Propozycja

Niniejsza biała księga zawiera propozycję praktyk do wdrożenia przez agencje doradztwa personalnego i pracodawców. Dokument zawiera 2 części: pierwsza jest przeznaczona dla firm rekrutacyjnych, a druga dla firm oferujących zatrudnienie.

Dokument został sporządzony przez Equaliser Foundation i zawiera najlepsze praktyki stosowane przez niektóre firmy, z którymi współpracujemy, nasze własne doświadczenia w zakresie zarządzania oraz praktyki stosowane przez duże przedsiębiorstwa, jak również badania prowadzone na całym świecie, w tym także nasze własne badania.

W niniejszym dokumencie firmę zajmującą się rekrutacją uznajemy za doradcę klienta, nie za organizację. Firmy rekrutacyjne mogą przyczynić się do zmian: dysponują siłą sprawczą, która może pomóc w dywersyfikacji organizacji klienta.

Część dla firm rekrutacyjnych

SIŁA DANYCH: ZNACZENIE MONITOROWANIA

Sugerujemy gromadzenie danych dotyczących różnorodności kandydatów przy użyciu łatwo dostępnych informacji takich jak płeć, wiek czy pochodzenie etniczne. W każdym procesie rekrutacji należy analizować liczbowo proporcje kandydatów z uwzględnieniem tych atrybutów. Konieczne będzie odnotowanie odsetka mężczyzn względem kobiet, zróżnicowania wiekowego i etnicznego rekomendowanych kandydatów, zarówno na etapie długiej, jak i krótkiej listy.

Proponujemy grupowanie takich danych według branży, roli i szczebla. Oczywiście wymagane będzie przestrzeganie przepisów RODO oraz zapewnienie poufności i/lub anonimowości.

ANALIZA WYNIKÓW

Jeśli Twoja firma gromadzi dane o płci, wieku i pochodzeniu etnicznym, ważne jest, aby regularnie je monitorować i wyciągać płynące z nich wnioski. Na koniec roku podatkowego można podsumować wyniki w zakresie różnorodności, tak samo, jak robi się to w przypadku wyników ekonomicznych. Gdy dane będą już dostępne, należy omówić je w firmie i zidentyfikować przyczyny oraz ocenić fakty. Ułatwi to

wprowadzenie zmian, jeśli okażą się one pożądane. Brak świadomości problemu i woli zmierzenia się z nim sprawiają, że dokonanie zmian jest niemożliwe.

INKLUZJA

(a) Język

Język jako narzędzie zapewnienia inkluzji to dobrze zbadany obszar. Język, ton i określenia używane do opisu roli lub stanowiska wpływają na to, z jakiej grupy będą prawdopodobnie pochodziły osoby ubiegające się o tę rolę bądź stanowisko: osoby, które będą traktowały daną ofertę jako możliwość spełnienia swoich aspiracji. Przeprowadzono istotne badania nad tym, jaki język używany w ofertach pracy przemawia podświadomie bardziej do mężczyzn, a jaki do kobiet[1]. Niektóre z używanych wielokrotnie wyrazów lub zwrotów działają zniechęcająco na kandydatki, zwłaszcza w branżach zdominowanych przez mężczyzn.

Odpowiedzialna firma zajmująca się rekrutacją powinna zadbać o to, aby w swojej działalności nie dyskryminować żadnych grup. Jednak brak świadomości często sprawia, że stale powracamy do sprawdzonych sposobów działania. Zachęcamy do poznania technik sporządzania inkluzywnych (niewykluczających) ofert pracy, które pomogą rekomendować bardziej odpowiednich i zróżnicowanych kandydatów.

(b) Okoliczności

Należy uświadomić sobie, że w porównaniu z mężczyznami większość kobiet ma dziś więcej obowiązków związanych z opieką nad dziećmi. Praca i godziny pracy są zwykle dostosowane do potrzeb i harmonogramów mężczyzn. Organizując rozmowy kwalifikacyjne i oceny, trzeba uwzględnić fakt, że kobiety mogą funkcjonować zgodnie z odmiennym harmonogramem. Należy więc dostosować się do ich planu dnia zamiast wykluczać je z procesu względu na okoliczności, w jakich funkcjonują.

PROCES REKRUTACJI

Tworząc krótką listę kandydatów dla pracodawców, należy zadbać o uwzględnienie na niej więcej niż jednej kobiety. Jeśli na liście jest więcej niż jedna kobieta, prawdopodobieństwo zatrudnienia jednej z nich rośnie[2].

