

raport RÓŻNORODNOŚĆ BEZ BARIER

mit czy standard?



#STOPRASIZMOWIWPRACY

Kluczowe dane z raportu

Skala dyskryminacji w pracy jest znacząca – niemal połowa badanych (49,8%) doświadczyła lub zaobserwowała dyskryminację w miejscu pracy.

Dyskryminacja to powszechnie dostrzegane zjawisko przez pracowników – aż 62,6% respondentów było świadkami takich sytuacji w środowisku zawodowym.

Najczęściej wskazywanym obszarem dyskryminacji jest narodowość (56,6%), a następnie płeć (41%) oraz orientacja seksualna (38,7%).

Dyskryminacja ma często charakter systemowy – ponad połowa respondentów (51,7%) uważa, że występuje zarówno w relacjach między pracownikami, jak i między pracodawcą a pracownikiem.

Rasizm w pracy przejawia się głównie w codziennych zachowaniach, takich jak wykluczanie, ignorowanie czy mobbing, a rzadziej w skrajnych formach przemocy.

Stereotypy nadal silnie wpływają na ocenę ludzi w Polsce – aż 82,9% badanych uważa, że społeczeństwo wciąż ocenia innych przez ich pryzmat.

Rasizm jest widoczny w codziennym życiu – 64,4% badanych zauważa jego obecność w przestrzeni publicznej. Co czwarty respondent (25,4%) dostrzega przejawy rasizmu w miejscu pracy, a szkoła, choć wskazana najrzadziej (10,2%), nadal pozostaje ważnym obszarem kształtowania postaw. Polityki antidyskryminacyjne nie są jeszcze standardem, i choć 57,8% badanych deklaruje ich istnienie w miejscu pracy, to w wielu organizacjach nadal ich brakuje.

Zgłaszanie dyskryminacji jest rzadkością – aż 72,5% respondentów nie zgłosiło ani nie zna przypadków formalnego zgłoszenia takich sytuacji.





Kluczowe dane z raportu

Jednocześnie większość pracowników (86,3%) uważa, że rasizm powinien być zgłaszany, co wskazuje na rozbieżność między postawami a rzeczywistymi działaniami.

Mobbing jest poważnym problemem w pracy – niemal połowa respondentów (48,3%) deklaruje, że go doświadczyła, a 64,9% zna osoby będące jego ofiarami.

Dyskryminacja to powszechnie dostrzegane zjawisko przez pracowników – aż 62,6% respondentów było świadkami takich sytuacji w środowisku zawodowym.

Ageizm jest szeroko dostrzegany – 76,3% badanych uważa, że dyskryminacja ze względu na wiek występuje na rynku pracy, szczególnie wobec osób powyżej 50 r.ż.

Dyskryminacja dotyczy wielu obszarów, w tym płci, wieku oraz niepełnosprawności, co pokazuje wielowymiarowy charakter problemu nierównego traktowania.

Osoby z niepełnosprawnościami napotykają bariery strukturalne; większość respondentów uważa, że nie mają one równych szans w zatrudnieniu i awansie.

Badani wskazują na potrzebę kompleksowych działań przeciwdziałających dyskryminacji, obejmujących edukację, integrację zespołów, jasne procedury, sankcje za naruszenia oraz bezpieczne kanały zgłaszania problemów.





Tytułem wstępu

Współczesny rynek pracy jest coraz bardziej międzynarodowy, mobilny i zróżnicowany kulturowo. Globalizacja gospodarki, rozwój technologii oraz rosnąca mobilność pracowników sprawiają, że zespoły wielonarodowe stają się codziennością wielu organizacji. Mogłoby się wydawać, że w tak dynamicznie rozwijającym się świecie zjawiska takie jak rasizm czy dyskryminacja powinny stopniowo tracić na znaczeniu. Wyniki badań pokazują jednak, że rzeczywistość jest bardziej złożona.

Rasizm i różne formy dyskryminacji nie zniknęły – zmieniły jedynie swoje oblicze. Coraz częściej nie przyjmują one formy otwartej agresji czy bezpośredniej mowy nienawiści. Współczesna dyskryminacja bywa subtelna, ukryta w codziennych zachowaniach, stereotypach, języku, decyzjach organizacyjnych czy strukturach rynku pracy. Może przejawiać się w wykluczaniu z zespołu, nierównych szansach rozwoju, ograniczonym dostępie do awansu czy stereotypowym postrzeganiu kompetencji pracowników.

Druga edycja raportu potwierdza, że problem ten pozostaje aktualny. Znaczna część pracowników dostrzega przejawy dyskryminacji w miejscu pracy, a wielu z nich było jej świadkami lub doświadczyło jej bezpośrednio. Respondenci wskazują, że nierówne traktowanie dotyczy różnych obszarów – od narodowości, płci i wieku, po niepełnosprawność czy status społeczny. Jednocześnie badania pokazują, że dyskryminacja rzadko przybiera formę skrajnej przemocy – częściej ujawnia się w codziennych relacjach zawodowych, w języku, stereotypach oraz w ograniczaniu możliwości rozwoju.

Grupa T2S od lat funkcjonuje w środowisku wielokulturowym. Jako organizacja specjalizująca się w outsourcingu procesowym i technologicznym w branży logistycznej i przemysłowej, współpracujemy z pracownikami pochodzącymi z wielu krajów i kultur. Zarządzanie tak zróżnicowanymi zespołami pozwala nam z bliska obserwować zarówno potencjał, jaki niesie różnorodność, jak i wyzwania, które mogą jej towarzyszyć.

Właśnie z tej perspektywy powstała kampania społeczna **#STOPRASIZMOWIWPRACY**, zainicjowana przez Grupę T2S w 2019 roku. Jej celem jest zwiększanie świadomości na temat rasizmu i dyskryminacji w pracy oraz wspieranie organizacji w budowaniu kultury opartej na szacunku i równości. W ramach kampanii rozwijamy rozwiązania dla pracowników, promujemy dobre praktyki i inicjujemy dialog o równym traktowaniu.

#stoprasizmowiwpracy



Tytułem wstępu

Druga edycja raportu stanowi kontynuację tych działań – nie tylko diagnozuje skalę zjawiska, ale pomaga lepiej zrozumieć jego przyczyny i konsekwencje. Wyniki pokazują, że mimo rosnącej otwartości na różnorodność, nadal występują bariery komunikacyjne, stereotypy i obawy prowadzące do nierównego traktowania.

Jak zauważył Kofi Annan „Dyskryminacja w każdej formie podważa fundamenty wolności i sprawiedliwości.” Właśnie temu ma służyć niniejszy raport **„Różnorodność bez barier” – mit czy standard?** – i właśnie to ma on zmanifestować.

Jako Grupa T2S wierzymy, że różnorodność i równouprawnienie są fundamentem naszej kultury organizacyjnej. Dlatego angażujemy się w działania CSR i kontynuujemy kampanię **#STOPRASIZMOWIWPRACY.**

Dyskryminacja to złożone zjawisko o wielu wymiarach. Oddając w Państwa ręce wyniki naszych badań, chcemy nie tylko je zaprezentować, ale przede wszystkim skłonić do refleksji i działań na rzecz równości, szacunku i bezpieczeństwa w miejscu pracy.

Nasze badania pokazują, że rasizm i dyskryminacja przybierają różne formy – a ich przeciwdziałanie zaczyna się od świadomości.

Zarząd Grupy T2S

Renata Wozba
Marlena Svensson





Metodologia badania

W tegorocznym sondażu wzięło udział 340 respondentów – pracowników Grupy T2S, przedstawicieli różnych instytucji, organizacji i firm oraz osób, które dobrowolnie przystąpiły do badania. Wśród ankietowanych było 165 cudzoziemców mieszkających i pracujących w Polsce, reprezentujących różne narodowości, w tym m.in. obywateli Ukrainy i Białorusi oraz osoby posługujące się językiem angielskim.

Badanie przeprowadzono w formie anonimowych ankiet w okresie od października 2025 do stycznia 2026 roku. Respondenci oceniali swoich dotychczasowych pracodawców, dzieląc się doświadczeniami zawodowymi zdobytymi w Polsce – nie tylko w ramach współpracy z Grupą T2S. W badaniu zastosowano zarówno pytania otwarte, jak i zamknięte (wielokrotnego wyboru).



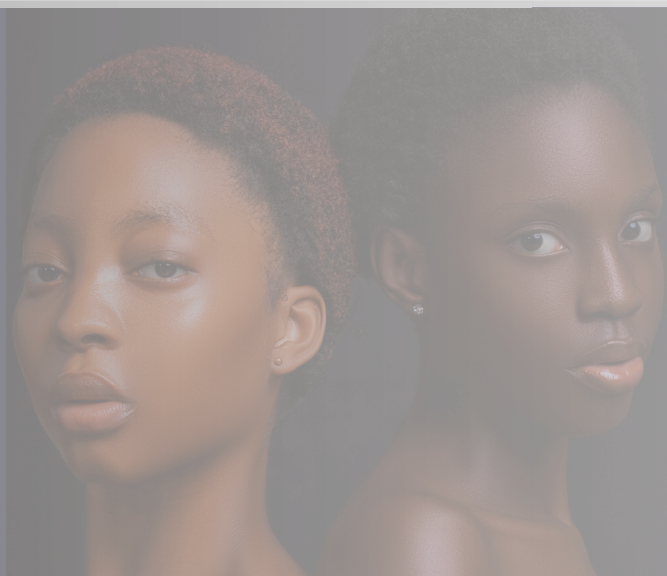
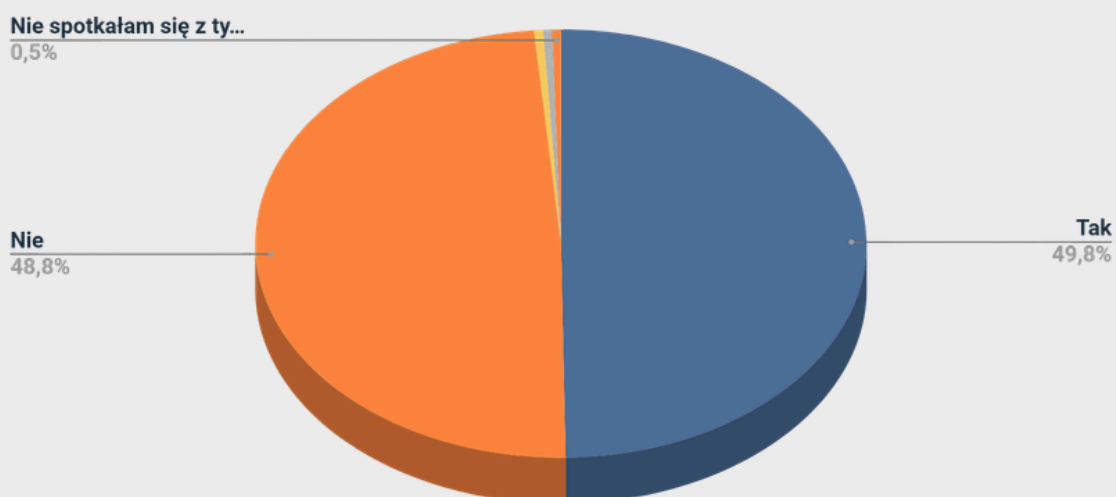
Udział w sondażu był w pełni anonimowy, a zebrane odpowiedzi poddano analizie i weryfikacji. Zróżnicowanie narodowości respondentów pozwoliło uzyskać pełniejszy obraz skali rasizmu w środowisku pracy oraz lepiej zidentyfikować jego przejawy i obszary oddziaływania.

Raport Grupy T2S ma też wymiar praktyczny – ma zachęcać pracodawców i pracowników, by nie bagatelizowali dyskryminacji w pracy, tylko monitorowali ją i dbali o jej systematyczne zwalczanie w swoich firmach.

Co druga osoba doświadcza dyskryminacji w pracy

Problem dyskryminacji w miejscu pracy dotyczy niemal połowy badanych (49,8%). Jednocześnie **podobny odsetek respondentów nie zaobserwował, ani nie doświadczył takiego zjawiska (49,7%).** Oznacza to wyraźne podzielenie opinii i doświadczeń wśród uczestników badania, co może wskazywać na zróżnicowane warunki pracy w poszczególnych środowiskach zawodowych. Marginalny odsetek (ok.0,5%) stanowią odpowiedzi osób wykazujących niezdecydowanie lub takich, które nie miały zdania w tej kwestii.

Czy kiedykolwiek spotkałeś się / spotkałaś się z dyskryminacją na tle rasowym, kulturowym, religijnym, płciowym itp. w miejscu pracy?





Dr hab. Jolanta Rzegocka

Prezeska Fundacji Polka XXI wieku

Blisko połowa respondentów deklarujących kontakt z dyskryminacją zauważa, że może ona wynikać przede wszystkim **z rosnącej różnorodności polskiego rynku pracy** – szczególnie w sektorze logistycznym, który tradycyjnie był zdominowany przez mężczyzn i dziś dynamicznie się zmienia.

Tam, gdzie pojawiają się nowe grupy pracowników – czy to z innych kręgów kulturowych czy reprezentujące odmienne pokolenia – naturalnie ujawniają się różnice w wartościach, stylach komunikacji i oczekiwaniach, a wraz z nimi także napięcia. Warto jednak podkreślić, że – jak pokazuje najnowszy raport Grupy T2S – zjawiska te mają raczej charakter jednostkowy niż systemowy, a Polska na tle Europy wypada relatywnie dobrze.

Mając silne, historyczne fundamenty tolerancji i wielokulturowości, dziś wracamy do tych idei w nowych realiach społecznych i geopolitycznych.

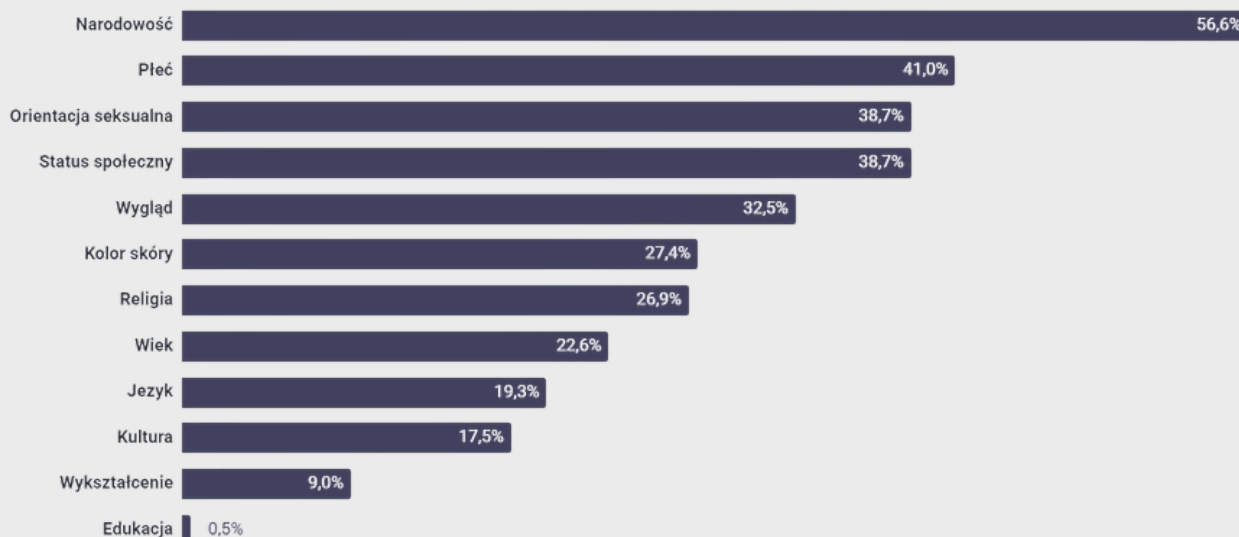
Przeciwdziałanie dyskryminacji – zarówno na linii pracownik–pracodawca, jak i między samymi pracownikami – wymaga świadomego budowania kultury organizacyjnej opartej na szacunku, empatii i jasnych procedurach.

To nie jest sygnał, że „jest źle”, lecz raczej wskazanie obszarów do dalszej pracy. Nowoczesne i odpowiedzialne firmy traktują różnorodność jako wartość, a przeciwdziałanie wykluczeniu jako fundament silnej, konkurencyjnej gospodarki.

Dyskryminacja w pracy – najczęściej ze względu na narodowość, płeć, orientację, status i wygląd

Problem dyskryminacji w miejscu pracy dotyczy niemal połowy badanych (49,8%). Jednocześnie **podobny odsetek respondentów nie zaobserwował, ani nie doświadczył takiego zjawiska (49,7%).** Oznacza to wyraźne podzielenie opinii i doświadczeń wśród uczestników badania, co może wskazywać na zróżnicowane warunki pracy w poszczególnych środowiskach zawodowych. Marginalny odsetek (ok.0,5%) stanowią odpowiedzi osób wykazujących niezdecydowanie lub takich, które nie miały zdania w tej kwestii.

Jakiego obszaru Twoim zdaniem najczęściej dotyczy dyskryminacja w miejscu pracy?



Za główne obszary dyskryminacji w miejscu pracy uznawane są narodowość, płeć, orientacja seksualna oraz status społeczny. Najmniej zauważalna – zdaniem badanych – jest dyskryminacja związana z edukacją i wykształceniem. Dane te wskazują na obszary wymagające szczególnej uwagi w działaniach antydyskryminacyjnych.



Dr Anna Tryfon-Bojarska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Wyniki badania pokazują, że **doświadczenie dyskryminacji w miejscu pracy trudno uznać za zjawisko marginalne**. Skala wskazań sugeruje raczej, że **w części organizacji może ono być powiązane z szerszym kontekstem funkcjonowania środowiska pracy tj. kulturą organizacyjną, praktykami zarządczymi czy skutecznością mechanizmów reagowania na naruszenia zasad równego traktowania**.

ednocześnie niemal równy podział odpowiedzi wskazuje na istotne zróżnicowanie środowisk zawodowych oraz różnice w sposobie rozpoznawania takich sytuacji przez pracowników.

Na szczególną uwagę zasługuje struktura obszarów, w których respondenci najczęściej dostrzegają dyskryminację.

Najczęściej wskazywanym czynnikiem jest narodowość (56,6%), co odzwierciedla rosnącą wielokulturowość polskiego rynku pracy.

W dalszej kolejności pojawiają się takie obszary jak płeć (41%), orientacja seksualna (38,7%), status społeczny (38,7%) czy wygląd zewnętrzny (32,5%), co pokazuje wielowymiarowy charakter tego zjawiska.

Istotnym elementem interpretacji wyników są również **bariery w zgłaszaniu przypadków dyskryminacji**. Obawa przed negatywnymi konsekwencjami, takimi jak utrata pracy, pogorszenie relacji z przełożonym czy bagatelizowanie problemu, może prowadzić do sytuacji, w której część zdarzeń pozostaje nieujawniona - to jako **zjawisko ciszy organizacyjnej**, gdy pracownicy rezygnują z sygnalizowania problemów z powodu braku zaufania do mechanizmów reagowania w organizacji. To sygnał, że przeciwdziałanie dyskryminacji wymaga nie tylko deklaracji wartości, lecz przede wszystkim skutecznych rozwiązań organizacyjnych: przejrzystych procedur HR, bezpiecznych kanałów zgłaszania nieprawidłowości oraz budowania kultury pracy opartej na szacunku i inkluzywności.

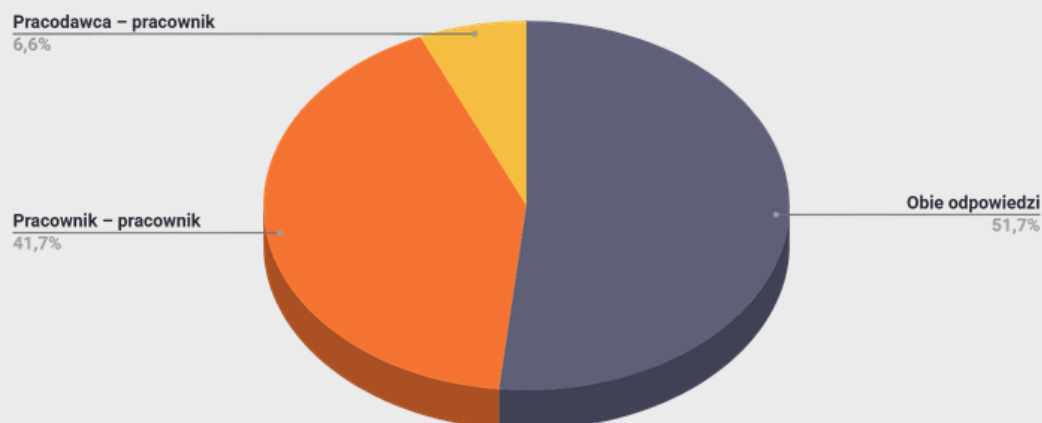
Gdzie rodzi się dyskryminacja? Relacje w pracy pod lupą

Nierówne traktowanie w miejscu pracy ma różne oblicza – **może występować zarówno między pracownikami, jak i między przełożonym a podwładnym**. Najwięcej badanych (**51,7%**) **wskazało, że zjawisko to dotyczy obu relacji jednocześnie**, co sugeruje postrzeganie dyskryminacji jako problemu systemowego, obecnego na różnych poziomach organizacji.

