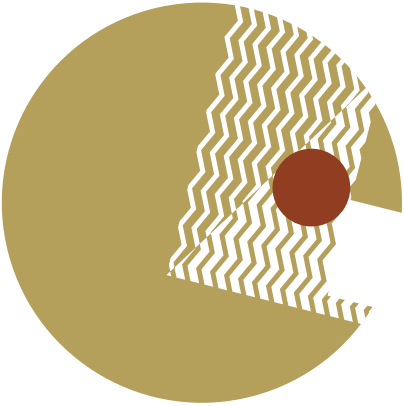
GDANSK CONVENTION BUREAU



PODRĘCZNIK DEI RÓŻNORODNOŚĆ RÓWNOŚĆ INKLUZYWNOŚĆ

w organizacji turystycznej

Zadanie publiczne pn. „Zrównoważony Gdańsk – turystyka przyszłości” dofinansowano ze środków Ministerstwa Sportu i Turystyki zgodnie z zawartą umową nr 2025/0060/1104/UDOT/DT/BP/JB z dnia 17.06.2025

Ministerstwo
Sportu i Turystyki

Autorka:
Ewa Kiełsznia

Redakcja:
Zespół GOT

Opracowanie graficzne:
Dymi Lab | Agnieszka Dmitruczuk

Wydawca:
Gdańska Organizacja Turystyczna

ISBN 978-83-962780-2-9

Gdańsk 2025

Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością
w organizacji przygotowany dla Gdańskiej Organizacji
Turystycznej oraz firm z branży turystycznej
we współpracy z firmą TerGo.

Gdańsk, wrzesień 2025

Spis treści

Czym jest DEI
Grupy historycznie marginalizowane
Komunikacja zgodna z DEI
Dobre praktyki
Glosariusz – lista najważniejszych definicji
Deklaracja Różnorodności, Równości i Inkluzywności (DEI) Gdańskiej Organizacji Turystycznej

Lista definicji
Załączniki

Czym jest DEI

DEI (lub EDI) to skrót od angielskich słów **Diversity, Equity, Inclusion** – czyli różnorodność, równość i włączenie. To podejście, które zakłada, że organizacje powinny tworzyć środowisko pracy, w którym każda osoba – niezależnie od płci, wieku, pochodzenia, orientacji, wyznania, sprawności, statusu ekonomicznego czy światopoglądu – **może być sobą, czuć się bezpiecznie i mieć równe szanse rozwoju.**

W praktyce DEI oznacza nie tylko przeciwdziałanie dyskryminacji, ale przede wszystkim aktywne budowanie kultury szacunku, otwartości i współpracy. **Organizacje wdrażające politykę DEI zyskują realne korzyści**: większe zaangażowanie pracowników, wyższą innowacyjność, lepszą komunikację i lepsze decyzje dzięki różnorodnym perspektywom. Zespoły oparte na zaufaniu i różnorodności są bardziej kreatywne, skuteczniej rozwiązują problemy i szybciej reagują na zmiany.

DEI TO NIE JEDNORAZOWA INICJATYWA, LECZ DŁUGOFALOWY PROCES ZMIANY KULTURY ORGANIZACYJNEJ – OD POLITYK I PROCEDUR, PRZEZ SPOSÓB ZARZĄDZANIA, PO CODZIENNE RELACJE MIĘDZY LUDŹMI.

Wdrażanie DEI to inwestycja w bardziej sprawiedliwą, efektywną i odporną organizację, w której każdy może w pełni wykorzystać swój potencjał.

D – Diversity > Różnorodność – obejmuje wiele cech: wewnętrznych, zewnętrznych i organizacyjnych, które sprawiają, że każda osoba jest wyjątkowa. Chodzi przede wszystkim o **wzmacnianie ludzi poprzez szacunek i docenianie tego, co jest w nich wyjątkowego, co ich wyróżnia.**

Różnorodność (Diversity)

- płeć
- wiek
- pochodzenie
- wyznanie czy praktyka duchowa
- tło osobiste i korporacyjne, edukacyjne, funkcyjne i osobowościowe
- styl życia
- preferencje seksualne
- staż w organizacji
- status bycia zwolnionym lub niezwolnionym
- kondycja fizyczna i psychiczna
- status ekonomiczny
- język
- wzrost
- kolor skóry
- rodzaj rodziny
- preferencje żywieniowe
- ubiór
- zainteresowania
- wartości

...i wiele wiele innych

E – Equity > Równość – oznacza tworzenie warunków, w których każdy ma dostęp do zasobów i możliwości odpowiadających jego potrzebom i sytuacji. To przekonanie, że sprawiedliwość nie polega na jednakowym traktowaniu wszystkich, lecz na zapewnieniu każdemu tego, czego potrzebuje, aby móc w pełni rozwinąć swój potencjał.

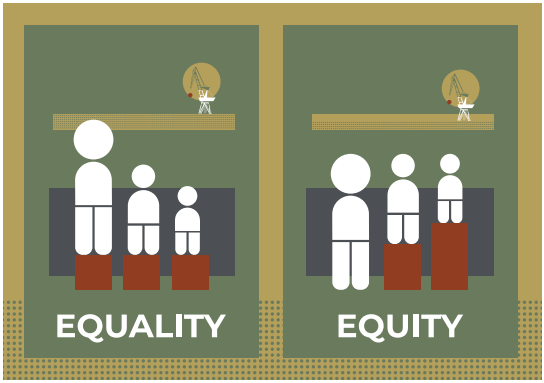
Częsty dylemat w tłumaczeniach DEI: equality i equity – czym się różni?

