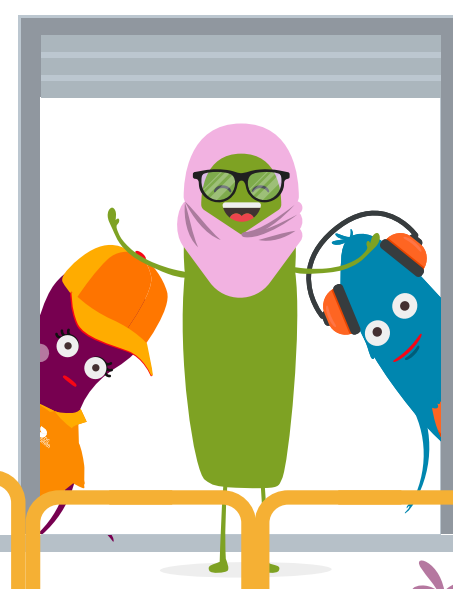
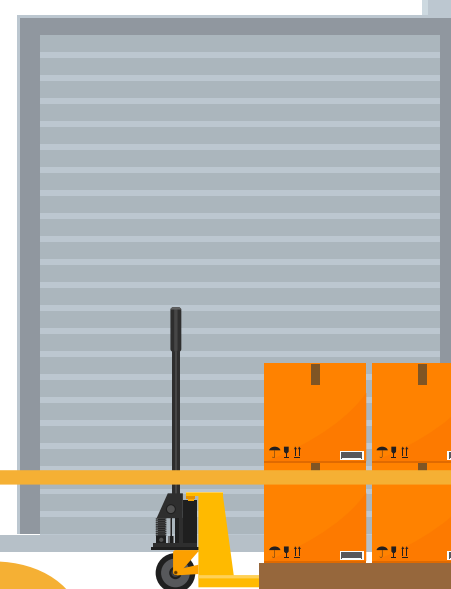
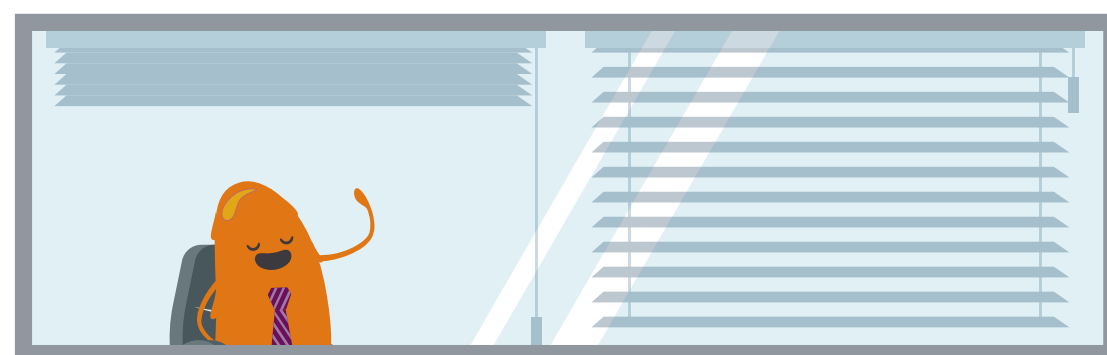




# Sprievodca manažéra diverzitou, spravodlivosťou a inklúziou



# Obsah

---

- 01 Na čo slúži táto príručka?
- 02 Slovník pojmov k diverzite, spravodlivosti a inklúzii
- 03 DEI (Diversity, Equity, Inclusion) v spoločnosti DS Smith
- 04 Inkluzívny jazyk
- 05 Inkluzívne riadenie
- 06 Ako môžem zamestnať pestrejší tím?
- 07 Ako sa stať inkluzívnym lídrom?
- 08 Ako v tíme vytvoriť pocit spolupatričnosti?
- 09 Ako rozpoznať a riešiť mikroagresie?
- 10 Ako porozumieť svojim vlastným predsudkom?





# 01

Na čo slúži táto príručka?

# Úvod

---

Táto príručka bola zostavená s cieľom pomôcť manažérom dozvedieť sa viac o diverzite, spravodlivosti a inklúzii (Diversity, Equity and Inclusion, DEI) v spoločnosti DS Smith a o tom, ako podporovať kultúru inklúzie vo svojich tímoch.

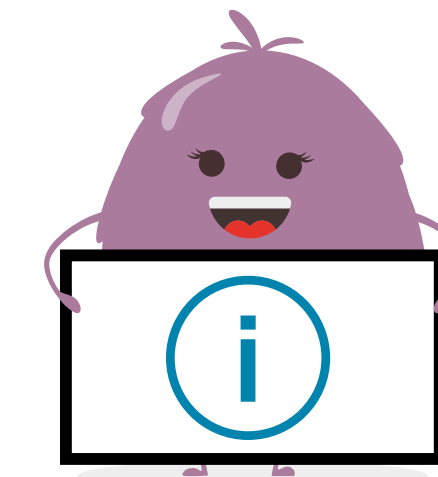
Byť inkluzívnym líniovým manažérom je dôležitou súčasťou efektívneho riadenia vášho tímu v súlade so štandardmi riadenia spoločnosti DS Smith.

Obsah tejto príručky bol vypracovaný na základe spätnej väzby získanej počas stretnutí s vedúcimi pracovníkmi a zahŕňa témy, o ktorých sa vedúci pracovníci chceli dozvedieť viac.

## Táto príručka zahŕňa



Slovník  
bežných  
pojmov DEI

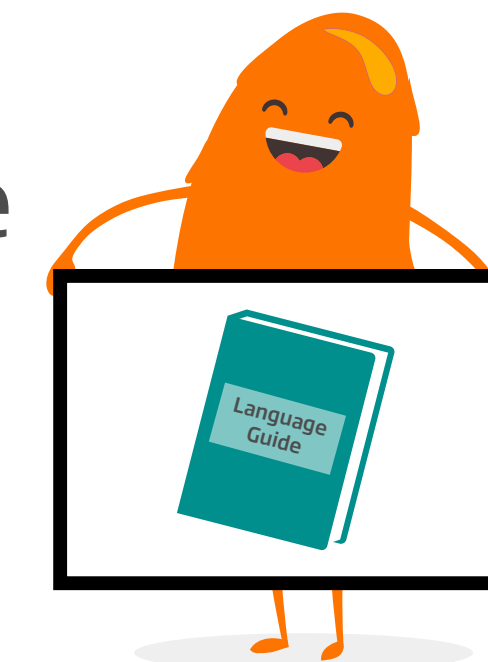


Informácie,  
ktoré pomáhajú  
manažérom v  
inkluzívnom riadení

Informácie  
o DEI v  
spoločnosti  
DS Smith



Usmernenie  
týkajúce sa  
jazyka





# 02

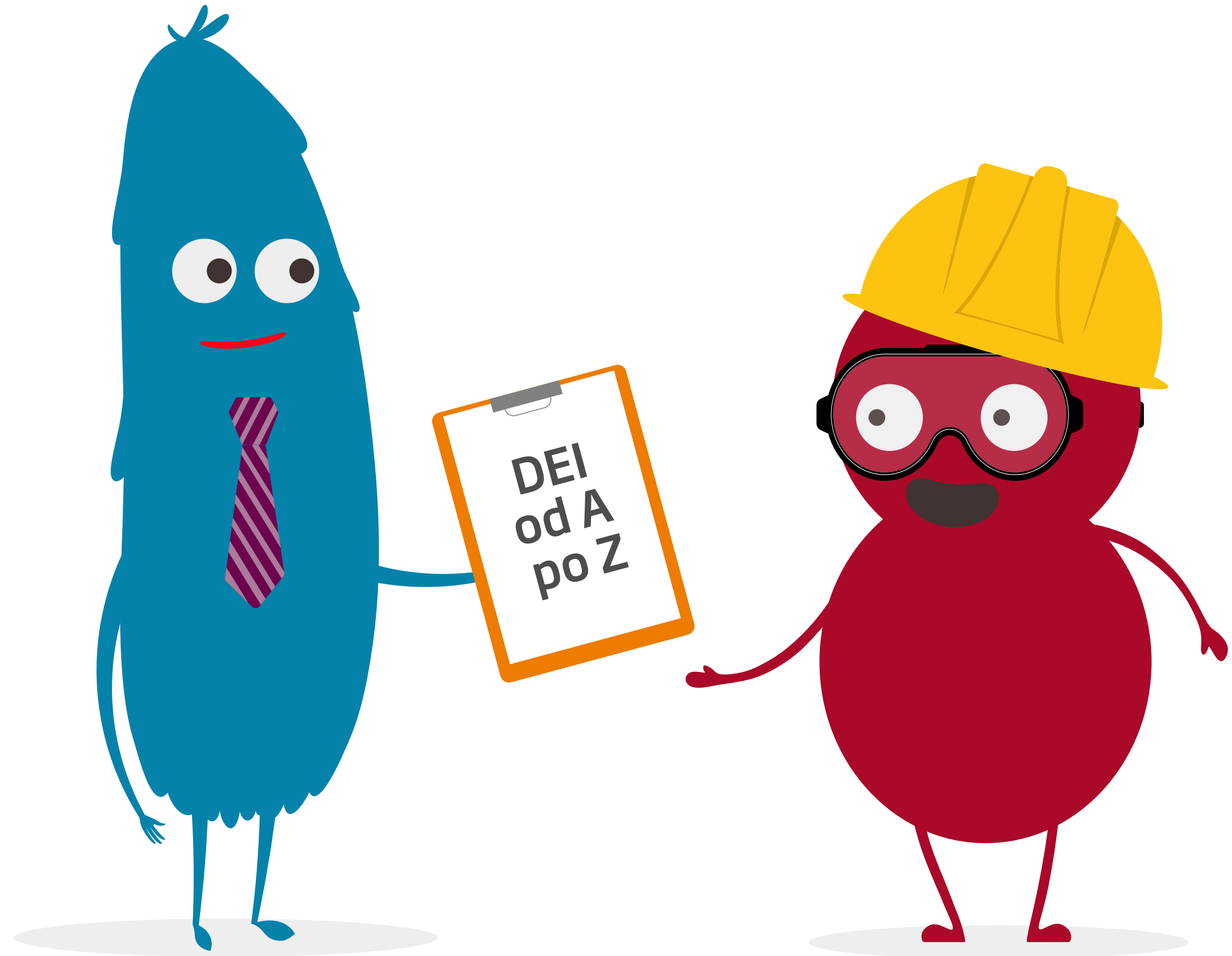
## Slovník pojmov o diverzite, spravodlivosti a inklúzii

# Slovník

---

Pripravili sme slovník pojmov a jazyka, ktoré sa bežne používajú pri diskusii o diverzite, spravodlivosti a inklúzii.

Je potrebné poznamenať, že význam týchto slov sa môže časom meniť a vyvíjať.





# Slovník

---

## Aktívne siete

Dobrovoľné, kolegami vedené skupiny vytvorené na základe spoločného záujmu, identity alebo neformálnej príslušnosti. V závislosti od organizácie môžu aktívne siete zohrávať rôzne úlohy vrátane:

- poskytnutia pocitu spolupatričnosti a podpory v rámci organizácie,
- umožnenia vypočutia nedostatočne zastúpených hlasov,
- pôsobenia ako spojenie s externými komunitami,
- podpory kariérneho rozvoja talentovaných menších,
- poskytnutia príležitostí pre členov na získanie prístupu k vedeniu,
- spolupráce pri náboroch s cieľom získať rôznorodé talenty,
- poskytnutia informácií o produktoch a službách.

V iných organizáciách sa niekedy nazývajú aj zamestnanecké skupiny.

## Spojenec

Spojenec je osoba, ktorá aktívne podporuje kultúru inklúzie. Spojenec, bez ohľadu na vlastnú etnickú príslušnosť, sexualitu, náboženstvo alebo schopnosti, si uvedomuje, že môže a chce vyvinúť spoločné úsilie, aby pochopil prekážky, ktorým čelia marginalizované skupiny.

## Spojenectvo

Konanie jednotlivcov podporujúce a obhajujúce nedostatočne zastúpené alebo marginalizované skupiny, aj keď sami nie sú súčasťou tejto skupiny.

## Príslušnosť

Príslušnosť na pracovisku sa vzťahuje na každodenné skúsenosti, ktoré jednotlivcov uisťujú, že sú súčasťou kolektívu a že ich každý akceptuje takých, akí sú.

## Rozdiel medzi rovnosťou a spravodlivosťou

Rovnosť znamená, že na pracovisku by sa malo s každou osobou zaobchádzať rovnako. Spravodlivosť znamená vedomie, že niektorí členovia tímu prichádzajú každý deň do práce s rôznymi požiadavkami, ktorým je potrebné sa prispôbiť, aby sa s týmito osobami zaobchádzalo rovnako.

Príkladom je prijatie nového zamestnanca so zrakovým postihnutím, ktorý si vyžiadal špecializovaný softvér pre svoj notebook. Rovnosť by znamenala zakúpenie tohto softvéru pre všetkých, čo by bolo zbytočné, pretože nie všetci zamestnanci ho potrebujú alebo chcú. Ak sa však snažíte o spravodlivosť, zakúpili by ste softvér pre nového zamestnanca, aby ste zabezpečili, že bude mať všetko, čo potrebuje na svoju prácu.

## Diskriminácia

Nespravodlivé zaobchádzanie alebo zaobchádzanie založené na predsudkoch s rôznymi kategóriami ľudí na základe rasy, veku, pohlavia, zdravotného postihnutia a iných chránených charakteristík.

# Slovník

---

## Diverzita

Diverzita (rozmanitosť) je škála ľudských črt prítomných v organizácii. Patrí sem okrem iného rasa, etnický pôvod, pohlavie, rodová identita, sexuálna orientácia, vek, sociálna trieda, fyzické alebo mentálne schopnosti, náboženský alebo etický hodnotový systém, národnostný pôvod a politické presvedčenie. Zahŕňa aj rôznorodé myslenie a neurodiverzitu.

## Zamestnanecká skupina (Employee Resource Group)

Zamestnanecké skupiny (Employee Resource Group, ERG) sú dobrovoľné skupiny vedené zamestnancami, ktorých cieľom je podporovať rozmanité a inkluzívne pracovisko. V spoločnosti DS Smith skupiny ERG nazývame aktívne siete. Ďalšími názvami používanými v iných organizáciách sú siete zamestnancov, afinitné skupiny a siete inklúzie.

## Rovnosť

Rovnosť znamená „stav rovnosti“, napríklad rodová rovnosť, rasová rovnosť alebo rovnosť príležitostí medzi bohatými a chudobnými.

## Etnická príslušnosť

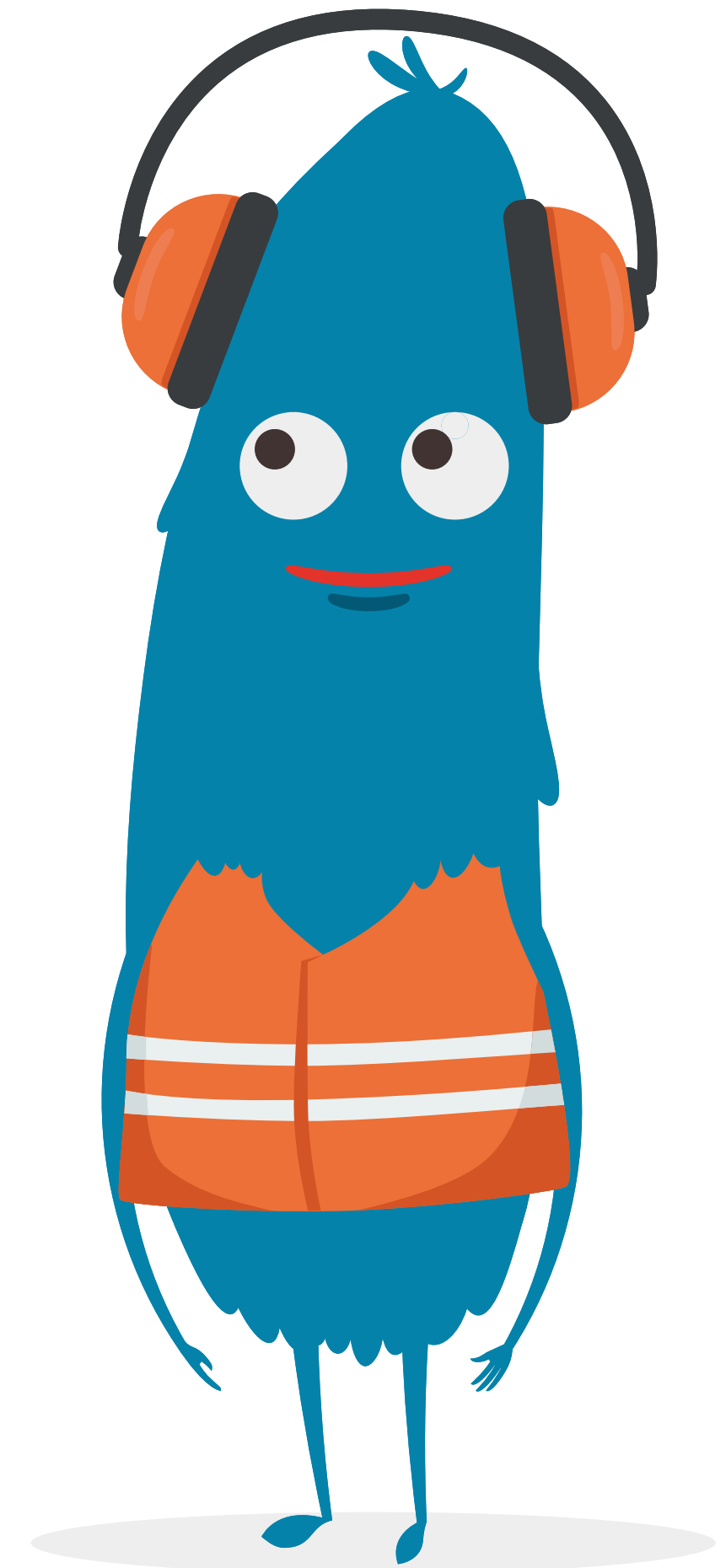
Etnická príslušnosť sa zvyčajne používa na označenie kultúrnej identifikácie alebo pôvodu, napríklad írsky, karibská príslušnosť.

## Spravodlivosť

Spravodlivé zaobchádzanie, prístup, príležitosti a napredovanie všetkých jednotlivcov a zároveň snaha o identifikáciu a odstránenie prekážok, ktoré v minulosti bránili niektorým skupinám dosiahnuť rovnakú úroveň úspechu ako iným.

## Inklúzia

Prax vytvárania prostredia, v ktorom sa všetci jednotlivci cítia vítaní, rešpektovaní a docenení a v ktorom sa aktívne hľadajú a zohľadňujú názory a príspevky.





# Slovník

---

## Inkluzívny jazyk

Použitie jazyka, ktorý rešpektuje a zahŕňa všetkých ľudí bez ohľadu na ich pôvod alebo identitu a vyhýba sa výrazom, ktoré by mohli byť vylučujúce alebo urážlivé.

## Mikroagresie

Nenápadné, často neúmyselné konanie alebo komentáre, ktoré jednotlivcom sprostredkujú negatívne odkazy na základe ich identity. Môžu zahŕňať komentáre, správanie alebo postoje, ktoré vyjadrujú stereotypy alebo predsudky.

## Neurodiverzita

Neurodiverzita spočíva v tom, že ľudia spracúvajú informácie odlišne, zvyčajne v dôsledku odlišnej funkcie mozgu, čo sa často prejavuje odlišnými črtami správania.

Príkladmi neurodiverzity sú dyspraxia, dyslexia, porucha pozornosti s hyperaktivitou, dyskalkúlia, autizmus a Tourettov syndróm. Je dôležité uznať a rešpektovať neurologické rozdiely rovnako ako všetky ostatné ľudské rozdiely.

## Zámená

Zámená sú výrazy, ktoré si ľudia vyberajú na svoje označenie a ktoré odrážajú ich rodovú identitu. Môže ísť o zámená on, ona alebo rodovo neutrálne zámená, ako napríklad oni.

## Rasa

Rasa opisuje fyzické črty a sústreďuje sa hlavne na farbu pleti.

## Zastúpenie

Prítomnosť a zobrazovanie rôznych osôb v rôznych úlohách, prostrediach a médiách, ktoré pomáhajú odrážať skutočnú rozmanitosť spoločnosti.

## Nevedomé predsudky

Implicitné predsudky alebo postoje, ktoré ľudia zastávajú voči určitým skupinám, často bez uvedomenia. Tieto predsudky môžu ovplyvniť rozhodovanie a správanie.



# 03

## DEI v spoločnosti DS Smith

# Čo teda myslíme, keď hovoríme o diverzite, spravodlivosti a inklúzii?

**Diverzita** znamená, keď vás niekto zavolá na oslavu,

**Inklúzia** znamená, keď vás niekto požiada o tanec,

**Spravodlivosť** znamená, keď DJ zahrá aj vašu pesničku



# Čo teda myslíme, keď hovoríme o diverzite, spravodlivosti a inklúzii?

---

## Diverzita

Zaviazali sme sa zvýšiť rozmanitosť našich zamestnancov, aby lepšie odrážali komunity, v ktorých pôsobíme.

## Spravodlivosť

Spoločne budujeme inkluzívne prostredie, v ktorom môže každý využiť svoj potenciál a prosperovať.

## Inklúzia

Má zásadný význam pre náš strategický cieľ „naplniť potenciál našich ľudí“.

# Základy DEI

---

## Čo teda myslíme, keď hovoríme o diverzite, spravodlivosti a inklúzii?

### Diverzita

Spája celý rad ľudských vlastností v spoločnosti DS Smith. Patrí sem okrem iného rasa, etnický pôvod, pohlavie, rodová identita, sexuálna orientácia, vek, sociálna trieda, fyzické alebo mentálne schopnosti, náboženské alebo etické hodnotové systémy, národnostný pôvod a politické presvedčenie.

### Spravodlivosť

Poskytnúť každému to, čo potrebuje na dosiahnutie úspechu, a zároveň si uvedomovať, že nie každý začína z rovnakého miesta.

### Inklúzia

Opisuje, ako sa ľudia cítia v súvislosti so svojou skúsenosťou v spoločnosti DS Smith, či majú pocit podpory a spolupatričnosti.

