Magdalena Balcerek / Teresa Bęben / Magdalena Brzus / Magdalena Chruściel / Monika Cichosz / Rafał Cupiał / Agnieszka Czmyr-Kaczanowska
Piotr Drac / Magdalena Dudek / Magdalena Filipiak / Paweł Filutowski / Marta Garsztka-Rimer / Monika Gawanowska / Robert Geisler
Barbara Habrych / Jacek Hutyra / Anna Jankowiak / Jarek Jarzębowski / Katarzyna Kiłyk / Łukasz Kołodziejczyk / Karolina Kołosowska
Aleksandra Kozieł / Paulina Król / Sylwia Królikowska / Pamela Kubica / Adam Lach / Doris Maklewska / Przemysław Mroczek
Bartek Olejniczak / Małgorzata 'Cuidadosa' Piasecka / Marcin Pietras / Adam Piwek / Joanna Poniatowska / Anna Popek / Piotr Prokopowicz
Karolina Rebzda / Kamila Rogowska / Aleksandra Rybacka / Katarzyna Sadowska / Paulina Sawa / Agata Sąsiadek / Marta Siech
Arek Siechowicz / Magdalena Siwińska / Tina Sobocińska / Łukasz Sośniaczyński / Karolina Stogidis / Karolina Strzelczyk / Anna Sykut
Magdalena Wereszczak / Antoni Wędzikowski / Katarzyna Wilga / Karol Wolski / Kinga Wydrych / Małgorzata Wypych / Ewelina Zabielska
Sylwia Zabielska / Joanna Zioło / Rafał Żak / Klaudia Żmuda

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

EVIDENCE BASED 3.0

Połącz praktykę z badaniami i wejdź na ścieżkę ekspercką w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi

NEW NORMAL REKRUTACJA
EMPLOYER BRANDING
ZARZĄDZANIE TALENTAMI

radek@czahajda.pl

Dla wszystkich pracowników.

Tych, którzy są już zatrudnieni,

i tych, którzy dopiero będą.

Ich dobrostan jest głównym celem

tej książki i jej czytelników.

NOWA NORMALNOŚĆ 14

» Nie ma już powrotu? 16

» Przywództwo w pracy zdalnej 20

Lekarstwo na wyzwania liderów 29

TimeCamp. Efektywne zarządzanie cyklem pracy zespołów zdalnych 36

» Komunikacja i spotkania online 41

10 przykazań komunikacji zdalnej 53

Workai. Employee experience w zespole rozproszonym 58

Status w komunikacji online 65

» Zdrowie psychiczne w trakcie pandemii 74

Działania wspierające tych, którzy sobie nie radzą 84

Mindgram. Zdrowie psychiczne w miejscu pracy 88

Praca zdalna i wypalenie zawodowe 95

» Work-life balance 103

Praca zdalna i dzieci 113

Organizacja pracy z domu 117

AskHenry. Gdy życie prywatne miesza się z zawodowym 125

» Przejście na model hybrydowy 130

Zwinne wdrażanie nowych modeli współpracy 142

Organizacja hybrydowego biura 146

OnPoint. Automatyzacja procesów HR w pracy zdalnej i hybrydowej 151

» Budowanie i rozwój zespołów rozproszonych 157

Jak pandemia zmieniła oczekiwania kandydatów względem pracy? 163

» Kultura w zespole rozproszonym 167

Remote team building – najlepsze praktyki 174

TeamToolbox. Kultura feedbacku inna niż wszystkie 178

» Rola HR po pandemii 186

Nowe perspektywy rozwoju dla HR 197

» Role, jakie odgrywają HR-owcy 202

HR w pracy zdalnej 206

Pergamin. Zawieraj wygodnie i bezpiecznie cyfrowe umowy w czasach pracy zdalnej 209

» Różnice w motywacji pracowników w zależności od pokolenia 218
Każdy pracownik potrzebuje czegoś innego 223
» Jak działania EB wpływają na wyniki firmy? 226
Spersonalizowany program wellbeingowy (Case Study) 230
» Employer branding w walce o talenty 233
Kultura organizacji w działaniach EB 236
» Na jakich kampusach najlepiej rekrutować? 239
Jak rekrutować na kampusach? 242
Campus recruiting w dobie działań online 246
» Pracownicy jako ambasadorzy marki 251
Program ambasadorski w praktyce 255
Employer branding zależy od Ciebie 262
» Między marketingiem a employer brandingiem 265
Budowanie wizerunku firmy w social media 271
» Strategie EB przy różnych poziomach świadomości marki 274
Działania EB w dużej firmie (Case Study) 281
Kandydaci dostrzegają różnice 283
» Zakładka „Kariera" – najważniejsze praktyki 287
O czym pisać na naszej stronie? 289
» Brudny i strategiczny CSR 293
Jak działać odpowiedzialnie bez względu na rozmiar firmy? 297

