

Sieci pracownicze – wyzwania, potencjał i kierunek rozwoju

Od wielu lat są nieodłącznym elementem korporacyjnego krajobrazu, mającym na celu m.in. wspieranie procesów budowy kultury różnorodności i inkluzji w biznesie. Choć ich obecność jest faktem, wciąż mało o nich wiemy, nie zawsze rozumiemy ich znaczenie w działaniach z obszaru diversity & inclusion oraz niekoniecznie dostrzegamy problemy, z jakimi się borykają.

Beata Markowska, dr Tomasz Dąbrowski

Pod pojęciem sieci pracowniczych, skrótowo określanych jako ERGs (ang. Employee Resource Groups), rozumiemy wewnątrzfirmowe grupy tworzone i kierowane wolontariacko przez i dla pracowników. ERGs mogą być skoncentrowane na sprawach społecznych (np. ekologia, zdrowie), na kontekście wykonywanej profesji (np. inżynierowie, programiści), jak również na tematach związanych z różnorodnością, jak płeć (grupy wspierające karierę kobiet), niepełnosprawność, , wiek itd. Z perspektywy niniejszego artykułu interesować nas będzie ta ostatnia kategoria, łącząca ERGs z tematem zarządzania różnorodnością.

Pomoc w czerpaniu korzyści z różnorodności

Historia sieci pracowniczych zaczęła się od Affinity Groups, które powstawały jako małe, nieformalne grupy pracowników z danej mniejszości, skupione wokół wspólnych wyzwań i zainteresowań. Ich głównym celem był network w ramach danej grupy. Z biegiem czasu przekształciły się one w Employee Network (ENGs), a następnie Employee Resource (ERGs), mające strategiczne znaczenie dla kształtowania inkluzywnej kultury my. Kolejny etap rozwoju sieci pracowniczych, który zauważamy w niektórych mach, to Business Resource Groups (BRGs), podkreślające silną więź sieci pracowniczych z biznesem.

Celem ERGs działających w obszarze Diversity & Inclusion (D&I) jest wzmocnienie kultury różnorodności i inkluzji poprzez wspólne działania na rzecz zatrudnionych osób, firmy oraz najbliższego otoczenia. Ich działania powinny być powiązane z misją, polityką i ze strategią D&I firmy. ERGs pomagają tym samym biznesowi czerpać

„Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami oraz promowanie różnorodności to nasze zobowiązanie i odpowiedzialność.”



korzyści z różnorodności i jednocześnie wywierają wpływ na sytuację osób, których ich działalność dotyczy (np. osoby w wieku 50+, kobiety). Co istotne – w działalność sieci wchodzi nie tylko przedstawiciele danej grupy społecznej, np. kobiety, lecz także osoby wspierające daną grupę i jej cele, cz. tzw. sprzymierzeńcy (ang. allies). Badania pokazują, iż 90 proc. firm z listy „Fortune 500” posiada w swoich strukturach ERGs.

Uzasadnienie biznesowe dla ERGs

W dyskusji o zasadności powoływania i wspierania ERGs można próbować poprzestać na stwierdzeniu, iż każda oddolna inicjatywa angażująca zatrudnione osoby jest w jakiś sposób wartościowa. Jest to jednak truizm. Dlatego warto przyrzeć się argumentom, które tłumaczą zasadność powoływania ERGs. Jakim zatem jest uzasadnienie biznesowe (ang. business case) dla sieci pracowniczych? Przedstawione w ramce „Uzasadnienie biznesowe dla sieci pracowniczych” argumenty dają podstawę do tego, by traktować ERGs jako partnera w rozwoju biznesu, a nie wyłącznie jako oddolną inicjatywę mającą zaspokoić potrzeby zaangażowanych w nią osób. Sieci pracownicze mają bowiem potencjał do wspierania celów strategicznych firmy.

Jak mierzyć sukces sieci pracowniczych?