Podczas rekrutacji należy korzystać z zadań sprawdzających umiejętności. Zamiast polegać wyłącznie na rozmowach kwalifikacyjnych, należy polecić kandydatom wykonanie zadań, których realizacja byłaby od nich wymagana w przyszłej pracy. Na podstawie takich symulacji można przewidzieć, jak dobrze dana osoba sprawdzi się

---

[1] Iris Bohnet (2016). What works: Gender Equality by Design, Harvard University Press, https://scholar.harvard.edu/iris_bohnet/what-works

[2] Johnson, S. K., Hekman, D. R., & Chan, E. T. (2016). Jeśli w puli kandydatów znajduje się tylko jedna kobieta, statystyczne szanse jej zatrudnienia są znikome. *Harvard Business Review*, 26(04). https://hbr.org/2016/04/if-theres-only-one-woman-in-your-candidate-pool-theres-statistically-no-chance-shell-be-hired

na określonym stanowisku. Aby zapewnić sprawiedliwą ocenę każdego z kandydatów, zaleca się korzystanie ze standaryzowanych zadań[3].

Korzystanie z wywiadów ustrukturyzowanych w rekrutacji. Chociaż zarówno wywiad ustrukturyzowany, jak i nieustrukturyzowany mają swoje zalety i wady, drugi rodzaj rozmowy stwarza więcej okazji do kierowania się nieświadomymi uprzedzeniami i stereotypami w procesie rekrutacji. Aby ograniczyć wpływ nieświadomych uprzedzeń, należy zadawać te same pytania kandydatom i stosować standaryzowane kryteria oceny[4].

Osoby przeprowadzające rozmowę kwalifikacyjną powinny wyrażać swoje zdania niezależnie, nie wsłuchując się w opinie innych. Wspólna ocena powinna zostać omówiona dopiero po przedstawieniu ocen poszczególnych osób przeprowadzających rozmowę. W przeciwnym razie opinia jednej osoby wpłynie na opinię innych.

ŚWIADOMOŚĆ, TRANSPARENTNOŚĆ I UWAGA

Współcześnie większość organizacji nie jest świadoma znaczenia aktywnego podejścia do różnorodności. Brak tej świadomości stanowi istotną przeszkodę. Nie można naprawić czegoś, czego nie uznajemy za zepsute. Jednorodne organizacje wpisują się w normę i tradycję, ale dostępne badania naukowe oraz doświadczenia firm osiągających największe sukcesy na świecie wyraźnie wskazują, że nową normą powinna być różnorodność.

Dlatego świadomość i zrozumienie mają kluczowe znaczenie, choć równie ważne jest uznanie istnienia problemu: tego, że wśród kadry kierowniczej korporacji jest zbyt mało kobiet, mniejszości etnicznych i rasowych, osób LGBTQ+ oraz niepełnosprawnych w stosunku do białych mężczyzn. (Nawet w porównaniu do ich udziału w populacji).

Na spotkaniu informacyjnym należy porozmawiać z klientami o konieczności sporządzenia bardziej zróżnicowanej listy kandydatów, dzięki której klient będzie miał lepszy obraz osób dostępnych na rynku.

Należy przedstawić wyraźnie swoje poglądy i doświadczenia w zakresie różnorodności oraz poprosić klienta, aby podzielił się swoimi.

---

[3] McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2001). Situational judgment tests: A review of practice and constructs assessed. *International Journal of Selection and Assessment, 9*(1-2), 103–113. http://www.people.vcu.edu/~mamcdani/Publications/McDaniel%20%26%20Nguyen%202001%20IJSA.pdf

[4] Bragger, J.D., Kutcher, E., Morgan, J. *i in.* (2002). The Effects of the Structured Interview on Reducing Biases Against Pregnant Job Applicants. *Sex Roles* 46, 215–226. https://link.springer.com/article/10.1023/A:1019967231059

WRAŻLIWOŚĆ

Dyskryminacja może być niezwykle subtelna, a jej główną przyczyną są nasze nieświadome uprzedzenia, głęboko zakorzenione we wszystkich ludziach. Dlatego tak trudno ją zauważyć. Trzeba zapytać otwarcie: czy wykreśliliśmy z listy tamtą kobietę czy tego Roma, ponieważ nie są tacy, jak typowy kandydat czy typowy lider w firmie oferującej zatrudnienie? Jak Ty i Twój klient możecie zapewnić, aby wszyscy kandydaci byli traktowani i oceniani według tych samych kryteriów i mieli jednakowe szanse?