Equality → równość – oznacza, że wszyscy są traktowani w ten sam sposób i mają te same zasady i możliwości.

- Każdy otrzymuje to samo.

Equity → sprawiedliwość / wyrównanie szans – oznacza, że każdy otrzymuje to, czego potrzebuje, by móc faktycznie korzystać z tych możliwości.

- Każdy otrzymuje to, czego potrzebuje, by mieć równe szanse.



I – Inclusion > Włączanie – oznacza tworzenie środowiska, w którym każdy czuje się mile widziany, szanowany i ma realny głos. To podejście, które sprawia, że różnorodność nie jest tylko obecna – jest aktywnie angażowana i doceniana.

Po co wprowadzać DEI do organizacji/firmy

WPROWADZENIE POLITYKI DEI TO SPOSÓB NA OSIĄGNIĘCIE CELÓW W ORGANIZACJI, A NIE CEL SAM W SOBIE.

Wdrażanie polityki różnorodności, równości i włączenia (DEI) to proces wymagający przemyślanej strategii i konsekwentnych działań. Jego celem nie jest samo posiadanie polityki DEI, lecz **realne wspieranie rozwoju organizacji poprzez tworzenie środowiska pracy opartego na szacunku, empatii i współpracy.**

Naturalną tendencją grup pracowniczych jest dążenie do jednorodności – zjawisko to opisuje model A–S–A (attraction–selection–attrition), czyli przyciąganie, selekcję i odpływ. Oznacza on, że organizacje często – świadomie lub nie – rekrutują osoby podobne do już zatrudnionych,

a osoby odmienne od grupy z czasem odchodzą. **Efektem jest utrwalanie jednolitości wartości i postaw, która ogranicza różnorodność i innowacyjność.**

Zarządzanie różnorodnością ma na celu przełamanie tego cyklu poprzez promowanie transparentności i otwartości w systemach wartości organizacji. Fundamentem skutecznej polityki DEI są wartości takie jak:

- empatia, tolerancja i zaufanie – budujące wzajemny szacunek i poczucie bezpieczeństwa,
- zrozumienie różnic kulturowych – pozwalające na współpracę ponad granicami,
- współpraca, zaangażowanie i jakość – wspierające skuteczność działań i rozwój organizacji.

W ten sposób DEI staje się nie tylko narzędziem wspierającym równość, ale też strategicznym elementem wzmacniającym efektywność, innowacyjność i kulturę organizacyjną.

Jakie są korzyści z zarządzania różnorodnością w organizacji

Szersza perspektywa i większa kreatywność:

Zespoły wielokulturowe charakteryzują się różnicami w sposobie postrzegania i przetwarzania informacji. Dzięki temu podczas oceny problemów korzystają z większej liczby strategii oraz dysponują szerszymi ramami odniesienia w zakresie potencjalnych związków przyczynowo-skutkowych.

Dobrobyt pracowników:

Różnorodność kulturowa pozytywnie wpływa na zadowolenie członków zespołu. Może to wynikać z faktu, że różnorodność zaspokaja potrzeby jednostek w zakresie urozmaicenia i rozwoju[1]. Pracownicy firm wspierających

[1] Stahl, G.K., Maznevski, M.L. *Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research.* J Int Bus Stud 52, 4–22 (2021). https://doi.org/10.1057/s41267-020-00389-9

różnorodność deklarują odczuwanie większej satysfakcji zawodowej, większej motywacji do pracy i większe zaangażowanie w wykonywane obowiązki. Zdecydowana większość badanych osób wskazuje też na lepszą atmosferę w pracy, wyższy poziom kreatywności zespołów i szerszą perspektywę w zakresie rozwiązywania problemów[2].

Lepsze targetowanie usług i produktów:

Im bardziej struktura personalna firmy odzwierciedla strukturę demograficzną rynku, tym lepiej można określić nowe potrzeby na rynku i dostosować się do nich[3].

Rozwijanie employer brandingu:

DEI przyczynia się do kreowania pozytywnego wizerunku i reputacji firmy, co przekłada się na budowanie i osiąganie pozycji lidera[4].

---

2 *Rozwój zawodowy kobiet i mężczyzn: stereotypy, motywatory i bariery,* ThinkTank Klub Dyrektora Personalnego, czerwiec 2013

3 *Making Change: Creating a Business Case for Diversity,* Catalyst, 2002

4 Elwira Gross-Gołacka, *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Difin, Warszawa 2018, str. 276

Równość w praktyce – co mówi polskie prawo

Prawo do równości zawarte jest w polskiej konstytucji. Artykuł 32 mówi, że „Nikt nie może być dyskryminowany w życiu politycznym, społecznym lub gospodarczym z jakiejkolwiek przyczyny". Kolejny artykuł podkreśla, że „Kobieta i mężczyzna w Rzeczypospolitej Polskiej mają równe prawa w życiu rodzinnym, politycznym, społecznym i gospodarczym", (...) „w szczególności równe prawo do kształcenia, zatrudnienia i awansów, do jednakowego wynagradzania za pracę jednakowej wartości, do zabezpieczenia społecznego oraz do zajmowania stanowisk, pełnienia funkcji oraz uzyskiwania godności publicznych i odznaczeń. [5]"

Zapisy dotyczące równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy znajdują się również w kodeksie pracy. Artykuł 11 Kodeksu pracy określa, że „Jakakolwiek dyskryminacja w zatrudnieniu, bezpośrednia lub pośrednia, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie,

[5] https://www.sejm.gov.pl/prawo/konst/polski/kon1.htm, dostęp dnia 27.08.2025

orientację seksualną, zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony, zatrudnienie w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy – jest niedopuszczalna[6]".

