Návrh

Táto biela kniha obsahuje návrhy pracovných postupov pre personálne agentúry a zamestnávateľov. Pozostáva z 2 častí, pričom prvá z nich je určená pre personálne agentúry a tá druhá pre zamestnávateľov.

Zostavila ju nadácia Equaliser Foundation a obsahuje osvedčené postupy niektorých spoločností, s ktorými spolupracujeme, naše vlastné skúsenosti s vedením a postupmi veľkých spoločností, ako aj zistenia výskumov z celého sveta vrátane toho nášho.

Personálnu agentúru (tu) vnímame ako poradcu klienta, a nie ako spoločnosť. Personálne agentúry sa môžu stať nositeľmi zmeny a dokážu diverzifikovať pracovné sily svojich klientov.

Pre personálne agentúry

DÁTA SÚ ZÁKLAD – BEZ MONITORINGU TO NEJDE

Začnite zbierať údaje o rozmanitosti vašich kandidátov na základe ľahšie dostupných indikátorov rozmanitosti, ako napríklad pohlavie, vek či rasa. Pri každom vyhľadávaní si veďte záznamy o zložení kandidátov podľa týchto atribútov. Všímajte si percentuálny podiel mužov a žien, vekovú, ako aj rasovú rozmanitosť svojho zoznamu odporúčaných kandidátov v rámci širšieho výberu a následne aj na úrovni užšieho výberu.

Snažte sa tieto dáta triediť aj podľa priemyselného odvetvia, funkcie a úrovne. Samozrejme, je potrebné dodržiavať pravidlá nariadenia GDPR a zabezpečiť ochranu súkromia a/alebo anonymitu.

VYHODNOCUJTE SVOJE VÝSLEDKY

Ak vaša spoločnosť zbiera údaje o pohlaví, veku a rase, pravidelne ich vyhodnocujte a nebojte sa pozrieť pravde do očí. Na konci hospodárskeho roka sa môžete pozrieť na svoje údaje v oblasti rozmanitosti rovnako, ako to robíte so svojimi hospodárskymi výsledkami. Keď už údaje máte, hovorte o nich vo svojej spoločnosti, hľadajte príčiny a vyhodnocujte fakty. Pomôže vám to, keď budete chcieť veci zmeniť. Ak neviete, kde je problém a neriešite to, zmena je nemožná.

ZAČLENENIE

(a) Jazyk

Úloha jazyka ako nástroja začlenenia je riadne podložená výskumom. Jazyk, tón a slová, ktoré sa používajú pri opise funkcie alebo pozície, ovplyvňujú to, ktorá skupina sa pravdepodobne bude o pozíciu uchádzať a kto ju bude vnímať ako víťaznejšiu pozíciu. Existujú rôzne výskumy v oblasti konkrétneho jazyka, ktorý v opisoch pracovných pozícií podvedome oslovuje viac mužov ako ženy.[1] Opakované používanie istých slov alebo slovných spojení môže byť pre ženy, ktoré si hľadajú zamestnanie, odradzujúci. Platí to hlavne v tých odvetviach, v ktorých dominujú muži.

Vašou úlohou ako zodpovednej personálnej agentúry je nediskriminovať pri práci žiadnu skupinu. Kvôli nedostatočnej informovanosti však opakujeme to, čo sme vždy robili. Informujte sa o technikách písania inkluzívnych opisov pracovných pozícií a získate vhodnejších a rozmanitejších kandidátov.

(b) Okolnosti

Uvedomte si, že väčšina žien má viac povinností súvisiacich so starostlivosťou o deti ako muži. Práca a pracovná doba sa tradične riadi mužskými potrebami a harmonogramom. Berte ohľad na to, že ženám môže vyhovovať iný harmonogram pohovorov a hodnotení a starajte sa o ne, nenechajte ich vypadnúť z tohto procesu iba kvôli okolnostiam, v ktorých sa nachádzajú.