**Predstavte si budúcnosť, v ktorej stimulujeme kreativitu a podporujeme inovácie potrebné na to, aby sme mohli viesť prechod na nízkouhlíkové obehové hospodárstvo.**

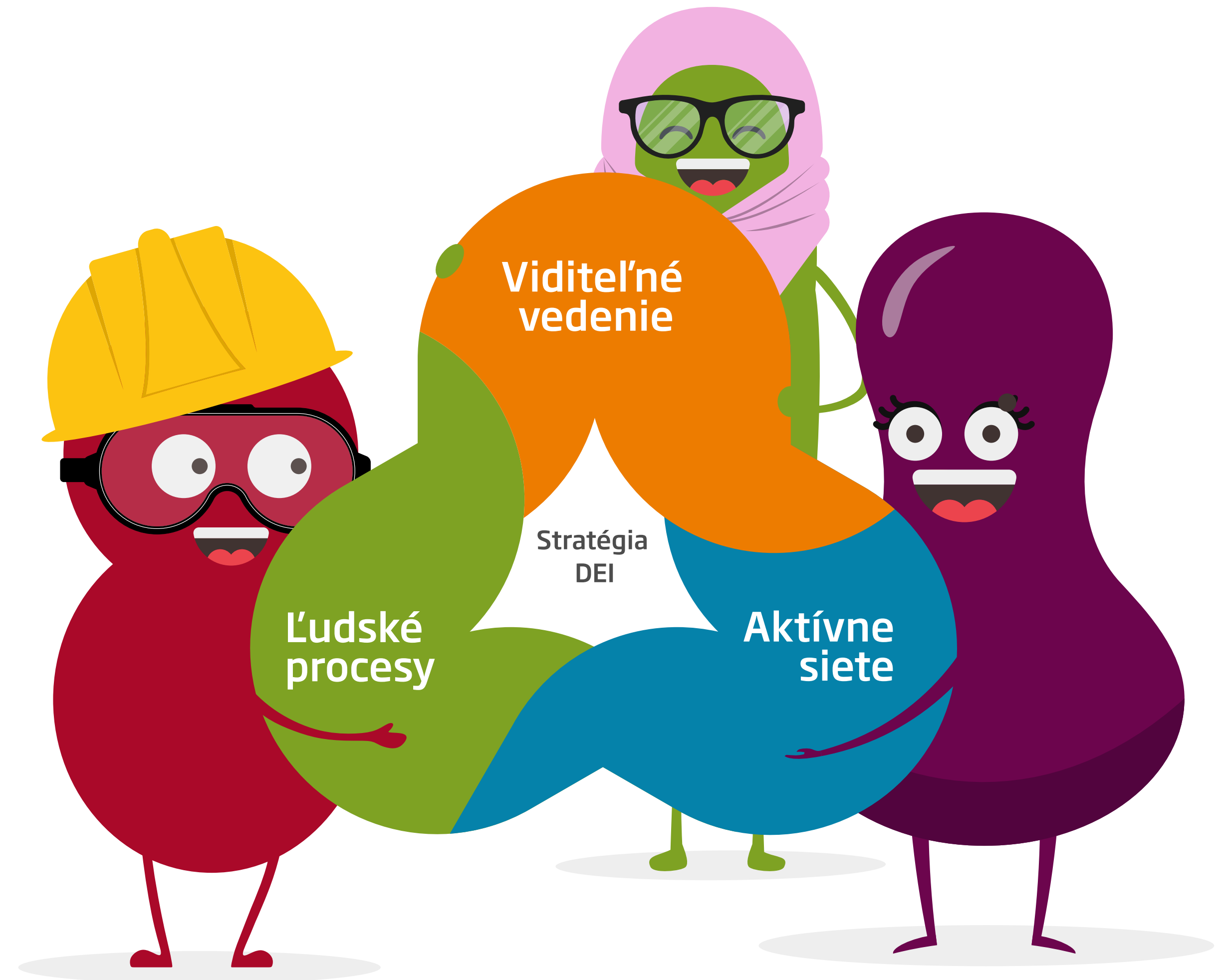
Budúcnosť nie je až tak ďaleko. Čoraz častejšie sa stretávajú ľudia z rôznych prostredí, ktorí prinášajú širšiu škálu pohľadov, skúseností a nápadov.

Rôznorodé tímy vytvárajú jedinečné riešenia a pristupujú k problémom z viacerých uhlov pohľadu, čo nám pomáha zamerať sa na výzvy udržateľnosti, ktorým čelíme dnes, ako aj na tie, ktoré budú mať vplyv na budúce generácie.

# Naša stratégia DEI

V rámci našej stratégie udržateľnosti „Teraz a potom“ sme si stanovili ciele na podporu rozvoja inkluzívneho prostredia, v ktorom môže každý využiť svoj potenciál a prosperovať. Aby sme to dosiahli, naša stratégia je založená na troch prioritách.

- 1 Viditeľné vedenie znamená, že naši lídri sú vnímaní ako vzory tejto stratégie a používajú inkluzívne vodcovské správanie.
- 2 Podpora rastu aktívnych sietí (niekedy známych ako zamestnanecké skupiny alebo ERG) je dôležitým prvkom pri budovaní rozmanitej a inkluzívnej organizácie.
- 3 Ak chceme vážne podporovať našich kolegov, aby boli sami sebou a aby sa im darilo, musíme naše procesy týkajúce sa ľudí prispôbiť budúcnosti.





# Investovanie do manažérov pre ľudí



Funkcia, ktorú zohrávajú naši manažéri pre ľudí, je dôležitá.

- Sú vzormi inkluzívneho správania.
- Robia nábor nových rozmanitých zamestnancov do tímov a udržiavajú v týchto tímoch diverzitu.
- Vytvárajú podmienky na to, aby naši ľudia mohli byť sami sebou, vyjadriť svoje názory a pohľady, aby bolo možné počuť viac rôznych názorov a myšlienok.
- Vytvárajú väčší pocit spolupatričnosti, zvyšujú angažovanosť zamestnancov, zvyšujú mieru ich udržania a znižujú náklady na fluktuáciu.

**Všetkých vedúcich pracovníkov pozývame na workshop Inkluzívne vedenie.**

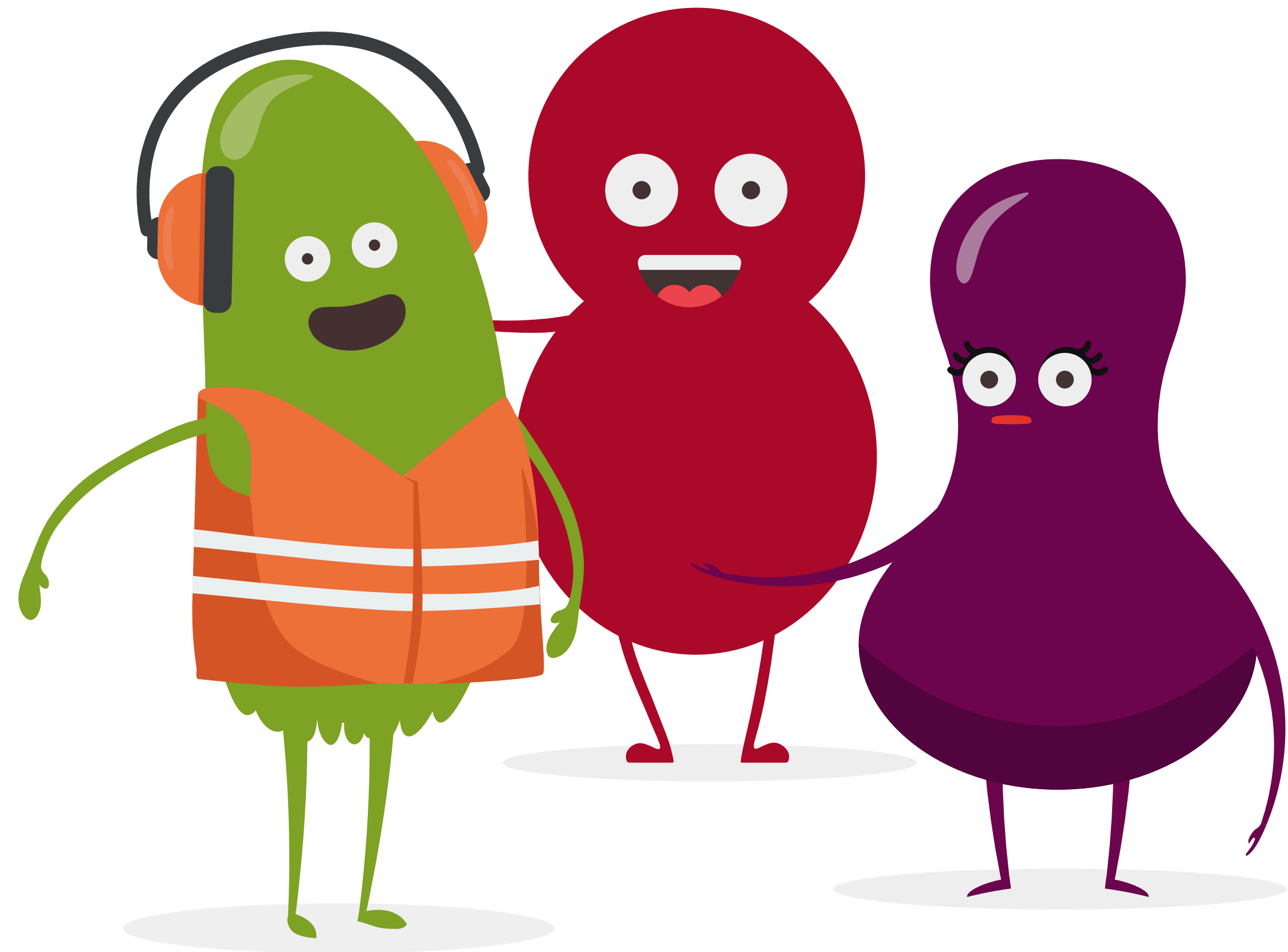
# Aktívne siete

---

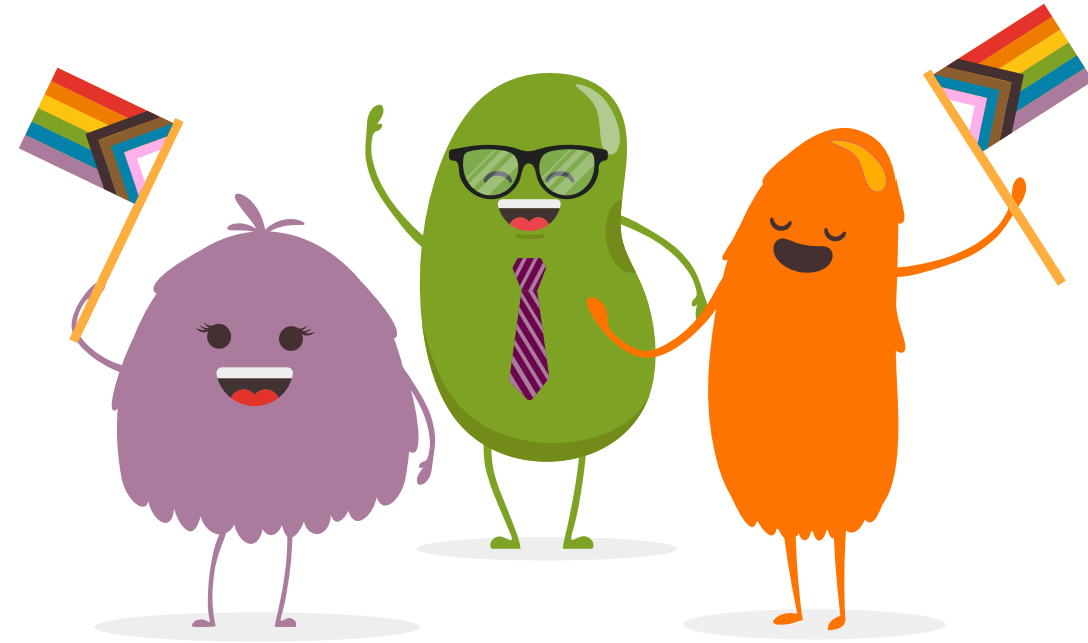
Aktívne siete poskytujú pocit spolupatričnosti tým, že vytvárajú bezpečný a podporný priestor pre zamestnancov, ktorí zdieľajú spoločný pocit identity, aby mohli otvorene diskutovať o svojich skúsenostiach, obavách a perspektívach. Podporujú tiež väčšiu informovanosť rôznymi prostriedkami vrátane zostavenia ročného kalendára na zaznamenávanie kľúčových dátumov a osláv v príslušných komunitách.

V závislosti od organizácie môžu aktívne siete zohrávať rôzne úlohy vrátane:

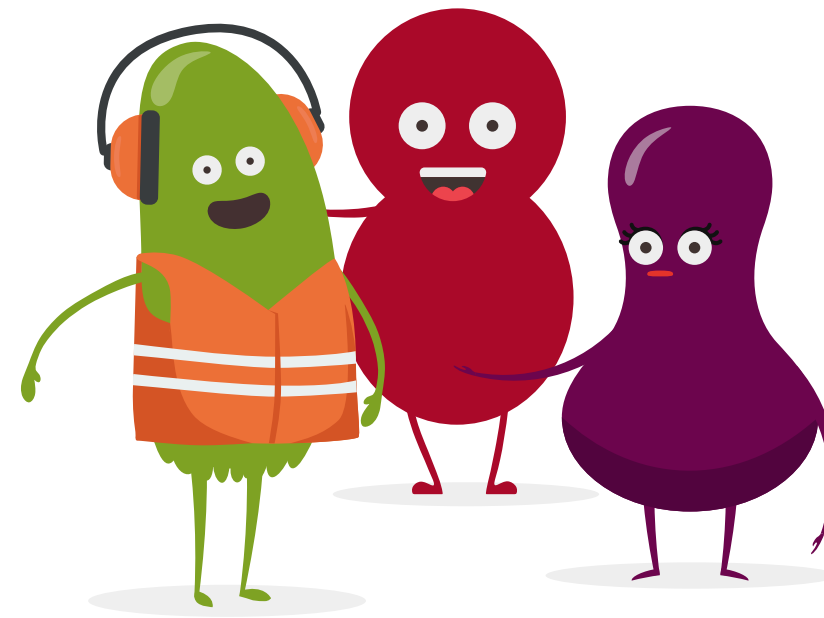
- umožnenia vypočutia nedostatočne zastúpených hlasov,
- pôsobenia ako spojenie s externými komunitami,
- podpory kariérneho rozvoja talentovaných menších,
- poskytnutia príležitostí pre členov na získanie prístupu k vedeniu,
- spolupráce pri náboroch s cieľom získať rôznorodé talenty,
- poskytnutia informácií o produktoch a službách.



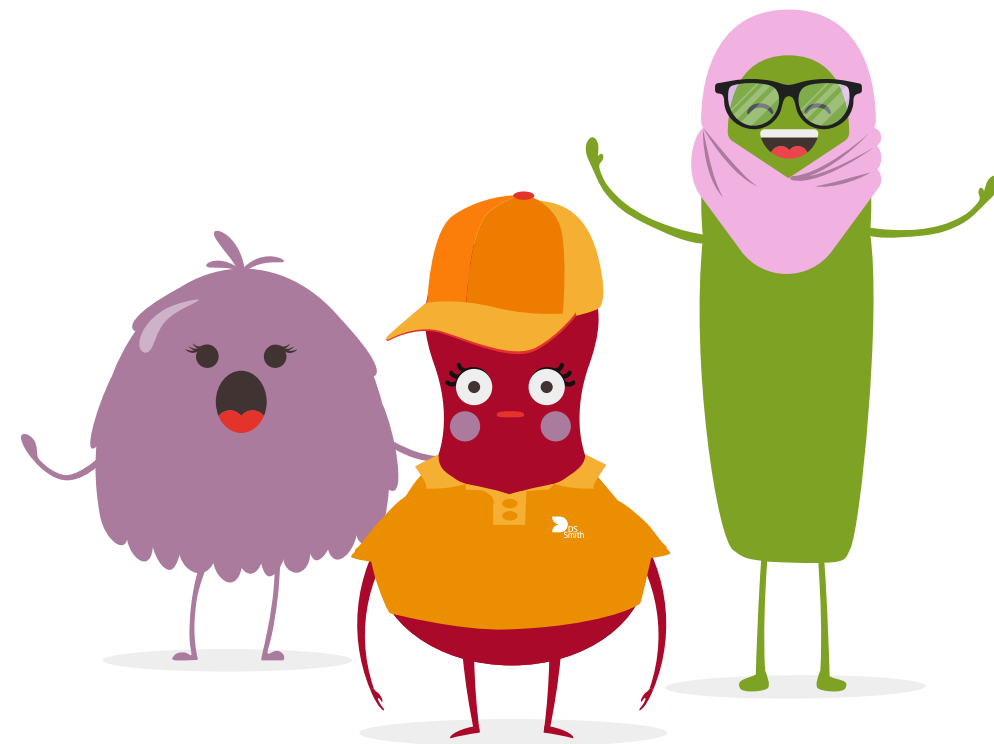
# Máme štyri aktívne siete



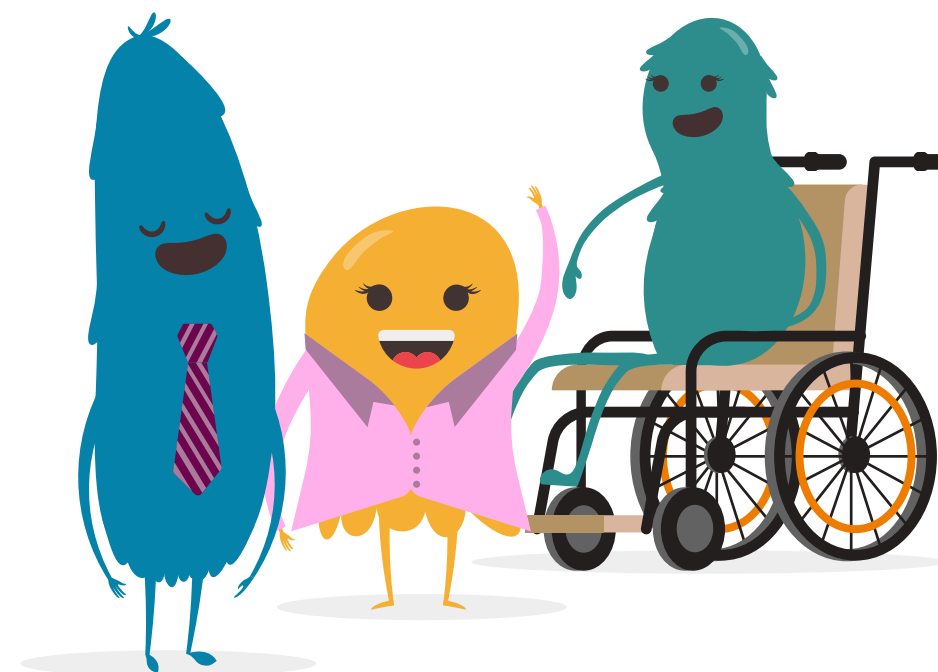
LGBTQ+ a spojenci



Rodová rozmanitosť / diverzita



Kultúrna a etnická rozmanitosť / diverzita



Zdravotné postihnutie a spojenci

## Vaša úloha pri podpore týchto sietí?

- Do siete sa môžete zapojiť ako člen komunity alebo spojenec, prípadne môžete podporiť členov svojho tímu, ktorí sa chcú zapojiť.
- V takýchto situáciách môže byť podpora a povzbudenie kľúčové pre to, aby člen vášho tímu získal dôveru a mohol sa správne rozhodnúť, ako sa zapojí do aktívnej siete.



# 04

## Inkluzívny jazyk

# Inkluzívny jazyk

---

Manažéri, ktorí používajú inkluzívny jazyk, vytvárajú tímové prostredie, v ktorom sa ľudia cítia rešpektovaní, doceňovaní a môžu sa rozvíjať.

## Čo znamená inkluzívny jazyk?

Inkluzívny jazyk rešpektuje a zahŕňa všetkých ľudí bez ohľadu na ich pôvod alebo identitu a vyhýba sa výrazom, ktoré by mohli byť vylučujúce alebo urážlivé.

## Ako vyzerá používanie inkluzívneho jazyka v praxi?

Inkluzívny jazyk sa vyhýba predsudkom, hovorovému jazyku alebo výrazom, ktoré diskriminujú skupiny ľudí na základe akejkoľvek odlišnosti identity (napr. rasy, pohlavia, veku alebo triedy). Uznáva rozmanitosť, vyjadruje úctu všetkým ľuďom, je citlivý k rozdielom a podporuje spravodlivé príležitosti.

## Čo ak niečo urobím zle?

Ak sa snažíte používať úctivý jazyk a byť inkluzívny, potom je v poriadku robiť chyby. Ak sa tak stane, ospravedlňte sa a vedome sa snažte, aby ste to nabudúce urobili lepšie.

## Čo ak uvidím inú osobu, že niečo urobila zle?

Poproste „niekoho zodpovedného“, aby poukázal na to, že jazyk, ktorý používa, by mal byť viac inkluzívny. To je obzvlášť podporou pre ľudí, ktorí nemusia mať pocit, že majú autoritu alebo moc opraviť niekoho iného (napr. niekto mladší alebo nový v organizácii).

# Inkluzívny jazyk: Pohlavie

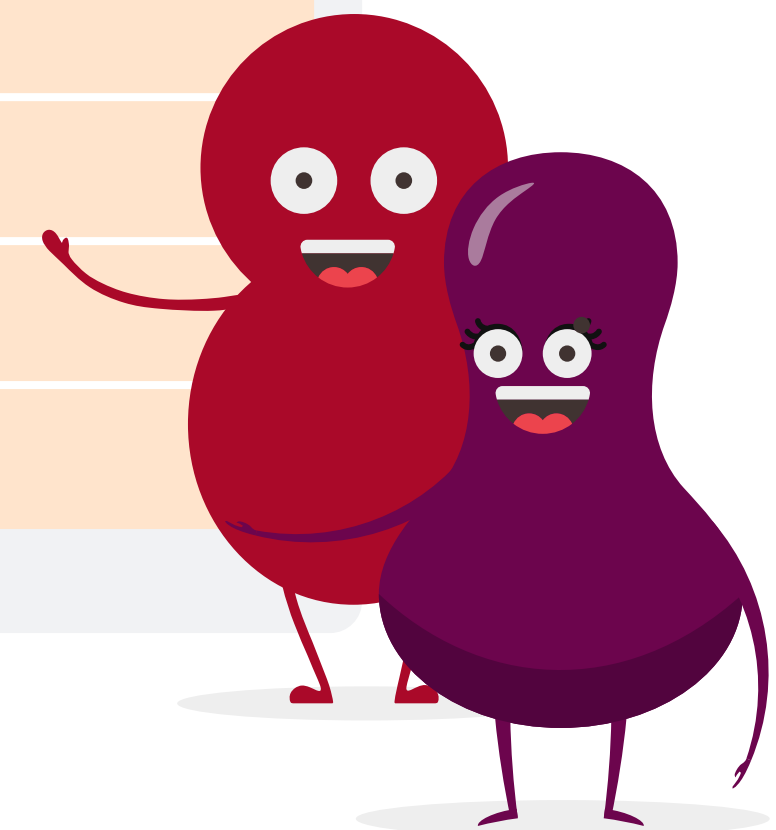
Rodovo špecifický jazyk môže posilňovať stereotypy. Inkluzívny jazyk by sa mal používať na uznanie a začlenenie každého bez ohľadu na jeho rodovú identitu.

Rodovo inkluzívny jazyk nevyklučuje ani nepredpokladá žiadnu rodovú identitu. Je to dôležité, pretože to vytvára priateľskejšie a úctivejšie prostredie pre ľudí všetkých rodových identít a prejavov.

Vždy, keď je to možné, používajte rodovo neutrálny jazyk, pretože tak je komunikácia viac inkluzívna pre všetkých.

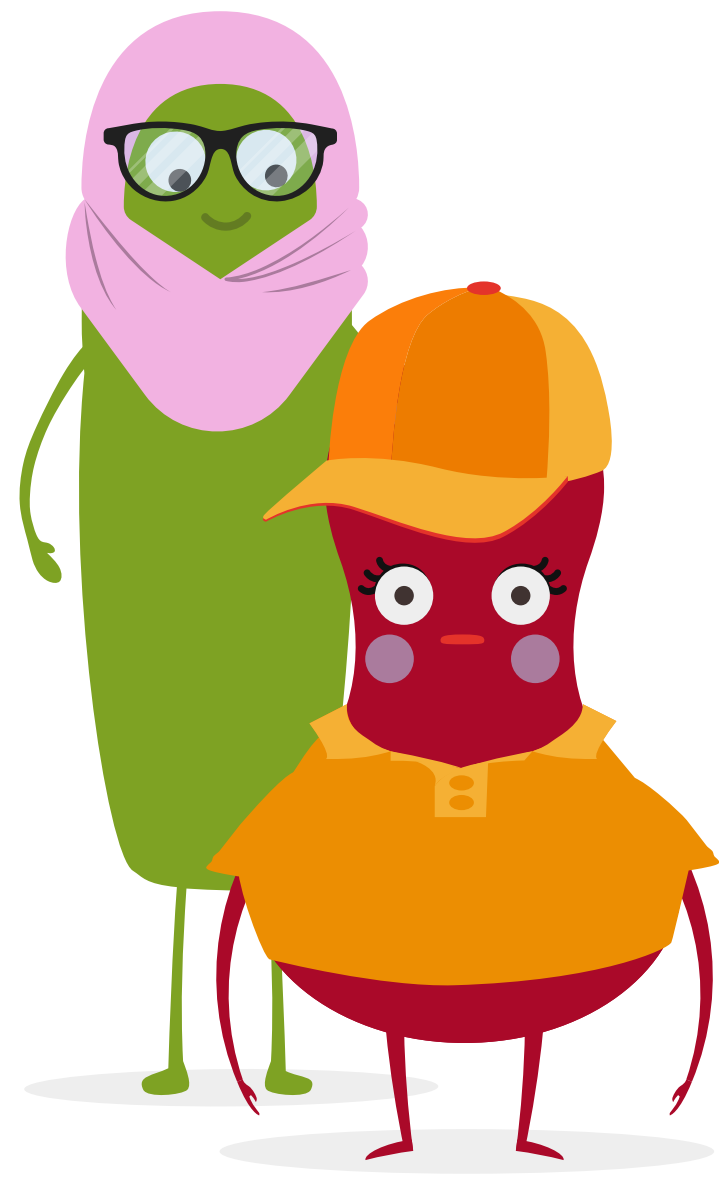


Neinkluzívny	Viac inkluzívny
Pracovná sila	Zdroje
Predseda	Predsedajúci, predseda
Podnikateľ, Podnikateľky	Podnikateľská osoba
Poštár	Poštový doručovateľ alebo pracovník pošty
Chlapci, dámy a páni	Všetci, kolegovia, tím, ľudia
Obe pohlavia	Všetky pohlavia
Matka, otec	Rodičia, opatrovníci
Priateľka/manželka, priateľ/manžel	Partner, dôležitá osoba





# Inkluzívny jazyk: Rasa a etnická príslušnosť



Mali by ste porozumieť rozdielom medzi rasou, etnickou príslušnosťou a národnosťou:

- **Rasa** sa vzťahuje na fyzické črty a viditeľné rozdiely, ako sú farba pleti, tvar očí a typ vlasov.
- **Etnická príslušnosť** sa vzťahuje na kultúrnu, lingvistickú a náboženskú identifikáciu.
- **Národnosť predstavuje právny...** pocit príslušnosti k určitej krajine alebo národu.

Na rasu a etnický pôvod sa odvolávajú len vtedy, keď je to relevantné pre komunikované informácie.

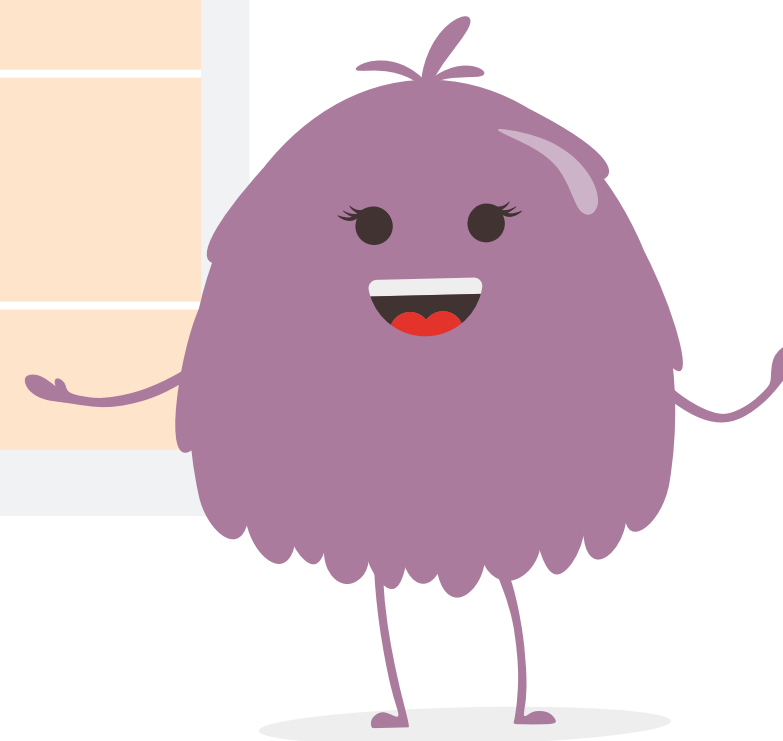
Nezabudnite, že každý človek má faktory identity, ako je rasa, farba pleti, etnický pôvod a národnosť. Vyhnite sa zovšeobecňovaniu etnických skupín, pretože všetky etnické skupiny sa vyznačujú značnou rozmanitosťou (napr. nie je vhodné tvrdiť „Ázijčania sú všetci ako xyz“ alebo „Belosi sú vždy xyz“).

Snažte sa tiež používať presný jazyk, keď hovoríte o pôvode alebo dedičstve osoby alebo skupiny. Ak napríklad hovoríte len o Ázijčanoch, vyhnite sa používaniu všeobecných pojmov ako „černošská, ázijská a menšinová etnická skupina“ alebo „BAME“ (Black, Asian and Minority Ethnic, BAME). Alebo nepoužívajte výraz „Afroameričan“, ak hovoríte o černochovi, ktorý v skutočnosti nie je Američan.

# Inkluzívny jazyk: Rasa a etnická príslušnosť

Nasledujúca tabuľka znázorňuje inkluzívne spôsoby opisu etnického a rasového pôvodu osoby. Nezabúdajte, že jednotlivci si môžu vybrať, ako sa budú identifikovať, takže ak uprednostňujú určitý termín pred iným, snažte sa ich voľbu rešpektovať.

Neinkluzívny	Viac inkluzívny
Čierni, Aziati	Černosi, Ázijčania
Farební ľudia	Ľudia rôznej farby pleti
Zmiešaná rasa, zmiešaná	Dvojité dedičstvo/dvoj-rasový
Bieli	Belosi



## Poznámka k sociálno-ekonomickému zázemiu (SEB)

Vzťahuje sa na sociálnu triedu a finančnú situáciu jednotlivca alebo skupiny. Často sa meria ako kombinácia vzdelania, príjmu a povolania.

Všetci máme sociálno-ekonomické zázemie (socioeconomic background, SEB), ktoré odráža rôzne sociálne a ekonomické faktory, ktoré často nemôžeme ovplyvniť, vrátane rodinnej alebo opatrovníckej situácie osoby a miesta, kde sa narodila a vyrastala. Tieto faktory môžu ovplyvniť prístup k vzdelaniu, financovaniu a iným príležitostiam, ktoré majú vplyv na kvalitu života, kariéru a úspechy človeka.

Rasa, etnický pôvod a sociálno-ekonomické zázemie sa často prelínajú a prekrývajú kvôli systémovej diskriminácii ľudí rôznej farby pleti, ku ktorej dochádzalo v histórii a ktorá v mnohých krajinách pretrváva dodnes. Každá z týchto kategórií identity je však odlišná, preto sa snažte nepredpokladať sociálno-ekonomický pôvod osoby na základe jej rasy alebo etnického pôvodu.

# Inkluzívny jazyk: Zdravotné postihnutie

---

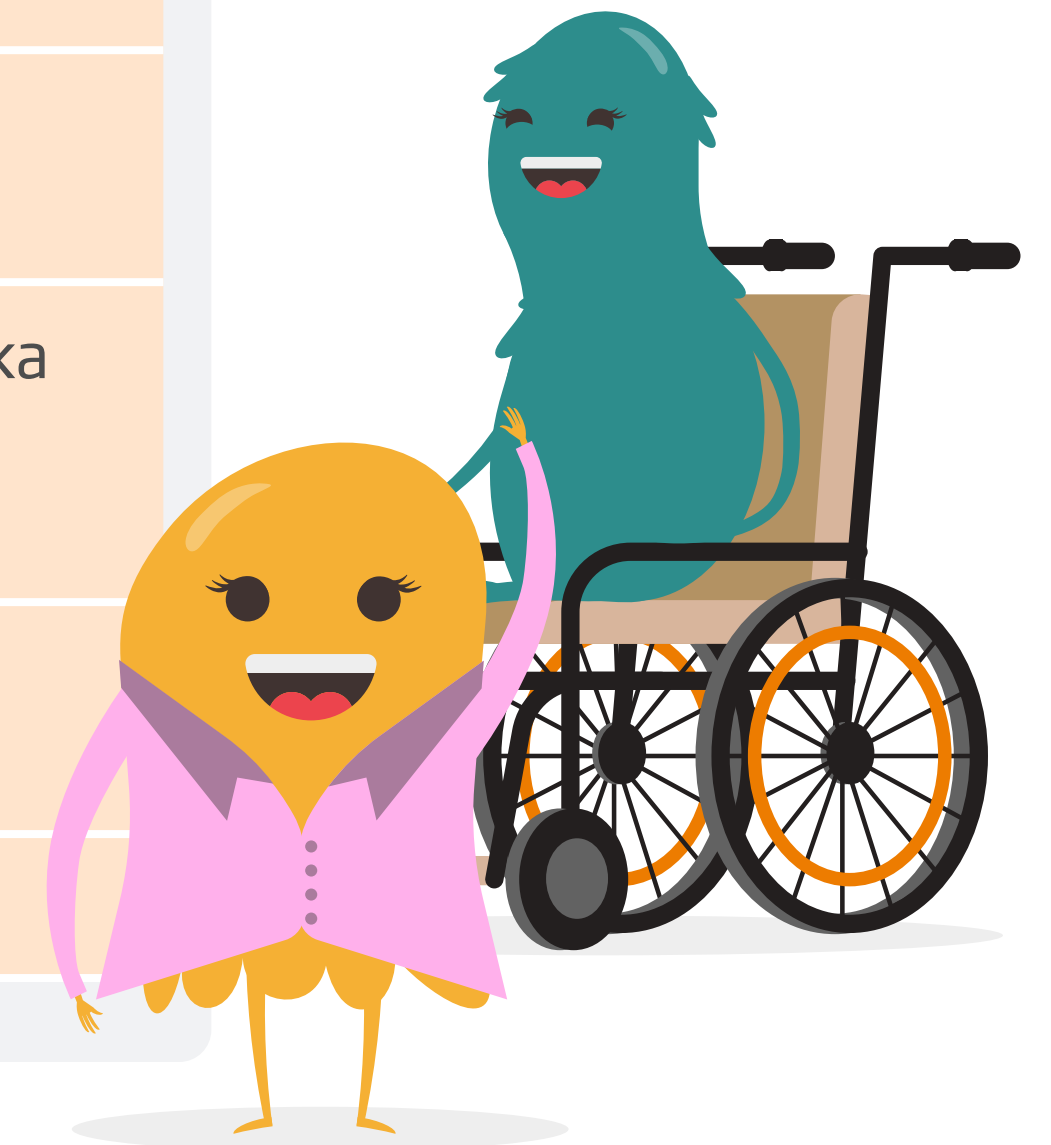
Zdravotné postihnutie je definované ako akékoľvek telesné alebo duševné postihnutie, ktoré podstatne obmedzuje vašu schopnosť vykonávať bežné každodenné činnosti. Táto všeobecná definícia zahŕňa širokú škálu stavov, ako sú poruchy mobility, chronické ochorenia, poruchy učenia, duševné poruchy a ďalšie. Kolegovia môžu mať zdravotné postihnutie, ktoré nie je ľahko viditeľné, pretože väčšina zdravotných postihnutí je neviditeľná. Je dôležité si uvedomiť, že to, ako sa ľudia so zdravotným postihnutím rozhodnú identifikovať, je ich osobná voľba, ktorú treba vždy rešpektovať.

- Ľudia by nemali byť obmedzovaní v dôsledku svojho postihnutia/stavu, ani by nemali byť označovaní za obeť kvôli svojmu zdravotnému stavu. Používajte jazyk, ktorý rešpektuje osoby so zdravotným postihnutím ako aktívne osoby, ktoré majú kontrolu nad vlastným životom.
- Vyhybanie sa otázkam typu „Čo je s tebou? /Aké je tvoje postihnutie? /Čo sa ti stalo?“.
- Ak by ste chceli vedieť viac, aby ste dbali na vlídnosť, požiadajte najprv o povolenie: „Rád/a by som vedel/a viac, ak sa o to môžeš podeliť.“

# Inkluzívny jazyk: Zdravotné postihnutie



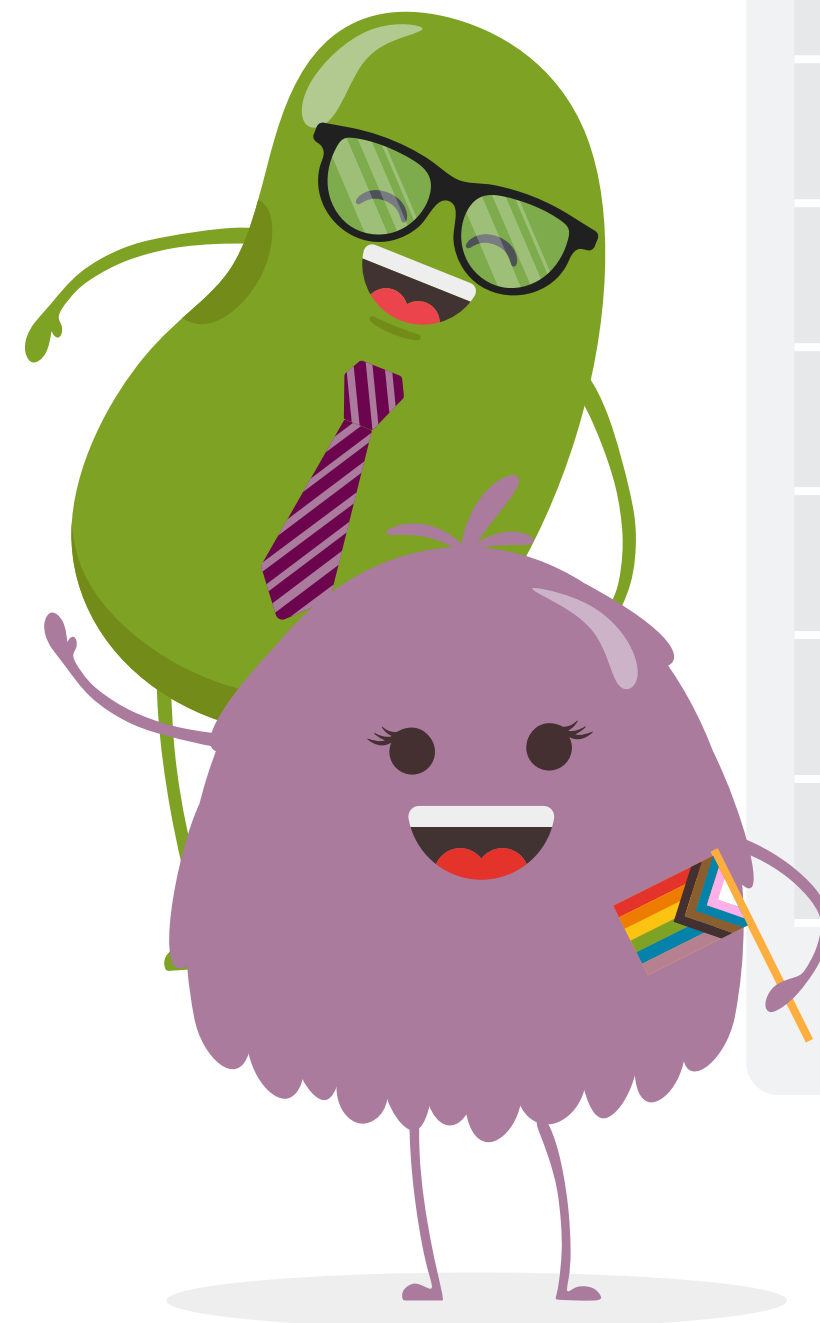
Neinkluzívny	Viac inkluzívny
„zdravotne postihnutý“, „postihnutý“	„osoby so zdravotným postihnutím“ alebo „osoby so zdravotným znevýhodnením“ (podľa preferencií jednotlivca)
postihnutý, trpí, obeť	má [názov ochorenia alebo poruchy]
pripútaný na invalidný vozík, odkázaný na invalidný vozík	používateľ invalidného vozíka
hluchonemý	nepočujúci, používateľ britského posunkového jazyka (British Sign Language, BSL), osoba so sluchovým postihnutím
„slepý“	ľudia so zrakovým postihnutím; nevidiaci ľudia; nevidiaci a slabozrakí ľudia
Ďalšie alebo osobitné potreby	Potreby prístupu



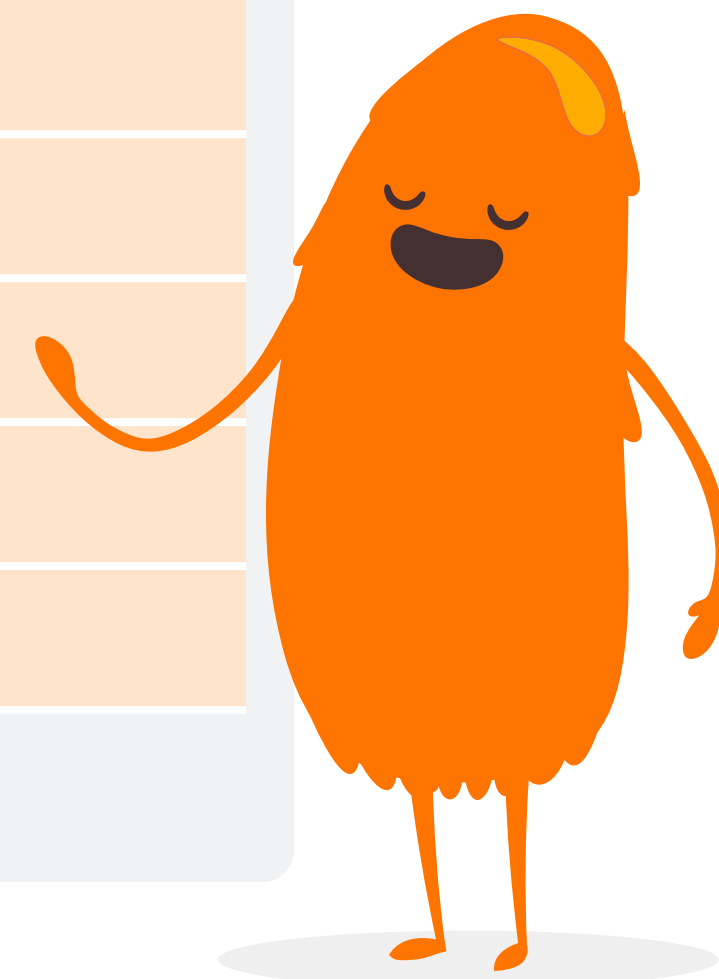
# Inkluzívny jazyk: LGBTQ+

Inkluzívny jazyk voči lesbám, gejom, bisexuálom, transrodovým osobám, queer osobám/nerozhodnutým osobám (Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer/Questioning+, LGBTQ+) je, keď používame slová tak, aby sme rešpektovali, ako ľudia opisujú svoje vlastné telá, pohlavia a vzťahy.

- Dávajte si pozor, aby ste nevytvárali predpoklady o osobných pomeroch ľudí a nesnažte sa odhadovať alebo označovať ich rodovú identitu alebo sexuálnu orientáciu.
- Nepoužívajte napríklad terminológiu, ktorá predpokladá, že každý má partnera opačného pohlavia.