Dyskryminacja to nie tylko samodzielne działanie na szkodę innych osób. Przepisy określają również, że do zachowań dyskryminacyjnych zalicza się także zachęcanie innej osoby do naruszania zasady równego traktowania. W kodeksie pracy wskazano rodzaje działań, które mogą świadczyć o wystąpieniu zjawiska dyskryminacji w zatrudnieniu. Są to między innymi:

- odmowa nawiązania lub rozwiązanie stosunku pracy,
- niekorzystne wynagrodzenie za pracę lub inne warunki zatrudnienia albo pominięcie przy awansowaniu lub przyznawaniu innych świadczeń związanych z pracą,
- pominięcie przy typowaniu do udziału w szkoleniach podnoszących kwalifikacje zawodowe,
- wszelkie formy molestowania oraz molestowania seksualnego, w charakterze fizycznym, werbalnym lub pozawerbalnym.

6 https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19740240141/U/D19740141Lj.pdf, dostęp dnia 27.08.2025

Istotne są również niektóre akty, które od strony prawnej są nieegzekwowalne, jednak mają znaczenie polityczne. Przykładem takiego aktu są chociażby **Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej** i **Wspólnotowa Karta Podstawowych Praw Socjalnych Pracowników.** Dokumenty te zostały uchwalony przez Radę Europejską na szczycie w Strasburgu w roku 1989 i zapewniają:

1. **Prawo do pracy w państwie Wspólnoty zgodnie z własnym wyborem.**
2. **Prawo do godziwego wynagrodzenia.**
3. **Prawo do poprawy warunków życia i pracy.**
4. **Prawo do ochrony socjalnej zgodnie z obowiązującymi przepisami krajowymi.**
5. **Prawo do swobody zrzeszania się i rokowań zbiorowych.**
6. **Prawo do szkolenia zawodowego.**
7. **Prawo kobiet i mężczyzn do równego traktowania.**
8. **Prawo pracowników do informacji, konsultacji i uczestnictwa.**
9. **Prawo do ochrony zdrowia i bezpieczeństwa pracy.**
10. **Ochrona dzieci i młodzieży.**
11. **Zagwarantowanie osobom starszym minimalnego poziomu życia.**
12. **Poprawa społecznej i zawodowej integracji osób niepełnosprawnych.**

Jak wprowadzić DEI

Pierwszym krokiem powinno być wyrównanie poziomu wiedzy, rzetelna diagnoza sytuacji oraz zbudowanie zaangażowania zespołu. Dopiero na tej podstawie można planować konkretne działania, które wprowadzą trwałą zmianę w kulturze organizacyjnej.

WDRAŻANIE ZASAD DEI WYMAGA ZAANGAŻOWANIA WSZYSTKICH – NIEZALEŻNIE OD STANOWISKA. KAŻDA OSOBA W ORGANIZACJI MOŻE WSPIERAĆ TE DZIAŁANIA W INNY SPOSÓB, ZGODNIE ZE SWOJĄ ROLĄ, WPŁYWEM I ZAKRESEM ODPOWIEDZIALNOŚCI.

Szeregowi pracownicy mogą aktywnie wspierać inicjatywy DEI, dzielić się doświadczeniami z codziennej pracy i wskazywać obszary wymagające zmian. Ich głos pomaga budować autentyczne spojrzenie na kulturę organizacyjną.

Menedżerowie mają kluczową rolę w kształtowaniu zespołów – mogą wdrażać wartości DEI w praktyce, wspierać równe traktowanie i tworzyć bezpieczne, otwarte środowisko pracy.

Kierownictwo wyższego szczebla wyznacza kierunek działań DEI, integruje je ze strategią organizacji i zapewnia zasoby niezbędne do skutecznego wdrożenia.

Grupy historycznie marginalizowane

Kobiety

Wciąż silne są stereotypy dotyczące ról kobiet i mężczyzn. Choć sytuacja stopniowo się zmienia to wciąż jeszcze obowiązki opiekuńcze częściej spoczywają na kobietach, co ogranicza ich rozwój zawodowy i bezpieczeństwo finansowe. Na poziomie legislacyjnym mamy w Polsce zapewnioną szeroką ochronę młodych rodziców (20 tygodni urlopu macierzyńskiego, 2 tygodnie urlopu ojcowskiego oraz do 43 tygodniu urlopu rodzicielskiego, w ramach którego po 9 tygodni przysługuje **każdemu z rodziców** bez możliwości przeniesienia na drugiego). Wyzwanie nie dotyczy jednak długości świadczeń, lecz ich **faktycznej dystrybucji** między kobietą i mężczyzną – w praktyce częściej korzystają z nich mamy, co wzmacnia nierówności na rynku pracy. Kluczem jest większe korzystanie z części **ojcowskiej/nieprzenoszalnej**, co potwierdzają doświadczenia krajów nordyckich i pierwsze wzrosty udziału ojców **w Polsce**.

