

# Znaczenie sieci pracowniczych (Employee Resource Groups) w procesie budowania otwartości na różnorodność

Dr Tomasz Dąbrowski, Beata Markowska IBM

Celem niniejszego opracowania jest analiza roli i znaczenia, jakie na gruncie biznesu lokowanego w Polsce pełnią samoorganizujące się sieci pracownicze, zwane ERGs (*Employee Resource Groups*) oraz analiza wyzwań i problemów, na jakie natrafiają ERGs działające w strukturach korporacyjnych lokowanych w Polsce.

Na gruncie amerykańskim 90% firm z listy „Fortune 500” deklaruje fakt posiadania ERGs w swoich strukturach<sup>1</sup>, a sieci pracownicze są aktualnie stałym elementem korporacyjnego krajobrazu, widocznym przede wszystkim w związku z implementacją polityk w obszarze zarządzania różnorodnością. Na gruncie polskim zjawisko to jednak nadal jest słabo opisane, a samo funkcjonowanie ERGs w firmach lokowanych w Polsce jest znajduje się na początkowych etapach rozwoju, stanowiąc często przedłużenie działań sieci globalnych. Wnioski podejmowane w czasie konferencji poświęconych tematyce ERGs<sup>2</sup> pokazują, iż wiedza o roli i znaczeniu sieci pracowniczych wciąż jest niewystarczająca. Podobnie jak niewystarczająca jest wiedza o strukturze, etapach rozwoju czy problemach w codziennym ich funkcjonowaniu. Niniejszy tekst ma za zadanie wypełnić tę lukę.

Opracowanie zawiera odpowiedzi na najważniejsze, zdaniem autorów, pytania dotyczące funkcjonowania ERGs w międzynarodowych korporacjach lokowanych w Polsce, a więc na pytania dotyczące: a) rozumienia idei sieci pracowniczych i ewolucji ich celów, ze szczególnym uwzględnieniem ich znaczenia w budowie otwartości na różnorodność; b) uzasadnienia biznesowego (*business case*) dla ich powołania i wspierania w organizacjach; c) metod pomiaru ich efektywności; d) założeń i praktyk umiejscowienia

---

<sup>1</sup> Center For Women And Business At Bentley University; *Taking Employee Resource Groups to the Next Level*, 2016.

<sup>2</sup> Diversity Hub, *Materiał Konferencyjny - Key Takeaways z Panelu ‘To Network or Not to Network? - Czy Kobiety Networky Korporacyjne Faktycznie Działają?’ - Konferencja D&I Changemakers 2017*, Kraków 2017, <<http://www.diversityhub.pl/web-events/1>> [20.10.2018].

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



ich w szerszej strukturze organizacji oraz e) wyzwań i problemów ze skutecznym rozwojem tych struktur.

Analiza dokonana w artykule opiera się na badaniach literaturowych oraz na badaniach specyfiki funkcjonowania ERGs na gruncie polskim, które prowadzone były przez autorów na przełomie 2017 i 2018 roku metodami jakościowymi. W szczególności zrealizowano dwa zogniskowane wywiady grupowe, podczas których uczestnicy i uczestniczki dyskutowali o wyzwaniach, jakie dostrzegają w kontekście rozwoju swoich ERGs oraz jeden szeroki panel dyskusyjny, w którym udział wzięło ponad 50 przedstawicieli i przedstawicielek ERGs z największych krakowskich i warszawskich korporacji. Przeprowadzono ponad dwadzieścia pięć wywiadów indywidualnych z przedstawicielkami i przedstawicielami ERGs reprezentującymi osiemnaście różnych korporacji zlokalizowanych w Krakowie, Warszawie i Poznaniu. Przeprowadzono obserwacje uczestniczące w czasie spotkań wewnętrznych oraz podczas inicjatyw podejmowanych przez siedem ERGs. Wreszcie – analizie poddano udostępnioną autorom dokumentację wewnętrzną sieci pracowniczych (regulaminy, wewnętrzne procedury, plany działania etc.) oraz dokonano analizy literatury tematu.

### Pojęcie sieci pracowniczych

Pod pojęciem ERGs (*Employee Resource Groups*), używanym tu zamiennie z pojęciami „sieci pracownicze” lub „grupy pracownicze”, rozumie się wewnątrzfirmowe grupy tworzone i kierowane wolontaryjnie przez i dla pracowników, których celem jest wspieranie nie tylko samych osób w nie zaangażowanych, ale także wspieranie celów biznesowych organizacji, w ramach której funkcjonują<sup>3</sup>. Szczególnie to ostatnie założenie, znajdujące wyraz w „zasobowym” (*resource*) podejściu do sieci pracowniczych ma znaczenie dla zrozumienia ich roli. ERGs nie powinny być bowiem nastawione wyłącznie na indywidualne potrzeby zrzeszonych osób, lecz powinny stwarzać taką przestrzeń do zaspokajania potrzeb indywidualnych, która będzie miała znaczenie biznesowe. W tym sensie sieci są łącznikiem między tym, co indywidualne, a tym co organizacyjne.

---

<sup>3</sup> M.M. Kaplan, E. Sabin, S. Smaller-Swift, *The Catalyst Guide to Employee Resource Groups. Volume 1. Introduction to ERGs*, 2009.

W tym też rozumieniu rola sieci doskonale wpisuje się w ideę zarządzania różnorodnością<sup>4</sup>, którego celem jest „(..) dostrzeżenie różnic między ludźmi w organizacji (i poza nią) i świadome rozwijanie strategii, polityk i programów, które tworzą klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz organizacji”<sup>5</sup>. Dlatego też ERGs traktowane są jako narzędzia pozwalające urzeczywistnić polityki różnorodności i inkluzji.

