



INKLUZÍVNE PRACOVISKO

PRAKTICKÁ PRÍRUČKA

INkluzívne pracovisko

Vydavateľ: © Ženský algoritmus o.z., Košice

Autorky: Lenka Hlinková
Miroslava Kuľková
Simona Šimovičová
Katarína Trnová
Miroslava Süčová Vernarská

Grafické spracovanie: Alina Zemančíková

Vydanie: prvé

Rok vydania: 2021

Všetky práva vyhradené. Žiadna časť tejto publikácie nesmie byť reprodukováná ani šírená v akejkoľvek forme alebo akýmkoľvek prostriedkami, či už elektronickými, alebo mechanickými, vo forme fotokópií či nahrávok, respektíve prostredníctvom súčasného alebo budúceho informačného systému a podobne bez predchádzajúceho písomného súhlasu vydavateľa.

ISBN 978-80-974089-0-9

zenskyalgoritmus.sk
leanin.sk

OBSAH

Predslov.....	3
1. ÚVOD DO DIVERZITY A INKLÚZIE.....	4
Pojmy.....	4
Právny základ.....	7
Výhody inakosti.....	9
Diverzita nie je cieľ, cieľom je inklúzia.....	10
Udržateľná inklúzia.....	11
2. NEVEDOMÉ PREDISUDKY.....	14
Typy predsudkov na pracovisku.....	15
Typy na vzdelávanie zamestnancov v oblasti nevedomých predsudkov.....	18
3. FÉROVÝ NÁBOR ZAMESTNANCOV.....	20
Pracovný inzerát.....	21
Pracovný pohovor.....	28
Návrat do práce po materskej dovolenke.....	31
Propagujete svoju firemnú kultúru?.....	32
4. INKLÚZÍVNE PRACOVNÉ PROSTREDIE.....	33
Päť techník dominancie.....	34
Sexizmus a sexuálne obťažovanie.....	37
5. AKČNÝ PLÁN.....	45
Akčný plán z pozície manažéra/ky.....	45
Akčný plán z pozície personalistu/ky.....	50
Akčný plán z pozície zamestnancov.....	52
Použité zdroje.....	56
Autorky.....	58

PREDSLOV

Vzdelávanie v oblasti diverzity, inklúzie či nevedomých predsudkov je na Slovensku veľmi obmedzené. Mládež sa o nich v škole neučí, zamestnanci sa s touto témou stretávajú len v najväčších korporáciách, kde iniciatíva vzdelávať k vzájomnej tolerancii, medzikultúrnej empatii, rodovej rovnosti a antidiskriminačnému správaniu prichádza zväčša z materskej organizácie v zahraničí. Slovenské malé a stredné podniky, štátne podniky či samosprávy nemajú tieto témy spravidla zaradené v plánoch vzdelávania zamestnancov. Buď majú u vedenia nízku prioritu alebo je ich realizácia pre organizáciu finančne náročná.

Pokiaľ ide o platovú nerovnosť, podľa európskych štatistík je Slovensko na chvoste Európy. Ženy zarábajú zhruba o pätinu menej ako muži. História našej krajiny a fakt, že u nás žije malé percento cudzincov, nás nepripravili na potrebu tolerancie, taktu a empatie v kontakte s inakosťou, či už ide o rasu, národnosť, kultúru, sexuálnu orientáciu alebo vierovyznanie. Najčastejšie sú obeťami tohto správania zraniteľné a marginalizované skupiny, napríklad ženy v dominantne mužských kolektívoch, ženy v produktívnom veku, tehotné ženy, matky, ľudia inej než bielej rasy, inej národnosti, iného než kresťanského vierovyznania, inej než heterosexuálnej orientácie, s telesným znevýhodnením, ľudia po päťdesiatke a podobne.

Táto príručka je určená pre širokú verejnosť, ale profitovať z nej budú najmä manažéri, personalisti, učitelia a lektori. Okrem vedomostí získajú aj nástroje pre ich uplatnenie v praxi. Môžu tak prispieť k pozitívnej zmene svojho okolia či organizácie.

Bezplatný vzdelávací projekt INclusive Workplace/INKluzívne pracovisko je podporený z programu ACF - Slovakia, ktorý je financovaný z Finančného mechanizmu EHP 2014-2021. Správcom programu je Nadácia Ekopolis v partnerstve s Nadáciou otvorenej spoločnosti Bratislava a Karpatskou nadáciou. Realizovalo ho občianske združenie Ženský algoritmus v partnerstve s nórskym Centrom pre rovnosť a diverzitu (KUN).



1.ÚVOD DO DIVERZITY A INKLÚZIE

POJMY

DIVERZITA

Rozmanitosť, rôznorodosť.
Je to naša stolička pri
rozhodovacom stole.

SPOLUPATRIČNOSŤ (BELONGING)

Je to náš subjektívny pocit
ako produkt inklúzie.

INKLÚZIA

Akceptovanie, rešpektovanie a
vítanie inakosti, rozmanitosti.
Je to náš hlas pri
rozhodovacom stole, ktorý je
vypočutý a zohľadnený.

STEREOTYP A PREDISUDOK

Dôvod, prečo sú niektoré hlasy
počut menej a iné sú zohľadňované
viac ako tie druhé.

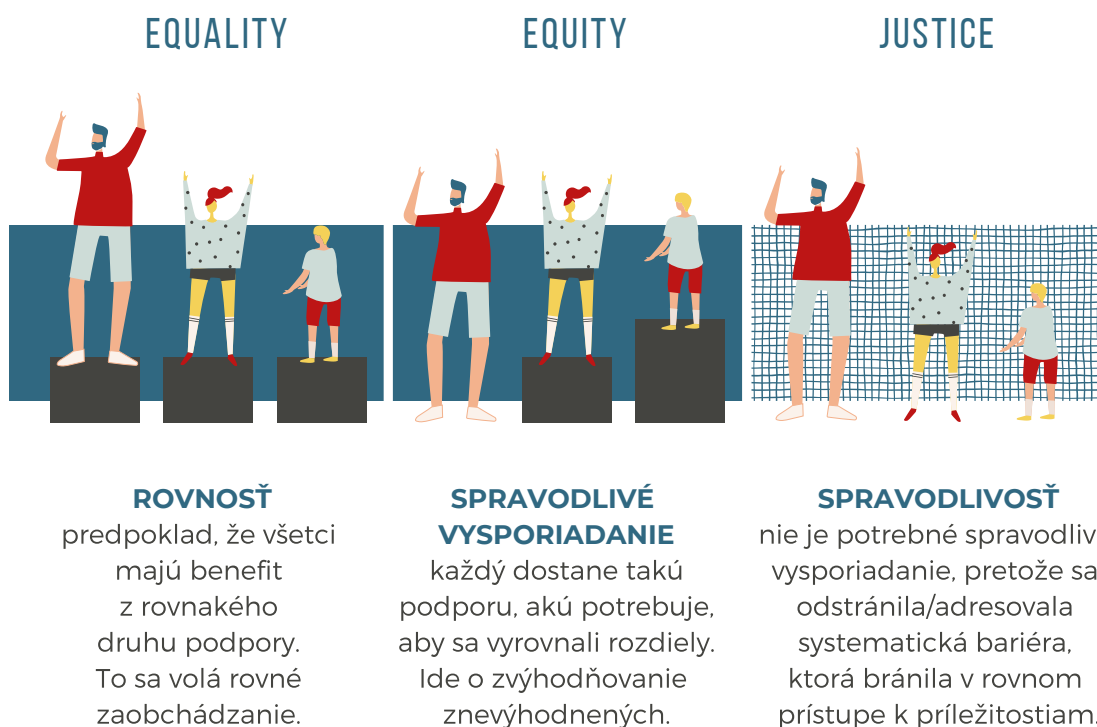
ROVNOSŤ VERZUS SPRAVODLIVOSŤ

Rovnosť (equality) sa zameriava na poskytovanie rovnakých zdrojov bez ohľadu na kontext.

Spravodlivé vysporiadanie (equity) hľadá na kontext a dorovnáva rozdiely tak, aby mali všetci rovné príležitosti. Férovo zohľadňuje, že nie každý pochádza z rovnakých podmienok. Napomáha, aby napriek rôznym štartovacím čiarom mohli ľudia dosahovať rovnaké benefity. Ak aj každý v tomto prípade dostane inú formu podpory, je to spravodlivé a férové. Znevýhodnení dostávajú viac pomoci.

Rovnosť je želaným výsledkom, zatiaľ čo spravodlivosť predstavuje nástroj, ako ju dosiahnuť.

*"Equity: Everyone gets what they need to be successful."
Tiffany Jana & Michael Baran, Subtle Acts of Exclusion*





INTERSEKCIONALITA

Predsudky môžu ísť naprieč rôznymi aspektami identity, netýkajú sa len pohlavia. Muži i ženy môžu zažívať správanie založené na predsudkoch kvôli svojmu pohlaviu, rase, sexuálnej orientácii, postihnutiu či iným aspektom.

Väčšinu pozícií moci zastávajú heterosexuálni bieli muži. Kvôli afinitnému skresleniu majú napríklad tendenciu si vyberať a spolupracovať skôr s inými mužmi, čo môže mať negatívny dopad na ženy, LGBTQ zamestnancov, či ľudí iných rás.

Výskumy ukazujú, že ľudia s tromi a viac marginalizovanými identitami majú pocit, že nepatria nikam. Predstavte si napríklad, že by ste sa narodili ako čierna moslimská žena.

MIKROAGRESIE

Mikroagresie sú poznámky a činy, ktoré znevažujú niekoho na základe jeho pohlavia, rasy či iných aspektov jeho identity. Často sú zakorené práve vo vedomých či nevedomých predsudkoch a môžu zahŕňať čokoľvek od jemných urážok po otvorené nerešpektovanie. Príklady:

- zaobchádzať s niekým ako s občanom druhej kategórie z dôvodu jeho pohlavia, rasy alebo sexuálnej orientácie;
- chválenie angličtiny osobe narodenej a vyrastajúcej vo Veľkej Británii/USA len preto, že nie je beloch;
- hovoriť chudému človeku, že by mal jesť viac;
- vytváranie domnienok o niekom na základe jeho náboženstva, veku alebo sociálnej vrstvy;
- zámerne nepoužívať správne zámená transgenderovej osoby (rešpekt verzus. akceptovanie);
- nedostatočné zastúpenie rôznych rás, sexualít a zdravotne postihnutých v médiách;
- používanie zastaranej a urážlivej terminológie, ako napríklad „To je také teplošské“, „Typická ženská“, „Typický chlap“;
- považovať určitých ľudí za ľudí, ktorí majú väčšiu hodnotu ako ostatní, na základe ich etnickej príslušnosti, triedy alebo sexuality (privilegií);
- ak si vás niekto zamieňa za nižšiu pozíciu, len ak ste mladí/žena.



PRÁVNÝ ZÁKLAD

AKO JE ROVNOSŤ ZAKOTVENÁ V SLOVENSKEJ LEGISLATÍVE?

Rovnosť mužov a žien je na Slovensku zakotvená v **Ústave SR** a ďalej rozpracovaná v špeciálnej legislatíve. Jedným z dôležitých zákonov je **Antidiskriminačný zákon**, ktorý uplatňuje zásadu rovnakého zaobchádzania a prostriedky právnej ochrany prípadu jej porušenia. Podľa §2 ods. 1 dodržiavanie zásady rovnakého zaobchádzania spočíva "v zákaze diskriminácie z dôvodu pohlavia, náboženského vyznania alebo viery, rasy, príslušnosti k národnosti alebo etnickej skupine, zdravotného postihnutia, veku, sexuálnej orientácie, manželského stavu a rodinného stavu, farby pleti, jazyka, politického alebo iného zmýšľania, národného alebo sociálneho pôvodu, majetku, rodu alebo iného postavenia."

Takisto je zákaz diskriminácie na základe pohlavia zakotvený v **Zákonníku práce**, v čl. 6 Základné zásady a ustanovuje: "Ženy a muži majú právo na rovnaké zaobchádzanie, ak ide o prístup k zamestnaniu, odmeňovanie a pracovný postup, odborné vzdelávanie a o pracovné podmienky. Tehotným ženám, matkám do konca deviateho mesiaca po pôrode a dojčiacim ženám sa zabezpečujú pracovné podmienky, ktoré chránia ich biologický stav v súvislosti s tehotenstvom, narodením dieťaťa, starostlivosťou o dieťa po pôrode a ich osobitný vzťah s dieťaťom po jeho narodení. Ženám a mužom sa zabezpečujú pracovné podmienky, ktoré im umožňujú vykonávať spoločenskú funkciu pri výchove detí a pri starostlivosti o ne." V Zákonníku práce podľa § 119a sa uvádza aj, že: „mzdové podmienky musia byť dohodnuté bez akejkoľvek diskriminácie podľa pohlavia. Ženy a muži majú právo na rovnakú mzdu za rovnakú prácu alebo za prácu rovnakej hodnoty. Ak zamestnávateľ uplatňuje systém hodnotenia pracovných miest, hodnotenie musí vychádzať z rovnakých kritérií pre mužov a ženy bez akejkoľvek diskriminácie podľa pohlavia."

Takisto je podľa § 164: „zamestnávateľ povinný prihliadať pri zaradovaní zamestnancov do pracovných zmiern aj na potreby tehotných žien a žien a mužov starajúcich sa o deti. Ak požiadala tehotná žena a žena alebo muž trvale sa starajúci o dieťa mladšie ako 15 rokov o kratší pracovný čas alebo o inú vhodnú úpravu určeného týždenného pracovného času, zamestnávateľ je povinný ich žiadosti vyhovieť, ak tomu nebránia vážne prevádzkové dôvody."

Strategické riešenie rodovej rovnosti na Slovensku bolo v priebehu rokov 2014 a 2019 uchopené v **Celoštátnej stratégii rodovej rovnosti**. V súčasnosti sa na Slovensku realizuje národný projekt **Rodová rovnosť na pracovisku**, ktorý zastrešuje Ministerstvo práce sociálnych vecí a rodiny. Jeho hlavným cieľom je zlepšenie podmienok pre zosúladienie pracovného a rodinného života, zvýšiť zamestnanosť osôb s rodičovskými povinnosťami so zameraním na ženy.

EURÓPSKA LEGISLATÍVA A MEDZINÁRODNÉ DOHOVORY

Slovenská republika je rovnako zmluvnou stranou **medzinárodného dohovoru** o odstránení všetkých foriem diskriminácie žien (CEDAW, 1979) a Opčného protokolu k Dohovoru. Ďalej má uzatvorený dohovor s Medzinárodnou organizáciou práce a to konkrétne Dohovor Medzinárodnej organizácie práce o rovnakom odmeňovaní mužov a žien za prácu rovnakej hodnoty a takisto Dohovor Medzinárodnej organizácie práce o diskriminácii v zamestnaní a povolani. (1)

Z členstva Slovenskej republiky v EÚ vyplývajú nielen práva ale i záväzky, ktorými sa riadi. Rodová rovnosť je považovaná za jednu zo základných hodnôt Európskej únie. Krajiny EÚ sa riadia zásadami uvedenými v **Charte základných práv EÚ, v Rímskej, Amsterdamskej a v Lisabonskej zmluve**. Sekundárne právo EÚ je v súčasnosti upravované **smernicou Európskeho parlamentu a Rady 2006/54/ES** o vykonávaní zásady rovnosti príležitostí a rovnakého zaobchádzania s mužmi a ženami vo veciach zamestnanosti a povolania.