Należy unikać stosowania przez siebie i innych skrótów myślowych i nie opierać na nich swoich decyzji o tym, czy dany „typ" osoby będzie czy też nie będzie pasował do określonej roli. Należy uważać, aby nie dopuścić do tego, by jeden lub dwa przykłady kandydatów z przeszłości utworzyły wzorzec stosowany do oceny wszystkich innych kandydatów[5].

EDUKACJA

Pracowników firmy rekrutacyjnej

Klientów firmy rekrutacyjnej

Poucz pracowników firmy o nieświadomych uprzedzeniach[6] oraz o ekonomicznych i społecznych korzyściach różnorodności. Nie lekceważ znaczenia zjawiska, nie zapoznając się z nim.

Uświadamiaj swoich klientów. Twoi klienci często potrzebują doraźnej pomocy ze strony agencji doradztwa personalnego. Czasem wystarczy krótkie spotkanie informacyjne bez szczegółowej analizy, które ułatwi zrozumienie, kogo firma potrzebuje zatrudnić, aby jak najlepiej się rozwijać.

Próby zatrudniania osób pasujących do kultury korporacyjnej są jak miecz obosieczny: mogą prowadzić do pozyskania kogoś, kto szybko się dostosuje i będzie lubiany przez wszystkich obecnych współpracowników, ale nie wniesie nowych pomysłów, nowej dynamiki i nie pobudzi innowacyjności.

REGULARNE INFORMOWANIE O SPRAWACH ZWIĄZANYCH Z RÓŻNORODNOŚCIĄ

Poza prowadzeniem procesu rekrutacji ważne jest, aby kontrolować dane liczbowe. Celem jest wyciągnięcie wniosków ze struktury długiej i krótkiej listy kandydatów. Czy

---

[5]https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/attachments/2020/06/rr_gender_neutral_job_descriptions.pdf

[6]Materiały szkoleniowe online dotyczące nieświadomych uprzedzeń przygotowane przez Telekom: https://www.telekom.hu/rolunk/fenntarthatosag/sokszinuseg-eselyegyenloseg/sokszinu-es-nyitott-vallalati-kulturaert i szkolenie dotyczące nieświadomych uprzedzeń przygotowane przez Equaliser Foundation: https://egyenlitoalapitvany.org/trainings/

w procesie reprezentowane są kobiety i inne grupy mniejszościowe? Dzięki temu Ty i Twój klient jesteście świadomi swoich decyzji i możecie sprawiedliwiej oceniać kandydatów.

Dla firm oferujących zatrudnienie

SIŁA DANYCH: ZNACZENIE MONITOROWANIA

Zalecamy prowadzenie szczegółowej bazy danych w celu śledzenia wszelkiego rodzaju liczb dotyczących struktury kadr firmy. Wskazana jest m.in. znajomość proporcji płci na stanowiskach kierowniczych każdego szczebla. Dzięki temu można śledzić trendy, a w razie potrzeby także wyznaczać cele.

Chociaż nie obejmuje tego tematyka niniejszej białej księgi, proponujemy również monitorowanie nierówności płacowych między płciami, gdyż sądzimy, że jest to niezwykle ważne, a w niektórych krajach obecnie wymagane prawnie. Planowanie wynagrodzeń i dodatkowych świadczeń powinno być poprzedzone dogłębną analizą faktów i danych dotyczących nierówności płacowych. Transparentność danych o wynagrodzeniach pokazuje, że firmy kultywują otwartość, co czyni je jeszcze bardziej atrakcyjnymi dla potencjalnych pracowników.

ANALIZA WYNIKÓW

Jeśli Twoja firma gromadzi dane o płci, wieku i pochodzeniu etnicznym, ważne jest, aby regularnie je monitorować i wyciągać płynące z nich wnioski. Na koniec roku podatkowego można podsumować wyniki w zakresie różnorodności, tak samo, jak robi się to w przypadku wyników ekonomicznych.

PROCESY KADROWE

Rekrutacja

Badania pokazują, że znacznie mniej kobiet niż mężczyzn przechodzi etap oceny CV.[7] Mężczyźni są zwykle postrzegani jako znacznie bardziej kompetentni i odpowiedni na dane stanowisko niż kobiety (z identycznym CV). W związku z tym CV kandydatów powinno się oceniać po usunięciu imienia, nazwiska i zdjęcia.

