



NEGOCJOWANIE POLITYK WŁĄCZAJĄCYCH W MIEJSCU PRACY

**PRAKTYCZNY PODRĘCZNIK DLA
PRZEDSTAWICIELI I PRZEDSTAWICIELEK
ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH**

*Włączające miejsce pracy nie powstaje samo. Musi zostać wysłuchane,
wynegocjowane, zapisane, wdrożone, monitorowane i bronięte zbiorowo.*

Spis treści

Wprowadzenie

Rozdział 1. Czym są polityki włączające w miejscu pracy?

Rozdział 2. Ramy prawne i polityczne

Rozdział 3. Diagnoza sytuacji w zakładzie pracy

Rozdział 4. Od problemu do postulatu związkowego

Rozdział 5. Przygotowanie do negocjacji

Rozdział 6. Prowadzenie negocjacji

Rozdział 7. Obszary możliwych negocjacji

Rozdział 8. Jak zapisywać uzgodnienia?

Rozdział 9. Wdrażanie i monitorowanie porozumienia

Rozdział 10. Studia przypadków

Rozdział 11. Praktyczny zestaw narzędzi

Podsumowanie

10 zasad skutecznego negocjowania polityk włączających

Bibliografia i wykaz podstawowych regulacji

Źródła projektowe FairForward

Zastrzeżenie prawne

Wprowadzenie

Ten podręcznik jest narzędziem pracy dla przedstawicielek i przedstawicieli związków zawodowych, którzy chcą skuteczniej negocjować z pracodawcami polityki, porozumienia, regulaminy i układy zbiorowe uwzględniające różnorodność, równe traktowanie i włączenie społeczne (Diversity, Equity and Inclusion, dalej: DEI). Nie jest to komentarz prawny ani podręcznik HR. Jego perspektywa jest związkowa: chodzi o to, aby doświadczenia pracowników zamienić w postulaty, zapisać je w wiążących dokumentach i dopilnować, żeby naprawdę działały.

Dlaczego związki zawodowe powinny zajmować się politykami włączającymi

Związki zawodowe powstały po to, by wzmacniać tych, którzy indywidualnie mają słabszą pozycję wobec pracodawcy. Dziś oznacza to także ochronę osób, których sytuację osłabia płeć, wiek, niepełnosprawność, pochodzenie, status migracyjny, wyznanie, język, stan zdrowia, orientacja seksualna, tożsamość płciowa, forma zatrudnienia lub obowiązki opiekuńcze. Dyskryminacja niemal zawsze przekłada się na warunki pracy: niższą płacę, mniej stabilną umowę, pomijanie przy awansie, gorszy dostęp do szkoleń i mniejsze poczucie bezpieczeństwa. To jest klasyczne zadanie związków zawodowych.

Dlaczego samo przestrzeganie prawa może nie wystarczyć

Raporty krajowe FairForward pokazują powtarzalny wzór: formalne gwarancje równości istnieją, ale osoby z grup wrażliwych nadal napotykają bariery w dostępie do pracy, awansu i skutecznej ochrony. Problemem nie jest wyłącznie brak przepisów, lecz brak egzekwowania, brak zaufania do procedur, niewiedza pracowników oraz strach przed odwetem. Prawo wyznacza minimum. Zadaniem związku jest negocjować rozwiązania, które to minimum urealniamy i wykraczają poza nie.

Rola negocjacji zbiorowych

Polityka różnorodności przyjęta jednostronnie przez pracodawcę bywa ważnym krokiem, ale jest słabsza niż rozwiązanie wynegocjowane z reprezentacją pracowników. Przewaga związku polega na tym, że potrafi połączyć pojedyncze doświadczenia w problem zbiorowy i wymusić odpowiedzialność organizacyjną: terminy, osoby odpowiedzialne, mierniki i monitoring. Dopiero zapis w układzie, porozumieniu lub regulaminie sprawia, że włączenie przestaje być deklaracją, a staje się obowiązkiem.

Jak korzystać z podręcznika

Podręcznik prowadzi przez cały cykl działania: od diagnozy problemu, przez sformułowanie postulatu i przygotowanie strategii, po zawarcie porozumienia, wdrożenie jego zapisów i ocenę rezultatów. Rozdziały 1–2 budują wspólny język i ramy prawne. Rozdziały 3–6 opisują proces negocjacyjny krok po kroku. Rozdział 7 podaje gotowe propozycje dla konkretnych obszarów. Rozdziały 8–9 uczą, jak zapisywać i monitorować uzgodnienia. Rozdziały 10–11 to studia przypadków oraz narzędzia gotowe do wydruku. Każdy rozdział można czytać osobno, w zależności od etapu, na którym jesteś.

Informacja o projekcie i źródłach

Podręcznik syntetyzuje materiały projektu FairForward: raporty prawne i raporty z grup fokusowych z krajów partnerskich, wnioski z Forum Inkluzyjności oraz materiały szkoleń CIAT (podstawowe szkolenie z zakresu włączenia i budowania świadomości) i SIAT (strategiczne szkolenie z rzecznictwa i negocjacji), a także ćwiczenia z projektowego Playbooka. Miejsca oznaczone jako „przykład modelowy” prezentują sytuacje edukacyjne, a nie rzeczywiste ustalenia projektowe.

Test związkowy

Jeżeli problem dotyczy warunków pracy, płacy, bezpieczeństwa, awansu, stabilności zatrudnienia, godności, dostępu do informacji lub ochrony przed arbitralnością — jest to temat związkowy, niezależnie od tego, jak zostanie nazwany.

Rozdział 1. Czym są polityki włączające w miejscu pracy?

Cel rozdziału: wprowadzić wspólny język DEI i pokazać, czym różni się formalna równość od rzeczywistej równości szans oraz jakie bariery napotykają pracownicy.

1.1. Podstawowe pojęcia

Poniższe pojęcia porządkują rozmowę z pracodawcą. W dokumentach zakładowych warto używać ich świadomie, bo tworzą konkretne obowiązki.

Pojęcie	Znaczenie w praktyce negocjacyjnej
Różnorodność	Faktyczna obecność osób o różnych doświadczeniach, tożsamościach i sytuacjach życiowych w miejscu pracy.
Włączenie (inkluzja)	Takie organizowanie pracy, aby różne osoby mogły realnie uczestniczyć, korzystać z praw i czuć się bezpiecznie.
Równość	Brak gorszego traktowania oraz dostęp do porównywalnych szans, zasobów i ochrony.
Sprawiedliwość (equity)	Dostosowanie wsparcia do różnych punktów startu pracowników. Nie zawsze oznacza identyczne traktowanie.
Dostępność	Zaprojektowanie stanowisk, narzędzi, budynków i informacji tak, by mogli z nich korzystać wszyscy pracownicy.
Intersekcyjność	Nakładanie się kilku cech i sytuacji (np. migrantka, kobieta, osoba z niepełnosprawnością) i związanych z nimi barier.
Upředzenia i stereotypy	Automatyczne, często nieuświadamione założenia o ludziach, które wpływają na decyzje kadrowe.
Dyskryminacja strukturalna	Nierówność wbudowana w reguły i praktyki organizacji, a nie tylko w pojedyncze zachowania.
Mikroagresje	Drobne, powtarzalne komunikaty i zachowania sygnalizujące komuś, że jest „nie na miejscu”.

1.2. Równość formalna a rzeczywista równość szans

Równość formalna oznacza, że przepis brzmi tak samo dla wszystkich. Rzeczywista równość szans wymaga usunięcia barier, które sprawiają, że ten sam przepis działa gorzej wobec niektórych osób. Przykład: regulamin szkoleń dostępny wyłącznie po polsku i tylko w formie pisemnej formalnie obejmuje wszystkich, ale w praktyce wyklucza pracowników słabo znających język i osoby z niepełnosprawnością wzroku. Negocjacje włączające polegają na przechodzeniu od równości „na papierze” do równości w praktyce.

W praktyce

Nie pytaj tylko „czy zasada jest równa dla wszystkich?”. Zapytaj „kto w praktyce nie może z niej skorzystać i dlaczego?”. To drugie pytanie prowadzi do konkretnego postulatu.

1.3. Najczęstsze bariery w miejscu pracy

- bariery informacyjne i językowe (dokumenty niezrozumiałe, brak tłumaczeń, żargon);
- bariery architektoniczne i techniczne (nie dostępne budynki, narzędzia, systemy);
- bariery proceduralne (brak jasnych kryteriów awansu, uznaniowość, brak procedury skargowej);
- bariery kulturowe (żarty, stereotypy, „tak się u nas robi”, presja dyspozycyjności);
- bariery ekonomiczne (niższe płace, gorsze umowy, brak dostępu do premii i benefitów);

- strach przed odwetem, który sprawia, że problemy pozostają niewidoczne.