Na relacje pracownik–pracownik wskazało 41,7% respondentów. Oznacza to, że dyskryminacja jest często dostrzegana w codziennych interakcjach zespołowych, takich jak wykluczanie, stereotypizacja czy nierówne traktowanie współpracowników.

Najmniejszy odsetek badanych (**6,6%**) **wskazał na relację pracodawca–pracownik**, co może oznaczać, że rzadziej identyfikuje się dyskryminację po stronie kadry zarządzającej lub trudniej jest jednoznacznie ocenić decyzje przełożonych jako dyskryminujące.

Czy dyskryminacja w miejscu pracy pojawia się Twoim zdaniem na linii pracodawca - pracownik czy pracownik - pracownik?



Głównym obszarem występowania dyskryminacji są relacje między pracownikami, jednak zauważalny jest również problem w relacjach z przełożonymi lub w obu sferach jednocześnie. Wskazuje to na potrzebę działań profilaktycznych, obejmujących zarówno budowanie kultury wzajemnego szacunku w zespołach, jak i przejrzyste procedury oraz politykę antydyskryminacyjną na poziomie organizacji.

Wyniki raportu „Różnorodność bez barier” wpisują się w szerszą debatę dotyczącą jakości środowiska pracy oraz roli organizacji w przeciwdziałaniu dyskryminacji i wykluczeniu społecznemu.

Jeśli niemal połowa badanych deklaruje, że doświadczyła lub była świadkiem dyskryminacji w miejscu pracy, trudno uznać to zjawisko za marginalne czy incydentalne. Skala wskazań sugeruje raczej, że w wielu organizacjach może ono przybierać charakter strukturalny.

Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że ponad połowa respondentów dostrzega jego obecność zarówno **w relacjach między współpracownikami, jak i na linii pracodawca–pracownik.**



Prof. dr hab. Agata Lulewicz-Sas

**Kierownik Zakładu Zarządzania Kapitałem Ludzkim w Instytucie Kapitału Ludzkiego,
Szkola Główna Handlowa w Warszawie**

Taki rozkład odpowiedzi wskazuje, że dyskryminacja nie ogranicza się wyłącznie do indywidualnych uprzedzeń czy jednostkowych zachowań, lecz bywa wzmacniana przez szerszy kontekst organizacyjny — kulturę pracy, praktyki zarządcze, stopień uznaniowości decyzji personalnych oraz skuteczność mechanizmów reagowania na naruszenia.

Z perspektywy społecznej odpowiedzialności biznesu szczególnego znaczenia nabiera przeciwdziałanie rasizmowi i stereotypizacji, które nie powinno ograniczać się do deklaracji wartości ani do działań o charakterze wyłącznie edukacyjnym. Kluczowe znaczenie mają rozwiązania instytucjonalne zmieniające sposób funkcjonowania organizacji i ograniczające wpływ uprzedzeń w procesach decyzyjnych. W praktyce oznaczają to m.in. regularne audyty równościowe dotyczące rekrutacji, wynagrodzeń i awansów, większą przejrzystość kryteriów oceny pracowników, standaryzację procesów HR oraz powiązanie odpowiedzialności za klimat pracy z rolą i oceną kadry menedżerskiej.

Równie istotne jest **zapewnienie wiarygodnych i bezpiecznych kanałów zgłaszania nadużyć oraz skutecznej ochrony zgłaszających przed ewentualnymi działaniami odwetowymi.** Istotne znaczenie ma również szerszy wpływ przedsiębiorstw na otoczenie społeczne.

Organizacje kształtują standardy nie tylko wewnątrz własnych struktur, lecz także poprzez relacje z partnerami biznesowymi, komunikację publiczną oraz wymagania stawiane dostawcom.

W konsekwencji działania ukierunkowane na ograniczanie stereotypów i rasizmu powinny obejmować zarówno kulturę organizacyjną firmy, jak i jej odpowiedzialność w łańcuchu wartości oraz w relacjach z interesariuszami. Przedstawione w raporcie wyniki stanowią istotny sygnał dla środowiska biznesowego.

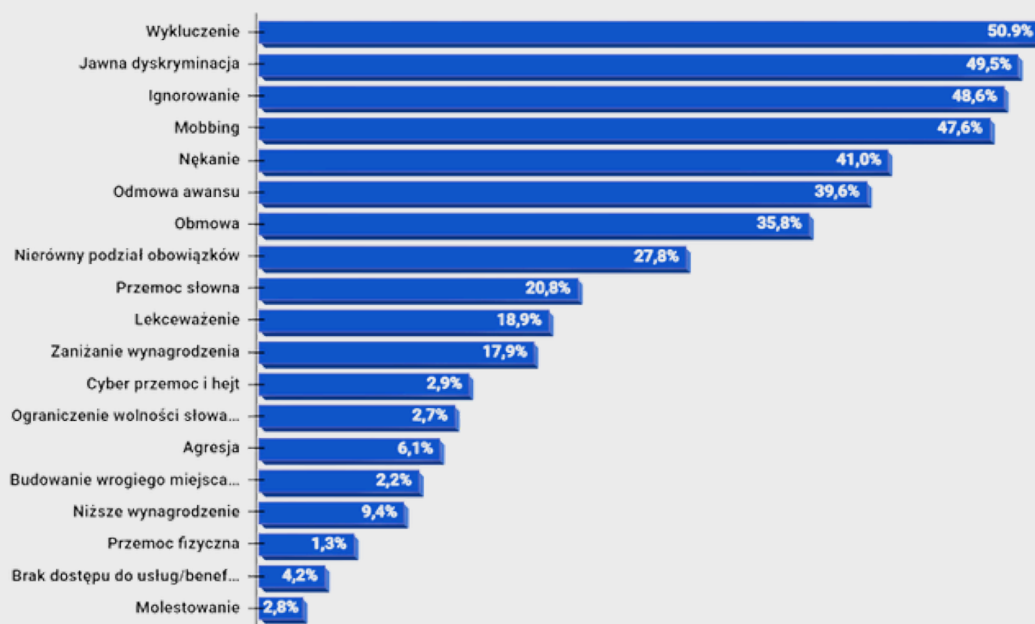
Wskazują one, że doświadczenie dyskryminacji jest w wielu miejscach pracy znacznie bardziej powszechne, niż mogłyby sugerować formalne procedury i deklarowane standardy. W tym sensie raport nie tylko diagnozuje problem, lecz także przypomina, że **przeciwdziałanie rasizmowi powinno być traktowane jako integralny element odpowiedzialnego zarządzania organizacją, równie ważny jak kwestie ładu korporacyjnego, bezpieczeństwa pracy czy reputacji przedsiębiorstwa.**

Od konsekwencji działań podejmowanych w tym obszarze zależy bowiem, czy zasada równego traktowania pozostanie jedynie deklaracją, czy stanie się realną praktyką funkcjonowania współczesnych organizacji.

Rasizm w pracy – codzienne i ukryte zachowania

Dyskryminacja rasowa w miejscu pracy jest postrzegana jako zjawisko wieloaspektowe, pojawiające się przede wszystkim w codziennych interakcjach i relacjach interpersonalnych, a nie wyłącznie w skrajnych formach przemocy.

Jakie zachowania są Twoim zdaniem zachowaniem rasistowskim w pracy?



Wśród dominujących form zachowań rasistowskich, znalazło się:

- **wykluczenie: 50,9%**
- **jawna dyskryminacja: 49,5%**
- **ignorowanie: 48,6%**
- **mobbing: 47,6%**

To pokazuje, że prawie **co druga osoba** dostrzega przejawy rasizmu w działaniach, takich jak izolowanie pracownika, pomijanie go w komunikacji i decyzjach, lekceważenie jego opinii czy systematyczne nękanie.

Wysoki odsetek badanych wskazał również na **utrudnianie rozwoju zawodowego**, przejawiającego się:

- **odmową awansu: 39,6%**
- **nierównym podziałem obowiązków: 27,8%**

Zachowania rasistowskie przejawiają się także **w ograniczaniu możliwości rozwoju i kariery**, co podkreśla ich strukturalny charakter.

Respondenci wskazali również na **wrogość werbalną i psychiczną**, w tym:

- **nękanie: 41,0%**
- **obmowa: 35,8%**
- **przemoc słowna: 20,8%**
- **lekceważenie: 18,9%**

Wiele odpowiedzi odnosiło się także do **dyskryminacji ekonomicznej**, związanej:

- **z zaniżaniem wynagrodzenia: 17,9%**
- **niższym wynagrodzeniem: 9,4%**

Wśród najrzadziej wskazywanych przejawów znalazły się formy skrajne, takie jak:

- **agresję fizyczną: 6,1%**
- **brak dostępu do usług/benefitów: 4,2%**
- **molestowanie: 2,8%.**

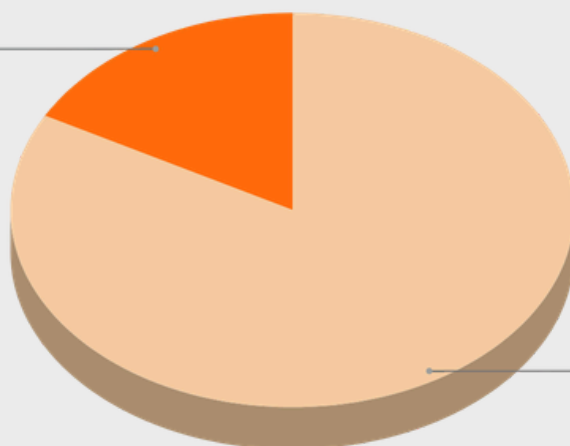
Respondenci uważają, że skrajne formy przemocy są mniej typowe, a rasizm w pracy ma przede wszystkim **charakter psychospołeczny i relacyjny**.

Stereotypy wciąż wpływają na ocenę ludzi w Polsce

Zdecydowana większość osób (82,9%) uważa, że w Polsce wciąż ocenia się ludzi przez pryzmat stereotypów. Zaledwie 17,1% respondentów nie dostrzega takiego zjawiska.

Czy Twoim zdaniem w Polsce wciąż ocenia się ludzi przez pryzmat stereotypów?

NIE
17,1%



Tak
82,9%

To pokazuje, że stereotypy w Polsce wciąż mają istotny wpływ na ocenę ludzi, co podkreśla konieczność podejmowania działań systemowych, edukacyjnych i społecznych w celu ich ograniczenia.

Negatywne schematy dotyczące płci, pochodzenia, wieku, wykształcenia czy wyglądu wciąż wpływają na opinie, decyzje i ocenę innych.

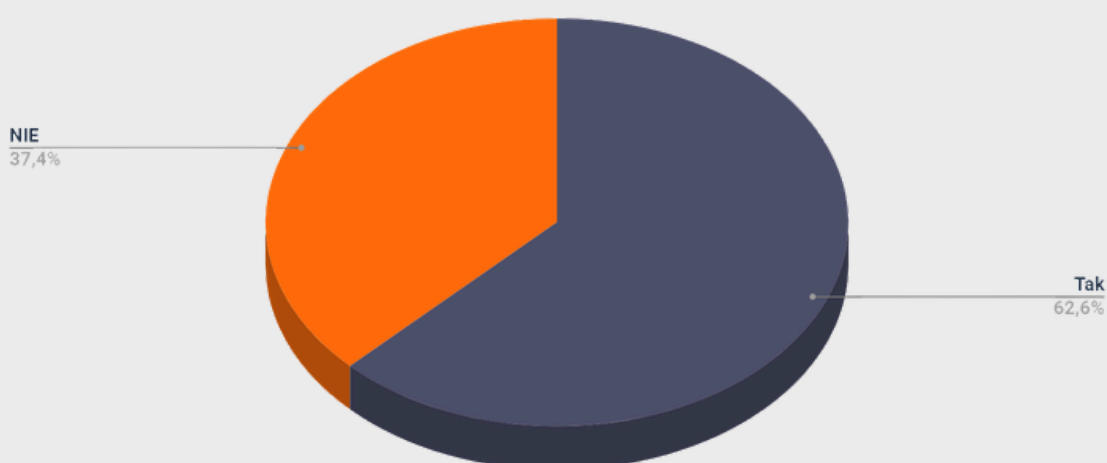
Stereotypy są obecne nie tylko w pojedynczych przypadkach, ale w codziennych ocenach i funkcjonowaniu społeczeństwa.

Respondenci zdają sobie sprawę, że ocenianie przez pryzmat stereotypów może prowadzić do dyskryminacji, nierównego traktowania i ograniczenia szans zawodowych oraz życiowych. Wysoki odsetek odpowiedzi „Tak” wskazuje na potrzebę kampanii edukacyjnych i programów.

6 na 10 osób dostrzega dyskryminację w pracy

Ponad 62,6% respondentów przyznało, że było świadkami dyskryminacji w miejscu pracy, natomiast 37,4% nie zauważyło takich sytuacji. Wyniki te wskazują na realną skalę problemu w środowisku zawodowym.

Czy byłeś świadkiem dyskryminacji innych osób w miejscu pracy?



Co to oznacza?

Dyskryminacja nie jest marginalna – zauważa ją znacząca część pracowników. Obecność świadków pokazuje, że sytuacje dyskryminacyjne są widoczne i nieincydentalne.

Nawet osoby niebędące bezpośrednimi ofiarami mogą odczuwać spadek poczucia bezpieczeństwa, zaufania i komfortu pracy.

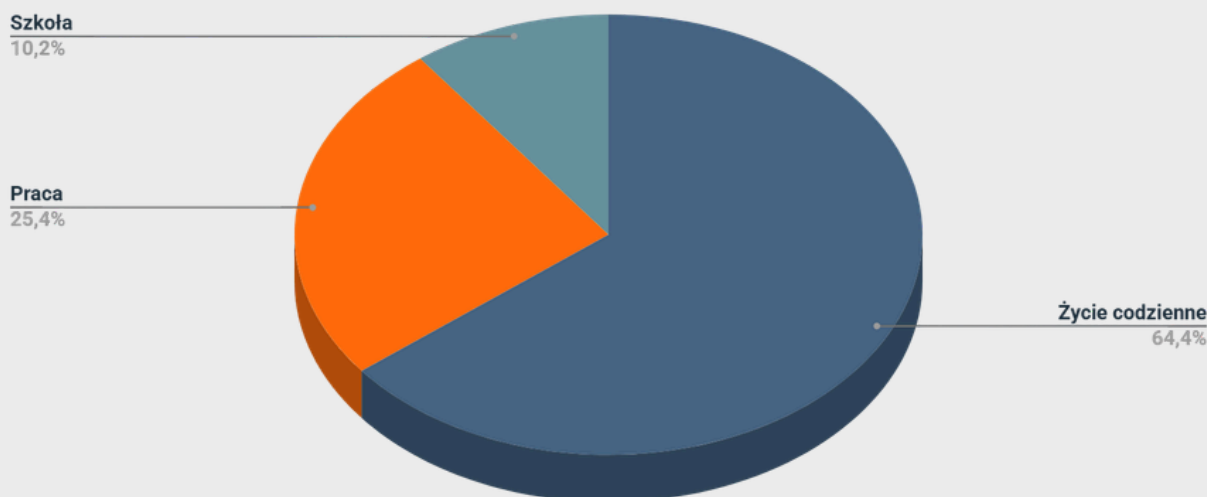
Wysoki odsetek wskazań podkreśla potrzebę działań systemowych, w tym polityk antidyskryminacyjnych, programów edukacyjnych i procedur reagowania.

Dyskryminacja w miejscu pracy jest powszechnie dostrzegana, co uzasadnia konieczność dalszej diagnozy problemu oraz podejmowania konsekwentnych działań na poziomie organizacyjnym i systemowym.

Rasizm w codziennym życiu jest powszechnie zauważany

Większość badanych (**64,4%**) uznała życie codzienne za obszar najczęstszego występowania przejawów rasizmu. Oznacza to, że problem wykracza poza pojedyncze instytucje czy środowiska zawodowe — jest obecny w przestrzeni publicznej, w relacjach społecznych, w usługach czy w kontaktach międzyludzkich.

Gdzie najczęściej można spotkać przejawy rasizmu?



Co czwarty badany (25,4%) wskazał miejsce pracy jako istotną przestrzeń, w której mogą pojawiać się przejawy rasizmu. To znaczący wynik, pokazujący, że środowisko zawodowe — które powinno być przestrzenią równości i profesjonalizmu — nadal bywa miejscem nierównego traktowania. Może to przynosić poważne konsekwencje: spadek poczucia bezpieczeństwa, obniżenie zaangażowania, rotację pracowników czy straty wizerunkowe organizacji.

Najrzadziej wskazywana szkoła (10,2%) nadal pozostaje ważnym obszarem. To sygnał, że postawy i uprzedzenia kształtują się już na wczesnym etapie życia społecznego, co podkreśla rolę edukacji antydyskryminacyjnej.

Rasizm nie jest ograniczony do jednej sfery życia — najczęściej dostrzegany jest w codziennych sytuacjach społecznych. Znaczący odsetek wskazań dotyczących pracy potwierdza, że działania antydyskryminacyjne powinny obejmować zarówno przestrzeń publiczną, jak i środowiska zawodowe oraz edukacyjne.

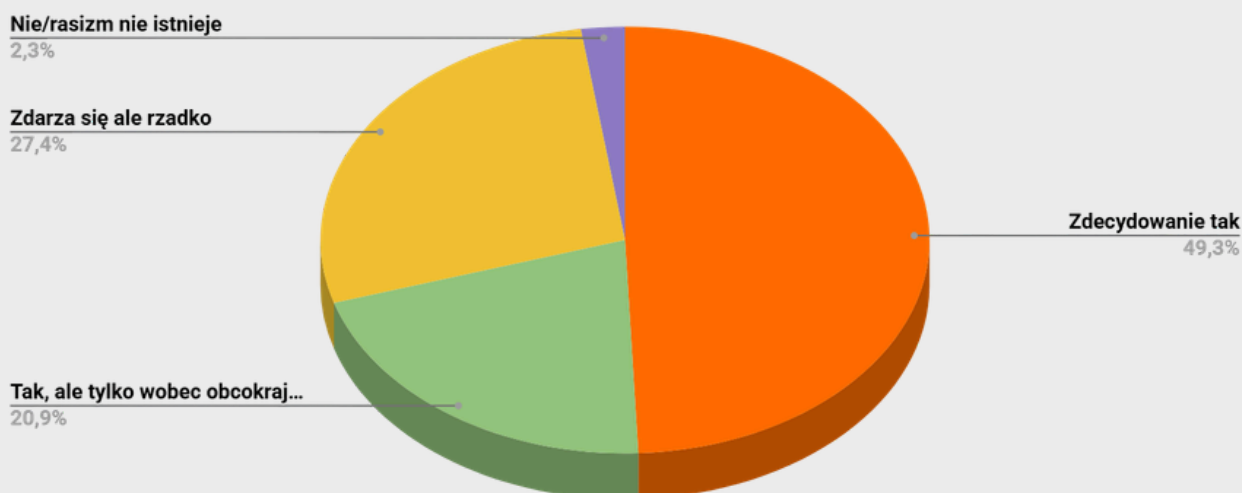
Rasizm jako realny problem pracy

Najliczniejszą grupę **(49,3%)** stanowią osoby, które uważają, że rasizm jest **zdecydowanie widoczny**, co wskazuje, że problem nie ma charakteru marginalnego i jest postrzegany jako realne, obecne zjawisko.

20,9% respondentów wskazało, że rasizm występuje **głównie wobec cudzoziemców**, co pokazuje, że dyskryminacja wciąż w dużej mierze kierowana jest wobec osób postrzeganych jako „inne” lub obce kulturowo.

Prawie co czwarta osoba (27,4%) zauważa rasizm jako **sporadyczne zachowania**, co może oznaczać, że w niektórych środowiskach problem jest mniej widoczny, choć nadal obecny. **Zaledwie 2,3% badanych** neguje istnienie zjawiska rasizmu.

Czy według Ciebie w dzisiejszych czasach rasizm jest widoczny?



Wyniki wskazują na powszechne postrzeganie rasizmu, zwłaszcza wobec cudzoziemców, choć w niektórych środowiskach problem jest mniej widoczny.

Warto wzmacniać edukację antydyskryminacyjną oraz działania integracyjne, aby ograniczać zarówno częste, jak i sporadyczne przejawy dyskryminacji.