Regularne oceny pracowników

Oceny są często subiektywne. To stwarza sporo przestrzeni na uprzedzenia. Należy się upewnić, że pracownicy w zbliżonych rolach są oceniani według tych samych kryteriów; im bardziej ocena bazuje na danych, im bardziej jest zorientowana na wyniki i obiektywna, tym lepiej. Przeprowadzając ocenę, należy za każdym razem ponownie przyjrzeć się decyzjom własnym i zespołu, zadając pytanie: „czy byliśmy w tym momencie uprzedzeni?”.

Awans

Decyzje dotyczące awansu, podobnie jak oceny pracowników, mogą być bardzo subiektywne. Przedstawienie jasnych kryteriów wszystkim pracownikom może znacząco pomóc w zwalczaniu uprzedzeń i zapewnić ich, że decyzje są sprawiedliwe i dobrze przemyślane.

Ustalenie docelowych proporcji w strukturze pracowników

W biznesie sformułowanie celu jest pierwszym krokiem do jego osiągnięcia. Różnorodność trzeba postrzegać jako cel biznesowy. Należy wyznaczyć docelowy odsetek kobiet w całej kadrze kierowniczej. Dzięki temu organizacja będzie traktować tę kwestię poważnie. Należy dążyć do uzyskania parytetu wśród kierownictwa.

---

[7]Corinne A. Moss-Racusin, John F. Dovidio, Victoria L. Brescoll, Mark J. Graham, Jo Handelsman (2012). Science faculty’s subtle gender biases favor male students. *Psychological and Cognitive Sciences*. 109(41): 16474–16479. https://ctl.yale.edu/sites/default/files/basic-page-supplementary-materials-files/science_facultys_subtle_gender_biases_favor_male_students.pdf

Firmy rekrutacyjne mogą pomóc w realizacji tych celów. Należy wyznaczyć wymaganą proporcję kobiet na krótkich listach kandydatów na stanowiska kierownicze. Trzeba pamiętać, że badania[8] wykazały, iż obecność tylko jednej kobiety na krótkiej liście nie zwiększa szans jej zatrudnienia. Dlatego należy zlecić firmie rekrutacyjnej uwzględnienie więcej niż jednej kandydatki na krótkiej liście.

Formułowanie ofert pracy w sposób niewykluczający

W pierwszej kolejności należy sprawdzić, czy oferta pracy nie zawiera terminologii faworyzującej mężczyzn, która może zniechęcić kobiety do ubiegania się o dane stanowisko. Zalecamy przeanalizowanie określonych słów użytych w ofercie i usunięcie języka faworyzującego jedną płeć. Według przeprowadzonych badań wiele słów jest kojarzonych ze stereotypami dotyczącymi mężczyzn czy kobiet. Mogą one podświadomie wpływać na postrzeganie stanowiska, o które ubiegają się kandydaci[9]. Niektóre sformułowania, szczególnie w branżach zdominowanych przez mężczyzn, sugerują, że praca wymaga męskich zachowań („silny", „determinacja", „konkurencyjny", „dominujący" itp.), potencjalnie sygnalizując, że kobiety nie powinny o nią się ubiegać. Aby sprawdzić, czy oferty nie zawierają języka tworzącego uprzedzenia, można posłużyć się technologią. Dostępnych jest wiele różnych narzędzi i zasobów pozwalających ograniczyć zjawisko uprzedzeń w rekrutacji i ułatwiających tworzenie neutralnych ofert pracy[10].

Po drugie, należy sprawdzać i oceniać oferty pracy. Czy nie wykluczają one niektórych grup obejmujących osoby, które doskonale sprawdziłyby się w tej roli? Należy również przyjrzeć się obowiązkowym wymaganiom oraz preferencjom i ograniczyć liczbę warunków, których spełnienie jest konieczne, aby ubiegać się o pracę. Należy wymienić wyłącznie umiejętności, których posiadanie jest absolutnie nieodzowne. Badania wykazały, że wiele kobiet aplikuje o pracę, gdy spełnia niemal wszystkie wymienione wymagania, natomiast mężczyzn cechuje niższy próg aplikowania[11].