Nie istnieją jakiegokolwiek ogólne ramy, które definiowałyby obszar aktywności sieci pracowniczych. Są one zazwyczaj definiowane na poziomie firmy. Za najbardziej popularne uchodzą te grupy, które związane są z obszarami zainteresowania nurtu zarządzania różnorodnością, jak płeć (grupy wspierające karierę kobiet), grupy etniczne, grupy wspierające społeczność LGBTQ, ERGs wspierające budowę otwartości na niepełnosprawność, wiek, multikulturowość<sup>6</sup>. Jednak zakres aktywności grup może być o wiele szerszy, jeśli zważyć, iż mogą się one koncentrować się one także na charakterze wykonywanej profesji (np. inżynierowie, programiści, koderki, *employer branding*), funkcji w organizacji (np. nowozatrudnione osoby, grupy talentów), na sprawach o charakterze społecznym (np. ekologia, zdrowie, działania charytatywne), jak i w wielu innych.

---

<sup>4</sup> M.E. Mor Barak, *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, SAGE Publications, Thousand Oaks 2014; L. Gardenswartz A Rowe, *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*, Society for Human Resource Management, Alexandria 2003; A. Zaroda-Dąbrowska, *Zarządzanie różnorodnością jako wyzwanie menedżerów. Wykorzystanie potencjału starszych pracowników - case study*, (w:) *Wybrane problemy w kształtowaniu zachowań organizacyjnych: praca zbiorowa*, (red.) Marek Makowiec, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2015, s. 37–44.

<sup>5</sup> Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *‘Firma = Różnorodność’. Zrozumienie, Poszanowanie, Zarządzanie*, Warszawa 2009, s 8.

<sup>6</sup> Mercer, *ERGs Come of Age: The Evolution of Employee Resource Groups. A Study by Mercer’s Global Equality, Diversity, Inclusion Practice*, 2011.

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



Z perspektywy celu niniejszego artykułu kluczowe jest zwrócenie uwagi na sieci pracownicze identyfikowane przede wszystkim z tematem zarządzania różnorodnością, a więc wspomniane już sieci kobiet (tzw. *Women's Network*), sieci społeczności LGBTQ (tzw. *Pride Networks*), sieci dedykowane tematyce niepełnosprawności, wielokulturowości, współpracy międzypokoleniowej etc. Jest to o tyle ważne, że badania pokazują, iż aktywność ERGs jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na postrzeganie organizacji w kontekście różnorodności<sup>7</sup>, co sprawia, iż sieci pracownicze stają się jednym z najistotniejszych ogniw w procesie budowy otwartości na różnorodność. Wpływ ERGs na zarządzanie różnorodnością nie oznacza konieczności skupiania się na potrzebach jednej, zawężonej grupy pracowniczej (np. kobiet, pokolenia Y etc.), co zresztą jest ostatnio krytykowane<sup>8</sup>. Wpływ aktywności ERGs na polityki inkluzji i różnorodności wiąże się raczej z przekonaniem, iż bez oddolnej aktywności i zaangażowania osób zatrudnionych ze wszystkich grup defaworyzowanych, urzeczywistnienie postulatów różnorodności i inkluzji jest po prostu trudne. W założeniu sieci skupione wokół obszaru zarządzania różnorodnością i inkluzji (*Diversity & Inclusion, D&I*) wspierają bowiem procesy włączania i integracji zatrudnionych osób niezależnie od ich roli w organizacji, przypisania do działu, funkcji, czy doświadczenia. Działają z pominięciem organizacyjnej hierarchii, angażują zatrudnione osoby, kreują przekaz wizerunkowy wewnątrz i na zewnątrz firmy, upominają się o dostrzeżenie, szacunek, wsparcie dla osób, które mogą być pomijane, niezauważane, stereotypizowane. Są papierkiem lakmusowym zaangażowania firmy we wdrażanie polityk D&I.

### Sieci pracownicze w biznesie

Sieci pracownicze, jako struktury wykraczające poza hierarchiczne ramy organizacji, nie są w zarządzaniu zjawiskiem nowym. Ludzie pracujący w najróżniejszych organizacjach od dawna wykorzystywali bowiem nie tylko formalne struktury wewnątrzorganizacyjne (wynikające z hierarchii lub z powoływanych *ad hoc* zespołów), ale także wykorzystywali inne możliwości by „spotkać się z osobami takimi, jak oni sami”. Theresa M. Welbourne, Skylar Rolf i Steven Schlachter używają wprost terminu *“like themselves phenomenon”*<sup>9</sup>, dla określania dążności zatrudnionych osób do poszukiwania

<sup>7</sup> Corporate Leadership Council, *Designing and Implementing Employee Resource Groups*, 2009.

<sup>8</sup> R. Feloni, *Deloitte Has Decided Diversity Groups for Minority Employees Are a Relic of the Past*, Business Insider, 2017

<sup>9</sup> T.M. Welbourne, S. Rolf, S. Schlachter, op.cit.

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

**i odpowiedzialność.”**



kontaktu, współpracy, forum wywierania wpływu w gronie osób o podobnych do nas samych charakterystykach, dążeniach, cechach, celach. Grupy te skupione były wokół wspólnych problemów, wyzwań, czy zainteresowań. Ich głównym celem był *network*, współpraca w ramach danej grupy, wzajemne wsparcie, upominanie się o wspólne interesy, dzielenie się doświadczeniami. Dążenia osób tworzących takie grupy te w latach 60-tych zostały powiązane z próbami otwierania się organizacji, przede wszystkim amerykańskich, na różnorodność. Okazało się bowiem, iż grupy te, początkowo określane jako *Affinity Groups* (należałoby je tłumaczyć jako grupy osób podobnych/bliskich/pokrewnych do siebie) stały się naturalnym sprzymierzeńcem i jednocześnie narzędziem w budowie inkluzywnej kultury organizacyjnej<sup>10</sup>.