POČAS NÁBORU

Pri zostavovaní užšieho výberu kandidátov pre zamestnávateľov dbajte na to, aby obsahoval niekoľko žien. Ak je na zozname viac ako iba jedna žena, šance, že spoločnosť príjme ženu, sa zvyšujú[2].

Pri nábore využívajte úlohy zameriavajúce sa na zručnosti. Nespoliehajte sa iba na pohovor, požiadajte kandidátov, aby splnili úlohy, ktoré by museli vykonávať aj v budúcom zamestnaní. Na základe týchto simulácií pracovných situácií sa dá zistiť, ako by daná osoba prácu zvládala. Vyberajte štandardizované úlohy a hodnotiace kritériá, zabezpečíte tak férovosť medzi jednotlivými kandidátmi[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

Pri nábore využívajte štruktúrované pohovory. Aj štruktúrovaný, aj neštruktúrovaný pohovor má svoje klady aj zápory. Neštruktúrované pohovory nechávajú viac priestoru nevedomým predsudkom a stereotypom, a tie potom ovplyvňujú náborový proces. Pýtajte sa uchádzačov rovnaké otázky a používajte štandardizované hodnotiace kritériá, znížite tak vplyv nevedomých predsudkov.[4]

Osoby, ktoré vedú pohovor, by mali svoju spätnú väzbu poskytnúť osobitne bez toho, aby si vypočuli ostatné názory. Hodnotenie by mali prediskutovať až po predložení svojho vlastného posudku, inak sa navzájom ovplyvnia.

INFORMOVANOSŤ, TRANSPARENTNOSŤ A POZORNOSŤ

Väčšina spoločností si neuvedomuje, aké je dôležité zaujať aktívny prístup k rozmanitosti. Toto nedostatočné povedomie predstavuje zásadnú prekážku. Nemôžeme opravovať to, čo nevnímame ako rozbité. Homogénne spoločnosti predstavujú normu a tradíciu. Keď sa však pozrieme na dostupný výskum a všimneme si, čo robia najúspešnejšie spoločnosti na svete, je nám jasné, že rozmanitosť sa musí stať novým štandardom.

Preto je zásadné, aby sme sa vzdelávali a snažili porozumieť, ako aj uznali, že problém existuje: v porovnaní s bielymi mužmi sú vo vedení veľkých spoločností oveľa menej zastúpené ženy, národnostné a rasové menšiny, LGBTQ+ a osoby so zdravotným postihnutím. (A to aj po zohľadnení ich percentuálneho zastúpenia v populácii.)

Už počas prípravnej fázy hovorte so svojimi klientmi o potrebe zostaviť rozmanitý zoznam uchádzačov, získajú tak riadny pohľad na to, kto je k dispozícii na trhu.

Jasne komunikujte svoj postoj k rozmanitosti a skúsenosti s ňou a apelujte na klienta, aby urobil to isté.

BUĎTE VNÍMAVÍ

Diskriminácia dokáže byť veľmi nebadateľná. Hlavnou príčinou diskriminácie sú naše nevedomé predsudky, ktoré sú hlboko zakorenené vo všetkých ľudských bytostiach. Preto je veľmi ťažké ju identifikovať. Povedzte to nahlas: vylúčili sme túto ženu alebo tohto Róma, pretože nie sú typickými uchádzačmi alebo lídrami budúceho zamestnávateľa? Ako si môžete tak vy, ako aj váš klient byť istí, že sa k všetkým uchádzačom správate rovnako a všetkých hodnotíte podľa rovnakých kritérií a rovnakých podmienok?

Zastavte sa aj ostatných, ak si uvedomíte, že používate skratky a chcete urobiť rýchle rozhodnutie, či by sa určitý „typ“ osoby hodil na danú pozíciu. Dávajte si dobrý pozor, aby ste z jedného alebo dvoch kandidátov z nejakého konkrétneho prostredia,

[4]Bragger, J.D., Kutcher, E., Morgan, J. *et al.* (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

s ktorými ste sa v minulosti stretli, nevytvorili šablónu na posudzovanie všetkých ostatných kandidátov.[5]

VZDELÁVANIE

Pre pracovníkov personálnej agentúry

Pre klientov personálnej agentúry

Vzdelávajte zamestnancov spoločnosti o nevedomých predsudkoch[6] a o obchodných a spoločenských výhodách rozmanitosti. Neignorujte význam takýchto predsudkov bez toho, aby ste si ich naštudovali.