Po trzecie, jeśli wartości firmy wspierają różnorodność, należy wyrazić dążenie do zapewnienia równości i różnorodności w ofercie pracy, aby kandydaci wiedzieli, że będą potencjalnie pracować dla otwartej organizacji. Oferta pracy powinna wskazywać świadczenia przyjazne dla rodzin (np. urlop rodzicielski, elastyczny czas

---

[8] Johnson, S. K., Hekman, D. R., & Chan, E. T. (2016). Jeśli w puli kandydatów znajduje się tylko jedna kobieta, statystyczne szanse jej zatrudnienia są znikome. Harvard Business Review, 26(04). https://hbr.org/2016/04/if-theres-only-one-woman-in-your-candidate-pool-theres-statistically-no-chance-shell-be-hired

[9] Gaucher, D., Friesen, J., & Kay, A. C. (2011). Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, http://www.fortefoundation.org/site/DocServer/gendered_wording_JPSP.pdf?docID=16121

[10] https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/attachments/2020/06/rr_gender_neutral_job_descriptions.pdf

[11] https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2016/12/14/how-to-take-gender-bias-out-of-your-job-ads/?sh=69538c151024

pracy, dodatki na opiekę nad dzieckiem itp.), aby kandydaci wiedzieli, co zapewnia firma; umożliwi to poszerzenie grona aplikujących.

WRAŻLIWOŚĆ

Dyskryminacja może być bardzo subtelnym zjawiskiem. Jej główną przyczyną są nasze nieświadome uprzedzenia, głęboko zakorzenione we wszystkich ludziach. Dlatego tak trudno ją zauważyć. Zawsze kwestionuj rezultat i proces w odniesieniu do problemów i spotkań mających wpływ na rekrutację, wyniki, awans, wynagrodzenie i rozwój pracowników. Zalecamy powtórne sprawdzanie, czy decyzja jest obiektywna, uczciwa, a kryteria są jasne.

Upewnij się, że wszyscy pracownicy są traktowani i oceniani według tych samych kryteriów i że mają jednakowe szanse. Poproś współpracowników z niedoreprezentowanych grup, aby pomogli ci rozpoznać potencjalne słabe punkty w bieżących strategiach rekrutacji i zatrudnienia.

EDUKACJA

Szkolenie dotyczące nieświadomych uprzedzeń powinno być obowiązkowe dla wszystkich pracowników. Najłatwiej przeprowadzić je w ramach szkoleń w procesie wdrażania (adaptacji) pracowników. Oczywiście trzeba będzie także szkolić obecnych pracowników. Grupę najbardziej kluczową dla zapewnienia różnorodności w organizacji stanowią pracownicy działu zasobów ludzkich i prowadzący rekrutację. Wymagają oni specjalistycznego szkolenia, które przygotuje ich do zatrudniania zróżnicowanych kadr i umożliwi kierownikom wykorzystanie inkluzywnych praktyk zatrudnienia i pracy. Osiągnięcie celów w zakresie różnorodności nie będzie możliwe, jeśli do Twojej firmy nie trafią zróżnicowani pracownicy.

Jest jednak kolejna grupa, najbardziej widoczna i respektowana, którą także należy przeszkolić. To kadra kierownicza przedsiębiorstwa. Stanowczo zalecamy szkolenie dla kierowników niższego i wyższego szczebla w zakresie inkluzywnego przywództwa, obejmującego nie tylko tematykę nieświadomych uprzedzeń i zwalczania ich, lecz także inkluzywnej komunikacji. Bardzo ważna jest umiejętność komunikowania się z innymi w taki sposób, aby nikt nie czuł się wykluczony z organizacji.

KIEROWNICY / GRUPY ZADANIOWE DS. RÓŻNORODNOŚCI

Zalecamy wyznaczenie kierowników lub grup zadaniowych ds. różnorodności w celu promowania odpowiedzialności społecznej. Kierownik lub grupa zadaniowa ds. różnorodności mogą monitorować rekrutację i proces pozyskiwania talentów. Osoby zaangażowane w proces rekrutacji mogą pozbyć się uprzedzeń, ponieważ wiedzą, że ich zachowanie jest monitorowane i że mogą zostać pociągnięci do

odpowiedzialności. Kierownicy ds. różnorodności powinni zajmować stanowisko na wyższym szczeblu kierownictwa, otrzymać dostęp do danych wewnętrznych, umieć pozyskać więcej informacji o określonych decyzjach dotyczących rekrutacji/awansu oraz mieć kompetencje i zasoby do tworzenia oraz wdrażania strategii i polityk różnorodności[12]. Rola kierownika ds. różnorodności jest oczywiście znacznie szersza i obejmuje więcej obszarów niż tylko rekrutację i awans, ale w niniejszej publikacji poruszamy jedynie wspomniane aspekty tej funkcji.

[12] Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. Harvard Business Review, 94(7/8), 52-60. https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail