

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta humanitních studií

---



Lucie Dušková

Genderové stereotypy v personálních agenturách

Bakalářská práce

Praha 2020

---

Vedoucí práce Ing. Petr Pavlík, Ph.D.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci s názvem Genderové stereotypy v personálních agenturách napsala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů a moje práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V ..... dne .....

.....  
Lucie Dušková

Chtěla bych ze všeho nejvíce poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce, Ing. Petrovi Pavlíkovi Ph.D., za to, že měl se mnou neskutečnou trpělivost, za cenné poznámky, trefné komentáře a rady ohledně mé práce. Velké díky patří i mé rodině za podporu během mého studia a dále bych chtěla poděkovat i mému příteli za jeho pevné nervy v každém zkouškovém období.

## Obsah

1	Úvod.....	7
2	Teoretická část.....	9
2.1	Gender .....	9
2.1.1	Genderové stereotypy.....	10
2.1.2	Socializace.....	11
2.2	Gender a trh práce.....	13
2.2.1	<b>Historie a důležité mezníky</b> .....	14
2.3	Ženy na trhu práce .....	18
2.3.1	Diskriminace .....	20
2.3.2	Sexuální segregace .....	21
2.3.3	<b>Nerovnost v odměňování</b> .....	24
2.3.4	Ženy a manažerské pozice.....	26
2.4	Lidské zdroje .....	29
3	Empirická část.....	32
3.1	Metodologie.....	32
3.1.1	Výzkumná strategie.....	33
3.1.2	Technika sběru dat .....	33
3.1.3	Prostředí a vzorek výzkumu.....	35
3.1.4	Etické otázky .....	36
3.1.5	Způsob výběru dat.....	36
3.1.6	Charakteristika respondentů.....	37
3.1.7	Výzkumné otázky.....	39
3.2	Analýza dat.....	39
3.2.1	Manažerské pozice .....	41
3.2.2	Vliv headhuntera na klienta.....	44

3.2.3	Obsazování manažerských pozic v praxi .....	46
3.2.4	Typologie firem.....	47
3.2.5	Finanční ohodnocení .....	48
3.2.6	Důležité faktory obsazování.....	50
4	Závěr.....	55

## ABSTRAKT

Ústředním tématem této bakalářské práce jsou genderové stereotypy na trhu práce a konkrétně, jak je vnímají lidé pracující v oblasti lidských zdrojů (human resources). V práci jsou diskutovány genderové stereotypy obecně a jak ovlivnily pracovní trh, s čímž souvisí i postavení žen na pracovním trhu a tím související skutečnost, že na pozicích s rozhodovacími pravomocemi je zastoupen méně žen. Cílem výzkumné části bylo analyzování konkrétních problémů postavení žen na pracovním trhu a případné aspekty jejich diskriminace, které se vztahovaly k zjišťování, zda jsou ženy na současném trhu práce v České republice diskriminovány, na jakých pozicích se s touto problematikou setkáváme nejčastěji a zda lidé pracující v lidských zdrojích tyto problémy reflektují, popřípadě zdali mají moc zasáhnout. V analytické části jsou získané poznatky vyhodnoceny a posouzeny.

## ABSTRACT

The central theme of this bachelor's thesis is gender stereotypes in the labour market and specifically how they are perceived by people working in human resources. Gender stereotypes in general and how they have affected the labour market are discussed at work, which also has to do with the position of women in the labour market and the related fact that fewer women are represented in decision-making positions. The aim of the research section was to analyse the specific problems of women's position in the labour market and any aspects of their discrimination that related to determining whether women are discriminated against in the current labour market in the Czech Republic, in which positions we encounter this issue most often and whether people working in human resources reflect these problems, or whether they have the power to intervene. In the analytical part, the lessons learned are evaluated and assessed.

**Klíčová slova:** gender, genderové stereotypy, socializace, trh práce, personalistika

**Key words:** gender, gender stereotypes, socialization, labor market, staffing

# 1 Úvod

Nerovné postavení mužů a žen na trhu práce je jedním z často diskutovaných témat v rámci světové, a hlavně evropské politiky i ekonomiky. V této souvislosti vzniká i řada iniciativ typu The Global Gender Gap Report <sup>1</sup>(Report nerovného odměňování), ve kterém se srovnává 149 zemí světa, a to včetně České republiky. Nejen díky těmto průzkumům můžeme vidět, že nerovnosti na pracovním trhu stále přetrvávají a že ani Česká republika si v tomto ohledu nevede moc dobře. Genderové nerovnosti se přitom projevují například v tom, že ženy mají horší postavení na trhu práce-jsou méně zastoupeny na manažerských pozicích, jejich práce je jinak mzdově ohodnocena, nebo mají omezený přístup k lépe placeným povoláním.

Mě tato tematika zaujala proto, že jsem se s ní setkala v praxi, a to z jiného úhlu pohledu, než je ten, o kterém jsem vždy četla. Jako zaměstnankyně personální agentury, která zasahuje do náborových řízení a vidí část procesů na pracovním trhu z jiné perspektivy, jsem se několikrát setkala s vyskytujícími se přežitky a stereotypním chováním na trhu práce, což ve mně vyvolalo spoustu otázek a inspirovalo mě to k napsání této práce. Velmi mě zajímá, jak na tuto problematiku nahlíží i ostatní pracovníci personálních agentur, tedy headhunteri<sup>2</sup> a zdali vůbec vyskytující se nerovnosti mezi ženami a muži reflektují, nebo se s nimi setkávají v praxi. Je přitom zřejmé, že právě personální agentury mají významný vliv na zastoupení žen na manažerských pozicích. Práce je rozdělena na teoretickou část a empirickou část. V teoretické části seznamuji čtenáře se základními pojmy a uvádím teorie, které se vztahují k tématu genderu, genderovým stereotypům a také socializaci. Vzhledem k tomu, že se práce soustředí primárně na gender a trh práce, uvedu čtenáře i do této problematiky, včetně historie, kterou mimo jiné poukazují i na širších trendech. Dále se zaměřuji na současnou situaci na trhu práce a problematiku postavení žen na trhu práce, včetně odměňování. Čtenářům představím téma lidské zdroje a přiblížím jim tak co obnáší nábor a jeho problematika.

Empirická část je věnována popisu metodologických postupů, které byli pro můj výzkum stěžejní, dále představím výzkum a jeho vzorek. Poté následuje analytická část, která se

---

<sup>1</sup> Rozdíl mezi průměrným výdělkem mužů a žen vyjádřený v poměru k výdělku mužů. File:Gender pay gap 2018data.jpg - Statistics Explained. *European Commission* | Choose your language | Choisir une langue | Wählen Sie eine Sprache [online]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Gender\\_pay\\_gap\\_2018data.jpg](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Gender_pay_gap_2018data.jpg)

<sup>2</sup> Headhunteri se zabývají hledáním nejvhodnějších uchazečů v oboru. Mají za úkol vyhledat pro danou firmu takového pracovníka, který bude pro firmu přínosem.

skládá z rozboru a vyhodnocení mého výzkumu. Závěrem shrnuji poznatky, na které jsem přišla v rámci mého výzkumu.



## 2 Teoretická část

### 2.1 Gender

Lidé se definují různými způsoby. Mezi tu nejzákladnější definici patří „jsem muž“ nebo „jsem žena“. Vlastně je to i ta první kolonka, kterou zaškrtaváme a vyplňujeme v různých formulářích, nebo dotaznících. Můžeme tedy říct, že se lidé nejčastěji vymezují podle své genderové kategorie pohlaví (Renzetti, Curran, 2003). Gender jako koncept je tedy vyjádřením představy, že lidské bytosti lze dělit na dvě genderové kategorie, tedy na muže a ženy, a to na základě představ o maskulinitě a feminitě (Pavlík, Smetáčková, 2006). Tyto představy nezahrnují pouze popis jejich těla a anatomické odlišnosti, jde i určité vzorce chování nebo osobní vlastnosti, které se k této představě vztahují. Maskulinita a feminita se vesměs vzájemně vylučují a jsou vnímány jako protiklady. S každou kategorií si spojujeme jiné věci. Většina lidí bude od ženy očekávat pasivitu, zatímco naopak u muže aktivitu. Od ženy se dále očekává, že bude závislá na druhých a pečovatelská. Podobně bude většina lidí očekávat, že muž je naopak racionální, nezávislý a silný (Renzetti, Curran, 2003). Můžeme si všimnout, že právě maskulinitě jsou připisovány ty vlastnosti, které jsou v naší kultuře vesměs vnímány jako lepší, nebo alespoň hodnotnější.

Lidé si tedy udělají o člověku na základě jeho označení „muž“ či „žena“ určitou představu, a to ani nepotřebují danou osobu vidět. Podle Hany Havelkové (Havelková, 2007 v Nagl-Docekal) můžeme gender definovat velmi zkráceně jako sociální pohlaví. V tomto případě nemyslíme pohlaví v biologickém smyslu, nýbrž máme na mysli kulturní charakteristiky. Tyto rozdíly získáváme v průběhu života, a to během socializace, kterou později vysvětlím. Důležitým východiskem je zde vědomí, že definice maskulinity a feminity se mohou lišit v rámci jednotlivých kultur nebo časové osy (Radimská, 2002).

Samostatnou kapitolou je překlad pojmu gender do češtiny, který se ukázal být problematickým, protože jednoduchý lingvistický překlad „rod“ odkazuje na vrozenost, přirozenost či rodinu, tedy na biologické aspekty. Proto se v akademickém diskurzu používá původní anglický pojem gender.