Európska komisia pod vedením Ursuly von der Leyenovej zaviazala k dosiahnutiu Únie rovnosti a k jej dosiahnutiu slúži **Stratégia pre rodovú rovnosť na roky 2020-2025**. Medzi jej hlavné ciele patrí okrem iného i odstránenie rodových rozdielov na trhu práce, riešenie rozdielov v odmeňovaní a dosiahnutie rovnakej účasti žien a mužov v rôznych odvetviach hospodárstva. (2)

Príkladom legislatívnej povinnosti pre zabezpečenie rodovej rovnosti na pracovisku je **nórsky zákon Equality and non-discrimination in the workplace regulation**, ktorý nariaďuje firmám pravidelné audity inklúzie. Sledujú sa firemné procesy, diskriminácia a platová rovnosť na rôznych základoch (pohlavie, hendikep, sex, orientácia, rodová identita, viera, etnicita, tehotenstvo, starostlivosť o blízkeho), povinný je reporting, a sú zavedené sankcie z neplnenia týchto povinností. (3)





VÝHODY INAKOSTI

Inakosť má rôzne formy. Niektoré odlišnosti sú viditeľné hneď na prvý pohľad, o iných sa dozvedáme, až keď spoznáme človeka bližšie. Na slovenských pracoviskách je najčastejšie adresovanou diverzitou rodová, veková, rasová a etnická, na základe sexuálnej orientácie alebo telesného/mentálneho znevýhodnenia. **Rôznorodosť môže byť katalyzátorom:**

- pre firmy

Rodovo rozmanitý manažment vykazuje o 19% vyššie výnosy z inovácií. Inklúzia je nástroj, pomocou ktorého si firmy pritiahnu, rozvinú a udržia najlepšie talenty. Zamestnávateľia s rôznorodými zamestnancami majú až **o 35% vyššiu pravdepodobnosť a pri rodovej rozmanitosti o 15% vyššiu pravdepodobnosť mať finančnú návratnosť** nad národným mediánom daného priemyslu. (4) Podľa analýzy McKinsey z roku 2019, spoločnosti s rodovo rozmanitým exekutívnym tímom **mali o 25% vyššiu pravdepodobnosť nadpriemernej ziskovosti** ako ostatné spoločnosti. Ak porovnáme najmenej rodovo rozmanité firmy s tými najrozmanitejšími, rozdiel vo výkonnosti je až 48 %. (4)

- pre tímy

Zvýšená kreativita, inovácie, lepšie riešenie problémov a rozhodovanie. Podľa výskumu na federálnych sudcoch v USA boli celkové rozsudky objektívnejšie, ak mal sudca asistenta z opačného názorového spektra. Podľa prieskumu portálu Glassdoor až 67% respondentov potvrdilo, že diverzifikovaná pracovná sila je pre nich pri výbere zamestnania dôležitá. Ďalšími benefitmi sú znížená fluktuácia zamestnancov a lepšie porozumenie zákazníkov. (5)

- pre jednotlivcov

Vyššie zapojenie zamestnancov, prístup k odlišným perspektívam a zručnostiam. Podnetné nápady, vyššia potreba empatie a emočnej inteligencie, podnety k férovému a rešpektujúcemu správaniu, rovné príležitosti, a tiež lepšie porozumenie rôznym kultúram.

DIVERZITA NIE JE CIEĽ, CIEĽOM JE INKLÚZIA

Spoločnosť McKinsey analyzovala postoje zamestnancov v rámci piatich ukazovateľov D&I. Prvé dva, **zastúpenie a zodpovednosť za vedenie**, hovoria o systematickom prístupe k D&I. Ďalšie tri, konkrétne **rovnosť, otvorenosť a spolupatričnosť**, sú vnímané ako základné piliere inklúzie vo firmách. Aj keď viac ako polovica zamestnancov mala k diverzite pozitívny postoj, výsledky analýzy ukazujú problémy s inklúziou na pracovisku. Menej ako tretina respondentov vnímala firemné prostredie ako inkluzívne. Ide o problém, s ktorým v súčasnosti bojujú aj rodovo rozmanité spoločnosti. Cieľom by preto nemalo byť iba docielenie rodovo diverzitných tímov, ale spôsob, akým sa k zamestnancom pristupuje na pracovisku. Ak je spoločnosť rodovo diverzitná, automaticky to neznamena, že je aj inkluzívna. (4)

Diverzita bez inklúzie = tokenizmus

Je to príležitosť byť uznaný/á pre svoj potenciál verzus riziko, že budem považovaný/á za menej kompetentného alebo kompetentnú.

Podľa výskumov môže vysoká diverzita viesť aj k zvýšenému konfliktu a nepochopeniu, často preto, že bojujeme s vlastným prijatím rozdielov. Inklúzia neznamena predstieranie, že tieto rozdiely neexistujú. Znamená, že môžeme uznať existenciu týchto rozdielov a použiť ich na vytvorenie pestrej, rovnej a inkluzívnej spoločnosti, ktorú chceme vidieť aj vo svete. **Diverzita nie je cieľ. Cieľ je inklúzia.**

Predsudky firmy vyjdú draho. Až 77% HR špecialistov verí, že súčasné hodnotenie výkonu zamestnancov nedostatočne reflektuje ich skutočný prínos. (5) Nespravodlivosť na pracovisku stojí amerických zamestnávateľov ročne 64 miliárd dolárov. (6) **Hodnotenie zamestnancov je často vysoko subjektívne.** 92% zamestnancov v UK verí, že v ich spoločnosti existuje protekcionárstvo. Dokonca aj keď sme si predsudkov vedomí, je náročné ich úplne eliminovať. Keď sme nahnevaní, nervózní, pod tlakom, náš mozog má tendenciu návratu k starému, pôvodnému spôsobu zmýšľania a to môže byť neférové. **Len 20% spoločností v USA používa dáta na hodnotenie výkonu/povýšenie zamestnancov.** Zvyšok hodnotí na základe kvalitatívnych parametrov, často subjektívne a pod vplyvom viacerých predsudkov. (5)



UDRŽATEĽNÁ INKLÚZIA

Za inklúziu vo firme je zodpovedný manažment, no jej nositeľmi by mali byť všetci zamestnanci. Najvyšší manažment je dôležitý pre alokovanie zdrojov a nastavovanie priorít smerom k inklúzii. Stredný manažment a personalisti majú vplyv na procesy, kde sa robia dôležité rozhodnutia o zamestnancoch - ich nábor, hodnotenie výkonu, priradovanie projektov či povýšenie.

Ak sa firma vedome nesnaží o inklúziu, pravdepodobne nevedome niekoho vylučuje.

Dôležité je rozumieť, **PREČO** je inklúzia dôležitá. Iné motívy má firma a iné zas jednotlivci. Je nevyhnutné komunikovať cieľovým skupinám relevantné výhody.

Mali by sme poznať, **AKO** sa správať a nesprávať na pravovisku. Zamestnávateľ nemôže automaticky očakávať, že to ľudia vedia, pretože mnohí sa to jednoducho nemajú kde predtým naučiť. Inklúzia by mala byť súčasťou dlhodobej stratégie firmy.

Zamestnanci, no najmä manažment by mal vedieť, **ČO** sú benefity diverzity, inklúzie a rovnosti pre všetkých a tiež dôsledky v prípade ich nedodržiavania. No a dôležité je merať výsledky implementácie diverzity a inklúzie. Podľa slov slávneho ekonóma Petra Druckera, "čo nemeríme, nevieme zlepšovať."

Čo by mal robiť inkluzívny líder?

Budovať spoločný základ

Inkluzívny líder dáva pozor na to, kto je "IN" a kto je "OUT". V tíme by nemal byť priestor na vytváranie "outsiderov". Je zvedavý, prejavuje záujem o ľudí a ich odlišnosti. Hľadá veci, ktoré tím spájajú. Nastavuje s tímom a nasleduje spoločné ciele.

Pozdvihovať ľudí v tíme

Posiela férové signály podpory a rešpektu. Vytvára bezpečné prostredie, kde ľudia môžu byť sami sebou. Všima si a oceňuje prínos všetkých členov tímu. Otvorene zdieľa možnosti rozvoja.

Nastaviť jasné pravidlá

Dáva ľuďom autonómiu a jasné pravidlá. Zdieľa s nimi pravidelne informácie. Je transparentný a vysvetľuje svoje rozhodnutia. Umožňuje ľuďom vykonávať svoje úlohy v rámci nastavených mantinelov po svojom.

Ako eliminovať predsudky?

POMENOVANIE

Aby manažér či zamestnanec dokázal identifikovať a pomenovať predsudky, potrebuje ich najprv poznať. Sebareflexia - prečo robím toto rozhodnutie? Ako by rozhodli iní?

ZMENŠENIE DOPADU

Preventívne opatrenia (napr. checklisty) alebo ex-post kroky na zmiernenie dopadu rozhodnutí na základe predsudkov. Kontrola procesov a systémov, v rámci ktorých sa robia rozhodnutia.

KOMUNIKÁCIA

"IF - THEN" plány, ktoré nám pomôžu zmeniť správanie v budúcnosti na férovejšie. AK sa objaví situácia X, TAK postupujeme nasledovne. (Príklad: AK silne spolieham na vlastné skúsenosti, TAK budem aktívne vyhľadávať perspektívy druhých.)

Hodnotenie angažovanosti zamestnancov

Prieskum angažovanosti zamestnancov môže byť jedným z nástrojov, ako monitorovať úroveň inklúzie na pracovisku. Či už ide o každoročný prieskum alebo frekventované "pulse surveys", názor zamestnancov (ideálne anonymný) nám poskytne cennú spätnú väzbu. (7)

Meraj - Porozumej - Zlepši

Benefity prieskumov:

- Prilákať a udržať talenty - poznaním a adresovaním ich prekážok;
- zvýšiť angažovanosť zamestnancov tým, že ich hlas je vypočutý;
- spokojnosť klientov a partnerov - vďaka motivovaným a vyškoleným zamestnancom;
- zvýšený profit - naštartovaním výkonnosti a efektívnosti zamestnancov až 4,6-násobne.

Dobrá prax pre úspešné firemné prieskumy:

- Nie príliš dlhé/nudné, vyplnenie nie viac než na 5 minút;
- neignorujte odpovede, podporte dôveru a priamosť;
- výsledok publikovaný promptne, nečakajte, kým už zamestnanci zabudli, čo vyplňali;
- dobré načasovanie, napr. pred/po hodnotení zamestnancov, po vyhlásení benefitov, a pod.

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA

DEUTSCHE TELEKOM IT SOLUTIONS SLOVAKIA

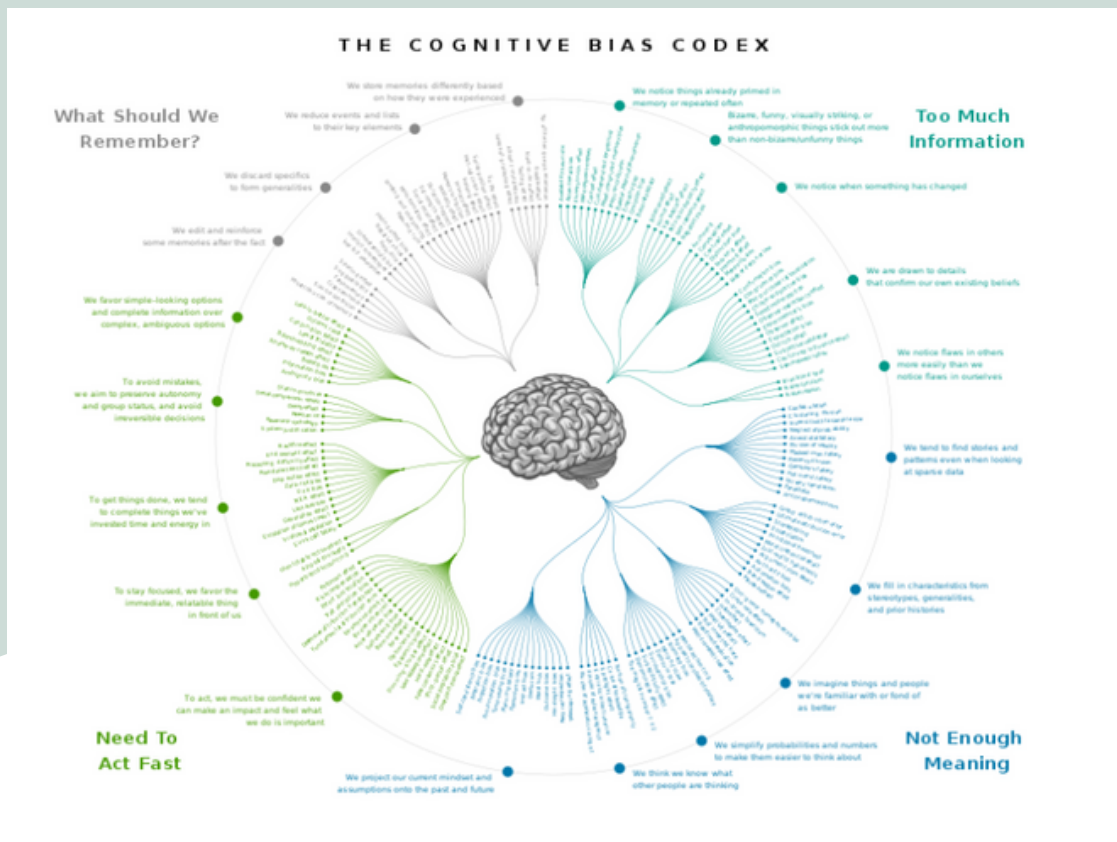
V Deutsche Telekom IT Solutions Slovakia veríme, že je to všetko o maličkostiach. Malé, ale dôležité momenty inkluzivity, v ktorých sa radšej sústredíme na to, čo máme spoločné, namiesto toho, aby sme sa sústredili na rozdiely.

Keď sa naša interná iniciatíva **Rozmanitosť** v Košiciach začala zhruba pred 3 rokmi, prichádzalo od zamestnancov mnoho otázok a názorov – „Myslel som si, že v našej spoločnosti je dosť kolegyň, prečo by ste sa potom chceli zaoberať diverzitou?“ alebo „Nemyslím si, že diverzita je pre nás téma - neexistujú žiadne sťažnosti, tak prečo by sme sa na to mali zamerať?“. Našťastie sa našej pracovnej skupine podarilo časom zmeniť toto nastavenie na zmysluplné diskusie a krok za krokom k inkluzívnejšiemu a otvorenejšiemu pracovisku.

Organizovaním rôznych podujatí a diskusných formátov zameraných na rôzne oblasti toho, ako vyzerá diverzita na pracovisku, sa nám podarilo porozprávať s našimi medzinárodnými kolegami o ich skúsenostiach s inkluzívnosťou na Slovensku, v Košiciach a všeobecne vo firme. Pozvali sme inšpiratívne líderky a vzory zvnútra aj zvonka spoločnosti, aby sme sa porozprávali o ich ceste v rôznych (nielen) technických oblastiach. Neustále pracujeme na zlepšovaní skúseností s rodičovstvom v našej spoločnosti a jeho vplyvu na svoju kariéru a kontinuálne sa vzdelávame v generačných trendoch, aby sme mohli pracovať na téme vekovej diverzity. **Skúmame všetky formy nevedomých predsudkov a je to cesta s mnohými zvratmi bez určitého konca.**

Veríme, že akceptovaním našich rozdielov – rozdielnosti veku, pohlavia, etnicity a národnosti, zdravotného postihnutia, sexuálnej orientácie alebo akýchkoľvek iných viditeľných či neviditeľných rozdielov, sme na správnej ceste k vytváraniu inkluzívneho pracovného prostredia spolupatričnosti, ale aj pri podpore kreativity riešení, ktoré prinášame v našej každodennej práci.

Rôznorodé tímy sa lepšie pripravujú na rozhodovanie a plnenie danej úlohy. Rozdiely medzi členmi tímu nútia každého človeka predvídať, že budú existovať alternatívne a neočakávané názory, ktoré treba zvážiť a vyhodnotiť. **Dosiahnutie konsenzu si bude vyžadovať viac úsilia, ale je to rozmanitosť, ktorá umožňuje nelineárne nové myslenie a prispôsobivosť, ktorú si inovácie vyžadujú.** A sme hrdí, že na tom spoločne pracujeme.



Zdroj: UNC School of Government

2. NEVEDOMÉ PREDISUDKY

Odkiaľ sa berú? Veda potvrdzuje, že náš mozog funguje na princípe predsudkov. Inštinktívne redukuje neistotu a rýchlym rozhodnutím sa nás snaží dostať do bezpečia. To nám umožňuje robiť rýchle rozhodnutia, ktoré sú však niekedy v rozpore s optimálnym, racionálnym a férovým rozhodovaním.

Vedci doteraz identifikovali až 150 kognitívnych skreslení. (8)

Tzv. "boom" v analyzovaní týchto myšlienkových skratiek započali dvaja vedci - Daniel Kahneman a Amos Tversky. Svojimi psychologickými experimentami dokázali, že človek nie je tvor racionálny, ako sa dovtedy najmä v klasickej ekonómii predpokladalo. Naopak, ukázali, že človek je tvor iracionálny a podlieha rôznym kognitívnym skresleniam. O dôležitosti ich celoživotného diela svedčí aj fakt, že psychológ Daniel Kahneman za svoj výskum v roku 2002 získal Nobelovu cenu za ekonómiu.

TYPY PREDISUDKOV NA PRACOVISKU

Neuroleadership Institute, kde sa zaoberajú práve prepájaním inklúzie a neurovedy, identifikoval päť typov predsudkov na pracovisku a zostavil tzv. Seeds Model. (9)

5 typov predsudkov na pracovisku

SEEDS MODEL

SIMILARITY

PODOBNOSŤ

"Čítim sa príjemnejšie v spoločnosti ľudí, ktorí sú ako ja."

- Nábor, hodnotenie

Uprednostňovanie jednotlivcov s podobnými skúsenosťami alebo vzťahmi.

EXPEDIENCE

ÚČELNOSŤ

"Musím sa rozhodnúť rýchlo."

- Tlak termínov, rýchle rozhodovanie

Spoliehanie sa len na vlastný alebo na najrýchlejší úsudok.

EXPERIENCE

SKÚSENOSŤ

"Moje vnímanie je presné."

- Predotlá spolupráca, znalosť procedúr

Obkľopovanie sa podobne zmýšľajúcimi ľuďmi, vždy sme to robili tak a fungovalo to.

DISTANCE

VZDIALENOSŤ

"Blížšie je lepšie než vzdialené."

- Pracujúci na diaľku, krátko vs. dlhodobé výstupy

Prehliadanie pracovníkov pracujúcich na diaľku, alebo bez zapnutej kamery, hodnotenie krátkodobých výsledkov, riziko prehliadania priorit.

SAFETY

BEZPEČNOSŤ

"Zlo je silnejšie než dobro."

- Organizačné zmeny, investované úsilie a zdroje, komunikácia

Prevažovanie potenc. strát pred ziskom, držanie sa projektov, ktoré už nie sú životaschopné / profitabilné.

NEI, 2020

Zdroj: Neuroleadership Institute

Najbežnejšie rodové stereotypy na pracovisku zas identifikovala konzultačná spoločnosť McKinsey v spolupráci s LeanIn.org:

Najbežnejšie rodové stereotypy

NA PRACOVISKU

LIKEABILITY BIAS



PERFORMANCE BIAS



MATERNAL BIAS



ATTRIBUTION BIAS



AFFINITY BIAS



Zdroj: Lean In

leanin.org

RODOVÉ PREDISUDKY NA PRACOVISKU

Likeability Bias - *nemáme radi asertívne ženy*

Je zakorenený v pradávnych očakávaniach, kde od mužov očakávame, že budú asertívni, takže keď sú vo vedení, je nám to prirodzené. Od žien sa očakáva, že budú milé a nápomocné. Keď sú asertívne, sú menej obľúbené. (10)

Performance Bias - *podceňujeme výkony žien*

Je zakotvený o dlhodobý, no nesprávny predpoklad ženských a mužských schopností. Máme tendenciu podceňovať výkony žien a preceňovať výkony mužov. (10)

Maternal Bias - *považujeme matky za menej kompetentné*

Materstvo vyvoláva falošné presvedčenie, že žena je menej oddaná kariére a dokonca menej kompetentná. (10)

Attribution Bias - *ženy menej chválime a viac viníme*

Je silne prepojený s Performance Bias. Pretože vidíme ženy ako menej kompetentné než mužov, máme tendenciu ich menej chváliť za dosiahnuté výsledky a viac ich viniť, keď urobia chybu. (10)

Affinity Bias - *ťahá nás to k ľuďom, ktorí sú ako my*

Sme priťahovaní k ľuďom, ktorí sú nám podobní vzhľadom, presvedčením a pozadím. A môžeme sa vyhýbať alebo neprijímať ľudí, ktorí sú iní ako my. (10)



Dôsledky

NEVEDOMÝCH
PREDISUDKOV,
NEFÉROVOSTI
A DISKRIMINÁCIE



Znížené logické myslenie a schopnosť argumentácie

Časté obranné správanie (defenzíva)

Menšia sebakontrola (v človeku to vríe)



Znížená sociálna empatia

Narušená mentálna pohoda

Väčší sklon k riziku

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA

CURAPROX

Dĺžku pobytu na materskej a rodičovskej dovolenke si má určiť rodič sám. Štát tam síce mamu pošle na tri roky, otcovi umožní stráviť s dieťaťom 28 týždňov, no kľúčovými pri týchto rozhodnutiach sú zamestnávateľia. Starostlivosť o malé deti ide ruka v ruku s bojom o pracovný a voľný čas. Z toho vyplýva, že plný pracovný pomer je pre mnohých rodičov nemožný. CURAPROX dáva **možnosť mamám a otcom návrat do práce na skrátený úväzok**. Počet hodín, agenda a ďalšie nastavenia sú vždy predmetom dohody na individuálnej báze. Závisia od konkrétneho tímu, pozície a agendy. Pre iných zdanlivo náročný problém má u nás jednoduché riešenie.

Práca na skrátený úväzok si vyžaduje aj výborný time management a disciplínu. Pracovný tím, ale aj rodičov postaví pred nové situácie. Pri kolegyni na skrátený úväzok a práce z domu som zachytila niekoľkokrát, že sa jej kolegovia boja volať. Keď som pátrala po príčine, zistila som, že ich strach je skôr obava, že ju vyrušia pri starostlivosti o dieťa, prípadne že práve vtedy bude dieťa plakať. Táto zdanlivo banálna situácia mi ukázala, aké dôležité je, aby sa samotný tím zohral s pracujúcou kolegynou na skrátený úväzok. Uvedomila som si preto, že je nutné, aby celý tím jasne vedel, kedy pracuje, kedy jej môžu ľudia volať, prípadne sa potrebujú uistiť v tom, že ak im aj nedvihne, iste bude volať späť. Zafungovalo to a práca bola pre obidve strany jednoduchšia.

Detičky si nosíme aj do kancelárie, rešpektujúc prácu, čas a sústredenie kolegov. Zväčša sa tam deti cítia s nami dobre. Ak náhodou nemajú svoj deň alebo do porád vstupujú svojim jazykom, vždy sa uistíme, či sú kolegovia s týmto v poriadku. Ja sama túto možnosť využijem a ak dcéra nemá svoj deň, situáciu vyhodnotím a odídem skôr.

V našej firme nedávame na výber medzi prácou alebo materskou. Snažíme sa kolegom dopriať to naj z oboch svetov.



TIPY NA VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV V OBLASTI NEVEDOMÝCH PREDISUDKOV

PRIVILÉGIÁ NA PREDAJ

Členovia tímu si vyťahujú a medzi sebou predávajú za body rôzne privilégia (rasa, pohlavie, fyzický stav, finančná situácia, vzdelanie a pod.) a čelia pracovným situáciám. Pomáha im to uvedomiť si, že mnohé privilégia, ktoré máme, ovplyvňujú náš úspech v práci, hoci sme sa na nich nijako nepričinili a tiež sa vcítiť do kože neprivilegovaných. (10)

50 WAYS TO FIGHT BIAS

Viac ako 50 situačných online kariet v angličtine a iných svetových jazykoch z rôznych pracovných situácií (nábor, meetingy, hodnotenie zamestnancov, mentoring a každodenné interakcie). Dostupné bezplatne. (10)

SITUATION 22/32 : MEETING DYNAMICS

In a meeting, a client only looks at and speaks to the men on your team.

WHY IT MATTERS
This slight might seem trivial, but it sends a signal about who matters—in this case, the men. It can also create a dynamic where women miss out on valuable chances to join the conversation and shape outcomes. When this happens, your team isn't able to put their best foot forward.

What to do
Do your part to make eye contact with everyone and try to find ways to bring more women into the conversation. When possible, you can pass the baton to a woman in a way that highlights her expertise: "[Name] would be great to answer this. She's actually our resident expert on the topic."

SEE WHY IT HAPPENS
This may happen because of performance bias: your client may assume—consciously or unconsciously—that the women at the meeting are less competent and lower in status than the men.³⁶⁷ If your client is a man, this behavior could also be the result of affinity bias: people often gravitate toward others like them.³⁶⁸

Zdroj: Lean In

DIVE IN KARTY V SLOVENČINE

Vyvolávajú diskusiu o diverzite a inklúzii a obsahujú otázky typu Pravda/Lož, načrtnutie ťažkých situácií, ťahanie úloh, čo by ste urobili (zamestnanec vs. manažér). Cena 23 eur. (11)

GAMIFIKÁCIA

Napríklad za pomoci VR aplikácie Everyday Inclusion (12) alebo interaktívneho testu od spoločnosti PwC s názvom HeForShe (13).



PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA

PHILIP MORRIS SLOVAKIA

Spoločnosť PMI (Philip Morris International) zaviedla nový benefit na **podporu rodičovskej starostlivosti, ktorý sa zameriava na „ľudí starajúcich sa o rodiny“, nie na rodový stereotyp „žien, ktoré majú deti“**. Svojím zamestnancom - rodičom tým garantuje minimálnu dĺžku voľna ako aj príjem, nech pracujú pre ktorúkoľvek pobočku PMI vo svete.

Aj týmto benefitom plníme náš záväzok inklúzie a diverzity vo Philip Morris Slovakia. Veríme, že tým pomôžeme zlepšiť rovnováhu našich kolegov medzi kariérou a rodičovstvom.



Náš nový benefit na podporu rodičovskej starostlivosti

- 1 V prípade štátnej materskej dovolenky poskytujeme finančnú kompenzáciu do výšky **100 % mesačnej mzdy po dobu 18 týždňov**.
- 2 Rodičom, ktorí nevyužijú štátnu materskú/rodičovskú dovolenku, poskytujeme **dva mesiace plne plateného voľna**.
- 3 Benefit sa týka **všetkých rodičov**, vrátane adoptívnych, náhradných, ako aj nevlastných.


PHILIP MORRIS
SLOVAKIA

Zdroj: Philip Morris



3. FÉROVÝ NÁBOR ZAMESTNANCOV

Nevedomé predsudky a spoločenské stereotypy ovplyvňujú náš úsudok pri výbere kandidátov a môžu nechtiac vylúčiť talent argumentom "nehodí sa na to" na základe kritérií, ktoré nie sú pre výkon danej práce relevantné.

Dosiahnuť diverzitu v organizácii budete môcť iba vtedy, ak si budete môcť vyberať z diverznej vzorky kandidátov. Ako však takúto diverznú vzorku osloviť a prilákať práve do vašej firmy? Výskumy hovoria jasne, že firmy, ktoré dokážu efektívne naberať a manažovať tím rôznorodých ľudí, majú jasnú konkurenčnú výhodu. Pretože najlepší talent sa niekedy môže skrývať pod nečakanou maskou.

Diskriminácia môže byť priama, nepriama, zahŕňa obťažovanie, sexuálne obťažovanie a neoprávnený postih. Päť osvedčených praktík diverzity, ktoré priniesli najväčšie výsledky pri inkluzívnom náboře zamestnancov (14):

- nastavenie cieľov v oblasti náboru žien verzus mužov;
- tréning nevedomých predsudkov pre pohovorujujúcich;
- nastavenie vnútropodnikových pravidiel rodovej rovnosti;
- aktívne zameranie na budovanie inkluzívneho brandu;
- požadovanie povinnej diverznej množiny kandidátov od externých personálnych agentúr aj interne.

PRACOVNÝ INZERÁT

Prvým krokom, kde možno aplikovať princípy diverzity a inklúzie na pracovisku, je pracovná ponuka.

Pracovná ponuka je zvyčajne prvou interakciou, ktorú máte s budúcim zamestnancom. Už tu je vhodné uvažovať o tom, ako urobiť pracovný inzerát zaujímavý pre najrôznejšie skupiny ľudí.

Nevhodný pracovný inzerát

Čo hovorí zákon o službách zamestnanosti?

„Zamestnávateľ nesmie zverejňovať ponuky zamestnania, ktoré obsahujú akékoľvek obmedzenia a diskrimináciu podľa rasy, farby pleti, pohlavia, veku, jazyka, viery a náboženstva, zdravotného postihnutia, politického alebo iného zmýšľania, odborovej činnosti, národného alebo sociálneho pôvodu, príslušnosti k národnosti alebo etnickej skupine, majetku, rodu, manželského stavu a rodinného stavu.“

Čo môže robiť uchádzač v prípade nevhodných inzerátov?

- Podať sťažnosť priamo zamestnávateľovi;
- sťažovať sa sprostredkovateľskému portálu;
- podať sťažnosť na inšpektorát práce;
- podať antidiskriminačnú žalobu na súd.





JAZYK V PRACOVNOM INZERÁTE

Vyhýbajte sa žargónu

Pracovná ponuka by mala byť stručná, jasná a výstižná. Napriek tomu sa zamestnávatelia často nevyhnú používaniu žargónu. Každá väčšia alebo dlho pôsobiaca organizácia si časom vyvinie vlastný jazyk, skratky, iróniu alebo metafory. Je dobré pozrieť sa, nakoľko je jazyk inzerátu poznačený takýmto žargónom, a či sa kandidáti s rôznym pozadím cítia vítaní vo vašej firme. Častým príkladom je používanie skratiek, "biznis" jazyka, ktorý môže byť nečitateľný pre menej skúsených kandidátov alebo kandidátov z iných pracovných oblastí.

Požadujte relevantné zručnosti

Problémom môže byť taktiež, že pracovné ponuky obsahujú zručnosti, ktoré nie sú nevyhnutné pre vykonávanie danej pracovnej pozície. Výskumy ukazujú, že ženy reagujú na pozíciu, ak spĺňajú 100% požiadaviek, zatiaľ čo muži posielajú životopis, ak spĺňajú už 60% požiadaviek (interný report Hewlett-Packard, podľa Sheryl Sandberg). Je teda potrebné prehodnotiť pracovné ponuky z hľadiska uvádzania iba relevantných zručností. (15)

Pozor na rodové/vekové zafarbenie

Je potrebné si taktiež dávať pozor na rodovo zafarbené slová. Sú to špecifické slová, ktoré viac zaujmú (alebo odradia) mužov alebo ženy. Je vhodné používať profesionálny jazyk, ktorý je rodovo neutrálny. Príklady nesprávnej formulácie, ktorá zbytočne odrádza skupiny kandidátov: prijmem programátora, hľadáme asistentku alebo hľadáme člena do mladého kolektívu.

POMÔŽME SI TECHNOLOGIAMI

Gender Decoder je užitočný nástroj na identifikovanie jemnej zaujatosti v inzerátoch. (16)

Bez toho, aby sme si to uvedomovali, všetci používame jazyk, ktorý je jemne „rodovo zafarbený“. Spoločnosť má určité očakávania od toho, akí sú muži a ženy a ako sa líšia, a to preniká aj do jazyka, ktorý používame. Zamyslite sa napríklad nad slovom „panovačná“ a „divoká“: tieto slová takmer nikdy nepoužívame na opis mužov.

Toto lingvistické rodové kódovanie sa prejavuje aj v pracovných inzerátoch. Výskum ukázal, že ženy odrádza od uchádzania sa o zamestnanie, ktoré je inzerované v mužsky kódovanom jazyku. Táto stránka predstavuje užitočný nástroj, ako skontrolovať, či inzerát na zamestnanie má taký podprahový jazykový rodový kód s odradzujúcim účinkom voči skupine kandidátov.

Gender Decoder - ako to funguje?

This advert is strongly masculine-coded

This job ad uses more words that are subtly coded as masculine than words that are subtly coded as feminine (according to the research). It risks putting women off applying, but will probably encourage men to apply.

Of course, there are plenty of other factors that affect the diversity of applicants for this role, and of the people who end up being hired. These include the company's reputation for inclusiveness, its culture, and the behaviour and prejudices (both conscious and unconscious) of the interviewers.

Masculine-coded words in this ad

- analyze
- analysis
- competition
- lead

See the full list of masculine-coded words

Feminine-coded words in this ad

No feminine-coded words were found.

See the full list of feminine-coded words

aktualný inzerát z portálu profesia.sk

<http://gender-decoder.katmatfield.com/>

Zdroj: Gender Decoder

EqualWeb - Chrome rozšírenie

Digitálny nástroj na kontrolu prístupnosti/inkluzivity webových stránok. Ponúka funkcie, ako je úprava čítačky obrazovky, navigácia pomocou klávesnice, numerická navigácia, tzv. blink block, čítačku textu, hlasové príkazy, úpravy farieb, veľkosti písma, čitateľnosť písma a ďalšie tak, aby poskytli maximálnu prístupnosť potrebám každého používateľa. Taktiež poskytujú odporúčania pre prípadné úpravy. (17)



KANÁLY PROPAGÁCIE

To, kde propagujeme pracovné ponuky, má vplyv na diverzitu uchádzačov.

PRACOVNÉ PORTÁLY

Zasiahnu zväčša nezamestnaných a tých, ktorí sa aktívne obzerajú po zmene.