Dr Ewa Rumińska- Zimny

Ekonomistka, Vce Prezeska Stowarzyszenia Kongres Kobiet

Badanie Grupy T2S pokazuje jak duża jest skala zjawiska dyskryminacji w środowisku pracy, nie tylko z uwagi na narodowość, ale też płeć i orientację seksualną. Zauważa ją prawie połowa respondentów.

To bardzo niepokojące, zarówno z uwagi na łamanie zasad demokracji, jak też względy czysto biznesowe związane z demografią i koniecznością uzupełnienia krajowej podaży siły roboczej przez obcokrajowców i wyższą aktywność zawodową kobiet. W tym kontekście specjalnie mnie nie dziwi, że tylko część badanych wskazuje obcokrajowców jako obiekt dyskryminacji.

W Kongresie Kobiet dobrze wiemy jak silne są u nas stereotypy i systemowe bariery dla równości kobiet i mężczyzn na rynku pracy. Wyróżniamy się tu niestety wśród krajów UE.

W ostatnich badaniach **ze stwierdzeniem „mężczyźni zarabiają więcej, ponieważ ich praca jest często bardziej wymagająca”** zgadza się w Polsce aż 66% osób, podczas

gdy w Szwecji tylko 14%, w Hiszpanii 34% przy średniej dla UE 40% (Eurobarometr survey, 2024).

Przy takich postawach niska jest gotowość firm do wyrównywania luki płac. Ta luka pozostaje wciąż wg danych IBS na poziomie ok. 16-18% (skorygowana luka płac), a na stanowiskach kierowniczych nawet ok. 30%.

Tymczasem **tylko 19% polskich firm słyszało o tym problemie i jest gotowych na podjęcie działań związanych z równością płac w ramach nowej dyrektywy UE, która właśnie wchodzi w życie (Konfederacja Lewiatan, 2025).**

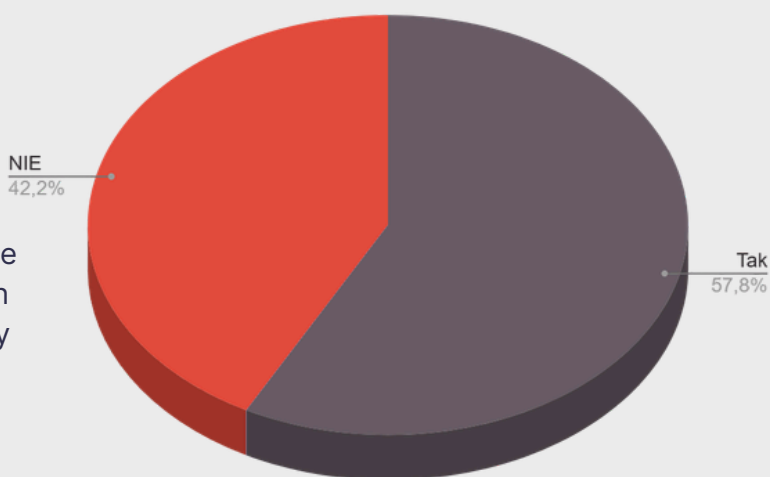
Raport Grupy T2S to bardzo cenna i potrzebna inicjatywa, która zawiera jasną diagnozę skali i form dyskryminacji na polskim rynku pracy, który staje się coraz bardziej zróżnicowany pod względem narodowości, płci i orientacji seksualnej dostępnych pracowników. I otwiera dyskusję jak skutecznie zmieniać stereotypy i otwierać polskie społeczeństwo na nową rzeczywistość.

Coraz więcej organizacji z polityką antydyskryminacyjną

Ponad połowa ankietowanych (**57,8%**) **deklaruje, że w ich miejscu pracy funkcjonuje polityka antydyskryminacyjna**. Oznacza to, że w części firm i organizacji istnieją formalne mechanizmy przeciwdziałania dyskryminacji.

Znacząca część miejsc pracy — **blisko połowa respondentów (42,2%) — wskazała na brak polityki antydyskryminacyjnej**. Może to świadczyć o tym, że w wielu środowiskach zawodowych nie funkcjonują jasne procedury ani działania chroniące przed dyskryminacją.

Czy w Twoim miejscu pracy funkcjonuje polityka antydyskryminacyjna?

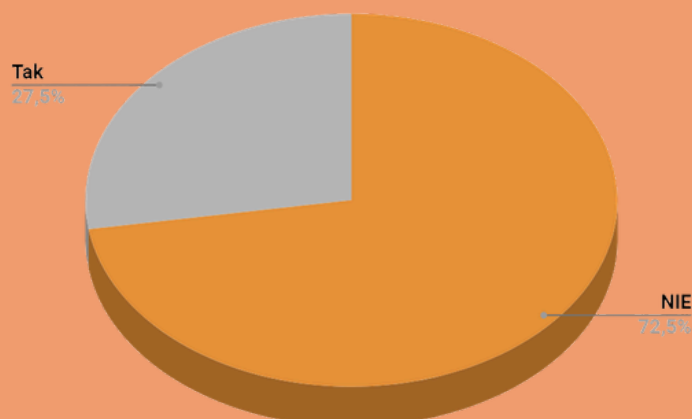


„Nie zgłaszamy dyskryminacji”

Prawie trzy czwarte ankietowanych (72,5%) deklaruje, że nie zgłosiło oraz nie zna przypadków zgłoszeń dyskryminacji w swoim miejscu pracy. Wynik ten może wskazywać na ograniczoną świadomość dostępnych procedur, obawy przed potencjalnymi konsekwencjami zgłoszenia, a także brak zaufania do skuteczności mechanizmów antydyskryminacyjnych funkcjonujących w organizacjach.

Jednocześnie **około jedna trzecia respondentów przyznała, że zgłosiła lub zna przypadki zgłaszania dyskryminacji w miejscu pracy**. Oznacza to, że choć zjawisko występuje, formalne zgłaszanie tego typu sytuacji pozostaje relatywnie rzadkie.

Czy kiedykolwiek zgłosiłeś lub znasz przypadki zgłoszenia dyskryminacji w miejscu pracy?



Z perspektywy działań antydyskryminacyjnych i doświadczeń organizacji społecznych zajmujących się monitoringiem przestępstw motywowanych uprzedzeniami oraz wsparciem osób doświadczających dyskryminacji, czy będących jej świadkami – takich jak reprezentowane przeze mnie Stowarzyszenie Otwarta Rzeczpospolita – **anonimowe mechanizmy zgłaszania aktów rasizmu i/lub i dyskryminacji są skuteczne tylko wtedy, gdy gwarantują poczucie bezpieczeństwa, są transparentne i stanowią element szerszej polityki firmy. Podstawą skuteczności takich mechanizmów musi być poczucie bezpieczeństwa osób, które decydują się na zgłoszenie.**



Damian Wutke

Prezes Zarządu Otwarta Rzeczpospolita – Stowarzyszenie przeciw Antysemityzmowi i Ksenofobii

Pracownicy muszą być w pełni przekonani, że ich głos zostanie potraktowany poważnie, a samo zgłoszenie nie doprowadzi do negatywnych konsekwencji społecznych czy zawodowych.

Oznacza to, że firma musi jasno komunikować politykę braku tolerancji dla działań odwetowych, stosować rozwiązania technologiczne, które w maksymalnym stopniu chronią tożsamość osób zgłaszających, a całą procedurę zgłaszania czy dalszego uzupełniania zgłoszenia prowadzić w sposób zapewniający anonimowość. Tylko sytuacja, w której pracownik ma poczucie bezpieczeństwa może przełamać brak zaufania i milczenie osób doświadczających dyskryminacji oraz świadków takich zdarzeń.

Transparentność procedur – anonimowy system zgłaszania będzie skuteczny tylko wtedy, gdy osoba zgłaszająca wie, co dzieje się z przekazanymi przez nią informacjami, jakie kroki podejmuje organizacja, może śledzić postęp na każdym etapie. Ważne jest komunikowanie podejmowanych rozwiązań naprawczych, organizowanie spotkań edukacyjnych (warto współpracować z organizacjami społecznymi) czy publikowanie raportów, podsumowujących liczbę zgłoszeń i ich konsekwencje.

Po stronie zgłaszającego daje to poczucie sprawczości, natomiast po stronie organizacji pozwala odpowiedzialnie zarządzać ryzykiem wizerunkowym i społecznym. Warto jednak dodać, że sama możliwość bezpiecznego, anonimowego zgłaszania aktów dyskryminacji i/lub rasizmu nie zmienia sytuacji.

Konieczna jest praca nad zmianą kultury organizacyjnej i oparcie jej na szacunku dla różnorodności. Tutaj ważna jest systematyczna edukacja antydyskryminacyjna skierowana do osób pracujących, wzmocnienie kompetencji międzykulturowych i co równie ważne – widoczne zaangażowanie kadry kierowniczej w te działania. Z obserwacji wynika, że pracownicy organizacji, w których wartości różnorodności i inkluzywności są komunikowane konsekwentnie i spójnie, częściej korzystają z dostępnych mechanizmów, traktując je jako element odpowiedzialności za organizację.

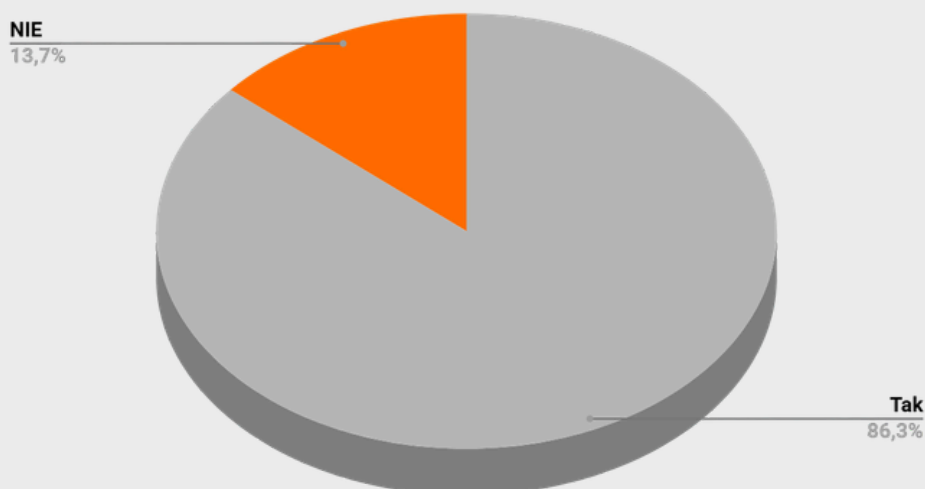
Podsumowując – najbardziej skutecznymi strategiami anonimowego zgłaszania są te, które nie są pojedynczym narzędziem, ale stanowią element polityki firmy, budowanej na poczuciu bezpieczeństwa, szacunku, zaufania.

Pracownicy za zgłaszaniem rasizmu w miejscu pracy

Zdecydowana większość respondentów (86,3%) uważa, że przejawy rasizmu w miejscu pracy powinny być zgłaszane. Wynik ten wskazuje na wysoki poziom deklaratywnej świadomości problemu oraz przekonanie, że zachowania o charakterze rasistowskim nie powinny być tolerowane i wymagają formalnej reakcji. Świadczy to również o rozumieniu potrzeby przeciwdziałania dyskryminacji w środowisku zawodowym. Jednocześnie **13,7% badanych wyraziło opinię, że rasizm w miejscu pracy nie powinien być zgłaszany.** Choć odsetek ten stanowi mniejszość, pozostaje istotny z perspektywy budowania bezpiecznego i inkluzywnego środowiska pracy.

Postawa ta może wynikać z obaw przed konsekwencjami zgłoszenia, przekonania o zasadności nieformalnego rozwiązywania takich sytuacji, bagatelizowania problemu, braku zaufania do skuteczności obowiązujących procedur lub utrwalonych norm kulturowych minimalizujących znaczenie określonych zachowań. Nawet relatywnie niewielka grupa osób niepopierających zgłaszania może wpływać na klimat organizacyjny oraz osłabiać kulturę reagowania na niepożądane zachowania.

Czy Twoim zdaniem rasizm w miejscu pracy powinien być zgłaszany?



Rozbieżność między przekonaniem a liczbą faktycznych zgłoszeń wskazuje na potrzebę wzmocnienia systemu wsparcia, budowania zaufania do procedur oraz usuwania barier utrudniających zgłaszanie incydentów.

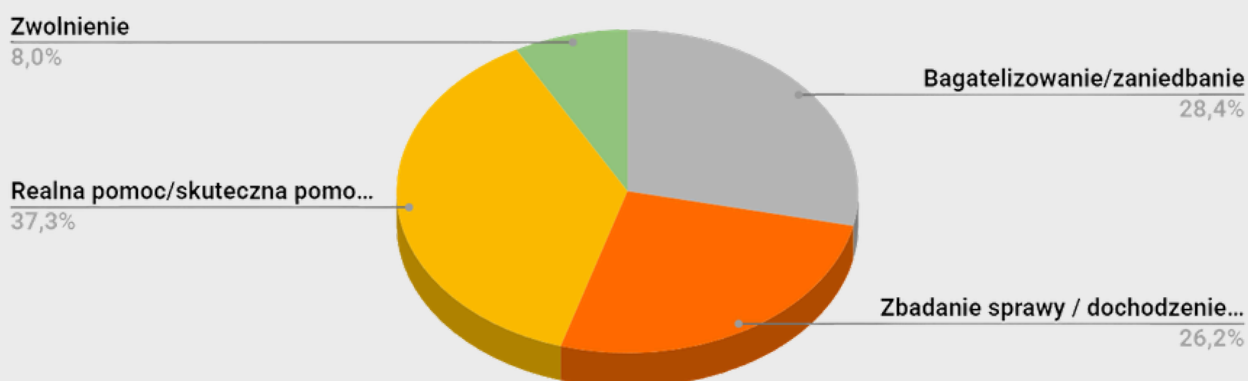
Kluczowym wyzwaniem organizacji nie jest budowanie świadomości, lecz stworzenie warunków, w których deklarowana postawa przekłada się na realne działania.

Co trzeci zgłaszający akt dyskryminacji liczy na wsparcie

Zdaniem 37,3% badanych osoba zgłaszająca akt dyskryminacji w miejscu pracy może liczyć na realną i skuteczną pomoc. To najwyższy odsetek spośród udzielonych odpowiedzi, co sugeruje, że znacząca część pracowników dostrzega możliwość konstruktywnej reakcji ze strony organizacji.

Wynik ten można interpretować jako umiarkowanie pozytywny sygnał, świadczący o istniejącym poziomie zaufania do obowiązujących procedur lub przynajmniej do deklarowanych intencji pracodawcy. Jednocześnie odpowiedzi pozostałych respondentów rozkładają się w sposób zbliżony.

Na jaką reakcję Twoim zdaniem mogą liczyć osoby, które zgłoszą akt dyskryminacji w pracy?



26,2% badanych uważa, że zgłoszenie skutkowałoby przeprowadzeniem dochodzenia lub formalnym zbadaniem sprawy, natomiast 28,4% przewiduje, że może ono zostać zbagatelizowane lub pozostać bez adekwatnej reakcji. Oznacza to, że niemal co trzeci pracownik dopuszcza możliwość braku skutecznej interwencji, co stanowi istotny sygnał ostrzegawczy dla organizacji.

Dodatkowo 8% respondentów wyraziło obawę, że zgłoszenie dyskryminacji mogłoby skutkować zwolnieniem z pracy. Choć jest to najmniejsza grupa badanych, to sama obecność takiej percepcji wskazuje na utrzymujące się poczucie ryzyka związanego z formalnym zgłaszaniem nieprawidłowości.

Przekonania o reakcji organizacji na zgłoszenia dyskryminacji są podzielone. Choć wielu respondentów wierzy w możliwość uzyskania pomocy, niemal równie liczni spodziewają się braku reakcji lub bagatelizowania problemu. Obawy przed negatywnymi konsekwencjami wskazują na potrzebę wzmocnienia poczucia bezpieczeństwa psychologicznego.



Kamil Trawka

Dyrektor Łoży Dolnośląskiej Business Centre Club

Raport stawia mocną diagnozę: niemal połowa badanych (49,8%) doświadczyła lub zaobserwowała dyskryminację w miejscu pracy. Liczby te każą bić na alarm i nie pozwalają traktować zjawiska jako marginesu. Jednak z perspektywy zarządów, z którymi na co dzień pracuję, obraz ten wymaga pewnego przeskalowania i chłodnej analizy.

Obserwując z bliska przekrój przedsiębiorców Dolnego Śląska widzimy nasz region jako niezwykle dynamiczny, gospodarczy mikrokosmos. Zderzają się tu każdego dnia różne kultury, języki i pokolenia. Z lektury badania płynie dla mnie bardzo ożywczy wniosek: w przypadku dołączenia obcokrajowców do zespołu, aż 80,2% naszych obaw to po prostu problemy komunikacyjne.

Bardzo łatwo jest każdej iskrze i każdej trudności w takim tyglu przypisać najcięższą łatkę „konfliktu kulturowego” czy „rasizmu”.

Znacznie trudniej jest przyznać, że **jako organizacje po prostu nie potrafimy sprawnie zarządzać przepływem informacji.** Zaryzykuję tezę, że jako biznes często mylimy uprzedzenia z deficytem elementarnych kompetencji liderских. Problemem rzadko jest czysta ideologia czy zła wola. Problemem jest to, że nie potrafimy jasno tłumaczyć celów, wymagań i standardów gry.

Jeśli aż 72,5% badanych milczy i nie zgłasza aktów dyskryminacji, to nie jest to dowód na brak oficjalnych polityk w szufladach działów HR. To twardy dowód na poważny kryzys zaufania do przełożonych. **Edukacja antydyskryminacyjna nie zadziała, jeśli najpierw nie nauczymy naszych menedżerów, jak prosto, uczciwie i z szacunkiem rozmawiać z ludźmi.**

Zarządzanie zróżnicowanym zespołem to wyzwanie operacyjne, a nie wzniosła idea. Organizacje, które tego nie rozumieją, tracą najlepsze talenty. Nie przez zawirowania rynkowe, ale przez brak klasy w codziennym zarządzaniu.

Co druga osoba zgłasza rasizm bezpośrednio przełożonemu, podczas gdy niemal co trzecia wskazuje na brak procedur w tym zakresie

Najczęściej wskazywaną formą zgłaszania aktów rasistowskich w miejscu pracy jest rozmowa z przełożonym – taką odpowiedź wybrało 52,35% respondentów. Oznacza to, że bezpośrednia relacja z liderem postrzegana jest jako główny kanał reagowania na tego typu sytuacje.

Z jednej strony wynik ten podkreśla kluczową rolę kadry kierowniczej w przeciwdziałaniu dyskryminacji oraz budowaniu bezpiecznego środowiska pracy. Z drugiej jednak strony skuteczność tego rozwiązania pozostaje silnie uzależniona od kompetencji, postawy i dostępności konkretnego przełożonego. W sytuacji braku zaufania do lidera pracownik może zrezygnować z tej ścieżki zgłoszenia.

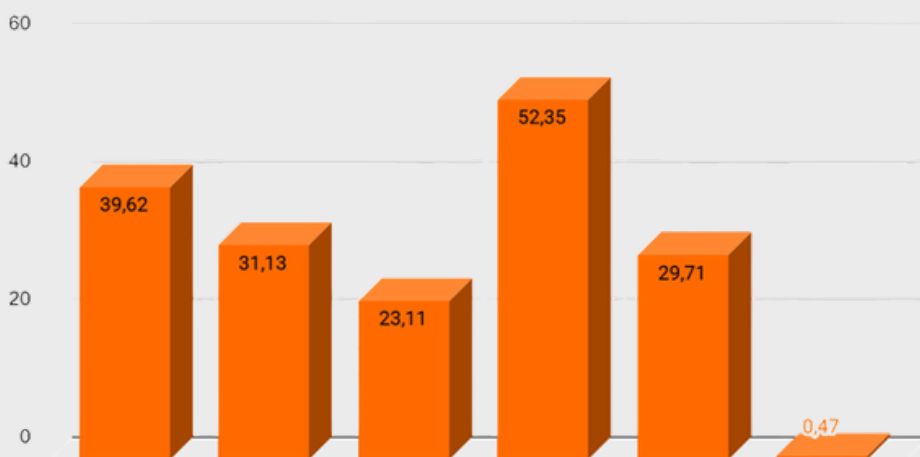
39,62% respondentów wskazało dedykowany adres e-mail jako formę zgłaszania
31,13% – anonimową ankietę
23,11% – możliwość kontaktu telefonicznego.

Wyniki sugerują, że w części organizacji istnieją formalne, potencjalnie bezpieczniejsze kanały raportowania. Rozproszenie odpowiedzi wskazuje jednak na brak jednego dominującego i powszechnie rozpoznawalnego systemu zgłoszeń.