### 2.1.1 Genderové stereotypy

Genderové stereotypy jsou zjednodušené a souhrnné popisy toho, jak by měl správně vypadat a především, jaké vlastnosti a schopnosti by měl mít „maskulinní muž“ nebo „femininní žena“ a jaké charakteristiky jsou rutinně spojovány s maskulinitou a feminitou (Renzetti, Curran, 2003). S tím souvisí i pravidla určená ženám nebo mužům. Jde v podstatě o předpoklad toho, jak bychom se měli chovat a jednat v rámci těchto předepsaných stereotypů, které společnost udává. Někteří lidé uvažují tak, že tyto domněnky jsou považovány za univerzálně platné.

O genderových stereotypech uvažujeme bipolárně, to znamená, že se předpokládá, že „normální“ muž nenese žádné ženské rysy a „normální“ žena nemá zase ty mužské. Podobně předpokládají, že muži a ženy mají jiné zájmy a jiné role ve společnosti. Ženy jsou například spojovány s rodinou a domácností, muži s veřejnou sférou a placenou prací. Avšak ne každý muž a každá žena se cítí být s tímto pojetím genderových rolí v souladu. Musí se však vyrovnat s tím, že by tyto předpoklady měli splňovat (Renzetti, Curran, 2003). Pokud se muž, nebo žena od tohoto vzorce odchýlí, je to považováno za abnormální, v některých případech až deviantní.

Při tomto rozlišování je nutné přihlížet na danou společnost, či kulturu. Definice maskulinity a feminity jsou závislé i na dalších osách společenského dělení, jako je například náboženství, politický systém, hospodářský systém, ale i rodinné uspořádání. Můžeme tedy říct, že tyto předpisy vychází z těchto jmenovaných společenských institucí té dané společnosti, která je předepisuje svým členům. Tyto institucionalizované vzorce genderové diference označujeme jako pohlavně-genderový systém společnosti. (Renzetti, Curran, 2003).

Pohlavně genderové systémy se liší napříč kulturami i historickými obdobími. Ovšem každý systém je postaven na třech pilířích, které jsou všem společné (Renzetti, Curran, 2003). Mezi ně patří sociální konstrukce genderových kategorií, jež vychází z konceptu dvou genderů, maskulinního a feminního a to na základě biologického pohlaví. Dalším je dělba práce na základě pohlaví, což znamená, že jednotlivcům jsou svěřovány určité úkoly, které náleží jejich pohlaví. Dalším pilířem je společenská regulace sexuality. V rámci této regulace jsou některé formy vyjadřování sexuality trestány a jiné zase odměňovány.

Převládající pohlavně genderový-systém ovlivňuje hluboce naše životy. Ženy díky tomu nemají stejné příležitosti jako muži, ať už jen v tom, aby mohly prokázat své schopnosti či aby měly adekvátní zastoupení v zásadních rozhodovacích procesech a pozicích.

Pohlavně-genderový systém se také zásadně podílí na reprodukci genderových stereotypů. Ty vychází z tradiční konstrukce genderových kategorií a jsou posilovány a reprodukovány i díky dělbě práce a regulaci sexuality (Renzetti, Curran, 2003).

### 2.1.2 Socializace

Sociologie, jež se zabývá studiem genderu, zkoumá sociální významy, které si daná sociální skupina vytváří kolem mužského a ženského pohlaví. Tento společenský jev může být ovšem vysvětlován různými sociology, či směry různě. Někteří sociologové například pracují s konceptem tzv. genderových rolí, které se v dané společnosti definují jako vhodné chování pro ženské či mužské pohlaví. Tyto role nemusí omezovat pouze ženy, ale i muže. Strukturální funkcionalisté například vychází ze skutečnosti, že se muži a ženy liší tělesně. Biologické skutečnosti, jako například, že muži jsou silnější a větší a ženy zase rodí děti a pečují o ně, vedly ke vzniku genderových rolí. Díky těmto rolím je od nás očekáván určitý způsob chování v souvislosti s pohlavní příslušností. Strukturální funkcionalisté uvádí příklad na ženské genderové roli. Po značnou část dějin byla ženská role vymezována a ženskou reprodukční rolí přímo diktována. Pakliže ženy rodí děti, dává smysl, aby to byly právě ony, kdo s dětmi zůstává doma, pečuje o ně, vychovává je. Pak už dává smysl i to, že se ženy ujmou úkolů spjatých s domácností. Na druhé straně tedy logicky stojí muž, který je díky svým predispozicím určen jako ochránce a živitel rodiny (Renzetti, Curran, 2003).

Problémem je, že strukturální funkcionalisté pohlížejí na genderové rozdíly jako na přirozené jevy, které lze odvodit z biologických odlišností a stejně tak maskulinitu a feminitu chápou jako přirozenou. Díky tomu vlastně stírají rozdíl mezi pohlavím a genderem, čímž se snažili ustanovit, a především upevnit koncept genderových rolí. (Renzetti, Curran, 2003).

Jak již bylo řečeno, sociologové se však shodnou na tom, že představy o maskulinitě a feminitě si osvojujeme během procesu socializace, a to hned od prvního dne našeho života, kdy je člověk klasifikován podle pohlaví a je mu okamžitě připsán určitý gender. (Oakley, 2000). Už před narozením dítěte můžeme pozorovat vytváření genderovaného prostředí, které vytváří rodiče, či kdokoliv z rodiny v tu chvíli, když zjistí, jakého pohlaví bude dítě, které se má narodit. Když přijde na svět holčička, je zvyku pořizovat růžové oblečení, hračky ale i výbavu do dětského pokoje. V opačném případě se pořizují věci modré barvy. Ze začátku u malých miminek to platí obzvlášť a to proto, aby okolí rozeznalo, zda je v kočárku holčička nebo chlapeček.

Ještě před narozením má tedy dítě předem určenou roli a to buď ženskou, nebo mužskou. Od těchto genderových rolí se také odvíjí fungování jedince ve společnosti, protože právě sociální role, ve kterých člověk během života vystupuje, závisejí na celospolečenském pojetí mužské či ženské identity.

Po narození dítěte rozlišují rodiče pohlaví tím, že holčičky nosí tedy oblečení růžové a chlapečci se oblékají do barvy modré. Přitom ještě na počátku 20. století byly dívky naopak oblékány do šatů modré barvy, která byla tehdy spojována s jemností. Tenhle příklad nám ukazuje, že ve skutečnosti nejde o barvy jako takové, ale jde hlavně o to, co ty barvy mají představovat (Renzetti, Curran,2003).

Oblečení jako takové hraje při utváření genderových rolí větší úlohu, než si myslíme. Hraje významnou úlohu v genderové socializaci. Zaprvé tím, jak už jsem zmínila, díky němu můžeme na první pohled určit, o jaké pohlaví dítěte jde, ale také tím, že povzbuzuje k určitému typu aktivit. Pokud má na sobě holčička krajčované šaty, vlasy vyčesané do copu, asi jen stěží bude lézt po stromech nebo vyvíjet jakoukoliv fyzickou aktivitu, ke které šaty nejsou stvořené. Naopak chlapečci jsou zpravidla oblečení ve volném a pohodlném oblečení, u kterého se navíc očekává, že se může při jejich aktivitách zašpinit.

Aktivita představují další aspekt, které podporují hluboce zakořeněné stereotypy. Už v ranném dětství dostávají děti hračky, přidělené na základě pohlaví, stejně je tomu tak i u různých her. Děvčátka by si měla hrát s panenkami, které mohou například vozit v kočárku a rozvíjí se tak u nich první znaky péče, kterou by mělo ženské pohlaví oplývat. Chlapečkům zase přísluší hrát si s autíčkem, nebo s kamarády na vojenské základny, či různé bojové mise v rámci her, které u nich rozvíjí agresivnější a odvážnější povahu, která se od nich jako od mužského pohlaví očekává. V opačném případě, jakmile někdo spatří chlapečka hrát si s panenkou s růžovými šaty, bere se to stále jako nepřírozená věc a mnohdy se jim rodiče snaží vštípit, že toto není vhodná hračka pro chlapečky. Stejně tak některé maminky by raději viděly své děvčátka cvičit s růžovou stuhou gymnastiku, než aby je vozily na fotbalový trénink (Karsten,2006).

Výčet těchto příkladů, které můžeme pozorovat v běžném každodenním životě, odhaluje to, že genderové stereotypy přetrvávají, ač se nám může zdát, že se vše výrazně mění. Ve věku pozdějším tomu není jinak. Ženskému pohlaví přísluší činnosti v domácnosti, přes kuchyňské práce všeho druhu, úklid až po péči o děti. Muži se věnují činnostem spíše mimo dům, buď to

v zaměstnání, sport nebo s přáteli. Co se mužských prací v domácnosti týče, mají spíše opravářský charakter. Ženy zpravidla pečují, obsluhují, ošetřují nebo jinak zaopatřují muže, kteří to berou jako samozřejmost (Karsten,2006).