Język ogłoszeń i kulturowe schematy wzmacniają podziały na zawody „kobiece” i „męskie”, utrudniając rzeczywistą równość szans np. sformułowania typu „energiczna dziewczyna do obsługi klienta”, „kobieta z miłą aparycją” czy „mężczyzna z siłą fizyczną” wzmacniają stereotypy i pokazują, jak język może nieświadomie ograniczać równość szans.

Osoby z niepełnosprawnościami

W Polsce żyje wiele osób z różnymi rodzajami niepełnosprawności – fizycznymi, sensorycznymi czy psychicznymi – które często pozostają niewidoczne w życiu zawodowym i społecznym. Nadal zbyt mało firm tworzy miejsca pracy dostępne dla wszystkich, mimo że osoby z niepełnosprawnościami stanowią cenną część potencjału zawodowego.

Budowanie włączającej organizacji oznacza odejście od postrzegania niepełnosprawności jako ograniczenia, a dostrzeżenie różnorodności potrzeb i możliwości. To nie tylko dostosowanie biur i procesów rekrutacyjnych, ale także tworzenie kultury opartej na empatii, elastyczności i zrozumieniu.

Osoby LGBT+

Współczesne organizacje coraz częściej dostrzegają, że różnorodność orientacji seksualnych i tożsamości płciowej jest istotnym elementem ich kapitału społecznego i kulturowego. Mimo to w wielu firmach osoby LGBT+ nadal spotykają się z brakiem akceptacji, a w niektórych przypadkach także z otwartą dyskryminacją[7]. Badania prowadzone w Polsce i na świecie pokazują, że część osób nieheteronormatywnych nie ujawnia swojej orientacji w miejscu pracy z obawy przed uprzedzeniami czy utratą możliwości awansu. Taka sytuacja prowadzi nie tylko do nierówności, ale także do obniżenia komfortu psychicznego i zaangażowania pracowników.

Osoby starsze

Starzenie się społeczeństwa to jedno z kluczowych wyzwań demograficznych XXI wieku. Już w najbliższych latach osoby po 60. roku życia będą stanowić znaczną część populacji, a tym samym – coraz większą grupę

[7] https://www.bbc.com/worklife/article/20210526-the-risks-of-coming--out-at-work, dostęp dnia 01.09.2025

pracowników i klientów. To osoby z bogatym doświadczeniem zawodowym, wiedzą i stabilnością, które wnoszą ogromną wartość do organizacji, choć często mają też specyficzne potrzeby w pracy.

Niestety, wciąż funkcjonują stereotypy postrzegające starszych pracowników jako mniej elastycznych czy gorzej radzących sobie z technologią. Takie przekonania prowadzą do dyskryminacji, pomijania przy awansach i ograniczania rozwoju. Tymczasem włączanie osób starszych do zespołów to nie tylko kwestia równości – to inwestycja w różnorodność doświadczeń i kompetencji, które wzmacniają całą organizację.

Osoby z różnych kręgów kulturowych i narodowościowych

Coraz większa liczba osób z zagranicy pracujących w Polsce wpływa na rynek pracy i rozwój branży turystycznej. W wielu sektorach – takich jak gastronomia, hotelarstwo czy budownictwo – różnorodność kulturowa staje się codziennością. Organizacje coraz częściej dostrzegają potrzebę tworzenia środowiska pracy otwartego na

różne języki, zwyczaje i sposoby komunikacji, co wymaga wprowadzania wielojęzycznych materiałów informacyjnych oraz szkoleń międzykulturowych dla zespołów i menedżerów.

Kluczowe znaczenie ma również budowanie postaw otwartości i wzajemnego szacunku. Akceptacja różnorodności kulturowej sprzyja współpracy, wzmacnia kreatywność zespołów i wspiera wizerunek organizacji – oraz całego regionu – jako miejsca przyjaznego, nowoczesnego i otwartego na świat.

Komunikacja zgodna z DEI

Podstawowa zasada komunikacji mówi, że każdy proces komunikacji obejmuje trzy kluczowe elementy: **nadawcę, komunikat i odbiorcę. Sposób kodowania komunikatu wybiera zawsze jego nadawca**, więc jeśli zależy mu na tym, aby komunikat trafił do odbiorcy i wywołał określony efekt, musi wiedzieć, jak go zakodować.

Używanie języka niedyskryminującego to nie tylko kwestia poprawności politycznej, ale przede wszystkim wyraz szacunku dla innych osób i ich doświadczeń. Staranny dobór słów pozwala unikać wykluczenia i uprzedzeń, wspiera włączanie różnych grup społecznych w życie publiczne oraz sprzyja budowaniu bardziej równościowego społeczeństwa[8].

[8] *Rekomendacje dotyczące języka niedyskryminującego na Uniwersytecie Warszawskim*, Mirosław Bańko, Jadwiga Linde-Usiekniewicz, Marek Łaziński, https://www.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2020/01/jezyk-niedyskryminujacy.pdf?fbclid=IwAR3tcpKMn-FrdtzFFLu-yGbP0FlCJSr9VYPi-pTEdTldOUYyTNhH5Xl_7E14, dostęp dnia 26.08.2025

Określenia związane z wiekiem i niepełnosprawnościami

W komunikacji podstawową zasadą jest stawianie osoby na pierwszym miejscu, podkreślanie, że niepełnosprawność lub wiek to tylko jedna z cech, a nie cała tożsamość człowieka. Kluczowe jest unikanie stereotypów, stygmatyzacji i protekcjonalnego tonu.