SOCIÁLNE SIETE

Ak napríklad použijeme Tik-Tok, naša ponuka sa dostane iba k úzkemu spektru kandidátov. Modrý Koník zasiahne zas úplne inú skupinu. Sociálna sieť určená na promovanie pracovných ponúk je napríklad LinkedIn. Zásah viete urobiť aj na Facebooku či Instagrame, ale cieľte na užšiu skupinu.

OSOBNÉ ODPORÚČANIA

Naše kontakty sú vo väčšine prípadov geograficky blízko, z podobnej skupiny a rovnakého rodu ako my. Je preto náročné takouto metódou dosiahnuť rozmanitú vzorku kandidátov. Metódu osobných odporúčaní (referrals) môžete však využiť aj v prospech diverzity a inklúzie.

TIP: Držte propagačné kanály v rovnováhe

PRACOVNÝ INZERÁT - DOBRÁ PRAX

1. Poprosiť nezainteresovanú osobu o prezretie pracovnej ponuky a zhodnotenie jazyka a štýlu inzerátu;
2. pozrieť sa na staršie pracovné inzeráty a pouvažovať nad tým, čo sa dalo urobiť lepšie - z týchto chýb sa poučiť a implementovať ich pri budúcich inzerátoch tak, aby boli inkluzívnejšie;
3. zistiť, nakoľko je jazyk inzerátu rodovo zafarbený, snažiť sa používať čo najneutrálnejší jazyk, vhodne využívať mužské aj ženské zámená;
4. využívať najrôznejšie spektrum kanálov pre zverejňovanie pracovných pozícií;
5. požadovať iba relevantné zručnosti a skúsenosti.

Pre-screening kandidátov bez predsudkov

Nevedomé predsudky. Najhoršie na nich je, že sú nevedomé. Ovplyvňujú naše rozhodovanie a správanie bez toho, aby sme o nich vedeli. Obozretní by mali byť hlavne tí, ktorých rozhodnutia ovplyvňujú životy iných ľudí - a teda aj personalisti. Predsudky o tom, či sa viac na pozíciu hodí muž alebo žena, väčšie sympatie s tým, kto je z podobnej sociálnej vrstvy alebo má rovnaké záľuby, či podobnú minulosť. To všetko môže viesť k zaujatému výberu kandidátov. Je naozaj ťažké uvedomiť si všetky myšlienkové skratky, ktoré pri rozhodovaní robíme. Jednoduchším riešením je napríklad odstrániť zo CV demografické charakteristiky uchádzača a rozhodovať sa podľa jeho alebo jej skúseností (blind hiring).

Pre-screening životopisov na LinkedIn bez demografických údajov slúži rozšírenie internetového prehliadača s názvom **UnibiasMe** (18).

Pomôcť môže taktiež prezeráť životopisy viac ako jedným personalistom alebo stanoviť prísne štandardizovaný postup, ktorý by zamedzil pôsobeniu nevedomých predsudkov.



Blind Hiring alebo nábor naslepo

Predsudky spojené s rodovou diskrimináciou v procese prijímania zamestnancov nie sú novodobým nežiadúcim fenoménom. S podobným problémom sa ľudia stretávali už pred desiatkami rokov. Počiatky blind hiringu siahajú do obdobia 70. rokov dvadsiateho storočia, kedy v symfonických orchestroch hrávalo iba 6 % žien.

Za účelom zníženia rodovej priepasti, bolo počas výberového konania znemožnené výberovej komisii poznať pohlavie kandidáta. Hrali za zatiahnutou oponou. Podľa výsledkov štúdie Claudie Goldin a Cecilie Rouse, práve táto forma výberového procesu zvýšila pravdepodobnosť zamestnania hudobníčky v orchestri o 30 %. Podniknuté kroky mali významný podiel na zvýšení zastúpenia žien v tejto sfére. (19)

Poradenská firma Diversity Best Practises vo svojej štúdii zmieňuje štatistiky viacerých autorov, ktorí sa zaoberali témou diskriminácie žien či minoritných skupín vo výberovom procese. Uvádzajú, že **životopisy s mužskými menami majú o 40 % vyššiu pravdepodobnosť zúčastniť sa pracovného pohovoru**. 60% najlepších kandidátov, ktorých spoločnosť GapJumpers indentifikovala blind hiringom, pochádzalo z nedostatočne zastúpených skupín.

Navyše zistili, že **žena má prostredníctvom blind hiringu dvojnásobne väčšiu pravdepodobnosť, že postúpi do finálového kola výberového procesu**. (20)

Blind hiring môžeme charakterizovať ako výberový proces, kde sú zo životopisu kandidáta odstránené informácie, ktoré nie sú relevantné pre pozíciu, o ktorú sa uchádza. Skrytie charakteristík akými sú vek, pohlavie, úroveň vzdelania či záľuby kandidáta umožňuje odstrániť kognitívne zaujatosti, ktorým môže byť personalista pri rozhodovaní o vhodnosti kandidáta vystavený.



POVINNOSŤ ZVEREJŇOVAŤ MZDU

Od mája 2018 musí byť mzda ponúkaná zamestnávateľom povinnou súčasťou jeho ponuky zamestnania. To znamená, že zamestnávateľ bude musieť vo všetkých svojich pracovných inzerátoch povinne uvádzať základnú zložku hrubej mzdy, resp. výšku potenciálnej mzdy zamestnanca.

TIP: *Zverejňovať stačí určité platové rozpätie, nie pevnú sadzbu.*

Od roku 2018 ponúka teda Zákonník práce v § 41 ods. 10 ďalšiu špeciálnu ochranu pre budúceho zamestnanca. Podľa tohto ustanovenia „zamestnávateľ pri uzatvorení pracovnej zmluvy nesmie so zamestnancom dohodnúť základnú zložku mzdy v nižšej sume, ako je suma základnej zložky mzdy, ktorú zverejnil v ponuke zamestnania podľa osobitného predpisu.“

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA

PHILIP MORRIS SLOVAKIA

Vo Philip Morris Slovakia vytvárame pracovné prostredie, ktoré si váži rozdielnosť a rozumie jej, je založené na férovosti, otvorenosti a dôvere. V našej spoločnosti sme sa na túto tému rozhodli pozeráť cez fakty, a preto sme sa podrobili podrobnému auditu. Jeho výsledkom je, že ako jediná firma na Slovensku sme získali **certifikát EQUAL-SALARY** za rovnocenné odmeňovanie mužov a žien. Tento prestížny certifikát platovej rovnosti a rovných príležitostí EQUAL-SALARY udeľuje rovnomená švajčiarska nadácia v spolupráci so Ženevskou univerzitou a poradenskou spoločnosťou PwC.

Rovnaký prístup k zamestnancom bez ohľadu na pohlavie nie je pritom len otázkou rovnakého platového ohodnotenia, ale aj **rovnakého prístupu k vzdelávaniu a kariérnemu rastu.** Sme hrdí, že práve naša firma ukazuje cestu a ide príkladom iným firmám, ako zaistiť rovnaké pracovné podmienky.



Zdroj: Philip Morris



PRACOVNÝ POHOVOR

Pracovný pohovor je obojstranná príležitosť zistiť, či sa k sebe kandidát a zamestnávateľ hodia.

Je vaša vzorka kandidátov rôznorodá?

Mnohé firmy a personálne agentúry, napríklad pri obsadzovaní vedúcich alebo technických pozícií argumentujú nedostatkom žien, ktoré by sa o tieto roly uchádzali. Výskumy hovoria jasne, že firmy, ktoré dokážu efektívne naberáť a manažovať rôznorodý tím ľudí, majú jasnú konkurenčnú výhodu. Ako neodradiť talenty, aby sa uchádzali o prácu u vás len preto, že váš nábor nie je dostatočne inkluzívny?

Pracovný pohovor má zvyčajne najväčší vplyv na to, či bude kandidát prijatý alebo odmietnutý. Pre kandidáta aj zamestnávateľa je to príležitosť zaujať toho druhého a ukázať sa v čo najlepšom svetle. Je preto zásadné mať čo najviac nezaujatý a inkluzívny proces pohovorov. Podobne ako pri pre-screeningu kandidátov by mal byť proces čo najviac **štruktúrovaný**. Klásť napríklad tú istú sadu otázok v tom istom poradí. Takáto jednoduchá úprava môže zamedziť rozdielnemu prístupu k rôznym kandidátom. Implementovať taktiež môžete **skórovací mechanizmus**, pridelovanie bodov za jednotlivé zručnosti a skúsenosti pomôže objektívnejšie posudzovať rôznych kandidátov. Pomôcť taktiež môže zložiť **čo najdiverzitejší tím ľudí, ktorí budú viesť pracovné pohovory**. Rôzni ľudia môžu priniesť rozličné pohľady, a taktiež kandidátovi naznačia, že diverzita vo firme nefunguje iba na papieri.

Osvedčili sa aj **domáce zadania** relevantné k pracovnej pozícii s objektívnym systémom hodnotenia (vhodné napríklad pre technické a marketingové pozície). Ďalším vhodným nástrojom je **osobnostné testovanie**. Využitie objektívnych testov zvyšuje pravdepodobnosť prijatia rozmanitých kandidátov. Dôveryhodné testy osobnosti sú výbornými nástrojmi na meranie kandidátových silných stránok, črt, motivácie a zručností (napr. Gallup). Pri tomto kroku však odporúčame vziať si na pomoc odborníkov z oblasti psychológie. Voľne dostupné osobnostné testy z internetu nie sú úplne to, čo hľadáte...

OBJEKTÍVNE HODNOTENIE KANDIDÁTOV

Nathan R. Kuncel, Deniz S. Ones a David M. Klieger vo svojej práci hovoria o tom, že v dnešnej dobe disponujeme veľkým množstvom informácií o kandidátoch a zároveň vieme veľmi presne vymedziť, akými schopnosťami by mali disponovať pre získanie tej-ktorej pozície. Problém avšak vidia vo vyhodnotení a celkovej analýze získaných informácií. Napríklad, ak pri telefonickom screeningu vie kandidát o firme oveľa viac, ako by sa od neho očakávalo, či sa snaží naviesť neformálny rozhovor k ľubovoľným témam, kde o sebe prezradí informácie, ktoré nie sú relevantné pre výberový proces. (21)

Výsledky autorov ukazujú, že sa v podobných prípadoch manažéri nechajú rozptýliť vecami, ktoré nie sú natoľko relevantné a informácie spracúvajú nekonzistentne. **Prieskumy naznačujú, že pri hodnotení jednotlivcov sa 85% až 97% profesionálov do istej miery spolieha na intuíciu alebo syntézu informácií.** Autori štúdie navrhujú do rozhodovacieho procesu zahrnúť i algoritmický systém, založený na veľkom počte požadovaných údajov o kandidátovi, ktorý im umožní objektívne zúžiť počet kandidátov. Následne pri finálnom výbere odporúčajú spriemerovať úsudky viacerých náborových manažérov. Tento spôsob umožní maximalizovať výhody algoritmu a zároveň zúžitkovať dlhoročné skúsenosti personalistov. (21)

Demografický faktor	Možný zdroj nevedomých predsudkov
Meno	Často odhaľuje rasu a pohlavie. Štúdie ukazujú, že uchádzačom, ktorých mená sú typické pre ľudí s čiernou farbou pleti, personalisti nekontaktujú späť tak často, ako tých, ktorí majú "bežné" mená, aj napriek tomu, že ide o uchádzačov s rovnakými zručnosťami a schopnosťami.
Adresa	Môže prezrádzať rasu alebo príjem uchádzača
Dátumy, najmä míľniky vzdelania	Často indikujú vek uchádzača. Výskumy ukazujú, že častejšie sú na pohovor pozývaní mladší kandidáti.
Záujmy	Môžu odhaliť náboženstvo, vek alebo rodinný stav uchádzača
Dobrovoľníctvo	Môže indikovať náboženstvo, rasu alebo politickú príslušnosť
Názov vzdelávacej inštitúcie	Nevedome predsudky personalistu voči konkrétnej univerzite

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Society for Human Resource Management

PRACOVNÝ POHOVOR A ZÁKONNÍK PRÁCE

Podľa odseku 5 „Zamestnávateľ môže od fyzickej osoby, ktorá sa uchádza o prvé zamestnanie, vyžadovať len informácie, ktoré súvisia s prácou, ktorú má vykonávať.“ Ak zamestnanec už v minulosti pracoval, zamestnávateľ môže požadovať aj predloženie pracovného posudku a potvrdenia o zamestnaní.“ Jeho/jej predchádzajúci zamestnávateľ má následne zákonnú povinnosť tieto doklady na jeho/jej žiadosť vyhotoviť.

Budúci zamestnávateľ si ich môže vyžiadať len priamo od zamestnanca. **Nemôže sa s touto požiadavkou obrátiť na jeho/jej predchádzajúceho zamestnávateľa**, napríklad na základe informácií zo životopisu. Otázky na pohovore musia priamo súvisieť s prácou uchádzača/ky. Môžu sa týkať odbornej kvalifikácie, dosiahnutého vzdelania, praxe, získaných zručností uchádzača/ky a podobne.

Zakázané otázky a zákaz diskriminácie na pohovore

Zamestnávateľ **nesmie** vyžadovať od fyzickej osoby informácie:

- a) o tehotenstve;
- b) o rodinných pomeroch;
- c) o bezúhonnosti s výnimkou, ak ide o prácu, pri ktorej sa podľa osobitného predpisu vyžaduje bezúhonnosť, alebo ak požiadavku bezúhonnosti vyžaduje povaha práce, ktorú má fyzická osoba vykonávať;
- d) o politickej príslušnosti, odborovej príslušnosti a náboženskej príslušnosti.

Povinné informovanie zamestnávateľa

„Fyzická osoba je povinná informovať zamestnávateľa o skutočnostiach, ktoré bránia výkonu práce, alebo ktoré by mohli zamestnávateľovi spôsobiť ujmu, a o dĺžke pracovného času u iného zamestnávateľa, ak ide o mladistvého.“ Ak tieto informácie zamestnávateľovi uchádzač neuvedie a majú podstatný vplyv na výkon práce, mohlo by to viesť až k neplatnosti vzniku pracovného pomeru.





NÁVRAT DO PRÁCE PO MATERSKEJ DOVOLENKE

76% žien sa po materskej chce vrátiť do práce, avšak až 3 z 5 kvalifikovaných a skúsených profesionálok končí po materskej na miestach s nižšími kvalifikačnými/skúsenostnými požiadavkami a nižším platom, ako pred materskou. (22)

Pokuta za materstvo ovplyvňuje hlavne ženy

Slovenské ženy majú v priemere o 19,4 % nižšie príjmy ako muži. Hrubá rodová platová nerovnosť od roku 2010 klesla iba nepatrne a po narodení sa táto priepasť ešte zväčší. Podľa štúdie Inštitútu finančnej politiky (22) pri matkách a otcoch, ktorým sa prvé dieťa narodilo v roku 2006, šlo o nárast z 29 % v roku pred narodením dieťaťa na 60 % v štvrtom roku po narodení a **ani po 13 rokoch sa mzda matky nevráti na úroveň pred rodičovstvom**. Muži, ktorí sa stali otcami, zarábajú počas väčšiny pracovného života nielen viac ako matky, ale aj ako bezdetní muži. Šesť rokov po prvom pôrode odpracujú matky ročne v priemere o 2,5 mesiaca menej. Príčinou je najmä narodenie ďalších detí. **Až šesť rokov po narodení posledného dieťaťa možno povedať, že matky pracujú rovnako veľa ako pôrodom**. U otcov je počas skúmaného obdobia (deti narodené medzi rokmi 2007 a 2013) efekt rodičovstva na počet odpracovaných mesiacov otcov minimálny.

Čo môže robiť zamestnávateľ, aby neprehliadol talenty spomedzi matiek?

1. Flexibilita - časová, miesto práce;
2. príspevok na škôlku;
3. ak je to možné, firemná škôlka (napr. poskytuje firma Henkel);
4. podporovať mužov v odchode na materskú (IKEA príručka pre rodičov);
5. "blind hiring" - eliminovať predsudky voči ženám, obzvlášť matkám prostr. tzv. náboru naslepo;
6. rešpektovanie pracovného času (porady, napr. team-building ako business brunch namiesto večerných drinkov a pod.).

