Doporučení

Tato bílá kniha obsahuje doporučené pracovní postupy pro personální agentury a zaměstnavatele. Skládá se ze dvou částí: první je určena personálním agenturám a druhá zaměstnavatelům.

Sestavila ji nadace Equaliser Foundation a zahrnuje osvědčené postupy některých společností, se kterými pracujeme, naše vlastní zkušenosti s řízením, postupy velkých společností a výsledky výzkumů z celého světa, včetně našich vlastních.

Personální agenturu považujeme v rámci tohoto dokumentu za poradce klienta, nikoli za organizaci. Personální agentury mohou být hybnou silou změn, která dokáže organizace svých klientů diverzifikovat.

Pro personální agentury

ÚDAJE JSOU ALFA A OMEGA – MONITOROVÁNÍ JE KLÍČOVÉ

Začněte shromažďovat údaje týkající se rozmanitosti svých kandidátů na základě snadno dostupných různých údajů, jako je pohlaví, věk nebo rasa. V rámci každého procesu vyhledávání počítejte se směsicí kandidátů, kteří budou v rozporu s těmito atributy. Zjistěte, jaký je na vašem seznamu doporučených kandidátů poměr mužů a žen, jaká je jejich věková a rasová rozmanitost, a to jak v širším, tak i v užším výběru.

Pokuste se takové údaje shromažďovat také podle průmyslového odvětví, role a úrovně. Samozřejmě je nutné dodržovat obecná nařízení o ochraně osobních údajů a zajistit soukromí a/nebo anonymitu.

ZREKAPITULUJTE SVÉ VÝSLEDKY

Shromažďuje-li vaše společnost údaje týkající se pohlaví, věku a rasy, je důležité je pravidelně vyhodnocovat a přijmout skutečnost, kterou ukazují. Na konci hospodářského roku můžete své výstupy o rozmanitosti posoudit stejným způsobem jako své obchodní výsledky. Jakmile budete mít údaje k dispozici, prodiskutujte je ve své firmě, hledejte důvody a fakta vyhodnoťte. Budete-li chtít, pomůže vám to při zavádění změn. Neznalost a vyhýbání se problémům brání realizaci změn.

INKLUZE

(a) Vyjadřování

Jazyk, jakožto nástroj pro začleňování, je dobře prozkoumanou oblastí. Řeč, tón a detaily používané při popisu role nebo pozice budou mít vliv na to, jaké skupiny lidí se o ně budou pravděpodobně ucházet a kdo je bude vnímat jako příležitost ukázat svou převahu. V oblasti konkrétního způsobu vyjadřování proběhl důležitý výzkum, který ukázal, že muže a ženy oslovuje při popisu náplně práce podvědomě jiná mluva.[1] Pokud se některá slova nebo fráze používají opakovaně, mají tendenci odradit ženy ucházející se o zaměstnání, a to zejména v oblastech, jimž dominují muži.

Vaším úkolem, jakožto zodpovědné headhuntingové agentury, je zajistit, abyste při své práci nediskriminovali žádné skupiny. Kvůli nedostatečnému uvědomění však často opakujeme stejné postupy. Naučte se tedy techniky, které budete při psaní inkluzivních popisů pracovní náplně potřebovat a získáte tak vhodnější a rozmanitější kandidáty.

(b) Okolnosti

Uvědomte si, že většina žen má dnes v souvislosti s péčí o děti víc povinností než mají muži. Práce a pracovní doba jsou tradičně organizovány podle potřeb a plánů mužů. Buďte k ženám vnímaví, neboť jsou často nucené dostavit se na pracovní pohovory a hodnocení v jiných časech. Vyjděte jim vstříc a nenechte je předčasně ukončit náborový procesu jen kvůli jejich okolnostem.

PRŮBĚH NÁBORU

Zajistěte, aby byl při sestavování užšího seznamu uchazečů pro zaměstnavatele i větší počet žen. Obsahuje-li váš užší seznam kandidátů více než jednu ženu, šance na přijetí ženy se zvyšuje[2].

Při náboru využívejte hodnocení založená na dovednostech. Nemusíte se spoléhat pouze na pohovory. Požádejte kandidáty, aby splnili úkoly, u nichž se předpokládá, že je budou plnit i v budoucím zaměstnání. Na základě takové simulace lze usuzovat, jak dobře může jedinec práci vykonávat. Pro zajištění nestrannosti vůči kandidátům používejte standardizované úkoly a hodnotící kritéria[3].