Podstawowym elementem efektywnej komunikacji z seniorami jest zachowanie ich godności i autonomii. Właściwy język np. określenia senior/ seniorka, pozwala uniknąć protekcjonalizmu i infantylizacji, wzmacnia poczucie bycia pełnoprawnym członkiem społeczności, podkreślając status i doświadczenie. Należy unikać zdrobnień i form uprzedmiotawiających (np. staruszek, stara). W przypadku roli, jaką przyjmują, seniorzy są zawsze klientami lub uczestnikami, nigdy zaś podopiecznymi.

Mówimy o osobach z niepełnosprawnością, nie o osobach niepełnosprawnych. Pracujemy i obsługujemy osoby z niepełnosprawnością (lub dysfunkcją) wzroku, ruchu, słuchu, intelektualną, nie zaś np. inwalidów, kulawych, ślepych, ułomnych, kalekich. O osobach z niepełnosprawnością słuchu mówimy Głusi (w zapisie: g/Głusi), nigdy

natomiast głuchoniemi (Głusi mają swój język – język migowy). Często używane jest nieprawidłowe określenie: osoby ze specjalnymi potrzebami, zamiast poprawnego osoby ze szczególnymi potrzebami.

Wśród nas są osoby poruszające się przy pomocy wózków inwalidzkich, nie zaś osoby do wózków przywiązane lub w wózkach uwięzione. Stan zdrowia opisujemy, pomijając określenia cierpi na... lub jest dotknięty chorobą..., wykorzystujemy określenia nienacechowane: osoba chora na... lub żyjąca z....

Podstawowe zasady zachowania:

- Pytaj, jeśli masz wątpliwości, jak mówić czy zachować się w stosunku do osoby z niepełnosprawnością.
- Mów bezpośrednio do osoby z niepełnosprawnością, nie do osoby, która jej towarzyszy (nie omijaj jej wzrokiem, nie mów w osobie trzeciej, nie pytaj innych o zdanie, jeśli możesz dostać bezpośrednią odpowiedź).
- Używaj naturalnego języka, mów swobodnie: Do zobaczenia czy Chodźmy na spacer nie urazi osoby z niepełnosprawnością wzroku czy ruchu.
- Szanuj przestrzeń osobistą i sprzęt osób ze szczególnymi potrzebami – nie dotykaj go bez wyraźnej zgody osoby, która z niego korzysta.

- Nie zagaduj, nie rozpraszaj ubranego w specjalną uprząż i kamizelkę psa asystującego osobie z niepełnosprawnością – pies jest w pracy, od jego zachowania może zależeć zdrowie i życie osoby, której towarzyszy.
- Używaj terminu „dostępny” zamiast „specjalny”. Dostępna toaleta czy wejście podkreśli, że przestrzenie są uniwersalne, służą każdemu.

Komentarze, stereotypy i język codzienny

W codziennej komunikacji warto zwracać uwagę na język, który utrwala stereotypy lub może być obraźliwy. Niewłaściwe są zwroty takie jak:

- babskie gadanie, dialog głuchych, sto lat za Murzynami – mają wydźwięk dyskryminujący
- męska decyzja, ale wiocha, wycyganić – wzmacniają stereotypy płciowe, klasowe lub etniczne.

Zamiast tego warto używać neutralnych określeń, np. „odważna decyzja” zamiast „męska decyzja”. Bardzo obszerna lista takich zwrotów i sugestii ich zamiany dostępna jest na stronie Zaimki.pl.

Język neutralny płciowo

Celem języka inkluzywnego jest szacunek i dostępność dla wszystkich. W tekstach oficjalnych i edukacyjnych warto używać form prostych i zrozumiałych, unikając zapisów, które sugerują konkretną płeć odbiorcy.

W praktyce oznacza to np:

- Unikanie domyślnych form męskich – zamiast „Drodzy pracownicy" „Drodzy koledzy" warto napisać „Zespole", „Wszystkie osoby zatrudnione"
- Stosowanie języka opisowego zamiast kategoryzującego – określenia typu „niepełnosprawni", „homoseksualiści" czy „transseksualiści" redukują ludzi do jednej cechy. Neutralniejsze i bardziej szanujące formy to „osoby z niepełnosprawnością", „osoby homoseksualne", „osoby transpłciowe".
- Używanie neutralnych nazw ról i zawodów – zwroty w rodzaju „dyrektor", „psycholog", „lekarz" w odniesieniu do kobiet mogą sugerować, że pełnią one funkcję zarezerwowaną dla mężczyzn. Lepszym wyborem są feminatywy lub formy neutralne „osoby pełniące funkcję dyrektorską".