1.4. Grupy szczególnie narażone na nierówne traktowanie

Podręcznik celowo stosuje otwarty katalog. Ta sama osoba może należeć do kilku grup naraz. W działaniach FairForward szczególnie widoczne były doświadczenia:

- kobiet oraz osób z obowiązkami opiekuńczymi;
- osób starszych (55+) oraz młodych pracowników i stażystów;
- pracowników migrujących i cudzoziemskich;
- osób z niepełnosprawnościami, osób z problemami zdrowia psychicznego i osób neuroróżnorodnych;
- osób LGBTQIA+;
- pracowników zatrudnionych czasowo, agencyjnie, przez podwykonawców lub za pośrednictwem platform;
- pracowników nisko opłacanych;
- osób narażonych na dyskryminację ze względu na pochodzenie, narodowość, wyznanie, wiek, płeć, orientację seksualną, tożsamość płciową lub stan zdrowia.

Zasada krzyżowości (intersekcjonalności)

Dobre negocjacje nie pytają tylko „do jakiej grupy należy pracownik?”, ale „jakie bariery nakładają się na siebie?”. Migrantka pracująca w outsourcingu może doświadczać jednocześnie bariery językowej, płacowej i lęku przed utratą zatrudnienia.

1.5. Znaczenie głosu pracowników

Polityki włączające projektowane bez udziału osób, których dotyczą, często rozwiązują niewłaściwy problem. Głos pracowników z grup niedostatecznie reprezentowanych jest najważniejszym źródłem wiedzy o rzeczywistych barierach — i jednocześnie źródłem mandatu związku do negocjacji.

Najważniejsze wnioski dla związku zawodowego

- DEI to nie hasło, lecz zestaw konkretnych warunków pracy: płacy, bezpieczeństwa, dostępu i godności.
- Kluczowe pytanie brzmi nie „czy zasada jest równa?”, ale „kto nie może z niej skorzystać i dlaczego?”.
- Katalog grup jest otwarty, a bariery często się nakładają — myśl krzyżowo.
- Bez głosu pracowników z grup wrażliwych polityka włączająca traci trafność i mandat.

Rozdział 2. Ramy prawne i polityczne

Cel rozdziału: pokazać najważniejsze regulacje oraz — przede wszystkim — jak wykorzystać je w praktyce negocjacyjnej.

Nie jest to komentarz prawny. Odróżniaj cztery poziomy: obowiązek prawny, dobrą praktykę, postulat związkowy oraz rozwiązanie możliwe do uzgodnienia w rokowaniach. Prawo wyznacza minimum — zadaniem związku jest je urealniać i negocjować ponad nie.

Uwaga o dacie i adaptacji

Stan prawny na sierpień 2026 r. Prawo różni się między krajami, dlatego rozwiązania należy dostosować do przepisów krajowych. Logika działania jest wspólna: diagnoza → mandat → postulat → negocjacje → zapis → wdrożenie → monitoring.

Poniższa tabela zestawia kluczowe obszary. Dla każdego wskazuje podstawę prawną, co wynika z niej dla związku oraz co można wynegocjować ponad ustawowe minimum.

Obszar / podstawa prawna	Co wynika dla związku	Co negocjować ponad minimum
Równe traktowanie i zakaz dyskryminacji (Karta praw podst. art. 21, 23; art. 19 TFUE; dyr. 2000/43, 2000/78, 2006/54;	Ochrona przed dyskryminacją bezpośrednią i pośrednią na każdym etapie; w sporze ciężar dowodu spoczywa na pracodawcy.	szersze definicje (dyskryminacja krzyżowa), zakładowa procedura z terminami, coroczny przegląd równości, szkolenia kadry, udział związku w rozpatrywaniu zgłoszeń
Równość wynagrodzeń i jawność płac (art. 157 TFUE; dyr. 2006/54; dyr. 2023/970;	Rośnie prawo do informacji o kryteriach ustalania i progresji płac; przy dużej luce — wspólna ocena wynagrodzeń z udziałem przedstawicieli związków zawodowych.	coroczny audyt luki płacowej wg płci, formy zatrudnienia i stanowiska; przejrzyste widełki; plan naprawczy; konsultacje — także poniżej progów ustawowych
Molestowanie, przemoc, mobbing (dyr. równościowe; Konwencja MOP nr 190)	Pracodawca ma obowiązek przeciwdziałać; molestowanie jest formą dyskryminacji.	protokół antyprzemocowy z wielokanałowym zgłaszaniem, ochroną przed odwetem, terminami reakcji, wsparciem osoby zgłaszającej i udziałem związku
Rodzicielstwo i równowaga pracy (dyr. 2019/1158))	Prawo do wnioskowania o elastyczną organizację pracy i do uprawnień opiekuńczych bez negatywnych konsekwencji.	przewidywalne grafiki, gwarancja powrotu na stanowisko, dodatkowe dni opiekuńcze, szybka procedura wniosków, zakaz kary za korzystanie z uprawnień
Niepełnosprawność i dostępność (Konwencja ONZ o prawach osób z niepełnosprawnościami; dyr. 2000/78 — racjonalne usprawnienia; przepisy krajowe)	Pracownik ma prawo do racjonalnych usprawnień; odmowa musi być uzasadniona.	procedura wniosków z terminem i pisemnym uzasadnieniem odmowy, budżet na dostosowania, audyt dostępności, ochrona danych o zdrowiu
Nietypowe formy zatrudnienia (dyr. 2008/104, 2019/1152, 2022/2041)	Pracownicy tymczasowi mają prawo do podstawowych warunków porównywalnych z zatrudnionymi bezpośrednio.	rozszerzenie standardów BHP, antydyskryminacyjnych i informacyjnych na agencje i podwykonawców; ścieżki stabilizacji zatrudnienia

Obszar / podstawa prawna	Co wynika dla związku	Co negocjować ponad minimum
Ochrona sygnalistów i zakaz odwetu (dyr. 2019/1937)	Fundament ochrony osób zgłaszających naruszenia i zakazu odwetu; związek może być bezpiecznym kanałem zgłoszeń.	spójność procedur zgłaszania dyskryminacji z ochroną sygnalistów; rola związku w przyjmowaniu i monitorowaniu zgłoszeń
Dialog społeczny i rokowania (Karta praw podst.; konwencje MOP nr 87 i 98)	Ustawowe uprawnienia do informacji, konsultacji i rokowań — to one zamieniają postulaty w wiążące zapisy.	układy i porozumienia obejmujące DEI, dostęp do danych zagregowanych, wspólne komisje, współtworzenie regulaminów

Najczęstszy błąd

Traktowanie DEI jako tematu „światopoglądowego” poza agendą związkową. To temat warunków pracy, płacy, bezpieczeństwa i godności — rdzeń rokowań zbiorowych. Powiązanie przepisów o równym traktowaniu z uprawnieniami związków było wątkiem szkolenia CIAT.

Najważniejsze wnioski dla związku zawodowego

- Prawo to minimum; wartość związku polega na negocjowaniu ponad nie i urealnieniu istniejących gwarancji.
- W sporach o dyskryminację ciężar dowodu spoczywa na pracodawcy — to mocna pozycja wyjściowa.
- Jawność wynagrodzeń (dyr. 2023/970) wzmacnia mandat związków zawodowych do prowadzenia audytów płac.
- Dla każdej regulacji pytaj: co daje pracownikowi, co daje związkowi, o co negocjować ponad minimum, jakie ryzyko ponosi pracodawca.

Rozdział 3. Diagnoza sytuacji w zakładzie pracy

***Cel rozdziału:** pokazać krok po kroku, jak związek może rozpoznać problemy i odróżnić wrażenie od udokumentowanego faktu.*

Dobra diagnoza łączy dwa źródła: relacje pracowników (co ludzie przeżywają) oraz dane organizacyjne (co widać w liczbach i dokumentach). Jedno bez drugiego jest słabe: same liczby nie tłumaczą przyczyn, a same historie łatwo zbagatelizować.

3.1. Skąd czerpać wiedzę

- **Skargi i zgłoszenia:** co i jak często zgłaszają pracownicy oraz jak sprawy są rozpatrywane.
- **Anonimowe ankiety:** pytania o doświadczenia i bariery, bez wymuszania ujawniania wrażliwych cech tożsamości.
- **Rozmowy:** z pracownikami z grup niedostatecznie reprezentowanych.
- **Dane kadrowe:** struktura zatrudnienia, typy umów.
- **Analiza wynagrodzeń:** widełki, premie, dodatki i różnice między grupami i formami zatrudnienia.
- **Awanse, szkolenia, świadczenia:** kto i jak często z nich korzysta.
- **Warunki pracy i dostępność:** audyt budynków, stanowisk, narzędzi i komunikacji.
- **Dokumenty:** regulaminy, procedury, układy zbiorowe i ogłoszenia o pracę.

Uwaga prawna

Dane potrzebne do diagnozy muszą być przetwarzane zgodnie z prawem ochrony danych. Negocjuj dane zagregowane, dobrowolne, anonimowe lub pseudonimizowane — nie kontrolę nad prywatnym życiem pracowników.