---

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

[2] Johnson, S. K., Hekman, D. R., & Chan, E. T. (2016). If there's only one woman in your candidate pool, there's statistically no chance she'll be hired. *Harvard Business Review*, 26(04). https://hbr.org/2016/04/if-theres-only-one-woman-in-your-candidate-pool-theres-statistically-no-chance-shell-be-hired

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

Při náboru používejte strukturované pohovory. Zatímco strukturované a nestrukturované pohovory mají své výhody a nevýhody, nestrukturované pohovory nabízejí více prostoru pro nevědomé předsudky a stereotypy, které průběh náboru ovlivňují. Pokládejte kandidátům stejné otázky a pomocí standardizovaných hodnotících kritérií eliminujte dopad nevědomé předpojatosti.[4]

Tazatelé by měli poskytovat zpětnou vazbu nezávisle, ne své názory vzájemně sdílet. Až po předložení vlastních hodnocení by měli diskutovat společně s ostatními. V opačném případě by se vzájemně ovlivňovali.

POVĚDOMÍ, TRANSPARENTNOST a POZORNOST

Většina organizací si dnes význam aktivního řešení diverzity neuvědomuje. Toto nedostatečné povědomí je zásadní překážkou. Nemůžeme opravovat něco, o čem nevíme, že je rozbité. Homogenní organizace jsou normou a tradicí, ale s dostupnou vědou, výzkumem a sledováním toho, co nejúspěšnější společnosti na světě dělají, je jasné, že novým standardem se musí stát diverzita.

Učení a porozumění je tedy zásadní. Ale stejně tak i připuštění existence problému: ve vedení velkých společností je výrazně menší zastoupení žen, etnických a rasových menšin, LGBTQ+ a osob se zdravotním postižením, než bělochů. (I v porovnání s jejich podílem v populaci.)

Promluvte si se svými klienty na informativní schůzce o nutnosti sestavit rozmanitý seznam kandidátů, aby získali kompletní přehled o tom, co trh práce nabízí.

Ujasněte si, jaké jsou vaše názory a zkušenosti ohledně diverzity, a požádejte klienta, aby učinil totéž.

BUĎTE VNÍMAVÍ

Diskriminace může být někdy velmi nenápadná. Hlavním důvodem diskriminace je naše nevědomá hluboce zakořeněná předpojatost. Proto bývá velmi obtížné ji odhalit. Řekněme si to otevřeně: vyloučili jsme tuto ženu nebo tohoto Roma proto, že nepatří mezi obvyklé kandidáty nebo nenaplňuje představu běžného lídra budoucího zaměstnavatele? Jak si můžete být vy a váš klient jisti, že se všemi kandidáty zacházíte stejně, hodnotíte je podle stejných kritérií a na základě rovných podmínek?

Přistihli jste sebe nebo i někoho jiného, že jste kvůli rychlým úsudkům rozhodli, zda se konkrétní kandidát bude nebo nebude hodit na příslušnou pozici podle toho, o jaký typ člověka jde? Dávejte si pozor, aby se některý z předchozích kandidátů s

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

konkrétním profilem nestal historickým předobrazem pro hodnocení všech ostatních.[5]

VZDĚLÁNÍ

Pro pracovníky personální agentury

Pro klienty personální agentury

Vzdělávejte zaměstnance firmy tak, aby pochopili, co jsou nevědomé předsudky[6], a jaké obchodní a sociální výhody diverzita přináší. Nepodceňujte jejich význam, aniž byste si je prostudovali.

Vzdělávejte své klienty. Klienti často potřebují od svých headhuntingových agentur rychlou pomoc. Často jde pouze o krátkou informativní schůzku bez analytického přístupu, která by měla pomoci pochopit, koho organizace potřebuje zaměstnat, aby se co nejvíce posunula.

Pokoušet se najímat pracovníky podle toho, jak se hodí do podnikové kultury, je dvousečná zbraň: můžete tak do firmy získat někoho, kdo ihned zapadne a všichni kolegové si jej oblíbí, ale nepřinese žádné nové nápady, hybnou sílu ani inovace.

O OTÁZKÁCH DIVERZITY PRAVIDELNĚ KOMUNIKUJTE

Během procesu vyhledávání kandidátů je důležité sledovat čísla. Stačí uvést fakta týkající se složení širšího a užšího seznamu kandidátů. Jsou v tomto procesu zastoupeny ženy a menšinové skupiny? Vy i váš klient budete informováni o svých rozhodnutích a pomůže vám to při hodnocení kandidátů na základě rovných podmínek.

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

[6]Online školicí materiál společnosti Telekom o nevědomých předsudcích: https://www.telekom.hu/rolunk/fenntarthatosag/sokszinuseg-eselyegyenloseg/sokszinu-es-nyitott-vallalati-kulturaert a školení o osobních nevědomých předsudcích pro společnosti vytvořené nadací Equaliser Foundation: https://egyenlitoalapitvany.org/trainings/

Pro zaměstnavatele

ÚDAJE JSOU ALFA A OMEGA – MONITOROVÁNÍ JE KLÍČOVÉ

Pomocí podrobné datové tabulky můžete sledovat nejrůznější čísla týkající se složení svých zaměstnanců. Například se můžete ujistit o poměru pohlaví na všech úrovních vedení společnosti. Tímto způsobem můžete sledovat trendy a je-li to třeba, můžete si stanovit cíle.