REKRUTACJA 304

» Jak błędy poznawcze wpływają na wynik rozmowy rekrutacyjnej? 306
» Skuteczność screeningu pracowników w social media 311
Powinniśmy całkowicie zaprzestać screeningu 313
» Behawioralna czy tradycyjna rozmowa rekrutacyjna? 315
Pułapki w procesie rekrutacji 318
Way2Select: czyli jak budować od nowa świat selekcji po pandemii? 322
» Jak przyszłość pracy wpłynie na realizację praktyk 329
Praktyki odchodzą do lamusa 333
» Model dopasowania pracownika i organizacji 337
Ciągłe dopasowywanie stron 340
» Jak zwiększyć skuteczność selekcji? 342
Decyzje w procesie selekcji 345
No Fluff Jobs. Jak transparentność zmienia rynek rekrutacji IT w Polsce? 349
» Marka osobista w rekrutacji 356
Jak budować markę osobistą rekrutera? 365
LinkedIn dla HR-owca 371
» Jak zawartość CV wpływa na rekomendację? 381
Model kompetencji organizacji 384
» Jak usprawnić candidate experience? 388
Candidate experience w branży IT 391
Działania pod powierzchnią rekrutacji (Case Study) 396
» Skuteczny onboarding 400
HRappka. Jak w organizacji stworzyć przestrzeń na płynną komunikację? 402
» Jak czas trwania rekrutacji wpływa na jej efektywność? 408
Traffit. Jak zatrudnić kandydata w 10 dni? 411
Czas rekrutacji jest tylko jednym z doświadczeń 420
» Efektywność asynchronicznych rozmów rekrutacyjnych 423
Wywiady asynchroniczne nie są dla wszystkich 426
» Naukowe spojrzenie na Assessment Center 429
Dobre i złe praktyki AC/DC 432

ROZWÓJ TALENTÓW 438

» Jak skutecznie określać cele rozwojowe? 440
Cele wyznaczajmy już przy rekrutacji 443
Westhill Consulting. Adaptive learning wspierany AI 446
» Co wpływa na efektywność wdrażania wiedzy ze szkoleń? 455
Rola przełożonych w transferze szkoleń 458
Hybrydowy model rozwojowy – nowe wyzwania dla organizacji 462
» W jaki sposób motywować pracowników do nauki? 468
Motywacja z punktu widzenia trenera 472
» Gamifikacja w procesach HR 475
Rodzaje gier HR-owych 483
Grywit. Grywalizacja ratunkiem dla planety i Twoich pracowników? 486
» Nowe okno Johari 491
» Przepis na wypalenie zawodowe 496
Rozwijajmy dwuinteresowność pracowników 499
» Ładowanie baterii po pracy 501
» Wykorzystywanie social media w miejscu pracy 503
Proste sposoby na FOMO 506
» Co to znaczy być ekspertem? 509
Czy trzeba się specjalizować? 513
EPALE. Źródło regularnych inspiracji 517

STRATEGICZNY HR 520

Raportowanie i analityka HR 522
» Różnorodność w miejscu pracy 536
Krótka historia o nierównych kompetencjach 543
» Zarządzanie talentami w świecie VUCA 549
Elementy Agile w zarządzaniu talentami 554
» Złożone procesy rekrutacyjne 559
Złożone procesy rekrutacyjne w praktyce 566
» Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi na poziomie globalnym 573
Dobre nastawienie do globalnych wyzwań 576
» Efektywność wellbeingu 580
Motivizer. Digitalizacja HR kluczem do wydobycia pełnego potencjału organizacji 586
Zdrowe podejście do dobrostanu 592
» Zostaną czy odejdą? Czynniki fluktuacji kadr 595
Pomiar z wykorzystaniem Engagement Pulse (Case Study) 598
Rotacja w instytucjach kultury 601
Offboarding krok po kroku 604
» Czego o potrzebach pracowników możemy się dowiedzieć z opinii? 609
Opinie wywodzą się z relacji 612
» Zakończenie 615
» Współautorzy 616