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA

TESCO

Tesco na Slovensku zamestnáva takmer 9-tisíc kolegov a už 25 rokov sa stará o to, aby pre nich každý deň vytváralo skvelé miesto na prácu. V roku 2019 si Tesco v spolupráci s Green Park, konzultantskou spoločnosťou špecializujúcou sa na D&I, nechalo zrevidovať všetky interné pravidlá, procesy a postupy, a to s cieľom ešte viac zlepšiť pracovné podmienky pre svoje kolegyně a kolegov. Táto spolupráca nám odhalila potenciál na podporu rodiny. Keďže si Tesco uvedomuje, aká je rodina pre každého dôležitá, prinieslo pre svoje kolegyně a kolegov balík siedmich unikátnych benefitov určených na podporu tých, ktorí už svoju rodinu majú alebo si plánujú rodinu založiť. Tesco sa zavedením týchto pravidiel zaviazalo podporiť svoje kolegyně a kolegov v rôznych životných udalostiach a ponúknuť podporu nad rámec slovenskej legislatívy. Čerství oteckovia majú v Tescu možnosť po pôrode stráviť čas so svojou rodinou a vziať si dva týždne otcovského voľna. Príkladom je náš kolega a jeho osobná skúsenosť: „Ako čerstvého otca ma potešila iniciatíva Tesca na podporu rodín. Personálne oddelenie organizovalo stretnutie, kde nám všetkým opísali všetky nové benefity a ich pravidlá využívania. S radosťou som využil 2 týždne otcovského voľna, ktoré som s rodinou strávil na Liptove. Tentokrát to nebola dovolenka na Liptove ako po minulé roky, aktívne som sa venoval 4-mesačnej dcérke a odľahčoval povinnosti manželky. Extra dovolenka mi pomohla si vytvoriť ešte silnejší vzťah k dcérke, ako som dovtedy mal,“ vyjadril sa Peter Laššo.

Tesco má benefit napríklad aj pre mamičky, ktorým dopláca materskú dávku do 100% čistej mzdy. Založiť si rodinu nemusí byť vždy jednoduché a bezproblémové. Tesco chce preto podporiť kolegov v rozličných situáciách a ponúka možnosť voľna pri adopcii dieťaťa, voľna pre pestúnov, alebo voľna pri asistovanej reprodukcii. Ak rodičia z rôznych dôvodov potrebujú viac voľného času, ktorý chcú venovať svojim deťom, či už pri zvládaní náročného obdobia, situácie, problémov, alebo potrebujú vykryť letné prázdniny, majú možnosť požiadať o 4 týždne neplateného rodičovského voľna. Tesco si uvedomuje, že život neprináša len radostné momenty, ale niekedy žiaľ aj neľahké situácie. Preto Tesco zároveň ponúka i podporu v prípade straty neplnoletého dieťaťa, prípadne prerušení tehotenstva.

PROPAGUJETE SVOJU FIREMNÚ KULTÚRU?

Hovorte svetu, že hodnoty inklúzie a diverzity sú pre vás dôležité.

Príkladom môže byť využívanie fotiek, ktoré sú rodovo a etnicky vyvážené, písať o úspešných príbehoch žien na manažérskych pozíciách. Ak chcete zaujať kandidátov s rôznym pozadím, skúste ponúknuť benefity, ktoré budú pre takýchto ľudí zaujímavé. Výskumy ukazujú, že pre ľudí z diverzitného prostredia je zaujímavým pracovným benefitom flexibilita. Pre mladých ľudí v produktívnom veku môže byť lákavou výhodou škôlka v priestoroch firmy alebo v jej tesnej blízkosti, letná škôlka alebo tábory pre deti. Skúste zacieliť pracovné benefity práve na vašu diverznú cieľovú skupinu. **STÁLE VŠAK PLATÍ - WALK THE TALK!**



4. INKLUZÍVNE PRACOVNÉ PROSTREDIE

Zdravé a bezpečné pracovné prostredie zvyšuje produktivitu a znižuje fluktuáciu zamestnancov. Ako ho vytvoriť? A ako si diverzitu vo firme udržať a maximalizovať jej benefity?

Vytvorenie udržateľného a inkluzívneho pracovného prostredia je tiež súčasťou cieľa číslo 8 v rámci 17 globálnych cieľov vedúcich k udržateľnému rastu (Sustainable Development Goals – SDGs) ustanovených Valným zhromaždením Organizácie spojených národov (OSN) v roku 2015. Zároveň je dobré pracovné prostredie dôležitá téma aj pre firmy. Zamestnávateľ, ktorý ho dokáže vytvoriť, zvyšuje produktivitu svojich zamestnancov, znižuje náklady spojené s častými absenciami, vysokou fluktuáciou zamestnancov a preplácaním pracovných úrazov. Zamestnanci tiež skôr ostanú pracovať v prostredí, kde sa cítia dobre. **Najímanie nových zamestnancov je jedna z najdrahších investícií, ktorú zamestnávateľ vynakladá.** Je v jeho vlastnom záujme, aby sa noví zamestnanci v spoločnosti udržali čo najdlhšie.

A nakoniec, dobré pracovné prostredie je dôležité aj pre zamestnanca, ktorý chce jednoducho pracovať a napredovať v kariére, a nie sa v práci báť o svoju bezpečnosť, čeliť obťažovaniu či diskriminácii. Ako ho vo firme vytvoriť? Ako podporiť vznik takej firemnej kultúry, kde sa zamestnanci cítia bezpečne a môžu tak podávať maximálny výkon? Dobrou základnou zásadou je, že **zamestnanci môžu o problémoch bezpečne hovoriť**. Pracovné prostredie, kde zamestnanci vedia, že sa v prípade problémov či neželaného správania zo strany kolegov môžu ozvať, bude skôr považované za dobré. Čo na pracovisko určite nepatrí, je toxická nerešpektujúca komunikácia v podobe dominačných techník, sexizmus či sexuálne obťažovanie. Ako ich na pracovisku eliminovať?

PÄŤ TECHNÍK DOMINANCIE

Používanie techník dominancie (nazývané aj techniky potlačenia – z angl. master suppression techniques) je jedným z mnohých spôsobov, akým si človek v dominantnej pozícii upevňuje svoju moc. Nepoužívajú ich len muži voči ženám, ale aj ženy voči iným ženám, ženy voči mužom, či muži voči iným mužom. Silnejší ich používa voči slabšiemu, aby ho nepriamo potlačil či zosmiešnil. Nájdete ich vo všetkých sférach života, kde existuje hierarchia moci – v práci, v rodine, politike či verejnej sfére.

Popularizácia týchto techník sa pripisuje nórskej političke a psychologičke Berit Ås, ktorá bola v 70. rokoch 20. storočia členkou nórskeho parlamentu. Ås prebrala a prepracovala rámec techník potlačenia, ktorý prvýkrát formuloval nórsky psychológ a filozof Ingjald Nissen v roku 1945. Termín techniky potlačenia/dominancie je v Nórsku taký rozšírený, že sa stal súčasťou hovorovej reči. Ako sa prejavujú?

1. NEVIDITEĽNOSŤ

Umlčovanie alebo marginalizovanie oponentov tým, že ich ignorujeme. V praxi sa môže prejavovať aj tak, že nie ste pozvaní na meeting, na porade nedostanete priestor prehovoriť alebo sa vašim návrhom nevenuje pozornosť.

Modelová situácia: Martina chce na firemnej porade predstaviť svoje návrhy na zlepšenie súčasného projektu. Keď začne jej prezentácia, šéf si začne listovať v papieroch a vybavovať na telefóne emaily. Jeho zástupca sa celý čas rozpráva s kolegom po svojom boku. Po Martininej prezentácii sa nikto nespýta doplňujúce otázky a rovno sa presunú k ďalšiemu bodu programu, akoby tam Martina ani nebola.

Príklad zo sveta: V apríli 2021 navštívila predsedníčka Európskej komisie Ursula von der Leyenová a predseda Európskej rady Charles Michel Turecko. Pri návšteve tureckého prezidenta Erdogana boli ale trom lídrom nachystané iba dve stoličky. Hoci sú Charles Michel a Ursula von der Leyenová v rámci európskej hierarchie na rovnocennej pozícii, Michel sa usadil vedľa tureckého prezidenta a Ursule von der Leyenovej bolo ponúknuté miesto na vzdialenejšom gauči, akoby tam ani nebola. Tento incident dostal meno „Sofagate“.

2. PONIŽOVANIE

Osoba aj snaha oponenta je terčom vtipov, ktoré zľahčujú jeho úspech či schopnosti, je pripodobňovaný k zvieratám či iným spôsobom zosmiešňovaný. Táto technika sa špeciálne využíva voči ženám. Často sú prirovnávané napr. k slietkam či označované za „hlúpe blondíny“. Ak sa ohradí alebo vyjadrí svoj názor, sú označené za príliš emočné či hysterické.

Modelová situácia: Ján rozpráva kolegom z IT podpory, ako dnes pomáhal novej kolegyni s nastavením pracovného účtu. Hovorí o nej ako o „hlúpej blondíne“, ktorá je prirodzene nešikovná s počítačom, keď je žena. Zuzana to počuje a kolegyni sa zastane - v prvý deň je veľa ľudí v práci nervózných. Ján sa ohradí, že iba žartoval a Zuzana iba nerozumie dobrému vtipu alebo má zrejme pred menštráciou.

Príklad zo sveta: Hovorca rezortu zahraničných vecí Severnej Kórey nazval v roku 2009 pred médiami a lídrami juhovýchodnej Ázie vtedajšiu americkú ministerku zahraničných vecí Hillary Clintonovú „smiešnou dámou“ a „vôbec nie inteligentnou“, ktorá „niekedy vyzerá ako školáčka a niekedy ako dôchodkyňa na nákupe“.

3. ZADRŽIAVANIE INFORMÁCIÍ

Ide o vedomé alebo nevedomé vynechávanie osoby z rozhodovacieho procesu či zadržiavanie dôležitých informácií.

Modelová situácia: Vo firme sa každý štvrtok po práci chodí na pivo. Ivan, ktorý sa sám stará o malého syna a Laura, ktorá má dve deti, sa ale väčšinou nemôžu pridať. Neskoré večerné hodiny im kvôli povinnostiam nevyhovujú. Na pive sa ale často neformálne preberajú aj pracovné záležitosti a na poradách potom Ivan s Laurou obvykle zistia, že o novom obchode či rozdelení úloh sa už rozhodlo bez nich.

Príklad zo sveta: Pri vyjednávaní o kritických otázkach usporadúva generálny tajomník Svetovej obchodnej organizácie (WTO) tzv. Green Room meetings, po slovensky voľne preložené, ako zasadania v Zelenej izbe. Sú to malé stretnutia do 30 členských krajín. Celkový počet členov WTO je pritom 164. Cieľom týchto stretnutí je dosiahnuť konsenzus v dôležitých témach, ktorý sa v plnom počte dosahuje ťažko. Green Room meetings sú ale často kritizované preto, že pozvaní sú väčšinou iba reprezentanti veľkých krajín s vysokým HDP. Malé štáty sú z tohto postranného rozhodovacieho procesu často vynechané.

4. DVOJITÝ TREŠT

Trestanie alebo vysmievanie oponenta za jeho činy, bez ohľadu na to, ako jedná. Ak niečo urobí, je to zle. Ak to ale neurobí, tiež zle. Súvisí aj s tzv. Likeability bias alebo Skreslenie obľúbenosti, kedy máme tendenciu považovať ženy za menej kompetentné, keď nie sú dostatočne asertívne. Keď ale asertívne sú, nemáme ich radi.

Modelová situácia: Helena je jediná manažérka vo firme. Hoci jej tím dosahuje rovnaké výsledky ako ostatné, šéf vždy vyzdvihne prácu iba jej mužských kolegov. Ona si vždy vypočuje len návrhy, ako by mala byť na svojich ľudí prísnejšia a vystupovať ráznejšie. O nejaký čas na chodbe začuje, ako sa kolega baví so šéfom. Ten ju označí za nepríjemnú a príliš agresívnu.

Príklad zo sveta: Margaret Thatcherová bola prvou premiérkou Veľkej Británie. Bola rozhodnou a úspešnou političkou, no médiá rady písali o tom, akou je zlou matkou. The Times o nej v roku 2013 vydal článok, kde autorka nezabudla zdôrazniť, že Margaret Thatcherová dávala prednosť práci pred deťmi a nikdy to neľutovala. Kým u politikov-mužov sa nezvykne hodnotiť ich rola otca, iba ich politický výkon, premiérka Thatcherová je ako zlá matka zobrazovaná často aj vo filmoch a seriáloch. Ak by však venovala viac času deťom, mohli by ju jej oponenti označovať za málo oddanú svojej práci a neschopnú viesť britský národ.

5. OBVIŇOVANIE A ZAHANBOVANIE

Strápňovanie či obviňovanie niekoho z toho, že si za svoju zlú situáciu môže sám. S touto technikou sa viaže aj pojem viktimizácia – naznačovanie, že obeť si útok na seba/škodu sama zapríčinila.

Modelová situácia: Jana nahlási svojmu nadriadenému, že ju kolega v piatok po práci zatlačil do kúta v kuchynke a nevhodne ju obchytkával. Šéf sa jej spýta, či na sebe nemala krátku sukňu alebo inak neprovokovala kolegu k jeho manévrom. Po Janinom ráznom zamietnutí šéf povie, že sa aj tak nemá čomu čudovať, keď ostáva v práci do neskorého večera.

Príklad zo sveta: V roku 2014 bola na Univerzite v Arkansase výstava "What Were You Wearing?", kde boli vystavené šaty obetí sexuálnych útokov. Cieľom bolo poukázať práve na viktimizovanie obetí a fakt, že oblečenie nezabráni sexuálnemu obťažovaniu.



AKO SA BRÁNIŤ

Technikám dominancie je možné sa brániť. Ako na to?

Nórske KUN Centrum pre rovnosť a diverzitu (KUN Centre for Equality and Diversity) navrhuje tieto kroky:

- *Naučte sa techniky dominancie rozpoznať*
- *Budte pripravení na podobné situácie*
- *Pripravte si strategické reakcie, napr.:*
 - *nahlas pomenujte správanie – „Prepáčte, ale preskočili ste ma pri prezentácii.“; „Potrebujete si pozerať emaily na telefóne práve teraz?“;*
 - *nazvite správanie jeho pravým menom a popíšte, čo vám spôsobuje – „To, čo robíte, je jedna z techník dominancie. Keď sa cez moju prezentáciu rozprávate, rozptyľuje ma to a je pre mňa ťažké pokračovať.“;*
 - *povedzte, aké správanie by ste od nich potrebovali – stanovte napr. pravidlá meetingov. „Chcela by som vás poprosiť, aby ste počas prezentácie nepozerali do mobilných telefónov. Pauza na kávu bude po jej skončení, vydržte, prosím, dovtedy.“;*
 - *dominujte naspäť – KUN ale varuje, aby ste proti manipulátorovi jeho vlastné techniky používali iba v krajnom prípade a iba ak je to izolovaná a jednorázová skúsenosť s takýmto človekom, nie voči kolegovi či rodinnému príslušníkovi, ktorého stretávate dennodenne. Vytvorilo by to toxickú firemnú či rodinnú kultúru v štýle „oko za oko, zub za zub“, kedy by sa dvaja „dominátori“ striedali v snahe pokoriť toho druhého. Firma či rodina by sa potom stala veľmi nehostinným a nepríjemným miestom;*
- *zastaňte sa kolegov v podobnej situácii.*

SEXIZMUS

Rada Európy sexizmus definuje ako: „akýkoľvek prejav (konanie, slovo, zobrazenie, gesto) založený na myšlienke, že niektoré osoby, prevažne ženy, sú menejcenné kvôli ich pohlaviu.“

Je to prvá medzinárodne dohodnutá definícia sexizmu. V reakcii na #MeToo a ďalšie nedávne celosvetové hnutia, ktoré zvýšili povedomie o pretrvávajúcom fenoméne sexizmu v spoločnosti, ju spolu s odporúčaniami o prevencii a boji proti sexizmu prijal Výbor ministrov členských štátov Rady Európy 27. marca 2019. Správa zdôrazňuje, že sexizmus je prejavom „historickej nerovnosti mocenských vzťahov“ medzi ženami a mužmi, ktoré vedú k diskriminácii a bránia rozvoju plného potenciálu žien v spoločnosti.“ Sexizmus ovplyvňuje najmä ženy, ale nevyhýba sa ani mužom a chlapcom, ak sa vymykajú stereotypným rodovým rolám.

Príklady sexizmu z praxe:

- reklama či komunikačná kampaň využívajúca neopodstatnenú nahotu;
- oslovenie využitím iba „generického maskulína“ napr. vážení účastníci;
- narážky na telesný vzhľad v pracovnom prostredí;
- vylúčenie osoby z firemných podujatí na základe jej pohlavia.

TIP: Ak tápete, čo je sexizmus a čo nie, **na stránke Rady Európy** nájdete **šikovný kvíz**, pomocou ktorého si svoje znalosti otestujete. (23)

Medzi sexizmom a sexuálnym obťažovaním je tenká čiara a tieto dva pojmy spolu úzko súvisia. Sexistickým jazykom a vtipmi, ktoré sa niekedy javia ako neškodné, sa pomaly a v tichosti buduje kultúra, v ktorej sa dievčatá, ženy či osoby, vymykajúce sa stereotypným rodovým rolám, cítia nebezpečne.



Zdroj: Council of Europe

Tak, ako sa na snehovú guľu postupne nabaľujú vrstvy snehu, sa aj k sexistickému jazyku pridávajú znevažovanie, legitimizácia násilia na ženách, urážky a môže to vyvrcholiť v samotné obťažovanie a fyzické násilie. Môžeme to tiež prirovnať k ľadovcu, kde vidíme len malú časť na povrchu, ale oveľa väčšia je skrytá pod povrchom. Aj odporúčania Rady Európy vysvetľujú, že akty „každodenného“ sexizmu sú „súčasťou kontinua násilia, ktoré vytvára prostredie zastrašovania, diskriminácie, strachu, vylúčenia a neistoty, ktoré obmedzujú príležitosti a slobodu.“

SEXUÁLNE OBŤAŽOVANIE

***Sexuálne obťažovanie alebo harašment** je téma, ktorú je v spojení s inkluzívnym pracoviskom nutné otvoriť. Je deštruktívne nielen pre obeť, ale aj pre firmy samotné. Okrem dane na mentálnom zdraví obeť v podobe depresií a úzkostí firma riskuje, že príde o dobrého zamestnanca. Navyše, spoločnosť s nálepkou nebezpečného miesta pre svojich zamestnancov asi ťažko pritiahne nové talenty.*

Sexuálne obťažovanie zakazuje antidiskriminačný zákon a firma/inštitúcia môže byť právne zodpovedná v prípade, ak sťažnosť o obťažovaní ignoruje. **V situácii obťažovania totiž zamestnávateľovi vzniká povinnosť konať.** Firma/inštitúcia môže byť braná na zodpovednosť za to, že obťažujúce konanie pretrváva. Ak zamestnávateľ sťažnosť o sexuálnom obťažovaní ignoruje, môže obťažovaný zamestnanec podať podnet na inšpektorát práce. Ak obťažovaná osoba preukáže, že jej zamestnávateľ k tomuto konaniu nezaujal správny postoj, môže si nárokovať vyplatenie peňažnej ujmy. Zákon navyše zakazuje neoprávnený postih voči osobe, ktorá podáva sťažnosť na sexuálne obťažovania či figuruje ako svedok/svedkyňa. **Neoprávneným postihom** je odplata zo strany zamestnávateľa za to, že niekto v dobrej viere podá sťažnosť na sexuálne obťažovanie alebo na podaní participuje, či pomáha s vyšetrovaním sexuálneho obťažovania.

Je vhodné, aby mal zamestnávateľ zavedené **interné postupy a smernice**, ktorých cieľom je riešiť sexuálne obťažovanie. V slovenskom právnom poriadku je sexuálne obťažovanie upravené v § 2a, odseku 5 zákona 365/2004, inak nazývaného aj Antidiskriminačný zákon.

Sexuálne obťažovanie je verbálne, neverbálne alebo fyzické správanie sexuálnej povahy, ktorého úmyslom alebo následkom je, alebo môže byť narušenie dôstojnosti osoby a ktoré vytvára zstrašujúce, ponižujúce, zneuctujúce, nepriateľské alebo urážlivé prostredie.



SEXIZMUS A SEXUÁLNE OBŤAŽOVANIE

Z tejto definície teda vyplývajú **3 hlavné charakteristiky**.

Sexuálne obťažovanie je správanie, ktoré:

- môže byť verbálne, neverbálne aj fyzické;
- je sexuálnej povahy;
- zo svojej podstaty je nevyžiadané – je zastrašujúce, ponižujúce, nepriateľské.

Príklady správania, ktoré môžeme považovať za sexuálne obťažovanie na pracovisku:

Fyzické

- Nevhodné dotyky – napr. chytanie prs kolegyne, dotýkanie sa pozadia kolegu, vstupovanie do osobnej zóny jednotlivca, neprimeraná vzdialenosť tváre;
- úmyselné obtieranie sa o telo kolegu/kolegyne;
- bozkávanie alebo objímanie kolegu/kolegyne nevhodným spôsobom – napr. riaditeľ pobožká zamestnanca/zamestnankyňu zozadu na krk.

Verbálne

- Slovné opisovanie túžby po sexuálnom akte s kolegyňou/kolegom;
- požadovanie sexuálnych služieb;
- rozprávanie nevhodných sexuálnych vtipov;
- vypytyvanie na sa kolegov/kolegynin sexuálny život.

Neverbálne

- Používanie sexuálne sugestívnych vizuálov v práci (napr. pustenie si porna v práci);
- sexuálne gestá či pohyby.

Všetky z týchto príkladov by sa klasifikovali ako prípady sexuálneho obťažovania v práci.

Najmä v našich zemepisných šírkach počujeme k téme sexuálneho obťažovania často výhrady, že muži sa už budú báť aj podržať žene dvere, aby neboli obvinení zo sexuálneho obťažovania. Tento argument je nebezpečne zjednodušujúci a úplne míňa podstatu a definíciu sexuálneho obťažovania. Pri podržaní dvier sa žiadna žena necíti ponížená a zneuctená. Podržať dvere je obvyčajným gestom ohľaduplnosti, ktoré prejavujú aj ženy mužom či iným ženám – skrátka ľuďom všeobecne.

Hranica medzi flirtovaním a obťažovaním sa môže zdať niekomu tenká. Dobrým rozlišovacím znamením je obvykle **rešpekt**. Ak so správaním slobodne súhlasia obe strany a je v ňom prítomný rešpekt voči druhej osobe, je vysoká pravdepodobnosť, že nebude obťažujúce.

POSUDZOVANIE SEXIZMU A SEXUÁLNEHO OBŤAŽOVANIA

Pri posudzovaní sexuálneho obťažovania je nutné zvážiť aspekty:

- závislosť (mocenské postavenie);
- frekvencia (jednorazová udalosť vs. opakujúce sa správanie);
- vážnosť (ako vážny prečin to je).

Pod **závislosťou** inými slovami rozumieme, že medzi osobami existuje závislý vzťah. Ak vás napríklad obťažuje šéf alebo team leader, od ktorého ste závislí (môže vás vyhodiť či povýšiť), je to horšie, než keď vás obťažuje kolega, pretože šéf voči vám zneužíva svoje mocenské postavenie.

Frekvencia zas značí, ako často sa toto správanie opakuje. Bol to jeden nemiestny vtip, ktorý sa už viac neopakoval alebo tieto vtipy počúvate dennodenne a stupňujú sa?

Pod **vážnosťou** rozumieme stupeň narušenia vašej dôstojnosti. To, že vám kolega pustil nevyžiadané porno, je menej vážny prečin, ako keď sa vás fyzicky nevhodne dotýkal.

Sexuálne obťažovanie nemusí mať prítomné všetky tri aspekty v ich najvyššej miere. Úplne stačí aj jeden. Ak napríklad kolega v kuchynke zatarasí cestu kolegyni von a chytí jej prsia, je to síce jednorazová udalosť a nie je medzi vami mocenská nerovnováha, no aj tak je kolegov čin veľmi vážny. Tiež to môže byť len vysoká frekvencia – ak kolega rozpráva deň čo deň nevhodné sexuálne vtipy a vypytuje sa na sexuálny život jednej kolegyne, môže to viesť k tomu, že sa kolegyňa začne kolegovi vyhýbať a po čase radšej opustí pracovisko.



Existujú okolnosti, ktoré vytvárajú pre sexuálne obťažovanie priaznivejšie podmienky. Je dobré poznať, aké faktory zvyšujú pravdepodobnosť obťažovania zamestnancov, ktoré skupiny sú voči nemu najzraniteľnejšie, a pri ktorých situáciách treba spozornieť.

Rizikové faktory

Faktory, ktoré zamestnancom sťažujú nahlásenie obťažovania bez toho, aby nasledovali negatívne dôsledky, sú:

- chýbajúce systematické postupy BOZP;
- stieranie hraníc medzi prácou a osobným životom;
- sexualizovaná kultúra a žargón na pracovisku;
- alkohol na pracovisku alebo v spojení s prácou;
- negatívny prístup k nejakej skupine ľudí, napr. ženám či imigrantom.

Rizikové situácie sú:

- večerné a nočné smeny;
- sociálne situácie v práci alebo služobná cesta, kde môžu byť hranice medzi osobným životom a prácou stierané;
- práca osamote – tu sa myslí situácia, keď je zamestnanec na pracovisku úplne sám alebo pracuje v takých špecifických situáciách, že je pri práci sám (napr. technik, ktorý inštaluje internet do domácností; nočný vrátnik, atď.);
- práca, ktorá zahŕňa úzky kontakt s klientmi, hosťami či zákazníkmi;
- práca, pri ktorej sa podáva alkohol;
- také pracovné situácie, kde sa klienti, hostia či zamestnanci „cítia ako doma“ a „zabudnú“, že zamestnanci sú v práci.

Rizikové skupiny predstavujú:

- dočasní zamestnanci alebo takí, ktorí pracujú na skrátenej úväzok;
- mladí zamestnanci, najmä ženy;
- uční či stážisti;
- zamestnanci, ktorí patria k menšine alebo sú tak vnímaní.

Príklad z praxe

Zamestnanci nórskej energetickej spoločnosti, ktorí chodili do domácností vykonávať svoju prácu, boli často terčom obťažovania. Mladý elektrikár popisoval, ako ho privítala žena odetá iba v tenkom župane alebo ako mu muž pri práci siahal na plec. Táto pracovná pozícia kombinuje totiž viacero rizikových faktorov, situácií a skupín – jedná sa o návštevy doma u klientov, výkon práce zahŕňa blízky kontakt s klientom, stierajú sa hranice medzi prácou a osobným životom, zamestnanec vykonáva prácu osamote a ide o skupinu pomerne mladých elektrikárov.

Ako môže pomôcť zamestnávateľ?

Mal v prvom rade vytvoriť pre svojich zamestnancov také podmienky, pri ktorých sa cítia bezpečne. Ak je to možné, rizikové faktory je potrebné eliminovať. Ak je súčasťou výkonu práce nevyhnutne aj pohybovanie sa v rizikovej situácii (napr. servírky v baroch servírujú alkoholické nápoje; zdravotné sestry nevyhnutne vstupujú do blízkeho kontaktu s pacientom), je dobré, ak zamestnávateľ vytvorí systém, ktorý čo najviac ochráni jeho zamestnancov. Napríklad vytvoriť jasné zásady správania sa voči klientom i voči zamestnancom; vytvoriť lepší systém BOZP; alebo implementovať spôsob, akým môžu zamestnanci bezpečne riešiť nevhodné správanie voči nim. Základom riešenia by však mala byť dôkladná analýza rizikových faktorov, situácií a skupín a návrh stratégie na zlepšenie bezpečnostnej situácie zamestnancov.

AKO PREDCHÁDZAŤ OBŤAŽOVANIU V PRÁCI?

1. *Ohodnoťte riziká*

V spolupráci so zamestnancami všetkých oddelení identifikujte riziká na pracovisku a pripravte akčný plán. Zamyslite sa tiež, čo môžete urobiť, ak k obťažovaniu dôjde.

2. *Vytvorte zásady správania*

V spolupráci so zamestnancami vypracujte pravidlá správania sa na pracovisku. Postarajte sa, aby bol o nich následne každý informovaný. Napr. posilať kolegom nahé fotky prirodzenia je zakázané. Komentovať telo kolegu je neakceptovateľné. Tieto zásady môžu napríklad visieť v kuchynke či na viacerých miestach vo firme. Noví zamestnanci by to mali dostať pri nástupe. Ak je vo firme multikultúrne prostredie, mali by byť napísané v jazyku, ktorému všetci zamestnanci rozumejú.

3. *Implementujte štandardné postupy*

Vytvorte štandardizované postupy reportovania a riešenia incidentov sexuálneho obťažovania. Mali by existovať oficiálne kanály, ktorými môže obeť obťažovania incident nahlásiť a riešiť ho. Malo by byť jasné, komu môže obeť incident nahlásiť, že za nahlásenie nebude čeliť negatívnym dôsledkom (napr. zníženie platu) a kto bude mať na starosti prešetrenie prípadu. Ďalšie procedúry môžu zahŕňať napríklad povinnosť manažmentu incidentami sa zaoberať alebo spätná väzba nahlasovateľovi o prebiehajúcom vyšetrowaní. Je tiež dôležité, aby o týchto procedúrach boli informovaní všetci zamestnanci.

4. *Porušenie musí viesť k následkom*

Ak niekto tieto zásady správania poruší, musí to viesť k následkom pre danú osobu, či už je to kolega, hosť alebo klient. Príklady následkov môžu byť: písomné varovanie, odobranie časti úloh/zodpovednosti, transfer do iného tímu, prepustenie (okamžité alebo s určitou lehotou), v prípade klientov napríklad vyhodenie z baru, zápis na čiernu listinu či nahlásenie incidentu polícii. Následky by mali byť proporčné k vážnosti činu.

5. *Objasnite zodpovednosť manažmentu*

Manažment má zodpovednosť a vedúcu úlohu v prevencii a riešení incidentov obťažovania. Manažéri by sa mali v spolupráci so zamestnancami podieľať na identifikácii rizík, implementácii preventívnych opatrení a ísť príkladom. KUN odporúča, aby sa práve manažéri a vedúci tímov starali o to, aby pre svojich podriadených vytvorili bezpečné pracovné prostredie.

6. *Rozprávajte o sexuálnom obťažovaní*

Je dôležité, aby zamestnanci cítili, že je možné sa o tom rozprávať. Nikto by sa nemal báť otvoriť túto tému. Jeden zo spôsobov môže byť pravidelné zahrnutie tejto témy do agendy porád, ktorých sa zúčastňuje väčšina zamestnancov. Napríklad pripomenúť zásady správania sa pred vianočným večierkom. Takýmto spôsobom môžu manažéri zabezpečiť prevenciu pred nevyžiadaným správaním.

Týchto šesť krokov môže pomôcť manažérom a zamestnávateľom vytvoriť systém, vďaka ktorému efektívnejšie predídú nielen sexuálnemu obťažovaniu a vytvoria tak pre svojich zamestnancov bezpečné pracovisko. Praktickým checklistom, ako pristupovať k sexuálnemu obťažovaniu, je **Krátka príručka pre zamestnávateľov**, ktorú v roku 2021 vypracoval Inštitút pre výskum práce a rodiny v Bratislave. (24)

ALKOHOL AKO SPÚŠŤAČ AGRESIVITY

Dôležitou premennou, ktorá sa objavila medzi rizikovými faktormi aj medzi rizikovými situáciami, je alkohol.

Slovensko je v svetovom rebríčku najväčších konzumentov alkoholu na 9. mieste. (25) Sme tiež 6. v európskom rebríčku úmrtí spôsobených alkoholom. (26)

V posledných rokoch (cca. 2015 až 2018) sa začala zvyšovať spotreba alkoholu na Slovensku. V roku 2018, podľa zistení Štatistického úradu, každý obyvateľ Slovenska skonzumoval 98,5 l rôznych druhov alkoholických nápojov, čo predstavuje medziročný nárast o 2,2 %. V prepočte na čistý alkohol prislúcha každému Slovákov priemerne 8,9 l ročne.

Alkohol je u nás skutočne veľmi rozšírený a alkoholizmus je vážnym problémom. Prečo je o ňom ale dôležité rozprávať aj v súvislosti so sexuálnym obťažovaním? Viaceré štúdie ukazujú, že **alkohol významným spôsobom zvyšuje šancu sexuálneho obťažovania.**

Podľa štúdie Abbey, Zawacki, Buck, Clinton and McAuslan z roku 2001 z univerzity v Michigane 25% amerických žien zažilo sexuálne obťažovanie, vrátane znásilnenia. Z toho až polovica prípadov zahŕňala konzumáciu alkoholu násilníkom, obeťou či oboma. (27) Podľa najnovších dát z roku 2021 až 40% páchatelov násilných trestných činov v Amerike, ktorí skončili vo väzení, páchali tieto násilné činy pod vplyvom alkoholu (28). Pomerovo boli medzi násilnými činmi pod vplyvom alkoholu najviac rozšírené znásilnenia a sexuálne útoky.

- 37% znásilnení a sexuálnych útokov
- 27% útokov zahrňajúcich zbrane či vážne ublíženie na zdraví (aggravated assaults)
- 25% útokov zahrňajúcich menšie zranenia (assaults)
- 15% lúpežných prepadnutí

Brada Bushman a Cooper, H. M. z Iowskej univerzity z roku 1990 vypracovali meta-analýzu 30 experimentálnych štúdií s cieľom zhodnotiť vzťah medzi agresivitou a alkoholom. Výsledkom bolo zistenie, že **alkohol skutočne spôsobuje zvýšenú agresivitu (29)**. Podľa Bushmana alkohol zvyšuje agresivitu u ľudí tzv. nepriamym spôsobom. To znamená, že zmeny, ktoré v osobnosti človeka po jeho požití vykoná, zvyšujú pravdepodobnosť agresívneho správania (konkrétne napríklad znižuje intelektuálne schopnosti). Keď v experimentoch vedci provokovali, frustrovali či robili agresívne narážky voči intoxikovaným ľuďom, mali tieto provokácie oveľa silnejšiu agresívnu odozvu, než u ľudí, ktorí alkohol nepožili.



ALKOHOL NA PRACOVISKU JE ZAKÁZANÝ

Alkohol teda zintenzívňuje agresívne správanie. Odpor voči intoxikovanému násilníkovi môže vyústiť do ešte väčšej agresie. Vysoké promile alkoholu v krvi môže tiež urobiť potenciálnu obeť zraniteľnejšou, keďže nebude schopná efektívne vyjadriť nesúhlas s návrhmi násilníka.

Zmyslom zásad BOZP vo firmách je starať sa o to, aby nedochádzalo k poškodeniu života a zdravia zamestnancov. Je dobré sa zamyslieť, akú rolu pri ochrane života a zdravia zohráva alkohol na pracovisku. Zamestnávateľ má nielen právo, ale aj povinnosť kontrolovať svojich zamestnancov, či nie sú v pracovnom čase pod vplyvom alkoholu, omamných látok alebo psychotropných látok. Túto kontrolnú povinnosť ukladajú zamestnávateľom pracovnoprávne predpisy, napríklad zákon č. 124/2006 Z.z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a o zmene a doplnení niektorých zákonov (ďalej aj „zákon o BOZP“).

Väčšina zamestnávateľov má vo svojich interných predpisoch zadefinovanú nulovú toleranciu na prítomnosť alkoholu v dychu svojich zamestnancov. Tá v praxi znamená, že zamestnancom, ktorým bola dychovou alebo krvnou skúškou zistená prítomnosť alkoholu v dychu alebo v krvi, zamestnávateľ doručí výpoveď alebo okamžité skončenie pracovného pomeru z dôvodu závažného porušenia pracovnej disciplíny.

Alkohol hrá skrátka veľkú rolu v zaistení bezpečného pracovného prostredia. Je však prítomný aj pri iných aktivitách, ktoré nesúvisia nutne s výkonom práce, no predsa sa ich zúčastňujú zamestnanci – teambuildingy a firemné večierky. Neformálne prostredie, kde sa často stierajú hranice medzi súkromným a profesným životom, vyskytuje sa tam často a hojne alkohol – to sú už dva rizikové faktory. Opäť je na zváženie, ako chce zamestnávateľ svojim pracovníkom vytvoriť bezpečné prostredie. Možností je niekoľko – napríklad pouvažovať nad nealkoholickým variantom teambuildingu; či v rámci prevencie naplánovať pred večierkom poradu, kde sa zamestnancom pripomenú zásady správania na pracovisku.





5. AKČNÝ PLÁN

Plánovanie stratégie DE&I (Diversity, Equity and Inclusion) musí začať alebo mať aspoň podporu u vedenia firmy. Čo môže robiť človek na manažérskej pozícii, v roli personalistu alebo bežného zamestnanca, ak chce urobiť zo svojho pracoviska inkluzívnejšie miesto?

AKČNÝ PLÁN Z POZÍCIE MANAŽÉRA/KY

Overiť si, či je organizácia vedená inkluzívne, pomôže nasledujúci set otázok (alebo **6 Cs**: Cognizance, Curiosity, Courage, Cultural Intelligence, Commitment, Collaboration) (30):

- **UVEDOMENIE SI** - sú si lídri vedomí svojho vlastného správania a predsudkov?
- **ZVEDAVOSŤ** - sú lídri otvorení spätnej väzbe a majú skutočnú túžbu poznať vlastných ľudí?
- **ODVAHA** - hovoria lídri otvorene o zakorenených problémoch vo vlastnej organizácii a snažia sa ich riešiť?
- **KULTÚRNA INTELIGENCIA** - rešpektujú lídri kultúrne rozdiely a prispôbujú im spôsob motivácie ľudí k výkonu?
- **ZÁVÄZOK** - demonštrujú lídri verejný záväzok k diverzite a inklúzii, organizačným hodnotám a kultúre?
- **SPOLUPRÁCA** - vytvárajú a posilňujú lídri diverzné tímy pre lepšiu spoluprácu a inovácie?

Diverzita a inklúzia je obchodná stratégia, nie HR program.

Nápomocným zdrojom pre vrcholový manažment z hľadiska implementovania DE&I stratégie je publikácia *Gender Balance and Inclusive Cultures, The Guide for CEOs* od organizácie *The B Team*. Obsahuje podrobný popis procesov Strategy, Operations, Advocacy vrátane konkrétnych príkladov z praxe. (31)

Okrem toho obsahuje 2 praktické checklisty:

GOOD PRACTICE CHECKLIST

- 1 ▶ Ambitious and public goals set for achieving gender balance in the boardroom, executive and senior management teams and overall workforce.
- 2 ▶ Key performance indicators established for gender and diversity, with a focus on: board representation, representation by employee category and equal pay for equal work.
- 3 ▶ Progressive, gender-neutral paid parental leave policy that extends beyond legal requirements.
- 4 ▶ Flexible work policy and culture that supports flexible and remote work.
- 5 ▶ Equal access to training, mentorship, sponsorship and promotion opportunities for all employees.
- 6 ▶ Recruitment strategies aimed at diversifying hiring and overcoming bias in the process.
- 7 ▶ Gender lens applied to investment decisions and Corporate Venture Capital (CVC). Special focus and support given to women founders and diverse leadership.
- 8 ▶ Consideration of and commitment to gender balance, safety and inclusion throughout the supply chain.
- 9 ▶ Procurement policies that actively seek partnerships with firms that are owned and operated by women or individuals from marginalized communities.
- 10 ▶ Systems and policies in place for the reporting of grievances without retaliation and holding perpetrators accountable for their actions; no forced arbitration in cases of sexual harassment; and active efforts to prevent harassment and violence both within the workplace and at work functions.

Zdroj: *The B Team*

5 QUESTIONS FOR CEOs TO ASK

- 1 ▶ Do we set ambitious goals for gender balance and diversity, measure progress each year and hold ourselves accountable for change?
- 2 ▶ Are the board and senior management team sufficiently diverse? If not, what is the plan to make it so?
- 3 ▶ Do we source from a diverse set of suppliers and do our procurement guidelines include anti-discrimination policies?
- 4 ▶ Do we have processes in place to combat bias in hiring, promotion, performance evaluation and opportunity allocation?
- 5 ▶ Do I personally hire, mentor and sponsor people who are different from me?

Zdroj: *The B Team*

Jedným z nástrojov, ako merať zrelosť firmy v oblasti D&I, je Diversity & Inclusion Maturity Model (32)

Od dodržiavania zásad D&I k zrelosti

Model vyspelosti diverzity a inklúzie

Základná úroveň

Dodržiavanie zásad:

- dodržiavanie legislatívnych a regulačných požiadaviek na lokálnej úrovni;
- poskytovanie rovnosti príležitostí;
- zameranie sa na stratégiu.

Pokročilý

Ocenenie diverzity:

- identifikácia významu diverzity;
- zvyšovanie povedomia o diverzite;
- komunikácia ekonomických výhod;
- budovanie zapojenia členov organizácie;
- vybudovanie diverznej vzorky kandidátov.

Stredná úroveň

Integrácia inklúzie:

- zameranie sa na vytváranie inkluzívnej kultúry prostredníctvom:
 - manažmentu
 - zodpovednosti
 - merania;
- poháňaní hodnotami;
- vytvorenie D&I riadenia.

Zrelý

Podpora vedenia:

- D&I ako základná obchodná kompetencia;
- zabudovanie D&I do integrovaných HR a biznis systémov a procesov;
- kultúrna inteligencia.

Svetová úroveň

Inovativnosť:

- D&I infraštruktúra, ktorá podporuje globálne a lokálne iniciatívy;
- uznanie ako svetová špička v D&I oblasti;
- zjednotené budovanie značky interne aj externe;
- presvedčenie, že D&I spúšťa inovácie.

Na Slovensku je možnosť verejne demonštrovať svoj záväzok voči inklúzii na pracovisku prostredníctvom signatárstva v **Charte diverzity**, ktorú podpísalo už vyše 100 firiem. Okrem neformálneho záväzku ťažia z možnosti výmeny osvedčených postupov a prístupu k vzdelávaniu svojich kľúčových zamestnancov v tejto oblasti. Charta je iniciatívou združenia Business Leaders Forum a jej administrátorom je Nadácia Pontis.

V októbri 2021 predstavila Charta diverzity projekt **Index diverzity**, ktorý meria zastúpenie, zdroje a ich zužitkovanie v organizácii. A tak, prostredníctvom dotazníka vyhodnocuje úroveň zrelosti firmy v oblasti D&I v percentách. (33)

Oblasti indexu diverzity sú:

- všeobecná podpora diverzity;
- rodová diverzita;
- vek;
- LGBTI;
- etnicita a náboženstvo.

Príklady otázok:

Zastúpenie

Tabuľka 1 Matica pre zastúpenie znevýhodnených skupín

Podiel v %	Celkový zamestnancov	počet	Vrcholový manažment	Stredný manažment
Podiel žien				
Podiel žien vo veku nad 55 rokov				
Podiel matiek s deťmi do 6 rokov				
Podiel osôb vo veku nad 55 rokov				
Podiel osôb so zdravotným znevýhodnením				
Podiel absolventov				
Podiel osôb z iných etnických alebo náboženských skupín				

Zdroje

Tabuľka 2 Matica pre odmeňovanie znevýhodnených skupín

	Celkom	Vrcholový manažment	Stredný manažment
Priemerná mzda (hod, eur)			
Priemerná mzda mužov (hod, eur)			
Priemerná mzda žien (hod, eur)			
Rodový mzdový rozdiel (v %, vyjadrených ako % hodinovej mzdy žien z hod. mzdy mužov)			
Priemerná mzda osôb so zdravotným postihnutím (hod, eur)			
Mzdový rozdiel (v %, vyjadrených ako % hod. mzdy osôb so ZP z priemernej hod. mzdy)			
Priemerná mzda osôb vo veku 55+ (hod, eur)			
Vekový mzdový rozdiel (v %, vyjadrených ako % hod. mzdy osôb vo veku nad 55 z priemernej hod. mzdy)			
Priemerná mzda žien vo veku 55+ (hod, eur)			
Vekový rodový mzdový rozdiel (v %, vyjadrených ako % hod. mzdy žien vo veku nad 55 z priemernej hod. mzdy mužov vo veku nad 55)			

Zdroj: Charta diverzity

Možnosti výsledkov:

Diversity champion	Pri dosiahnutí viac ako 75% celkového bodového hodnotenia (t.j. 75 a viac bodov) je možné považovať za vynikajúci výsledok v riadení diverzity.
Diversity pioneer	Pri rozsahu bodov 50 až 75 ide o dobrý výsledok s možnosťou rastu.
Diversity explorer	Rozsah 25 až 50 bodov poukazuje na snahu v určitých oblastiach, ale s rezervami a veľkou možnosťou rastu.
Diversity beginner	Rozsah do 25 bodov ukazuje, že ide o firmu s začiatočnými skúsenosťami a s enormnou možnosťou rastu.

Zdroj: Charta diverzity

Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny vypracováva metodiku k rodovému auditom dostupným pre firmy v blízkej budúcnosti, a to v rámci projektu Rodová rovnosť na pracovisku. (34)

Pre výskumné a vzdelávacie inštitúcie uchádzajúce sa o granty v rámci programu *Horizon Europe* Európska Únia zaviedla povinnosť žiadateľov mať vypracovaný tzv. *Gender Equality Plan (GEP)*. S jeho prípravou slovenským inštitúciám pomáha Centrum vedecko-technických informácií SR. (35)



AKČNÝ PLÁN Z POZÍCIE PERSONALISTU/KY

Vnímanie aktivít svojho zamestnávateľa (Slovensko)

Podporuje podľa Vášho názoru váš aktuálny zamestnávateľ
proaktívne rôznorodosť / diverzitu na pracovisku?



■ Určite nie ■ Skôr nie ■ Neviem ■ Áno, čiastočne ■ Áno, úplne

Zdroj: Paylab

D&I kontrolný zoznam (36)

- Má organizácia formálnu D&I stratégiu? Je robustná, merateľná a previazaná s cieľmi organizácie?
- Podporuje verejne vrcholový manažment D&I iniciatívu? Sú zapojení a angažovaní do procesu?
- Dostávajú lídri koučing v oblasti D&I a zároveň koučujú iných?
- Rozumie organizácia zloženiu svojej pracovnej sily?
- Identifikuje a podporuje organizácia diverzitných zamestnancov?
- Je rozmanitý talent schopný rozoznať mentorov a vzory jemu podobné na všetkých úrovniach organizácie?
- Vyžaduje organizácia, aby personalisti prezentovali rôznorodú vzorku kandidátov?
- Má organizácia stratégiu pre udržanie talentov? Ak áno, zameriava sa tiež špecificky na rozmanité talenty?
- Ako sú výsledky v oblasti D&I merané, zaznamenávané a komunikované?
- Ako je D&I použitá na promovanie značky a reputácie organizácie?

Firemné vzdelávanie v oblasti inklúzie:

- *by malo byť šité na mieru každej cieľovej skupine* (manažéri, personalisti, zamestnanci, prípadne rôzne skupiny zamestnancov);
- *malo by viesť k zmene* (nemerať len účasť, ale i dopad) a to vo firme schopnosti zamestnancov identifikovať a správne adresovať jednotlivé nevedomé predsudky;
- *sa začína osvetou*, pokračuje normalizovaním existencie predsudkov, budovaním zvyku "vypínať autopilota" pri rozhodovaní sa a eliminácii predsudkov z firemného života;
- *by malo postupne pokrývať široké spektrum diverzity zamestnancov* podľa priorít nastavených v D&I stratégií: rodových, vekových, rasových, etnických, národnostných, podľa sexuálnej orientácie, náboženstva, fyzického znevýhodnenia atď.

Dôležité je aj firemné vzdelávanie v oblasti **kultúrnej inteligencie**, obzvlášť pokiaľ zamestnanci interagujú s kolegami alebo partnermi z iných krajín. Medzikultúrne zručnosti by mali byť zaradené do kompetenčného modelu. Ich úroveň by si mal zamestnávateľ overovať kontinuálne, prípadne už pri náborovom procese, nastaviť programy internej mobility na báze medzikultúrnych zručností a využívať kultúrnu diverzitu ako strategický nástroj (37).

TIP: Praktickým a užitočným nástrojom sú checklisty pre personalistov/manažérov, týkajúce sa náboru zamestnancov od jeho plánovania, uverejnenia ponuky, fázy screeningu cez proces pohovorov, výberu, až po akčné kroky nasledujúce po náboře. (38)

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA

GENERALI

V Generali sa snažíme pracovať so skupinami žien na rôznych úrovniach. Jedným z projektov je práca s talentovanými ženami na lokálnej, regionálnej aj skupinovej úrovni. **Cieľom projektu je zvyšovanie podielu žien na manažérskych pozíciách.** Na lokálnej úrovni sme si prizvali na pomoc aj občianske združenie Aj ty v IT, ktoré nám pomohlo otvoriť hlbšie tému žien na manažérskych pozíciách. Na manažérskych pozíciách v Generali na Slovensku máme už 42 % - ný podiel žien.

Druhou cieľovou skupinou sú ženy (resp. nie len ženy, ale všetci rodičia na materskej a rodičovskej dovolenke), ktorým sa venujeme počas tohto obdobia. Zmysluplne ich zapájame do firemných aktivít, zapájame ich do projektov počas ich MD/RD. Aj v tomto sa chceme zlepšovať a aj preto sme u nás zorganizovali workshop Rodič v zamestnaní – nevýhoda alebo príležitosť.