Ačkoli to téma této bílé knihy nezahrnuje, myslíme si, že je velmi důležité a v některých zemích nyní i právně rozhodující, a rovněž my doporučujeme, aby společnost sledovala rozdíly v odměňování žen a mužů. Vašemu plánování náhrad a zaměstnaneckých výhod by měla předcházet hloubková analýza skutečností a údajů o rozdílech v odměňování. Transparentní údaje o mzdách prokazují otevřenost společnosti, což zvyšuje atraktivnost pro potenciální zaměstnance.

ZREKAPITULUJTE SVÉ VÝSLEDKY

Shromažďuje-li vaše společnost údaje týkající se pohlaví, věku a rasy, je důležité je pravidelně vyhodnocovat a přijmout skutečnost, kterou ukazují. Na konci hospodářského roku můžete své výstupy o rozmanitosti posoudit stejným způsobem jako své obchodní výsledky.

PROCESY V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ

Nábor zaměstnanců

Výzkum prokázal, že životopisy kandidátek jsou vybírány k pohovoru méně často než životopisy mužů.[7] Mužští kandidáti bývají vnímáni jako podstatně kompetentnější a lépe zaměstnatelní než jejich (srovnatelné) ženské protějšky. Životopisy uchazečů a uchazeček by měly být hodnoceny bez uvedení jména a fotografie.

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

Pravidelné hodnocení zaměstnanců

Hodnocení bývají často subjektivní. Mohou tak ponechat velký prostor pro předpojatost. Zajistěte, aby všichni zaměstnanci na podobných pozicích byli hodnoceni podle stejných kritérií. Čím více údajů a čím větší orientace na výsledky a cíle, tím lépe. Svá rozhodnutí a rozhodnutí svého týmu ohledně hodnocení vždy přehodnoťte a ptejte se: „Není naše hodnocení zaujaté?“

Kariérní postup

Stejně jako hodnocení zaměstnanců může být i rozhodování o povýšení velmi subjektivní. Budou-li kritéria transparentní a jasná všem zaměstnancům, může to velmi pomoci při eliminaci předsudků a všichni zaměstnanci budou vědět, že rozhodnutí jsou spravedlivá a dobře promyšlená.

Mějte nastavené cíle ohledně složení zaměstnanců

V podnikání je stanovení cílů prvním krokem k jejich dosažení. Berte diverzitu jako obchodní cíl. Stanovte si za cíl zastoupení žen v rámci celého systému řízení. Teprve tehdy bude organizace brát tento cíl vážně. Při vedení lidí byste se měli zaměřit na rovnost pohlaví.

Požádejte personální agenturu, aby vám pomohla dosáhnout svých cílů. Stanovte kvóty podílu žen při sestavování užších výběrů při náboru na vedoucí pozice. Tento výzkum[8] prokázal, že seznam pro užší výběr kandidátů zastoupený pouze jedinou ženou nezvyšuje pravděpodobnost výběru ženy. Požádejte tedy personální agentury, aby při náborech zahrnovaly do užšího výběru více než jednu ženu.

Inkluzivní formulace popisů rolí

Nejprve zkontrolujte popisy pracovních náplní z hlediska genderově předpojaté terminologie, která by mohla odrazovat ženy od podání žádosti. Je třeba posoudit konkrétní používané výrazy a očistit text od rozlišování rodu. Výzkum ukazuje, že mnoho slov je spojených s mužskými nebo ženskými stereotypy a tato slova nevědomky ovlivňují práci, o kterou se lidé ucházejí.[9] Některé popisy pracovních náplní, zejména v průmyslových odvětvích a povoláních, jimž dominují muži, naznačují, že je vyžadován mužský přístup (silný, ambiciózní, ctižádostivý, dominantní atd.), což může signalizovat, že se zde ženy pravděpodobně neuplatní. Pomocí

---

[8] Johnson, S. K., Hekman, D. R., & Chan, E. T. (2016). If there’s only one woman in your candidate pool, there’s statistically no chance she’ll be hired. Harvard Business Review, 26(04). https://hbr.org/2016/04/if-theres-only-one-woman-in-your-candidate-pool-theres-statistically-no-chance-shell-be-hired

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

technologie můžete popisy pracovních náplní zkontrolovat, zda neobsahují potenciálně předpojaté vyjadřování. K dispozici je široká škála nástrojů a zdrojů pro eliminaci předpojatosti při náboru a sestavování neutrálních popisů pracovních náplní.[10]