Różnorodność w miejscu pracy

Mam wrażenie, że każdy HR-owiec, jakiego spotkałem na swojej drodze, jest świadomy tego, że dbanie o różnorodność i równość w miejscu pracy jest bardzo ważne, a problem dyskryminacji jest rzeczywisty. Jednocześnie czuję, że nie jest to problem, który z podobną powagą traktowany jest przez ogół społeczeństwa. Dlatego postanowiłem przygotować trochę argumentów do dyskusji o tym, dlaczego poświęcamy zasoby na to zagadnienie.

Różnorodność w Hollywood

To temat, który porusza miliony na całym świecie. Ostatnie działania producentów filmowych dążące do zmniejszenia nierówności w produkcjach filmowych budzą powszechne wzburzenie „fanów". Dlaczego czarny aktor gra postać, która w książce była opisana jako biała?! Już mówię dlaczego.

W raporcie UCLA *Hollywood Diversity Report 2020*[309] czytamy o tym, że w roku, którego dotyczy, łączna liczba kobiet grających w filmach Hollywood stanowiła tylko 40% całej populacji aktorów, tylko 15% reżyserów i 18% scenarzystów. Osoby reprezentujące mniejszości były w tym czasie obsadzone w głównych rolach w 27% filmów i łącznie stanowiły 32,7% wszystkich aktorów. Przy czym w Stanach Zjednoczonych kobiet jest 50,8%, a osób reprezentujących mniejszości – 40%. Choć sytuacja obu grup poprawiła się w zakresie reprezentacji – wciąż jest wiele do zrobienia, stąd też działania zwiększające reprezentatywność wszystkich grup, które do tej pory były dyskryminowane.

309 D. Hunt, A.Ch. Ramon, *Hollywood Diversity Report 2020. A tale of two Hollywoods* [online:] https://socialsciences.ucla.edu/wp-content/uploads/2020/02/UCLA-Hollywood-Diversity-Report-2020-Film-2-6-2020.pdf [dostęp: 31.10.2021].

Jak nam idzie wyrównywanie szans płci?

Obszerny raport World Economic Forum z 2020 roku podsumował statystyki ze 153 krajów[310]. Średnio na świecie różnica pomiędzy mężczyznami a kobietami wynosi 31,4%. Najgorzej sytuacja wygląda w polityce, gdzie jedynie 25% wszystkich polityków na świecie to kobiety, a tylko 21% ministerstw jest przez nie zarządzanych. W Polsce sytuacja wygląda jeszcze gorzej – jedynie 17% polskiego parlamentu to kobiety[311]. To jeden z najgorszych wyników w Europie – daleko nam do takich krajów jak Hiszpania, Szwecja czy Francja, gdzie istnieje bliska równości reprezentacja płci w krajowym rządzie.

Nieco lepiej wygląda sytuacja zarządzania dużymi firmami i piastowania wysokich publicznych funkcji. Takie role zawodowe na świecie pełni 36% kobiet. W tym rankingu wypadamy powyżej średniej. Z danych Eurostatu wynika, że w Polsce 45% stanowisk kierowniczych obsadzonych jest przez kobiety[312].

W najbardziej emocjonującym rankingu istnieje spora różnica. Z raportu World Economic Forum dowiadujemy się, że średnio kobiety na tych samych stanowiskach zarabiają o 40% mniej niż mężczyźni. I tu w Polsce sytuacja nie jest tak drastyczna. Dane Eurostatu wskazują, że w 2019 roku ta różnica wynosiła 8,5%. Jeśli jednak weźmiemy pod uwagę trendy, możemy mieć powody do niepokoju. W latach 2014–2017 te różnice spadały z 7,7% do 7%, po czym wzrosły do 8,5%.

310 *Global Gender Gap Report 2020* [online:] https://reliefweb.int/report/world/global-gender-gap-report-2020 [dostęp: 31.10.2021].

311 *Kobiety w polityce. Statystyki międzynarodowe* [online:] https://www.senat.gov.pl/gfx/senat/pl/senatopracowania/178/plik/ot-676_kobiety_w_polityce.pdf [dostęp: 31.10.2021].