Z biegiem czasu obok (lub w zamian za) *Affinity Groups*, a więc w miejsce sieci podkreślających sferę podobieństw między określonymi pracownikami, pojawiły się *Employee Network Groups* (ENGs), kładące nacisk na sferę wsparcia rozwoju zawodowego dzięki networkingowi i współpracy oraz *Employee Resource Groups* (ERGs), podkreślające zasobową, wspierającą rolę w osiągnięciu celów biznesowych. Ostatnio coraz częściej mówi się także o *Business Resource Groups* (BRGs) co ma jeszcze mocniej podkreślić silną więź ich aktywności z celami biznesowymi<sup>11</sup>. Wszystkie powyższe formy sieci znajdują obecnie swe miejsce w strukturach firm lokowanych w Polsce, a wiele z nich włączonych jest w struktury globalne. W korporacjach lokowanych w Polsce znajdziemy więc zarówno networki osób LGBTQ (określane najczęściej jako *Pride Networks*), grupy skupione na tematyce kariery kobiet, niepełnosprawności, interkulturowości, religii czy wieku, jak i szersze grupy odwołujące się do wspierania talentów (przywództwa) lub zrównoważonego rozwoju. Znajdziemy także struktury ponadfirmowe, jak regularne spotkania networków *Pride* reprezentujących zaangażowane korporacje na gruncie krakowskim<sup>12</sup>.

Niezależnie jednak od przyjmowanej nazwy, cele tych sieci w obszarze zarządzania różnorodnością pozostają zbliżone. Wszystkie one bowiem prowadzić mają do wzmocnienia kultury różnorodności i inkluzji poprzez wspólne działania na rzecz

---

<sup>10</sup> P. H. Douglas, *Affinity Groups: Catalyst for Inclusive Organizations*, *Employment Relations Today*, nr. 34, 2008, s.11–18.

<sup>11</sup> M.M. Kaplan, E. Sabin, S. Smaller-Swift, Op.Cit.; T.M.Welbourne, S. Rolf, S. Schlachter, Op.Cit.

<sup>12</sup> Diversity Hub, *LGBTQ Krakow Symposium. Q4'18*, Kraków 2018  
<<http://www.diversityhub.pl/web-events/15>> [20.10.2018].

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

**i odpowiedzialność.”**



zatrudnionych osób, firmy oraz najbliższego otoczenia. Są miejscem upominania się o prawa i otwartość wobec grup defaworyzowanych, ale też stanowią wsparcie dla firm w osiąganiu celów biznesowych. Wpływają na rozwój przyszłych liderów i liderek, mają znaczenie dla przyciągania kandydatów i kandydatek, budowania zaangażowania, kreowania innowacji, otwierania się na nowe rynki etc. ERGs pomagają więc biznesowi czerpać korzyści z różnorodności i jednocześnie wywierają wpływ na sytuację osób zaangażowanych w ich działalność. Co ważne - w skład ERGs wchodzi nie tylko przedstawiciele danej grupy społecznej np. kobiety (co byłoby charakterystyczne dla *Affinity Groups*), ale również osoby wspierające daną grupę i jej cele, czyli tzw. „*allies*”.

### **Uzasadnienie biznesowe dla sieci pracowniczych**

Przyjęcie założenia mówiącego o tym, iż grupy pracownicze powinny być powiązane z celami organizacji nakazuje zadać pytanie o korzyści, jakie biznes z takiej aktywności może osiągnąć. Pytanie to ma fundamentalne znaczenie dla skuteczności i efektywności działań sieci pracowniczych, pozycjonuje bowiem znaczenie, wpływ, czy zakres aktywności poszczególnych grup.

Zaobserwowana w czasie analizy poszczególnych sieci pracowniczych prawidłowość wydaje się dość oczywista, lecz mimo wszystko warto ją przytoczyć: im mniejsze panuje zrozumienie dla korzyści biznesowych płynących z działalności określonej ERG wśród organizacyjnych decydentów, tym mniejsze znaczenie i wpływ ma dana grupa. Nie wystarczy bowiem samo przekonanie o tym, iż w zasadzie każda oddolna, angażująca pracujące osoby inicjatywa jest wartościowa. Brak zrozumienia wpływu, jaki wywierają sieci przekłada się bowiem na alokacje budżetów, bez których trudno im działać; prawdopodobieństwo zainicjowania zmiany; czas, który zaangażowane osoby mogą poświęcić w ramach swoich codziennych obowiązków; wpływ na decyzje biznesowe itp.<sup>13</sup> Z tych przyczyn istotne jest przeanalizowanie argumentów podnoszonych zarówno w zrealizowanych badaniach, jak i wynikających z literatury przedmiotu, które tłumaczą znaczenie i zasadność powoływania oraz wspierania ERGs.

- **Budowanie zaangażowania i klimatu współpracy** – grupy pracownicze mają wpływ zarówno na obszar zaangażowania, jak i na poszerzenie możliwości

<sup>13</sup> M.M. Kaplan, E. Sabin, S. Smaller-Swift, *The Catalyst Guide to Employee Resource Groups. Volume 4. Building Support and Working With Other Constituencies*, 2009; M.M. Kaplan, E. Sabin, S. Smaller-Swift, *The Catalyst Guide to Employee Resource Groups. Volume 6. Troubleshooting, Membership Issues, Success Factors and Future Directions*, 2009



współpracy<sup>14</sup>. Grupy kreują bowiem przestrzeń, w której możliwe jest zbliżenie indywidualnych dążeń zatrudnionych osób z celami firmy, uwypuklenie ważnych interesów, czy uzyskanie wpływu. Stymulują one także proaktywność. Grupy są też miejscem, w którym zatrudnione osoby mogą poznać się w działaniu poza formalnymi ramami, mają możliwość wzajemnego uczenia się, nawiązywania relacji, zaangażować się w ważne dla nich tematy.