29,71% badanych – niemal co trzeci pracownik – uważa, że w jego miejscu pracy nie ma żadnej procedury zgłaszania aktów rasistowskich.

Może to wskazywać na rzeczywisty brak rozwiązań systemowych lub ich niewystarczającą komunikację.

Jakie formy zgłaszania aktów rasistowskich funkcjonują w Twoim miejscu pracy? (Pytanie wielokrotnego wyboru)



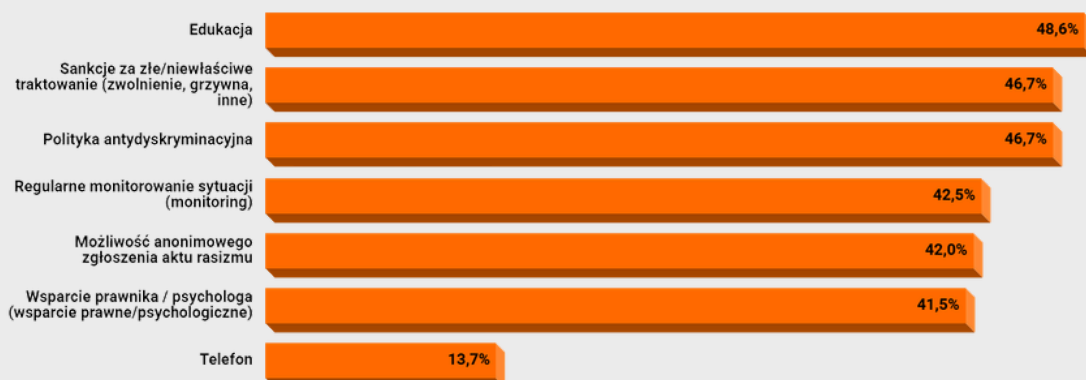
Jedynie 0,47% respondentów odpowiedziało „nie wiem”, co oznacza, że większość ma określone przekonanie na temat dostępnych form zgłaszania.

Problemem nie jest więc brak wiedzy, lecz niespójność rozwiązań oraz brak jednolitego, czytelnego i powszechnie komunikowanego systemu raportowania.

Edukacja i regulacje antydyskryminacyjne podstawą walki z rasizmem

Jedno z pytań dotyczyło tego, jakie formy przeciwdziałania rasizmowi lub jakie możliwości zgłaszania takich nadużyć respondenci chcieliby wprowadzić w swoim miejscu pracy. Na to pytanie najczęściej osób wskazało **na edukację (48,6%)**. Oznacza to, że respondenci postrzegają przeciwdziałanie rasizmowi przede wszystkim jako proces budowania świadomości i zmiany postaw, a nie wyłącznie egzekwowania sankcji. Edukacja jest traktowana jako fundament długofalowej zmiany kultury organizacyjnej.

Jakie formy przeciwdziałania rasizmowi lub możliwości zgłaszania takich nadużyć chciałbyś / chciałabyś wdrożyć w swoim miejscu pracy?



Wysokie poparcie uzyskały również:

- **sankcje za złe bądź niewłaściwe traktowanie (zwolnienie, grzywna, inne) (46,7%)**
- **polityka antydyskryminacyjna (46,7%)**
- **regularne monitorowanie sytuacji (42,5%).**

Wyniki wskazują, że pracownicy oczekują nie tylko szkoleń, ale także jasnych zasad i realnych konsekwencji za naruszenia.

Organizacja powinna łączyć edukację z formalnymi mechanizmami odpowiedzialności.

- **42% wskazało możliwość anonimowego zgłoszenia aktu rasizmu**
- **41,5% – wsparcie prawnika lub psychologa.**

Telefon jako forma zgłoszenia uzyskał najniższy wynik (13,7%). Może to oznaczać, że nie jest postrzegany jako wystarczająco bezpieczny, anonimowy ani efektywny w porównaniu z innymi rozwiązaniami

Respondenci oczekują kompleksowego podejścia do przeciwdziałania rasizmowi, łączącego edukację i budowanie świadomości, jasną politykę organizacyjną, realne sankcje, monitoring sytuacji, bezpieczne i anonimowe kanały zgłaszania i wsparcie dla osób poszkodowanych. Organizacja powinna wdrożyć spójny model działania, w którym prewencja, reagowanie i wsparcie funkcjonują równolegle i wzajemnie się uzupełniają.



Agnieszka Kosowicz

Prezeska Fundacji Polskie Forum Migracyjne

Osoby z doświadczeniem migracji stanowią obecnie ponad 7 procent polskiego społeczeństwa. Zdecydowana większość jest aktywna zawodowo. Dbłość o brak dyskryminacji na tle narodowościowym, językowym czy religijnym staje się w praktyce zadaniem większości pracodawców w Polsce i pomaga firmom prowadzić biznes. Zatrudniając różnych ludzi, firmy nie tylko zyskują więcej pracowników, ale też dodatkowy potencjał.

Różnorodne zespoły są skuteczniejsze, bardziej innowacyjne i kreatywne. W budowaniu zdrowego środowiska pracy ważne jest zarówno przeciwdziałanie niekorzystnym zjawiskom, jak i wypracowanie skutecznych metod monitorowania i reagowania na sytuacje dyskryminujące.

W zakresie profilaktyki

Kluczowy jest styl zarządzania – postawa lidera i jego stosunek do pracowników przekładają się na relacje w całym zespole. Istotne są także jasno określone i realnie stosowane polityki antymobbingowe i antidyskryminacyjne oraz skuteczne zasady zgłaszania nieprawidłowości, obecne m.in. w onboardingu i szkoleniach. **Włączanie osoby z innej kultury wymaga przygotowania zarówno jej, jak i zespołu – nawet podstawowa wiedza o różnicach kulturowych ułatwia adaptację.**

Warto też rozwijać kompetencje liderów, by lepiej radzili sobie w zespołach międzykulturowych. Kluczowa jest przy tym jasna, dostępna dla wszystkich komunikacja oraz przejrzyste procedury. **Budowanie kultury opartej na szacunku, otwartości i empatii wymaga realnego zaangażowania kadry zarządzającej.**

W obszarze bieżącej pracy

Kluczowe są jasny podział ról, obowiązków i oczekiwań oraz ich czytelne przekazanie w zespole zróżnicowanym kulturowo. Komunikacja wymaga tu więcej uwagi i czasu – dla osób z doświadczeniem migracji lokalna kultura pracy bywa nowa. Różnice kulturowe mogą prowadzić do nieporozumień, dlatego ważne jest ich bieżące wyjaśnianie, tworzenie przestrzeni do rozmowy i stały kontakt z zespołem. Podstawą jest zaufanie, które umożliwia udzielanie informacji zwrotnej i zgłaszanie nieprawidłowości.

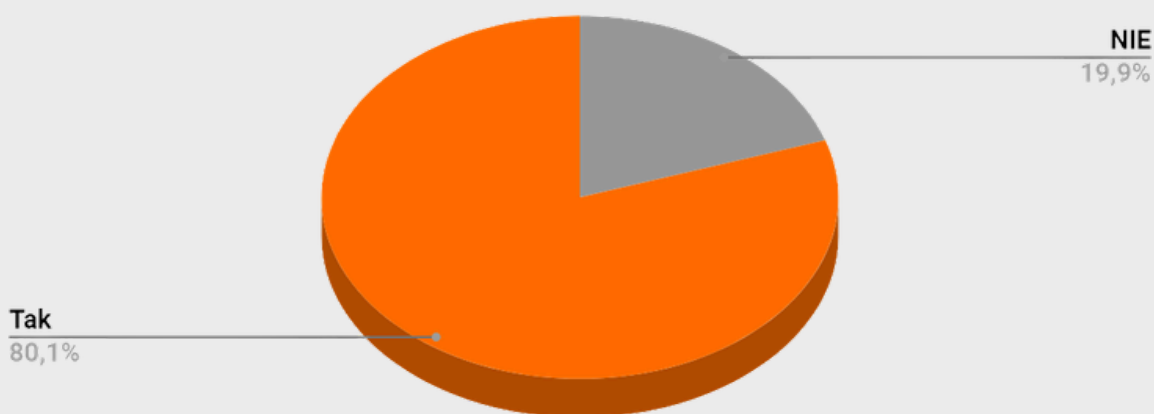
Warto zapewnić bezpieczne, także anonimowe kanały zgłoszeń. Pracownicy muszą mieć pewność, że zgłoszenia nie pociągną za sobą negatywnych konsekwencji. Istotna jest również realna reakcja pracodawcy – tylko ona buduje wiarygodność systemu i poczucie bezpieczeństwa, a także zatrzymuje niewłaściwe zachowania. W różnorodnym zespole nie wszyscy muszą się lubić, ale powinni się szanować.

Pracownicy widzą otwartość organizacji na różnorodność

Optymizmem napawa fakt, że **80,1% respondentów uważa, że pracodawcy w Polsce są otwarci na współpracę z cudzoziemcami**. To wyraźna większość, wskazująca na postrzeganie rynku pracy jako coraz bardziej otwartego i zróżnicowanego. Wynik ten może odzwierciedlać rosnącą obecność pracowników zagranicznych w organizacjach oraz większą akceptację dla wielokulturowych zespołów.

Jednocześnie **niemal co piąta osoba (19,9%), uważa, że pracodawcy nie są otwarci na współpracę z cudzoziemcami**. Choć jest to mniejszość, odsetek ten pozostaje istotny i nie powinien być bagatelizowany.

Czy Twoim zdaniem pracodawcy w Polsce są otwarci na współpracę z cudzoziemcami?



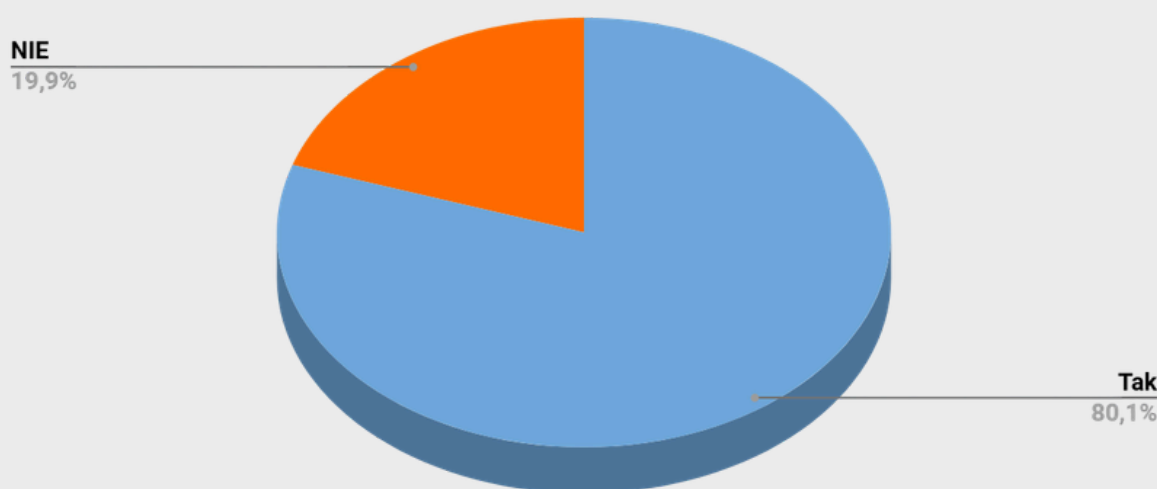
Zdecydowana większość respondentów postrzega pracodawców w Polsce jako otwartych na współpracę z cudzoziemcami, co stanowi pozytywny sygnał dla rynku pracy. Jednocześnie istotna grupa wskazująca brak takiej otwartości pokazuje, że istnieją obszary wymagające dalszej pracy.

Coraz więcej firm zatrudnia cudzoziemców

Dla zdecydowanej większości badanych, praca w środowisku wielokulturowym stanowi codzienność, a nie wyjątek. **Zdaniem 80,1% respondentów w ich miejscu pracy zatrudnieni są cudzoziemcy.** To potwierdza, że zagadnienia związane z przeciwdziałaniem rasizmowi oraz budowaniem kultury inkluzywnej mają charakter praktyczny i bezpośrednio odnoszą się do funkcjonowania organizacji.

Jednocześnie **19,9% respondentów deklaruje, że w ich miejscu pracy nie są zatrudnieni cudzoziemcy.** Może to wynikać ze specyfiki branży, lokalizacji przedsiębiorstwa lub struktury zatrudnienia.

Czy w Twoim miejscu pracy są zatrudnieni cudzoziemcy?



W zestawieniu z wcześniejszymi wynikami dotyczącymi otwartości pracodawców oraz widoczności rasizmu, dane te pokazują, że różnorodność narodowościowa jest realnym elementem rynku pracy.

Sama obecność cudzoziemców nie gwarantuje jednak równego traktowania, integracji ani bezpieczeństwa psychologicznego. Kluczowe jest zapewnienie odpowiednich mechanizmów wsparcia i reagowania na potencjalne przejawy dyskryminacji.

Różnorodność jest faktem – wyzwaniem pozostaje zapewnienie, że przekłada się ona na kulturę opartą na szacunku i równych szansach.

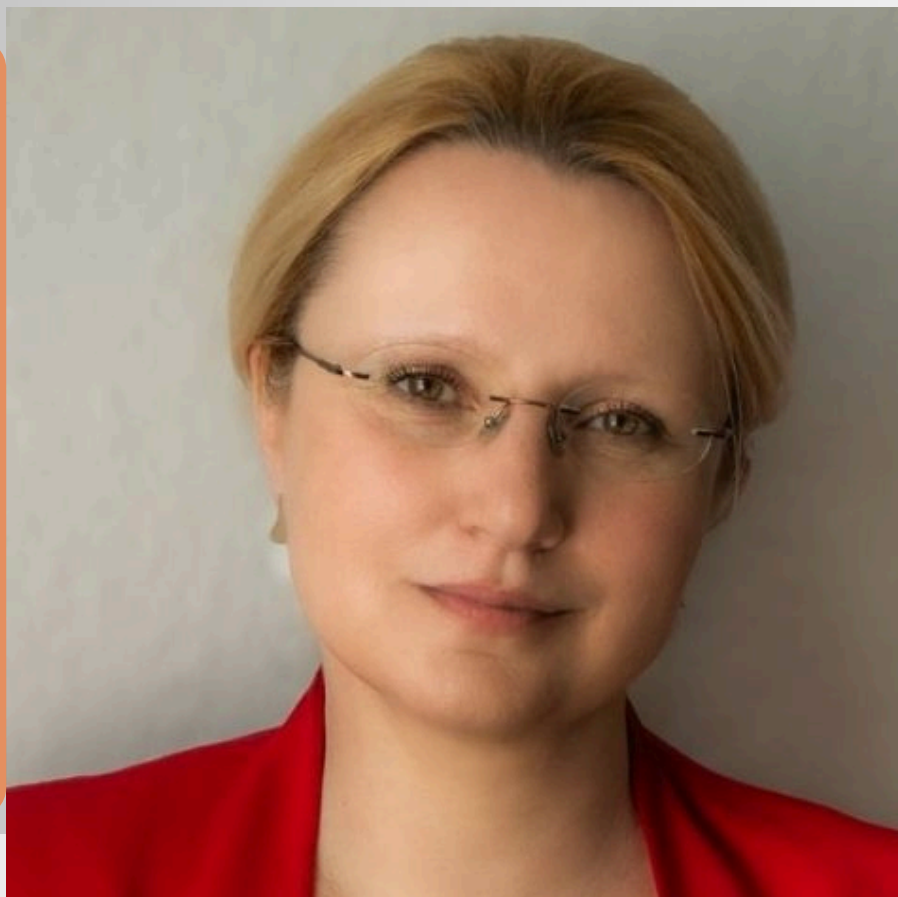
Aktualne dane o zatrudnieniu cudzoziemców w Polsce

Według najnowszych danych Głównego Urzędu Statystycznego, **na koniec lipca 2025 roku w Polsce pracowało około 1,106 mln cudzoziemców, co stanowiło około 6,7% wszystkich osób zatrudnionych w kraju, a pracownicy z zagranicy pochodzili z ponad 150 państw świata, z dominującą grupą obywateli Ukrainy (ok. 67% wszystkich pracujących cudzoziemców).** Zainteresowanie polskim rynkiem pracy utrzymuje się na wysokim poziomie, szczególnie ze względu na możliwości zawodowe, czynniki społeczno-ekonomiczne oraz dynamiczny rozwój kluczowych sektorów, w tym branży logistycznej i IT (www.stat.gov.pl, styczeń 2026).

Badania Polskiego Instytutu Ekonomicznego wskazują, że cudzoziemcy są szczególnie silnie reprezentowani w sektorze transportu, spedycji i logistyki (TSL) – niemal połowa firm zatrudniających obcokrajowców deklaruje ich obecność w tych obszarach pracy, co podkreśla ich znaczenie dla funkcjonowania i stabilności rynku logistycznego w Polsce. **W praktyce już blisko 20–46% pracowników w logistyce i magazynach to obywatele innych krajów**, często zatrudnieni na stanowiskach takich jak operatorzy wózków, pracownicy magazynowi czy koordynatorzy logistyki – co pokazuje, że sektor ten w dużej mierze opiera się na pracy zagranicznych specjalistów i pracowników fizycznych (**Polski Instytut Ekonomiczny, maj 2025**).

Równocześnie w branży IT i nowych technologii obserwuje się wzrost popytu na wykwalifikowanych pracowników, jednak raporty wskazują na znaczący niedobór specjalistów z pożądanymi kompetencjami technicznymi, co stanowi wyzwanie dla firm technologicznych. **Według badania ManpowerGroup 55% polskich firm IT zgłasza trudności w pozyskaniu pracowników z kwalifikacjami technicznymi i analitycznymi**, co wskazuje, że rynek IT również potrzebuje zarówno lokalnych, jak i zagranicznych talentów, by sprostać rosnącym wymaganiom cyfrowej transformacji (biznes.pap.pl, luty 2025).





Dr Magdalena M. Baran

Adiunkt w Instytucie Filozofii i Socjologii

Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie; redaktor prowadzącej miesięcznik „Liberté!”

Obecność cudzoziemców zatrudnionych w polskich firmach stała się dla nas oczywistością. Spotykamy ich na różnych stanowiskach, a badania pokazują, że **pracodawcy w zdecydowanej większości pozostają otwarci na tego rodzaju współpracę**. Ich obecność oznacza podniesienie dynamiki pracy zespołów, często wniesienie nowych perspektyw, sposobów wypracowywania rozwiązań czy radzenia sobie w sytuacjach wymagających określonych kompetencji.

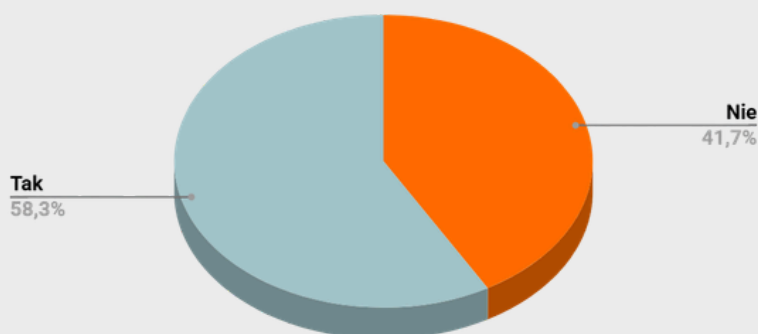
Konflikty kulturowe – jeśli rozumiemy je jako konflikty wartości – są możliwym efektem tego formatu współpracy. Jednak tego rodzaju kłopoty nie muszą wynikać wprost z zatrudnienia cudzoziemców, gdyż już wewnątrz naszego własnego społeczeństwa obserwujemy konflikty wynikające z odmiennych poglądów, wartości czy przyzwyczajęń. Każda z nich wymaga przepracowania wewnątrz zespołu i wypracowania reguł współpracy opartych na tolerancji, wzajemnym szacunku i zrozumieniu. Istotą takiej pracy jest zawsze praca z konkretnym człowiekiem, przy założeniu z jednej strony otwartości, z drugiej zaś profesjonalizmu oczekiwanego od każdej ze stron.

Obecność cudzoziemców – przy wszelkich ryzykach i problemach wskazanych w badaniu – jest raczej wartością dodaną, szansą na szerszą i bardziej efektywną współpracę.

Zdecydowana większość ankietowanych dostrzega problem rasizmu

Ponad połowa badanych (58,3%) postrzega rasizm jako zjawisko widoczne we współczesnych realiach zawodowych. Nieco mniejsza grupa respondentów (41,7%) zadeklarowała, że nie dostrzega tego problemu w miejscu pracy. Zaobserwowana rozbieżność odpowiedzi wskazuje na zróżnicowane doświadczenia oraz odmienne postrzeganie tego zjawiska wśród pracowników.