Vzdelávajte svojich klientov. Vaši klienti často potrebujú rýchlu pomoc od firiem, ktoré im poskytujú služby priameho vyhľadávania. Často stačí iba rýchla inštruktáž bez analytického prístupu, ktorá môže pomôcť lepšie pochopiť, koho spoločnosť potrebuje zamestnať, aby problém uchopila najlepším spôsobom.

Zamestnávanie na základe toho, či sa človek hodí do firemnej kultúry, je dvojsečná zbraň: tento prístup môže priniesť niekoho, kto zapadne rýchlo a koho budú mať všetci aktuálni kolegovia radi, neprináša však nové myšlienky, novú dynamiku ani nenapomáha inováciám.

PRAVIDELNE KOMUNIKUJTE O ROZMANITOSTI

Počas hľadania stále sledujte čísla. Len aby ste poznali základné údaje o skladbe širšieho aj užšieho výberu kandidátov. Sú v tomto procese zastúpené ženy aj ostatné menšinové skupiny? Vďaka tomu si aj vy, aj váš klient budete vedomí svojich rozhodnutí a pomôže vám to posúdiť kandidátov na základe rovnakých podmienok.

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

[6]Online materiál pre školenie o nevedomých predsudkoch vypracovaný spoločnosťou Telekom: https://www.telekom.hu/rolunk/fenntarthatosag/sokszinuseg-eselyegyenloseg/sokszinu-es-nyitott-vallalati-kulturaert a školenie o osobných nevedomých predsudkoch pre firmy vypracované nadáciou Equaliser Foundation: https://egyenlitoalapitvany.org/trainings/

Pre zamestnávateľov

DÁTA SÚ ZÁKLAD – BEZ MONITORINGU TO NEJDE

Na sledovanie všetkých údajov o skladbe vašich zamestnancov používajte podrobné dátové vizualizácie. Napríklad sa ubezpečte, že poznáte skladbu pohlaví na všetkých úrovniach vášho vedenia. Takto budete môcť sledovať trendy a v prípade potreby nastaviť ciele.

Navrhujeme sledovať rozdiel v odmeňovaní práce žien a mužov, aj keď to nie je témou tohto dokumentu. Sme presvedčení, že je to veľmi dôležité a v niektorých krajinách aktuálne zo zákonného hľadiska kľúčové. Pred vypracovaním plánu odmeňovania by ste si mali urobiť dôkladnú analýzu faktov a informácií o rozdieloch v odmeňovaní žien a mužov. Ak sú vaše údaje o odmeňovaní transparentné, znamená to, že podporujete otvorenosť a pre potenciálnych zamestnancov sa tak stávate ešte atraktívnejším zamestnávateľom.

VYHODNOCUJTE SVOJE VÝSLEDKY

Ak vaša spoločnosť zbiera údaje o pohlaví, veku a rase, pravidelne ich vyhodnocujte a nebojte sa pozrieť pravde do očí. Na konci hospodárskeho roka sa môžete pozrieť na svoje údaje v oblasti rozmanitosti rovnako, ako to robíte so svojimi hospodárskymi výsledkami.