Také ve výchově chlapců a dívek narážíme na odlišné přístupy. Dívky jsou vedeny k tomu, aby více využívaly své emoce a empatii, tedy aby více vnímaly pocity druhých a pečovaly o ně. Chlapci jsou většinou vychováni k asertivitě a potlačování emocí. Nejedyn chlapec ve svém dětství slýchává větu „praví chlapi přece nebrečí“. Tento přístup rodičů představuje přípravou fázi výchovy chlapců k nezávislosti a dívek naopak k závislosti. Je ovšem zřejmé, že právě tyto výchovné postoje nejsou vždy k užítku, naopak, mohou například potlačovat silné stránky jedince jako osoby. Může dojít i k tomu, že bude mít jedinec problém s definováním a utvářením své vlastní identity, jelikož je to společnost, která jejich identitu definovala za ně. U dívek se to může projevit například tím, že potlačují své zdravé sebevědomí a tím tak nevnímají silné stránky své osobnosti. Chlapci, vedení od malička k nezávislosti a k tomu, aby byli asertivní naopak mohou pak v určitém věku projevovat sílu a agresi v nepřijatelné míře. Tyto postoje svědčí o tom, že uvedené stereotypy jsou silně zakořeněnou součástí našeho každodenního života (Renzetti, Curran, 2003).

Tyto výchovné aspekty se samozřejmě odráží i na intimních vztazích. Dospívající muži mají většinou ucelené představy a očekávání ohledně budoucího povolání, či způsobu života, ale v oblasti osobních a mezilidských vztahů si jisti úplně nejsou. Dospívající dívky dříve mezi jasné představy budoucnosti řadily v první řadě rodinu. Poměry se však v dnešní době změnily.

Pro většinu mladých žen je dnes samozřejmostí získat odborné vzdělání a mít dobrou práci, která je uspokojuje, a zároveň si přejí budovat si kariéru. Ovšem v dnešní hektické a uspěchané době, by ženy rády měly obojí, práci i rodinu. Veliký pokrok oproti časům minulým je ten, že je to čistě volba ženy, kterou variantu si zvolí, nikoliv že za ženu dělají rozhodnutí jiní. Zda přeruší pracovní kariéru, aby se postarala o své dítě, nebo se ženě naskytne možnost zůstat bez dětí a získá tím dostatek času na budování své kariéry. Jsou tu i případy, kdy se muž rovněž podílí na péči o dítě a stará se o domácnost (Oakley,2000).

## **2.2 Gender a trh práce**

Práci připisujeme v našem životě velký význam. Na základní úrovni je práce nutností, je to totiž prostředek k našemu přežití. Lidé pracovali a pracují z mnoha důvodů. Zaprvé, aby uspokojili

své základní potřeby, jako je jídlo, přístřeší, oblečení a jiné materiální potřeby, jež jsou pro člověka nezbytné (Kimmel, 2011). Lidé také pracují i proto, aby zajistili své děti, nebo blízké, aby se podíleli na společenském životě, byli společnosti něčím prospěšní, posouvali se po žebříčku nahoru a mohli tak za sebou zanechat stopu, což Kimmel vysvětluje jako kulturní a historické touhy, které si v sobě nosíme. Práce je tedy nejen ekonomickým aspektem, je rovněž i sociálním aspektem.

Zjednodušeným způsobem můžeme práci popsat jako koordinovanou činnost skupiny lidí. Prakticky každá společnost vyvinula dělbu práce, našla svůj způsob, jak rozdělit úkoly tak, aby společnost přežila. Protože pohlaví je založeno na systému klasifikace ale i struktury mocienských vztahů, nebude ani výjimkou pracovní prostředí. Prakticky každá společnost dělí práci na základě genderu (Kimmel, 2011). Úkoly, nebo činnosti které nejsou rozděleny na základě pohlaví, těch je dle Kimmela jen velmi málo.

V zemích, které jsou industrializované a kapitalisticky založené, je práce zpravidla hierarchicky uspořádána. Dříve byla práce hierarchicky uspořádána i ve společnostech, které industrializované nebyly. Na mysli mám například feudalismus, nebo otrokářský systém. Je to tedy něco, s čím se setkáváme po staletí. Lidé vykonávají různé typy práce a jsou za ní náležitě i odlišně odměňováni. Za ideální případ v rámci odměňování můžeme označit ten, kdy jsou lidé hodnoceni stejně za určitý výkon práce, která by odpovídala dovednostem pracujícího, nikoliv na tom, jakého pohlaví, či rasové identity je připisujeme (Renzetti, Curran, 2003). Toto je pořád ale případ, který se nám jeví jako ideální, někomu možná až snový, a tak nemůžeme říci, že by šlo o případ zcela normální a běžný.

Ženy a muži mají rozdílné pracovní a ekonomické příležitosti a s tím samozřejmě souvisí i odměny, na kterých může být rozdíl více než patrný. Muži i ženy v různých kulturách pracovali, ale pracovní příležitosti, dostupné možnosti a hlavně systém odměňování byl závislý na kulturně předepsaných a utužovaných představách o „ženské“ a „mužské“ práci (Renzetti, Curran, 2003).

### **2.2.1 Historie a důležité mezníky**

Na rovnoprávnost žen a mužů bylo dříve nahlíženo jako na něco, co je proti přírodě. Vyšší postavení muže bylo považováno za přirozené právo. Pro většinu by zrovnoprávnění žen a mužů mohlo vést ke katastrofické destrukci společenských rolí obou pohlaví. V roce 1540- 1650 měly ženy defenzivní postavení. V tuto dobu bylo zapotřebí si své práva udržet, než získat nová práva

(Oakley, 2000). Ale právě v této době se začala rýsovat myšlenka na zrovnoprávnění žen a mužů, zejména v obchodní sféře. Našli se tací, kteří tuto rovnoprávnost podpořili, jelikož ji pokládali za důležitou.

Důležitým mezníkem byl rovněž nástup nové společnosti a to na přelomu 16. století, která byla zaměřená na obchod a podnikání. Tato doba zlomila staré středověké zavedené konvence. Důvodem byl nejen obchod, ale i odvrát od římskokatolické víry a jejich represivních názorů na sexualitu. O dvě století později však zastánci diferenciacie začali přísně rozlišovat ženy a muže, čímž opět vznikl známý vzorec. Žena tedy dostala svou úlohu doma, kdežto muž byl vysílán do továren (Oakley, 2000).

Zajímavé ale je, že dělba práce na základě genderu, kterou mnozí označují za tradiční, tedy oddělení dvou odlišných sfér. Za první soukromé sféry domova, domácího života, péče o dítě a za druhé veřejné sféry práce, podnikání ale i politiky, se stala fenoménem a byla pevně zakotvena až v 19. století. Ale takzvaný tradiční model tatínků, kteří každé ráno vyráželi do práce a maminky zůstávaly doma s dětmi jako ženy v domácnosti, byl vynálezem padesátých let a tento trend vznikl především v USA a já níže představím, proč tomu tak bylo (Kimmel, 2011).

### **2.2.1.1 Širší trendy na příkladu historie USA**

V této kapitole bych chtěla ukázat širší trendy na příkladu USA. Jedna z nejdůležitějších změn, kterou zaznamenáváme v průběhu 19. století a která byla hybatelem na pracovním poli, je transformace ekonomiky ze zemědělské na industriální. O industrializaci se často hovořilo jako v souvislosti s jejím vlivem na mužskou pracovní sílu. Předpokládá se, že ženy místo nástupu z farem do továren, raději zůstanou doma s budou pečovat o domácnost a děti, kdežto muž bude ten, který bude vydělávat na živobytí. To ovšem neplatilo všude. Stále můžeme říci, že muži měli značnou převahu nad ženami, co se týče počtu pracovní placené síly. Bylo to díky tehdejší ideologii střední třídy, která hlásala, že skutečná žena má být doma, starat se o rodinu, tedy že žena do práce docházet nemá. Jiné to bylo u žen nižší třídy, matek samoživitelek, nebo žen jiné barvy pleti, které neměly dostatek prostředků na to, aby mohly zůstat doma. Aby byly schopné přežít, musely si najít placenou práci. Tato skutečnost se ovšem vylučovala s tehdejší představou o ženství.

V Roce 1800 pracovalo pouhých 5 % žen (Renzetti, Curran, 2003). O sto let později se číslo vyhouplo na 30 %. Pro lepší upřesnění, nyní budeme pojednávat o ženách žijících ve

velkých amerických městech v 19. století. Ženy nacházely uplatnění například jako dělnice v továrnách a není asi záhadou, proč nacházely nejvíce uplatnění v textilním průmyslu, a to jako šičky. Ať už to byla jakákoliv tovární práce představovala pro ženy nebezpečné prostředí a myslíme tím především zdraví nebezpečné, ve kterém pracovaly až 14 hodin denně za minimální denní mzdu, která se pohybovala okolo 10-18 centů za den. Pro mnohé ženy to ovšem představovalo finanční nezávislost. Vyšší pozice a logicky lépe finančně ohodnocené náležely mužům z důvodu potřebné kvalifikace, kterou ženy v té době neoplývaly. Bavíme se zde o rozšířených a zavedených stereotypech, založených na představě, že žena není fyzicky zdatná, jako je muž a že se spokojí s jednotvárnou a nudnou prací, která jim byla nabízena. Výše ženské mzdy byla odůvodněna tím, že ženy jsou v zaměstnání pouze dočasně, a to jen do té doby, než se vdají a rodinu bude živit muž. Tato myšlenka dokázala udržet segregace ženské a mužské práce na trhu a také ženské mzdy na nižší úrovni. Pracovní segregace dle pohlaví nám ukazuje míru koncentrace mužského a ženského pohlaví v jednotlivých zaměstnání, tedy v jakém zaměstnání převládají zaměstnanci mužského, či ženského pohlaví. Míra, kterou se měří tato segregace se označuje jako index segregace, nebo index diference a udává se jako procentuální míra, která udává poměr pracovníků jednoho pohlaví, kteří by museli nastoupit do zastoupení, ve kterém není dané pohlaví zastoupeno dostatečně (Renzetti, Curran, 2003). K lepšímu porozumění si uvedeme příklad. Ve spojených státech je index segregace 38,4, což znamená, že by muselo 38 % žen změnit zaměstnání, aby se zastoupení žen vyrovnalo v rámci všech zaměstnání (Renzetti, Curran, 2003).