Czy Twoim zdaniem w obecnych czasach rasizm w miejscu pracy jest widoczny?



Aleksandra Karasińska

Dyrektorka Fundacji Ringier Axel Springer Polska

Dziennikarka



Najlepszy czas na równość i poszanowanie praw człowieka.

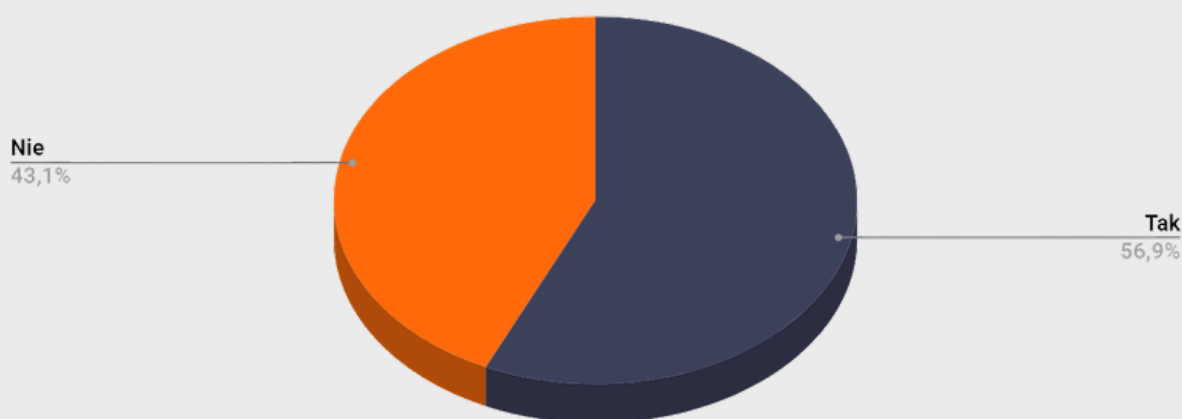
Właśnie w okresie niepewności i multi-kryzysów jest najlepszy czas na odważne stawianie po stronie wartości i mówienie o korzyściach z różnorodności. To dziś, w trudnych czasach, potrzebujemy odporności, która wynika z wdrożenia wartości DEI. Żyjemy w świecie wielkiej zmiany – nie wiemy jak będzie w tym nowym świecie wyglądał rynek pracy i jak rewolucja technologiczna wpłynie na nasze społeczeństwa. Zmieniają się też modele biznesu- w świecie zmiany wygrywają firmy zwinne i zdolne do innowacji. A nie ma innowacji, bez różnorodności i otwartości.

Ponad połowa badanych zetknęła się z językiem o charakterze dyskryminacyjnym

56,9% respondentów przyznało, że spotyka się z obraźliwymi określeniami wobec osób o odmiennym kolorze skóry. To dowodzi, że problem ten nie ma charakteru incydentalnego, lecz stanowi zauważalny element rzeczywistości społecznej, a w części przypadków również środowiska zawodowego.

Z drugiej strony **istotna grupa respondentów (43,1%) deklaruje brak takich doświadczeń.** Rozbieżność w udzielonych odpowiedziach świadczy o zróżnicowanych doświadczeniach pracowników oraz odmiennym stopniu ekspozycji na przejawy dyskryminującego języka.

Czy w życiu codziennym lub zawodowym spotykasz się z obraźliwymi określeniami w stosunku do osób np. o odmiennym kolorze skóry?



Przeciwdziałanie rasizmowi wymaga konsekwentnej pracy nad codzienną kulturą komunikacji, nie tylko reagowania na skrajne przypadki.

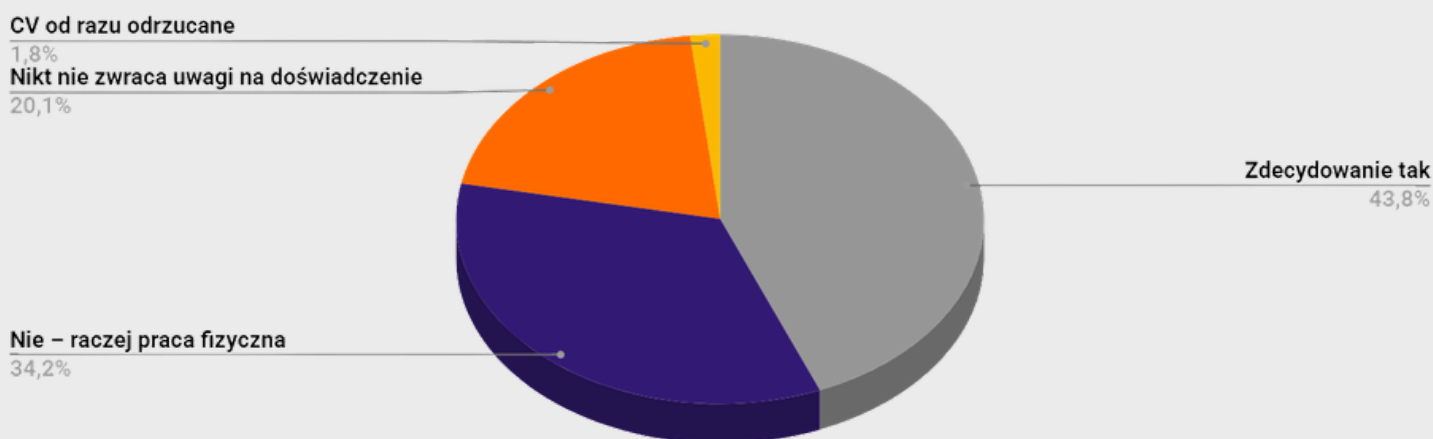
Kompetencje są decydującym czynnikiem przy zatrudnianiu cudzoziemców

Najlichnieszą grupę reprezentują osoby (43,8%) według których zatrudnianie cudzoziemców odbywa się w oparciu o kompetencje. To największy odsetek odpowiedzi, co może świadczyć o relatywnie silnym przekonaniu o merytorycznym charakterze procesu rekrutacyjnego. Wynik ten można interpretować jako pozytywny sygnał w kontekście postrzeganej równości szans na rynku pracy.

Jednocześnie **34,2% badanych uważa, że cudzoziemcy są zatrudniani głównie do pracy fizycznej.** To istotny sygnał ostrzegawczy, który może świadczyć o utrwalonych schematach zatrudniania, w ramach których pracownicy zagraniczni koncentrują się w określonych segmentach rynku pracy, niezależnie od posiadanych kwalifikacji.

Z kolei **20,1% respondentów wyraża obawy dotyczące niedoceniań doświadczenia zawodowego cudzoziemców, natomiast 1,8% wskazuje na przypadki natychmiastowego odrzucania aplikacji już na etapie analizy CV.**

Czy cudzoziemcy są zatrudniani w oparciu o swoją wiedzę i doświadczenie?



Odpowiedzi ankietowanych pokazują, że mimo deklarowanego podejścia opartego na wiedzy i doświadczeniu, część osób dostrzega tendencję do ograniczania cudzoziemców do wybranych typów pracy lub niedoceniań ich kwalifikacji.

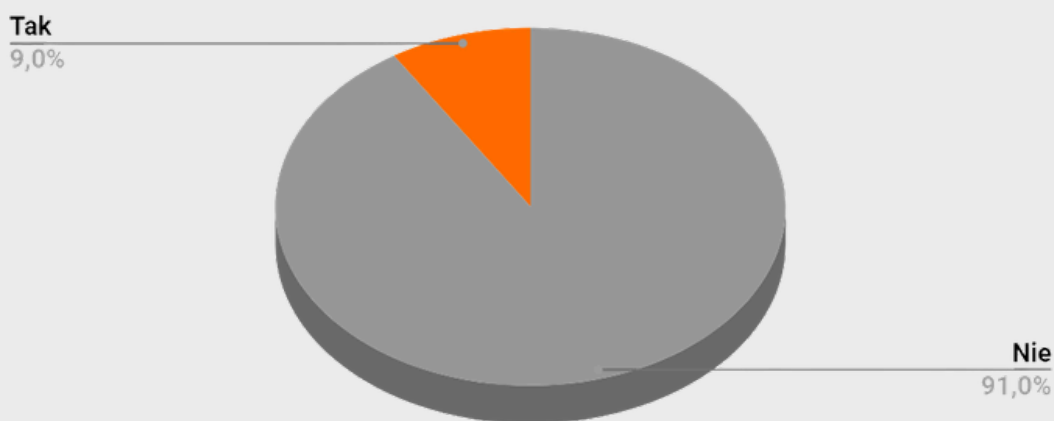
Istotne jest, aby deklarowana otwartość na współpracę z osobami pochodzącymi z innych krajów znajdowała odzwierciedlenie w rzeczywistym, równym traktowaniu na etapie rekrutacji oraz w dalszym rozwoju zawodowym.

Niemal wszyscy za współpracą w środowisku wielonarodowym

Prawie jednogłośnie, aż 91% respondentów, deklaruje, że współpraca z osobami innych narodowości nie stanowi dla nich problemu. Jest to bardzo wysoki odsetek odpowiedzi, wskazujący na deklarowaną otwartość oraz gotowość do funkcjonowania w środowisku wielokulturowym. Można zatem wnioskować, że na poziomie postaw indywidualnych różnorodność narodowościowa nie jest postrzegana jako istotna bariera w codziennej pracy zespołowej.

Jednocześnie 9% badanych uznaje taką współpracę za problemową. Choć stanowią oni mniejszość, tej grupy nie należy pomijać w analizie. Nawet niewielki odsetek osób doświadczających trudności może bowiem wpływać na atmosferę w zespole oraz jakość relacji zawodowych.

Czy współpraca z przedstawicielami innych narodowości jest dla Ciebie problemowa?



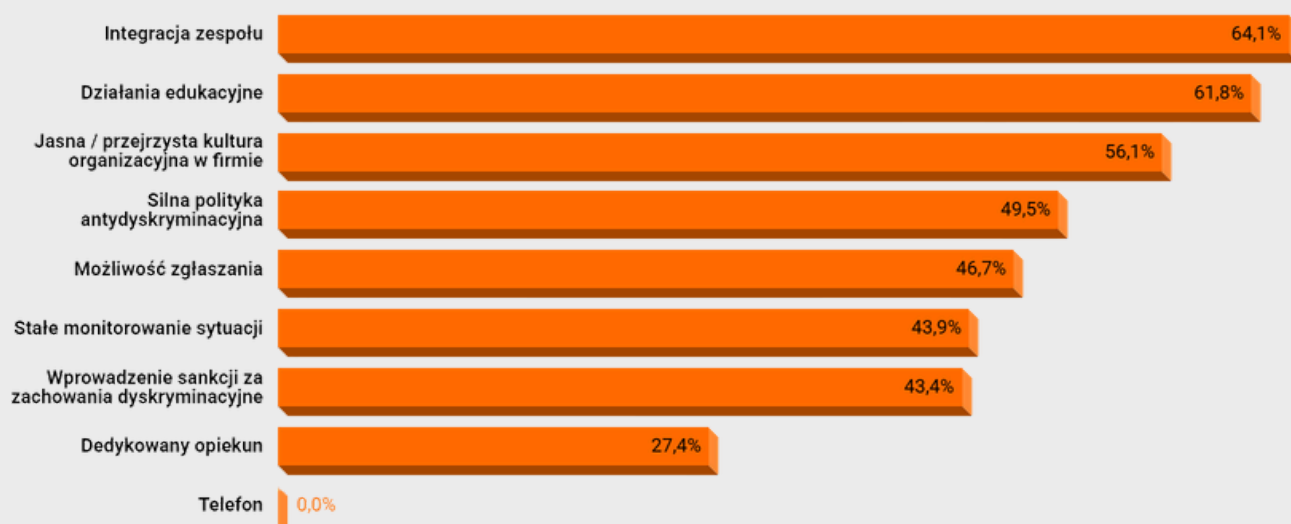
Zestawienie tych wyników z wcześniejszymi odpowiedziami dotyczącymi widoczności rasizmu i obraźliwych określeń wskazuje na pewną rozbieżność. Z jednej strony większość nie postrzega współpracy międzykulturowej jako problemu, z drugiej — część badanych zauważa przejawy dyskryminacji w pracy.

Może to sugerować, że uprzedzenia nie zawsze mają formę otwartego konfliktu, lecz działają bardziej subtelnie — np. w języku, stereotypach czy nieformalnych zachowaniach. Przy deklarowanej otwartości na współpracę międzykulturową obecność osób dostrzegających trudności pokazuje, że organizacja powinna aktywnie wspierać integrację zespołów.

Prewencja poprzez integrację i edukację kluczem do eliminacji dyskryminacji w zespołach wielokulturowych

Analiza odpowiedzi na pytanie dotyczące działań, jakie powinny zostać podjęte w celu wykluczenia dyskryminacji z wielokulturowych zespołów, wskazuje, że respondenci dostrzegają przede wszystkim znaczenie działań o charakterze integracyjnym i edukacyjnym.

Jakie działania powinny być podjęte, by wykluczyć dyskryminację z wielokulturowych zespołów?



Najczęściej wskazywaną kategorią była integracja zespołu (64,1%), co sugeruje, że badani postrzegają budowanie relacji, wzajemne poznanie się oraz wzmacnianie współpracy jako kluczowy element przeciwdziałania dyskryminacji.

Na drugim miejscu znalazły się działania edukacyjne (61,8%), co świadczy o dużej świadomości potrzeby podnoszenia kompetencji międzykulturowych pracowników. Szkolenia, warsztaty czy programy zwiększające wiedzę na temat różnorodności kulturowej są postrzegane jako istotne narzędzie zapobiegania uprzedzeniom.

Ponad połowa respondentów (56,1%) wskazała również na znaczenie jasnej i przejrzystej kultury organizacyjnej, co oznacza, że czytelne wartości, normy i standardy postępowania w firmie są postrzegane jako fundament ograniczania zachowań dyskryminacyjnych.

Nieco rzadziej, lecz nadal często, wskazywano na rozwiązania formalne:

- **silna polityka antydyskryminacyjna (49,5%)**
- **możliwość zgłaszania przypadków dyskryminacji (46,7%)**
- **stałe monitorowanie sytuacji (43,9%)**
- **wprowadzenie sankcji za zachowania dyskryminacyjne (43,4%).**

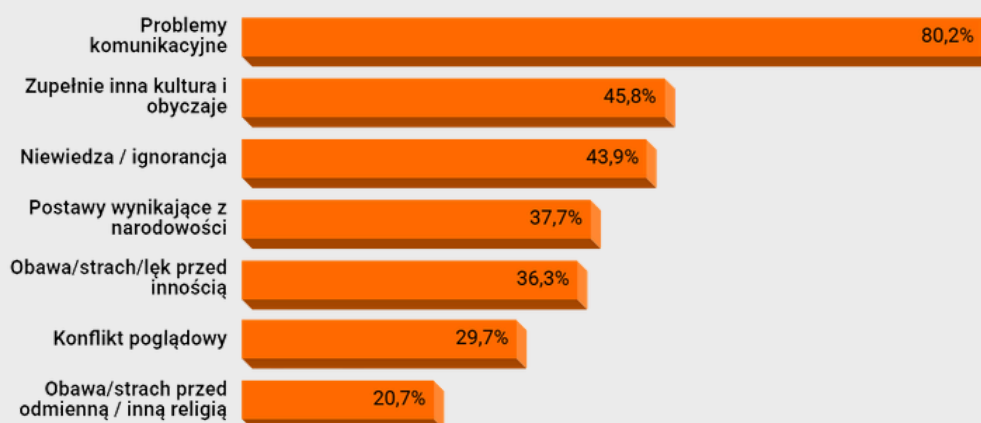
Respondenci wskazują na znaczenie zarówno działań prewencyjnych (edukacja, integracja), jak i mechanizmów formalnych zapewniających bezpieczeństwo oraz egzekwowanie zasad.

- **Rzadziej wybierano dedykowanego opiekuna (27,4%),** co sugeruje preferencję dla rozwiązań systemowych, obejmujących całą organizację.
- **Kategoria „Telefon” (0%) nie uzyskała wskazań,** co może świadczyć o jej niskiej postrzeganej skuteczności w przeciwdziałaniu dyskryminacji w zespołach wielokulturowych.

Komunikacja największą barierą w zespołach wielokulturowych

W przypadku obaw zespołów związanych z dołączeniem osób z zagranicy, **największym wyzwaniem wskazywanym przez respondentów są problemy komunikacyjne (80,2%)**. Tak wysoki odsetek odpowiedzi sugeruje, że bariera językowa oraz trudności w porozumiewaniu się stanowią kluczową przeszkodę w efektywnej współpracy.

Czego najczęściej obawiają się zespoły w obliczu dołączenia do nich osób z zagranicy?



Na drugim miejscu znalazła się zupełnie inna kultura i obyczaje (45,8%), co wskazuje, że respondenci dostrzegają potencjalne różnice w normach społecznych, stylu pracy czy sposobie komunikacji jako czynnik mogący utrudniać integrację zespołu.

Kolejne istotne obawy to:

-**niewiedza / ignorancja (43,9%)** – może świadczyć o świadomości braku kompetencji międzykulturowych w zespołach,
 -**postawy wynikające z narodowości (37,7%)** – co może odnosić się do stereotypów lub uprzedzeń,

-**obawa / strach / lęk przed innością (36,3%)** – wskazująca na psychologiczny wymiar reakcji na różnorodność.

Rzadziej wskazywano na:

-**konflikt poglądowy (29,7%)**
 -**obawę przed odmienną religią (20,7%).**

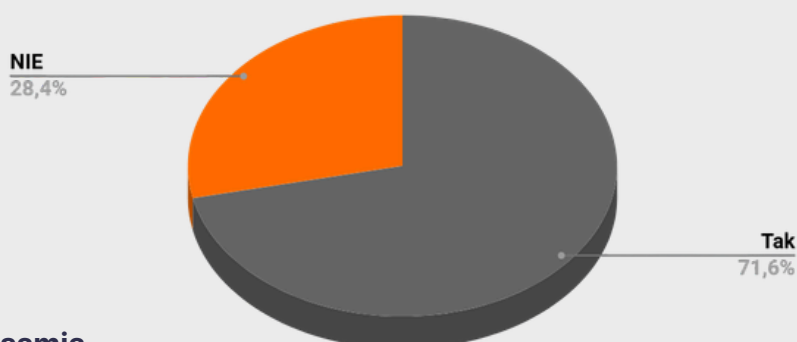
Obawy zespołów mają głównie charakter praktyczny i komunikacyjny, rzadziej kulturowy czy psychologiczny. Największe trudności dotyczą codziennej współpracy i porozumiewania się, a kwestie ideologiczne i religijne mają mniejsze znaczenie. Wskazuje to, że kluczowe są działania rozwijające kompetencje językowe, komunikacyjne i międzykulturowe oraz budowanie otwartości w organizacji.

Większość badanych identyfikuje mobbing z rasizmem

Aż 71,6% badanych uważa, że mobbing stanowi formę rasizmu. Oznacza to, że zdecydowana większość dostrzega związek między długotrwałym nękanieniem a dyskryminacją, szczególnie gdy jego przyczyną są różnice narodowościowe, etniczne lub kulturowe. To wskazuje na stosunkowo wysoką świadomość społeczną w zakresie powiązań między różnymi formami przemocy psychicznej a uprzedzeniami.

Jednocześnie 28,4% respondentów nie utożsamia mobbingu z rasizmem. Taka rozbieżność odpowiedzi podkreśla potrzebę doprecyzowania pojęć w ramach działań edukacyjnych i szkoleń dotyczących dyskryminacji oraz przemocy psychicznej.

Czy Twoim zdaniem mobbing jest formą rasizmu?

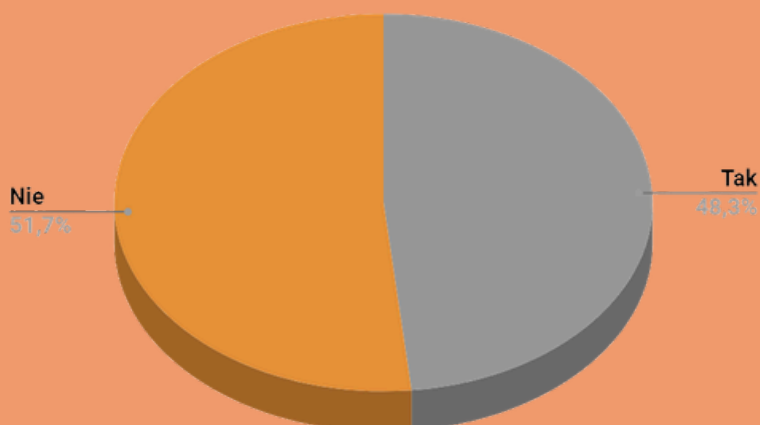


Co drugi pracownik zetknął się z mobbingiem

Niemal połowa respondentów (48,3%) przyznaje, że doświadczyła mobbingu w miejscu pracy.