Dobre praktyki

DEI obejmuje wiele dobrych praktyk, których wdrożenie nie jest dużym wyzwaniem dla organizacji, a umożliwia stworzenie środowiska pracy bardziej empatycznego, sprawiedliwego i elastycznego. Wszystkie poniższe elementy przyczyniają się do tworzenia miejsca pracy, które nie tylko mówi o różnorodności, lecz realnie ją wspiera.

a. Dostrzeganie wartości różnego stylu pracy

Systemy premiowania często nagradzają szybkość, pomijając dokładność i inne cenne podejścia. Dlatego ważne jest elastyczne zarządzanie i uwzględnianie indywidualnych potrzeb, by w pełni wykorzystać potencjał każdego pracownika.

b. Unikanie działań pokazowych

Symboliczne gesty, jak zmiana zdjęcia w mediach społecznościowych czy dodanie tęczowych elementów, bez

realnych działań na rzecz równości pozostają pustym sygnałem. Warto stawiać na konkretne inicjatywy, które faktycznie wprowadzają zmiany, a nie tylko budują wizerunek.

c. Współpraca z osobami z różnymi niepełnosprawnościami

Pełne zrozumienie potrzeb osób z niepełnosprawnościami wymaga bezpośredniego kontaktu i konsultacji. Warto angażować ekspertów z doświadczeniem, by lepiej dostosować przestrzenie, komunikację i usługi, tworząc środowisko naprawdę dostępne i włączające.

d. Budowanie zaufania

Wdrażanie zmian wymaga wiary pracowników w dobre intencje i działania kierownictwa. Kluczowe jest słuchanie opinii zespołu, realne reagowanie na problemy oraz podejmowanie konkretnych kroków naprawczych, które pokażą, że głos pracowników ma rzeczywisty wpływ na decyzje organizacji.

e. Ankiety pulsacyjne

Krótkie, częste badania nastrojów i opinii pracowników pozwalają szybko wychwytywać problemy i wprowadzać działania poprawiające zaangażowanie oraz samopoczucie zespołu.

f. Elastyczny czas i miejsce pracy

Możliwość pracy zdalnej poprawia równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Takie rozwiązanie korzystnie wpływa na zdrowie, satysfakcję i produktywność pracowników, a także ogranicza ryzyko wypalenia zawodowego.

Glosariusz – lista najważniejszych definicji

W całym podręczniku użyto wielu terminów, które mogą nie być powszechnie znane. Poniższa lista obejmuje wszystkie pojęcia użyte w tekście oraz inne terminy, które nie zostały użyte, natomiast ich wytłumaczenie w kontekście DEI może być przydatne:

Bezpieczeństwo psychologiczne

Przekonanie panujące na poziomie indywidualnym, zespołowym lub organizacyjnym, że dane środowisko jest bezpieczne pod względem podejmowania interpersonalnego ryzyka, ujawniania odczuć i popełniania błędów. Między innymi przy użyciu tego wskaźnika mierzymy inkluzywność[9].

[9] Lily Zheng, *Odkryj tajniki DEI*, *Helion*, Gliwice 2024, str. 63

Dyskryminacja bezpośrednia

Rozumie się przez to sytuację, w której osoba fizyczna ze względu na płeć, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, religię, wyznanie, światopogląd, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną jest traktowana mniej korzystnie niż jest, była lub byłaby traktowana inna osoba w porównywalnej sytuacji[10].

Dyskryminacja pośrednia

Rozumie się przez to sytuację, w której dla osoby fizycznej ze względu na płeć, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, religię, wyznanie, światopogląd, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną na skutek pozornie neutralnego postanowienia, zastosowanego kryterium lub podjętego działania występują lub mogłyby wystąpić niekorzystne dysproporcje lub szczególnie niekorzystna dla niej sytuacja, chyba że postanowienie, kryterium lub działanie jest obiektywnie uzasadnione ze względu na zgodny z prawem cel, który ma być osiągnięty, a środki służące osiągnięciu tego celu są właściwe i konieczne[11].

[10] https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20102541700/U/D20101700Lj.pdf, dostęp dnia 26.08.2025

[11] ibidem

Inkluzywność

Polega na stworzeniu środowiska, w którym wszyscy interesariusze, a zwłaszcza osoby z populacji niedostatecznie wspieranych i marginalizowanych, pokładają zaufanie, że będą traktowani z szacunkiem i odpowiedzialnością. Inkluzywność osiąga się poprzez inicjatywy, które otwarcie przeciwdziałają obecnym i historycznym nierównościom oraz zaspokajają unikatowe potrzeby wszystkich populacji. Aby osiągnąć inkluzywność w miejscu pracy, wszystkie grupy muszą mieć poczucie, że są w nim cenione i szanowane. Rezultat ten można mierzyć przy użyciu wskaźników, takich jak zaangażowanie, dobrostan, dostęp do procesu decyzyjnego, wskaźnik rekomendacji netto[12].

LGBT+

Termin obejmujący osoby identyfikujące się jako lesbijki, geje, osoby biseksualne, transpłciowe, queer, interpłciowe i aseksualne[13].

[12] Lily Zheng, op.cit., str. 60

[13] https://environment.uw.edu/about/inclusive-excellence-office/inclusion-resources/glossary-of-terms/, dostęp dnia 26.08.2025

Mobbing

Oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika/pracownicy lub skierowane przeciwko pracownikowi/pracownicy polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu, wywołujące zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika (zastraszenie, wrogość, poniżenie, upokorzenie, obraza). Do zachowań mobbingowych można zaliczyć: strofowanie pracowników podniesionym głosem w czyjejś obecności lub na osobności, nieustanne krytykowanie, ignorowanie lub pomijanie, grożenie lub zastraszanie, ograniczanie zakresu obowiązków lub przestrzeni do pracy bez uzasadnionej przyczyny, a także ciągłe zmienianie zakresu zadań prowadzące do niemożności ich wykonania[14].