Neinkluzívny	Viac inkluzívny
Manžel, manželka	Manžel/ka alebo partner/ka
Homosexuál	Gej, lesba, bisexuál
Heterosexuál	Heterosexuálna osoba
Transrodový	Transrodová osoba
Aké zámená preferujete?	Ktoré zámená používate?
Sexuálna preferencia	Sexuálna orientácia
Materská/rodičovská dovolenka	Rodičovská dovolenka





# Inkluzívny jazyk: LGBTQ+

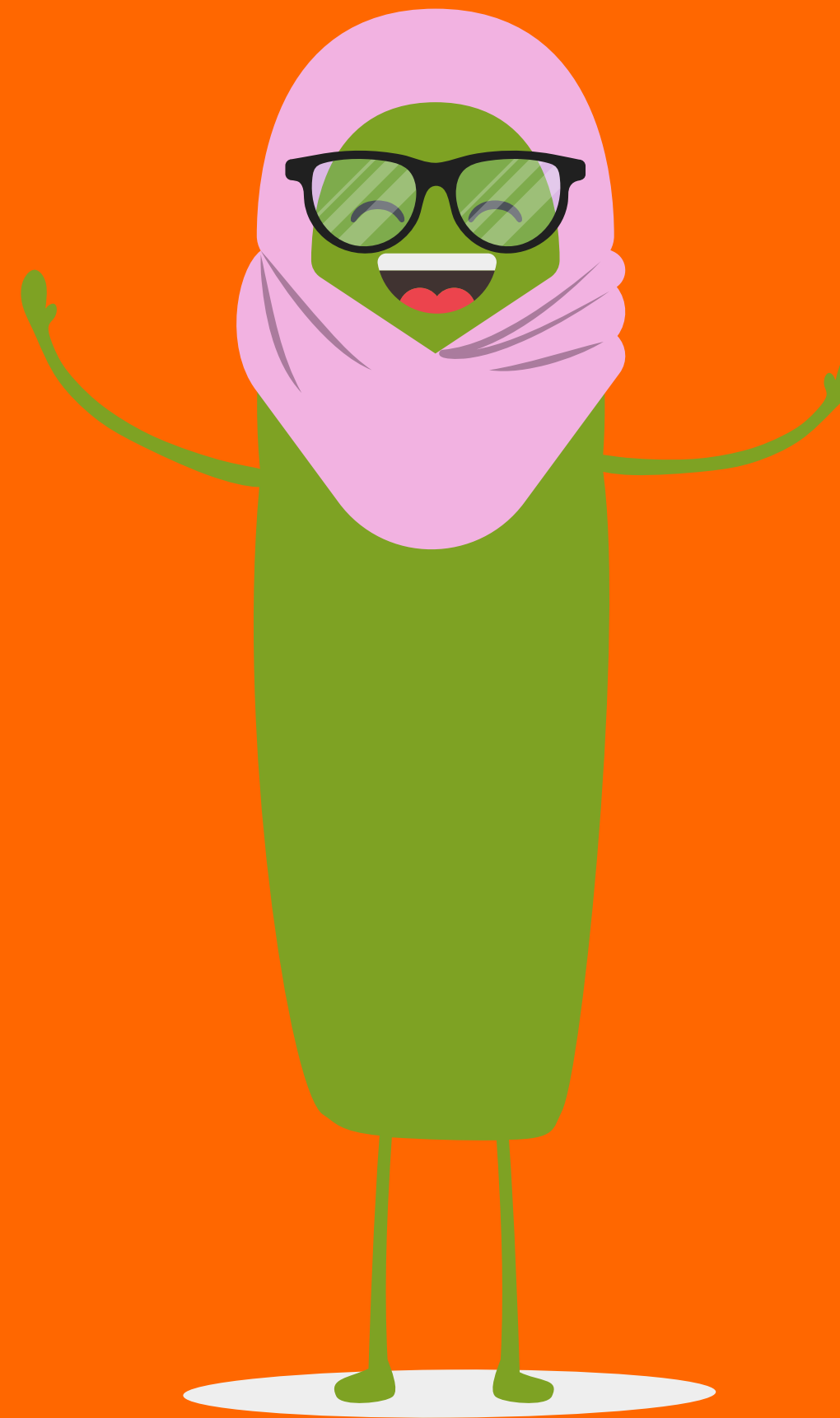
## Zámená

Zámená sú slová, ktoré používame v každodennom jazyku na označenie seba alebo iných. „Ja“, „mňa“, „ona“, „on“ a „oni“ sú niektoré príklady zámen. Vždy používajte správne zámená alebo formu oslovenia kolegov, keď ich poznáte.

- Správne používanie zámen je kľúčom k tomu, aby sa každý cítil vítaný a začlenený. Môžete tiež použiť rodovo neutrálnu zámená (oni/ony), ak chcete označiť niekoho, s kým ste ešte neboli v kontakte, alebo ho jednoducho označiť jeho menom. Napríklad: „Minule som si prezrel návrh od Robin. Urobili dobrú prácu.“
- Môžete byť vzorom inkluzívneho vedenia tým, že pri predstavovaní sa uvediete svoje zámená a/alebo ich uvediete do svojho e-mailového podpisu.

- Ak si nie ste istí, aké zámená používa váš kolega, opýtajte sa ho alebo si vypočujte, aké zámená používa on. Rešpektujte však súkromie ľudí, nechajte ich zdieľať osobné informácie o sebe len tam, kde sa cítia pohodlne.
- Ak urobíte chybu a použijete nesprávne zámeno, okamžite sa opravte a v tej istej konverzácii použite správne zámeno, aby ste si to lepšie zapamätali. Vyhnite sa prílišnému ospravedlňovaniu, pretože tým na druhú osobu vyvíjate tlak, aby vás utešovala. Poďakujte osobe, ktorá vás opravila, prevezmite zodpovednosť, opravte sa a snažte sa ďalej.





# 05

## Inkluzívne riadenie

# Inkluzívne riadenie

Riadiť inkluzívne znamená viesť spôsobom, ktorý podporuje a víta príspevky všetkých členov tímu a rešpektuje identity, pôvod a osobné okolnosti.

Inkluzívni manažéri sú kľúčom k budovaniu psychologického bezpečia. Psychologické bezpečie je pocit, že môžete slobodne zdieľať svoje myšlienky, názory a nápady bez strachu z negatívnych dôsledkov.



# Urobte svoje stretnutia inkluzívnymi

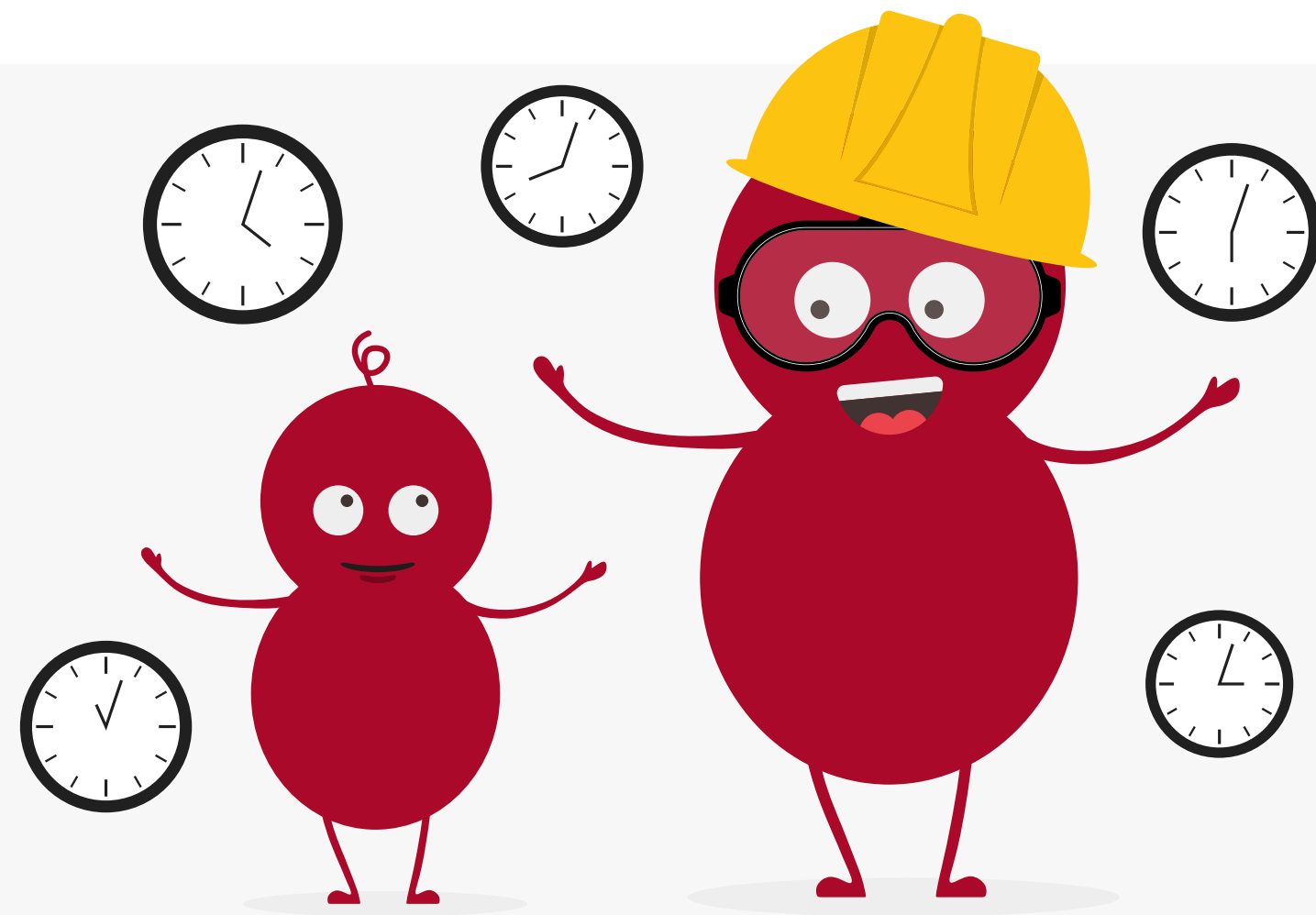
## Tipy na inkluzívne stretnutia

- Ak je to možné, zdieľajte informácie pred stretnutím (napr. tému, program, plánované výsledky a všetky kľúčové otázky). Ľudia tak môžu prísť pripravení ľahšie sa podeliť o svoje myšlienky.
- Správajte sa tak, aby sa každý od začiatku cítil vítaný. Jedným zo spôsobov, ako to urobiť, je začať stretnutie slovami: „Dohodnime sa, že budeme otvorení novým nápadom a každý nesúhlas vyjadríme s rešpektom.“
- Dajte každému možnosť vyjadriť sa. Jedným zo spôsobov, ako to urobiť, je spýtať sa všetkých účastníkov stretnutia, či by chceli niečo dodať.
- Snažte sa vytvoriť priestor, v ktorom ľudia vedia, že s vami ako manažérom môžu (a mali by) nesúhlasiť, a že nesúhlas a diskusia nám umožňujú prijímať lepšie rozhodnutia. Môžete napríklad povedať: „Povedzte mi, prečo sa mýlim.“
- Myslite na časové pásma a osobné záväzky (napr. starostlivosť o dieťa). Ak sa niekto nemôže zúčastniť, podel'te sa s ním o poznámky, aby mal stále možnosť prispieť.
- Ľudia sa učia a prijímajú informácie rôznymi spôsobmi. Skúste to zohľadniť pri tvorbe programov a obsahu stretnutí, školení a seminárov.

Na inkluzívnych stretnutiach sa kolegovia cítia vypočutí, rešpektovaní a tím profituje z rozmanitosti nápadov.



# Urobte svoje stretnutia inkluzívnymi

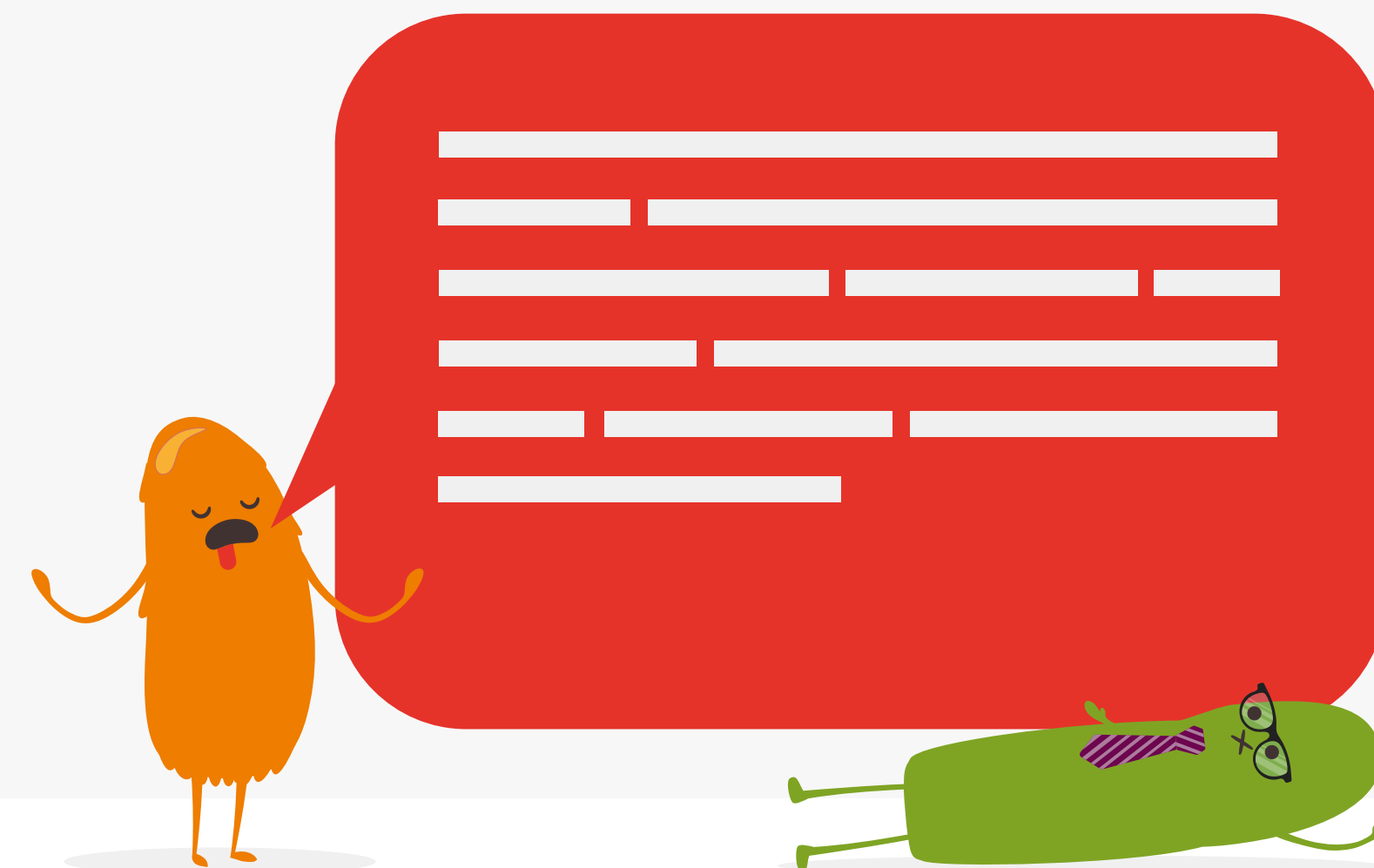


## Zohľadnite rozvrh každého jednotlivca

- Ak je to možné, snažte sa meniť časy stretnutí tak, aby to každému aspoň niekedy vyhovovalo.

## Starostlivo vyberajte slová

- Pamätajte, že vaše slová ako manažéra majú veľký vplyv. Používajte inkluzívny jazyk, aby sa každý cítil vítaný a začlenený. Pozrite si časť **Inkluzívny jazyk** tejto príručky.

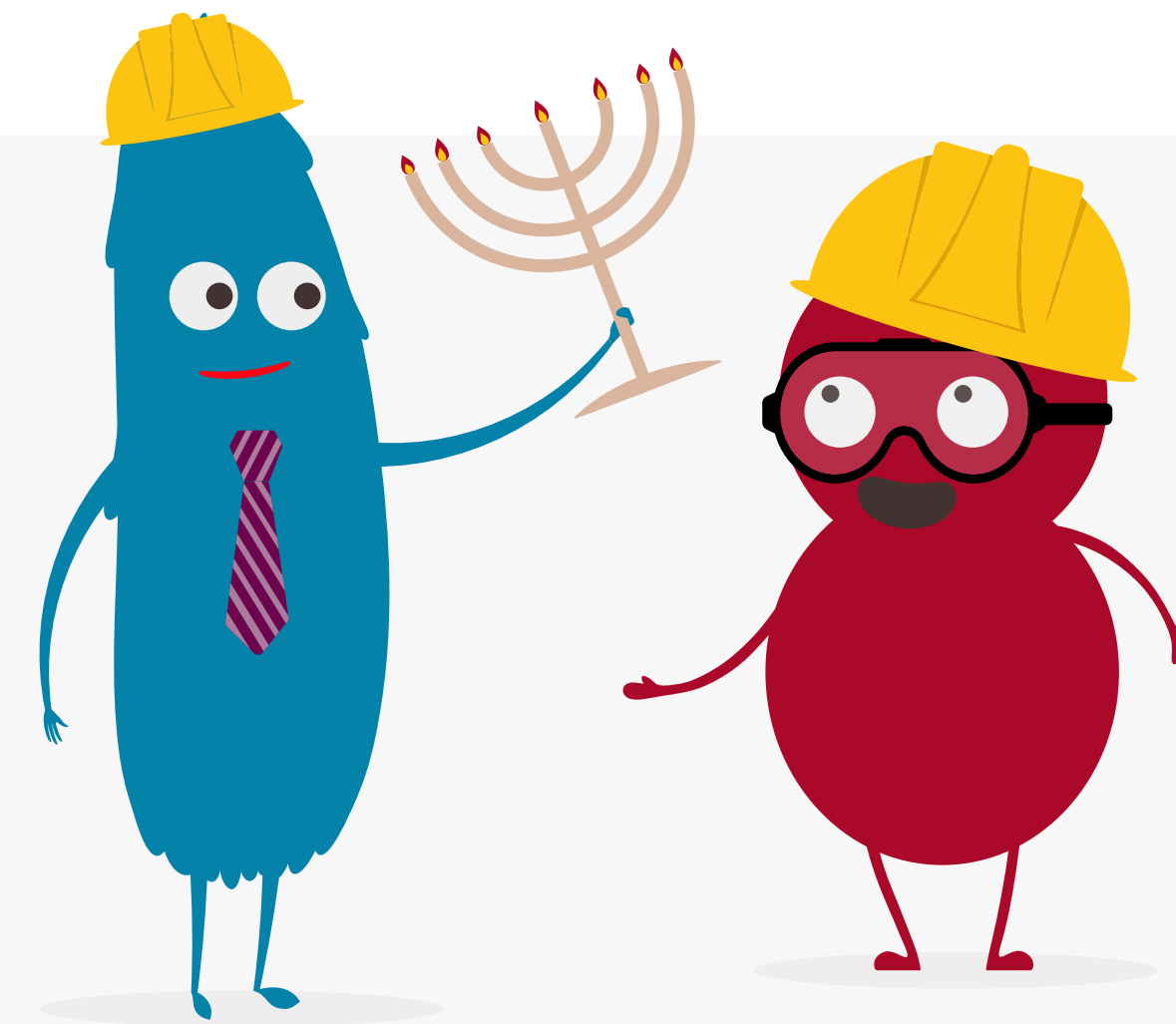
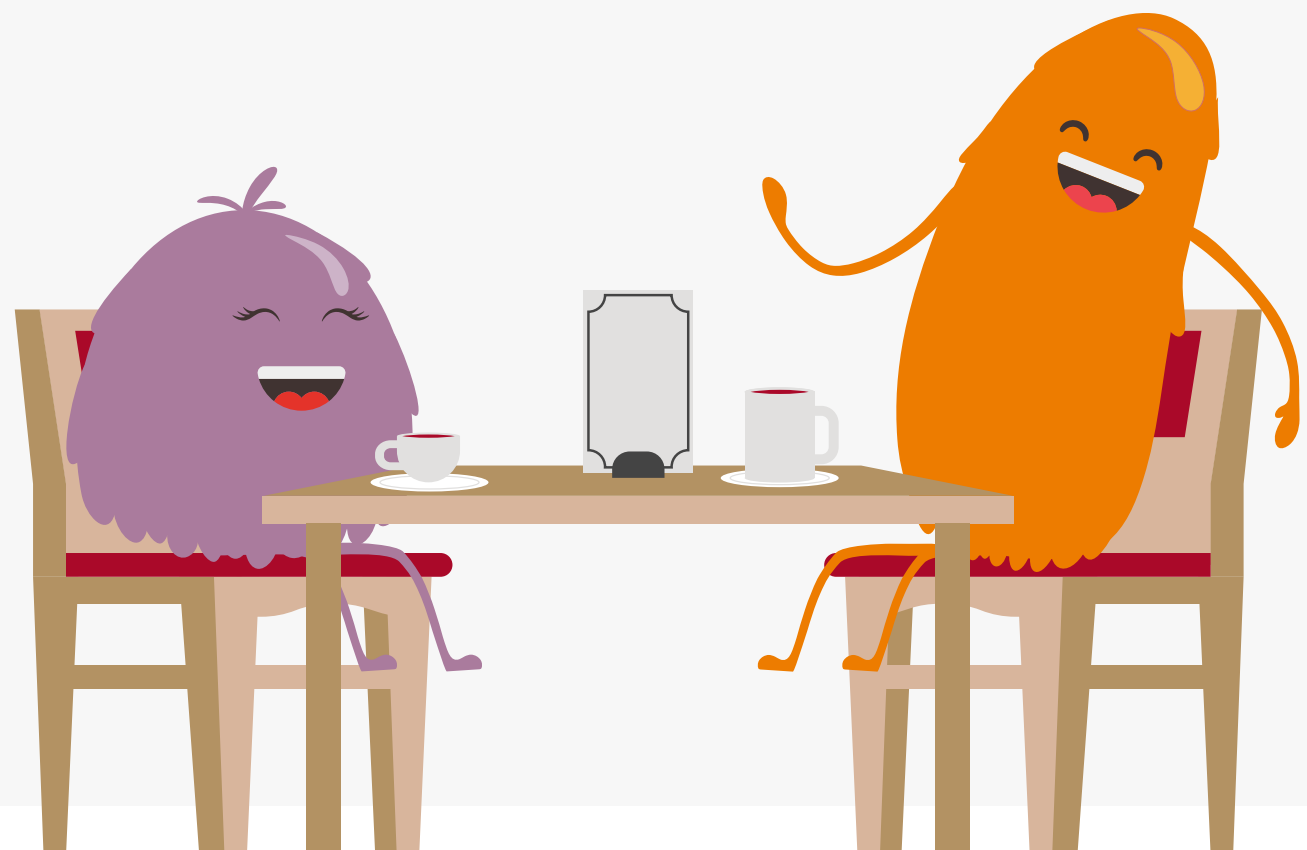


# Urobte svoje stretnutia inkluzívnymi

## Bud'te zvedaví a vypočujte si ostatných

Naplánujte si rozhovory pri káve a neformálne stretnutia s kolegami.

- Zaujímajte sa o ich životné skúsenosti v kancelárii aj mimo nej.
- Pritom rešpektujte rozvrhy, súkromie a pracovné zaťaženie ostatných. Ak sa niekto nemôže stretnúť na neformálnych rozhovoroch, neberte to osobne.



## Oslavujte sviatky s kolegami.

Nie každý oslavuje Vianoce alebo Veľkú noc. Môže byť náročné oslavovať každý sviatok, ale zvažte uznanie dní, ktoré sú pre váš tím významné.

Nezabudnite sa podeliť o prácu pri spoznávaní, organizovaní a uskutočňovaní osláv alebo významných podujatí pre svoj tím.

