KOMUNIKAT PRASOWY

Budapeszt, 21 maja 2021 r.

Dlaczego tak mało kobiet trafia na najwyższe stanowiska? Badanie dotyczące rekrutacji kadry kierowniczej.

21 maja Światowym Dniem Różnorodności Kulturowej. Z tej okazji Equaliser Foundation publikuje wyniki badania procesu selekcji na stanowiska kierownicze. W tym celu fundacja przeprowadziła 45 szczegółowych rozmów w krajach Grupy Wyszehradzkiej (V4) i Chorwacji z headhunterami oraz przedstawicielami kierownictwa wyższego szczebla dużych firm, analizując zagadnienia takie jak kultura korporacyjna, jej oddziaływanie na proces selekcji, wpływ oczekiwań społecznych, wieku, uprzedzeń i wiele innych trudnych tematów związanych z pozyskiwaniem i rekrutacją menedżerów.

Equaliser Foundation opublikowała również białą księgę przeznaczoną dla firm pragnących zwiększyć różnorodność swoich kadr i stać się bardziej otwartymi, a co za tym idzie, odnosić większe sukcesy. Biała księga jest oparta na wynikach badania, międzynarodowych publikacjach naukowych i doświadczeniach oraz osiągnięciach firm sponsorujących badanie: Henkel, MOL Group, Hungarian Telekom oraz węgierskiej firmy Lee Hecht and Harrison.

Badanie, przygotowane i przeprowadzone przez 2 profesorów z Uniwersytetu Korwina w Budapeszcie: prof. dr Beátę Nagy i prof. dr Henriett Primecz, miało na celu ustalić przyczyny, dla których tak niewiele najwyższych stanowisk kierowniczych jest obsadzane przez kobiety oraz na jakim etapie i dlaczego utalentowane kobiety nie przechodzą procesu selekcji. Respondentami byli przedstawiciele agencji doradztwa personalnego (tzw. headhunterzy) oraz osoby podejmujące decyzje rekrutacyjne w firmach; z obiema grupami przeprowadzono szczegółowe wywiady. Celem było ustalenie przeszkód, które sprawiają, że rezultaty rekrutacji nie są równe dla obu płci, ujawnienie nieświadomych uprzedzeń i ich wpływu na wyniki. Pod tym względem były to wyjątkowe badania w regionie.

Dlaczego na wyższych stanowiskach brakuje kobiet? Jak możemy zwiększyć udział kobiet w kierownictwie?

Doświadczenia respondentów w poszczególnych krajach V4 różnią się, a w przypadku niektórych krajów są to naprawdę spore różnice. **Polscy i węgierscy rozmówcy** (zarówno headhunterzy, jak i kierownicy w firmach) wspomnieli o **negatywnym wpływie konserwatywnych postaw społecznych na przebieg karier zawodowych kobiet**. Respondenci z tych dwóch krajów dostrzegają sztywne postawy występujące w społeczeństwie, **a Węgrzy podkreślają nierówny podział obowiązków domowych i rodzinnych** wynikający z tego, że **zajmowanie się dziećmi jest postrzegane jako obowiązek wyłącznie kobiety**.

Z przeprowadzonych rozmów wyłania się kompleksowe rozwiązanie dotyczące zwiększenia odsetka kobiet na stanowiskach kierowniczych wyższego szczebla. Sugerowano, że **szkoły powinny bardziej angażować się we wspieranie równego traktowania płci**, aby stereotypy związane z płcią nie ograniczały przyszłych decyzji zawodowych uczniów (np. doradztwo zawodowe).

Wielu rozmówców pokłada nadzieję w **politykach firm, głównie możliwościach związanych z elastycznym czasem pracy**, które powinny być dostępne dla wszystkich, jak również w dawaniu

kobietom przykładów do naśladowania czy zapewnieniu im mentoringu. Często wspominano też, że kobiety niechętnie przyjmują funkcje wymagające dużej odpowiedzialności, należy je więc edukować; natomiast **kobiety sądzą, że nie dostają takich samych szans, co mężczyźni**.

Jednym z proponowanych rozwiązań były działania ze strony ustawodawców i decydentów polegające na wprowadzeniu **mechanizmów egzekwowania równości płci**.

Umowa między agencją doradztwa personalnego a klientem

Najwyższe stanowiska są często obsadzane przy pomocy zewnętrznego usługodawcy (agencji doradztwa personalnego). Z przeprowadzonych badań jasno wynika, że agencji zależy przede wszystkim na zarekomendowaniu kandydata dopasowanego do firmy, ponieważ w takiej sytuacji zarówno pracodawca, jak i kandydat będą zadowoleni, przynajmniej do końca gwarantowanego okresu. Nawet jeśli niektóre z firm wyraźnie proszą o kogoś innego, kto zwiększy różnorodność i wniesie świeże podejście, headhunterzy nie chcą podjąć ryzyka, więc kandydaci nieprzystający do szablonu nie trafiają na krótką listę.

„Różnorodność to wartość zarówno dla organizacji, jak i pracowników. Kobiety na stanowiskach kierowniczych widzą świat z innej perspektywy, dlatego podejmują inne decyzje i sprawują inny rodzaj przywództwa. Dzięki temu firmy mogą zwiększyć produktywność i lojalność pracowników. Dla firm ważne jest, aby na wysokich stanowiskach znalazły się utalentowane i wykwalifikowane kobiety” – zauważa Andrea Juhos, dyrektor generalny Lee Hecht Harrison.

Kultura organizacji

Kwestia **kultury korporacyjnej** ma duże znaczenie w doborze kadr kierowniczych. Kultura organizacji jest rzadko kwestionowana, więc firmy zwykle **starają się pozyskać ludzi**, którzy wpasują się w nią, zamiast ją zmieniać. Typowym zjawiskiem jest przygotowywanie kandydatek tak, aby spełniły kryteria ustanawiane (nawet podświadomie) przez mężczyzn i dla mężczyzn. W rozmowie z nami wielu headhunterów i przedstawicieli kierownictwa przedsiębiorstw (w tym również mężczyzn) krytykowało zmaskulinizowaną kulturę korporacyjną niektórych firm. Nadal jednak uważali, że zmiana tej sytuacji wymaga od kobiet przystosowania się („muszą stać się bardziej męskie”), aby potem mogły one zmieniać kulturę „od wewnątrz”.

„Co więcej może zaoferować dobry pracodawca poza stabilnym środowiskiem pracy, sprawiedliwym wynagrodzeniem i równym traktowaniem podczas trudnego okresu, jakim jest urlop macierzyński? W Henkel Slovensko udało nam się wdrożyć szereg działań, dzięki którym 100% kobiet z kadry kierowniczej wraca na dokładnie to samo stanowisko menedżerskie” – mówi Alica Štepánová Kolárová, dyrektor Działu HR firmy Henkel Slovakia.

Polityka firmy

Inicjatywy wspierania różnorodności i otwartości są wdrażane powszechnie i zostały wspomniane w rozmowach przez decydentów ze wszystkich badanych krajów. Jednym z najłatwiej osiągalnych celów w zakresie różnorodności jest równowaga płci, ale jako istotne wymieniano często także **zróżnicowanie wiekowe**. Zdaniem headhunterów kombinacja wieku i płci wpływa bardziej negatywnie na kobiety, gdyż możliwości związane z karierą w przypadku kobiet zaczynają zawężać się w wieku ok. 45 lat. Respondenci, którzy wypowiadali się na temat znaczenia różnorodności, mieli co najmniej podstawową wiedzę o pozytywnych rezultatach ekonomicznych wynikających z funkcjonowania w firmie zróżnicowanych zespołów.

„Różnorodność i otwartość mają wpływ na rezultaty ekonomiczne, zwłaszcza produktywność, innowacyjność, zaangażowanie i retencję kadr, dlatego powinny stać się częścią strategii biznesowej” – stwierdza Zdravka Demeter Bubalo, dyrektor Działu HR w Mol Group.

Wykazano, że wiele **osób na stanowiskach decyzyjnych uczestniczyło w szkoleniu na temat nieświadomych uprzedzeń** i każda z nich uznała je za bardzo przydatne. Przeprowadzone na całym świecie badania wskazują, że takie szkolenie samo w sobie rzadko kiedy wystarcza – stanowi ono jedynie jedno z działań, które należy podjąć i jako takie nie prowadzi do trwałych zmian w kulturze (Noon, 2017; Williamson, Foley, 2018).

Szkolenia mogą odnieść skutek, jeśli inne polityki firmy również wspierają zmianę kulturową, czyniąc ją bardziej inkluzywną. Pracownicy, którzy „odstają od normy", mogą wnieść pozytywne zmiany jedynie wtedy, gdy zostaną przyjęci, a nie tylko „zaakceptowani" przez organizację i współpracowników.

„Jestem dumna z tego, że opracowaliśmy pierwsze na Węgrzech darmowe materiały edukacyjne, które mogą pomóc firmom rozpoznać i zwalczać nieświadome uprzedzenia. Tu, w Hungarian Telekom, wszyscy odbyli to szkolenie, podobnie jak w wielu innym firmach. Dziś inkluzywność stała się częścią naszego sposobu myślenia i naszej kultury"– dodaje Éva Zanin, specjalista ds. różnorodności i równego traktowania w Hungarian Telekom.

Różnice między krajami V4

Jedna z najbardziej wyrazistych różnic w rolach płci dotyczyła macierzyństwa. Węgrzy, Słowacy i Czesi mają zbliżone opinie na ten temat: uważają, że **matka musi być najważniejszym opiekunem dla dziecka i że macierzyństwo nie idzie w parze z karierą zawodową**. Podejście to było szczególnie widoczne wśród rozmówców z Czech, którzy ocenili, że długi okres urlopu macierzyńskiego rzadko kiedy trwa krócej niż dwa i pół roku, nawet na stanowiskach kierowniczych. Polki zwykle wracają do pracy po krótszym czasie, ale **z uwagi na brak dostępnych instytucji świadczących opiekę nad dziećmi korzystają z usług opiekunek**, które zajmują się dziećmi w ich domach. W przypadku **Polski** kolejnym korzystnym czynnikiem wydaje się **obecność większej liczby międzynarodowych korporacji** (które niekiedy nie otwierają oddziałów w mniejszych krajach), bardziej otwartych ze względu na rywalizację o cenne kadry. Korporacje te uświadamiają lokalnym pracownikom znaczenie różnorodności i inkluzywności oraz wynikających z nich korzyści, jak również **aktywnie wspierają kobiety i matki ubiegające się o stanowiska kierownicze**.

„Podczas naszych rozmów zdaliśmy sobie sprawę, że firmy muszą wyraźnie wskazać agencjom doradztwa personalnego, że stawiają na różnorodność. W przeciwnym razie headhunterzy będą nadal wybierali kandydatów uznanych za najbardziej odpowiednich, co może być niezgodne z intencją pracodawcy. Szkolenie na temat nieuświadomionych uprzedzeń jest konieczne nie tylko na poziomie firmy, lecz także w agencjach rekrutacyjnych. Ogólnie rzecz biorąc, uważamy, że obie strony umowy mają znacznie większe pole manewru, niż sądzą respondenci" – dodaje prof. dr Beáta Nagy.

Na podstawie badania, wcześniejszych badań prowadzonych w różnych krajach świata i najlepszych praktyk firm współpracujących z Equaliser Foundation opublikowano białą księgę dla przedsiębiorstw, które pragną stać się bardziej otwarte i zróżnicowane. Niewielki zbiór najlepszych praktyk do zastosowania w firmach. Biała księga została zamieszczona w załączniku. Jest również dostępna na stronie fundacji w 5 językach (www.egyenlitoalapitvany.org).

Osoby kontaktowe:

- Badania: Prof. dr Beáta Nagy, Uniwersytet Korwina (email: beata.nagy@uni-corvinus.hu)
- Biała księga: Edina Heal, Equaliser Foundation (email: edina@egyenlitoalapitvany.org)
- W sprawach związanych z najlepszymi praktykami dla firm:

  Éva Zanin, Hungarian Telekom (email: zanin.eva@telekom.hu)
  Dr Ágnes Fábián, Henkel Hungary (email: agnes.fabian@henkel.com)

MOL Group: Zdravka Bubalo Demeter lub Rita Csernai: Ambrus Halász, AmHalasz@mol.hu
Andrea Juhos, LHH Hungary (email: andrea.juhos@lhh.hu)