PERSONÁLNE PROCESY

Nábor

Výskumy ukazujú, že životopisy žien sa posúvajú na pohovory oveľa menej ako životopisy mužov.[7] Mužskí kandidáti sa zvyknú vnímať ako podstatne kompetentnejší a ľahšie zamestnateľní ako (ekvivalentné) ženské kandidátky. Životopisy kandidátov by sa mali posudzovať bez mena 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 hodnotenia zamestnancov

Hodnotenia sú často subjektívne. Je tam veľa priestoru pre predsudky. Zabezpečte, aby sa na všetkých zamestnancov na podobnej pozícii vzťahovali rovnaké hodnotiace kritériá. Čím viac budú tieto kritériá vychádzať z údajov, výsledkov a objektívnych faktorov, tým lepšie. Vždy prehodnocujte svoje vlastné rozhodnutia a rozhodnutia vášho oddelenia týkajúce sa hodnotení zamestnancov na základe tejto otázky: „Boli v tomto prípade prítomné nejaké predsudky?“

Povýšenie

Podobne ako pri hodnotení zamestnancov môžu byť aj rozhodnutia o povýšení veľmi subjektívne. Ak budú kritériá pre všetkých zamestnancov transparentné, môže to pomôcť pri boji proti predsudkom a všetci zamestnanci tak uvidia, že rozhodnutia sú férové a riadne premyslené.

Zaveďte si ciele v oblasti skladby zamestnancov

V podnikaní je stanovenie cieľov prvým krokom k ich dosiahnutiu. Považujte rozmanitosť za obchodný cieľ. Stanovte si cieľ v oblasti zastúpenia žien vo vedení. Takto to spoločnosť bude brať vážne. Vaším cieľom by malo byť vyvážené zastúpenie mužov a žien vo vedení.

Požiadajte personálne agentúry, aby vám pomohli vaše ciele dosiahnuť. Stanovte im kvóty kandidátok pre užšie výbery pri priamom vyhľadávaní. Pamätajte si, že výskumy[8] ukazujú, že ak je v užšom výbere iba jedna žena, šanca, že zamestnávateľ prijme ženu sa nezvyšuje. Požiadajte preto personálne agentúry, aby do užšieho výberu zahrnuli viac ako iba jednu ženu.

Inkluzívny opis pracovnej pozície

Najprv skontrolujte, či opis pracovnej pozície neobsahuje rodovo predpojatú terminológiu, ktorá by mohla odrádzať ženské uchádzačky od podania žiadosti. Pozrite sa na konkrétne používané slová a zbavte sa rodovo zafarbeného jazyka. Výskumy ukazujú, že mnoho slov sa spája s mužskými alebo ženskými stereotypmi a tieto slová podvedome ovplyvňujú, o akú pozíciu sa ľudia zaujímajú.[9] Niektoré opisy pracovných pozícií, predovšetkým v odvetviach a povolaniach, ktorým dominujú muži, niekedy naznačujú preferenciu mužských čŕt (silný, motivovaný, súťaživý, dominovať

---

[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., & 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

atď.) a potenciálne signalizujú, že ženy sa nemajú unúvať. Kontrolujte svoje opisy pracovných pozícií, či neobsahujú rodovo predpojatý jazyk, pomocou technológií. Existuje veľké množstvo nástrojov a zdrojov, ktoré vám pomôžu zredukovať predpojatosť v náborovom procese a vytvoriť neutrálne opisy pracovných pozícií.[10]

Po druhé, vyhodnocujte a kontrolujte svoje opisy pracovných pozícií. Vylučujú vaše opisy pracovných pozícií niektoré skupiny, ktoré by inak mohli byť úplne kvalifikované? Pozrite sa na požiadavky a preferencie a obmedzte počet požiadaviek, ktoré musí uchádzač spĺňať, aby sa mohol o pozíciu uchádzať. Uvádzajte iba tie zručnosti, ktoré sú na danú pozíciu absolútne nevyhnutné. Výskumy ukazujú, že mnoho žien sa uchádza o nejakú prácu, iba ak spĺňajú takmer všetky z uvedených požiadaviek, zatiaľ čo muži majú svoj prah pri hľadaní práce nastavený nižšie.[11]

Po tretie, ak medzi hodnoty vašej spoločnosti patrí rozmanitosť, uveďte v opise pracovnej pozície, že ste zástancom rovnosti a rozmanitosti. Kandidáti tak budú vedieť, že by pracovali pre inkluzívnu spoločnosť. Vymenujte rodinné benefity (ako napríklad rodičovská dovolenka, flexibilný pracovný čas, príspevky na starostlivosť o dieťa atď.), aby kandidáti vedeli, čo ponúkate. Zároveň tak rozšírite ich okruhy.