3.2. Pytania diagnostyczne

Poniższe pytania pomagają zobaczyć bariery ukryte w codziennych praktykach:

- Kto ma realny dostęp do informacji o prawach, procedurach i wynagrodzeniach?
- Kto ma wpływ na grafik i organizację pracy, a kto nie?
- Kto awansuje i według jakich kryteriów? Czy są one jawne?
- Kto boi się zgłaszać problemy i dlaczego?
- Kto nie przychodzi na zebrania związkowe i co go zniechęca?
- Które stanowiska i budynki są niedostępne dla osób z niepełnosprawnościami?
- Czy pracownicy na umowach czasowych, agencyjnych i u podwykonawców są traktowani gorzej?

Co może powiedzieć pracodawca?

„Nie mamy problemu, bo nie ma skarg.” Brak skarg częściej oznacza brak zaufania do procedury niż brak naruszeń. Odpowiedzią jest anonimowa ankieta, dyżury związkowe i bezpieczne kanały zgłoszeń — a nie uznanie, że problemu nie ma.

3.3. Checklista: czy w naszej organizacji jest problem wymagający negocjacji?

Checklista

- Powtarzają się skargi lub sygnały dotyczące określonej grupy pracowników.
- Dane pokazują różnice w płacach, awansach lub dostępie do szkoleń między grupami.
- Pracownicy nie znają procedury zgłaszania lub jej nie ufają.
- Brakuje jasnych, jawnych kryteriów awansu lub zaszerzowania.
- Budynki, stanowiska lub dokumenty są niedostępne dla części pracowników.
- Osoby na nietypowych umowach mają węższy dostęp do praw i świadczeń.
- Zdarzają się żarty i zachowania naruszające godność, które są normalizowane.
- Jeżeli zaznaczono choćby dwa punkty — jest podstawa do przygotowania postulatu.

Najważniejsze wnioski dla związku zawodowego

- Łącz relacje pracowników z danymi organizacyjnymi — dopiero razem tworzą mocny dowód.
- Brak skarg nie jest dowodem braku problemu; częściej świadczy o braku zaufania.
- Dane zbieraj legalnie, w formie zagregowanej i z poszanowaniem prywatności.
- Checklista diagnostyczna pomaga zdecydować, czy temat jest gotowy do negocjacji.

Rozdział 4. Od problemu do postulatu związkowego

Cel rozdziału: nauczyć, jak przekształcić zidentyfikowany problem w konkretny, mierzalny i możliwy do zapisania postulat.

Pracownicy zwykle zgłaszają problem jako doświadczenie: „nikt mnie nie słucha”, „boję się zgłosić”, „nie awansuję”, „żarty o moim akcencie są normalne”. Zadaniem związku jest przetłumaczyć doświadczenie na język negocjacji.

4.1. Dziesięć kroków od problemu do postulatu

1. Opisz problem konkretnie (co, gdzie, jak często).
2. Wskaż grupę pracowników, której problem dotyczy (uwzględnij nakładanie się cech).
3. Zgromadź dowody (dane, relacje, dokumenty, wyniki ankiet).
4. Określ przyczyny (odróżnij objaw od źródła).
5. Zdefiniuj cel (jaką zmianę chcesz osiągnąć).
6. Przygotuj rozwiązanie (konkretny zapis, procedurę lub mechanizm).
7. Oszacuj koszty i korzyści (także koszt bezczynności pracodawcy).
8. Przygotuj argumentację (prawną, organizacyjną, ekonomiczną i społeczną).
9. Ustal sposób wdrożenia (kto, co, w jakim terminie).
10. Zaprojektuj monitoring (wskaźnik, źródło danych, częstotliwość, rola związku).

4.2. Postulat zbyt ogólny a postulat operacyjny (mierzalny)

Postulat zbyt ogólny	Postulat operacyjny (mierzalny)
„Pracodawca powinien wspierać różnorodność.”	„Pracodawca wprowadzi coroczny audyt wynagrodzeń w podziale na płeć, formę zatrudnienia i kategorię stanowiska, a jego wyniki będą konsultowane ze związkiem.”
„Trzeba poprawić dostępność.”	„W ciągu 12 miesięcy pracodawca przeprowadzi audyt dostępności budynków i narzędzi oraz przyjmie plan dostosowań z budżetem i terminami.”
„Zero tolerancji dla molestowania.”	„Pracodawca wdroży protokół antymolestujący z terminem 7 dni na potwierdzenie zgłoszenia, ochroną przed odwetem i udziałem związku w rozpatrywaniu spraw.”

Najczęstszy błąd

Zatrzymanie się na deklaracji intencji („będziemy wspierać”, „dążymy do”). Deklaracja bez terminu, osoby odpowiedzialnej i miernika nie jest zobowiązaniem. Zamień ją na czynność: kto, co, do kiedy i jak sprawdzane.

4.3. Karta postulatu negocjacyjnego

Kartę wypełnia się dla każdego postulatu przed rozmowami z pracodawcą. Narzędzie to jest powtórzone w rozdziale 11.

Pole karty	Treść
Problem	Na czym polega bariera?
Osoby, których dotyczy	Które grupy? Czy występuje dyskryminacja krzyżowa?

Pole karty	Treść
Dowody	Dane, relacje, skargi, wyniki ankiet, dokumenty.
Podstawa prawna	Który przepis lub zapis układu można wskazać?
Proponowane rozwiązanie	Konkretny zapis, procedura lub mechanizm.
Cel minimalny	Rozwiązanie niezbędne — poniżej nie schodzimy.
Cel optymalny	Rozwiązanie najlepsze z możliwych.
Możliwe ustępstwa	Co możemy oddać i pod jakim warunkiem?
Argumenty pracodawcy	Jakie zastrzeżenia się pojawiają?
Odpowiedzi związku	Jak odpowiemy prawnie, organizacyjnie, ekonomicznie i społecznie?
Sposób monitorowania	Kto, kiedy i jak sprawdzi wykonanie?

Najważniejsze wnioski dla związku zawodowego

- Doświadczenie pracownika przetłumacz na czynność: kto, co, do kiedy i jak sprawdzane.
- Odróżniaj deklarację od mierzalnego zobowiązania oraz jednorazową inicjatywę od zmiany strukturalnej.
- Karta postulatu porządkuje dowody, cele i możliwe ustępstwa przed rozmową z pracodawcą.
- Dobry postulat od początku zawiera sposób monitorowania.

Rozdział 5. Przygotowanie do negocjacji

Cel rozdziału: przygotować zespół, mandat i strategię, zanim rozpocznie się rozmowa z pracodawcą.

Większość negocjacji rozstrzyga się przed pierwszym spotkaniem. Dobre przygotowanie oznacza jasny mandat, znajomość interesów obu stron, dane, plan komunikacji oraz świadomość własnej alternatywy.

5.1. Podstawowe pojęcia negocjacyjne

Poniższe pojęcia wyjaśniamy na przykładach związanych z polityką włączającą. Były one ćwiczone m.in. podczas szkolenia SIAT (ćwiczenie „Negocjuj to!”).

Pojęcie	Wyjaśnienie na przykładzie DEI
Stanowisko a interes	Stanowisko: „nie wprowadzimy nowej procedury”. Interes ukryty: obawa o koszty i biurokrację. Negocjuj interes, nie stanowisko.
BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement)	Najlepsza alternatywa wobec porozumienia, np. skarga do inspekcji, spór zbiorowy lub kampania publiczna, gdy pracodawca odmawia audytu płac.
ZOPA (Zone of Possible Agreement)	Obszar możliwego porozumienia — zakres rozwiązań akceptowalnych dla obu stron, np. audyt płac przy zachowaniu poufności danych.
Cele min. i maks.	Minimum: procedura usprawnień z terminem. Maksimum: procedura plus budżet, audyt dostępności i monitoring.
Punkty graniczne	Granica, poniżej której nie schodzimy, np. brak ochrony przed odwetem jest nie do przyjęcia.
Ustępstwa warunkowe	„Zgodzimy się na pilotaż w jednym dziale, jeśli wynik będzie oceniony wspólnie po 6 miesiącach.”
Pakietowanie postulatów	Łączenie kilku spraw, by umożliwić wymianę (np. elastyczność grafiku plus przejrzystość awansów).
Kryteria obiektywne	Odwołanie do prawa, danych i standardów branżowych zamiast do „dobrej woli”.
Negocjacje problemowe vs pozycyjne	Problemowe: wspólne szukanie rozwiązania w oparciu o interesy. Pozycyjne: przepychanie żądań. Preferuj problemowe.

5.2. Zespół negocjacyjny i podział ról

Rola	Zadanie
Prowadzący/a	Prowadzi rozmowę, pilnuje agendy i celów.
Ekspert/ka merytoryczny/a	Zna dane, prawo i szczegóły postulatu.
Osoba od relacji	Obserwuje emocje, deeskaluje, buduje kontakt.
Protokolant/ka	Zapisuje ustalenia, terminy i osoby odpowiedzialne.