Po ekonomické krizi, ze které se Amerika vzpamatovala na začátku druhé světové války dostalo pracovní příležitosti miliony lidí. To se dělo zejména díky rozmachu válečné produkce. V tu chvíli vznikl velký nedostatek pracovní síly, což byl důvod, proč byli zaměstnavatelé nuceni přijmout ženy. V roce 1940- 1945 vstoupilo tedy na pracovní trh velké procento žen a to rovnou do funkcí, které dříve vykonávali pouze muži. Mezi tyto funkce můžeme začlenit například svářečství, práce v lodním průmyslu. Během války se ženám otevřela cesta i do úřednické práce či zdravotní péče. Během tohoto rozmachu přispěla pro prospěch žen i vláda svou kampaní, ve které požadovala, aby ženy měly stejné mzdy a vyzývaly zaměstnavatele, aby ženy přijímali. Počet žen v zaměstnání tak rapidně narostl. Problém nastal po skončení války, kdy se vše začalo vracet do stejných kolejí. Stát během války vybudoval zařízení pro péči o děti, aby ženy mohly pracovat ve válečném průmyslu. Po válce opět stát tyto zařízení postupně rušil,



jelikož chtěl ženy z pracovního trhu opět vytlačit. Ženy byly postupně propouštěny, aby uvolnily místa pro vojáky, kteří se vraceli z války a zároveň byly přesvědčovány, že je správné se vrátit domů ke svým rodinám. Pracující ženy ale nechtěly z trhu práce odejít a řada z nich již zpět rodině nezamířila. Místo toho byly přesunuty zpět do sféry tradičních služeb pro ženy za nižší mzdy (Renzetti, Curan, 2003).

### **2.2.1.2 Historie zaměstnanosti českých žen**

Placené zaměstnání hraje velmi podstatnou roli v našem životě a v dnešní době je to samozřejmostí, dokonce bych řekla i nutností. Pro ženy v České republice (dále ČR) se toto stalo samozřejmostí až za komunistického ideálu plné zaměstnanosti, a to od konce 50. let 20. století. Díky tomuto ideálu ženy masově vstoupily na trh práce. Před tímto vzestupem, tedy před druhou světovou válkou, kdy tvořily ženy v ČR pouze necelou třetinu pracujících (Křížková, 2011). Už během války si lidé začali uvědomovat, že ženy v domácnosti představují rezervu v potřebné pracovní síle. Díky této myšlence začal růst počet žen v placeném zaměstnání. V roce 1948 tvořily ženy mezi zaměstnanými 37,4 %, v roce 1959 již podíl tvořil 42 %, později se tento podíl dokázal vyšplhat na 73 % (Křížková, 2011). Ženy vstupovaly do více sektorů, a to do průmyslového, zemědělského a do sektoru služeb. V tomto období ovšem zastávaly nižší pozice, která příslušela jejich kvalifikaci a s tím také souvisí nízké mzdy. To bylo zaviněno například tím, že valná většina žen dosahovala pouze základního vzdělání, nebo fakt, že řídicí pozice byly podmíněné členstvím komunistické straně.

Důležitý mezník je rok 1962. V tomto roce byla ustanovena zákonná povinnost všech pracovat. Výjimku tvořily ženy s malými dětmi a ženy v domácnosti. Mateřská dovolená trvala 18 týdnů, po níž většina matek projevila zájem o návrat do zaměstnání, pro většinu to ovšem byla nutnost. V 60. letech 20. století tvořila vysoká ženská zaměstnanost určitý standard ve společnosti Československa. Zároveň vzrostl počet vzdělaných žen, kterým se díky tomu otevřely dveře do sektoru veřejných služeb. To ovšem nezměnilo statistiku příjmů, které se od sebe stále lišily. Ženy byly odměňovány pouze dvěma třetinami průměrné mzdy mužů. Tato skutečnost byla ovlivněná obecnou mzdovou preferencí sektorů, ve kterých dominovali muži. Mezi to řadíme například těžký průmysl, těžbu, nebo sektor stavebnictví. Ženy tedy nebyly diskriminovány pouze na řídicích pozicích.

Další příčinou diskriminace byla i přetrvávající ideologie muže jako živitele rodiny a ženy, která měla obstarávat práce v domácnosti (Křížková, 2011). Ženy tudíž měly na starosti

jak práci doma, tak i tu v zaměstnání. S tím souvisí i prodlužování mateřské dovolené, která byla v polovině 60. let 20. století prodloužená do jednoho roku dítěte a následovně až do dvou a později byl zaveden i mateřský příspěvek. V období normalizace se postupně začaly akceptovat delší přestávky v rámci mateřské dovolené, kdy přerušované pracovní dráhy žen začaly výrazně narůstat. Rok 1989 s sebou přinesl nová rizika, kdy docházelo k postupné diferenciaci populace v rámci transformace trhu práce. Matky, které přerušily svou pracovní dráhu se tak staly základem pro nejisté postavení žen na trhu práce.

Příjmová diferenciaci byla vždy strukturovaná genderem, ovšem v té době záleželo i na výši dosaženého vzdělání a začalo to tak ovlivňovat mzdové ohodnocení a prestižní zaměstnání, co je dle mého názoru pokrok. Po roce 1989 nastal konflikt mezi pracovní kariérou ženy a rodinným životem, který s sebou nesl následky v podobě destabilizace pozice matek na trhu práce. Okolní tlak, který byl vyvíjen na matky, vyústil pro mnohé v nutnost volby mezi pracovním životem a péčí o děti a matkám bylo ztíženo pracovat, díky likvidaci jeslí a mateřských škol pod taktovkou pravicových vlád.

V první polovině 90. let tedy vznikl tzv. refamiliazační trend (Křížková, 2011), který se projevoval v prodloužení zmiňovaného příspěvku pro rodiče, a to až do čtvrtého roku dítěte, díky výše zmíněnému faktu, že stát přestal finančně podporovat instituce, jako jsou jesle, tedy zařízení, které se věnuje dětem do tří let. Díky tomu poklesla porodnost, právě v této souvislosti. Porodnost se začala zvedat v novém tisíciletí a s tím vzrostla i poptávka po mateřských školách, jejichž úroveň a kapacita nebyla dostačující. Mnoho matek bylo tedy nuceno setrvat na mateřské dovolené mnohem déle a téměř 30 % matek v devadesátých letech setrvalo v domácnosti více než tři roky. Matky se tak staly jednou z nejohroženějších skupin s dlouhodobou nezaměstnaností (Křížková, 2011).

## **2.3 Ženy na trhu práce**

Často můžeme slyšet tvrzení, že dělba práce podle pohlaví je univerzálním rysem lidské společnosti. Jak jsme již zmínili, jeden z hlavních faktorů, který určuje toto členění je kultura. Každá kultura napříč časem rozděluje tyto činnosti na základě pohlaví jinak. K typickým činnostem muže v mnoha kulturách patřil převážně například lov, rybolov, výroba zbraní, těžba nerostů, kdežto k těm ženským mletí zrní, nošení vody, nebo obdělávání půdy a v neposlední řadě především vaření. Každá společnost má své principy, na základě kterých vyvozuje, která

práce je vhodnější pro mužské pohlaví a která pro to něžnější. Zároveň se tyto principy liší v každé kultuře, z čehož můžeme vyvodit, že dělení těchto rolí diktuje pouze biologie (Oakley, 2000).

Současné názory na dělbu práce vycházejí z předpokladů, které se týkají souvislosti mezi hospodářským a reprodukčním životem (Oakley, 2000). Jeden z prvních předpokladů je, že mateřské povinnosti (těhotenství, péče na denní bázi o dítě do určitého věku) znamenají to, že by se žena měla kvůli tomu vzdát klasické pracovní činnosti. Druhým předpokladem je domněnka, že je mateřství usedlá činnost a nevyžaduje příliš námahy, energie a síly. Třetí předpoklad se týká domácích prací obecně. Čtvrtým předpokladem je, že v primitivních společnostech jsou ženy ty, které se věnují čistě domácnosti, což je činnost okrajová, vezmeme-li v potaz zásadní ekonomické úkoly. Pátý předpoklad je obecně známý argument, který tvrdí, že žena nemá fyzickou sílu a energii jako muž a díky tomu nemůže tedy vykonávat některé mužské činnosti.

Tyto předpoklady podepírají argumenty pro funkční nezbytnost dělení sociálních rolí mezi mužským pohlavím a ženským, tedy přímo podporují argument, že tato dělení jsou nutná. Nebýt těchto pěti předpokladů, tak se veškeré vytvořené argumenty ohledně dělby práce zhroutí (Oakley, 2000).