Molestowanie

W kodeksie pracy używa się pojęcia molestowanie do określenia każdego zachowania, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności, poniżenie lub upokorzenie pracownicy/pracownika (art. 183a par. 5 pkt 2). Molestowanie

[14] Elwira Gross-Gołacka, *Gender Index. Jak pozyskać i zatrzymać pracownika w organizacji*, EQUAL, UNDP, Warszawa 2008

może przybrać formę: niestosownych uwag (takich jak np. sugestia, że ktoś może być zbyt stary („mieć z górki") lub zbyt młody („mieć mleko pod nosem"), obraźliwych dowcipów, wyłączenia osoby ze spotkań nieformalnych, np. spotkań towarzyskich.

Molestowanie seksualne

Rozumie się przez to każde niepożądane zachowanie o charakterze seksualnym wobec osoby fizycznej lub odnoszące się do płci, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności tej osoby, w szczególności przez stworzenie wobec niej zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery; na zachowanie to mogą się składać fizyczne, werbalne lub pozawerbalne elementy[15].

Niepełnosprawność

Fizyczne lub psychiczne upośledzenie wpływające na zdolność osoby do wykonywania codziennych czynności[16].

---

15 https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20102541700/U/D20101700Lj.pdf, dostęp dnia 26.08.2025

16 https://environment.uw.edu/about/inclusive-excellence-office/inclusion-resources/glossary-of-terms/, dostęp dnia 26.08.2025

Nierówne traktowanie

Rozumie się przez to traktowanie osób fizycznych w sposób będący jednym lub kilkoma z następujących zachowań: dyskryminacją bezpośrednią, dyskryminacją pośrednią, molestowaniem, molestowaniem seksualnym, a także mniej korzystnym traktowaniem osoby fizycznej wynikającym z odrzucenia molestowania lub molestowania seksualnego lub podporządkowania się molestowaniu lub molestowaniu seksualnemu, oraz zachęcanie do takich zachowań i nakazywanie tych zachowań[17].

Queer

Termin parasolowy odnoszący się do osób, które wykraczają poza społeczne normy dotyczące płci lub seksualności[18].

[17] https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20102541700/U/D20101700Lj.pdf, dostęp dnia 26.08.2025

[18] https://environment.uw.edu/about/inclusive-excellence-office/inclusion-resources/glossary-of-terms/, dostęp dnia 26.08.2025

Różnorodność

Społecznie odnosi się do szerokiego zakresu tożsamości, obejmując m.in. pochodzenie etniczne, płeć, wiek, pochodzenie narodowe, religię, niepełnosprawność, orientację seksualną, status społeczno-ekonomiczny, edukację, stan cywilny, język, wygląd fizyczny itp. Obejmuje również różne idee, perspektywy i wartości[19].

Stereotyp

Uogólnienie oparte na błędnych założeniach i przekonaniach, ignorujące indywidualność jednostek[20].

Tożsamość płciowa

Odmienna od „orientacji seksualnej"; odnosi się do wewnętrznego poczucia bycia mężczyzną, kobietą lub kimś innym[21].

---

19 https://environment.uw.edu/about/inclusive-excellence-office/inclusion-resources/glossary-of-terms/, dostęp dnia 26.08.2025

20 ibidem

21 https://environment.uw.edu/about/inclusive-excellence-office/inclusion-resources/glossary-of-terms/, dostęp dnia 26.08.2025

Uprzedzenie

Forma osądu wynikająca z naszej potrzeby szybkiego klasyfikowania osób do określonej kategorii[22].

Włączenie (inclusion)

Tworzenie środowiska, w którym każda osoba jest mile widziana, szanowana, wspierana i ceniona jako pełnoprawny członek[23].

22 ibidem

23 https://environment.uw.edu/about/inclusive-excellence-office/inclusion-resources/glossary-of-terms/, dostęp dnia 26.08.2025

Deklaracja Różnorodności, Równości i Inkluzywności (DEI) Gdańskiej Organizacji Turystycznej

W Gdańskiej Organizacji Turystycznej wierzymy, że różnorodność, równość i inkluzywność to fundamenty nowoczesnej, odpowiedzialnej i skutecznej organizacji. Jesteśmy przekonani, że otwartość na różne perspektywy i doświadczenia wzmacnia nasz zespół, podnosi jakość naszych usług oraz pozwala lepiej odpowiadać na potrzeby wszystkich naszych interesariuszy i interesariuszek, ze szczególnym podkreśleniem potrzeb osób przyjeżdżających do Gdańska w celach turystycznych i biznesowych.

Jako organizacja składamy następujące deklaracje:

1. **Różnorodność – doceniamy i respektujemy różnorodne tożsamości, poglądy, style pracy, doświadczenia życiowe i zawodowe naszych pracowników i pracownic oraz wszystkich interesariuszy i interesariuszek.**
2. **Równość – zobowiązujemy się do zapewniania równych szans w rekrutacji, awansach, wynagrodzeniach i rozwoju zawodowym, bez względu na płeć, wiek, pochodzenie, orientację seksualną, (nie)pełnosprawność, wyznanie czy przekonania.**
3. **Inkluzywność – tworzymy środowisko, w którym każda osoba czuje się mile widziana, szanowana i bezpieczna, może wnosić swoje pomysły i wpływać na rozwój organizacji.**

Nasze zobowiązania w zakresie pomiaru i raportowania DEI

Aby nasza polityka DEI była przejrzysta i oparta na faktach, Gdańska Organizacja Turystyczna zobowiązuje się do corocznego raportowania następujących wskaźników:

1. Struktura zatrudnienia:

- udział kobiet i mężczyzn w organizacji ogółem oraz na stanowiskach kierowniczych,
- udział osób z niepełnosprawnościami,
- udział osób innych narodowości niż polska lub należących do mniejszości etnicznych,
- udział pracowników i pracownic w różnych przedziałach wiekowych.