5.3. Mandat, interesy i alternatywy

- Uzgodnij w organizacji związkowej, że temat jest częścią agendy — to Twój mandat.
- Przygotuj analizę interesów obu stron (nie tylko stanowisk).
- Określ BATNA i najlepszy przewidywany scenariusz pracodawcy.
- Zbierz dane, dokumenty i — za zgodą oraz z ochroną poufności — historie pracowników.
- Zaplanuj komunikację z członkami związku przed i po negocjacjach.

Uwaga prawna — ochrona osób zgłaszających

Nie ujawniaj tożsamości ani historii konkretnych osób bez ich zgody. Nawet argumentacja w dobrej intencji może narazić pracownika na odwet lub stygmatyzację. Używaj danych zagregowanych i anonimowych przykładów.

5.4. Matryca celów i mapa interesariuszy

Postulat	Cel minimalny	Cel optymalny	Punkt graniczny
Audyt płac	Audyt raz w roku	Audyt + plan naprawczy + konsultacje	Brak jakiegokolwiek audytu
Dostępność	Procedura usprawnień	Procedura + budżet + audyt	Brak terminu odpowiedzi

Mapa interesariuszy pomaga wskazać sojuszników, przeciwników i osoby niezdecydowane. Narzędzie „siatki władzy i interesów” pochodzi z Playbooka i szkolenia SIAT.

Aktor	Wpływ	Postawa	Strategia związku
Zarząd / dyrekcja	wysoki	neutralna / oporna	argumenty ryzyka, kosztów rotacji i reputacji, zgodność z prawem
Dział kadr (HR)	średni/wysoki	wspierająca, ostrożna	wspólne procedury, dane, współodpowiedzialność
Menedżerowie liniowi	wysoki w praktyce	zróznicowana	szkolenia, jasne obowiązki, wsparcie i sankcje
Pracownicy z grup wrażliwych	niski formalny	kluczowe źródło wiedzy	bezpieczne konsultacje, poufność, reprezentacja
Organizacje społeczne	średni	często wspierająca	ekspertyza, wsparcie w komunikacji, koalicja

Checklista przygotowania do negocjacji

- Znamy doświadczenia pracowników z grup najbardziej narażonych na wykluczenie.
- Mamy dane o rekrutacji, umowach, szkoleniach, awansach, płacach i skargach.
- Postulat jest konkretny, mierzalny i możliwy do zapisania.
- Znamy cel minimalny, optymalny i punkt graniczny.
- Przewidzieliśmy argumenty pracodawcy i przygotowaliśmy odpowiedź.
- Wiemy, kto będzie monitorował wdrożenie.
- Zaplanowaliśmy komunikację z pracownikami i zabezpieczyliśmy poufność zgłoszeń.

Najważniejsze wnioski dla związku zawodowego

- Negocjacje wygrywa się przygotowaniem: mandatem, danymi, znajomością interesów i własną alternatywą (BATNA).
- Podziel role w zespole — jedna osoba nie udźwignie prowadzenia, merytoryki, relacji i protokołu naraz.

- Ustal cele minimalny, optymalny i punkt graniczny przed rozmową, nie w jej trakcie.
- Chroni poufność osób zgłaszających — to warunek zaufania i bezpieczeństwa.

Rozdział 6. Prowadzenie negocjacji

***Cel rozdziału:** przeprowadzić związek przez przebieg rozmowy — od otwarcia po zapis zobowiązań — i uzbroić w odpowiedzi na typowe argumenty pracodawcy.*

6.1. Przebieg negocjacji krok po kroku

1. Otwarcie rozmów i uzgodnienie agendy.
2. Przedstawienie problemu opartego na danych i doświadczeniach.
3. Uzasadnienie postulatu (prawo, dane, ryzyko, korzyści).
4. Wysłuchanie stanowiska pracodawcy.
5. Identyfikacja interesów ukrytych za stanowiskami.
6. Przedstawienie propozycji.
7. Reagowanie na kontrargumenty.
8. Budowanie pakietów rozwiązań.
9. Formułowanie ustępstw warunkowych.
10. Podsumowanie ustaleń.
11. Zapisanie zobowiązań (kto, co, do kiedy, jak sprawdzane).
12. Uzgodnienie harmonogramu wdrożenia i kontroli.

6.2. Typowe argumenty pracodawcy i możliwe odpowiedzi

Co może powiedzieć pracodawca?	Jak może odpowiedzieć związek?
„Nie ma takiego problemu.”	Brak skarg to nie brak problemu. Zaproponuj anonimową ankietę i dyżury; niech dane rozstrzygną.
„Nie mamy wystarczających danych.”	Właśnie dlatego potrzebny jest audyt. Brak danych jest argumentem za analizą, nie przeciw niej.
„To dotyczy tylko kilku osób.”	Skala nie znosi obowiązku równego traktowania. Rozwiązanie strukturalne chroni też innych i zapobiega powtórkom.
„To będzie zbyt kosztowne.”	Porównaj z kosztem rotacji, absencji, sporów i utraty reputacji. Zaproponuj etapowanie i pilotaż.
„Prawo tego nie wymaga.”	Prawo to minimum. Negocjujemy standard zakładowy, który ogranicza ryzyko i wyprzedza zmiany przepisów.
„Nie możemy traktować jednej grupy inaczej.”	Usuwanie bariery to nie przywilej, lecz wyrównanie startu. Racjonalne usprawnienia są wymogiem, nie faworyzowaniem.
„To nie temat dla związku.”	To warunki pracy, płaca, bezpieczeństwo i godność — rdzeń mandatu związkowego.
„Poczekajmy na decyzję centrali.”	Ustalmy termin i osobę odpowiedzialną. Oczekiwanie bez daty nie jest rozwiązaniem.
„Mamy już politykę różnorodności.”	Sprawdźmy, czy działa: kto z niej korzysta, jakie ma mierniki i czy chroni przed odwetem.
„To zbyt trudne organizacyjnie.”	Zacznijmy od pilotażu w jednym dziale i wspólnej oceny po 6 miesiącach.

Czerwone flagi w negocjacjach

- deklaracje bez terminów;
- zobowiązania bez wskazania osoby odpowiedzialnej;
- brak mierników i sposobu weryfikacji;
- przenoszenie odpowiedzialności na pracowników;
- rozwiązania ograniczone do szkoleń wizerunkowych;
- pomijanie głosu osób bezpośrednio dotkniętych problemem;
- brak procedury skargowej i ochrony przed odwetem;
- uzależnianie praw od uznaniowej decyzji przełożonego.

W praktyce — technika fishbowl

Przed trudnymi rozmowami warto przećwiczyć je w zespole. Ćwiczenie „fishbowl” z Playbooka (symulacja porozumienia integracyjnego CleanPlus) pozwala trenować negocjacje oparte na interesach i reagowanie na nierównowagę sił w bezpiecznych warunkach.

Najważniejsze wnioski dla związku zawodowego

- Trzymaj się przebiegu: problem → interesy → propozycja → pakiet → ustępstwa warunkowe → zapis.
- Na każdy typowy argument pracodawcy miej przygotowaną odpowiedź opartą na prawie, danych i ryzyku.
- Reaguj na czerwone flagi — deklaracja bez terminu, osoby odpowiedzialnej i miernika nie jest zobowiązaniem.
- Wracaj od stanowisk do interesów; to tam znajdują się rozwiązania korzystne dla obu stron.

Rozdział 7. Obszary możliwych negocjacji

Cel rozdziału: dać gotowe propozycje rozwiązań dla dziewięciu obszarów — od rekrutacji po kulturę organizacyjną — z pytaniami diagnostycznymi, mierzalnymi postulatami i przykładowym zapisem.

Inkluzywna polityka powinna obejmować wszystkie momenty życia zawodowego. Dla każdego obszaru podajemy pytania diagnostyczne, postulaty, przykładowy zapis, mierniki oraz typowy argument pracodawcy i odpowiedź związku. Zapisy są edukacyjne i wyma gają dostosowania do prawa krajowego i warunków zakładu.

7.1. Rekrutacja i zatrudnianie

Rekrutacja może utrzymywać nierówności albo im zapobiegać.

Element	Treść
Pytania diagnostyczne	• Czy ogłoszenia i kryteria są jawne, neutralne i dostępne? • Czy proces jest dostępny dla osób z niepełnosprawnościami i słabiej znających język?
Postulaty związkowe	• neutralne, dostępne ogłoszenia z widelkami • obiektywne kryteria i ograniczanie uprzedzeń (np. anonimizacja CV) • uznawanie kwalifikacji z zagranicy • udział strony pracowniczej w monitorowaniu
Przykładowy zapis	„Rekrutacja prowadzona jest na podstawie przejrzystych kryteriów związanych ze stanowiskiem; zakazane są pytania niezwiązane z pracą; widelki podaje się w ogłoszeniu.”
Mierniki realizacji	odsetek ogłoszeń z widelkami; różnorodność kandydatów na etapach; liczba skarg
Argument pracodawcy → odpowiedź związku	„Anonimizacja utrudni ocenę.” → Dotyczy pierwszego etapu i ogranicza uprzedzenia; ocena kompetencji odbywa się dalej na jawnych kryteriach.