Jak każdy projekt, również działalność ERGs powinna być regularnie mierzona przez osoby stojące na ich czele, jak przez komórkę HR lub D&I, a realnie – przez najwyższą kadrę menedżerską. Efektywność ERG możemy mierzyć na wielu płaszczyznach. Do najczęściej spotykanych wskaźników należą:

- liczba osób aktywnie wspierających działania sieci;
- wzrost liczebności sieci w czasie;
- liczba osób korzystających z oferty ERG, np. biorących udział w spotkaniach, warsztatach; liczba menedżerów biorących udział w programach / wspierających program ERG;
- czas poświęcony przez menedżerów na działania organizowane przez sieć;
- częstotliwość spotkań wewnętrznych sieci i działań przez nią podejmowanych;
- czas poświęcony przez osoby aktywne w sieci na jej działania.
- wyniki ankiet przeprowadzanych wśród pracowników, które mogą dotyczyć poszczególnych wydarzeń lub ogólnie pojętej działalności ERG;
- ilość i jakość kontaktów, które udało się zbudować ERG poprzez swoją działalność (uczelnie, klienci, organizacje pozarządowe, działy wewnątrz firmy);
- obserwacja ścieżki rozwoju pracowników zajmujących stanowiska lidery w ERG (czy zostali włączeni do programów talentowych, czy zostali promowani);

„Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami oraz promowanie różnorodności to nasze zobowiązanie i

odpowiedzialność.”



- trwałość (powtarzalność, cykliczność) działań podejmowanych przez ERG;
- zasięg działań podejmowanych przez sieć (np. liczba odbiorców, skala obecności w mediach);
- współpraca pozafirmowa, benchmark z innymi sieciami;
- wysokość budżetu w dyspozycji sieci;
- specyficzne wskaźniki – zaangażowanie w procesy rekrutacji, udział w forach ukierunkowanych na wypracowanie nowych produktów, aktywność w gremiach rozwiązujących konflikty, skala zaangażowania w onboarding, liczba osób objętych programami mentoringowymi itp.

Często obserwujemy zmianę postaw w otoczeniu, w którym działa sieć pracownicza, i pozytywny odbiór jej aktywności. Jest to jednak odczucie subiektywne. Mierzalność działalności ERGs nadal napotyka problemy ze względu na niewielką liczbę obiektywnych wskaźników, które jednoznacznie określałyby jakość.

Efektywna struktura wspierająca ERGs

ERGs, pomimo tego, że stanowią wynik oddolnej inicjatywy pracowników, są bardzo konkretnie osadzone w korporacyjnej strukturze. Ma ona na celu zapewnienie spójności działań ze strategią D&I oraz wsparcie i promocję ich działań na wszystkich szczeblach organizacji. ERGs często posiadają swój własny budżet, którym są w stanie wesprzeć najbardziej obiecujące inicjatywy (patrz ramka: „Przykładowe funkcje w strukturze firmy blisko współpracujące z sieciami pracowniczymi”).

W celu ustrukturyzowania działań ERG my często definiujemy konkretne obszary, na których mogą skupiać się osoby zaangażowane w jej aktywność. ERG może działać w jednym lub kilku wybranych przez siebie tematach.

Przykładowe ary programowe ERG to:

- wsparcie poprzez akcje budujące pozytywny wizerunek pracodawcy oraz adresujące konkretne grupy, np. network kobiety prowadzący warsztaty z kodowania dla dziewcząt, aby zachęcić je do podjęcia technicznej ścieżki rozwoju.
- wsparcie programów edukacyjnych firmy, mentoring, coaching, aktywności pomagające zrozumieć daną kulturę lub społeczność, program reversementoringowy.
- wzmocnienie poczucia przynależności pracowników do organizacji poprzez networking oraz wydarzenia socjalne; buddy system dla nowych pracowników, ułatwiający ich integrację.
- zaangażowanie w budowanie relacji z klientem poprzez wspólne działania społeczne oraz wsparcie działań marketingu w oparciu o wiedzę na temat konkretnej grupy demograficznej, np. testowanie danego produktu przez ERGs, skupiające się

„Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami oraz promowanie różnorodności to nasze zobowiązanie i

odpowiedzialność.”



na osobach z niepełnosprawnością lub na środowisku LGBTI. Obszary, wokół których skupione są działania ERG, zależą od strategii firmy i jej priorytetów. Natomiast istotne jest, aby ERGs posiadały generalne wytyczne, które zdecydowanie ułatwiają im budowanie własnej strategii i wpisanie jej w cele organizacji, której są częścią.

Wyzwania

Mimo benefitów dla pracodawcy oraz pracowników sieci pracownicze napotykają wiele wyzwań, które zależą od dojrzałości organizacji oraz wsparcia programu. Analizując działalność sieci na polskim gruncie, wytypowaliśmy istotne wyzwania przed nimi stojące:

- Przekonanie, iż sam fakt powołania ERGs rozwiąże problemy w określonym obszarze D&I. To banał, ale aby sieci pracownicze miały możliwość zmiany biznesu na lepszy, muszą być aktywne. Po prostu. Jeśli tylko „są powołane”, jeśli nie podejmują działań, wówczas stają się cją.
- Rozmycie lub brak jasnych celów – sieci pozbawione strategii i jasnego planu działania wykazują tendencję do przypadkowości swej aktywności, skupiając się na wątkach pobocznych lub nawet nieistotnych, co prowadzi do deprecjonowania ich znaczenia, spadku aktywności.
- Nierealna strategia – ERGs nie rozwiążą wszystkich problemów. Nakładanie na nie niemożliwych do spełnienia oczekiwań prowadzi do zniechęcenia.
- Brak widocznego wsparcia menedżerów, którzy uważają, że czas poświęcony na działanie ERGs jest czasem odebrany biznesowi. Ów brak sprawia, iż aktywność sieci nie jest postrzegana jako strategiczna.
- Pomiar aktywności, ewaluacja – trudności w udowodnieniu skuteczności przekładają się na pomniejszanie znaczenia dla .
- Ograniczone zaangażowanie – jak każdy program opierający się na wolontariacie, tak i sieci zmagają się z zaangażowaniem oraz brakiem czasu na działalność.
- Brak klarownej struktury – często zdarza się, że sieć ma jednego lub dwóch liderów, na których barkach opiera się całość działań sieci: komunikacja, logistyka, zarządzanie budżetem itd. Brak jasnego podziału ról wewnątrz sieci prowadzi do szybkiego wypalenia się liderów.
- Brak finansów na prowadzenie skutecznej działalności – ERGs pozbawione dostępu do środków finansowych nie są w stanie efektywnie zarządzać swoją aktywnością.
- Współpraca między firmami – sieci pracownicze mogą wiele się od siebie nauczyć, czego przykładem jest współpraca networków LGBTI na gruncie krakowskim oraz warszawskim. Rozwijające się platformy współpracy (jak Diversity Hub) sprzyjają wzmacnianiu aktywności sieci, transferowi dobrych praktyk, wspólnym

„Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami oraz promowanie różnorodności to nasze zobowiązanie i

odpowiedzialność.”



pomysłem, uczeniu się.

Należy w tym miejscu podkreślić, iż coraz bardziej widoczna jest dyskusja na temat ryzyka zamykania się ERGs (homogeniczności). Często zdarzało się bowiem, że w skład ERG wchodzi jedynie przedstawiciele danej grupy demograficznej, np. kobiety. Ogranicza to dialog i tworzy poczucie wykluczenia wśród pracowników, którzy nie są przedstawicielami danej grupy. Z tej przyczyny coraz głośniejsze są postulaty deklarujące odejście od koncepcji ERGs przeznaczonych dla defaworyzowanych grup (kobiet, LGBTI) na rzecz Inclusive , które w założeniu mają być platformą współpracy zróżnicowanych grup osób pracujących, ukierunkowaną na inkluzję rozumianą szerzej niż z perspektywy pojedynczej grupy, a przy tym dającą szansę na włączenie do dyskusji nowych sprzymierzeńców i sponsorów. Nasze doświadczenia na gruncie polskim pokazują, iż działania zmierzające do włączenia do aktywności grup osób im sprzyjających, np. mężczyzn do kobiecych networków, osób nieidentyfikujących się z grupą LGBTI do networków „Pride”, są faktem. Niemniej jednak firmy nadal muszą wykazywać się uważnością w tym temacie.

Jak zadbać o efektywność sieci pracowniczych?

Jeśli dopiero planujemy start ERGs w naszej firmie, warto przyrzeć się kilku kluczowym wskazówkom, które pomogą w dobrym starcie (patrz schemat: „Model zainicjowania działania sieci pracowniczej”). Jeśli sieć już funkcjonuje, warto zastanowić się, co może pomóc w jej rozwoju, zarówno ze strony osób zaangażowanych w jej aktywności (patrz ramka: „Działania osób zaangażowanych rozwijające sieć”), jak i ze strony organizacji. Ta ostatnia, chcąc w pełni rozwinąć potencjał sieci pracowniczych, może je wesprzeć poprzez:

- utworzenie wspierającej struktury oraz określenie jasnych celów, które pozwolą sieciom na efektywne działanie, od momentu narodzenia się pomysłu na stworzenie grupy, poprzez proces określania misji i celów grupy, aż po promocję ERG i jej integrację w działania biznesowe organizacji;
- zdefiniowanie wyzwań, z którymi zmagają się organizacja; dyskusja włączająca ERG dotycząca konkretnych rozwiązań stwarza poczucie wpływu pracowników na działania firmy, zwiększa zaangażowanie i wytycza konkretny kierunek;
- komunikację na wszystkich szczeblach, wyjaśniającą wartość działań ERG dla biznesu oraz kultury organizacji;
- motywowanie pracowników działających w ERG; jest to niesamowicie istotne w utrzymaniu zaangażowania, dlatego warto stworzyć system regularnego wynagradzania na podstawie osiągnięć członków sieci;
- zaangażowanie wyższej kadry menedżerskiej w akcje, spotkania, działania sieci;

„Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami oraz promowanie różnorodności to nasze zobowiązanie i

odpowiedzialność.”



- przeznaczenie środków finansowych na budżet sieci, dzięki któremu podejmowanie przez nią działań będzie realne;
- podnoszenie jakości ERG – można to osiągnąć, stwarzając pracownikom okazje do dodatkowego rozwoju w postaci włączenia ich do programów mentoringowych pozwalających na kontakt z top managementem, czy też włączenia liderów sieci do programów talentowych dla pracowników z najwyższym potencjałem.

Jak zadbać o efektywność sieci pracowniczych?

Niniejszym tekstem chcieliśmy otworzyć dyskusję na temat kondycji i kierunków rozwoju działalności ERGs. Wierzymy bowiem, iż stanowią one ważny element krajobrazu korporacyjnego, wspierający budowę inkluzywnej kultury. Jesienią 2018 r. pod patronatem „Personelu Plus” rozpoczęły się pierwsze spotkania międzyfirmowe ERGs organizowane przez think tank Diversity Hub. Ich celem będzie wzajemne uczenie się i wzmocnienie. Aktualnie rozpoczynamy badanie efektywności i skuteczności działań networków, którego wyniki także zostaną opublikowane na łamach „Plus”. Do obydwu inicjatyw serdecznie zapraszamy. Zachęcamy do kontaktu z autorami artykułu.

1 Akronim odnoszący się do lesbijek, gejów, osób biseksualnych, transgenderycznych oraz interseksualnych.

2 Center for Women and Business at Bentley University; 2017.

3 E.M. van Aken, D.J. Monetta, D.S. Sink, „Organizational Dynamics”, 1994/22(4), s. 38–54.

4 R. McGrath, W.L. Sparks, „Quality Control and Applied Statistics”, 2005/50(4), s. 45–49.

5 Mercer, 2011.

6 Center for Women and Business at Bentley University,

7 M.M. Kaplan, E. Sabin, S. Smaller-Swift, , 2009.

8 Mercer.

9 M.M. Kaplan, E. Sabin, S. Smaller-Swift,

10 Patrz: <https://www.businessinsider.com/deloitte-replacing-diversity-groups-for-minority-employees-2017-7?IR=T> (dostęp: 10.10.2018 r.).

Uzasadnienie biznesowe dla sieci pracowniczych

- aktywność sieci wiąże się ze stworzeniem przestrzeni, w której ludzie mogą poznać się w działaniu, wyjść poza formalne ramy, nawiązać relacje, zaangażować się w ważne dla nich tematy. Dają możliwość wpływu. Są narzędziem budowy zaangażowania, zaufania, integrowania i rozwoju współpracy.
- ERGs dzięki znajomości sytuacji osób, które wspierają, pomagają rozwiązywać

„Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami oraz promowanie różnorodności to nasze zobowiązanie i

odpowiedzialność.”



problemy, przełamywać bariery i obalać stereotypy. Mogą także pomagać w rozwiązywaniu problemów w relacjach z klientami, partnerami czy dostawcami, jeśli dotyczą one sfery D&I.

- zaangażowanie ERGs w poszerzenie (adaptację) oferty biznesowej jest zjawiskiem nadal słabo dostrzeganym. Tymczasem sieci są naturalnym środowiskiem eksperckim, które pozwala dostrzec potrzeby określonej grupy (osób młodych, kobiet, LGBTI itp.), dostarczyć wiedzę o rynku, skonsultować lub zaprojektować produkty czy usługi oferowane tym grupom.

- badania pokazują wpływ ERGs na przyciąganie kandydatów i kandydatek, jak również na proces adaptacji nowo zatrudnionych osób. Dla wielu osób aktywność ERGs to dowód na realizację postulatów inkluzywnego środowiska pracy. Nie do przecenienia jest też zaangażowanie ERGs w konsultowanie opisów stanowisk pracy, ofert pracy czy przebiegu samego procesu rekrutacyjnego (np. otwarcia się na niepełnosprawność).

- sieci są naturalnym miejscem rozwoju przywództwa i talentów, wyłaniania się liderów i liderki. Oferując zaś szereg aktywności rozwojowych (szkoleń, dyskusji, projektów), są miejscem rozwoju osobistego.

- ERGs wspierają procesy budowy otwartego, inkluzywnego wizerunku firmy, czyniąc go bardziej autentycznym. Pomagają także w budowaniu relacji z otoczeniem - NGO, uczelniami, instytucjami otoczenia biznesu, mediami, innymi firmami.

- rozwinięta sieć daje możliwość wielowymiarowej współpracy z wyższym kierownictwem, tworząc dodatkowy kanał komunikacji, przestrzeń dyskusji, szansę uniknięcia zakłóceń w komunikacji pionowej.

- konkluzją badania jest, iż ERGs są krytycznym elementem w budowaniu kultury inkluzji i różnorodności. Są narzędziem w procesie kreowania, wdrażania i oceny podejmowanych działań w obszarze D&I. Gwarantem ich adekwatności i oddolności.

Przykładowe funkcje w strukturze firmy blisko współpracujące z sieciami pracowniczymi

- osoba w strukturze HR-u, do której obowiązków należy koordynacja, wsparcie oraz promocja sieci pracowniczych na poziomie korporacji. W organizacjach globalnych, gdzie mamy kilkadziesiąt lub nawet kilkaset grup, kontakt ze wszystkimi grupami jest ograniczony, dlatego często powstaje dodatkowa struktura w postaci rady.

- na poziomie globalnym, regionalnym i/lub krajowym może dotyczyć konkretnego obszaru, np. niepełnosprawności, LGBTI lub ogólnie pojętej inkluzji. W jej skład wchodzi

„Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami oraz promowanie różnorodności to nasze zobowiązanie i odpowiedzialność.”

top management, a celem jest wyznaczenie strategicznego kierunku w danym zakresie D&I.

– osoba na kierowniczym stanowisku, dbająca o to, aby działania ERG były spójne z wartościami i celami biznesowymi firmy. Osoba ta jest często autorytetem, który poprzez swój autentyzm i swoje działania pomaga w zaszczepieniu konkretnych inkluzywnych zachowań. ERGs często decydują się na współpracę ze sponsorem, który nie wywodzi się z ich grupy demograficznej, aby otworzyć i wzmocnić dialog społeczny.

– wspiera ERG merytorycznie i komunikacyjnie. Jest osobą adresującą problemy, z którymi borykają się sieci pracownicze, dba o jakość i ciągłość dialogu pomiędzy biznesem a ERGs oraz koordynuje ich działania na poziomie kraju. Zabezpiecza również budżet na ich kluczowe aktywności.

Działania osób zaangażowanych rozwijające sieć

Organizacje/osoby wspierające sieci pracownicze powinny pomóc w zbudowaniu strategii, która będzie odzwierciedlała wartości i cele organizacji na poziomie globalnym, regionalnym czy lokalnym.

Zdefiniowanie realnych do osiągnięcia, ale też ambitnych i mierzalnych celów oraz planu działania (w tym określenie budżetu) jest niesamowicie istotne.

Należy zadbać o klarowny podział ról, wyłonienie liderów lub liderki i przypisanie odpowiedzialności (ang. ownership).

Niesamowicie istotne jest otwarcie działań sieci na całą społeczność firmy, a nie tylko na reprezentantów danej grupy. Zaproszenie wszystkich do dialogu i włączenie w swoje aktywności jest kluczowe dla budowania inkluzywniej kultury.

Współpraca pomiędzy sieciami wspiera różnorodność i inkluzywność.

Działania osób zaangażowanych rozwijające sieć

Z definicji ERG jest inicjatywą powstałą oddolnie z potrzeby zatrudnionych osób. Przedstawiony model pokazuje, jak HR lub osoby zajmujące się D&I mogą zainicjować takie działanie, je program ERG nie jest dobrze znany wśród zatrudnionych osób.

Artykuł napisany zgodnie z licencją CC BY SA. Prosimy o cytowanie zgodnie z licencją.

B. Markowska (Diversity Hub), T. Dąbrowski (Diversity Hub). Sieci pracownicze – wyzwania, potencjał i kierunek rozwoju. Personel Plus nr 11/2018, źródło: www.diversityhub.pl, licencja CC-BY SA

„Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami oraz promowanie różnorodności to nasze zobowiązanie i odpowiedzialność.”