Jak jsme již zmínili, trh práce je stále ve větší části doménou mužů. Muži stále kontrolují mocenské hierarchie a tím pádem i vedoucí pozice. A to i přesto že dle výzkumů ženy dosahují lepších studijních výsledků, dosahují vyššího vzdělání, i kvalifikace s porovnáním s muži. A stále se setkáváme s případy, že ženy nemají na pracovišti stejné postavení, nebo podmínky jako muži. V ekonomice udržují stále nadvládu muži a tím dělají mnohem více rozhodnutí. Mnoho žen se domnívá, že pracují za stejných podmínek jako jejich protějšky. Muži, kteří se v hospodářství pohybují po staletí, mají již dávno utvořená pravidla, podle kterých se ženy právě teď řídí, bez toho, aniž by si právě tohle uvědomovaly. Struktury v organizacích můžeme připodobnit ke vztahům ve společnosti. Nejsou jasně dané, ale jsou nastavené podle mužů, neboť ženy jsou v oblasti managementu zastoupeny opravdu v menšině (Vlach, Šnajdrová, 2008). Jedním z příkladů bych uvedla teorii skleněného stropu, který později vysvětlím.

Jeden z důvodů, proč je pro ženy obtížnější najít si zaměstnání je pohled zaměstnavatele na ženu, jako na osobu, která má zodpovědnost vůči rodině. Ač byl zaveden antidiskriminační zákon do národní legislativy České republiky, žena stále nemá pevné postavení na trhu práce.

Jedním z důvodů je výše zmiňovaný, jelikož díky zodpovědnosti vůči rodině se bavíme o přerušované pracovní dráhy ženy, tedy přerušování kariéry v dané firmě, či společnosti.

### **2.3.1 Diskriminace**

K diskriminaci dochází, když zacházíme s lidmi, kteří jsou dle našich měřítek odlišní jiným způsobem. Diskriminaci rozdělujeme na přímou a nepřímou. Přímou diskriminací se rozumí takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru, a dále v právních vztazích, ve kterých se uplatní přímo použitelný předpis Evropské unie z oblasti volného pohybu pracovníků), i z důvodu státní příslušnosti. Za diskriminaci z důvodu pohlaví se považuje i diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství nebo otcovství a z důvodu pohlavní identifikace.

Nepřímou diskriminací se rozumí takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo praxe je z některého z důvodů osoba znevýhodněna oproti ostatním. Diskriminace žen se odráží i v nižších příjmech, které se objevuje téměř ve všech zemích u všech skupin povolání. Případně nižší příjmu bohužel působí negativně na pracovní proces, rozvoje schopností a dovedností. Za diskriminaci se mimo jiné považuje i obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci.<sup>3</sup>

#### **2.3.1.1 Diskriminace v pracovním prostředí**

Diskriminace v pracovním prostředí bývá často na základě pohlaví. Po mnoho let právě toto jedou z největších překážek, která stála před ženami, které usilovaly o vstup do pracovního prostředí. Při diskriminaci na základě pohlaví se v minulosti zaměstnavatelé odvolávali na různé charakteristiky žen, kvůli tomu, aby je vyloučili. Zdárným příkladem nám může být ten, že ženy ve skutečnosti nechtějí pracovat, nepotřebují peníze a mají jiné zájmy ve kterých se mohou uplatnit (Kimmel, 2011).

V minulosti se totiž předpokládalo, že ženy buď nemohou ze zřejmých důvodů vykonávat práci, ať už jim v cestě stojí například výchova dítěte, nebo “neschopnost” zvládat fyzicky, či psychicky náročnou práci, nebo ji ani dělat nechtějí a vlastně nepotřebují (Kimmel, 2011).

---

<sup>3</sup> Document Moved. *Document Moved* [online]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198>

Podle Kimmela je diskriminace přípustná pouze za těch nejvýjimečnějších situací a to v tom případě, kdy se neopírá o žádné stereotypní představy o rozdílech. Jinými slovy, diskriminace musí být založena na nějakém profesním požadavku, který by za výjimečných podmínek mohli splnit pouze muži, nebo pouze ženy.

V jiných případech musí diskriminace úzce souviset s vládním zájmem. Kimmel to vysvětluje na příkladu devítileté dívky, jež se uchází o místo plavčíka. Odepření práce v tomto případě není diskriminace na základě pohlaví, protože by stejným způsobem byla odepřena práce devítiletému chlapci, a to z důvodu věku, který zde hraje velmi důležitou roli při výkonu této specifické práce.

Je poněkud obtížné prokázat, že by jakoukoliv konkrétní práci mohli vykonávat pouze muži, nebo naopak pouze ženy a v tomto případě je nesmírně těžké takovou přímou diskriminaci vůbec ospravedlnit. Mnohem rafinovanější a častější způsob, jak udržovat nerovnost pohlaví v pracovním prostředí je sexuální segregace.

### **2.3.2 Sexuální segregace**

Snad nejčastější formou diskriminace na základě pohlaví je sexuální segregace. Podle socioložky Barbary Reskinové je sexuální segregace sexuální dělbou placené práce, při níž muži a ženy vykonávají různé úkoly, nebo stejné úkoly pod jinak pojmenovanou pracovní pozicí. Proto jsou muži i ženy tlačeni do určitých pracovních pozic, které jsou považované za vhodné pro jedno či druhé pohlaví (Kimmel, 2011).

Sexuální segregace na pracovišti je tak všudypřítomná, že se nám už jeví jako přirozená a je jakýmsi vyjádřením přirozených predispozic žen a mužů (Kimmel, 2011). Tyto rozdíly jsou ale samy o sobě důsledkem sexuální segregace. Ta nás provází celý pracovní život a má dopad na příjmy i zkušenosti v pracovním prostředí. Segregace pracovních míst podle pohlaví je jednou z největších příčin rozdílů v odměňování mezi pohlavími.

Dalším významným důsledkem sexuální segregace v kombinaci s přetrvávajícími genderovými ideologiemi je diskriminace v příjmech. Ať už se podíváme na mzdy konkrétních jednotlivců za práci, kterou vykonávají, nebo na průměrné mzdy žen a mužů dojdeme k závěru, že ženy vydělávají méně než muži. Konkrétní přehled a ukázkou nabídnou níže v tabulkách o příjmech.

Nerovnost příjmů mužů a žen často zůstává neviditelná právě kvůli segregaci na základě pohlaví (Kimmel, 2011). Skrývá se za to, že jsou lidé odměňováni za výkon různé práce, ale ve skutečnosti jsou ženy a muži odměňováni odlišně za vykonávání zhruba stejné práce se stejnou úrovní kvalifikace, nebo dosaženého vzdělání (Kimmel, 2011). Dokud všichni věří, že je mzda atributem práce, nikoliv atributem založeným na pohlaví, nerovnost mezi mzdami žen a mužů pro nás zůstává neviditelná.

Rozdíly v příjmech se liší podle úrovně dosaženého vzdělání. Ženy s vysokoškolským vzděláním vydělávají o 29 % méně než muži s vysokoškolským vzděláním.<sup>4</sup> Dalším faktorem je věk. Rozdíl v příjmech se samozřejmě liší i podle věku, což je poměrně normální jev, jelikož v průběhu (pracovního) života mužů a žen se zvyšuje mzda společně s věkem, tedy společně s dosaženou kvalifikací, za předpokladu, že jsme byli ekonomicky aktivní v předchozích letech. Ženy a muži vstupují do světa práce, tedy jakéhosi pracovního procesu se srovnatelnějšími nástupními platy. Ale jakmile ženy pokračují s přibývajícimi léty i zkušenostmi na po kariérní dráze, rozdíly v příjmech začínají být větší. To se děje v rámci sexuální diskriminace na základě pohlaví při kariérním postupu, tedy v případě postupu na vyšší pozice (Kimmel, 2011).

### **2.3.2.1 Fenomén skleněného stropu.**

Jako jeden z mnoha důsledků sexuální segregace je diskriminace žen v rámci kariérního postupu, během kterého čelí ženy dvojité bariéře. Jedna z nich se nazývá “fenomén skleněného stropu” a je kombinován “fenomémem lepidivé podlahy” (Kimmel, 2011). Díky těmto dvěma jevům je ženám prakticky znemožněn stoupat po kariérním žebříčku až na vrchol. Fenomén skleněného stropu je bariéra, díky níž je ženám znemožněn postup na ty nejvyšší pozice v organizaci. Skleněný strop je v různých organizacích na různé úrovni (Vlach, Šnajdrová, 2008). V podstatě forma skleněného stropu závisí na předpojatosti určité organizace, nebo na jejím přístupu, který právě může zabránit kvalifikovaným jedincům postoupit v rámci organizace, či firmy do vyšších, tedy vedoucím pozic. Lepivá podlaha, jak už z názvu trefně vyplývá má za úkol držet ženy “dole”, tedy na nižších pozicích s nízkými mzdami a s nepravděpodobnou, nebo mizivou příležitostí vyšplhat po kariérním žebříčku až na vrchol (Kimmel, 2011).

---

<sup>4</sup> [online]. Dostupné z: [http://www.lidovky.cz/domov/studie-zeny-s-vs-vydelavaji-v-prumeru-o-15-000-kc-menez-muzi.A171101\\_181146\\_ln\\_domov\\_ele](http://www.lidovky.cz/domov/studie-zeny-s-vs-vydelavaji-v-prumeru-o-15-000-kc-menez-muzi.A171101_181146_ln_domov_ele)

Podle Kimmela je jeden z nejdůležitějších prvků, které posilují, tedy upevňují skleněný strop je neformální snaha mužů obnovit, nebo zachovat firemní hierarchii v rukou mužů. Dalším způsobem, jak vzdorují muži rovnosti pohlaví na pracovišti je sexuální obtěžování, jež se v posledních letech “těší” velkému nárůstu zájmu nejen ze strany médií. Totiž současný zájem o téma “sexuální obtěžování” je podněcován hned několika trendy. Za prvé, rapidně roste počet nahlášených případů o jejich zkušenosti se sexuálním obtěžováním na pracovišti, či ve škole, za druhé, poukazuje se na nevhodné chování mužů, které bylo ovšem dříve považováno za samozřejmé a třetím důvodem je rostoucí ochota právního systému přiřazovat vinu za sexuální obtěžování. Tento zvýšený zájem začal s kauzou, která je nám známá pod jménem “Me Too”.