To wskazuje, że problem ma charakter powszechny, a nie incydentalny, i niesie realne ryzyko dla zdrowia psychicznego pracowników, atmosfery w zespołach oraz stabilności organizacyjnej. Nieco większa grupa respondentów (51,7%) nie zgłasza doświadczeń związanych z mobbingiem.

Czy kiedykolwiek stałeś się ofiarą mobbingu w pracy?



Różnica między odpowiedziami „tak” i „nie” jest jednak niewielka, co pokazuje, że zjawisko dotyczy znacznej części środowiska pracy.

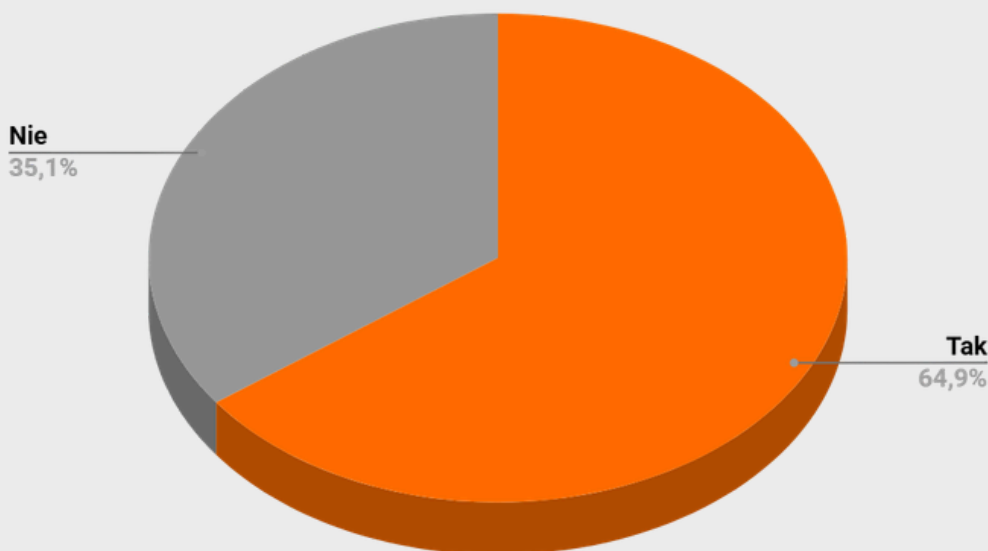
Tak wysoki poziom negatywnych doświadczeń powinien być traktowany jako sygnał alarmowy, wskazujący na potrzebę działań prewencyjnych i monitorowania kultury organizacyjnej.

Większość pracowników zetknęła się z ofiarami mobbingu

Większość badanych (64,9%) deklaruje, że zna osoby, które były ofiarami mobbingu w miejscu pracy. To wskazuje, że zjawisko mobbingu nie ma charakteru jednostkowego ani incydentalnego – jest zauważalne w szerszym środowisku pracy i funkcjonuje w świadomości pracowników jako realny problem. **Jednocześnie 35,1% respondentów stwierdziło, że nie zna innych osób doświadczających mobbingu.**

Znajomość osób dotkniętych mobbingiem sugeruje, że konsekwencje problemu wykraczają poza bezpośrednie ofiary, oddziałując na całe zespoły poprzez atmosferę w pracy, poczucie bezpieczeństwa oraz poziom zaufania w organizacji.

Czy znasz inne ofiary mobbingu w pracy?



Wysoki odsetek znajomości ofiar może również wskazywać na **tzw. „efekt kultury milczenia”** – sytuacje, w których pracownicy wiedzą o problemie, ale niekoniecznie dochodzi do formalnych zgłoszeń.

Może to świadczyć o:

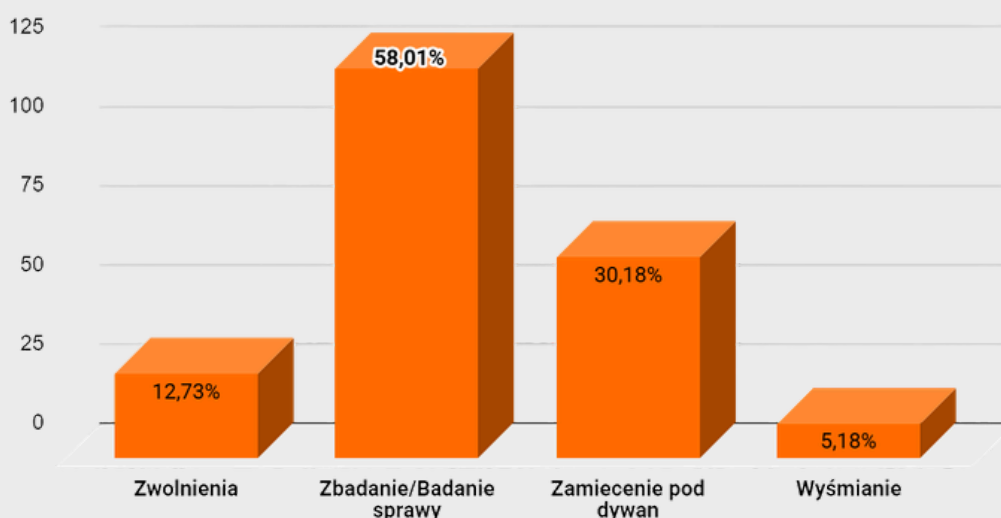
- braku zaufania do procedur,
- obawach przed konsekwencjami,
- normalizacji niektórych zachowań jako „elementu kultury pracy”.

Niejednoznaczne zaufanie pracowników do systemu reagowania na mobbing

W przypadku spodziewanej reakcji na zgłoszenie mobbingu pracownicy wykazują umiarkowany, lecz nie w pełni stabilny poziom zaufania do systemu organizacyjnego.

Największa grupa respondentów (58,01%) spodziewa się, że zgłoszenie zostanie formalnie zbadane. Jest to relatywnie pozytywny sygnał, wskazujący, że ponad połowa pracowników wierzy w funkcjonowanie procedur oraz gotowość organizacji do podjęcia działań wyjaśniających.

Jakiej reakcji na zgłoszenie mobbingu w pracy może spodziewać się zgłaszający?



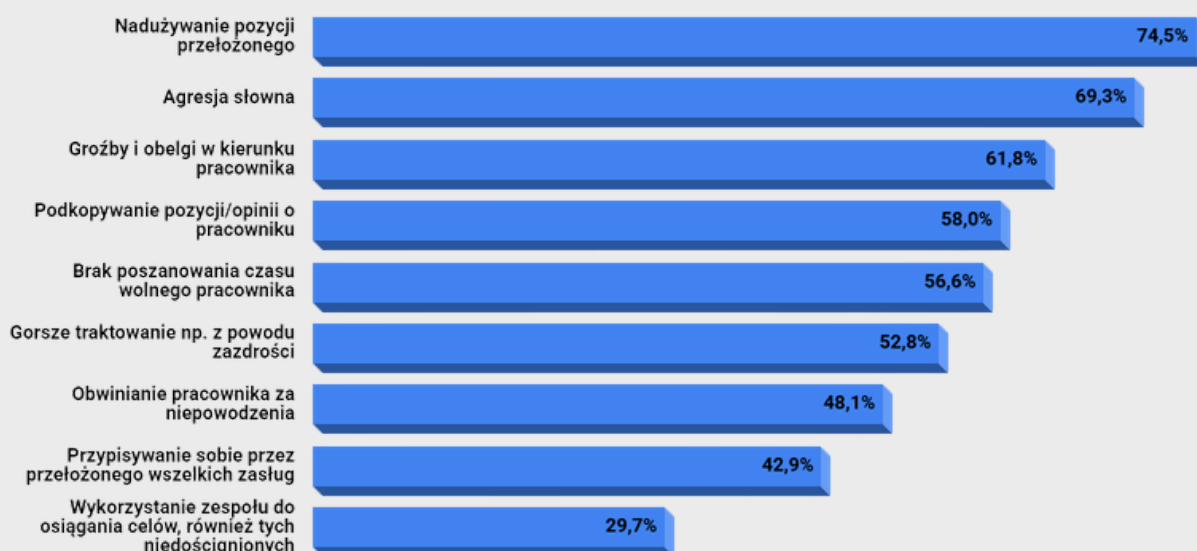
Jednocześnie **30,18% badanych obawia się „zamieszczenia sprawy pod dywan”,** co oznacza, że niemal co trzeci pracownik zakłada możliwość braku realnej reakcji. Dodatkowo **12,73% respondentów spodziewa się zwolnienia, a 5,18% – wyśmiania osoby zgłaszającej.** Łącznie niemal jedna piąta badanych przewiduje negatywne konsekwencje osobiste.

Mimo istnienia formalnych mechanizmów wiele osób nie czuje się bezpiecznie przy zgłaszaniu nieprawidłowości, co może sprzyjać utrwalaniu kultury milczenia. Organizacja powinna wzmocnić transparentność procedur, budować zaufanie i jasno komunikować ochronę zgłaszających, aby system był postrzegany jako realnie skuteczny i bezpieczny.

Mobbing w pracy: od agresji słownej po nadużycia władzy

Respondenci zapytani o przejawy mobbingu w miejscu pracy wskazują, że postrzegają to zjawisko przede wszystkim przez pryzmat **nadużywania władzy oraz agresji w relacjach służbowych**.

Co Twoim zdaniem jest przejawem mobbingu w pracy?



Najczęściej wymienianymi przejawami są:

- **nadużywanie pozycji przełożonego (74,5%)** – dominująca rola kierownictwa i wykorzystywanie jej wobec podwładnych jest uważane za najpoważniejszy sygnał mobbingu
- **agresja słowna (69,3%) oraz groźby i obelgi wobec pracownika (61,8%)** – bezpośrednie formy przemocy psychicznej są szeroko rozpoznawane i uznawane za kluczowy element mobbingu
- **podkopywanie pozycji lub opinii pracownika (58,0%)** – działania mające na celu osłabienie autorytetu lub wizerunku pracownika w zespole są istotnym problemem.

Dodatkowo respondenci wskazują na inne istotne przejawy:

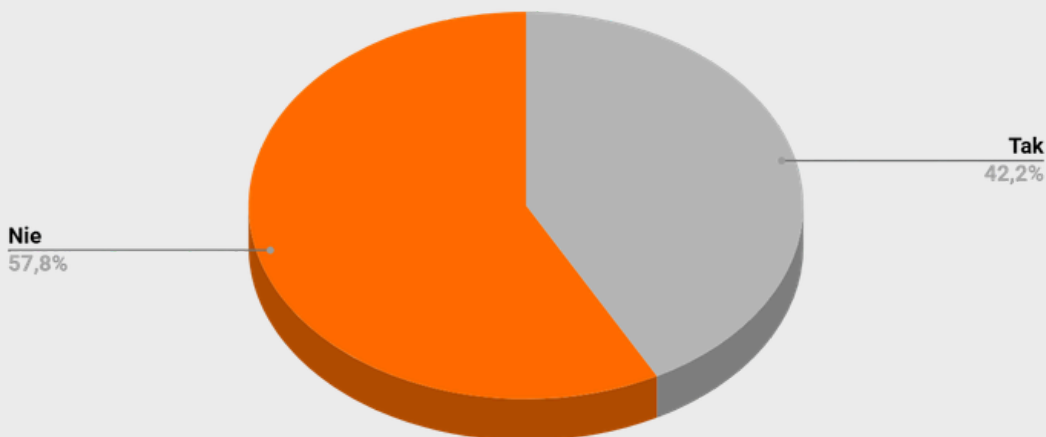
- **brak poszanowania czasu wolnego pracownika (56,6%)**
- **gorsze traktowanie z powodu zazdrości lub innych powodów (52,8%)**
- **obwinianie pracownika za niepowodzenia (48,1%)**
- **przypisywanie sobie przez przełożonego wszelkich zasług (42,9%)**
- **wykorzystanie zespołu do osiągnięcia celów, również tych niedoświadczonych (29,7%).**

Mobbing postrzegany jest głównie jako nadużycie władzy i agresja psychiczna, ale pracownicy rozumieją go także w szerszym kontekście manipulacji i nierównego traktowania. Formy przemocy obejmują także działania mające na celu osłabienie pozycji pracownika, naruszanie jego czasu wolnego oraz wykorzystywanie go do realizacji celów organizacyjnych.

Dyskryminacja płci w pracy to problem realny, nie marginalny

Dyskryminacja ze względu na płeć w miejscu pracy stanowi realny problem i nie ma charakteru marginalnego. **Choć 57,8% respondentów deklaruje, że nie miała osobistych doświadczeń w tym zakresie, niemal co druga osoba (42,2%) przyznaje, że spotkała się z przejawami nierównego traktowania kobiet i mężczyzn.**

Czy spotkałeś się w pracy z dyskryminacją na tle płciowym?



To pokazuje, że **dyskryminacja ze względu na płeć jest zjawiskiem istotnym i wymaga uwagi organizacyjnej**. Wyniki sugerują, że równe traktowanie w miejscu pracy pozostaje wyzwaniem, a skala doświadczeń wskazuje potrzebę wprowadzenia skutecznych działań prewencyjnych, edukacyjnych oraz systemów wspierających sprawiedliwe i równe traktowanie wszystkich pracowników.

W zestawieniu z wcześniejszymi odpowiedziami dotyczącymi mobbingu i rasizmu uzyskane wyniki pozwalają stwierdzić, że problem dyskryminacji w miejscu pracy ma charakter wielowymiarowy.

Dyskryminacja ze względu na płeć może przejawiać się w:

- nierównym traktowaniu przy awansach,
- różnicach płacowych,
- stereotypowym przypisywaniu ról,
- seksistowskich komentarzach,
- pomijaniu w procesach decyzyjnych.

Zjawisko dyskryminacji w pracy wywołuje wiele emocji i jest realnym zagrożeniem dla poprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Jak pokazują dane z badania Grupy T2S, 42,2% respondentów doświadczyło dyskryminacji ze względu na płeć, jednak tylko około 1/3 przypadków jest zgłaszana.

Takie dane realnie obrazują istnienie barier psychologicznych i organizacyjnych z którymi borykają się osoby pokrzywdzone.



Żaneta Rojek

Prezeska Zarządu w Fundacji Universum Młodych

Jedną z najczęściej wskazywanych barier jest obawa przed negatywnymi konsekwencjami w pracy tj. utrata możliwości awansu, pogorszenie relacji z przełożonym czy nawet utratą zatrudnienia. Badania pokazują, że pracownicy często postrzegają zgłoszenie dyskryminacji jako ryzykowne społecznie i zawodowo. Wiele badań nad molestowaniem i dyskryminacją w miejscu pracy wskazuje, że wiele osób rezygnuje ze zgłoszenia, ponieważ obawia się odwetu lub stygmatyzacji.

Drugą istotną barierą jest zjawisko normalizacji seksizmu i stereotypów płciowych. Jeżeli w organizacji funkcjonują żarty seksistowskie, nierówne traktowanie przy awansach czy pomijanie w procesach decyzyjnych, mogą być one postrzegane jako „część kultury organizacyjnej”. Subtelne formy seksizmu są szczególnie rzadko zgłaszane, ponieważ ofiary nie zawsze są pewne, czy sytuacja spełnia kryteria dyskryminacji.

Częstą przyczyną milczenia jest przekonanie, że zgłoszenie i tak niczego nie zmieni. Jeśli pracownicy nie wierzą w bezstronność działu HR lub przełożonych, rezygnują z formalnych skarg.

Zgłoszenie dyskryminacji często wiąże się z ponownym przeżywaniem trudnej sytuacji, koniecznością udowadniania swoich racji czy konfrontacją z osobą dyskryminującą.

Dla wielu osób jest to emocjonalnie obciążające, zwłaszcza gdy sprawa dotyczy przełożonego lub wpływowego współpracownika.

Jak przełamywać te bariery?

- 1. Tworzyć bezpieczne i anonimowe kanały zgłaszania**
- 2. Budować kulturę organizacyjną opartą na równości**
- 3. Edukować i szkolić kadrę oraz pracowników**
- 4. Wprowadzić wsparcie psychologiczne i mentoring.**

Niezgłaszanie dyskryminacji najczęściej wynika z trudnej sytuacji emocjonalno-organizacyjnej osoby poszkodowanej, normalizacji problemu, braku zaufania do procedur oraz wysokich kosztów społecznych.

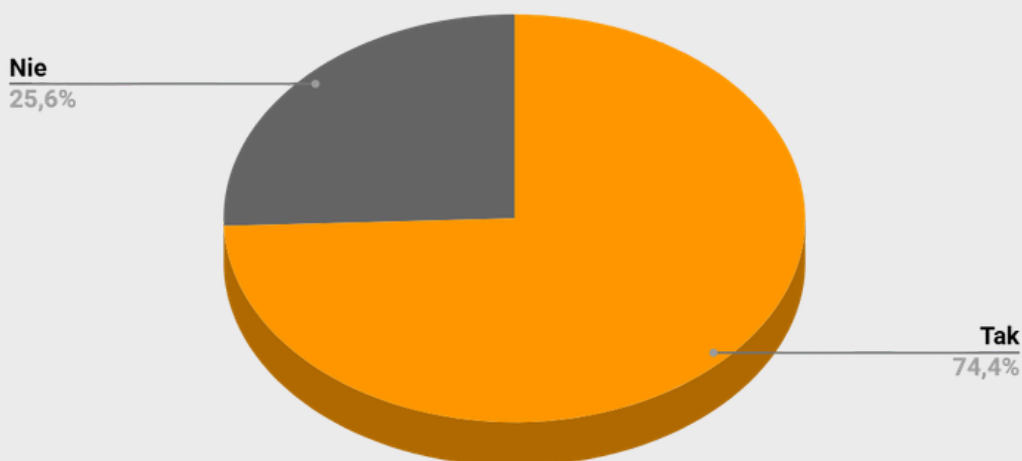
Do przełamania wspomnianych barier wymagane jest, by nie tworzyć jedynie formalnych mechanizmów zgłaszania, ale przede wszystkim koncentrować się na budowaniu kultury organizacyjnej opartej na bezpieczeństwie psychologicznym i realnej odpowiedzialności za nierówne traktowanie.

Większość pracowników wierzy w równość awansu, co czwarta ma wątpliwości

Spośród badanych aż **74,4%** uważa, że kobiety mają takie same możliwości rozwoju i awansu zawodowego jak mężczyźni w miejscu pracy. To wskazuje na pozytywną ocenę polityki awansowej oraz postrzeganą sprawiedliwość procesów decyzyjnych funkcjonujących w organizacjach. Może to również sugerować, że w wielu środowiskach pracy utrwała się przekonanie o formalnej równości szans w zakresie rozwoju zawodowego.

Jednocześnie **25,6%** badanych deklaruje, że kobiety nie mają równych szans na awans. To co czwarta osoba, co pokazuje, że problem nie jest marginalny. Taki odsetek może wskazywać na istnienie barier w rozwoju zawodowym, takich jak „szklany sufit”, stereotypowe postrzeganie ról kobiet i mężczyzn, nierówny dostęp do stanowisk kierowniczych czy różnice w ocenie potencjału rozwojowego.

Czy w Twoim miejscu pracy kobiety mają równą szansę na awans?



Choć większość respondentów uważa, że kobiety mają równe szanse na awans, **znacząca część badanych dostrzega, że pełna równość nie zawsze jest realizowana.** Deklarowana równość powinna być regularnie weryfikowana za pomocą danych i konkretnych wskaźników, aby zapewnić, że równe szanse działają nie tylko na papierze, lecz również w codziennej praktyce organizacyjnej.

W McDonald's Polska widzimy, że równe szanse w rozwoju mają wpływ na motywację pracowników, atmosferę pracy, ale też rezultaty biznesowe. Z naszego doświadczenia wynika, że przejrzyste i uczciwe zasady awansu przekładają się na mniejszą rotację i wyższą retencję – pracownicy, którzy widzą sens swojego wysiłku, chętniej wiążą się z organizacją na dłużej.

Kluczowe są praktyki, które istnieją nie tylko na papierze, lecz są wdrażane i działają w codziennym funkcjonowaniu zespołów, co potwierdza deklarowane wartości.



Angelika Szafran

Chief People Officer w McDonald's Polska

Po pierwsze: transparentne ścieżki i otwarte drzwi.

Awans musi opierać się na znanych kryteriach i etapach rozwoju. W McDonald's Polska ścieżka w restauracjach jest jasno opisana (pracownik → instruktor → lider gościnności → manager → asystent kierownika → kierownik), a awanse wspierają szkolenia i rekrutacje wewnętrzne, które dają szansę na rozwój w organizacji. Takie podejście przynosi realne korzyści – 94% managerów w naszych restauracjach awansowało z niższych stanowisk.