312 *Women remain outnumbered in management* [online:] https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210305-2 [dostęp: 31.10.2021].

W rankingu World Economic Forum dotyczącym równości płci Polska znalazła się na 40. miejscu. Wciąż 26,4% różnic we wszystkich kategoriach musi zostać wyrównane. W raportowanym okresie – między 2018 a 2020 rokiem – nasz wynik poprawił się o 0,8%. W tym samym czasie wyprzedzające nas w rankingu kraje: Hiszpania poprawiła swój wynik o 4,9%, Albania o 3,5%, Meksyk o 3,4%, Kolumbia o 2,9%, Łotwa o 2,7%, Austria o 2,6%. RPA o 2,5%. Najgorzej wypadamy w rankingu szczegółowym szans zatrudnienia i równości ekonomicznej. Plasujemy się na 57. pozycji, z 28,9% nierówności wciąż do pokonania.

Prognozy oparte na aktualnej dynamice zmian wskazały, że musimy czekać jeszcze 99 i pół roku, żeby zamknąć różnice między kobietami i mężczyznami na rynku pracy. Myślę, że warto podejmować się inicjatyw, które mogą przyspieszyć ten proces...

Korzyści wynikające z różnorodności

Naukowcy pod koordynacją profesor Talii Swartz podsumowali niedawno wpływ różnorodności na jakość publikowanych badań naukowych[313]. W swojej analizie pokazali między innymi, że publikacje, których autorzy pochodzą z różnych grup etnicznych, są cytowane nawet 10% częściej niż publikacje o jednorodnym składzie. Takie zespoły potrafiły łączyć globalne spojrzenie naukowców z dużych ośrodków z bardziej lokalnym podejściem z mniej prestiżowych uczelni, co podnosiło jakość badań. W rezultacie różnorodne zespoły dokonywały ważniejszych odkryć w dziedzinie ochrony zdrowia.

313 T.H. Swartz, A.G.S. Palermo, S.K. Masur, J.A. Aberg, *The Science and Value of Diversity: Closing the Gaps in Our Understanding of Inclusion and Diversity* [w:] „Journal of Infectious Diseases", 220(2), 2019, s. 33–41 [źródło:] https://doi.org/10.1093/infdis/jiz174 [dostęp: 31.10.2021].

W kontekście pracy te korzyści podsumował zespół naukowców z Uniwersytetu San Diego[314], a ich praca zasłużyła na publikację w prestiżowym czasopiśmie „Journal of Management".

Zespoły, w których panuje wyższe poczucie inkluzywności, cechują silniejsze relacje wewnątrz zespołu i z przełożonymi, wyższa satysfakcja z pracy, wyższa retencja, większe zaangażowanie, zwiększony dobrostan, zwiększona kreatywność i więcej działań przedsiębiorczych wewnątrz organizacji. Te wnioski podsumowują setki dotychczasowych badań, jakie badacze opisali w swojej pracy. Dodatkowo wskazali sposoby na zbudowanie tego poczucia inkluzywności.

Elementy inkluzywności

Ich zdaniem kluczowe są trzy czynniki: inkluzywny klimat, inkluzywne przywództwo i inkluzywne praktyki. Inkluzywny klimat tworzymy, budując takie procesy, które będą uwzględniały różnice pomiędzy jednostkami, tworząc sprawiedliwe kryteria. Nigdy nie uda nam się tu stworzyć obiektywnie idealnych procedur, dlatego procedury sprawiedliwe z subiektywnego punktu widzenia naszych pracowników są celem, w jaki powinniśmy mierzyć. Wszelkie trudności w tym zakresie możemy z kolei wykryć, badając poczucie sprawiedliwego rozdzielania szans przez pracowników.

Nie wszystkie zmiany powinny być jednak wprowadzane. Czasem wzrost aktywności inkluzywnych może budzić poczucie wzrostu poczucia odwróconej dyskryminacji, gdy grupy do tej pory faworyzowane czują się traktowane gorzej od mniejszości. Twarde dane

314 L.M. Shore, A.E. Randel, B.G. Chung i in., *Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research* [w:] „Journal of Management", 37(4), 20101 s. 1262–1289 [źródło:] https://doi.org/10.1177/0149206310385943 [dostęp: 31.10.2021].

pozwalają na analizowanie takich przypadków i ich odpowiednie rozwiązywanie – przez zmiany w procedurach lub przez edukację.