Poté vyhodnoťte a zkontrolujte popisy pracovních náplní. Vylučují vaše pracovní náplně některé skupiny osob, které by přesto mohly být řádně kvalifikované? Podívejte se na požadavky „musí mít“ a porovnejte je s přednostmi „bylo by dobré mít“ a omezte počet povinných předpokladů uchazeče o místo. Uvádějte pouze dovednosti, které jsou pro danou pozici zcela nezbytné. Výzkum ukázal, že mnoho žen se uchází o zaměstnání pouze tehdy, splňují-li téměř všechny uvedené požadavky, zatímco muži mají obvykle více odvahy podat žádost o místo i při nižší dosažené způsobilosti.[11]

A nakonec – podporují-li hodnoty vaší společnosti diverzitu, vyjádřete v popisu pracovní náplně svůj závazek k zajišťování rovného přístupu a diverzity, aby žadatelé o zaměstnání věděli, že budou pracovat pro inkluzivní organizaci. Uveďte rodinné zaměstnanecké výhody (například rodičovskou dovolenou, pružnou pracovní dobu, příspěvky na péči o dítě atd.), abyste žadatelům sdělili, co nabízíte, a rozšířili tak portfolio svých kandidátů.

BUĎTE VNÍMAVÍ

Diskriminace může být velmi nenápadná. Hlavním důvodem diskriminace je naše nevědomá hluboko zakořeněná předpojatost, Proto bývá velmi obtížné ji odhalit. Při řešení problémů a na schůzkách, které ovlivňují proces náboru pracovníků, výsledky zaměstnanců, jejich povýšení, odměňování a kariérní postup, vždy zpochybňujte výsledek a postup. Pokaždé pečlivě ověřujte, zda je rozhodnutí objektivní, spravedlivé a zda jsou kritéria jasně stanovena.

Ujistěte se, že se všemi zaměstnanci zacházíte stejně a hodnotíte je podle stejných kritérií a na základě rovných podmínek. Požádejte kolegy, kteří patří k nedostatečně zastoupeným skupinám, aby vám pomohli identifikovat potenciální slabiny v současných strategiích náboru a přijímání zaměstnanců.

VZDĚLÁNÍ

Zorganizujte pro všechny zaměstnance povinné školení na téma předpojatosti. Nejjednodušší způsob je zrealizovat je jako součást školení při nástupu a adaptaci nováčků. Samozřejmě je nutné proškolit také současné zaměstnance. Nejdůležitějšími osobami ve vaší organizaci z pohledu diverzity jsou pracovníci

[10] https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/attachments/2020/06/rr_gender_neutral_job_descriptions.pdf
[11] https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2016/12/14/how-to-take-gender-bias-out-of-your-job-ads/?sh=69538c151024

personálního a náborového oddělení. Ti potřebují speciální školení, aby byli připraveni najímat pro organizaci rozmanité zaměstnance a pomohli manažerům využívat inkluzivní nábor a pracovní postupy. Nedaří-li se vám získat pro organizaci rozmanité osobnosti, nebude možné dosáhnout nastavených cílů diverzity.

Ale je tu také další skupina, nejviditelnější skupina, které nasloucháme nejvíce, a tu je třeba také proškolit. Jedná se o manažery organizace. Velmi doporučujeme školení inkluzivity zaměřené na liniové a vrcholové manažery, které bude zahrnovat nejen nevědomé předsudky a způsoby, jak se jim bránit, ale také inkluzivní komunikaci. Naučit se komunikovat tak, aby se všichni cítili být součástí organizace, je velmi důležité.

MANAŽEŘI/PRACOVNÍ SKUPINY PRO DIVERZITU

Jmenujte manažery diverzity nebo pracovní skupiny diverzity, jejichž úkolem bude prosazovat sociální odpovědnost. Manažer nebo pracovní skupina diverzity může sledovat procesy náboru a získávání talentů. Lidé zapojení do náborového procesu mohou své předsudky eliminovat, protože vědí, že jejich chování je sledováno a že za ně nesou odpovědnost. Manažeři diverzity by měli mít v organizaci vedoucí/výkonnou funkci a přístup k interním údajům, měli by být schopni požadovat více informací týkajících se určitých rozhodnutí v souvislosti s nábory/rozhodnutími o povýšení a měli by mít pravomoci a zdroje pro navrhování a realizaci strategií a politik diverzity.[12] Role manažera diverzity je samozřejmě obsáhlejší a pokrývá více oblastí než jen najímání zaměstnanců a kariérní postup. Nicméně v tomto dokumentu řešíme pouze jejich roli související s těmito aktivitami.

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