### Magdalena Stalpińska

Na zakończenie będę się trzymać tematyki związkowej i na pewno można sobie zadać pytanie, czy jeżeli są organizacje związkowe to jest to dobry pracodawca, czy niedobry? Jak liczna jest organizacja? Czy były spory? No można różne brać elementy, chociaż wydaje mi się, że odpowiedzi jednoznacznej nie będzie.

##### prof. Zdzisław Czajka

Ja dodam do tego czy pracownicy się boją założyć związki zawodowe, to wtedy jest też element godnej pracy, bo takie przypadki przecież bywały, znam takie przypadki.

##### Magdalena Stalpińska

Nie słyszałam, żeby jakieś kompleksowe badania były na ten temat, ale z doświadczenia, z jakichś doniesień można by próbować wyciągnąć jakieś wnioski.

##### prof. Zdzisław Czajka

Jest taka firma produkująca napoje gazowane, oczywiście nie będę wymieniał nazwy, ale kilkanaście lat temu tam był problem. Np. założenie związków zawodowych odbywało się w formie konspiracyjnej. Dobrze, dziękuję bardzo. Proszę o zamknięcie debaty panią dyrektor Bojanowską.

##### dr Elżbieta Bojanowska

Szanowni państwo, bardzo dziękuję, że była z nami pani minister Iwona Michałek, dziękuję także prelegentom, panelistkom, bo tak się złożyło, że same panie, bardzo serdecznie dziękuję za niezwykle cenne, ciekawe i ważne słowa. A także pewne proponowane rozwiązania. Dziękuję panu profesorowi za moderowanie i pozwólcie państwo, że jak zwykle podziękuję całemu zespołowi Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych. Za to że te debaty się mogą odbywać, za ich zaangażowanie, za włożone serce i za pracę. Bardzo serdecznie dziękuję. (brawa)

##### dr Elżbieta Bojanowska

Szanowni państwo już dzisiaj zapraszam na kolejną, kwietniową debatę dotyczącą strategii emerytalnej państwa na lata 2020-40 2040-60 i 2060-80, której przewodniczyć będzie pani profesor Gertruda Uścińska. Do zobaczenia. Jeszcze raz dziękuję.