2. Rekrutacja i awanse:

- udział kobiet i mężczyzn w procesach rekrutacyjnych i awansach,
- udział osób z grup niedoreprezentowanych w procesach rekrutacyjnych, w tym osób niebinarnych.

3. Rozwój i szkolenia:

- liczba dni szkoleniowych na osobę z zespołu,
- udział w szkoleniach z zakresu różnorodności, równości i inkluzywności.

4. Satysfakcja i bezpieczeństwo psychologiczne:

- wyniki ankiety pulsacyjnej badającej m.in. poczucie przynależności, bezpieczeństwa psychologicznego i otwartości komunikacji,
- wyniki ankiet samooceny dotyczących doświadczeń związanych z równością i inkluzywnością.

5. Przypadki naruszeń i działania naprawcze:

- liczba zgłoszonych przypadków dyskryminacji, molestowania lub mobbingu oraz podjęte działania naprawcze.

Transparentność i odpowiedzialność

Wyniki powyższych wskaźników będą publikowane w raporcie rocznym Gdańskiej Organizacji Turystycznej oraz omawiane z zespołem i kontrahentami. Dzięki temu zapewnimy ciągłe doskonalenie naszych działań i realny wpływ polityki DEI na codzienne funkcjonowanie organizacji.

Gdańska Organizacja Turystyczna
Gdańsk, [data]

Deklaracja Różnorodności, Równości i Inkluzywności (DEI) Gdańskiej Organizacji Turystycznej

W Gdańskiej Organizacji Turystycznej wierzymy, że różnorodność, równość i inkluzywność to fundamenty nowoczesnej, odpowiedzialnej i skutecznej organizacji. Jesteśmy przekonani, że otwartość na różne perspektywy i doświadczenia wzmacnia nasz zespół, podnosi jakość naszych usług oraz pozwala lepiej odpowiadać na potrzeby wszystkich naszych interesariuszy i interesariuszek, ze szczególnym podkreśleniem potrzeb osób przyjeżdżających do Gdańska w celach turystycznych i biznesowych.

Jako organizacja składamy następujące deklaracje w poszczególnych obszarach polityki zarządzania różnorodnością:

1. **Różnorodność – doceniamy i respektujemy różnorodne tożsamości, poglądy, style pracy, doświadczenia życiowe i zawodowe naszych pracowników i pracownic oraz wszystkich interesariuszy i interesariuszek.**
2. **Równość – zobowiązujemy się do zapewniania równych szans w rekrutacji, awansach, wynagrodzeniach i rozwoju zawodowym, bez względu na płeć, wiek, pochodzenie, orientację seksualną, (nie)pełnosprawność, wyznanie czy przekonania.**
3. **Inkluzywność – tworzymy środowisko, w którym każda osoba czuje się mile widziana, szanowana i bezpieczna, może wnosić swoje pomysły i wpływać na rozwój organizacji.**

Nasze zobowiązania w zakresie pomiaru i raportowania DEI

Aby nasza polityka DEI była przejrzysta i oparta na faktach, Gdańska Organizacja Turystyczna zobowiązuje się do corocznego raportowania następujących wskaźników:

1. **Struktura zatrudnienia:**
   - udział kobiet i mężczyzn w organizacji ogółem oraz na stanowiskach kierowniczych,
   - udział osób z niepełnosprawnościami,
   - udział osób innych narodowości niż polska lub należących do mniejszości etnicznych,
   - udział pracowników i pracownic w różnych przedziałach wiekowych.
2. **Rekrutacja i awanse:**
   - udział kobiet i mężczyzn w procesach rekrutacyjnych i awansach,
   - udział osób z grup niedoreprezentowanych w procesach rekrutacyjnych, w tym osób niebinarnych.
3. **Rozwój i szkolenia:**
   - liczba dni szkoleniowych na osobę z zespołu,
   - udział w szkoleniach z zakresu różnorodności, równości i inkluzywności.

4. Satysfakcja i bezpieczeństwo psychologiczne:

- wyniki ankiety pulsacyjnej badającej m.in. poczucie przynależności, bezpieczeństwa psychologicznego i otwartości komunikacji,
- wyniki ankiet samooceny dotyczących doświadczeń związanych z równością i inkluzywnością.

5. Przypadki naruszeń i działania naprawcze:

- liczba zgłoszonych przypadków dyskryminacji, molestowania lub mobbingu oraz podjęte działania naprawcze.

Transparentność i odpowiedzialność

Wyniki powyższych wskaźników będą publikowane w raporcie rocznym Gdańskiej Organizacji Turystycznej oraz omawiane z zespołem i kontrahentami. Dzięki temu zapewnimy ciągłe doskonalenie naszych działań i realny wpływ polityki DEI na codzienne funkcjonowanie organizacji.

Gdańska Organizacja Turystyczna

GDANSK
CONVENTION
BUREAU