AKČNÝ PLÁN Z POZÍCIE ZAMESTNANCOV

Inklúzia sa týka všetkých, pretože aj keď sme teraz súčasťou väčšiny, v budúcnosti sa človek veľmi ľahko môže ocitnúť na okraji alebo jednoducho zostarne a bude čeliť najrozšírenejšej diskriminácii na slovenských pracoviskách - tej vekovej. A to už od veku 50 rokov. Čo môže robiť jednotlivec, aby prispel k inkluzívnejšiemu pracovnému prostrediu?

Sebahodnotenie - na základe matice otázok (nižšie) si overiť, kde má medzery.

Vzdelávať sa - pokiaľ neposkytuje vzdelávanie firma, tak svojpomocne.

Tréning - uplatňovať naučené princípy v praxi - zdržiavať sa správania založenom na predsudkoch, zastať sa utláčaných, pomôcť edukovať kolegov, požadovať podobné vzdelávanie od manažmentu spoločnosti, prijímať a rešpektovať kolegov, ktorí sa od väčšiny líšia a podobne.

Máte inkluzívne myslenie? (39)

	NIKDY	OBČAS	ČASTO	STÁLE
Aktívne počúvanie 1. Keď sa rozprávam s niekým, kto má opačný názor ako ja, viem sa sústrediť na porozumenie toho, čo mi hovorí, skôr než rozmýšľať nad tým, čo mu odpoviem. 2. V konverzácií s inými sa kladením objasňujúcich otázok a parafrázovaním toho, čo som počul/a, uistujem, že rozumiem správne.				

Knižné tipy:



Pokračovanie testu:

Máte inkluzívne myslenie? (39)

	NIKDY	OBČAS	ČASTO	STÁLE
<i>Rozpoznanie skreslení</i> 1. Uvedomím si, ak automaticky niekoho hodnotím a viem sa vedome rozhodnúť, ako môj úsudok ovplyvňuje moje správanie. 2. Rozumiem tomu, ako sú moje pocity o istej skupine v spoločnosti založené na spôsobe mojej socializácie a na tom, ako sú tieto skupiny vo všeobecnosti spoločnosťou vykreslené.				
<i>Kritické myslenie</i> 1. Ak počujem niečo negatívne o iných ľuďoch alebo o istej skupine v spoločnosti, predtým ako si vytvorím názor, sa stále ubezpečím, že som sa na to pozrel/a aj z inej perspektívy. 2. Keď mám urobiť rozhodnutie, viem sa na situáciu pozrieť z rozličných uhlov pohľadu.				
<i>Empatia</i> 1. Keď pracujem v tíme a niekto nedodá časť práce, snažím sa porozumieť tomu, prečo mohol/la mať problém dodať svoju časť. 2. Ak nesúhlasím s tým, ako rozhodol kolega, skúsím sa na situáciu pozrieť z iného uhla pohľadu.				

Pokračovanie testu:

Máte inkluzívne myslenie? (39)

	NIKDY	OBČAS	ČASTO	STÁLE
<i>Interpersonálna komunikácia</i> 1. Ak stretnem niekoho, kto nerozpráva lokálnym jazykom úplne plynule, viem ľahko adaptovať svoj komunikačný štýl tak, by mi daná osoba ľahšie rozumela. 2. Ak sa mi účastník programu zverí s problémom nepriamym spôsobom, som schopný/á porozumieť, čo sa mi snaží povedať a nájsť riešenie.				
<i>Otvorenosť</i> 1. Keď pracujem v tíme, som otvorený/á spätnej väzbe a návrhom aj vtedy, ak už mám jasnú víziu o tom, ako chcem urobiť veci. 2. Ak dostanem napomenutie za vyslovenie niečoho necitlivým spôsobom, ospravedlím sa a bez váhania sa opravím.				
<i>Seba-uvedomenie</i> 1. V interakcii s inými si uvedomujem, ako moje rôzne identity ovplyvňujú moju perspektívu. 2. V konfliktných situáciách som schopný/á uvedomiť si, aké sú moje pocity a potreby.				

Pokračovanie testu:

Máte inkluzívne myslenie? (38)

	NIKDY	OBČAS	ČASTO	STÁLE
<i>Solidarita</i> 1. Ak počujem o marginalizovanej skupine bojujúcej za svoje práva, snažím sa počúvať a porozumieť tomu, ako ich môžem podporiť. 2. V situácii, kde mám viac privilégií ako ostatní ľudia v miestnosti, počúvam viac ako rozprávam a snažím sa nezaberať priveľa priestoru.				
<i>Tolerancia nejednoznačnosti</i> 1. Ak sa rozprávam s inými ľuďmi, rozumiem tomu, že rozličné perspektívy môžu byť rovnako platné, ak aj nie sú moje. 2. Dokážem pracovať na projekte bez toho, aby som musel/a neustále rozumieť každému kroku alebo úlohe všetkých ľudí, ktorí budú do projektu zapojení.				
<i>Porozumenie a ocenenie rôznorodosti</i> 1. Keď pracujem v tíme ľudí s rozličnými identitami a pozadím, rozumiem tomu, ako naša rozdielnosť ovplyvňuje našu perspektívu a interakcie. 2. Keď pracujem v skupine, som hlboko presvedčený/á, že rozdielne perspektívy a názory obohacujú procesy a interakcie.				

POUŽITÉ ZDROJE

1. MINISTERSTVO PRÁCE SOCIÁLNYCH VECÍ A RODINY. (2014) Celoštátna stratégia rodovej rovnosti v Slovenskej republike. (online). [cit-2021-9-1]. Dostupné na: http://www.aspekt.sk/sites/default/files/celostatna_strategia.pdf
2. EURÓPSKA KOMISIA. (2021) Stratégia rodovej rovnosti. Úspechy a kľúčové oblasti činnosti. (online). [cit-2021-9-1]. Dostupné na: https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_sk
3. LOVDATA. (2017) Act relating to equality and a prohibition against discrimination (Equality and Anti-Discrimination Act). (online). [cit-2021-9-1]. Dostupné na: https://lovdata.no/dokument/NLE/lov/2017-06-16-51#KAPITTEL_4
4. MCKINSEY&COMPANY. (2020). Diversity wins: How inclusion matters. (online). [cit-2021-9-5]. Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
5. NEUROLEADERSHIP INSTITUTE. Interné prednáškové materiály.
6. LEVEL PLAYING FIELD INSTITUTE. (2007). The Cost of Employee Turnover Due Solely to Unfairness. (online). [cit-2021-9-5]. Dostupné na: <https://www.smash.org/wp-content/uploads/2015/05/cl-executive-summary.pdf>
7. Príklad vnútropodnikového prieskumu angažovanosti organizovaného tímom Ženský algoritmus o.z. v nadnárodnej spoločnosti v roku 2020.
8. UNC SCHOOL OF GOVERNMENT. (2021). Cognitive Bias Codex. (online). [cit-2021-9-5]. Dostupné na: https://www.sog.unc.edu/sites/www.sog.unc.edu/files/course_materials/Cognitive%20Biases%20Codex.pdf
9. CHEIS WELLER. (2019). The 5 Biggest Biases That Affect Decision-Making. (online). [cit-2021-9-5]. Dostupné na: <https://neuroleadership.com/your-brain-at-work/seeds-model-biases-affect-decision-making/>
10. LEAN IN. (2021). 50 Ways To Fight Bias. (online). [cit-2021-9-5]. Dostupné na: <https://leanin.org/50-ways-to-fight-gender-bias>
11. BE-ID HUMAN. (2021). Objavte silu diversity a inklúzie DIVE- IN hrou. (online). [cit-2021-9-5]. Dostupné na: <https://www.beidhuman.com/divein>
12. EQUAL REALITY. (2021). Everyday Ilusion. (online). [cit-2021-10-10]. Dostupné na: <https://equalreality.teachable.com/p/everyday-inclusion>
13. PWC. (2021). HeForShe - Bulding Gender IQ. (online). [cit-2021-10-10]. Dostupné na: http://genderiq.pwc.com/story_html5.html
14. PWC. (2017) Winning the fight for female talent. How to gain the diversity edge through inclusive recruitment. (online). [cit-2021-9-20]. Dostupné na: <https://www.pwc.com/gx/en/about/diversity/iwd/iwd-female-talent-report-web.pdf>
15. SANDBERG, S., SCOVELL, N.(2013). Lean in: women, work, and the will to lead. First edition. New York: Alfred A. Knopf.
16. GENDER DECODER. (2021). Finding subtle bias in job ads. (online). [cit-2021-9-30]. Dostupné na: <http://gender-decoder.katmatfield.com/>
17. YOUTUBE. (2018). Website Accessibility with equalweb. (online). [cit-2021-9-30]. Dostupné na: <https://youtu.be/n8BXZvyCJeg>
18. CHROME GOOGLE. (2021). Unbias Me. (online). [cit-2021-9-30]. Dostupné na: <https://chrome.google.com/webstore/detail/unbias-me/bghhadboobnoikppffdojcebigmcmam>
19. GOLDIN, C., & ROUSE, C. (2000). Orchestrating Impartiality: The Impact of " Blind" Auditions on Female Musicians. The American Economic Review, 90(4), 715-741.
20. SERAMOUNT. (2018) Eliminating bias in the hiring process with a focus on blind resumes. (online). [cit-2021-9-2]. Dostupné na: https://seramount.com/sites/diversitybestpractices.com/files/attachments/2018/06/research_report_eiminating_bias_in_the_hiring_process_with_a_focus_on_blin_d_resumes.pdf

POUŽITÉ ZDROJE

21. KUNCEL, N. R., ONES, D. S., KLIEGER, D. M. (2014). In Hiring, Algorithms Beat Instinct. (online). [cit-2021-9-2]. Dostupné na: <https://hbr.org/2014/05/in-hiring-algorithms-beat-instinct>
22. MINISTERSTVO FINANCII SR. (2021) (online). [cit-2021-10-2]. Dostupné na: <https://www.mfsr.sk/files/archiv/5/Kolkostojidieta.pdf>
23. COUNCIL OF EUROPE. (2021). Sexizmus? Otestujte sa kvízom. (online). [cit-2021-9-20]. Dostupné na: <https://www.coe.int/sk/web/human-rights-channel/stop-sexism-quiz>
24. IVPR. (2021). Ako pristupovať k sexuálnemu obťažovaniu na pracovisku? (online). [cit-2021-9-20]. Dostupné na: <https://ivpr.gov.sk/ako-pristupovat-k-sexualnemu-obtazovaniu-na-pracovisku-prirucka-pre-zamestnavatelov/>
25. WORLD POPULATION REVIEW. (2021). Alcoholism By Country 2021. (online). [cit-2021-10-20]. Dostupné na: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/alcoholism-by-country>
26. WHO EUROPE. (2019). Status report on alcohol consumption, harm and policy responses in 30 European countries 2019. (online). [cit-2021-10-20]. Dostupné na: https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0019/411418/Alcohol-consumption-harm-policy-responses-30-European-countries-2019.pdf
27. ABBEY, A., et al. (2001). Alcohol and sexual assault. Alcohol Research & Health, 25.1: 43.
28. GALBICSEK, C. (2021). Alcohol - Related Crimes. (online). [cit-2021-10-20]. Dostupné na: <https://www.alcoholrehabguide.org/alcohol/crimes/>
29. BUSHMAN, B.J. & COOPER, H. M. (1990) Effects of alcohol on human aggression: An integrative research review. Psychological Bulletin, 107(3), 341-354.
30. DELOITTE. (2016) The six signature traits of inclusive leadership. (online). [cit-2021-10-20]. Dostupné na: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html>
31. THE B TEAM. (2020). Gender balance and inclusive cultures. A Guide for CEOs. (online). [cit-2021-10-20]. Dostupné na: <https://bteam.org/assets/reports/The-B-Team-CEO-Guide-on-Gender-Balance-and-Inclusive-Cultures.pdf>
32. CHARMAN, CH., HOWES, J., GOLDEN, D. (2015). Mercer webcast. When employees thrive. Solving your Gender Pay Gap and Delivering the Business Benefits of Diversity. (online). [cit-2021-10-20]. Dostupné na: <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/webcasts/when-employees-thrive-holistic-approach-to-diversity-and-Inclusion-mercer.pdf>
33. CHARTA DIVERZITY. Interné zdroje.
34. MINISTERSTVO PRÁCE, SOCIÁLNYCH VECÍ A RODINY. (2021) (online). [cit-2021-10-20]. Dostupné na: <https://www.employment.gov.sk/sk/ministerstvo/projekty/narodny-projekt-rodova-rovnost-pracovisku/tlacove-spravy/rodova-rovnost-pracovisku.html>
35. ERA. (2021). Rodová rovnosť. (online). [cit-2021-10-20]. Dostupné na: <https://eraportal.sk/eraportal/rodova-rovnost>
36. BERSIN, J. (online). [cit-2021-10-20]. Dostupné na: <https://joshbersin.com/research/diversity-leadership-culture/>
37. CULTURAL BRIDGE (2019) <https://culturalbridge.sk/>
38. DETTA JONES. (2021). The inclusive manager's hiring checklist. (online). [cit-2021-10-20]. Dostupné na: <https://deettajones.com/wp-content/uploads/2019/07/DeEtta-Jones-Inclusive-Managers-Hiring-Checklist.pdf>
39. SALTO - YOUTH. (2021). Inclusion and diversity. (online). [cit-2021-10-20]. Dostupné na: <https://www.salto-youth.net/rc/inclusion/>

AUTORKY

LENKA HLINKOVÁ je výkonnou riaditeľkou neziskovej organizácie Ženský algoritmus, ktorá sa zameriava na otázky rodovej rovnosti a inklúzie v oblasti IT a manažmentu. Je autorkou knihy s rovnomenným názvom a misiou. Lenka Hlinková má inžiniersky titul z ekonómie a 14-ročnú skúsenosť v oblasti projektového manažmentu softvérového vývoja. Posledných šesť rokov poskytuje konzultácie v oblasti diverzity a inklúzie pre korporátne spoločnosti a v súčasnosti pôsobí aj ako Externá expertka pre rodovú rovnosť na Ministerstve práce, sociálnych vecí a rodiny.

MIROSLAVA KULKOVÁ je v súčasnosti výskumnou asistentkou v interdisciplinárnom výskumnom centre VITRI v Prahe. Získala doktorát na Karlovej univerzite v Prahe v oblasti medzinárodných vzťahov. Uskutočnila nezávislý výskum, v ktorom robila interview s 26-timi vysoko postavenými politikmi Balkánu, a taktiež participovala na medzinárodnom výskume v Kosove. Je odborníčkou na kvalitatívny výskumný dizajn, ktorý vyučovala na Karlovej univerzite. Spolupracuje s neziskovou organizáciou Ženský algoritmus, kde pôsobí ako lektorka pre témy diverzity, inklúzie a kritického myslenia.

SIMONA ŠIMOVIČOVÁ je PhD. študentkou na Ekonomickej fakulte Technickej univerzity v Košiciach. V dizertačnej práci sa zameriava na oblasť rodovej rovnosti, špecificky v oblasti verejnej správy. Je taktiež členkou tímu v neziskovej organizácii Ženský algoritmus, kde koordinuje projekty v oblasti diverzity a inklúzie.

KATARÍNA TRNOVÁ je PR & marketing manažérka s 10-ročnou praxou. Aktuálne sa zameriava na oblasť Employer branding v jednej z nadnárodných korporácií. Skúsenosti má s vedením tímov i s prácou v médiách. Dlhodobu spolupracuje s neziskovou organizáciou Ženský algoritmus, kde koordinuje marketing, event management a moderuje.

MIROSLAVA SUČOVÁ VERNARSKÁ je dátová vedkyňa. V priebehu svojej kariéry pracovala prevažne na projektoch zameraných na testovanie hypotéz a prediktívnu analytiku. V minulosti pôsobila v akademickom prostredí. Získala doktorát v oblasti psychológie, na tému medzikultúrnych a osobnostných aspektov používania a porozumenia figuratívneho jazyka. Táto kombinácia skúsenosti z nej robí špecialistu v oblasti porozumenia dát a ich vizualizácie, štatistických analýz a budovaní prediktívnych modelov. Ako členka tímu neziskovej organizácie Ženský algoritmus je zodpovedná hlavne za analýzu dát z rôznych zdrojov, ich vizualizáciu a otázky výskumu vo všeobecnosti.

Páčila sa vám táto príručka?

Zostaňte v obraze a prihláste sa na odber nášho newslettera na stránke www.leanin.sk.