Jedním z nejviditelnějších problémů je jednoznačné kampaň probíhající na sociálních sítích, totiž „Me Too“, které spočívá v hromadném přiznání žen v souvislosti se sexuálním obtěžováním. Pozitivní dopad to mělo nejen v tom, že se ženy přestály bát přiznání, ale zároveň se tato problematika zviditelnila natolik, že se začala opravdu závažně řešit, a právě možná se jednou o tomto případu bude hovořit jako o menším „feministickém hnutí“.<sup>5</sup> K pozitivním změnám ovšem dochází celkově a zejména na pracovišti, kde jsou stanovená přísná pravidla ohledně sexuálního obtěžování.

Dle mého názoru tato kauza způsobila značný posun ve všeobecném vnímání, a především všímání si tohoto problému. Kauza „Me Too“ si připisuje kredit za to, že se daná problematika zviditelnila a začalo se o ní hovořit. Mým názorem je, že k onomu úspěchu značně přispěl dnešní fenomén médií a v neposlední řadě určitě i sociální sítě, kde je tato problematika vidět, řeší se a v mnohých případech i vzdělává některé jedince. Otázkou je, zdali po tomto obrovském hnutí můžeme očekávat příznivých a četných změn na trhu práce.

Sexuální obtěžování bylo poprvé označeno za formu diskriminace na základě pohlaví na konci 70. Let. Tenkrát se ohradila feministická právnička Catharine MacKinnonová s tím, že sexuální obtěžování porušuje zákon o občanských právech z roku 1964, tedy že z něj činí protiprávní pracovní praktiku zaměstnavatele. Sexuální obtěžování tedy porušuje zákon, protože diskriminuje ženy na základě jejich pohlaví, a navíc vytváří velmi nepřátelské pracovní prostředí (Kimmel, 2011).

Sexuální obtěžování má mnoho podob, včetně toho, že je mnohdy ignorováno (Kimmel, 2011). Jedna z forem sexuálního obtěžování je tzv. “sexuální obchod”. To znamená, že je nabízen sexuální styk za odměnu, nebo naopak za vyhnutí se trestu v jakékoliv podobě. Pro lepší

---

<sup>5</sup> [online]. Dostupné z: <http://www.idnes.cz/wiki/temata/metoo.K533161>

představu mohou uvést scénář. Pohlavní styk rovná se výměna za povýšení, nebo navýšení mzdy. V opačném případě se může jednat o výměnu pohlavního styku za ujištění, že nedostanete padáka, ovšem pokud odmítnete, padáka opravdu dostanete.

Mezi další formy řadíme například nevhodné narážky, dvojsmysly se sexuálním podtextem, vtipy, či návrhy, které mají za úkol ženy zesměšňovat, nebo vyvolat, aby se ženy cítili nepříjemně, ne-li podrázeně. Další, ovšem mnohem závažnější podobou sexuálního obtěžování je sexuální napadení, v některých případech i znásilnění.

Tak či onak, sexuální obtěžování v jakékoliv formě má za úkol vytvořit nepřátelské prostředí, tedy takové prostředí, ve kterém se ženy cítí ohrožené, či méněcenné. Důležitým poznatkem, který uvádí Kimmel je ten, že v rámci sexuálního obtěžování jde opravdu jen zřídka o sexuální přitažlivost mezi zaměstnanci. Muži, kteří bývají obviněni ze sexuálního obtěžování nebývají muži, kteří jsou nadměrně chlípni, nebo prostě jen “neohrabaní” když zvou ženu na rande. Naopak-jedná se o to, aby se pracovníci cítili nevítaní a aby jim zdůraznili, že pracovní prostor je čistě pánským prostorem (Kimmel, 2011).

Mezi nejdůležitější, či nejřešenější aspekty, které jsou řešeny a propírány všemi médii je sexuální harašení. Sexuální harašení se stalo velmi závažným pojmem v tématu diskriminace žen<sup>6</sup>. Může se objevovat ve více formách, a to přesněji v sexuální obtěžování, které může začít i „nevinou“ lechtivou narážkou, či vtipem, a právě s tímto jevem se velmi často setkáváme na pracovišti a bohužel mnoha z nás si to nepřipouští, ba si dokonce ani neuvědomují, že se jedná o formu sexuálního harašení. Dále sem můžeme zařadit i nevhodné erotické plakáty a reklamy s podtextem, které mohou ženy ponižovat. Mezi ty závažnější pojmy patří už fyzický kontakt, který nemusí být za každou cenu násilný, ale například na pracovišti naprosto nepřijatelný. Samozřejmě sem řadíme i fyzický kontakt násilný, dokonce i tu nejhorší variantu – znásilnění. Všechny tyto formy sexuálního harašení ponižují ženy na úroveň, kde dříve byly a zaujímají tak pozici jakéhosi objektu.

### **2.3.3 Nerovnost v odměňování**

Nyní bych ještě ráda ukázala, jak si nyní vedou ženy na pracovním trhu v rámci odměňování.

---

<sup>6</sup> [online] Dostupné z: <http://zenskaprava.cz/files/let%C3%A1k-historie-feminismu.pdf>



K tomu mi postačí veřejně dostupné statistiky, jež poskytuje Eurostat,<sup>7</sup> tedy statistický úřad, který poskytuje statistická data v rámci celé Evropské unie. Dle Eurostatu vydělávají ženy méně za hodinu než muži celkově, v celé Evropské unii. V roce 2018 byly v Evropské unii hrubé hodinové výdělky žen v průměru o 14,8 % nižší, než výdělky mužů. Zajímavé je, že v jednotlivých členských státech se rozdíl v odměňování žen a mužů lišil o 19,7 %. Jen pro přesnější představu, abych ukázala, jak je to i v jiných zemích, nejnižší rozdíl je v Rumunsku, kdy rozdíl činí 3,0 %, kdežto v Estonsku je to 22,7 %. Česká republika na tom bohužel není o moc lépe.

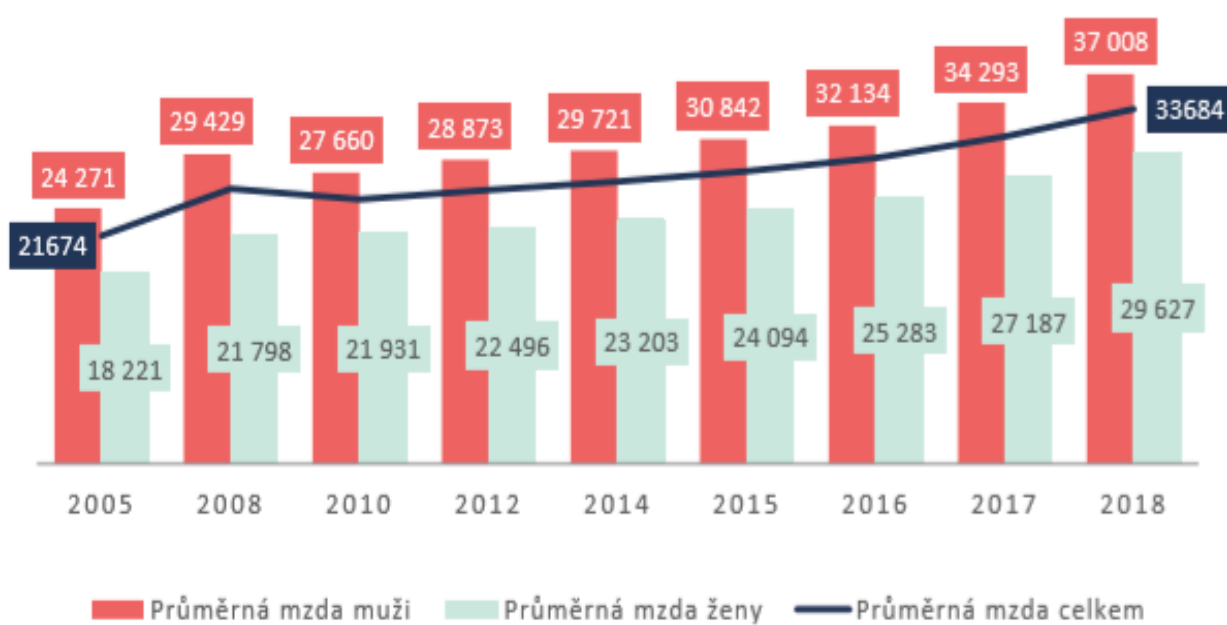
Česká republika má podle údajů Eurostatu druhý nejvyšší rozdíl ve výdělcích žen a mužů neboli Gender Pay Gap (GPG) v EU – 21,8 % oproti průměru Evropské Unie, tedy unijnímu průměru 16 %. U vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců se číslo dokonce vyšplhalo na 29 %. Díky této statistice můžeme zřetelně vidět, že český trh práce trpí nerovností mezi ženami a muži. A zároveň tak přichází o obrovský potenciál, protože nevyužívá talentů žen. Podle údajů, které zveřejnil Eurostat, Česko patří mezi státy s největšími nerovnostmi ve výši platů mezi muži a ženami v řídicích funkcích.