7.2. Wynagrodzenia

Nierówności płacowe są zwykle niewidoczne bez analizy danych.

Element	Treść
Pytania diagnostyczne	• Czy istnieją jawne widelki i kryteria zaszeregowania? • Czy premie są uznaniowe? • Czy zbadano lukę płacową?
Postulaty związkowe	• przejrzystość płac i kryteriów • coroczny audyt luki płacowej • równy dostęp do premii i benefitów • plan działań naprawczych
Przykładowy zapis	„Pracodawca przeprowadza coroczny audyt wynagrodzeń w podziale na płeć, formę zatrudnienia i kategorię stanowiska; wyniki konsultuje ze związkiem i uzgadnia plan naprawczy.”
Mierniki realizacji	wielkość luki płacowej; udział składników uznaniowych; liczba korekt
Argument pracodawcy → odpowiedź związku	„Nie możemy ujawniać wynagrodzeń.” → Audyt operuje danymi zagregowanymi, a jawność kryteriów wynika z dyrektywy 2023/970.

7.3. Awanse, szkolenia i rozwój

Brak przejrzystych ścieżek utrwala segregację stanowiskową.

Element	Treść
Pytania diagnostyczne	• Czy kryteria awansu są jawne? • Czy dostęp do szkoleń jest równy i monitorowany?
Postulaty związkowe	• jawne kryteria awansu • równy dostęp do szkoleń • mentoring dla grup niedoreprezentowanych • monitorowanie udziału grup
Przykładowy zapis	„Awanse odbywają się według jawnych kryteriów; raz w roku strony analizują dane o awansach i szkoleniach w podziale na grupy i formy zatrudnienia oraz uzgadniają działania wyrównawcze.”
Mierniki realizacji	udział grup w awansach i szkoleniach; liczba osób w mentoringu
Argument pracodawcy → odpowiedź związku	„Awans zależy od wyników.” → Dlatego kryteria muszą być jawne — inaczej „wyniki” bywają zasłoną dla uprzedzeń.

7.4. Łączenie pracy z życiem prywatnym

Przewidywalność i elastyczność decydują o łączeniu pracy z opieką.

Element	Treść
Pytania diagnostyczne	• Czy grafiki są przewidywalne? • Czy wnioski o elastyczność są rozpatrywane sprawnie i bez kary?
Postulaty związkowe	• elastyczna organizacja i przewidywalne grafiki • urlopy i zwolnienia opiekuńcze • ochrona przed karą za korzystanie z uprawnień • praca zdalna tam, gdzie możliwa
Przykładowy zapis	„Wnioski o elastyczną organizację pracy rozpatruje się w 14 dni, a odmowa wymaga pisemnego uzasadnienia; korzystanie z uprawnień nie może pogarszać sytuacji pracownika.”
Mierniki realizacji	czas rozpatrzenia wniosków; odsetek odmów; skargi na karanie
Argument pracodawcy → odpowiedź związku	„Elastyczność dezorganizuje pracę.” → Przewidywalne zasady i pilotaż pokazują, że elastyczność zmniejsza rotację i absencję.

7.5. Niepełnosprawność, stan zdrowia i dostępność

Dostępność i racjonalne usprawnienia przesądzają o realnym udziale w pracy.

Element	Treść
Pytania diagnostyczne	• Czy istnieje procedura usprawnień z terminem? • Czy budynki i narzędzia są dostępne? • Czy dane medyczne są chronione?

Element	Treść
Postulaty związkowe	● racjonalne usprawnienia i audyt dostępności ● dostosowanie czasu pracy ● bezpieczne ujawnianie potrzeb i ochrona danych ● wsparcie powrotu po chorobie
Przykładowy zapis	„Pracownik ma prawo wystąpić o racjonalne usprawnienie; pracodawca odpowiada w 21 dni, a odmowa wymaga uzasadnienia i wskazania alternatyw; dane o zdrowiu podlegają szczególnej ochronie.”
Mierniki realizacji	liczba i czas realizacji wniosków; wyniki audytu dostępności
Argument pracodawcy → odpowiedź związku	„Dostosowania są zbyt drogie.” → Wiele usprawnień jest tanich lub bezkosztowych; kluczem jest procedura, nie jednorazowy wydatek.

7.6. Przeciwdziałanie dyskryminacji i molestowaniu

Bez bezpiecznej procedury zgłoszeń problemy pozostają ukryte.

Element	Treść
Pytania diagnostyczne	● Czy jest wielokanałowa procedura zgłoszeń? ● Czy zapewniono ochronę przed odwetem i udział związku?
Postulaty związkowe	● wielokanałowe, niezależne rozpatrywanie skarg ● terminy reakcji ● ochrona przed odwetem ● wsparcie osoby zgłaszającej i udział związku
Przykładowy zapis	„Zgłoszenie można złożyć bezpośrednio, przez związek lub kanałem poufnym; przyjęcie potwierdza się w 7 dni; odwet wobec zgłaszającego, świadka lub osoby wspierającej jest zakazany i traktowany jako ciężkie naruszenie.”
Mierniki realizacji	czas reakcji; odsetek spraw z działaniami zabezpieczającymi; zgłoszenia odwetu
Argument pracodawcy → odpowiedź związku	„To otworzy drogę do fałszywych oskarżeń.” → Procedura chroni obie strony: zapewnia rzetelne wyjaśnienie i prawo do wysłuchania, a usuwa bezkarność naruszeń.

7.7. Migranci i pracownicy cudzoziemscy

Bariery językowe i zależność od pośredników zwiększają ryzyko wyzysku.

Element	Treść
Pytania diagnostyczne	● Czy informacje są w zrozumiałym języku? ● Czy występuje segregacja płacowa lub stanowiskowa?
Postulaty związkowe	● informacje w zrozumiałym języku ● równe wynagrodzenie i przeciwdziałanie segregacji ● wsparcie w legalizacji zatrudnienia ● zakaz opłat rekrutacyjnych i prawo do reprezentacji
Przykładowy zapis	„Kluczowe informacje o wynagrodzeniu, czasie pracy, skargach i bezpieczeństwie są dostępne w języku zrozumiałym dla pracownika; zakazane jest pobieranie opłat rekrutacyjnych od pracownika.”
Mierniki realizacji	dostępność dokumentów językowo; różnice płac wg pochodzenia; interwencje związku

Element	Treść
Argument pracodawcy → odpowiedź związku	„To pośrednik odpowiada za ich warunki.” → Zamawiający ponosi współodpowiedzialność; negocjujemy audyt podwykonawców i dostęp do zgłoszeń.

7.8. Pracownicy w niestandardowych formach zatrudnienia

Pracownicy tymczasowi, agencji, platformowi i podwykonawców często są poza standardami zakładowymi.

Element	Treść
Pytania diagnostyczne	• Czy standardy zakładowe obejmują te grupy? • Kto odpowiada za ich warunki i dostęp do procedur?
Postulaty związkowe	• równe standardy BHP i antydyskryminacyjne • dostęp do procedur zgłoszeń • ścieżki stabilizacji zatrudnienia • klauzule odpowiedzialności zamawiającego i audyt podwykonawców
Przykładowy zapis	„Standardy równego traktowania, BHP i procedury zgłoszeń stosuje się do pracowników tymczasowych, agencyjnych i podwykonawców na terenie zakładu; pracodawca zobowiązuje podwykonawców do ich przestrzegania.”
Mierniki realizacji	odsetek osób objętych standardami; przekształcenia umów na stałe; wyniki audytów
Argument pracodawcy → odpowiedź związku	„Nie odpowiadamy za pracowników podwykonawcy.” → Skoro pracują na rzecz zakładu, standardy bezpieczeństwa i godności muszą ich obejmować; to też ochrona reputacji.

7.9. Kultura organizacyjna i partycypacja

Kultura pracy przesądza, czy formalne prawa są realne.

Element	Treść
Pytania diagnostyczne	• Czy decyzje są konsultowane z pracownikami? • Czy istnieją bezpieczne kanały zgłaszania i włączający język?
Postulaty związkowe	• konsultowanie decyzji i udział w tworzeniu procedur • język włączający i reprezentacja różnych grup • bezpieczne kanały zgłaszania • regularna ocena polityk
Przykładowy zapis	„Zmiany regulaminów dotyczących równego traktowania są konsultowane ze związkiem; raz w roku strony dokonują wspólnego przeglądu funkcjonowania polityk włączających.”
Mierniki realizacji	liczba konsultacji; udział grup w ciałach przedstawicielskich; wynik ankiety bezpieczeństwa
Argument pracodawcy → odpowiedź związku	„Konsultacje spowalniają decyzje.” → Ograniczają ryzyko błędnych rozwiązań i sporów; koszt poprawek po wdrożeniu bywa wyższy.