- **Wpływ na lojalność i zaufanie** – sieci pracownicze, wpływając na obszar integracji zatrudnionych osób, ale także pokazując, iż wsparcie grup defaworyzowanych lub wsparcie określonych obszarów tematycznych jest dla firmy ważne, mają znaczenie dla poczucia przynależności, siły związania się z organizacją<sup>15</sup>, co z kolei ma znaczenie dla polityk retencji, jak i dla opinii o firmie (*Employer Branding*) oraz zdolności przyciągania nowych osób.
- **Wsparcie rekrutacji oraz onboardingu** - aktywność ERGs, które są bliskie kandydatom lub kandydatkom do pracy, ma znaczenie dla procesu ich przyciągania. Pokazuje bliskość wartości i jest dowodem na realizację postulatów inkluzywnego środowiska, co dla wielu grup defaworyzowanych ma istotne znaczenie<sup>16</sup>. Doświadczenia firm pokazują, iż działalność sieci sprawia, iż oferta rekrutacyjna dociera do prywatnych kontaktów osób w te sieci zaangażowanych, ma więc wpływ na poszerzenie grupy potencjalnych kandydatów i kandydatek (*candidates pool*), poszerza możliwość poleceń. Niektóre z analizowanych grup mają także bezpośredni wpływ na formowanie opisów stanowisk pracy, ofert pracy, czy istotny udział w przebiegu samego procesu rekrutacyjnego (np. otwarcie się na niepełnosprawność, udział w komisjach, ale też – udział w targach pracy, w kampaniach rekrutacyjnych). Okazuje się także, iż ERGs mogą być doskonałym wsparciem w procesach adaptacji nowozatrudnionych osób<sup>17</sup>, np. w formie tzw. *buddy system* dla nowych pracowników.

<sup>14</sup> E.M. Van Aken, D.J. Monetta, D.S. Sink, *Affinity Groups: The Missing Link in Employee Involvement*, *Organizational Dynamics*, nr 22, 1994, s. 38–54; J. Brown i in., *Employee Resource Groups That Drive Business*, Jennifer Brown Consulting, 2010.

<sup>15</sup> Center For Women And Business At Bentley University, op.cit.

<sup>16</sup> LGBT Business Forum, *Włączanie Polityki Równościowej Szansą Na Rozwój w Dobie Kryzysu*, Warszawa 2015.

<sup>17</sup> Center For Women And Business At Bentley University; op. cit.

- **Employer branding** – dla wielu organizacji grupy pracownicze są elementem budowania wizerunku otwartego pracodawcy. Sprawnie działające grupy czynią polityki inkluzywne autentycznymi. Są dowodem na ich realną implementację. Mają znaczenia dla budowania relacji z otoczeniem<sup>18</sup> - zaangażowanymi organizacjami pozarządowymi, instytucjami otoczenia biznesu, mediami, instytucjami publicznymi, sektorem nauki, innymi firmami.

---

<sup>18</sup> Mercer, op. cit..



- **Rozwój talentów** – grupy pracownicze są postrzegane przez wyższą kadre menedżerską jako naturalne źródło wyłaniania się liderów i liderek oraz rozwoju talentów<sup>19</sup>. Mają też swój udział w rozwoju osobistym zaangażowanych w nie osób – zarówno dzięki zdobywaniu nowych doświadczeń i profesjonalnych kontaktów, jak i dzięki bezpośrednim działaniom, jak szkolenia, czy mentoring. Działania grup mają także znaczenie dla rozwoju osób niekoniecznie bezpośrednio w te grupy zaangażowanych, natomiast korzystających z programów edukacyjnych przez nie organizowanych, sesji typu *eye-opening* czy programów odwróconego mentoringu<sup>20</sup>.
- **Rozwiązywanie problemów** – aktywnie działające grupy charakteryzują się istotnym wsparciem w rozwiązywaniu problemów<sup>21</sup>. Nie tylko problemów kluczowych dla osób zaangażowanych w działania grupy, ale także problemów związanych z relacjami z rynkiem, klientami, dostawcami, innymi grupami w firmie (np. gdy wynikają z wątków kulturowych).
- **Rozwój produktów i usług, wsparcie w innowacji** – ERGs są zapleczem eksperckim w procesach poszerzania oferty rynkowej, pozwalającym dostrzec złożoność potrzeb określonych grup społecznych (np. osób młodych, społeczności LGBTQ etc.). Są też miejscem testowania i konsultowania rozwiązań już opracowanych, celem uniknięcia ew. błędów (np. w sposobie komunikacji, użytkowaniu, planowanych funkcjonalnościach, wyborze kanałów dystrybucji etc.).
- **Stworzenie dodatkowych kanałów komunikacji z wyższym kierownictwem** – sieci pracownicze dają dodatkową możliwość prowadzenia dialogu, z pominięciem służbowych zależności, szansą uniknięcia zakłóceń w komunikacji pionowej. Są przestrzenią budowania wpływu dla zaangażowanych w nie osoby, ale też szansą do pozyskania szerszej perspektywy, świeżego spojrzenia przez top management – przykładowo dzięki udziałowi we wspólnych wydarzeniach, działaniach komunikacyjnych czy programach odwróconego mentoringu.

<sup>19</sup> M.M. Kaplan, E. Sabin, S. Smaller-Swift, *The Catalyst Guide to Employee Resource Groups. Volume 1. Introduction to ERGs*. op. cit.

<sup>20</sup> A. Zaroda-Dąbrowska, T. Stoma, *Bo Człowiek to Całość*, Personel Plus, nr 2, 2018, s.66–71.

<sup>21</sup> J. J. Hughes, D. Lipscomb, *Maximizing Employee Resource Group Effectiveness*, CIS Valued Partners, New York 2011.

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

i odpowiedzialność.”



Powyższe argumenty pokazują, iż ERGs są czymś więcej, niż tylko narzędziem budowania kultury inkluzji i różnorodności<sup>22</sup>. Mają one bowiem potencjał pełnienia roli partnera w rozwoju biznesu. Mają znaczenie dla wewnętrznego funkcjonowania organizacji, jak również wpływ na komunikację organizacji z rynkiem – klientami, rynkiem pracy, otoczeniem społecznym. Stanowią przy tym gwarancję adekwatności i autentyczności działań w obszarze *Diversity & Inclusion*. Kluczowym jednak w tym obszarze jest pytanie - jak mierzyć sukces ERGs?