Po drugie: jasne zasady, które obowiązują

wszystkich. Ustrukturyzowane i oparte na standardach działania, takie jak obowiązkowe szkolenia McDonald's „Bezpieczeństwo, szacunek i otwartość w miejscu pracy” dla wszystkich, pomagają zredukować uprzedzenia. Natomiast spójność zapewniają nasze People/Global Brand Standards – czyli zbiór przyjętych w 2022 r. zasad, które zapewniają bezpieczne, oparte na szacunku i sprzyjające integracji środowisko pracy we wszystkich restauracjach, zarówno korporacyjnych, jak i franczyzowych. Standardy pracownicze, polityki antymobbingowe i antydyskryminacyjne obejmują zarówno restauracje, jak i biuro. Co ważne, wspiera je infolinia Business Integrity Line i procesy naprawcze. Gdy coś się dzieje, działamy zgodnie z wypracowanymi i wdrożonymi standardami oraz procesami.

Po trzecie: rozwój liderów. Szybszą ścieżkę awansu otwierają programy talentowe oraz aktywne rekomendacje, a firma systemowo inwestuje w liderów, m.in. poprzez cykliczne programy rozwojowe.

Ważnym elementem tej strategii jest także promowanie kobiet, które stanowią około 70% menedżerów restauracji, 44% zespołu zarządzającego i 33% franczyzobiorców.

Po czwarte: elastyczność, która wspiera rozwój.

Elastyczne grafiki, gwarantowany powrót po urlopie macierzyńskim na to samo stanowisko i kontynuacja ścieżki kariery. Rozumiemy, że w branży gastronomicznej pracują osoby o bardzo zróżnicowanych ścieżkach zawodowych – zarówno te, które dopiero zaczynają swoją karierę, jak i osoby powracające do pracy po przerwie lub traktujące ją jako dodatkowe zajęcie po zakończeniu wcześniejszej aktywności zawodowej. Wymaga to od nich często łączenia różnych ról i obowiązków, a naszym zadaniem jest stworzenie warunków umożliwiających im elastyczne realizowanie swoich zobowiązań.

I wreszcie: kultura mówienia wprost. Komunikacja działa, gdy czujemy się bezpiecznie. W firmie promujemy otwarte zgłaszanie nieprawidłowości (w tym anonimowo), a menedżerowie są uczeni pracy w różnorodnych zespołach. Równość w awansach traktujemy nie jako projekt HR, lecz element naszej codzienności, który umożliwia nam budowanie silnych, zintegrowanych zespołów. Wewnętrzne polityki, procedury i standardy są niezbędne, bo porządkują podejście firmy i pomagają zapewnić spójność, ale mają sens tylko wtedy, gdy funkcjonują na co dzień i gdy bierzemy za nie odpowiedzialność.

Najczęstsze przejawy dyskryminacji płci: płaca, wygląd, brak awansu

Pracownicy postrzegają dyskryminację płciową przede wszystkim w kontekście nierównego traktowania w zakresie wynagrodzeń i rozwoju zawodowego. Najczęściej wymieniane przejawy to **niższe wynagrodzenie kobiet w porównaniu do mężczyzn (62,3%), ocenianie po wyglądzie, a nie po kompetencjach (59,0%) oraz brak możliwości awansu na kluczowe stanowiska w firmie (58,5%).**

W czym Twoim zdaniem przejawia się dyskryminacja na tle płciowym?



Znacznie rzadziej wskazywano na **stereotypy, nierówny podział pracy czy uwagi o charakterze osobistym** – co może sugerować, że w świadomości pracowników dyskryminacja przejawia się głównie w wymiarze ekonomicznym i zawodowym, a niekoniecznie w formach subtelnych czy społecznych.

Główne bariery dla równości płci w miejscu pracy dotyczą dostępu do awansu, poziomu wynagrodzeń oraz oceny kompetencji, co bezpośrednio wpływa na poczucie sprawiedliwości i motywację pracowników. Analiza skali wskazań sugeruje konieczność wdrożenia systemowych działań w obszarze polityki wynagrodzeń, przejrzystych kryteriów awansów oraz obiektywnej oceny kompetencji, aby zapewnić równe szanse wszystkim pracownikom.

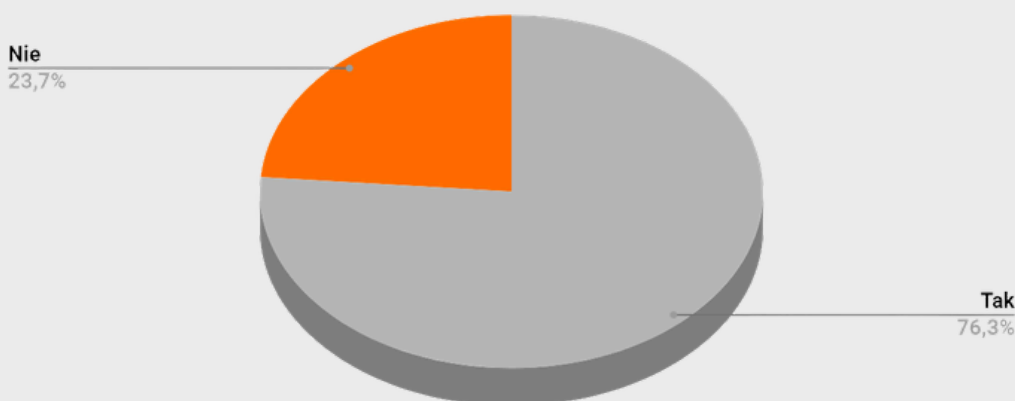
Ageizm w pracy – problem dostrzegany przez większość pracowników

Ponad trzy czwarte badanych (76,3%) wskazuje na obecność dyskryminacji ze względu na wiek w miejscu pracy. Dane te wskazują, że problem ageizmu jest szeroko zauważany i postrzegany jako realne zjawisko, a nie jako sporadyczne przypadki. Dyskryminacja wiekowa może dotyczyć zarówno osób młodszych, postrzeganych jako niedoświadczone, jak i starszych pracowników, którzy bywają uznawani za mniej elastycznych lub mniej kompetentnych w zakresie nowych technologii.

Jednocześnie 23,7% respondentów uważa, że dyskryminacja ze względu na wiek **nie jest widoczna**, co pokazuje, że percepcja tego problemu wśród pracowników nie jest całkowicie jednolita. Może to wynikać z:

- pracy w środowisku bardziej zróżnicowanym wiekowo,
- braku bezpośrednich doświadczeń,
- mniejszej świadomości subtelnych form wykluczenia wiekowego.

Czy Twoim zdaniem dyskryminacja wiekowa jest widoczna na rynku pracy?



Badani postrzegają nierówne traktowanie ze względu na wiek jako element szerszego problemu rynku pracy, podobnie jak dyskryminację ze względu na płeć czy narodowość.

Może ona przejawiać się w:

- pomijaniu w procesach rekrutacyjnych,
- ograniczonym dostępie do awansu,
- stereotypowym przypisywaniu kompetencji,
- wykluczaniu z procesów decyzyjnych lub projektów rozwojowych.



Agnieszka Operhalska

Heart&Mind – Wisdom of Generations

Wyniki raportu pokazujące skalę dyskryminacji wiekowej potwierdzają mechanizmy, które obserwujemy w pracy Fundacji Heart & Mind – Wisdom of Generations w ramach programu **Kariera 50Plus**. Z naszej perspektywy bariery ograniczające zatrudnianie osób 45+ mają zarówno charakter formalny, jak i nieformalny.

Po stronie barier formalnych problem zaczyna się już na etapie projektowania procesów rekrutacyjnych. Opisy stanowisk i kryteria selekcji kandydatów są często budowane wokół bardzo wąskiego wyobrażenia „idealnego kandydata”. W praktyce oznacza to m.in. premiowanie krótszego doświadczenia zawodowego, określonych ścieżek kariery czy bardzo konkretnego modelu pracy. W wielu firmach pierwszym filtrem są dziś systemy selekcji CV i algorytmy dopasowania, które preferują określone wzorce kariery. W efekcie osoby z dużym doświadczeniem zawodowym często odpadają już na wstępnym etapie procesu, zanim ktokolwiek realnie oceni ich kompetencje. **W rozmowach z pracodawcami pojawiają się również obawy dotyczące ochrony przedemerytalnej czy postrzeganej mniejszej elastyczności zatrudnienia.**

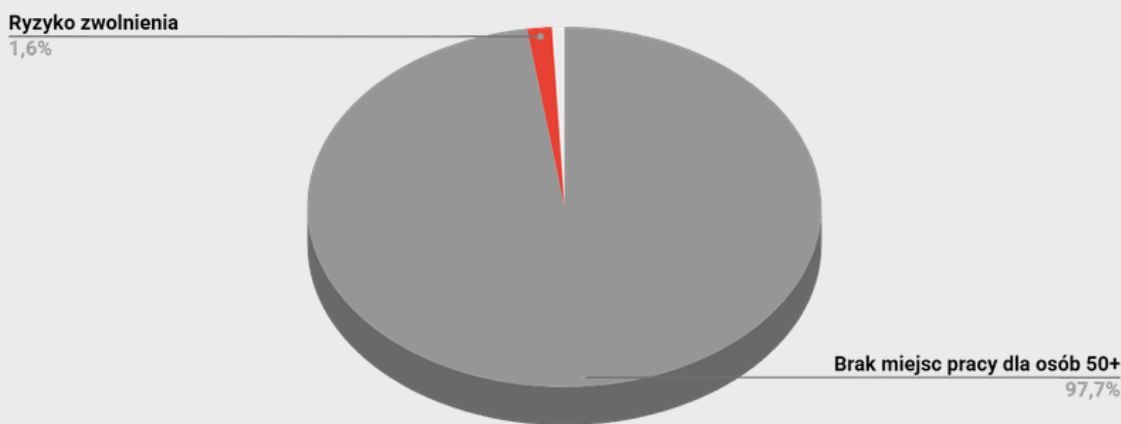
Istotną rolę odgrywają również bariery nieformalne, przede wszystkim stereotypy dotyczące wieku. W wielu organizacjach nadal funkcjonuje przekonanie, że bardziej doświadczony pracownik będzie mniej adaptacyjny, trudniejszy w zarządzaniu albo „zbyt strategiczny” do ról operacyjnych. W efekcie osoby, które często znajdują się w szczycie swoich kompetencji zawodowych, zaczynają stopniowo wypadać z procesów rekrutacyjnych, projektów rozwojowych czy ścieżek awansu.

Z perspektywy naszej fundacji oznacza to, że **ageizm na rynku pracy ma charakter strukturalny**. Nie polega wyłącznie na pojedynczych decyzjach rekrutacyjnych, ale na sposobie projektowania organizacji pracy, ścieżek kariery i procesów HR. W starzejącym się społeczeństwie prowadzi to do realnego marnowania kapitału doświadczenia i kompetencji, który mógłby być jednym z kluczowych zasobów rynku pracy.

Ageizm w rekrutacji – starsi pracownicy wykluczeni na starcie

Dyskryminacja wiekowa przyjmuje wyraźnie dominującą formę – brak miejsc pracy dla osób powyżej 50. roku życia. **Niemal wszyscy respondenci (97,7%) wskazali, że problem ten ujawnia się przede wszystkim na etapie rekrutacji, a nie w trakcie trwania stosunku pracy.** Wynik ten niemal jednomyślnie pokazuje, że w świadomości pracowników największą barierą jest wykluczenie starszych kandydatów z rynku pracy już na poziomie dostępu do zatrudnienia. Marginalne znaczenie mają inne formy ageizmu – **tylko 1,6% respondentów wskazało ryzyko zwolnienia jako przejaw dyskryminacji wiekowej.**

Jaką formę przyjmuje dyskryminacja wiekowa?



Wyniki badania wskazują, że **ageizm jest postrzegany przede wszystkim jako bariera wejścia na rynek pracy, a niekoniecznie jako czynnik wpływający na stabilność zatrudnienia.** Dyskryminacja ze względu na wiek ma charakter systemowy i strukturalny, co oznacza, że nie jest zjawiskiem incydentalnym, lecz utrwaloną w postrzeganiu kandydatów i pracowników. **Starsi pracownicy bywają często postrzegani jako mniej atrakcyjni lub mniej elastyczni, co wynika z utrwalonych stereotypów dotyczących ich efektywności, znajomości nowych technologii, zdolności adaptacyjnych oraz wyższych kosztów zatrudnienia.** Tak szeroko zakorzenione przekonania mogą ograniczać możliwości rozwoju zawodowego starszych pracowników i wpływać na sposób, w jaki organizacje planują procesy rekrutacyjne oraz zarządzanie zespołami.

Wyniki badania Grupy T2S jednoznacznie pokazują, że mimo postępu w obszarze równości i różnorodności, wciąż mamy do czynienia z istotną luką pomiędzy deklaracjami a rzeczywistymi doświadczeniami pracowników. Szczególnie wyraźnie widać to w przypadku osób z niepełnosprawnościami oraz pracowników 45+, których potencjał nadal pozostaje niewystarczająco wykorzystywany.



Ewelina Rozpara

Dyrektor Marketingu i Komunikacji, Business Centre Club

Aby skutecznie zmniejszyć uprzedzenia i stereotypy wobec tych grup, pracodawcy mogą podejmować działania systemowe, a nie incydentalne. Kluczowe są cztery obszary:

Po pierwsze – edukacja i zmiana świadomości organizacyjnej.

Stereotypy najczęściej wynikają z braku wiedzy i bezpośredniego doświadczenia. Programy edukacyjne, warsztaty z zakresu różnorodności oraz działania budujące empatię – szczególnie wśród kadry menedżerskiej – warto traktować jako stały element strategii HR. Istotne jest pokazywanie realnych kompetencji i sukcesów osób 45+ oraz pracowników z niepełnosprawnościami, przełamując utrwalone schematy myślenia.

Po drugie – projektowanie inkluzywnego środowiska pracy.

Dostosowanie miejsca pracy nie musi być postrzegane jako koszt, lecz jako inwestycja w efektywność i różnorodność zespołu. Nowoczesne organizacje wdrażają rozwiązania uniwersalne (tzw. universal design), które służą wszystkim pracownikom – niezależnie od wieku czy sprawności. Równie istotne pozostaje zapewnienie elastycznych form pracy oraz indywidualnego podejścia do potrzeb pracownika.

Po trzecie – transparentne i bezpieczne procesy.

Dane pokazujące, że aż 72,5% przypadków dyskryminacji nie jest zgłaszanych, wskazują na brak zaufania do procedur lub ich niedostateczną komunikację. Organizacje mogą wzmacniać kulturę otwartości, w której zgłaszanie nieprawidłowości jest bezpieczne i realnie wpływa na zmianę. Transparentne kryteria awansów i wynagrodzeń stanowią fundament budowania poczucia sprawiedliwości.

Po czwarte – aktywne zarządzanie różnorodnością jako element strategii biznesowej.

Firmy świadomie zarządzające różnorodnością osiągają lepsze wyniki biznesowe, są bardziej innowacyjne i odporne na zmiany. Włączenie osób z różnych grup wiekowych oraz o różnych możliwościach nie jest działaniem wizerunkowym – to realna przewaga konkurencyjna. Szczególnie w kontekście starzejącego się społeczeństwa i rynku pracy, doświadczenie pracowników 45+ staje się jednym z kluczowych zasobów organizacji.

Podsumowując, przełamywanie uprzedzeń wobec osób z niepełnosprawnościami i pracowników 45+ wymaga konsekwentnych, długofalowych działań opartych na edukacji, inkluzywnych rozwiązaniach systemowych oraz autentycznym zaangażowaniu liderów. To nie tylko kwestia odpowiedzialności społecznej, ale przede wszystkim świadomego budowania nowoczesnych, efektywnych organizacji przyszłości.

Niepełnosprawność a szanse zawodowe – bariery systemowe wciąż obecne

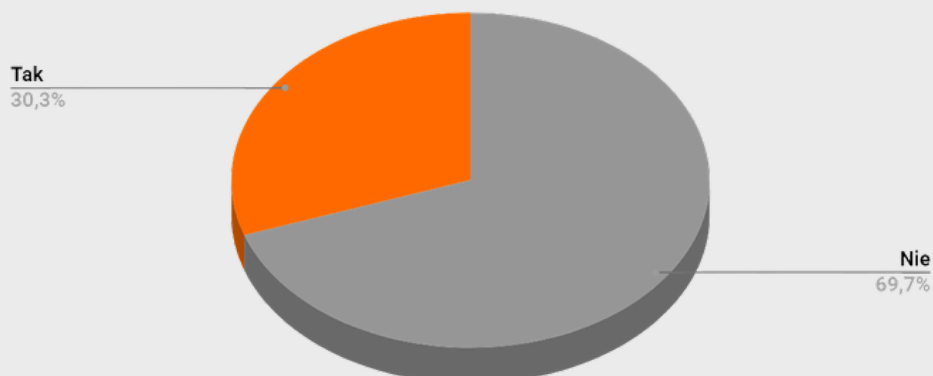
Według 69,7% badanych osoby z niepełnosprawnościami nie mają równych szans na znalezienie pracy ani na awans. To wskazuje na silne przekonanie o istnieniu barier systemowych, które ograniczają dostęp do zatrudnienia i możliwości rozwoju zawodowego tej grupy. Natomiast 30,3% respondentów uważa, że osoby z niepełnosprawnościami mają równe szanse.

Duża przewaga odpowiedzi negatywnych sugeruje, że problem nie jest postrzegany jako incydentalny, lecz ma charakter strukturalny.

Bariery mogą dotyczyć:

- niedostosowania miejsc pracy
- uprzedzeń i stereotypów,
- obaw pracodawców dotyczących kosztów adaptacji stanowiska
- ograniczonego dostępu do stanowisk decyzyjnych i rozwojowych.

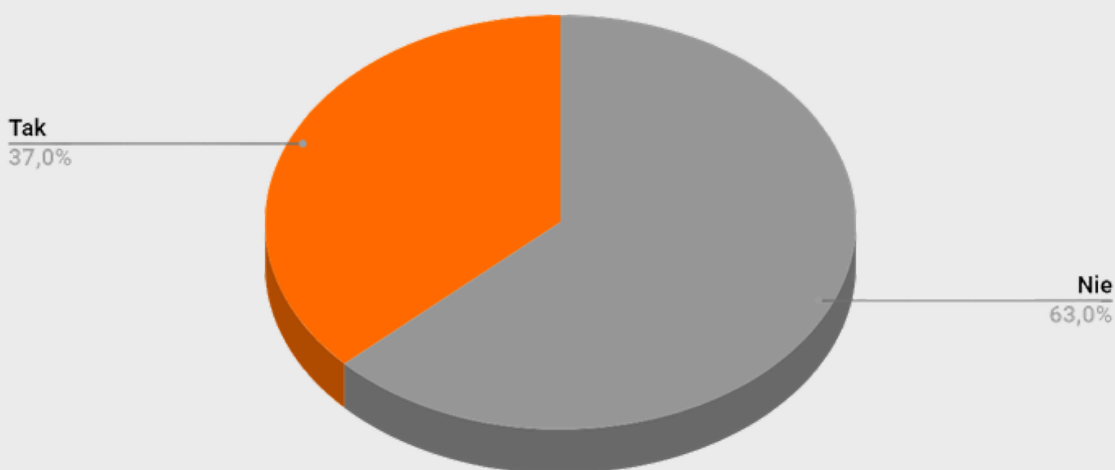
Czy osoby z niepełnosprawnościami mają równe szanse na znalezienie pracy czy awans?



Większość miejsc pracy pozostaje poza sferą dostępności dla osób z niepełnosprawnościami

W przeważającej liczbie miejsc pracy osoby z niepełnosprawnościami nie są zatrudniane. 63% respondentów wskazuje, że w ich miejscu pracy nie pracują osoby z tej grupy. Może to wskazywać na występowanie barier rekrutacyjnych, infrastrukturalnych lub kulturowych w środowiskach pracy. **Jednocześnie 37% respondentów przyznaje, że w ich miejscu pracy zatrudniane są osoby z niepełnosprawnościami.** Choć jest to znaczący odsetek, pozostaje on mniejszością, co pokazuje, że inkluzywność wobec tej grupy wciąż nie jest standardem w większości organizacji.

Czy w Twoim miejscu pracy pracują osoby niepełnosprawne?