Inkluzywne przywództwo z poziomu ogółu kultury schodzi na poziom zespołu, w którym liderzy dbają, aby każdy współpracownik czuł się częścią zespołu bez względu na grupę, jaką reprezentuje. Zachowania przełożonych mają ogromny wpływ na to, jak czują się pracownicy, więc w rezultacie jest to niejako oddolne podejście do tego samego problemu. Menedżerowie powinni śledzić to, jak rozdzielają swój czas pomiędzy współpracownikami, jak rozdzielane są szanse i nagrody, jaka jest odpowiedź na potrzeby poszczególnych członków zespołu. Ze względu na ogromną różnorodność pomiędzy pracownikami każdy lider powinien uczyć się swojego zespołu i wraz z doświadczeniem lepiej tworzyć warunki, w których każdy czuje się ważną częścią grupy.

Inkluzywne praktyki – takie jak równy dostęp do informacji, udział w podejmowaniu decyzji, procedury rozwiązywania konfliktów, efektywna komunikacja i wolność od stereotypów – są elementami, które dodatkowo wspomagają poczucie inkluzywności w zespołach. Czerpiąc z równoległych dziedzin, naukowcy wskazali też, że ważnymi działaniami jest dbałość o autonomię zespołu i odpowiedni do ich doświadczenia poziom wyzwania, a także kultura feedbacku i wzajemnego wsparcia dodatkowo umacniają więzi w różnorodnym zespole.

Czym różni się integracja od inkluzywności?

Kilka lat temu prowadziłem projekt szkoleniowy dla europejskich organizacji pozarządowych, poświęcony wyrównywaniu szans w wolontariacie. Rozmawialiśmy między innymi o: barierach, jakich róż-

ne grupy społeczne doświadczają w codziennym życiu, co powstrzymuje ich przed udziałem w inicjatywach tych organizacji; rozmawialiśmy o bańkach informacji wykluczających niektóre grupy odbiorców przed uzyskaniem informacji o naszych działaniach, możliwym wsparciu czy szansie na dołączenie do organizacji. Rozmawialiśmy o naszych stereotypach, błędach poznawczych, założeniach, które też przyczyniają się do wykluczeń. W trakcie dwóch tygodniowych spotkań uświadomiłem sobie, jak wiele jeszcze nie wiem w temacie, którym żywo się interesuję.

Na koniec drugiego wyjazdu wszyscy obiecaliśmy sobie, że będziemy przekazywać te informacje dalej, żeby zwiększyć zasięg tego, co wspólnie wypracowaliśmy. Ja podjąłem się napisania artykułu na LinkedIna – platformę, na której mam największą społeczność.

Mój wpis przyciągnął komentarz sugerujący, że kobiety zarabiają mniej między innymi dlatego, że słabiej negocjują – że nie jest to dyskryminacja systemowa, lecz szereg czynników, które wpływają na niższe zarobki (oprócz umiejętności negocjacyjnych wskazano też na przykład mniejsze doświadczenie spowodowane urlopami macierzyńskimi).

Tu pojawia się problem różnicy między integracją a inkluzywnością. To pierwsze podejście to dopasowanie danej grupy do istniejących warunków. Dążenie do tego, żeby wszyscy byli równi w określonym kontekście. W tym myśleniu kobiety zarabiają mniej, bo też są bardziej ugodowe – kandydują o podwyżkę na tych samych warunkach, więc jest sprawiedliwie.

Drugim podejściem jest inkluzywność – w tym ujęciu zakładamy, że wszystkie grupy, razem ze swoimi cechami, są już częścią większej wspólnoty i staramy się stworzyć takie warunki, które będą sprawiedliwe dla wszystkich z uwzględnieniem różnic między nimi. Tu pojawiają się parytety czy systemowe podejście do wynagrodzeń, w którym to jasne i sprawiedliwe kryteria decydują o podwyżce, a nie umiejętności walki o nią (zgrabnie nazwane umiejętnościami negocjacyjnymi).

Podobnego odkrycia dokonała profesor Michàelle Mor Barak z Uniwersytetu Południowej Kaliforni[315]. Choć w międzynarodowej firmie, w której prowadziła analizy, wprowadzono polityki „ślepoty na różnice etniczne i różnice płci", w praktyce wciąż statystycznie częściej awansowały osoby z grup faworyzowanych, a składowi kadry menedżerskiej daleko było do sprawiedliwości.

Choć tu przywołana w kontekście równości płci inkluzywność jest równie skutecznym podejściem w szerokim kontekście różnorodności. Zatrudniając osoby wychowane w innej kulturze, powinniśmy zrozumieć lepiej ich punkt widzenia, by zadbać o to, żeby ich potrzeby były spełnione i aby warunki pracy nie powodowały konfliktów z tym, co dla nich ważne. Inkluzywność to po prostu uczenie się drugiego człowieka i dbanie o to, żeby jego potrzeby były zaspokojone i nie był dyskryminowany ze względu na żadną ze swoich cech. Inkluzywność wspomagana danymi pozwala z kolei na systemowe podejście do równości i różnorodności, pozwalając znacznie poprawić naszą pozycję w międzynarodowych rankingach.

315 M.E.M. Barak, *Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion?* [w:] „Human Service Organizations Management, Leadership and Governance", 39(2), 2015, s. 83–8 [źródło:] https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1035599 [dostęp: 31.10.2021].

OKIEM EKSPERTA

KRÓTKA HISTORIA O NIERÓWNYCH KOMPETENCJACH

Ewelina Zabielska

Global HR Director w firmie Knowable

Jeśli spodziewasz się, że przeczytasz kolejny naukowy artykuł, to niestety musisz przekartkować ten rozdział. Jest to opowieść o doświadczeniach kobiet, o kompetencjach, o karierze z kilkoma osobistymi refleksjami.

Jeśli jesteś kobietą i czytając, odnajdziesz siebie w moich doświadczeniach lub słowach, które kieruję do Ciebie, to pamiętaj, proszę, że nie jesteś jedyną, która staje przed podobnymi sytuacjami. Jeśli nigdy tego nie doświadczyłaś... cudownie i obyś nigdy nie musiała. Jeśli jesteś mężczyzną i z zasady nie dotyczą Cię omawiane kwestie, to jak najbardziej proponuję, abyś zobaczył naszymi oczami, czym są uprzedzenia ze względu na płeć w miejscu pracy. Chcę się ograniczyć tylko do środowiska pracy, ponieważ Radek nie pozwoliłby mi na napisanie taaak długiego artykułu 😉

Zacznijmy od początku...

Poszukiwanie pracy to nie lada wyzwanie. Patrząc na liczne raporty branżowe, liczba ofert pracy w ostatnich miesiącach wzrosła, generując jednocześnie tsunami odejść (*turnover tsunami*) w firmach. Więc z jednej strony można założyć, że mamy w czym wybierać. Z drugiej strony chciałabym przedstawić perspektywę osoby poszukującej pracy. Widzisz ogłoszenie o pracę, nazwa i marka firmy kusi,

po przeczytaniu opisu stanowiska wygląda, jak skrojone dla Ciebie, scrollujesz niżej, zaczynasz czytać wymagania i co się dzieje? Oj, nie mam tylu lat doświadczenia... chwila, policzę... no nie, brakuje mi roku; idziesz dalej i zaczynasz się zastanawiać, czy faktycznie masz silne kompetencje, które pracodawca wymienił, czy na pewno Twoja znajomość języka obcego jest na takim poziomie – przecież dawno nie robiłaś testów. Wracasz do opisu stanowiska i zastanawiasz się, czy faktycznie jesteś idealną kandydatką na tę rolę.

Brzmi znajomo? Ja tak miałam – nieraz nie wysłałam swojej aplikacji, ponieważ umniejszałam swoim kompetencjom, oceniałam je, zanim pozwoliłam innym to zweryfikować. Tym sposobem sama odbierałam sobie szansę na ciekawą pracę. Moi koledzy często nie mieli takich wyzwań – po prostu aplikowali, bo dlaczego mieliby nie spróbować... Na pewno zastanawiasz się, jak to się ma do tematu. Zaskoczę Cię – ma... To, jak widzimy siebie, ma później wpływ na to, jak widzimy innych, kiedy jesteśmy po drugiej stronie procesu rekrutacyjnego.

Przechodząc do omówienia procesu rekrutacji od strony hiring managera, sytuacja jest również interesująca. Czy rozpoczynając proces rekrutacji, oczekujesz od rekrutera rozmowy na temat profilu kandydata, którego będziecie szukać? Czy rozmawiacie o pozyskaniu zróżnicowanej puli kandydatów? Czy oczekujesz od rekrutera, aby pilnował, monitorował różnorodność w Twoim procesie? To tylko kilka pytań, których ewidentnie brakuje w tych dyskusjach. Uprzedzenia płciowe co do tego, jaka płeć najlepiej sprawdzi się na danym stanowisku mają często miejsce w środowisku pracy. Oczywiście nie odnoszę się tutaj do sytuacji, w której czynniki pracy i przepisy BHP implikują pewne ograniczenia.

Piszę o tym wszystkim, aby świadomie budować strategie rekrutacyjne, aby zwracać uwagę rekruterom na potrzebę poszukiwania różnorodnych kandydatów, ponieważ już na początku procesu otwierasz się na więcej możliwości. Im częściej takie rozmowy będą się odbywały, tym w organiczny sposób pule kandydatów będą się zmieniać.

Czy chciałbyś mieć w swojej firmie system ATS (Applicant Tracking System), który anonimizowałby aplikacje kandydatów? Ja tak – chciałabym móc przeczytać aplikację kandydata, nie wiedząc, jaka jest jego płeć. Chciałabym, aby narzędzia wspierały te zmiany i nie były czymś wyjątkowym, ale standardem, a eliminacja uprzedzeń płciowych postępowałaby w naturalny sposób. Teraz na pewno masz w głowie: „No i co z tego, jeśli na etapie CV wyeliminujesz ten jeden filtr, skoro już podczas rozmowy wrócisz do początku". Tak, ale przynajmniej nie wykluczę z możliwości przedstawienia siebie osoby, której przypisałabym pewne cechy jeszcze przed rozmową. I nie, bo będę szła (także wirtualnie ☺) na rozmowę z ciekawością i zainteresowaniem kompetencjami kandydata. Dawajmy szansy, a nie budujmy bariery!

Mamy to, dostałyśmy nową pracę. Czy mamy z tyłu głowy to, że nie spełniałyśmy wszystkich wymagań z ogłoszenia o pracę? Niestety czasami tak. Panowie podejdą do tego jak do zwycięstwa, osiągniętego celu i idą dalej po nowe. Kobieta potrafi jeszcze „trawić": czy na pewno sobie poradzę, czy spełnię ich oczekiwania, czy zbuduję odpowiednie relacje, choć nie ma tej jednej kwalifikacji z ogłoszenia o pracę. Natrętne myśli są straszne, torują nasze zachowania, powodują, że nawet mały błąd w pracy czy problem potrafi spowodować, że same umniejszymy swoim kompetencjom albo zaczniemy myśleć, że to może się źle dla nas skończyć.

Z doświadczenia wiem, że wiara w swoje kompetencje, otwartość na poszukiwanie nowych rozwiązań, postawa „dam radę" jest bardzo istotna, ponieważ eliminuje bariery na wejściu. Przecież to normalne, że w każdej pracy – nawet w tej, co do której mamy idealne kompetencje – doświadczymy takich wydarzeń, sytuacji, które będą nowe, i musimy znaleźć rozwiązanie, bazując na wcześniejszych doświadczeniach, intuicji, wsparciu otoczenia – mamy to w sobie, ale czasami nie dostrzegamy tego potencjału.

To mocno przekłada się na nasze podejście do przyjmowania nowych zadań, stanowisk, udziału w projektach. Nasze osobiste blokery to jedna strona medalu, po drugiej – ponownie mierzymy się z tym, jak postrzegane są kompetencje, nawet te same, ale reprezentowane przez kobiety i mężczyzn. Czy chodzi tylko o postrzeganie kompetencji, kwalifikacji? Nie, zdecydowanie nie. W tym miejscu odwołam się do książki Sheryl Sandberg ***Lean In***, w której przywołuje eksperyment społeczny przeprowadzony w Harvard Business School, którego celem było sprawdzenie, w jaki sposób postrzegamy kobietę i mężczyznę w miejscu pracy.