BUĎTE VNÍMAVÍ

Diskriminácia dokáže byť veľmi nebadateľná. Hlavnou príčinou diskriminácie sú naše nevedomé predsudky, ktoré sú hlboko zakorenené vo všetkých ľudských bytostiach. Preto je veľmi ťažké ju identifikovať. Pri riešení problémov a na stretnutiach, ktoré ovplyvnia náborový proces, výsledky zamestnancov, ich povýšenie, plat a postup, nikdy nepovažujte výsledok ani samotný proces za nespochybniteľný. Vždy dvakrát skontrolujte, či je rozhodnutie objektívne, férové a či sú kritériá zrozumiteľné.

Ubezpečte sa, že sa k všetkým zamestnancom správate rovnako a hodnotíte ich podľa rovnakých kritérií a rovnakých podmienok. Požiadajte kolegov zo skupín s nedostatočným zastúpením, aby vám pomohli identifikovať potenciálne slabiny aktuálnych stratégií náboru a prijímania nových zamestnancov.

VZDELÁVANIE

Zabezpečte, aby bolo školenie o nevedomých predsudkoch povinné pre všetkých zamestnancov. Najjednoduchšie to dosiahnete, ak bude súčasťou procesu nástupu a adaptácie nových zamestnancov v rámci školenia pri nástupe. Samozrejme, potrebujete vyškoliť aj existujúcich zamestnancov. Najkľúčovejšie osoby vo vašej spoločnosti pre oblasť rozmanitosti sú ľudia z personálneho oddelenia a pracovníci náboru. Táto skupina si vyžaduje špecializované školenie, ktoré ju pripraví na

[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

prijímanie rozmanitých zamestnancov a pomôže všetkým manažérom využívať inkluzívne náborové a pracovné postupy. Ak sa vám nepodarí dostať rôznorodých ľudí k vašim dverám, nedosiahnete svoje ciele v oblasti rozmanitosti.

Existuje však ešte jedna skupina, tá najviditeľnejšia a najviac sledovaná, ktorú je potrebné vyškoliť. Sú to manažéri spoločnosti. Dôrazne odporúčame urobiť školenie o inkluzívnom vedení pre manažérov ľudských zdrojov a vrcholových manažérov, obsahom ktorého budú nielen nevedomé predsudky a ako s nimi bojovať, ale aj inkluzívna komunikácia. Naučiť sa, ako komunikovať takým spôsobom, že sa každý bude cítiť ako súčasť spoločnosti, je veľmi dôležité.

MANAŽÉRI/PRACOVNÉ SKUPINY PRE ROZMANITOSŤ

Vymenujte manažérov alebo pracovné skupiny pre rozmanitosť, ktoré vám pomôžu s presadzovaním spoločenskej zodpovednosti. Manažér alebo pracovná skupina pre rozmanitosť môže monitorovať procesy náboru a získavania talentov. Osoby zapojené do náborového procesu môžu potom znížiť svoju predpojatosť, pretože si budú uvedomovať, že ich konanie je monitorované a ponesú zaň zodpovednosť. Manažéri pre rozmanitosť by mali byť na vysokej/výkonnej úrovni v spoločnosti, mali by mať prístup k interným údajom, právomoc vyžiadať si viac informácií o istých rozhodnutiach vo veci náboru/povýšenia a mať právomoc a zdroje vytvárať a implementovať stratégie a politiky rozmanitosti.[12] Samozrejme, funkcia manažéra pre rozmanitosť je širšia a zahŕňa okrem prijímania zamestnancov a povýšenia aj ďalšie oblasti. V tomto dokumente sme sa však tejto funkcii venovali iba z hľadiska uvedených aktivít.

[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