### **Pomiar sukcesu sieci pracowniczych**

Podczas analizy aktywności ERGs zlokalizowanych w Polsce zgromadzony został zestaw wskaźników, które wykorzystywane były dla opisu efektywności i skuteczności ich działań. Nie wszystkie wskaźniki pozwalają na jednoznaczne powiązanie efektów działalności ERGs z efektami biznesowymi (np. wpływ na innowację, będący często kwestią uznaniową, opartą na wskaźnika pośrednich, jak zaangażowanie w prace zespołu tworzącego nową usługę). Niemniej, możliwe jest wskazanie kilku najczęściej występujących mierników, którymi posługiwały się analizowane organizacje i które zagregowane zostały do trzech obszarów tematycznych.

- **Zaangażowanie osób bezpośrednio włączonych do określonej ERG:**
  - liczba (i/lub odsetek) osób włączonych do prac danej grupy / aktywnie wspierających jej działania oraz zmiany tej liczebności w czasie (w tym tzw. *allies*);
  - struktura osób zaangażowanych w ERG (w tym szczeble kariery, zaangażowanie wszystkich struktur firmy);
  - liczba osób ze szczebla zarządzającego (menedżerskiego, dyrektorskiego) biorących udział / wspierających program ERG oraz czas przez te osoby poświęcony na działania organizowane przez tą grupę;
  - częstotliwość spotkań wewnętrznych i działań angażujących osoby zaangażowane w prace grupy;

---

<sup>22</sup> M.M. Kaplan, E. Sabin, S. Smaller-Swift, *The Catalyst Guide to Employee Resource Groups. Volume 1. Introduction to ERGs*, op.cit..

- aktywność na forach intranetowych, zamkniętych grupach dedykowanych osobom zaangażowanym w pracę grup;
  - czas poświęcony przez osoby aktywne w ERG na jej działania;
  - badania opinii osób zaangażowanych w daną ERG.
- **Efektywność programów i aktywności:**
    - liczba osób korzystających z działań danej ERG (warsztaty, prelekcje, eventy etc.), zmiany tej liczebności w kontekście poszczególnych wydarzeń i czasu (np. rocznie) oraz docieranie do wszystkich struktur firmy;
    - responsywność osób zatrudnionych na odezwy grupy (np. zaproszenia, działania promocyjne, zaproszenia do komentowania);
    - wyniki ankiet dotyczących poszczególnych wydarzeń lub ogólnie pojętej działalności ERG (w tym rozpoznawalności grupy);
    - ilość, charakter, znaczenie i jakość kontaktów, które udało się zbudować ERG poprzez swoją działalność: organizacje pozarządowe, uniwersytety, media, klienci, dostawcy, inne lokalizacje firmy, inne firmy;
    - trwałość, powtarzalność, cykliczność podejmowanych akcji;
    - zasięg działań (np. liczba odbiorców, skala obecności w mediach);
    - współpraca pozafirmowa, benchmark z innymi grupami;
    - wysokość budżetu w dyspozycji grupy;
    - specyficzne wskaźniki, jak – zaangażowanie w procesy rekrutacji, komunikację z rynkiem, udział w zespołach kreatywnych, udział w zespołach ukierunkowanych na wypracowanie lub konsultowanie nowych produktów i usług; skala zaangażowania w onboarding; liczba osób włączonych do programów mentoringowych, czy talent development etc.
  - **Ogólne efekty aktywności grup:**
    - wyniki badań opinii zatrudnionych osób w obszarze zaangażowania, zaufania, satysfakcji, zarządzania wiedzą, przywództwa etc.;
    - wyniki badań wizerunku organizacji (np. wśród osób reprezentujących grupę społeczną wspieraną przez daną ERG – społeczności LGBTQ, młodych osób etc.);

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



- zmiany na poziomie postaw i przekonań zatrudnionych osób (przełamywanie stereotypów, minimalizowanie wpływu *unconscious bias*);
- zmiany w skuteczności docierania do nowych kandydatów i kandydatek (*sourcing*) oraz pozyskiwanie nowozatrudnionych osób z grup dotąd niedoreprezentowanych (np. osoby z niepełnosprawnościami);
- zmiany w przyczynach odejść (na podstawie *exit interviews*; minimalizacja czynników w obszarze różnorodności i dyskryminacji);
- *tracking* ścieżek rozwoju osób zajmujących stanowiska leaderskie w poszczególnych ERGs (objęcie programami rozwoju talentów, awanse etc.).

Powyższe wskaźniki mają charakter przykładowy, oparty na doświadczeniach firm i nie stanowią wyczerpującego katalogu. Niemniej pokazują one, iż pomiar efektywności i skuteczności działań ERGs i ich wpływu na biznes jest możliwy, a tym samym rola grup pracowniczych nie jest jedynie tematem umownym, opartym na wierze w zasadność ich powołania.

### **Osadzenie sieci pracowniczych w strukturze organizacji**

Choć grupy pracownicze są inicjatywami oddolnymi, dobrowolnymi, to jednak większość z nich ma klarownie określone miejsce w korporacyjnej strukturze. Celem jednoznacznego zdefiniowania tego miejsca jest zapewnienie spójności działań ze strategią i celami firmy, wsparcie i promocja działań na wszystkich szczeblach organizacji, jednoznaczna identyfikacja ERG, unikanie nakładania się aktywności poszczególnych ERGs, umożliwienie współpracy z osobami z innych lokalizacji czy struktur firmowych, możliwość alokowania budżetu dla jej działań etc. Z tego względu warto poddać analizie najistotniejsze funkcje w strukturze firmy, których zadaniem jest współpraca z sieciami pracowniczymi.

Przede wszystkim rzeczywistością wielu organizacji jest kaskadowana struktura samej ERG. Oznacza to, że nowopowstała grupa (np. *Pride*) w określonej lokalizacji jest włączana w szerszą strukturę na poziomie lokalnym, regionalnym i globalnym, a czasem także w strukturę szerszej grupy kapitałowej, łączącej wiele różnych podmiotów<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> M.M. Kaplan, E. Sabin, S. Smaller-Swift, *The Catalyst Guide to Employee Resource Groups. Volume 3. ERG Governance: Leadership Roles and Structure*, 2009.

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

**i odpowiedzialność.”**



Na każdym z tych poziomów pojawiać się mogą podobne funkcje, które wspierają działanie tych grup. Przede wszystkim funkcją taką jest lider/liderka programu D&I. Rola ta – niezależnie od tego, czy jest strukturalnie wyodrębniona, czy jest częścią innej roli (np. HR) – powinna dostarczać ERGs wsparcia na poziomie merytorycznym, komunikacyjnym, rozwiązywania problemów. Często rola ta jest dysponentem budżetu, z którego korzystają ERGs zaangażowane w tematy różnorodności oraz stanowi gwarancję spójności ich działań z celami biznesu oraz spójności z szerszym programem D&I.

Obok lider/liderka programu D&I w części korporacji wyodrębnić można także rolę określaną jako *ERG Program Manager*. W analizowanych organizacjach była ona powiązana z działem HR/People, a jej zadaniem była globalna lub regionalna koordynacja prac wszystkich grup pracowniczych.

W organizacjach, w ramach których funkcjonuje wiele, często rozporoszonych ERGs na różnych szczeblach, w różnych lokalizacjach etc., dodatkowo powoływana jest Rada (*Council, Board*) na poziomie globalnym, regionalnym i/lub krajowym. Jej zakres zainteresowania dotyczyć może określonego wymiaru różnorodności (np. LGBTQ, niepełnosprawność, kariera kobiet), ale może mieć też znaczenie szersze, obejmujące ogólnie temat inkluzji. Celem rad jest wyznaczanie strategicznych kierunków działania, zapewnienie spójności, konsultacja kluczowych decyzji. W skład takich rad wchodzi zwyczajowo liderzy/liderki ERGs i osoby reprezentujące najwyższe kierownictwo, w tym *Executive sponsor*.

*Executive sponsor* jest osobą reprezentującą najwyższy szczebel organizacyjnej struktury, zapewniającą z jednej strony spójność z celami firmy, ale z drugiej – gwarantującą określonej ERG (lub ich grupie) wpływ, widoczność, pokonywanie barier wewnętrznych (w tym „otwieranie drzwi”) i znaczenie<sup>24</sup>. Przez samą swoją obecność np. na wydarzeniach organizowanych przez ERG *Executive sponsor* demonstruje znaczenie działań tej grupy dla organizacji.

W celu ustrukturyzowania działań ERG, firmy często definiują konkretne obszary, na których mogą skupiać się osoby zaangażowane w jej aktywność. Definiują też własną strukturę, regulamin działania, sposób wybierania liderów / liderek etc. ERG może

---

<sup>24</sup> M.M. Kaplan, E. Sabin, S. Smaller-Swift, *The Catalyst Guide to Employee Resource Groups. Volume 3. ERG Governance: Leadership Roles and Structure, op. cit.*

działać w jednym lub kilku wybranych przez siebie tematach. Przykładowe filary programowe ERG są najczęściej spójne z korzyściami, jakie ERG ma przynieść zarówno biznesowi, jak i zaangażowanym w jej działalność osobom (np. rekrutacja i przyciąganie, rozwój talentów; integracja i włączenie; rozwój produktów etc.). 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 i problemy sieci pracowniczych**

Pomimo wieloletnich doświadczeń funkcjonowania grup pracowniczych w amerykańskich i zachodnioeuropejskich strukturach korporacyjnych, ERGs nadal napotykać na szereg barier i problemów w swej działalności. Analizując doświadczenia grup na gruncie polskim, w tym zgromadzone opinie liderów i liderki oraz opinie osób zaangażowanych w działalność tych grup, wyróżnić można w szczególności następujące wyzwania, które rzutują na skuteczność i efektywność ich działań. Wymienione one zostaną według kolejności znaczenia, jaki poszczególnym czynnikom przypisywali ich liderzy i liderki.

- Kierowanie się przez organizacje założeniem, iż sam fakt powołania określonej grupy pracowniczej rozwiąże problemy w danym obszarze D&I. Grupy nieaktywne lub mało aktywne; angażujące ułamek osób, które ich działalnością teoretycznie powinny być zainteresowane; pozostawione same sobie, bez wsparcia organizacyjnego (w tym budżetowego) - stają się wątpliwym elementem budowania otwartego wizerunku firmy. Trudno od nich oczekiwać też wsparcia w realnej zmianie. Nie znajdują one też uznania pozostałych zatrudnionych osób, więc ich wpływ jest iluzoryczny.
- Rozmycie celów lub brak jasnych celów – ogromne znaczenia ma kwestia klarownego zdefiniowania celów i planu działania. Doświadczenia pokazują, iż ERGs pozbawione strategii, przemyślanego planu, wykazują tendencje do rozpraszania swej aktywności, skupiania się na wątkach pobocznych lub nawet nieistotnych, rozmywania komunikatu, który wspierać ma ich działalność (np. wspieramy *leadership* kobiet), niezrozumienia ich aktywności, deprecjonowania znaczenia, odejściem ambitnych osób etc.
- Nierealna strategia – równie problematyczna jak brak strategii, jest inflacja celów i planów. Sieci pracownicze są oparte na osobistym zaangażowaniu włączonych do

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

**i odpowiedzialność.”**





nich osób. Nakładanie na te osoby nadmiarowych celów, w sytuacji braku zwolnienia ich z obowiązku wykonywania innych (podstawowych) zadań w ramach organizacji prowadzi do zniechęcenia. Dodatkowo należy zwrócić uwagę na fakt, iż nałożenie nierealnych celów sprawia, iż w ocenie efektów aktywności takich grup, osoby nią zarządzające wypadają jako niewywiązujące się z przyjętych na siebie zadań, co grozi etykietowaniem ich jako nieefektywnych. Takie ryzyko zniechęca liderów i liderki do przyjmowania odpowiedzialności. ERGs mają wspierać działania w obszarze D&I, a nie rozwiązywać je samodzielnie.