Ženy totiž dostávají v průměru právě o 22 % méně než muži. Český rozdíl je tak jeden z nejvyšších v EU. Následující graf nám ukáže vývoj průměrné mzdy žen a mužů v České republice od roku 2005 do roku 2018.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup>[online]. Dostupné: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Gender\\_pay\\_gap\\_2018data.jpg](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Gender_pay_gap_2018data.jpg)

<sup>8</sup> Graf: Rovné příležitosti žen a mužů. Zdroj ČSÚ. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/dokumenty/Material---Zprava-za-rok-2018-o-rovnosti\\_FINAL.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/dokumenty/Material---Zprava-za-rok-2018-o-rovnosti_FINAL.pdf)



### 2.3.4 Ženy a manažerské pozice

Jak jsme uvedli výše, v dnešní době dosahují pracující ženy v průměru vyššího vzdělání než muži (ČSÚ, 2007). Navzdory tomu na manažerských, vedoucích či prezidentských pozicích mají ženy nižší zastoupení. Ženy stále obklopují společenské předsudky, díky nimž se na ně nahlíží jako na někoho, kdo není vhodný pro vedení společnosti.

V následující části se zaměřím na konkrétní statistiky, které mi poskytl například statistický úřad Eurostat, nebo BSP, který mi nyní poskytne statistická srovnání v zastoupení ve vedoucích pozicích. Eurostat zveřejnil, že v EU je v řídicích pozicích zaměstnáno skoro 7,3 milionu lidí. Z toho 2,6 milionů žen, což je pouhých 35 %. Vydělávají ovšem v přepočtu pouhých 77 centů na každé euro, na které si přijdou jejich mužské protějšky, neboť platy žen jsou v průměru o 23,4 % nižší. Ze všech 28 zemí Evropské unie jsou jediné v Lotyšsku ženy v manažerských pozicích zastoupeny častěji než muži. Pro lepší příklad srovnáme s Českou republikou. V Lotyšsku je na řídicích, tedy manažerských pozicích 53 %, kdežto v České republice je podíl žen v manažerských funkcích na 30 %.

BPS – Byznys pro společnost, pod hlavičkou evropské Charty Diverzity, sestavuje kompletní český Index zastoupení žen ve vedení, který sleduje skupinu TOP 250 největších českých firem podle obrátu. Z dat, které byly dostupné, jsem získala statistiku za rok 2017. Z indexu vyplývá, že u českých TOP 250 největších firem dosahuje zastoupení žen ve všech statutárních orgánech 12,5 % žen, a to i přes to, že 46 % absolventů vysokých škol jsou ženy. Z indexu dále

vyplývá, že alespoň jednu ženu ve vrcholných orgánech má 45,2 % firem. Pouze jednu ženu ve statutárních orgánech má 30 % firem, dvě ženy ve statutárních orgánech najdeme u 10,4 % firem a tři ženy již pouze u 3,2 % firem, což nám ukazuje silně klesající tendenci.

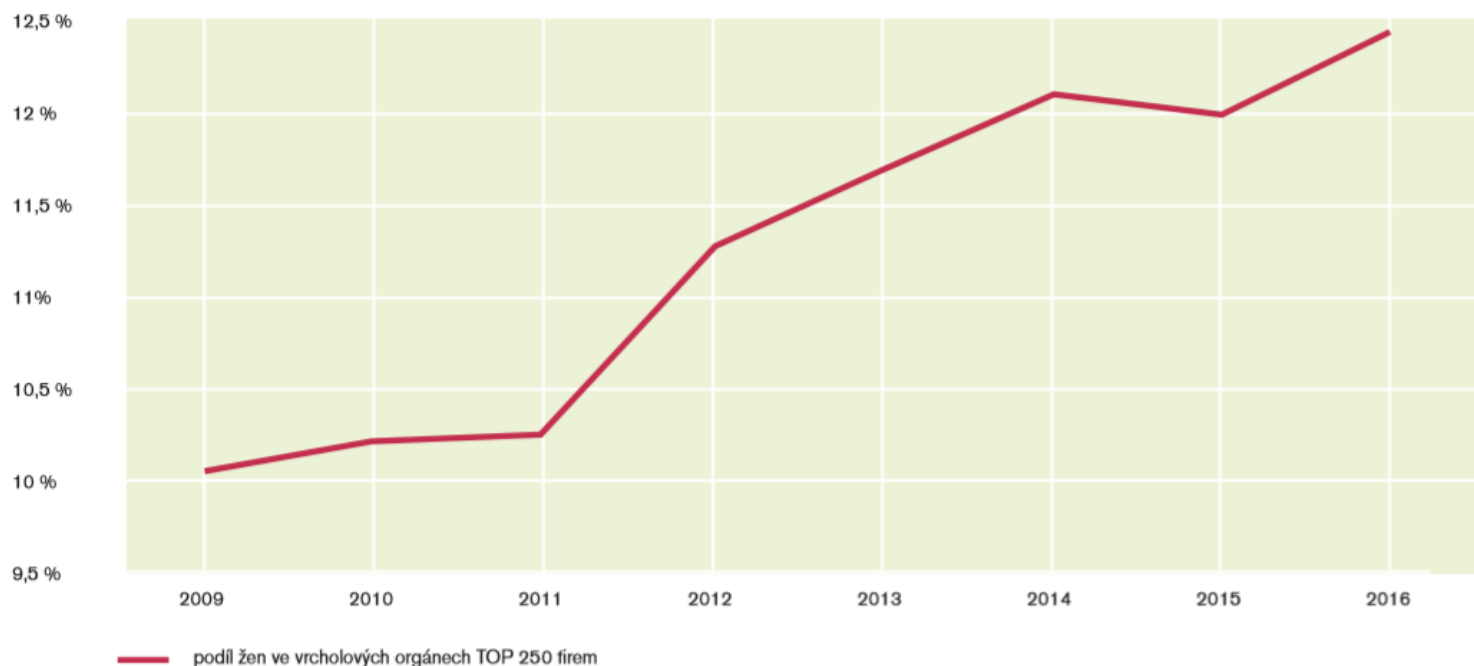
Velmi zajímavý poznatek poskytl index v rámci tzv. pravidla vlivu. Ukazuje totiž, že v případě, že žena dosáhne určitého úrovně vlivu v dané firmě, má to pozitivní dopad na vyšší zastoupení žen ve statutárních orgánech. Pakliže je předsedkyní daného orgánu žena, je o nejméně 8 % vyšší průměrné zastoupení žen než v případě, když by v čele představenstva seděl muž.

Žen ve vedení soukromých firem je konstantní počet, a to za posledních 5 let v průměru přes 37 % v dozorčích radách akciových společností a přes 17 % v představenstvech. Platí známá závislost, že u největších firem klesá míra zastoupení žen ve statutárních orgánech. Nejméně jich najdeme ve firmách s počtem zaměstnanců vyšším než 5000. Data za 27 tisíc společností. V zastoupení fungují i sektorová specifika. Dle BPS najdeme nejvyšší podíl žen ve vedení v oborech činnosti v oblasti nemovitostí, ubytování, stravování a pohostinství a vzdělávání. Nejnižší podíl žen najdeme v oborech těžba a dobývání, veřejná správa a obrana, nebo informační a komunikační činnosti.

Společnosti s ručením omezeným Podíl žen jednatelek ve společnostech s ručením omezeným je 21,6 %, s tím, že za posledních pět let je situace konstantní. Nejvyšší zastoupení žen – jednatelek je ve firmách založených po roce 2010. I v zastoupení jednatelek dle oborů existují jasné rozdíly. Pro lepší znázornění přikládám graf, jež nám ukazuje podíl žen zastoupených ve vrcholových orgánech od roku 2009 až po rok 2016. <sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Dostupné z: <https://diverzita.cz/index-zastoupeni-zen-ve-vedeni-2017-dosahl-u-ceskych-top-250-firem-125/>



Sektorová specifika tedy hrají určitou roli, a to nejen podle BPS. Nerovnosti jsou zřetelné se segregací dle pracovního sektoru, velikosti nebo typem firmy. Ženy mají tedy obecně větší šance se dostat do managementu firmy se specifickým zaměřením, které je ženám stereotypně souzeno jako bližší. Oproti tomu ve více prestižních oborech jako je například bankovníctví, šance žen dostat se do top managementu klesá (Ženy na trhu práce, ČSÚ 2007). Diskriminace na pracovním trhu se nejvíce objevuje v oblasti přijímání do zaměstnání, rovného zacházení v zaměstnání a také odměňování. Ženy se cítí nejvíce diskriminovány na základě pohlaví. Bavíme se zde o 40 % žen dle různých výzkumů. Muži se cítí být diskriminováni spíše kvůli věku (Ženy na trhu práce, ČSÚ 2007).

Podle průzkumu aliance Byznys pro společnost má rodičovství a narození dítěte v ČR negativní vliv na pracovní uplatnění a kariéru 35 % matek. Na profesní kariéru 86 % otců ovšem nemělo rodičovství žádný dopad nebo mělo dokonce pozitivní efekt (např. v podobě růstu platu nebo nových benefitů). Nástroje sladění práce a rodiny (flexibilita práce, částečné pracovní úvazky atd.) hledá po narození dítěte 58 % rodičů, před narozením dítěte pouze 7 % z nich.