Jedna grupa badanych otrzymała opis sukcesu zawodowego Heidi, druga – dokładnie ten sam opis, ale ze zmienionym imieniem: Heidi zastąpiono mężczyzną – Howardem. Tak, uległo zmianie tylko imię, ale jakie miało to dalsze implikacje… Przejdźmy zatem do wyników ankiety, którą wypełniły obie grupy, a która zawierała pytania dotyczące oceny Heidi i Howarda. Jeżeli chodzi o kompetencje, wszyscy badani ocenili je podobnie w przypadku kobiety i mężczyzny, natomiast różnice pojawiły się w ocenach związanych z aprobatą społeczną. Howard był szanowany i lu-

biany, natomiast Heidi była postrzegana jako osoba samolubna i władcza, z którą nie chciano by pracować...

Mnie osobiście nasuwa się jedna myśl – mężczyzna może być efektywny, skuteczny w pracy i lubiany, w przypadku kobiet to już nie idzie w parze. Innymi słowy, może pracować podobnie, mierzyć się z tymi samymi wyzwaniami, a ostatecznie jedna grupa będzie lubiana, a druga nie. Czy tylko chodzi o uprzedzenia, że dla przykładu przypisuje się nam rolę głównie dedykowaną budowaniu relacji, podtrzymywaniu kontaktu? Jak w pamiętnej zabawie w dom w dzieciństwie – mogłaby nigdy się nie kończyć, najważniejsze było to, aby każdy się dobrze bawił, był uśmiechnięty i aby trwała... Zatem jeśli podchodzi się do swojej pracy i kariery zadaniowo – poprzez cele, wyzwania – to od razu tracimy na aprobacie. I co jest najciekawsze – tę aprobatę tracimy zarówno u kobiet, jak i mężczyzn.

Mimo że o równouprawnieniu kobiet w biznesie mówi się od lat, to nadal statystyki pokazują istotną lukę płacową, dysproporcję w liczbie kobiet i mężczyzn w zarządach lub na wyższych kierowniczych stanowiskach – niestety na naszą, kobiet, niekorzyść. I wiele w tym temacie już się zmieniło, niemniej dopóki uprzedzenia płciowe będą istniały w środowisku pracy, dopóty powinniśmy o nich mówić.

Wracając do wątku, czy kobieta może być efektywna i lubiana, wiele razy będziemy tego braku aprobaty doświadczały. Ostatecznie będziemy winiły siebie, że robimy coś źle, że czegoś nie zauważyłyśmy. Jest to bardzo krzywdzące i może spowodować wycofanie z podejmowania dalszych kroków w karierze, z aplikowania do udziału w nowych projektach. Nie każda z nas poradzi sobie z tą sytuacją – bez

wsparcia jest to trudne do przejścia. Informacja zwrotna o antypatii spowodowanej naszymi wynikami rezonuje w naszej głowie, niemniej ten artykuł ma pokazać, że wiele z nas było w podobnym miejscu, a może właśnie teraz tego doświadcza. Że uprzedzenia płciowe są mocno zakorzenione, że często staramy się udowodnić naszą efektywność, że mamy swoje cele i aspiracje.

Byłoby nam o wiele łatwiej, jeśli podlegałybyśmy ocenie według tych samych kryteriów – nie tylko obiektywnych, ale również i subiektywnych – które jak pokazał eksperyment, przeniosły się na wyniki co do aprobaty społecznej, jakże ważnej dla każdego w pracy. Przecież spędzamy w niej wiele godzin dziennie, myślami jesteśmy w niej czasami nawet, jak już komputer jest wyłączony. Oby towarzyszyły nam te pozytywne emocje, które dodają skrzydeł, pozwalają każdemu się rozwijać. Realne włączenie, inkluzywność są również zasadne w kontekście kobiet w miejscu pracy.

Kończąc ten artykuł, gorąco polecam publikacje Sheryl Sandberg ***Lean in*** oraz Gail Evans ***Play like a man, win like a woman***, które nawiązują w nich do uprzedzeń płciowych, odwołują się do badań, własnych doświadczeń, a co najważniejsze – dają wsparcie, a poprzez mówienie o tym, pokazują, że nie jesteśmy w tym same. Głęboko wierzę, że każdy dodatkowy głos w temacie będzie cegiełką do zbudowania lepszej, bardziej, a nawet w pełni inkluzywnej przestrzeni, w której każdy będzie się rozwijał, będzie aprobowany, a płeć nie będzie działała przeciwko niemu. Różnice płciowe są, to fakt, ale budujmy na tym siłę zespołów, bo każda różnorodność wzbogaca o nowe perspektywy, kompetencje – po prostu ma moc.