- Brak wsparcia wyższej kadry zarządzającej – w szczególności przekonanie, iż czas poświęcony na aktywność w ramach ERGs (np. udział w spotkaniach) jest czasem „odebrany biznesowi”. Niezaangażowany *Executive sponsor* oraz brak uczestnictwa top managementu jest sygnałem mówiącym o tym, iż aktywność tej grupy nie jest postrzegana w organizacji jako ważna, strategiczna. Taki brak wsparcia przekłada się jednocześnie na brak zaangażowania kadry zarządzającej średniego i niższego szczebla.
- Pomiar aktywności, ewaluacja, wskaźniki – część analizowanych grup posługuje się jedynie uproszczonymi wskaźnikami opisującymi ich aktywność (jak liczba zaangażowanych osób). Nie pokazują one jednak prawdziwego znaczenia i wpływu tych grup na biznes. Z perspektywy udowodnienia znaczenia ERGs dla osiągania przez firmę celów biznesowych konieczne jest odwołanie się do szerszej gamy (lub do precyzyjniejszych) metod opisu.
- Ograniczone zaangażowanie osób tworzących daną grupę – wynikające z konfliktu zadań podstawowych (związanych z pełnioną w organizacji rolą) oraz aktywnością w ramach danej ERG.
- Brak jasnej struktury i podziału obowiązków – skutkujące błędami organizacyjnymi, potknięciami, skupianiem się na rozwiązywaniu problemów wewnętrznych w komunikacji, decyzyjności, odpowiedzialności, zamiast na osiągnięciu założonych celów.
- Przeciążanie liderów i liderki – rzeczywistością części analizowanych grup jest sytuacja obciążenia liderów/liderek w zasadzie całością zadań związanych z funkcjonowaniem danej sieci (organizacja, komunikacja, logistyka, zarządzanie budżetem etc.). Prowadzi to do szybkiego wypalenia się liderów/liderek.

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



- Homogeniczność – zamknięcie się ERG na jedną, wąską grupę zatrudnionych osób (np. tylko kobiety) utrudnia dialog, tworzy poczucie wykluczenia wśród pozostałych osób, nie buduje rozumienia. Grupy mające wspierać inkluzję same też powinny być otwarte i inkluzywne.
- Komunikacja – stosunkowo częste niedociągnięcia na poziomie strategii skutkują brakiem klarownej komunikacji dotyczącej wartości i celów grupy, co rozmywa jej obraz, tworzy wrażenie chaotycznej polifoniczności, utrudnia zjednywanie sympatyków, przyciąganie uwagi top managementu.
- Brak finansowania działalności – działalność grup trudno jest skutecznie prowadzić bez stosownego budżetu. Biznes nie powinien też pokazywać, iż próbuje bezkosztowo przenieść odpowiedzialność za działania D&I na zaangażowanych pracowników. Istotne jest więc albo alokowanie dedykowanego budżetu dla ERG, albo umożliwienie grupom pozyskania środków w ramach budżetu partycypacyjnego w firmie.
- Współpraca międzyfirmowa - ERGs mogą wiele się od siebie nauczyć, czego przykładem jest współpraca networków LGBTQ na gruncie krakowskim i warszawskim. Intensywnie rozwijające się i poszerzające swą aktywność platformy współpracy (jak Think Tank Diversity Hub<sup>25</sup>) sprzyjają dzieleniu się widzą i doświadczeniami, realizacji zadań wykraczających poza możliwości pojedynczych grup, działaniom benchmarkingowym, dostępowi do mediów, generowaniu wspólnych pomysłów etc..

Powyższa analiza wyzwań nie jest katalogiem zamkniętym, choć obejmuje najważniejsze ze zidentyfikowanych przeszkód. W założeniu autorów stanowi jednocześnie wstęp do pogłębionych badań i poszukiwania rozwiązań, mogących efektywnie wesprzeć działania ERGs.

---

<sup>25</sup> Diversity Hub, *Diversity Hub - About Us*, Kraków 2018 <<http://www.diversityhub.pl/web-aboutus>> [20.10.2018].

## Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu była analiza roli, miejsca w strukturze oraz kondycji, wyzwań i kierunków rozwoju *Employee Resource Groups* w firmach lokowanych na gruncie polskim. Założeniem autorów było przy tym zarówno unaocznienie znaczenia sieci pracowniczych w realizacji polityk zarządzania różnorodnością, jak i opisanie wyzwań i trudności, z jakimi zmagają się te grupy. Część z tych wyzwań właściwa jest wszystkim ERGs, także tym działającym globalnie od wielu lat<sup>26</sup>, część jest właściwa tylko nowopowstałym sieciom na gruncie polskim i wynika z braku doświadczeń. W każdym jednak przypadku istotne dla ich rozwoju jest stałe analizowanie aktywności, dzielenie się wnioskami, a tym samym – wspieranie realizacji postulatów inkluzji w sektorze biznesu.

---

<sup>26</sup> M.M. Kaplan, E. Sabin, S. Smaller-Swift, *The Catalyst Guide to Employee Resource Groups. Volume 6. Troubleshooting, Membership Issues, Success Factors and Future Directions*, 2009.

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



## Bibliografia

- Brown J., Palazzo T., Sorge B., Hickey L., Megathlin D., Oxman A., *Employee Resource Groups That Drive Business*, Jennifer Brown Consulting, 2010.
- Center For Women And Business At Bentley University, *Taking Employee Resource Groups to the Next Level*, 2016.
- Corporate Leadership Council, *Designing and Implementing Employee Resource Groups*, 2009.
- Diversity Hub, *Diversity Hub - About Us*, Kraków, 2018, <<http://www.diversityhub.pl/web-aboutus>> [20.10.2018].
- Diversity Hub, *LGBTQ Kraków Symposium Q4'18*, Kraków, 2018, <<http://www.diversityhub.pl/web-events/15>> [20.10.2018].
- Diversity Hub, *Materiał Konferencyjny - Key Takeaways z Panelu "To Network or Not to Network? - Czy Kobięce Networkki Korporacyjne Faktycznie Działają?" - Konferencja D&I Changemakers 2017*, Kraków, 2017, <<http://www.diversityhub.pl/web-events/1>> [20.10.2018].
- Douglas P. H., *Affinity Groups: Catalyst for Inclusive Organizations*, Employment Relations Today, nr 34, 2008, s. 11–18.
- Feloni R., *Deloitte Has Decided Diversity Groups for Minority Employees Are a Relic of the Past*, Business Insider, 2017 <<https://www.businessinsider.com/deloitte-replacing-diversity-groups-for-minority-employees-2017-7?IR=T>> [15.09.2018].
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *„Firma = Różnorodność”. Zrozumienie, Poszanowanie, Zarządzanie*, Warszawa 2009.
- Gardenswartz L., Rowe A., *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*, Society for Human Resource Management, Alexandria, 2003.
- Hughes J.J., Lipscomb D., *Maximizing Employee Resource Group Effectiveness*, CIS Valued Partners, New York 2011.
- Kaplan M.M., Sabin E., Smaller-Swift S., *The Catalyst Guide to Employee Resource Groups. Volume 1. Introduction to ERGs*, 2009.
- Kaplan M.M., Sabin E., Smaller-Swift S., *The Catalyst Guide to Employee Resource Groups. Volume 3. ERG Governance: Leadership Roles and Structure*, 2009.
- Kaplan M.M., Sabin E., Smaller-Swift S., *The Catalyst Guide to Employee Resource Groups. Volume 4. Building Support and Working With Other Constituencies*, 2009.
- Kaplan M.M., Sabin E., Smaller-Swift S., *The Catalyst Guide to Employee Resource Groups. Volume 6. Troubleshooting, Membership Issues, Success Factors and Future Directions*, 2009.
- LGBT Business Forum, *Włączanie Polityki Równościowej Szansą Na Rozwój w Dobie Kryzysu*, Warszawa 2015.
- Mercer, *ERGs Come of Age: The Evolution of Employee Resource Groups. A Study by Mercer's Global Equality, Diversity, and Inclusion Practice*, 2011.
- Mor Barak, M.E. (red.), *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, SAGE Publications, Thousand Oaks 2014.
- Van Aken E.M., Monetta D., Sink D.S., *Affinity Groups: The Missing Link in Employee Involvement*, Organizational Dynamics, nr 22, 1994, s. 38–54.

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

i odpowiedzialność.”



- Welbourne T.M., Rolf S., Schlachter S., *Employee Resource Groups: An Introduction, Review and Research Agenda*, Center for Effective Organizations - Marshall School of Business - University of Southern California, Los Angeles 2015.
- Zaroda-Dąbrowska A., 'Zarządzanie różnorodnością jako wyzwanie menedżerów. Wykorzystanie potencjału starszych pracowników - case study', (w:) *Wybrane problemy w kształtowaniu zachowań organizacyjnych: praca zbiorowa*, (red.) Marek Makowiec, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2015, s. 37-44.
- Zaroda-Dąbrowska A., Stoma T., *Bo Człowiek to Całość*, Personel Plus, nr 2, 2018, s. 66-71.

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



### Abstrakt

Celem artykułu jest podjęcie dyskusji o roli i znaczeniu samoorganizujących się sieci pracowniczych, zwanych ERGs (*Employee Resource Groups*) odwołujących się w swych celach do obszaru zarządzania różnorodności i inkluzji, oraz wyzwaniach jakie te grupy napotykają na gruncie biznesu lokowanego w Polsce. Tłem dla tak nakreślonego celu jest wyjaśnienie samej idei grup pracowniczych, ich ewolucji i miejsca w biznesie, jak również korzyści biznesowych, jakie ich funkcjonowanie niesie dla organizacji, na kanwie którego przybliżone zostają metody pomiaru ich efektywności, pozwalające ocenić efektywność i skuteczność podejmowanych działań. Operując się na doświadczeniach analizowanych ERGs zaprezentowane zostały także kluczowe założenia dotyczące umiejscowienia grup w szerszej strukturze organizacji, a finalnie – wskazane zostały kluczowe wyzwania i problemy związane ze skutecznym rozwojem tych struktur.

### Abstract:

The purpose of this article is raising a debate about a role and authority of employee-initiated networks, called ERGs (*Employee Resource Groups*) in Poland based companies, with goals focused on supporting Diversity and Inclusion business strategy, as well as the challenges they encounter. The study is aiming to explain the concept of employee networks, their evolution, business case, and benefits their activities bring to the organizations. It also shows range of networks' effectiveness and performance measurement solutions, EGR organizational structure and finally, key challenges, all based on experiences of analyzed ERGs.

### SŁOWA KLUCZOWE

- zarządzanie różnorodnością – inkluzja – sieci pracownicze
- diversity management – inclusion – Employee Resource Groups

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





**INFORMACJA O AUTORACH:**

**dr Tomasz Dąbrowski**, asystent w Instytucie Kultury UJ (Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ), prowadzący autorski przedmiot „Zarządzanie różnorodnością w organizacji”, współlider Think Tanku Diversity Hub oraz European D&I Network.

**Beata Markowska**

Ekspertka Diversity & Inclusion z doświadczeniem korporacyjnym. Koordynatorka procesów legislacyjnych dotyczących równości szans i antydyskryminacji w zatrudnieniu na poziomie Europy oraz liderka programu D&I w IBM

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