Minimum negocjacyjne

Każde porozumienie powinno zawierać co najmniej: definicje, procedurę zgłoszeń, ochronę przed odwetem, racjonalne usprawnienia, szkolenia kadry, monitoring oraz udział związku w ocenie wdrożenia.

Najważniejsze wnioski dla związku zawodowego

- Dla każdego obszaru istnieją gotowe, mierzalne postulaty — nie zaczynaj od zera.
- Zapisy to szablony do adaptacji, nie gotowe klauzule prawne.
- Rozszerzaj standardy zakładowe także na migrantów i migrantki i osoby w nietypowych formach zatrudnienia.
- Myślenie strukturalne (procedura, zakaz odwetu, przejrzystość) pomaga wielu grupom naraz i zapobiega „konkurencji krzywd”.

Rozdział 8. Jak zapisywać uzgodnienia?

Cel rozdziału: nauczyć, jak zamieniać ustne deklaracje w konkretne, egzekwowalne postanowienia.

Dobry zapis odróżnia porozumienie od życzenia. Każde postanowienie powinno wskazywać: kto jest odpowiedzialny, jakie działanie ma być wykonane, w jakim terminie, wobec jakiej grupy, przy jakich zasobach, według jakich kryteriów, jak będzie oceniane, jaka jest rola związku oraz co nastąpi w razie braku realizacji.

Przykładowy zapis — anatomia dobrego postanowienia

„Dział kadr (kto) przeprowadzi audyt luki płacowej (co) do 31 marca każdego roku (termin) dla wszystkich pracowników i pracowników tymczasowych (grupa), a jego wyniki przedstawi wspólnej komisji (kryterium i rola związku). W razie stwierdzenia różnic nieuzasadnionych obiektywnie strony uzgodnią plan naprawczy w ciągu 60 dni (skutek braku realizacji celu).”

8.1. Modelowe klauzule do adaptacji

Poniższe klauzule mają charakter edukacyjny i wymagają dostosowania do prawa krajowego, typu dokumentu (układ, regulamin, porozumienie, procedura) oraz struktury reprezentacji pracowników.

Temat	Przykładowa klauzula
Równe wynagrodzenie	„Wynagrodzenie ustala się według obiektywnych, neutralnych płciowo kryteriów. Różnice muszą być uzasadnione czynnikami niezwiązanymi z cechą chronioną.”
Audyt płacowy	„Pracodawca przeprowadza coroczny audyt luki płacowej w podziale na płeć, formę zatrudnienia i kategorię stanowiska; wyniki konsultuje ze związkiem i uzgadnia plan naprawczy.”
Racjonalne usprawnienia	„Pracownik może wystąpić o dostosowanie stanowiska, narzędzi, komunikacji lub organizacji pracy. Odmowa wymaga pisemnego uzasadnienia i wskazania alternatyw.”
Dostępność	„Pracodawca przeprowadzi audyt dostępności i przyjmie plan dostosowań z budżetem i terminami, aktualizowany co roku wspólnie ze związkiem.”
Elastyczna organizacja pracy	„Wnioski o elastyczną organizację pracy rozpatruje się w terminie 14 dni; odmowa wymaga pisemnego uzasadnienia. Korzystanie z uprawnień nie może pogarszać sytuacji pracownika.”
Zgłaszanie naruszeń	„Pracownik może zgłosić naruszenie bezpośrednio, przez związek albo bezpiecznym kanałem poufnym; zgłoszenie rozpatruje się w terminie określonym w procedurze.”
Zakaz odwetu	„Działania odwetowe wobec osoby zgłaszającej, świadka lub osoby wspierającej są zakazane i traktowane jako ciężkie naruszenie obowiązków pracodawcy.”
Monitorowanie awansów	„Raz w roku strony analizują dane o awansach i szkoleniach w podziale na grupy oraz formy zatrudnienia i uzgadniają działania wyrównawcze.”
Konsultacje ze związkiem	„Zmiany procedur dotyczących równego traktowania są konsultowane ze związkiem, który otrzymuje dane zagregowane niezbędne do oceny ich funkcjonowania.”

Uwaga prawna — dane i prywatność

Zapis o danych powinien przewidywać informacje zagregowane, dobrowolne, anonimowe lub pseudonimizowane. Przykład: „Pracodawca udostępnia stronie związkowej zagregowane informacje o rekrutacji, typach umów, szkoleniach, awansach, wynagrodzeniach i zgłoszeniach — w zakresie dopuszczalnym przez prawo i bez możliwości identyfikacji osób bez ich zgody.”

Najważniejsze wnioski dla związku zawodowego

- Zapis bez osoby odpowiedzialnej, terminu i miernika to nie zobowiązanie, lecz deklaracja.
- Klauzule z podręcznika są szablonami edukacyjnymi — dostosuj je do prawa krajowego i typu dokumentu.
- Zawsze dopisuj skutek braku realizacji celu (np. obowiązek planu naprawczego).
- Dane w klauzulach ujmuj jako zagregowane i zgodne z prawem ochrony danych.

Rozdział 9. Wdrażanie i monitorowanie porozumienia

***Cel rozdziału:** zapewnić, by uzgodnienia były realizowane, mierzone i korygowane, a nie odłożone na półkę.*

Podpisanie porozumienia to nie koniec, lecz tak naprawdę początek. Monitorowanie decyduje, czy zapisy zmieniają codzienne doświadczenie pracowników. Najlepszym rozwiązaniem jest wspólna komisja pracodawcy i związku z regularnym cyklem raportowania.

9.1. Elementy wdrożenia i monitoringu

- harmonogram wdrożenia z etapami i terminami;
- wskazanie osób odpowiedzialnych za każde działanie;
- wspólna komisja pracodawcy i związków;
- wskaźniki ilościowe i jakościowe;
- cykliczne raportowanie i konsultacje z pracownikami;
- przegląd procedur oraz mechanizmy korekty;
- ocena skuteczności i komunikowanie rezultatów.

9.2. Wskaźnik działania a wskaźnik rezultatu

Wskaźnik działania mierzy wysiłek (co zrobiono). Wskaźnik rezultatu mierzy zmianę (co się dzięki temu poprawiło). Same działania nie wystarczą — trzeba sprawdzać efekt.

Wskaźnik działania	Wskaźnik rezultatu
liczba przeprowadzonych szkoleń	spadek liczby zgłoszeń dotyczących dyskryminacyjnych praktyk
liczba wdrożonych procedur	wzrost odsetka pracowników uznających zgłoszenie za bezpieczne
liczba audytów płacowych	zmniejszenie nieuzasadnionej luki płacowej

9.3. Plan monitorowania polityki włączającej

Cel	Działanie	Odpowiedzialny	Termin	Wskaźnik	Rola związku
Równe płace	Audyt luki płacowej	Dział kadr	co roku	wielkość luki	konsultacja wyników, plan naprawczy
Bezpieczne zgłoszenia	Procedura + kanały	Pracodawca	6 mies.	% znających procedurę	współprowadzenie kanału zgłoszeń
Dostępność	Audyt + plan dostosowań	Administracja	12 mies.	% zrealizowanych usprawnień	opiniowanie planu
Kultura pracy	Ankieta bezpieczeństwa	HR + związek	co roku	ocena w ankiecie	współtworzenie ankiety

Pełna wersja tabeli (z kolumnami: źródło danych, częstotliwość pomiaru, działanie naprawcze) znajduje się w narzędziowniku w rozdziale 11.

Uwaga prawna — źródło danych i częstotliwość

Dla każdego wskaźnika ustal źródło danych (np. system kadrowo-płacowy, rejestr zgłoszeń, ankieta) oraz częstotliwość pomiaru. Bez tego wskaźnik pozostaje deklaracją. Dane osobowe przetwarzaj wyłącznie zagregowane.

Najważniejsze wnioski dla związku zawodowego

- Wdrożenie bez monitoringu to porozumienie na papierze — zaplanuj przegląd po 3, 6 i 12 miesiącach.
- Mierz nie tylko działania, ale przede wszystkim rezultaty (realną zmianę dla pracowników).
- Wspólna komisja pracodawcy i związku to najtrwalszy mechanizm kontroli.
- Każdy wskaźnik potrzebuje źródła danych, częstotliwości pomiaru i działania naprawczego.

Rozdział 10. Studia przypadków

Cel rozdziału: pokazać cały proces negocjacyjny na realistycznych przykładach, w tym takich, w których związek nie osiąga od razu całego celu.

Pierwszy przypadek opiera się na scenariuszu z projektowego Playbooka (symulacja CleanPlus). Pozostałe są wyraźnie oznaczonymi przykładami modelowymi (edukacyjnymi) — nie odtwarzają rzeczywistych ustaleń projektu, lecz łączą powtarzające się w raportach FairForward wzorce. Przykłady celowo pokazują opór pracodawcy i rozwiązania etapowe.

10.1. Wynagrodzenia i godność pracownic sprzątających (na podstawie symulacji CleanPlus)

Źródło

Scenariusz negocjacyjny z projektowego Playbooka (ćwiczenie fishbowl SIAT).

Element	Treść
Sytuacja	Firma sprzątająca świadczy usługi dla dużego zakładu; większość sprzątaczek to migrantki i starsze kobiety z okolicy. Sprawa trafiła do mediów.
Problem pracowniczy	Stawka poniżej minimum branżowego, brak dodatków i pisemnych umów, brak dostępu do udogodnień, obawa przed odwetem.
Perspektywa pracowników	Chcą równego traktowania, stabilnych umów i szacunku; boją się utraty pracy i skrócenia grafików.
Stanowisko pracodawcy	Budżet „ograniczony”; oferuje „premię za wydajność” zamiast podwyżki; unika pisemnych zobowiązań.
Dane i argumenty związku	Porównanie stawek z minimum branżowym, ewidencja nadgodzin, relacje o groźbach, ryzyko prawne i reputacyjne zamawiającego.
Cel negocjacyjny	Min.: stawka branżowa i pisemne umowy. Optimum: dodatkowo zaległe nadgodziny, zakaz odwetu i dostęp do udogodnień.
Strategia związku	Powiązanie odpowiedzialności podwykonawcy i zamawiającego, pakietowanie postulatów, presja medialna jako BATNA.
Przebieg negocjacji	Pracodawca odmawia; po wskazaniu ryzyka utraty kontraktu i sporu zbiorowego zgadza się na etapowanie.
Uzgodnione rozwiązanie	Podwyżka do stawki branżowej w dwóch etapach, pisemne umowy, klauzula zakazu odwetu, dostęp do udogodnień; zaległe nadgodziny do dalszych rozmów.
Monitorowanie	Wspólna komisja kwartalna, raport o stawkach i grafikach, kanał zgłoszeń przez związek.
Wynik częściowy	Nie uzyskano od razu wszystkich zaległości; związek zaplanował powrót do tematu po pilotażu.
Wnioski dla innych	Odpowiedzialność w łańcuchu podwykonawstwa i presja reputacyjna to silne dźwignie; rozwiązanie etapowe bywa realistyczniejsze.

Pytania do refleksji

- Czy wynik zmienia tylko jeden konflikt, czy także strukturę nierówności?
- Jak zabezpieczyć pracownice przed odwetem w okresie pilotażu?
- Kiedy wrócić do zaległych nadgodzin i z jakim poparciem?

10.2. Dostępność i awans starszej pracownicy z niepełnosprawnością (przykład modelowy)

Przykład modelowy (edukacyjny)

Sytuacja skonstruowana do celów szkoleniowych; nie odtwarza rzeczywistego przypadku.

Element	Treść
Sytuacja	Doświadczona pracowniczka administracyjna z ograniczeniami ruchowymi nie może dostać się na piętro, gdzie odbywają się spotkania i szkolenia.
Problem pracownicy	Bariera architektoniczna, pomijanie przy awansach i szkoleniach; przełożony uznaje „udział zdalny za wystarczający”.
Perspektywa pracowników	Poczucie wykluczenia; obawa, że upomnienie się o dostosowania zaszkodzi karierze.
Stanowisko pracodawcy	„Przebudowa jest zbyt droga”, „to dotyczy jednej osoby”.
Dane i argumenty związku	Obowiązek racjonalnych usprawnień, dane o niższym udziale osób z niepełnosprawnościami w awansach, niski koszt części rozwiązań.
Cel negocjacyjny	Min.: procedura usprawnień z terminem i spotkania na dostępnym poziomie. Optimum: audyt dostępności i plan dostosowań z budżetem.
Strategia związku	Rozdzielenie taniego rozwiązania natychmiastowego od inwestycji długoterminowej; oparcie na obowiązku prawnym.
Przebieg negocjacji	Pracodawca odrzuca kosztowną przebudowę, ale przyjmuje tanie rozwiązanie i procedurę.
Uzgodnione rozwiązanie	Spotkania i szkolenia na dostępnym poziomie, procedura usprawnień (21 dni), audyt dostępności w 12 miesięcy, ujęcie pracowniczki w planie szkoleń.
Monitorowanie	Rejestr wniosków o usprawnienia, roczny przegląd danych o awansach i szkoleniach.
Wynik częściowy	Pełna przebudowa odłożona; związek uzyskał harmonogram i wróci do inwestycji po audycie.
Wnioski dla innych	„Dotyczy jednej osoby” nie znosi obowiązku; rozdzielenie działań tanich i kosztownych umożliwia szybki postęp.

Pytania do refleksji

- Jak oddzielić rozwiązania bezkosztowe od inwestycji budżetowych?
- Jak zapewnić, że procedura usprawnień nie pozostanie martwym zapisem?
- Jak monitorować dostęp do awansu po usunięciu bariery?

10.3. Nieprzewidywalne grafiki a obowiązki opiekuńcze (przykład modelowy)

Przykład modelowy (edukacyjny)

Sytuacja skonstruowana do celów szkoleniowych; nie odtwarza rzeczywistego przypadku.

Element	Treść
Sytuacja	W zakładzie z pracą zmianową grafiki ogłaszane są z kilkudniowym wyprzedzeniem, co utrudnia opiekę nad dziećmi i osobami zależnymi.
Problem pracownicy	Brak przewidywalności, nierówny rozdział zmian, kwestionowanie zaangażowania osób proszących o elastyczność.

Element	Treść
Perspektywa pracowników	Rodzice i opiekunowie — częściej kobiety — obawiają się utraty zmian lub pominięcia przy projektach.
Stanowisko pracodawcy	„Elastyczność zdeorganizuje pracę”, „grafik zależy od produkcji”.
Dane i argumenty związku	Prawo do wnioskowania o elastyczną organizację pracy, dane o rotacji i absencji, przykłady przewidywalnych grafików w branży.
Cel negocjacyjny	Min.: publikacja grafików z wyprzedzeniem i procedura wniosków. Optimum: stałe pasma dostępności i pilotaż przewidywalnych zmian.
Strategia związku	Pilotaż w jednym dziale ze wspólną oceną po 6 miesiącach; powiązanie z ograniczeniem rotacji.
Przebieg negocjacji	Pracodawca obawia się kosztów; zgadza się na pilotaż warunkowy.
Uzgodnione rozwiązanie	Grafiki z 2-tygodniowym wyprzedzeniem w dziale pilotażowym, wnioski o elastyczność w 14 dni, zakaz kary za korzystanie z uprawnień, ocena po 6 miesiącach.
Monitorowanie	Wskaźniki rotacji i absencji, ankieta pracownicza, przegląd wniosków o elastyczność.
Wynik częściowy	Rozwiązanie ograniczone do pilotażu; rozszerzenie zależne od wyników.
Wnioski dla innych	Pilotaż z jasnymi wskaźnikami obniża opór pracodawcy i tworzy dowód do dalszych rozmów.

Pytania do refleksji

- Jakie wskaźniki przekonają pracodawcę do rozszerzenia pilotażu?
- Jak zapobiec nieformalnemu karaniu za elastyczność?
- Jak włączyć głos opiekunów w projektowanie grafików?

Najważniejsze wnioski dla związku zawodowego

- Realistyczne przypadki kończą się często rozwiązaniem etapowym, nie natychmiastowym sukcesem.
- Pilotaż z miernikami i wspólną oceną obniża opór i buduje dowód do dalszych negocjacji.
- Presja reputacyjna, odpowiedzialność w łańcuchu podwykonawstwa i obowiązki prawne to realne dźwignie.
- Wynik częściowy nie jest porażką, jeśli zabezpieczono monitoring i zaplanowano powrót do tematu.

Rozdział 11. Praktyczny zestaw narzędzi

Cel rozdziału: zebrać w jednym miejscu krótkie, gotowe do wydruku narzędzia robocze.

Poniższe narzędzia można kopiować i drukować jako oddzielne materiały. Część z nich pojawiła się już w rozdziałach 3–9; tutaj tworzą spójny zestaw.

11.1. Indeks narzędzi

1. Checklista diagnozy problemu (rozdz. 3).
2. Karta postulatu negocjacyjnego (rozdz. 4 i poniżej).
3. Mapa interesariuszy (rozdz. 5).
4. Arkusz analizy interesów stron (poniżej).
5. Tabela celów minimalnych i maksymalnych (rozdz. 5).
6. Checklista przygotowania zespołu negocjacyjnego (rozdz. 5).
7. Wzór agendy spotkania z pracodawcą (poniżej).
8. Lista pytań do pracodawcy (poniżej).
9. Wzór planu wdrożenia (poniżej).
10. Wzór planu monitorowania (poniżej).
11. Lista kontrolna oceny projektu porozumienia (poniżej).
12. Lista „10 zasad skutecznego negocjowania polityk włączających” (dalej).

11.2. Arkusz analizy interesów stron

Kwestia	Stanowisko związku	Interes związku	Możliwy interes pracodawcy	Wspólny grunt (ZOPA)
Audyt płac	audyt co roku	równość, zaufanie, dowody	kontrola kosztów, reputacja	audyt na danych zagregowanych
Procedura zgłoszeń	wielokanałowa, z ochroną	bezpieczeństwo, głos	ograniczenie ryzyka i sporów	procedura z terminami i poufnością

11.3. Wzór agendy spotkania z pracodawcą

1. Cel spotkania i uzgodnienie porządku.
2. Przedstawienie problemu i danych.
3. Postulat związku z uzasadnieniem.
4. Stanowisko i pytania pracodawcy.
5. Poszukiwanie rozwiązań i pakietów.
6. Uzgodnienia, terminy i osoby odpowiedzialne.
7. Ustalenie sposobu monitorowania i daty kolejnego spotkania.

11.4. Lista pytań do pracodawcy

- Jakie dane o płacach, awansach i szkoleniach w podziale na grupy możecie udostępnić?
- Jak wygląda procedura zgłaszania dyskryminacji i molestowania i kto ją prowadzi?
- Jaki jest średni czas rozpatrzenia zgłoszenia i jak chronicie przed odwetem?
- Ile wniosków o racjonalne usprawnienia wpłynęło i jak je rozpatrzono?
- Czy standardy zakładowe obejmują pracowników tymczasowych i podwykonawców?

- Jak mierzycie skuteczność obecnej polityki różnorodności?

11.5. Wzór planu wdrożenia

Działanie	Odpowiedzialny	Termin	Zasoby	Rola związku

11.6. Wzór planu monitorowania (pełny)

Cel	Działanie	Odpowiedzialny	Termin	Wskaźnik	Źródło danych	Rola związku / działanie naprawcze

11.7. Karta postulatu negocjacyjnego (do wypełnienia)

Pole	Wpis
Nazwa postulatu	
Problem i osoby, których dotyczy	
Dowody i podstawa prawna	
Proponowany zapis	
Cel minimalny / optymalny	
Możliwe ustępstwa	
Argumenty pracodawcy / odpowiedzi	
Sposób monitorowania	

11.8. Lista kontrolna oceny projektu porozumienia

Checklista — czy projekt porozumienia jest dobry?

- Zawiera definicje i jasny zakres podmiotowy (w tym osoby na nietypowych umowach).
- Każde zobowiązanie ma osobę odpowiedzialną, termin i miernik.
- Przewiduje ochronę przed odwetem i procedurę zgłoszeń z terminami.
- Uwzględnia racjonalne usprawnienia i dostępność.
- Określa rolę związku w monitorowaniu i dostęp do danych zagregowanych.
- Zawiera skutek braku realizacji (np. plan naprawczy).
- Jest napisany prostym językiem i dostępny cyfrowo oraz w druku.

Najważniejsze wnioski dla związku zawodowego

- Narzędzia są skuteczne, gdy są krótkie, drukowane i faktycznie używane na zebraniach.
- Karta postulatu i plan monitorowania to minimum, od którego warto zaczynać każdą sprawę.
- Lista kontrolna oceny porozumienia chroni przed pozornymi zobowiązaniami.

Podsumowanie

Głównym tematem tego podręcznika nie jest to, czym są polityki DEI, lecz proces, w którym związek zawodowy zamienia doświadczenia pracowników w trwałe, konkretne i możliwe do monitorowania rozwiązania. Ten proces ma stałą logikę: słuchanie i diagnoza, mandat, postulat, przygotowanie, negocjacje, zapis, wdrożenie i monitoring.

W każdej sytuacji warto pytać: co przedstawiciel lub przedstawicielka związku może zrobić teraz? Odpowiedź niemal zawsze prowadzi do konkretnego działania — zebrania danych, sformułowania postulatu, przygotowania klauzuli albo zaprojektowania miernika. Włączenie staje się realne dopiero wtedy, gdy zostaje wynegocjowane, zapisane i wyegzekwowane. Związek zawodowy nie jest odbiorcą polityki pracodawcy, lecz współtwórcą warunków pracy oraz reprezentantem tych, którym najtrudniej zabrać głos.

Ostatnie zdanie dla negocjatora

Nie pytaj tylko: „czy mamy politykę równościową?”. Pytaj: „czy pracownik, który najbardziej boi się zgłosić problem, naprawdę może z niej skorzystać?”.

10 zasad skutecznego negocjowania polityk włączających

1. Traktuj włączenie jako temat warunków pracy, płacy, bezpieczeństwa i godności — nie jako kwestię wizerunkową.
2. Słuchaj najpierw tych, którym najtrudniej zabrać głos; ich doświadczenie to źródło wiedzy i mandatu.
3. Łącz relacje pracowników z danymi — dowód jest mocniejszy niż samo przekonanie.
4. Przekładaj problem na mierzalny postulat: kto, co, do kiedy i jak sprawdzane.
5. Przygotuj się: mandat, interesy stron, dane, BATNA, cele minimalny i optymalny.
6. Negocjuj interesy, nie stanowiska; wracaj do kryteriów obiektywnych i prawa.
7. Odróżniaj deklarację od zobowiązania — żądaj terminów, osób odpowiedzialnych i mierników.
8. Zabezpiecz ochronę przed odwetem i poufność osób zgłaszających na każdym etapie.
9. Zapisuj uzgodnienia i projektuj monitoring już w trakcie negocjacji, nie po nich.
10. Akceptuj rozwiązania etapowe, ale planuj powrót do tematu i buduj poparcie pracowników.

Bibliografia i wykaz podstawowych regulacji

Stan prawny na sierpień 2026 r. Wykaz obejmuje najważniejsze akty przywołane w podręczniku; nie jest wyczerpujący.

Prawo Unii Europejskiej

- Karta praw podstawowych Unii Europejskiej (art. 21, 23).
- Traktat o funkcjonowaniu UE (art. 19, 157).
- Dyrektywa 2000/43/WE — równe traktowanie bez względu na pochodzenie rasowe lub etniczne.
- Dyrektywa 2000/78/WE — ogólne warunki równego traktowania w zatrudnieniu.
- Dyrektywa 2006/54/WE — równość szans i traktowania kobiet i mężczyzn (przekształcenie).
- Dyrektywa 2008/104/WE — praca tymczasowa.
- Dyrektywa 2019/1152 — przejrzyste i przewidywalne warunki pracy.
- Dyrektywa 2019/1158 — równowaga między życiem zawodowym a prywatnym (work-life balance).
- Dyrektywa 2019/1937 — ochrona osób zgłaszających naruszenia prawa UE.
- Dyrektywa 2022/2041 — adekwatne wynagrodzenia minimalne.
- Dyrektywa 2023/970 — jawność wynagrodzeń i egzekwowanie równości płac (termin transpozycji: 7 czerwca 2026 r.).

Prawo międzynarodowe i dokumenty

- Konwencja ONZ o prawach osób z niepełnosprawnościami.
- Konwencja MOP nr 87 i 98 (wolność zrzeszania się i rokowania zbiorowe).
- Konwencja MOP nr 190 o przemocy i molestowaniu w świecie pracy (Rada UE w 2024 r. wezwała państwa członkowskie do ratyfikacji).
- Dokumenty i komunikaty Komisji Europejskiej dotyczące równości i niedyskryminacji.

Źródła projektowe FairForward

Podręcznik syntetyzuje materiały projektu FairForward. Wykorzystano w szczególności:

- projektowy Playbook do szkoleń CIAT i SIAT (m.in. ćwiczenia, studium TechUni, symulacja negocjacyjna CleanPlus, analiza pola sił, mapowanie interesariuszy, World Café);
- raporty ze szkoleń CIAT i SIAT;
- krajowe i europejskie raporty prawne oraz ich konsolidację;
- raporty z grup fokusowych z krajów partnerskich;
- wnioski i rekomendacje z Forum Inkluzynośności;
- informacje przekazane przez partnerów projektu.

Zastrzeżenie prawne

Publikacja ma charakter edukacyjny i informacyjny. Nie stanowi porady prawnej i nie zastępuje indywidualnej konsultacji z prawnikiem ani z właściwą instytucją. Stan prawny opisano na sierpień 2026 r.; przepisy oraz praktyka ich stosowania mogą ulec zmianie, a w poszczególnych krajach i zakładach pracy obowiązują odmienne regulacje. Przykładowe klauzule i wzory należy każdorazowo dostosować do prawa krajowego, rodzaju dokumentu oraz warunków danego zakładu pracy. Przykłady oznaczone jako „modelowe” są konstrukcjami edukacyjnymi i nie odtwarzają rzeczywistych ustaleń projektu.



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only, and do not necessarily reflect those of the European Union or European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.