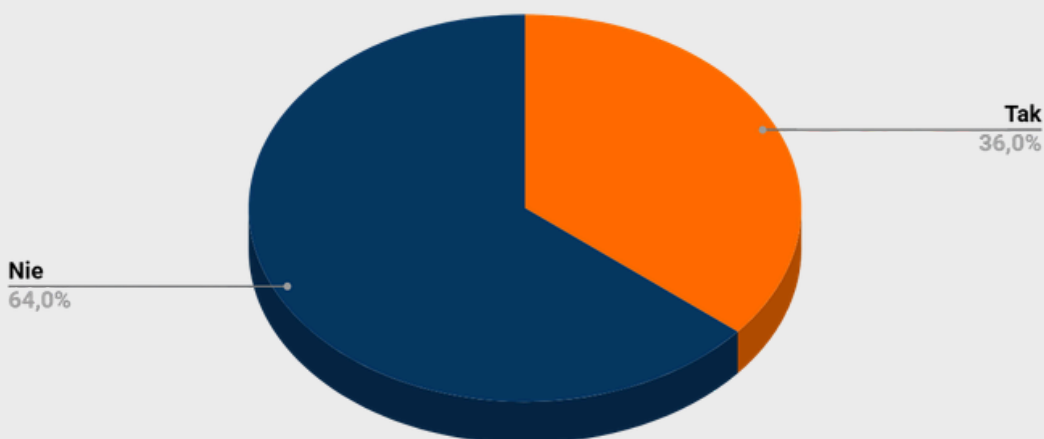
Ograniczona obecność osób z niepełnosprawnościami w miejscach pracy może być zarówno przyczyną, jak i skutkiem postrzeganych nierówności. Dane wskazują na stosunkowo niski poziom ich zatrudnienia w środowiskach reprezentowanych przez respondentów. Zwiększenie obecności osób z niepełnosprawnościami w organizacjach może stać się jednym z kluczowych elementów strategii równościowej i działań z zakresu społecznej odpowiedzialności firmy.

Dyskryminacja osób z niepełnosprawnościami – problem dostrzegany, ale często niewidoczny

Ponad jedna trzecia uczestników badania (36%) dostrzega dyskryminację osób z niepełnosprawnościami w miejscu pracy. To pokazuje, że problem jest zauważalny i realny w świadomości pracowników; nie jest marginalnym zjawiskiem i wymaga uwagi organizacyjnej.

Pozytywnym sygnałem jest to, że 64% respondentów nie zauważa bezpośredniego nierównego traktowania osób z niepełnosprawnościami. Może to wynikać z braku osobistych doświadczeń, niskiej obecności osób z niepełnosprawnościami w organizacjach (co potwierdzają wcześniejsze wyniki) oraz niewidoczności subtelnych form wykluczenia. Brak dostrzegania problemu nie musi jednak oznaczać jego nieistnienia – może świadczyć o ograniczonej świadomości pracowników lub niskiej reprezentacji osób z niepełnosprawnościami w zespołach.

Czy osoby z niepełnosprawnościami są dyskryminowane w miejscu pracy?



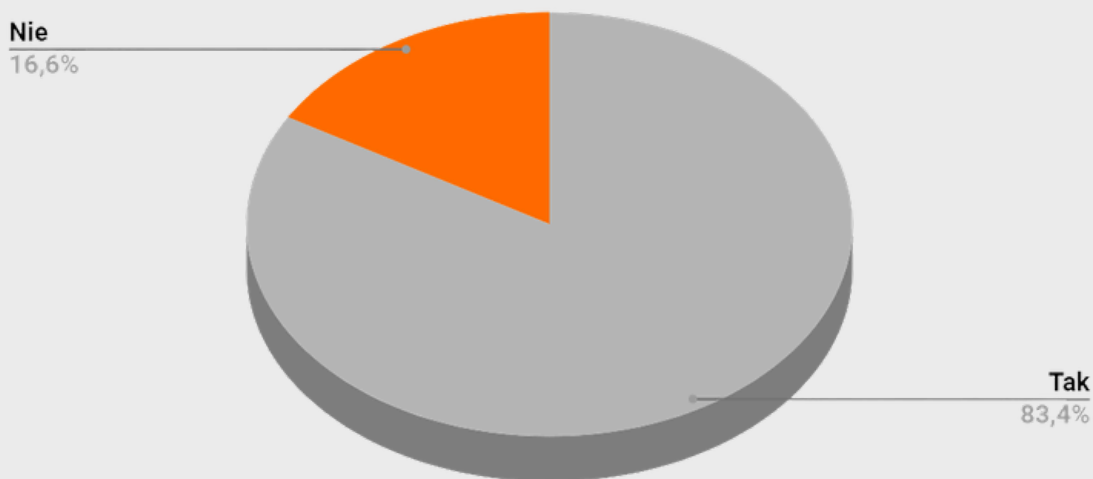
Choć większość respondentów nie dostrzega bezpośredniej dyskryminacji osób z niepełnosprawnościami w miejscu pracy, znaczna grupa badanych uważa, że takie zjawisko występuje. Wyniki wskazują, że wyzwaniem może być nie tylko eliminacja bezpośredniej dyskryminacji, ale również zwiększenie reprezentacji i widoczności osób z niepełnosprawnościami w środowisku pracy.

Osoby z niepełnosprawnościami mogą liczyć na pomoc

Większość badanych, tj. aż 83,4%, uważa, że osoby z niepełnosprawnościami mogą liczyć na wsparcie w przypadku dyskryminacji. To bardzo wysoki wynik, który wskazuje na przekonanie o istnieniu mechanizmów ochronnych oraz gotowości organizacji do reagowania. Może to świadczyć o postrzeganej dostępności procedur zgłaszania oraz o rosnącej świadomości praw pracowniczych.

Co szósta osoba (16,6%) uważa, że osoby z niepełnosprawnościami nie mogą liczyć na wsparcie. Mimo że jest to mniejszość, wynik ten wskazuje na możliwe problemy z zaufaniem do procedur, obawy przed konsekwencjami zgłoszenia lub słabą komunikację dotyczącą dostępnej pomocy.

Czy osoby niepełnosprawne mogą liczyć na wsparcie w przypadku dyskryminacji?

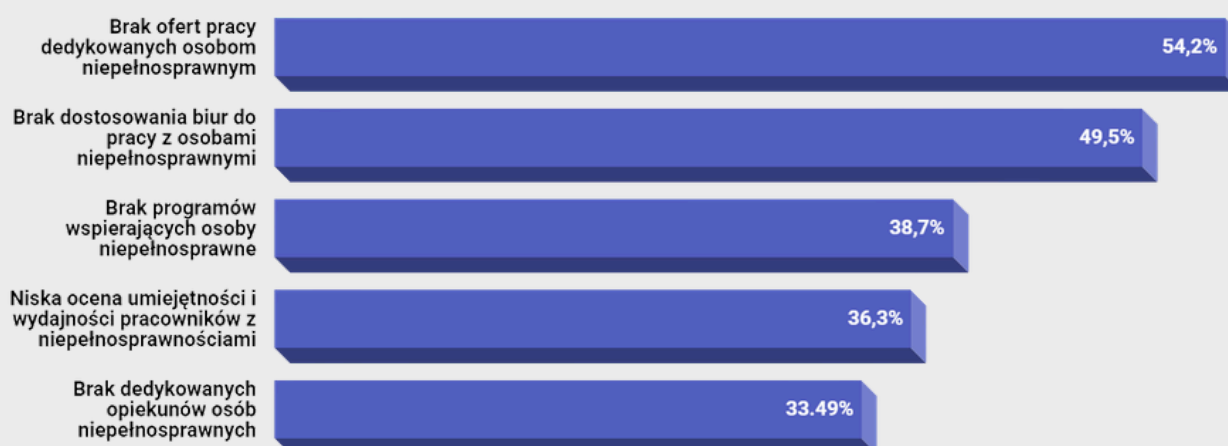


Zdecydowana większość respondentów uważa, że osoby z niepełnosprawnościami mogą liczyć na wsparcie w przypadku dyskryminacji, co jest pozytywnym sygnałem dotyczącym funkcjonowania mechanizmów ochronnych. Deklarowane poczucie wsparcia stanowi istotny fundament, jednak kluczowe jest, aby było ono potwierdzone praktyką i realną skutecznością podejmowanych działań.

Dyskryminacja osób niepełnosprawnych – bariery strukturalne i brak wsparcia

Osoby z niepełnosprawnościami w pracy napotykają przede wszystkim bariery strukturalne i systemowe, związane z ograniczonym dostępem do zatrudnienia i niewystarczającym wsparciem organizacyjnym. Najczęściej wskazywanym przejawem jest **brak ofert pracy dedykowanych osobom z niepełnosprawnościami (54,2%)**, co sugeruje, że bariery pojawiają się już na etapie rekrutacji.

Jaką formę przyjmuje dyskryminacja osób niepełnosprawnych?



Respondenci dostrzegają również **problemy związane z infrastrukturą – niemal połowa badanych (49,5%) wskazała na brak dostosowania biur do potrzeb osób z niepełnosprawnościami**. Kolejnymi istotnymi formami dyskryminacji są **brak programów wspierających (38,7%)**, **niedostateczna ocena umiejętności i wydajności pracowników z niepełnosprawnościami (36,3%)** oraz **brak dedykowanych opiekunów (33,5%)**.

Bariery dla osób z niepełnosprawnościami mają zarówno wymiar praktyczny (dostosowanie stanowisk i wsparcie), jak i kulturowy (niedocenywanie kompetencji), co wskazuje na potrzebę systemowych działań organizacyjnych, które zwiększą dostępność pracy i wsparcie dla tej grupy pracowników.

Jednym z największych wyzwań w obszarze przeciwdziałania dyskryminacji w miejscu pracy jest nie tylko samo występowanie takich sytuacji, ale przede wszystkim ich niezgłaszanie. Dlatego kluczowe jest budowanie środowiska opartego na zaufaniu, przejrzystej komunikacji oraz transparentnych procesach i procedurach, które wzmacniają wiarygodność systemów compliance - zgodności.

Zaufanie to proces długotrwały, wypełniony licznymi „sprawdzam”. Nie uda się go zbudować z dnia na dzień, tylko konsekwentnie, miesiąc po miesiącu. Nie składa się on z jednorazowych akcji, a z prowadzenia konsekwentnej polityki, opartej na przejrzystych zasadach.



Izabela Kesselring

Employee Relations Manager / FIEGE EQUITY POWER Project Leader

Na tej ścieżce kluczowe jest **edukowanie pracowników w zakresie DEI – Diversity / Equality / Inclusion, w tym różnic kulturowych**.

Obserwuję bardzo wyraźny trend związany z niezrozumieniem przez pracowników tego, czym dyskryminacja, czy mobbing tak naprawdę jest. Jeśli do tego dodamy nakładkę wielokulturowości, barier językowych oraz brak zrozumienia dla faktu, że nasze pochodzenie, środowisko, w którym żyjemy ma silny wpływ na to co myślimy, czy jak reagujemy w różnych sytuacjach, to mamy gotową mieszaninę wybuchową negatywnych emocji.

W miejscu, z którym jestem związana najdłużej, procesy compliance działają sprawnie dzięki przejrzystemu i usystematyzowanemu procedurom. Pracownicy mają do dyspozycji Dział Compliance, oferujący różne formy konsultacji – od bezpośrednich rozmów z ekspertami, przez kontakt e-mailowy i anonimowe skrzynki sugestii, po linię telefoniczną prowadzoną przez zewnętrznego podmiotu.

Wsparcie zapewnia też Konsultantka ds. Społecznych, pomagająca w kwestiach zawodowych i prywatnych.

Silne struktury reprezentacji załogi umożliwiają zgłaszanie problemów anonimowo, a osoby chcące poruszyć istotne dla siebie sprawy mogą bezpośrednio kontaktować się z Operations Managerami lub Dyrektorem Centrum, korzystając z polityki otwartych drzwi.

W całym procesie tworzenia środowiska pracy, które sprzyja pracownikom, dba o ich bezpieczeństwo wielopoziomowo, ważne jest **tworzenie transparentnych procesów, kanałów komunikacji wychodzącym naprzeciw różnym potrzebom współpracowników. Dbanie o przepływ informacji od momentu onboardingu, edukacja, a przede wszystkim na każdym kroku pokazywanie, że głos współpracowników jest ważny, a za zgłoszeniami idą usprawnienia i konkretne działania**, prowadzące do uzdrawiania obszarów, które potencjalnie mogą zagrażać harmonii środowiska pracy.

Tempo w jakim zmienia się otoczenie społeczno-gospodarcze, powoduje, że równie dynamicznie zmieniają się wyzwania, którym pracodawca musi sprostać, dlatego warto inwestować w działania związane z integracją pracowników, edukacją w temacie DEI i tworzenia ścieżek komunikacyjnych. Dobierajmy narzędzia do naszej sytuacji i potrzeb.



Ilona Miziewicz-Groszczyk

Redaktor naczelna magazynu Logistyka360

Z raportem Grupy T2S w ręku nasuwa mi się jedno fundamentalne pytanie, zanim zaczniemy masowo edukować i wdrażać polityki antydyskryminacyjne:

Dlaczego właściwie ktoś jest rasistą?

Co naprawdę powoduje antagonistyczne, wrogie postawy wobec „innych”?

Moim zdaniem na dnie bardzo często leży strach. Najbardziej klasyczny i dziś wciąż żywy:

Dokładnie ten sam mechanizm strachu słyszymy dzisiaj w rozmowach o postępie technologicznym:

„Roboty zabiorą nam pracę”.

„Automatyzacja zlikwiduje zawody”.

„Sztuczna inteligencja zostawi nas bez środków do życia”.

A teraz dojdźmy do paradoksu, który szczególnie boli w branży logistycznej: te same osoby, które boją się utraty pracy przez cudzoziemców, bardzo często w następnym zdaniu mówią: „Trzeba zatrzymać imigrację – czas na robotyzację”.

Tak właśnie brzmiał jeden z transparentów na listopadowym Marszu Niepodległości: „Stop imigracji – czas robotyzacji”. Strach przed „obcym” i strach przed „maszyną” to dwie twarze tego samego lęku – lęku przed utratą kontroli nad własnym życiem zawodowym i społecznym. **Dlatego uważam, że edukacja antydyskryminacyjna, która nie dotknie sedna – czyli nie zada pytania „dlaczego boisz się tego człowieka?” – będzie tylko gaszeniem symptomów.**

W logistyce i produkcji od lat z powodzeniem stosujemy metodę 5×Why.

Metoda 5 Why (po polsku najczęściej nazywana 5 razy dlaczego) to prosta, ale bardzo skuteczna technika analizy przyczyn źródłowych problemów. Pochodzi z systemu produkcyjnego Toyoty (Toyota Production System – TPS) i jest jednym z podstawowych narzędzi Lean Management oraz Kaizen.

Celem jest przejście od objawu (tego, co widać na powierzchni) do prawdziwej przyczyny źródłowej (root cause), której usunięcie zapobiegnie powrotowi problemu.

Dlaczego akurat 5 razy?

Taiichi Ohno (twórca TPS) stwierdził, że w większości przypadków po 5 pytaniach „dlaczego” udaje się dotrzeć do sedna. Może warto tę samą metodę zastosować do postaw rasistowskich i ksenofobicznych w miejscu pracy?

Jak to zrobić? Przyjmując skargę, jednocześnie pytamy drugą stronę pięć razy „dlaczego?”, żeby dotrzeć do prawdziwej przyczyny problemu. Zrozumienie strachu nie usprawiedliwia rasizmu. Ale zrozumienie strachu pozwala skuteczniej z nim pracować – przeciwdziałać rasizmowi.

Edukacja i jeszcze raz #edukacja!głupcze!

Na koniec przywołuję słowa Maria Skłodowska-Curie, które w tym kontekście brzmią wyjątkowo mocno: „W życiu niczego nie należy się bać, trzeba to tylko zrozumieć.”

Zakończenie

- Badanie wskazuje, że dyskryminacja wiekowa i strukturalna wciąż występuje w polskich miejscach pracy – osoby po 45. roku życia często napotykają bariery zarówno formalne, związane z wąsko określonymi wymaganiami rekrutacyjnymi i algorytmami selekcji CV, jak i nieformalne, wynikające ze stereotypów dotyczących elastyczności czy sposobu pracy.
- W zróżnicowanych zespołach wielopokoleniowych i międzykulturowych mogą pojawiać się napięcia wynikające z różnic wartości, stylów komunikacji czy oczekiwań, co wymaga świadomego budowania kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu, szacunku i jasnych zasadach współpracy.
- Jednocześnie raport podkreśla, że obecność osób doświadczonych oraz cudzoziemców jest wartością dodaną – zwiększa innowacyjność, kreatywność i efektywność zespołów, a odpowiednio zarządzana różnorodność przynosi korzyści całej gospodarce. Bardzo istotna jest rola państwa – w sytuacji, gdy społeczeństwo w dużym stopniu opiera swoje oceny na stereotypach, wymaga to działań systemowych i edukacyjnych w obszarze różnorodności i równości.
- W związku z tym kluczowe jest wzmocnienie regulacji antydyskryminacyjnych, edukacja pracodawców i kadry menedżerskiej w zakresie równego traktowania oraz kompetencji międzykulturowych, wprowadzanie skutecznych procedur zgłaszania przypadków dyskryminacji i mobbingu, a także regularne monitorowanie i audyty w zakresie równości w miejscu pracy. Działania te powinny iść w parze z kampaniami zwiększającymi świadomość społeczną o wartościach różnorodności i znaczeniu inkluzywnego podejścia do wszystkich pracowników.
- Wśród rekomendowanych działań dla rządzących i pracodawców warto wymienić m.in.: wzmocnienie przepisów prawa pracy i mechanizmów ochrony zgłaszających; programy edukacyjne i szkoleniowe dla kadry zarządzającej, dotyczące przeciwdziałania stereotypom i zarządzania różnorodnością; promowanie polityk równościowych w firmach, w tym procedur zgłaszania nadużyć, mentoringu i wsparcia psychologicznego dla pracowników; prowadzenie regularnych audytów i badań w obszarach rekrutacji, wynagrodzeń, awansów oraz klimatu pracy; kampanie społeczne podnoszące świadomość korzyści płynących z różnorodności; a także wsparcie integracji cudzoziemców w miejscu pracy poprzez onboarding, szkolenia międzykulturowe i dostępne językowo procedury zgłaszania nieprawidłowości.



Podziękowania

Zarząd Grupy T2S składa serdeczne podziękowania Partnerom tegorocznego raportu:



- Business Centre Club
- Business Centre Club Kobiety
- Fundacji Heart & Mind – Wisdom of Generations
- Fundacji Polka XXI wieku
- Fundacji Polskie Forum Migracyjne
- Stowarzyszeniu przeciw Antysemityzmowi i Ksenofobii -Otwarta Rzeczpospolita
- redakcjom - Logistyka 360, PulsHR.pl i HRNews.pl
- oraz ekspertom i kadrze naukowej, którzy w istotny sposób przyczynili się do powstania raportu i zaakcentowania wagi jaką stanowi dyskryminacja na polskim rynku pracy

- Prof. dr hab. Agata Lulewicz-Sas – Kierownik Zakładu Zarządzania Kapitałem Ludzkim, w Instytucie Kapitału Ludzkiego (w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa)
- Dr hab. Jolanta Rzegocka – Prezes Fundacji Polka XXI wieku
- Dr Magdalena M. Baran – adiunkt w Instytucie Filozofii i Socjologii Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie; redaktor prowadząca miesięcznik „Liberté!”
- Dr Anna Tryfon-Bojarska, Szkoła Główna Handlowa
- Dr Żaneta Rojek – Prezes Zarządu w Fundacji Universum Młodych
- Dr Ewa Rumińska-Zimny – V-ce Prezes Stowarzyszenia Kongres Kobiet

- Agnieszka Kosowicz – Prezes Fundacji Polskie Forum Migracyjne
- Agnieszka Operhalska - Fundacja Heart & Mind – Wisdom of Generations
- Aleksandra Karasińska – Dyrektor Fundacji Ringier Axel Springer Polska
- Angelika Szafran - Chief People Officer w McDonald's Polska
- Damian Wutke - Prezes Zarządu Stowarzyszenia przeciw Antysemityzmowi i Ksenofobii - Otwarta Rzeczpospolita
- Ewelina Rozpara - Dyrektor Marketingu i Komunikacji, Business Centre Club
- Ilona Miziewicz-Groszyk – Redaktor Naczelna magazynu Logistyka 360
- Izabela Kesselring – Employee Relations Manager / Fiege Equality Power Project Leader
- Kamil Trawka - Dyrektor Łoży Dolnośląskiej BCC

Ponadto pragniemy wyrazić wdzięczność wszystkim uczestnikom badań.

HRnews.pl

LOGISTYKA360
technologie i innowacje dla Twojego biznesu

pulsHR.pl

BCC

heart
& mind
wisdom of generations

BCC
KOBIECY

Otwarta
Rzeczpospolita

FUNDACJA
Polskie
Forum
Migracyjne

POLKA

STOP RASIZMOWI W PRACY