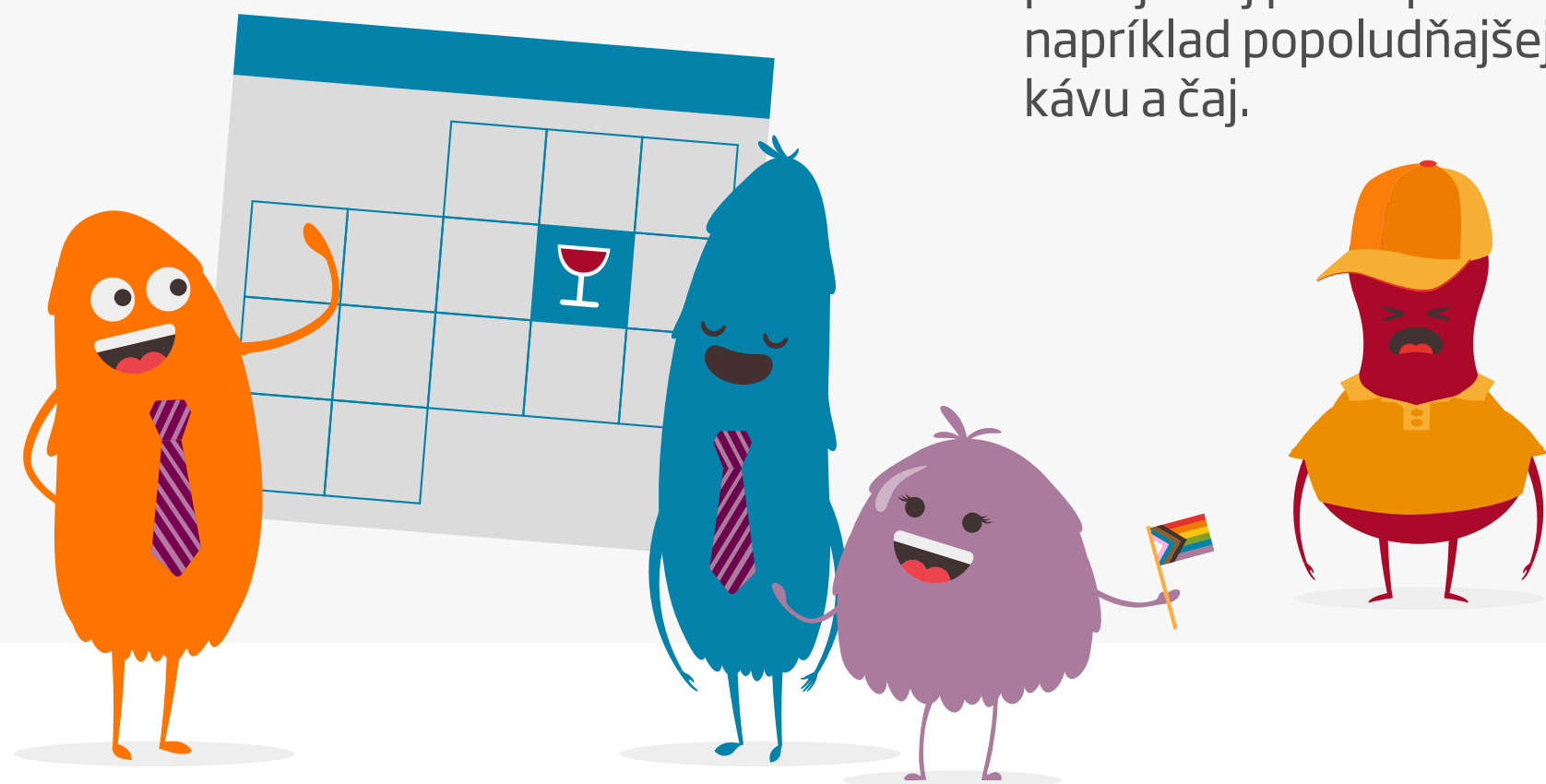
# Urobte svoje stretnutia inkluzívnymi

## Urobte z teambuildingových aktivít inkluzívne aktivity

Sprístupnite svoj program spoločenských podujatí tým, že pomeníte aktivity, ktoré organizujete.

- Ak sa chystáte jesť vonku, overte si, či sa vyhoví všetkým stravovacím potrebám a preferenciám.

- Večerné organizovanie tímových drinkov v krčme môže niektorým brániť v účasti. Môže ísť o niektorých opatrovateľov, rodičov, zamestnancov na diaľku a ľudí, ktorí nepijú alkohol. Zmeňte čas a typ podujatia, ktoré organizujete, a zvažte organizovanie podujatí aj počas pracovného dňa, napríklad popoludňajšej prestávky na kávu a čaj.



## Podporujte účasť v aktívnych sieťach

**Aktívne siete** ponúkajú členom platformu na otvorenú diskusiu o ich skúsenostiach, obavách a perspektívach.



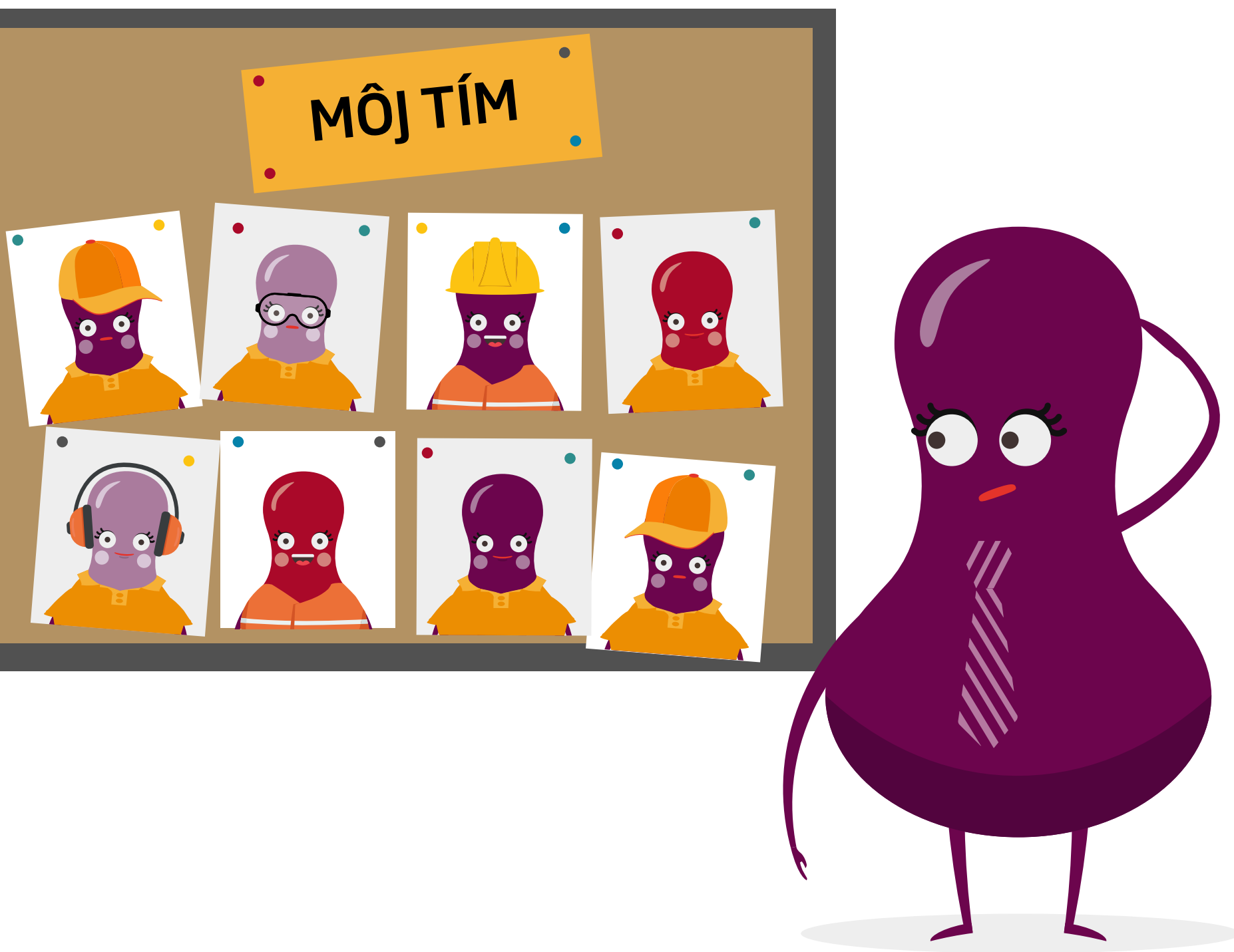




# 06

Ako môžeme  
zamestnať  
pestrejší tím?

# Ako môžem zamestnať pestrejší tím?

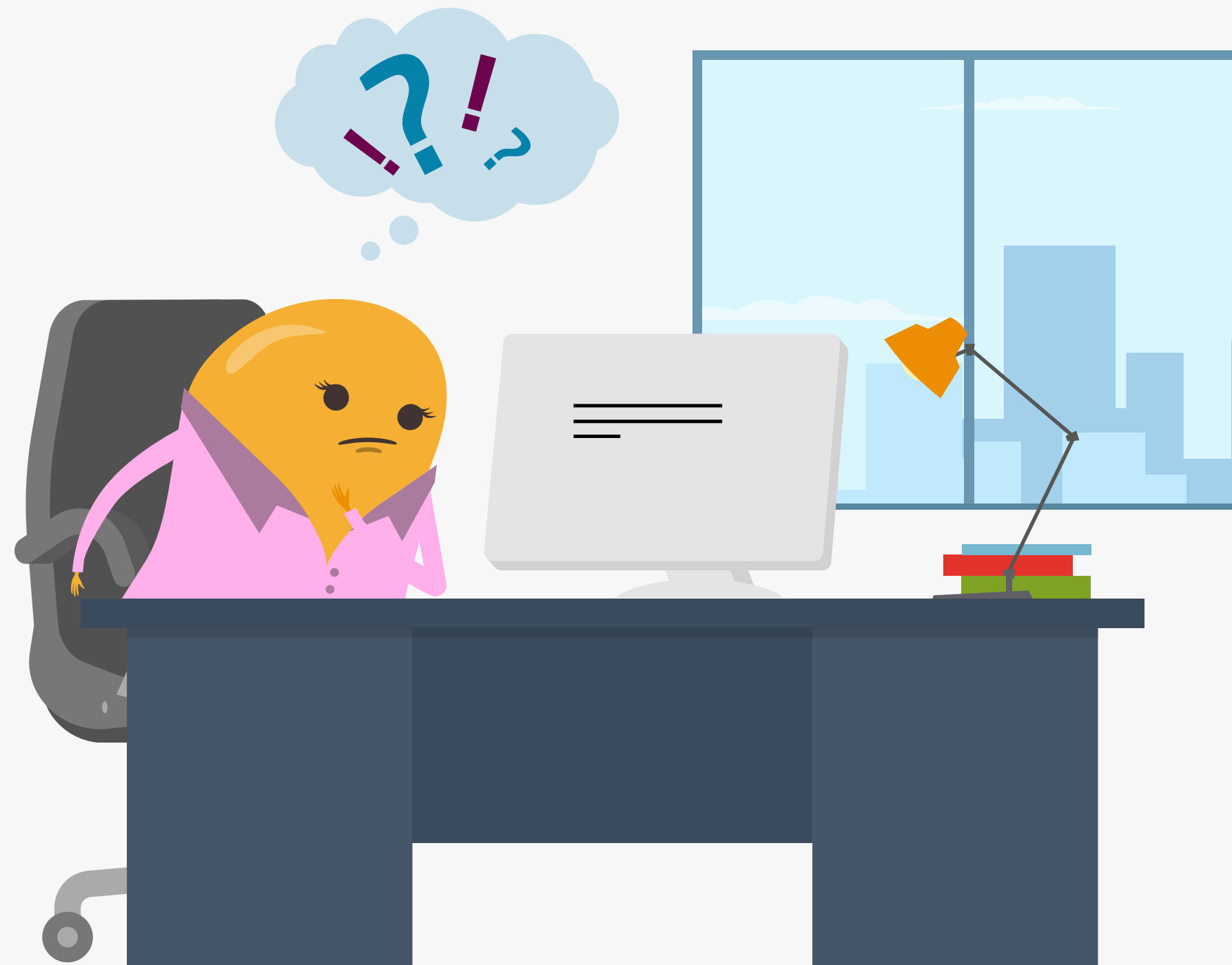


Chceme, aby spoločnosť DS Smith bola rozmanitým a inkluzívnym pracoviskom, ktoré odráža komunity, ktorým slúžime a v ktorých pôsobíme.

Manažéri zohrávajú kľúčovú úlohu v inkluzívnych náborových procesoch tým, že zabezpečujú, aby sa v popisoch pracovných miest používal inkluzívny jazyk, hľadajú rôznorodé skupiny uchádzačov, zmierňujú predsudky pri preverovaní a pohovoroch a vytvárajú priateľské prostredie. Manažéri aktívne prispievajú k presadzovaniu nediskriminácie uchádzačov na základe ich pohlavia, rasy, národnosti, veku, zdravotného postihnutia, sexuálnej orientácie, triedy, opatrovateľských povinností a náboženstva, aby umožnili rovnaké príležitosti pre všetkých.

# Ako môžem zamestnať pestrejší tím?

## Tip Č.1



## Napíšte inkluzívne popisy pracovných miest

V opisoch pracovných miest používajte inkluzívny jazyk, aby sa potenciálni uchádzači necítili odradení v počiatočných fázach.

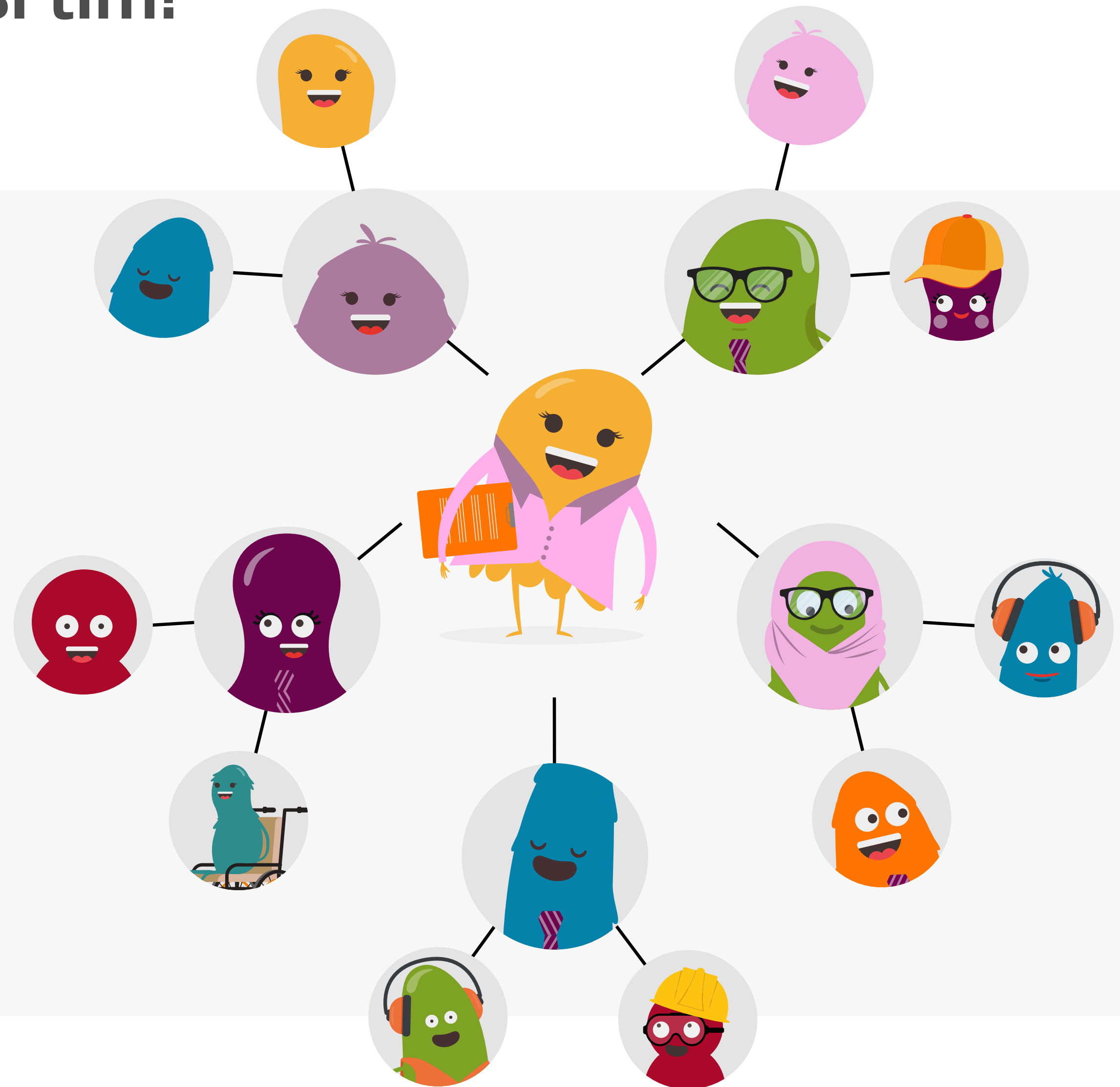
- Preskúmajte opisy pracovných miest s cieľom odstrániť neobjektívne formulácie alebo nepotrebné kvalifikácie. Príkladom neobjektívneho jazyka môže byť opis tímu ako „rýchleho“, čo môže odradiť uchádzačov s určitými potrebami.
- Odstráňte rodovo podmienený jazyk. Príkladom je: „Potrebujeme lídra, ktorý bude dohliadať na všetky projekty jeho tímu.“ Použitie slova „jeho“ vylučuje ženské kandidátky a nebinárnych kandidátov. V tomto prípade použite slovo „ich“. Existujú webové stránky, ktoré kontrolujú jazyk opisov pracovných miest, aby sa zabezpečila ich inkluzívnosť, napríklad **Gender Decoder**.
- Zdôraznite záväzok spoločnosti DS Smith k DEI a podpore aktívnych sietí v rámci opisu pracovných činností.
- Uveďte, že „uchádzači zo všetkých prostredí sú vítaní“.

# Ako môžem zamestnať pestrejší tím?

## Tip Č.2

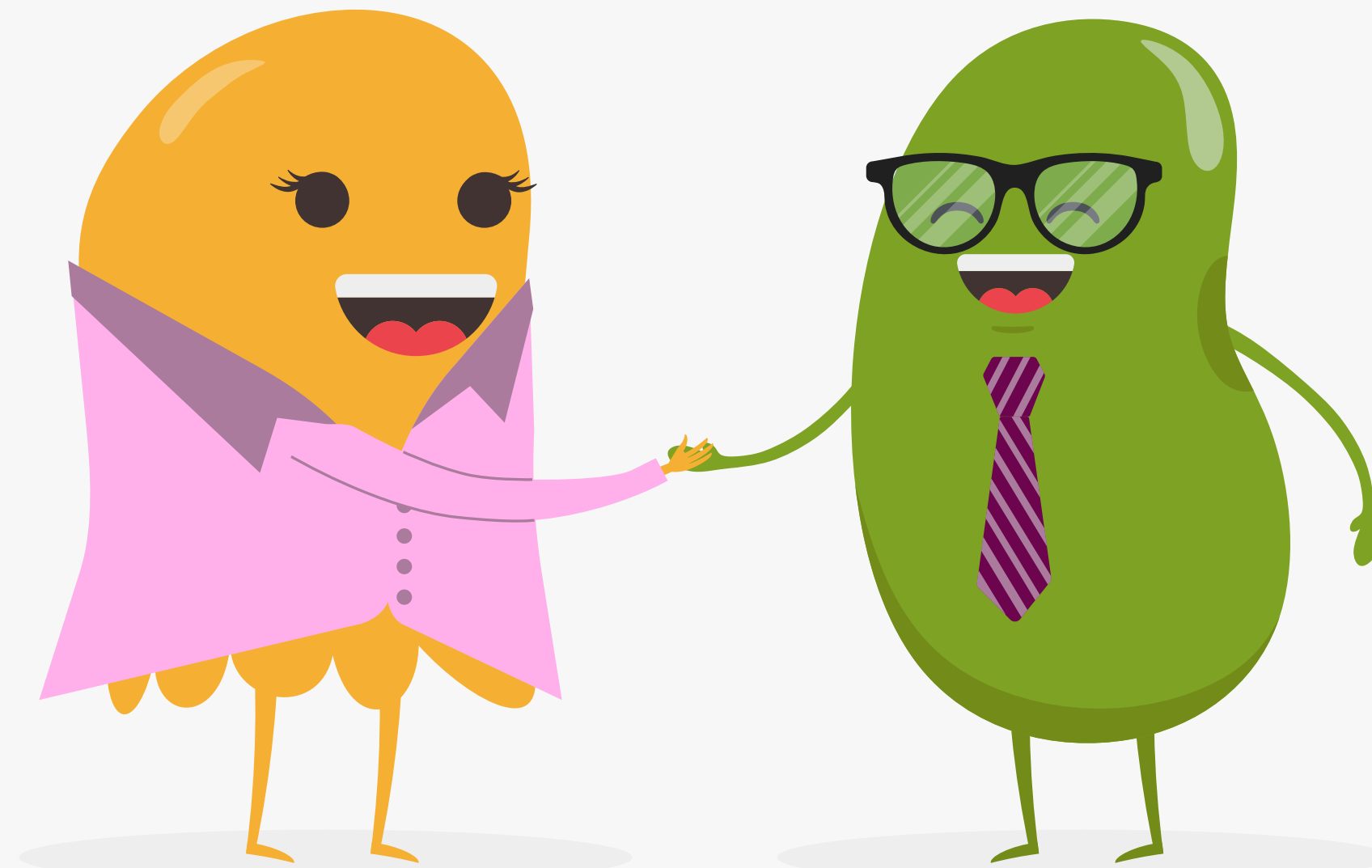
### Rozšírte svoj dosah, aby ste prilákali rozmanitejšie skupiny talentov

- Umiestnite pracovné inzeráty na miesta, kde je väčšia pravdepodobnosť, že ich uvidia nedostatočne zastúpení uchádzači, napríklad na online burzy práce zamerané na menšiny a do špecializovaných firiem zaoberajúcich sa náborom rozmanitých ľudí.
- Zúčastnite sa na kariérnych podujatiach zameraných na nedostatočne zastúpené skupiny.
- Ak spolupracujete s naším interným tímom pre získavanie talentov alebo externou náborovou agentúrou, požiadajte ich, aby vám poskytli rôznorodý zoznam potenciálnych uchádzačov.
- Požiadajte o odporúčania svojich súčasných členov tímu, najmä tých, ktorí pochádzajú z nedostatočne zastúpených skupín.



# Ako môžem zamestnať pestrejší tím?

## Tip Č.3



## Vytvorenie pozitívnej a inkluzívnej skúsenosti na každom kontaktnom mieste s kandidátmi

Urobte plánovanie pohovorov jednoduché, prístupné a flexibilné tým, že ponúknete uchádzačom rôzne termíny, zahrniete skoré a neskoré termíny a proaktívne sa uchádzačov opýtate, či potrebujú primerané úpravy.

Príklady úprav môžu zahŕňať:

- poskytovanie materiálov vo veľkom písme alebo v Braillovom písme,
- čas navyše na prípadné testy alebo pohovory,
- vyhradené prístupné parkovacie miesto.

Pýtajte sa na zámená uchádzača, pokiaľ už neboli uvedené v jeho životopise alebo vo vašej predchádzajúcej komunikácii s ním.



# Ako môžem zamestnať pestrejší tím?

## Tip Č.4

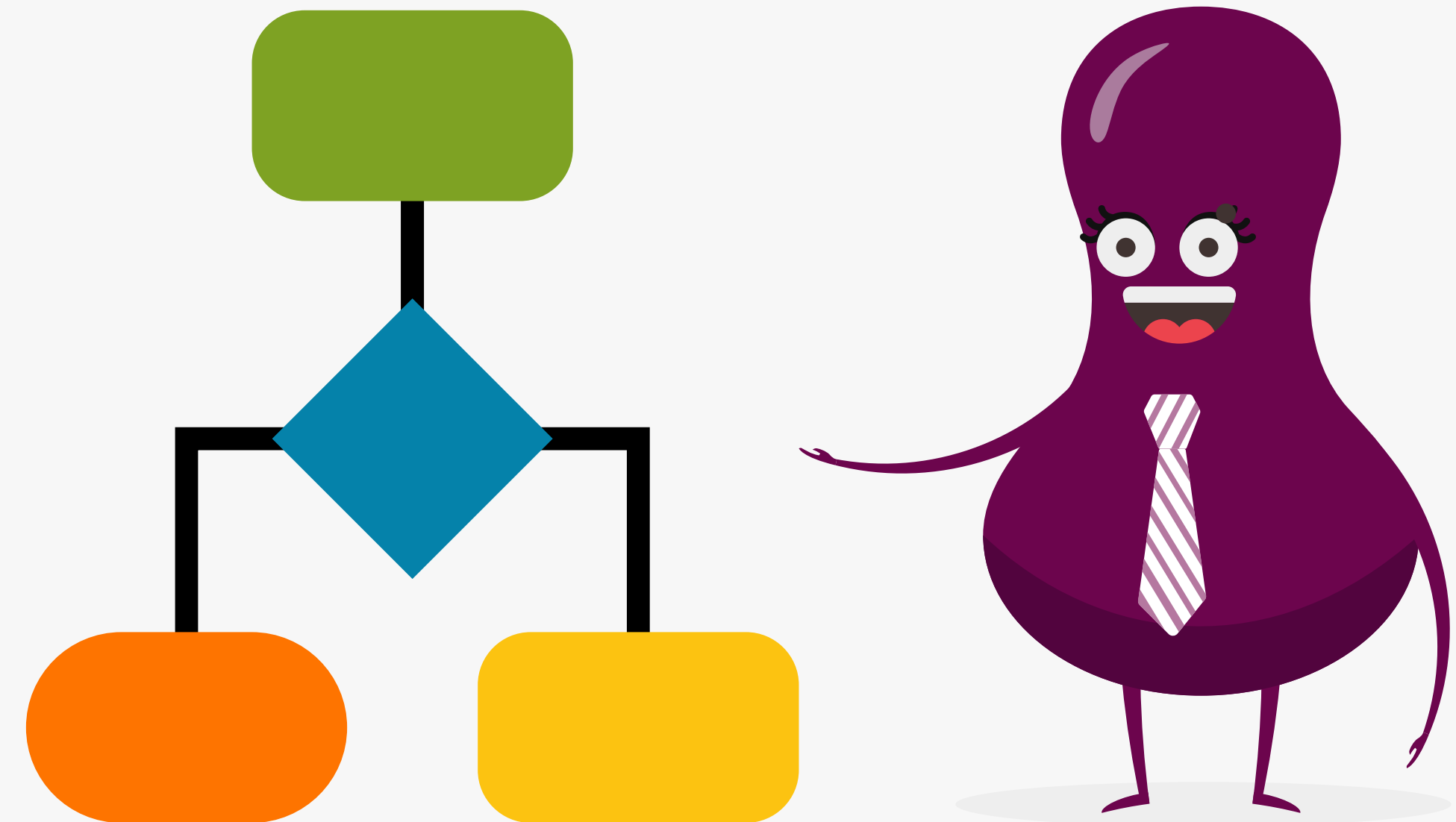
### Buďte transparentní v prípade náborového procesu

Ak môžete, je dobré informovať ľudí o celkovom časovom harmonograme náborového procesu a zdôrazniť kľúčové fázy náboru vrátane:

- koľko kôl pohovoru sa pravdepodobne vykoná,
- či sa budú vykonávať určité špecifické testy,
- kedy asi urobíte konečné rozhodnutie.

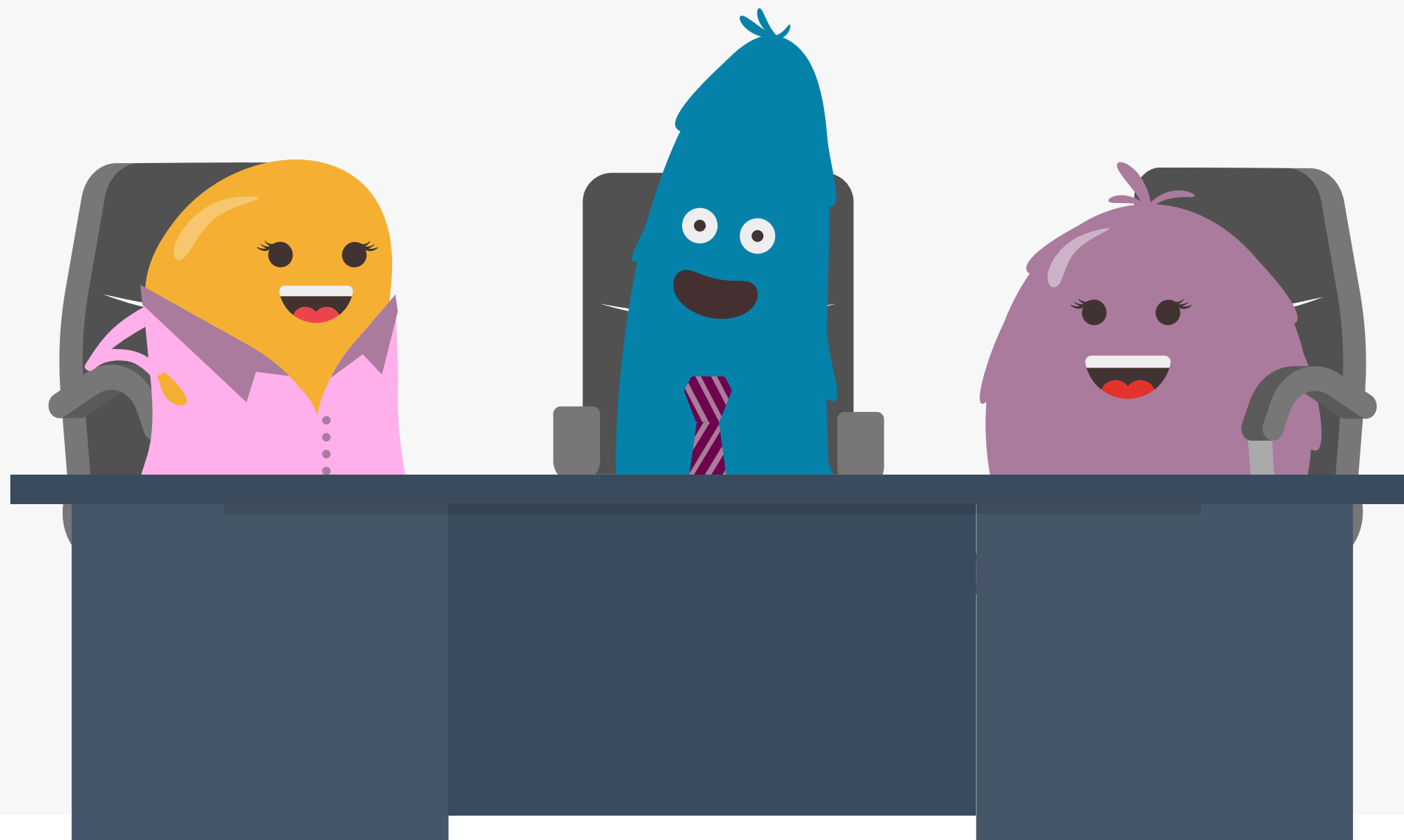
Kandidáta/tku tiež vyzvite, aby sa obrátil/a na náborového manažéra alebo tím pre získavanie talentov, ak má počas náborového procesu akékoľvek otázky.

To môže pomôcť uchádzačom s opatrovateľskými povinnosťami, ktorí si možno budú musieť osobitne zabezpečiť účasť na pohovore.



# Ako môžem zamestnať pestrejší tím?

## Tip Č.5

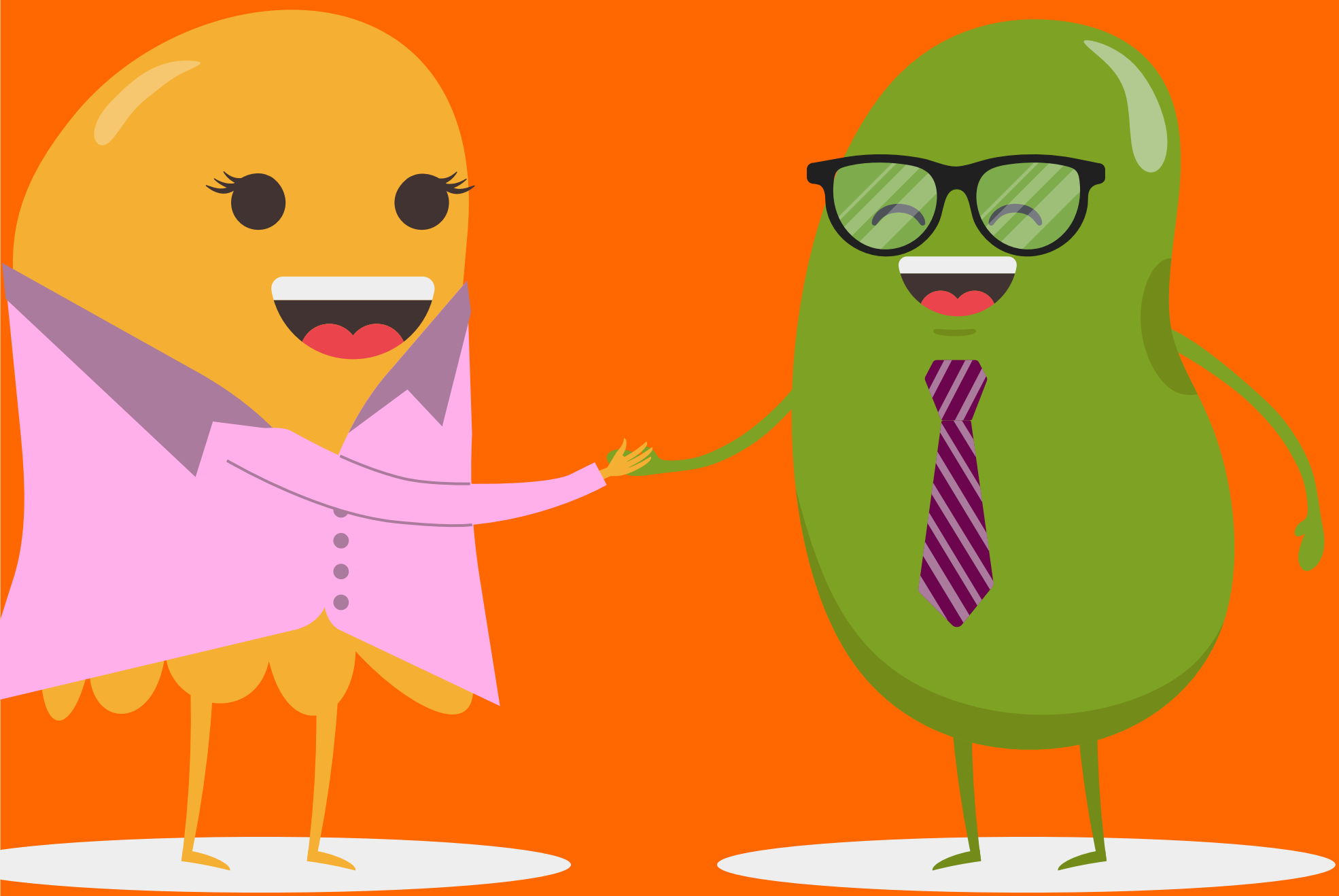


## Štandardizácia rozhovoru

- Zostavte rôznorodú náborovú komisiu alebo požiadajte viacerých ľudí v tíme, aby viedli vlastné pohovory, aby boli kandidáti hodnotení z rôznych uhlov pohľadu.
- Používajte rovnaký súbor otázok na pohovore pre každého kandidáta/tku
- Používajte štruktúrované otázky na základe opisu pracovného miesta, aby ste predišli zaujatosti a poskytli uchádzačom čas na kladenie otázok.
- Pred pohovorom si prečítajte o nevedomých predsudkoch alebo absolvujte **Percipio** e-learning o nevedomých predsudkoch.

## Dodatočný zdroj

- ➔ Pozrite si našu politiku inklúzie na našom **Policy Hub**

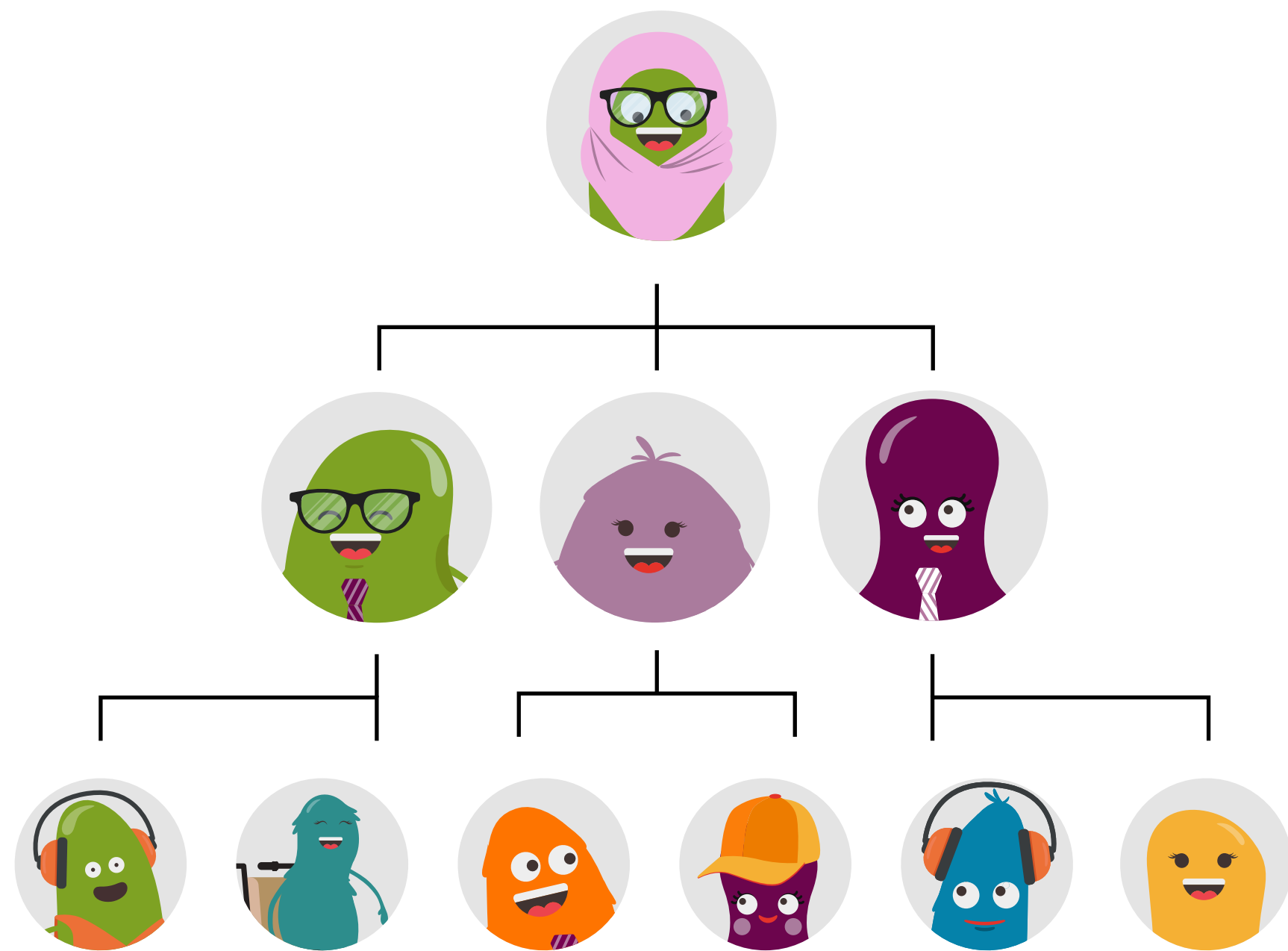


# 07

Ako sa stať  
inkluzívnym lídrom?

# Ako sa stať inkluzívnym vedúcom?

Inkluzívne vedenie je základom našej stratégie „Teraz a potom“.



## Kto je inkluzívnym lídrom?

Inkluzívni lídri:

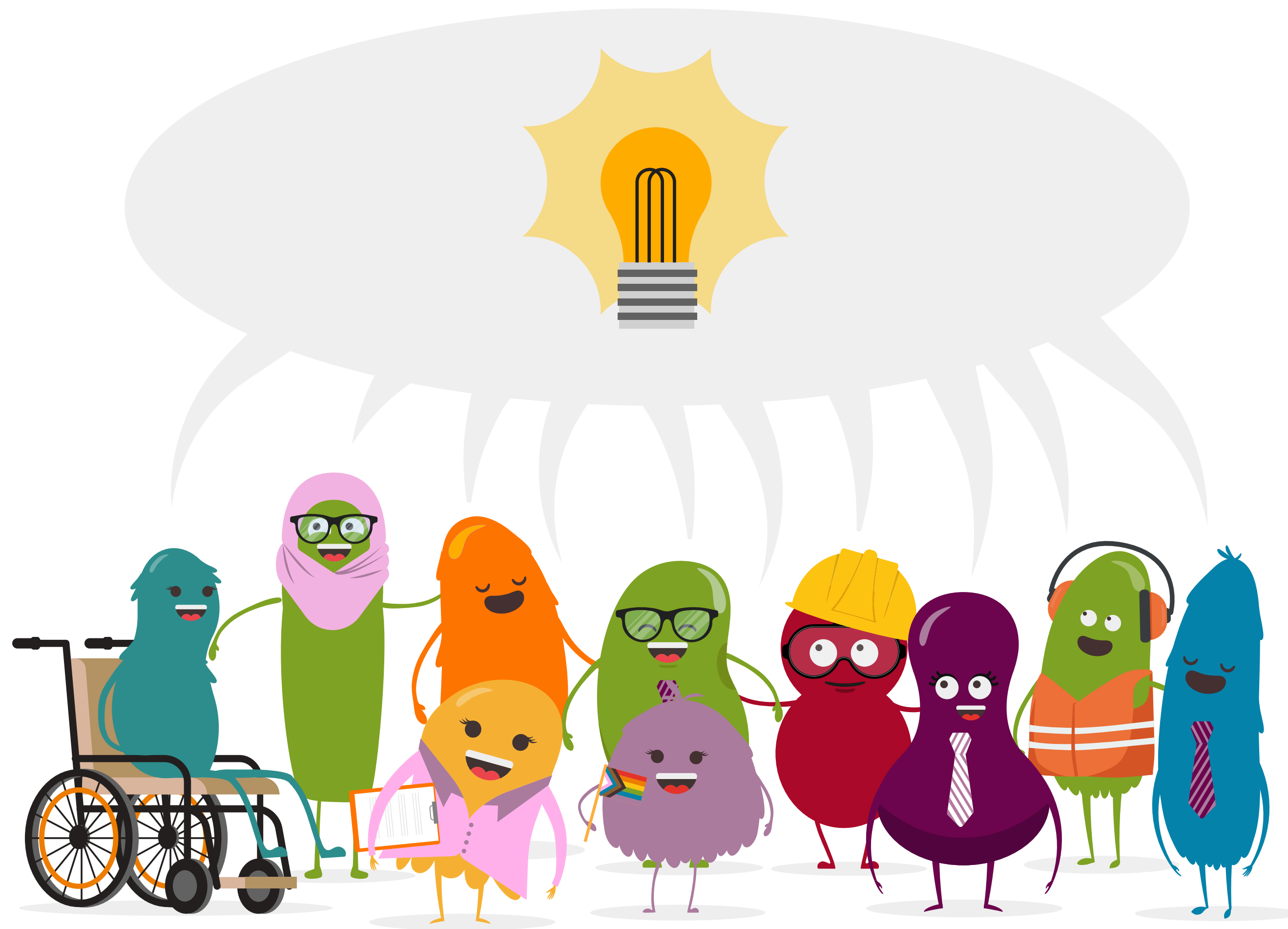
- Oceňujú rôzne pohľady a vytvárajú atmosféru, v ktorej ľudia cítia, že ich názory a príspevky sú docenené.
- Udávajú smer a sú vzorom správania pre svoje tímy, aby vytvorili prostredie, v ktorom sa každý cíti docenený, rešpektovaný a schopný prispieť.

Všetkých vedúcich pracovníkov pozývame na **workshop Inkluzívne vedenie**.

Workshop zahŕňa:

- Inkluzívne vedenie a prečo je dôležité pre spoločnosť DS Smith
- Vaša úloha pri ovplyvňovaní programu DEI
- Praktické nápady a akčné plány

# Ako sa stať inkluzívnym lídrom?



Venujte čas pochopeniu  
jedinečných  
pohľadov rôznych  
ľudí vo vašom tíme a  
vytvorte prostredie,  
v ktorom sa bude viac  
spolupracovať.

# Ako sa stať inkluzívnym lídrom?

---

## Tip Č.1

### Vynaložte vedomé úsilie na hľadanie rôznych perspektív

Dobrým spôsobom, ako to uplatniť, je hľadať nápady a názory rôznych členov tímu na nadchádzajúce úlohy alebo projekty, na ktorých môžete pracovať.

## Tip Č.2

### Uvedomte si svoje osobné predsudky

Všetci máme predsudky, často nevedomé, ktoré môžu ovplyvňovať naše vnímanie a rozhodnutia. Naše predsudky sa aktivujú najmä vtedy, keď pracujeme v stave kognitívneho stresu alebo preťaženia, vrátane prípadov, keď sme unavení, hladní, rozrušení alebo pod časovým tlakom.

Ako vedúci pracovníci sme zodpovední za to, aby sme si lepšie uvedomili svoje vlastné predsudky a pochopili, ako môžu negatívne ovplyvňovať ostatných, najmä tých, ktorí patria k nedostatočne zastúpeným skupinám. Viac o **osobných predsudkoch** neskôr v tejto príručke.

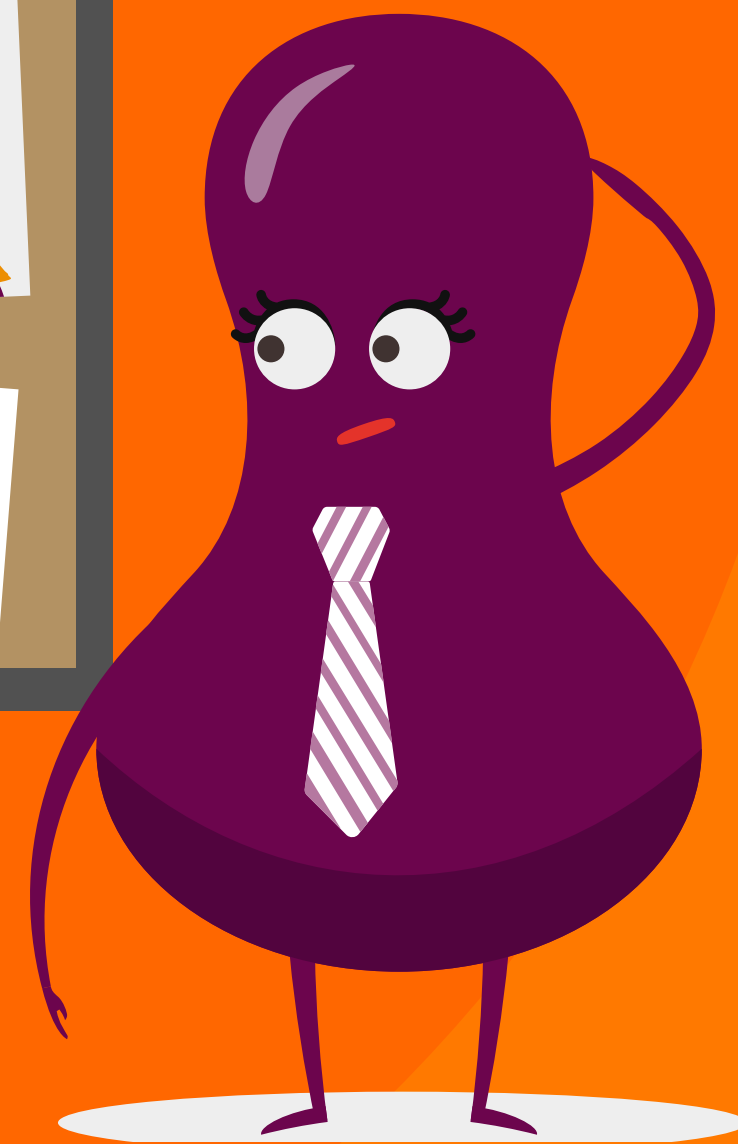
## Tip Č.3

### Nastavte smer prostredníctvom svojich slov a činov

Používajte jazyk, ktorý je inkluzívny a rešpektuje rôzne kultúry (pozri časť **Inkluzívny jazyk** v tejto príručke).



# 08

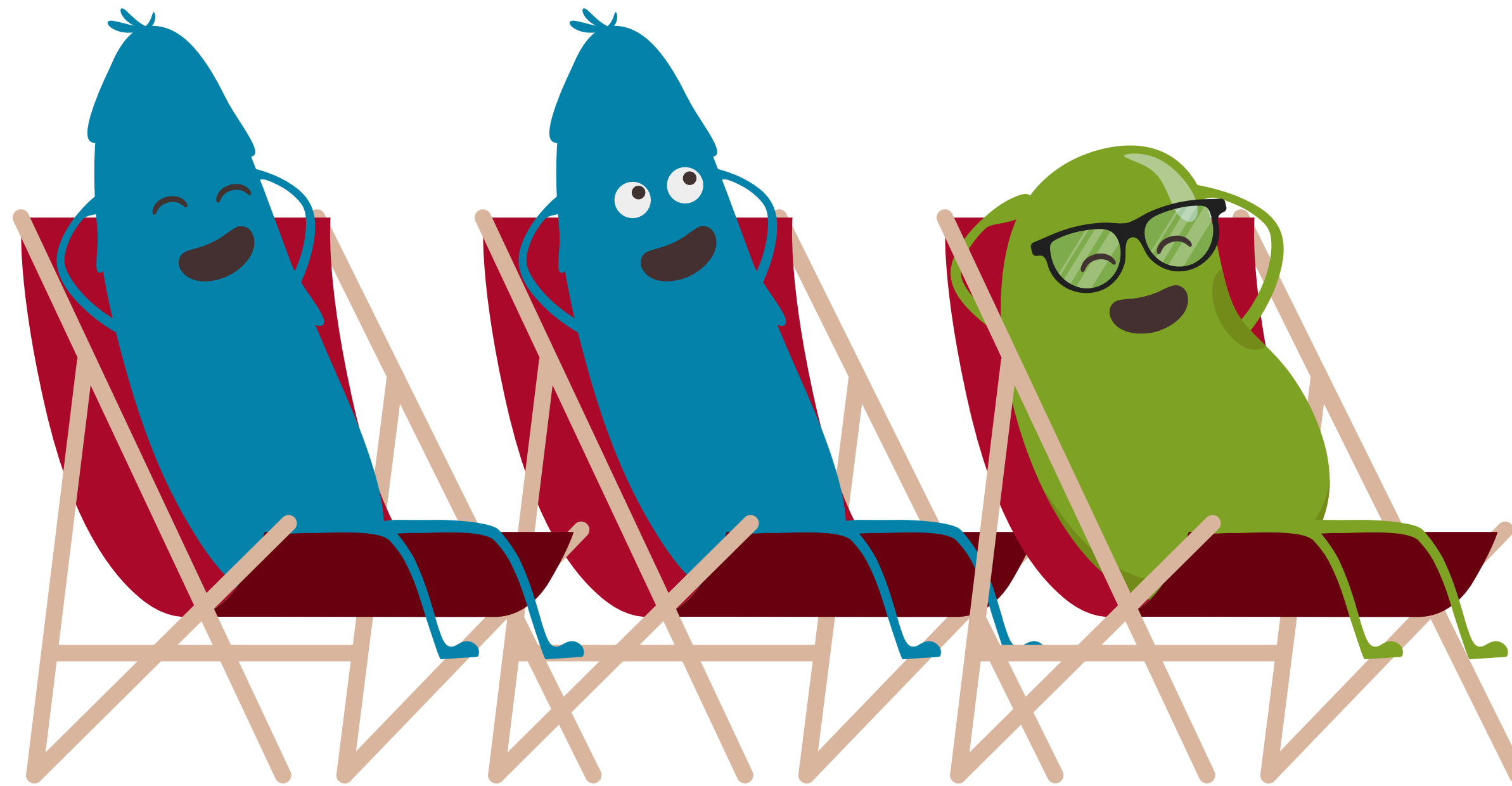


Ako môžeme v tíme  
vytvoriť pocit  
spolupatričnosti?

# Ako môžem v tíme vytvoriť pocit spolupatričnosti?

Pracovisko, ktoré podporuje pocit spolupatričnosti, vytvára prostredie, v ktorom môžu kolegovia priniesť do práce svoje autentické ja bez strachu z odsúdenia alebo vylúčenia.

Keď kolegovia cítia, že k sebe patria, je pravdepodobnejšie, že budú zdieľať svoje nápady a pracovať ako tím na dosiahnutí spoločných cieľov.



## Čo znamená patriť niekam?

Príslušnosť na pracovisku sa vzťahuje na každodenné skúsenosti, ktoré jednotlivcov uisťujú, že sú súčasťou kolektívu a že ich každý akceptuje takých, akí sú.

Je to dôležité, pretože keď kolegovia cítia, že ich jedinečná identita a prínos sú doceňované, sú produktívnejší, motivovanejší a lojálnejší.

# Ako môžem v tíme vytvoriť pocit spolupatričnosti?

**Manažéri zohrávajú kľúčovú úlohu pri vytváraní pocitu spolupatričnosti. Kolegovia, ktorí dôverujú svojim manažérom a veria, že sa o nich starajú ako o jednotlivcov, majú väčšiu pravdepodobnosť, že budú cítiť spolupatričnosť.**

## Spoznajte svoj tím

Jedným z prvých krokov k vytvoreniu pocitu spolupatričnosti je uznanie a ocenenie rozmanitosti členov tímu. Spoznajte členov svojho tímu ako jednotlivcov:

- Príležitostne organizujte obedy alebo rozhovory pri káve v menších skupinách.
- Pri individuálnych stretnutiach si nájdite čas na to, aby ste sa opýtali na ich záujmy, ako aj na úlohy súvisiace s prácou.



## Používajte inkluzívnu komunikáciu

Používajte inkluzívny jazyk, aby sa každý cítil vítaný, rešpektovaný a docenený.

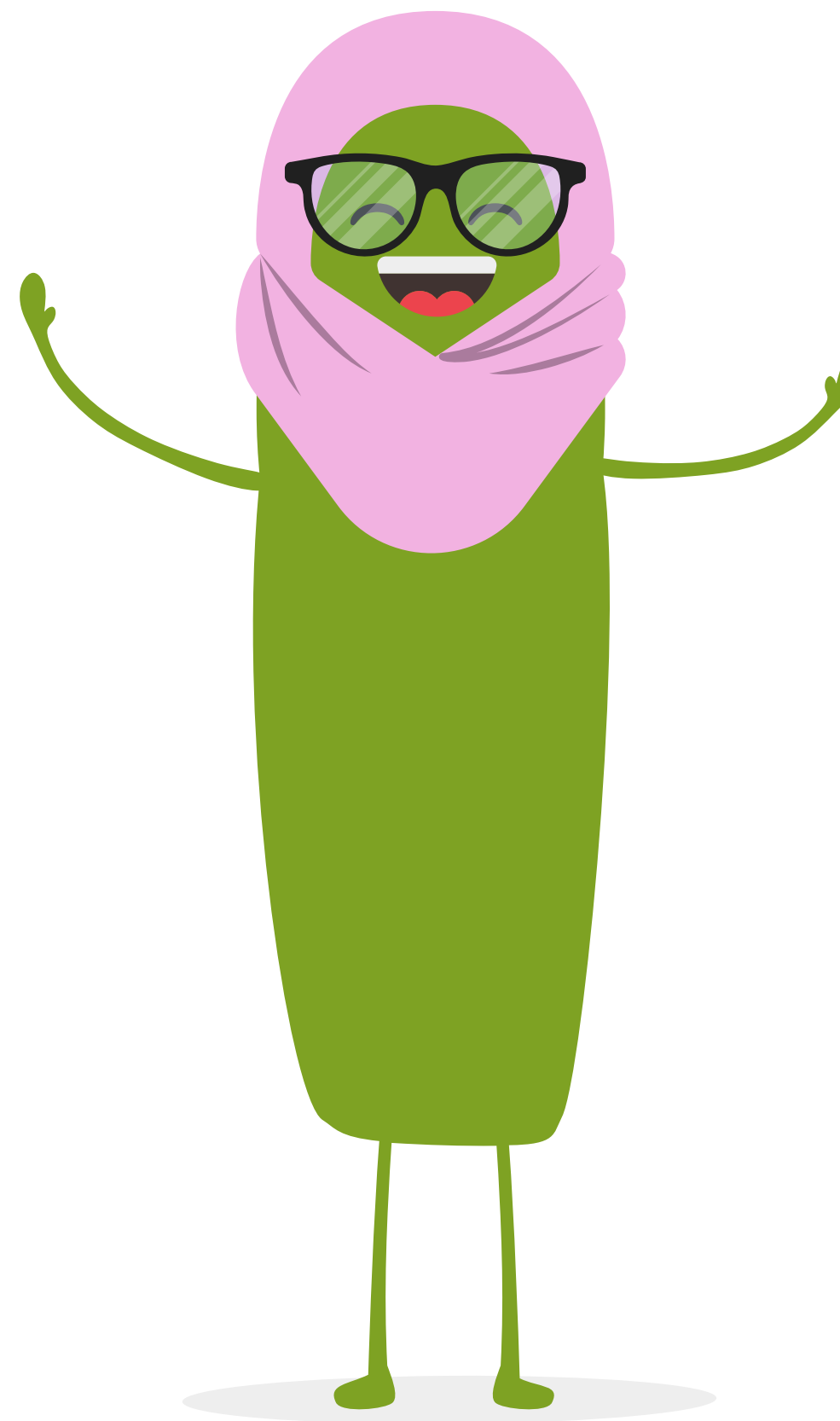


## Aktívne počúvajte

- Aktívne počúvajte bez posudzovania, keď členovia tímu vyjadrujú obavy alebo nápady. Ak je to možné, reagujte na spätnú väzbu alebo vysvetlite, prečo nie.
- Podporujte a prijímajte spätnú väzbu od členov svojho tímu. To znamená pýtať sa na ich názory a počúvať ich názory, návrhy, a obavy.



# Ako môžem v tíme vytvoriť pocit spolupatričnosti?



## Bud'te vzorom v správaní

Demonštrujte a posilňujte správanie a postoje, ktoré očakávate od členov svojho tímu, napríklad úctu a používanie inkluzívneho jazyka.



## Rozšírte si vedomosti o otázkach rozmanitosti, spravodlivosti a inklúzie



- Podporujte naše aktívne siete, napríklad účasťou na podujatiach, na ktorých sa môžete učiť a zlepšovať svoje znalosti o rozmanitosti, spravodlivosti a začlenení.
- Prečítajte si viac článkov online na miestach, ako je LinkedIn.

## Uznávanie svojich kolegov

- Ak majú zamestnanci pocit, že ich tvrdá práca a prínos zostávajú nepovšimnuté alebo neodmenené, často to vedie k pocitu, že nie sú docenení.
- Nájdite si čas na ocenenie kolegov za ich tvrdú prácu a úspechy. Môžete to urobiť verejne prostredníctvom nominácie Smithies, ako súkromné „poďakovanie“ ústne alebo prostredníctvom jednoduchého odkazu.



# Ako sa môžem stať zástancom DEI?

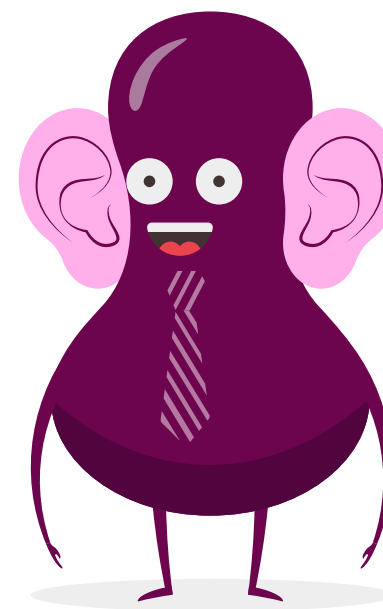
Stať sa zástancom DEI je skvelý spôsob, ako viditeľne preukázať svoj záväzok pomôcť spoločnosti DS Smith stať sa spoločnosťou, ktorá oslavuje rozdiely, stará sa o zdravie zamestnancov a podporuje inovácie.

Najjednoduchším spôsobom, ako to urobiť, je stať sa spojencom jednej z našich aktívnych sietí.

Spojenec zohráva týchto 5 kľúčových úloh:

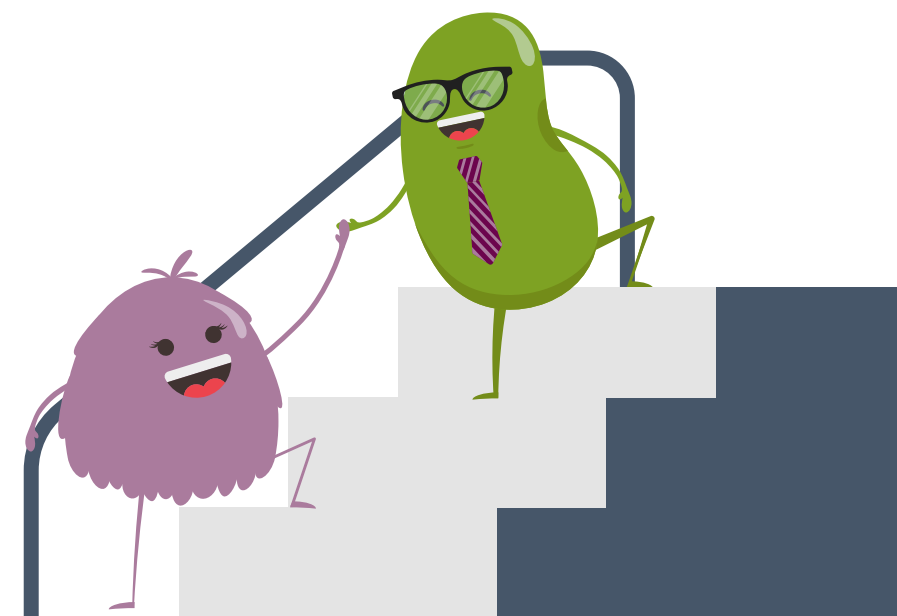
## 1 Viac počúvajte ako hovorte

- Všímajte si, počúvajte a hľadajte príležitosti na učenie.
- Zúčastnite sa na sieťových a komunitných podujatiach, aby ste získali jasný prehľad o problémoch, ktorým čelia vaši kolegovia.

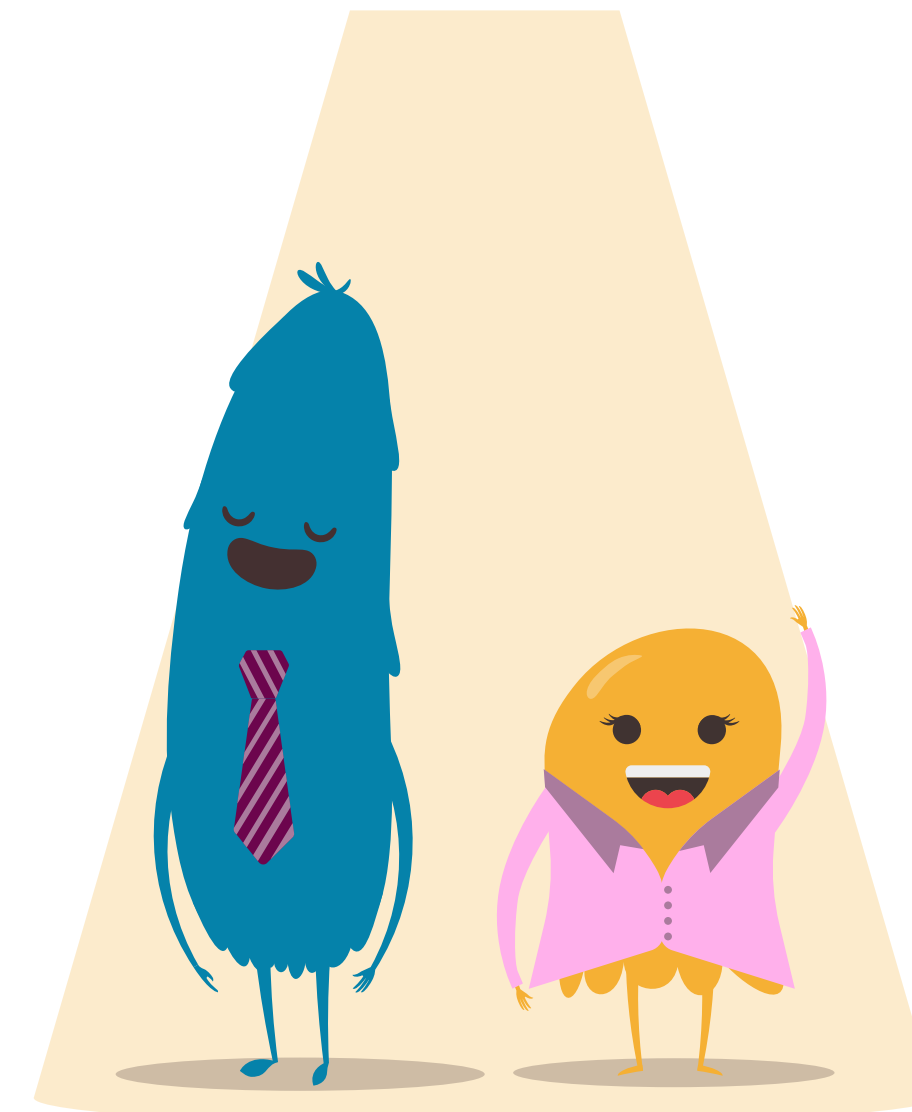


## 2 Bud'te mentorom pre ostatných

- Využite svoje skúsenosti a postavenie na mentorovanie rôznych kolegov, aby ste pomohli rozšíriť perspektívy a príspevky.
- Hľadajte príležitosti, aby vaši kolegovia mohli preukázať a rozvíjať svoje zručnosti.



## 3 Venujte pozornosť ostatným



- Rozhliadnite sa po najbližšom stretnutí vedúcich pracovníkov alebo konferencii, na ktorej sa zúčastníte. Je prítomný dostatočný počet žien, sú všetci hlavní rečníci bieli muži v strednom veku, sú prítomné hlasy z rôznych prostredí?
- Zdieľajte svoj prístup a príležitosti. Namiesto toho, aby ste vždy viedli stretnutie alebo prezentáciu, hľadajte príležitosti, aby sa zapojil niekto iný z vášho tímu, možno aj člen aktívnej siete.



# Ako sa môžem stať zástancom DEI?

## 4 Rozpoznávajúte – a napravte – vylúčenie

- Keď sa spojenec dozvie viac o tom, ako môže prebiehať inklúzia a ako to vyzerá, keď inklúzia neprebieha, môže to preniesť do svojej každodennej vedúcej úlohy.
- Ak sa napríklad stanete spojencom pre našu sieť zdravotne postihnutých a spojencov, pomôže vám to lepšie pochopiť každodenné potreby kolegov so zdravotným postihnutím.

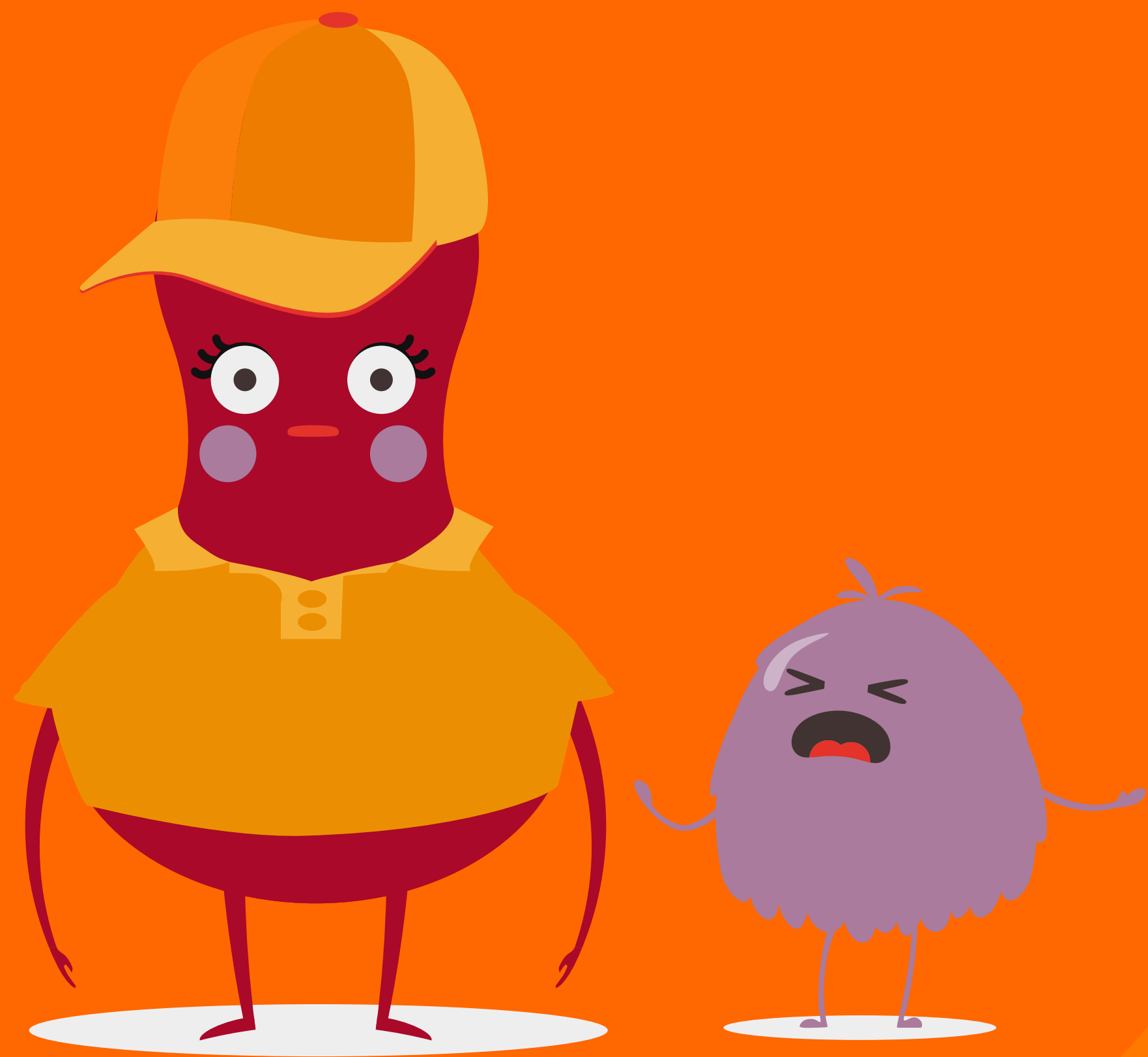


## 5 Bud'te strategickí vo svojej obhajobe

- Tak ako nemôžete prispieť na každú prospešnú vec, ani spojenec nemôže účinne obhajovať každú sieť.
- Vyberte si komunitu, ktorú najlepšie poznáte alebo ktorej chcete najviac pomôcť a v ktorej môže váš hlas najviac poslúžiť ostatným.
- Zvážte svoje skúsenosti, záujmy a hodnotu, ktorú môžete sieti priniesť. Prediskutujte to s predsedom siete a dohodnite sa, ako môžete zohrávať významnú úlohu.







# 09

Ako rozpoznať a  
riešiť mikroagresie?

# Ako rozpoznať a riešiť mikroagresie?

Uvedomovanie si mikroagresíí nám umožňuje vytvárať inkluzívnejšie prostredie. Keď sú ľudia vystavení sústavným mikroagresióm, môžu mať pocit, že nepatria medzi ostatných a že nie sú začlenení.

## Čo sú mikroagresie?

- Mikroagresie sa vzťahujú na malé, nenápadné výroky alebo činy, ktoré sú negatívnym alebo urážlivým posolstvom voči marginalizovaným skupinám.
- Často sú neúmyselné, ale ich vplyv na osobu, ktorá ich zažíva, môže byť značný.

## Aké sú príklady mikroagresíí?

Príkladom mikroagresie sú výroky, ktoré nenápadne vyjadrujú negatívne predpoklady o osobe na základe jej identity, ako je rasa, pohlavie, sexualita, zdravotné postihnutie alebo príslušnosť k inej marginalizovanej skupine.

- „Na ženu si dosť inteligentná.“
- Hovoriť o miestnosti plnej ľudí ako o „chlapoch“.
- „Nevyzeráš ako manažér/ka.“
- „Odkiaľ naozaj si?“
- „Nepovažujem ťa za postihnutého.“

## Ako mám reagovať, ak sa dozviem, že som sa dopustil mikroagresie?

Mikroagresie sa možno ľahko dopustiť. Ak ste si uvedomili, že ste povedali niečo, čo na niekoho iného negatívne zapôsobilo, tu je niekoľko odporúčaní, ako reagovať:

- Počúvajte bez toho, aby ste sa bránili. Ak vám niekto povie, že niečo, čo ste povedali, je zraňujúce alebo nevhodné, vypočujte si ho a zaviazte sa, že sa z tejto skúsenosti poučíte.
- Ospravedlňte sa za škodlivý vplyv, aj keď je neúmyselný.
- Poďakujte tejto osobe za upozornenie.
- Vzdelávajte sa ďalej o nevedomých predsudkoch a mikroagresióch čítaním alebo účasťou na podujatí.

# Ako rozpoznať a riešiť mikroagresie?



## Čo robiť, ak ste svedkom mikroagresie alebo ste o nej informovaní?

Byť svedkom mikroagresie v praxi môže byť pre manažéra nepríjemná situácia.

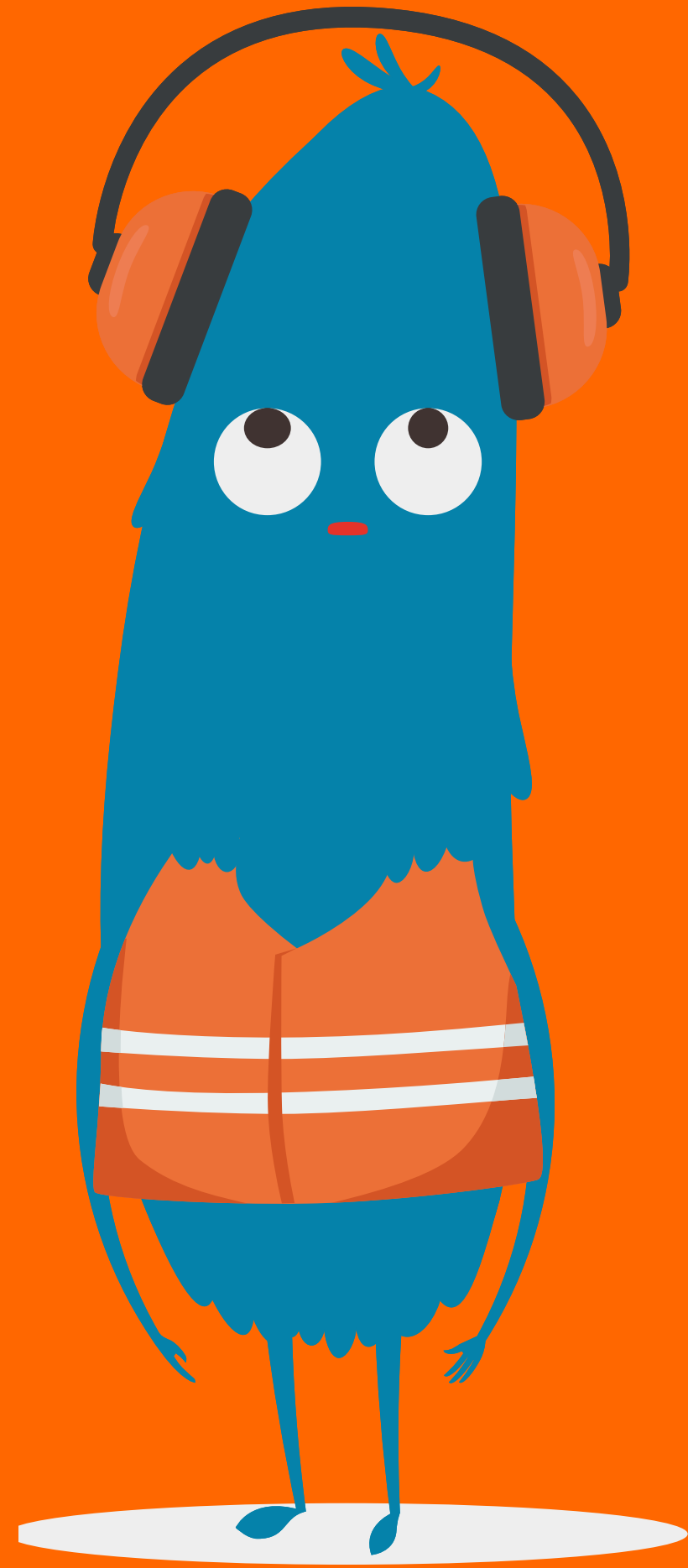
Smiech nad mikroagresiou je prejavom správania spoluagresora, zatiaľ čo zatváranie očí, ignorovanie alebo neuznávanie mikroagresie je prejavom správania pozorovateľa. Keď sa staneme svedkami mikroagresie, mali by sme sa všetci snažiť o to, aby sme sa jej postavili, primerane zareagovali a zaujímali sa o kolegu, ktorého sa mikroagresia týka.

To, ako zareagujete, závisí od situácie. Ak je to vhodné, upozornite na to v danom čase. Ak to nedokážete, nájdite si vhodnú príležitosť, aby ste v súkromnom prostredí vysvetlili, prečo boli slová nevhodné. Povzbudte druhú osobu, aby sa zamyslela nad svojimi činmi.

Čo najskôr sa poraďte s dotknutým kolegom, opýtajte sa ho, či je v poriadku, a podľa potreby mu ponúknite ďalšiu podporu. Je tiež užitočné opýtať sa kolegu, či by bol radšej, keby ste zasiahli inak, aby ste to vedeli do budúcnosti a mohli sa neustále zlepšovať.

## Kde môžem hľadať ďalšie poradenstvo a podporu?

- Obráťte sa na vedúceho pracovníka alebo na oddelenie ľudských zdrojov.
- Ak máte záujem dozvedieť sa viac, absolvujte kurz Percipio – Rozpoznávanie a riešenie mikroagresie na pracovisku (Recognising and Addressing Micro-behaviors in the Workplace.)



# 10

Ako porozumieť  
svojim vlastným  
predsudkom?

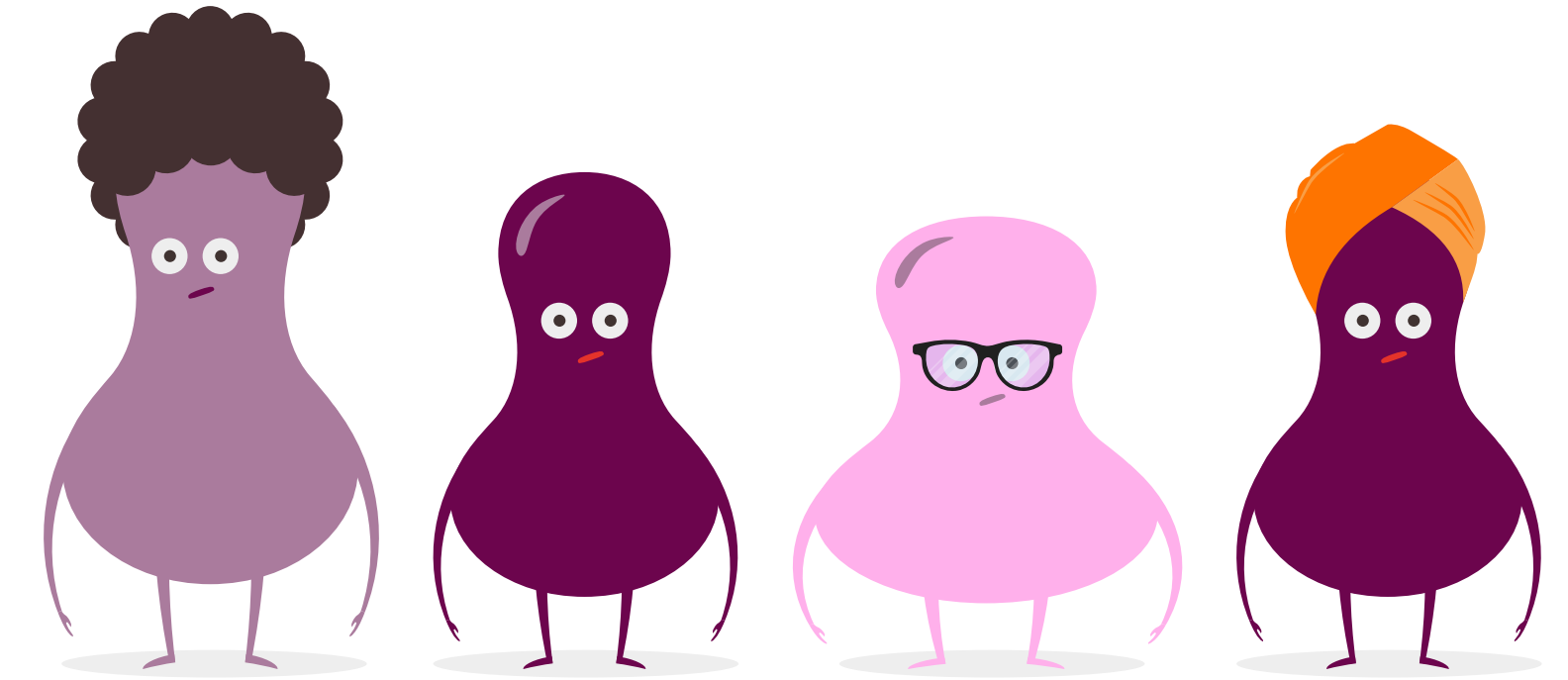
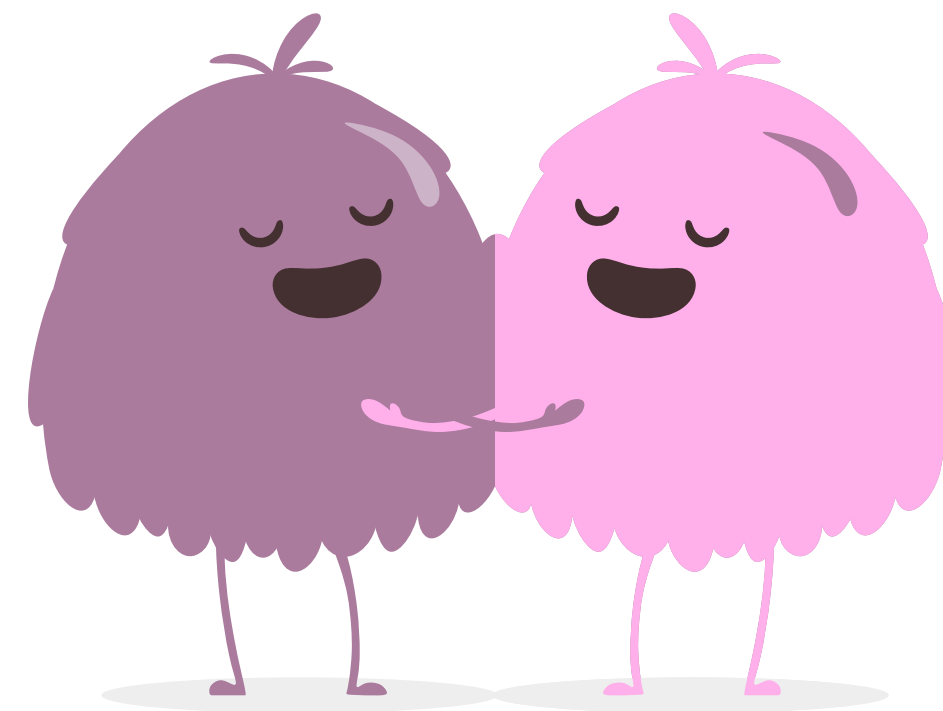
# Ako porozumieť svojim vlastným predsudkom?

Všetci radi veríme, že sme v každodennom živote spravodliví a rozumní. Veríme, že sa rozhodujeme na základe racionálneho uvažovania. Všetci sme však ovplyvnení prostredím okolo nás, či už ide o sociálne, rodinné alebo inštitucionálne prostredie.

Naše nevedomé predsudky sú postoje, ktoré zastávame podvedome, ale ktoré ovplyvňujú naše zmýšľanie o druhých. Toto je päť bežných foriem predsudkov.

## Podobnosť

- Prípady, keď nás priťahujú ostatní, ktorí vyzerajú ako my. Tieto podobnosti môžu zahŕňať pôvod, záujmy a vzhľad.
- Napríklad pri prijímaní zamestnancov môžete mať automaticky pocit, že niekto, kto navštevoval určitú univerzitu, bude vhodným členom tímu.
- Ak s tým chcete bojovať, zastavte sa a spýtajte sa sami seba, prečo vás v práci priťahujú konkrétni ľudia.



## Vzhľad

- Rozdielne zaobchádzanie s ľuďmi na základe ich fyzických črt, medzi ktoré môže patriť farba vlasov, hmotnosť, výška a vnímaná krása.
- Štúdie naznačujú, že konvenčne fyzicky atraktívni ľudia, podľa eurocentrického/západného pohľadu, majú väčšiu šancu byť pozvaní na pohovor a prijatí do zamestnania, rýchlo postupovať v kariére a zarábať viac ako konvenčne neatraktívni jedinci.
- Štruktúrovaný náborový proces, ktorý hodnotí uchádzačov pred akýmkoľvek osobným (alebo video) pohovorom, pomáha predchádzať predsudkom týkajúcim sa vzhľadu.

# Ako porozumieť svojim vlastným predsudkom?

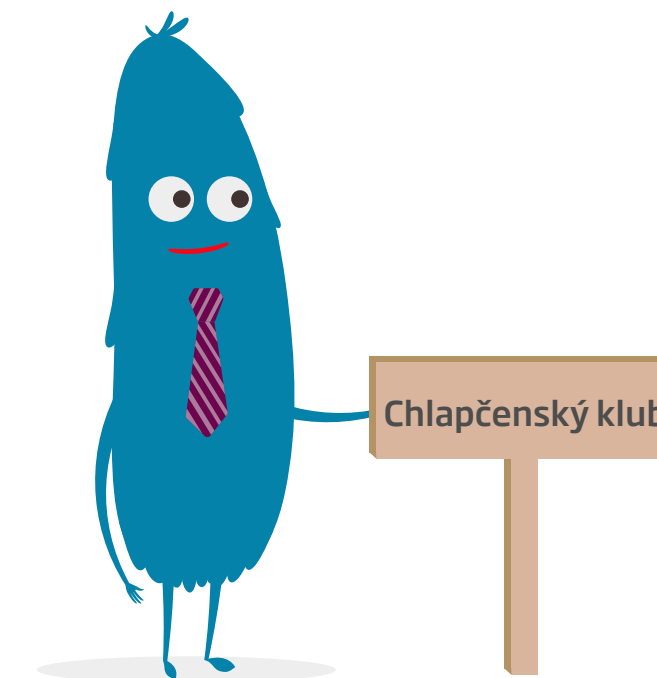
## Potvrdenie

- Tendencia vyhľadávať a interpretovať nové informácie spôsobom, ktorý potvrdzuje vaše vlastné názory, a vynechávať alebo ignorovať informácie, ktoré sú v rozpore s vaším názorom. To ovplyvňuje našu schopnosť objektívne myslieť a môže viesť k zlému rozhodovaniu.
- Ak sa tomu chcete vyhnúť, pri rozhodovaní používajte údaje. Ak budete pri prijímaní do zamestnania klásť štandardizované otázky založené na zručnostiach, každý bude mať rovnakú šancu.



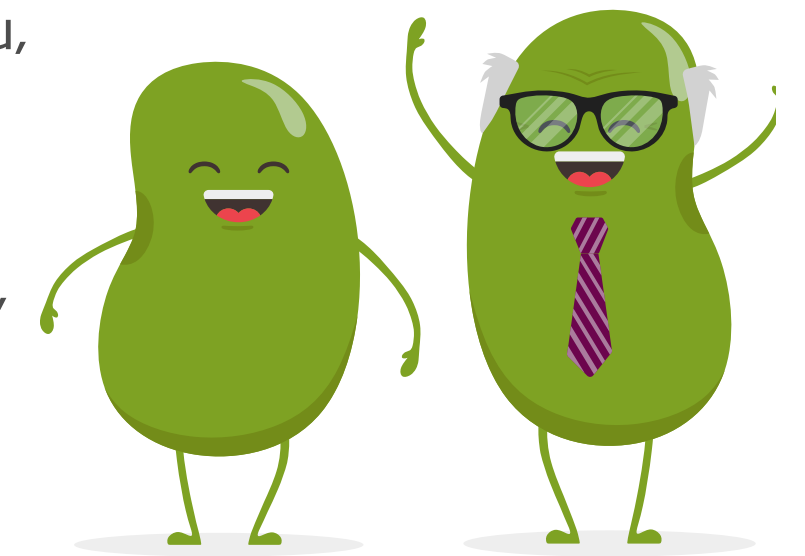
## Pohlavie

- Ak je jedno pohlavie uprednostňované pred druhým, najčastejšie sa to vzťahuje na zvýhodnené zaobchádzanie s mužmi na pracovisku.
- Jedným zo spôsobov, ako tomu predísť, je uplatňovať rodovo neutrálne postupy prijímania zamestnancov a zavádzať anonymné techniky hodnotenia, ako sú testy zručností a pracovné vzorky.



## Vek

- Vzťahuje sa na menej priaznivé zaobchádzanie s niekým kvôli jeho veku, či už ide o mladého alebo starého človeka.
- Ak chcete bojovať proti vekovým predsudkom, odmeňujte svojich zamestnancov skôr na základe výkonu ako na základe dĺžky pracovného pomeru, píšete opisy pracovných miest bez potenciálne diskriminačných výrazov, ako napríklad „mladý tím“, a podporujte reverzný mentoring, pri ktorom sa mladší pracovníci spájajú so staršími zamestnancami.





# Kde môžem nájsť viac informácií?

---

## Podpora vzdelávania ohľadom nevedomých predsudkov

- Ak sa chcete dozvedieť viac o nevedomých predsudkoch, máte k dispozícii ďalšie vzdelávanie. Obráťte sa na miestneho pracovníka oddelenia vzdelávania a rozvoja/oddelenia ľudských zdrojov.
  - Zvážte absolvovanie školenia o nevedomých predsudkoch (Unconscious bias training).
- O rozmanitosti, spravodlivosti a začlenení je k dispozícii množstvo ďalších interných aj externých informácií.
  - Interne si môžete prečítať viac o našej **stratégii DEI**.
  - Máme množstvo ďalších relevantných vzdelávacích a rozvojových materiálov, ku ktorým máte prístup **tu**.
  - Prípadne sa môžete obrátiť na kolegu z oddelenia ľudských zdrojov a prediskutovať, ako najlepšie môžete podporiť rozmanitosť, spravodlivosť a začlenenie v spoločnosti DS Smith.

# Ďakujeme