Pouze 46 % matek se daří dobře skloubit kariéru a rodičovství. A přestože zaměstnavatelé rodiče podporují, chybí systémová podpora státu<sup>10</sup>.

## 2.4 Lidské zdroje

Personalistika a lidské zdroje, někdy známé pod názvem human resources neboli zkráceně HR, je oblast procesů v rámci organizace, která se zabývá náborovým řízením a rozvojem lidských zdrojů. Jsou využívány různé metody řízení pro nábor i pro práci s lidmi v organizaci – od hledání vhodných pracovníků, uzavření pracovní smlouvy až po vyplácení mezd.<sup>11</sup>

Nábor pracovníků neboli recruitment, je pojem, který označuje kompletní proces náboru od hledání vhodného kandidáta dle požadavků zaměstnavatele za použití různých technik, následná selekce a v neposlední řadě pohovory. Cílem získávání pracovníků je zajistit co největší možnost výběru vhodných kandidátů pro danou pracovní pozici. Jinak řečeno vybrat nejvhodnějšího kandidáta. Požadavky zaměstnavatele jsou pro náboráře vždy klíčové. Můžeme pozorovat požadavky dle vzdělání, zkušeností, přechozích firem, nebo na základě pohlaví.

Nábor a vyhledávání pracovníků probíhá buď z vnějších zdrojů, jakým je trh práce, nebo z vnitřních, což znamená, že na danou pozici nastoupí zaměstnanec té společnosti například povýšením. Metod k vyhledávání existuje celá řada. První metoda, kterou představím je metoda pasivní a zároveň společností ušetří čas, peníze za inzerci i práci. Jedná se o situaci, kdy se uchazeči o práci sami nabízejí. Většinou se jedná o společnost, která má dobré jméno, výbornou pověst a zároveň je na trhu dlouho zavedená. Díky těmto skutečnostem, se potenciální zaměstnanci hlásí sami, tedy pošlou svůj životopis přímo do společnosti a nevyužijí k tomu žádnou jinou platformu. Nevýhodou je, že představa uchazeče o společnosti může být zkreslená a zároveň je zde možnost, že sám uchazeč není vhodným kandidátem pro danou společnost. Další metoda funguje na bázi doporučení. V praxi to funguje tak, že potenciální zaměstnanec je vybírán na bázi doporučení. Toto doporučení většinou plyne od někoho, kdo v dané firmě již pracuje a je důvěryhodný. Výhodou pro společnost, či firmu jsou opět nulové náklady za inzerci, či personální agentury.

Další metodou, velmi známou v posledních letech, je hledání zaměstnanců skrz inzerci. Sdělovacích prostředků může být mnoho, od letáků, či různých vývěsků jež jsou vyvěšené na

---

<sup>10</sup> Dostupné z: <https://byznysprospolecnost.cz/evropsky-den-diverzity-2019-diverzita-jako-hodnota/>

<sup>11</sup> Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>

strategických a viditelných místech, která jsou zároveň frekventovaná a případní zájemci mají šanci si jich všimnout a následně zareagovat.

Dalšími sdělovacími prostředky mohou být například inzerce v tisku, televizi, či rádiu, tedy obecně v médiích. Tyto inzerce jsou ale velmi nákladné, co se týče peněz. Velmi časté je využívání internetových platforem, na kterých se zveřejňují aktuální nabídky pracovních míst z celé České republiky i zahraničí. Na těchto platformách můžeme vyhledávat dle lokalit, oboru, či typu úvazku. Zároveň i uchazeči mohou na těchto platformách vyvěsit svůj životopis, na který může firma následně zareagovat. Inzerci na těchto platformách využívá čím dál tím víc firem i uchazečů o práci a jedná se o velmi rychlý a jednoduchý způsob nábory. Nevýhodou pro firmy je ovšem opět cena za inzerci. Dále mohou firmy spolupracovat například s odbory, nebo úřadem práce.

Přímé oslovení je další metodou a z mé zkušenosti i velmi častou. Při této metodě ovšem musí mít vedoucí náborového oddělení znalosti nejen v personalistice, ale zároveň i v oboru firmy. Nevýhodou bývá časová náročnost, díky níž právě většina firem volí variantu přímého oslovování potenciálních pracovníků skrz personální agentury.

Nyní už se dostáváme k metodě, která je pro tuto práci nejpodstatnější, totiž k metodě, která nábor řeší pomocí tzv. zprostředkovatelů, tedy personálních agentur. Personální společnosti pomáhají a realizují nábor pracovníků pro různou škálu firem s různými obory. Zároveň poskytují i poradenství v rámci nábory. Výhodou těchto agentur je, že za firmy učiní nejen výběr vhodných kandidátů, ale zároveň díky možnostem a technikám agentur i předvýběr.

Personalisté, tedy headhunteri již mají přehled o vhodných kandidátech, díky databázi, ve které mají dle oborů i zkušeností zařazené kandidáty, tudíž se rychle dokáží zorientovat a vytvořit si seznam ideálních kandidátů. Zároveň sami využívají právě výše zmíněných platforem, na nichž jsou umístěné životopisy lidí, kteří hledají práci. Po první fázi selekce, tedy vytvoří předvýběr kandidátů, se kterými proběhne pohovor. Personální společnosti mají v řadách svých zaměstnanců profesionály od vyhledávačů (researcherů), tedy těch, kteří hledají vhodné kandidáty dle požadavků klienta, až po konzultanty, kteří provádí selekci a následně dělají pohovory s uchazeči a ty nejvhodnější posílají do firem na následné kolo pohovorů s vedením HR dané firmy. Proces samotného nábory je komplikovaný, často i zdlouhavý proces. Poté, co obdrží agentura popis pracovní pozice, na níž hledají vhodného kandidáta, popíší samotným headhunterům situaci ve firmě. Tyto informace obsahují většinou popis firemní kultury, popis kolektivu, do kterého by měl potenciální zaměstnanec vstoupit. Poté se vynesou požadavky ze

strany klienta. Mezi těmito požadavky je konkrétní představa o osobě, kterou hledají na danou pozici. Tyto požadavky zahrnují například kvality osobnosti, které by měl uchazeč mít, popřípadě na které požadavky klade klient větší důraz. (např.: uchazeč musí mít anglický jazyk na velmi vysoké úrovni).

Po tomto procesu sběru informací dochází k hodnocení informací a následně headhunter hledá vhodného kandidáta prostřednictvím různých technik, jako je například vyhledávání v interní databázi, oslovování kandidátů napřímo, nebo vyhledávání a následné oslovování kandidátů na sociálních sítích, jako je například LinkedIn, což je pracovní sociální síť. Oslovení kandidáti předkládají své životopisy a následně je jim telefonicky headhunterem představena daná pracovní pozice a smluven pohovor.

První pohovor probíhá zpravidla v personální agentuře, při němž se setkává kandidát s headhunterem osobně. Během pracovního pohovoru zkoumá zkušený headhunter kvality uchazeče, ale i jeho postoje, nebo řeč těla. V rámci rozhovoru mohou být odhaleny i reakce kandidáta na nečekané otázky. Běžný první pohovor v personální agentuře trvá okolo 30 minut. Pakliže se jedná o vysokou pozici a s vysokou odpovědností, pohovor trvá až hodinu. V celém tomto procesu jsou kandidáti porovnáváni s požadavky na dané pracovní místo a následně jsou jejich kvality porovnávány i navzájem.

Po celé této selekci, která může trvat až týdny, jsou vybraní uchazeči, kteří jsou personální agenturou posouzeni jako velmi vhodní, posláni do dané firmy na další kolo pohovorů, které už si zprostředkuje samotná firma. Pakliže si firma z poslaných kandidátů vybere a na pozici finálně obsadí, je headhunterova práce na této dané pozici hotová a získává díky tomu finanční obnos, který se následně připočte k jeho mzdě.

V tomto složitém procesu se nám naskytne hned několik příležitostí, kdy člověk přihlíží stereotypnímu chování a vědomě či nevědomě koná v rámci genderových stereotypů. Může se jednat pouze o typicky mužský obor, ve kterém se ženy pohybují málokdy. V některých případech se můžeme setkat s požadavkem klienta, který preferuje jedno či ono pohlaví, nebo domněnku náboráře, že mužské či ženské pohlaví se na danou pozici dle pohovorů hodí více či méně. Mezi problematiku můžeme zařadit i nevhodné chování klienta vůči potenciálním zaměstnancům. Ostatně na tuto problematiku se zaměřím v praktické části.

## 3 Empirická část

### 3.1 Metodologie

Ve své práci se zaměřuji na genderové stereotypy, které se vyskytují na trhu práce a konkrétně, jak je vnímají lidé, kteří pracují v personálních agenturách, tedy headhunteri (pod čaru: Headhunter neboli lovec hlav je člověk, který přímo vyhledává a oslovuje potenciálního kandidáta, kterého potřebuje dosadit na klíčové pracovní místo, dle požadavků zaměstnavatele), kteří se zaměřují na hledání zaměstnanců pro různé firmy v různých oborech a segmentech, zpravidla na vedoucí a manažerské pozice. Tuto skupinu lidí považuji za důležitou, protože jsou to právě oni, kdo mají velký vliv na výběr lidí nejen na manažerské a vedoucí pozice. Pokud nereflektují genderové stereotypy, mohou významně přispívat k reprodukci nerovností na trhu práce a k jeho horizontální a vertikální segregace. Ostatně je to právě výzkumný problém, na který se ve své praktické části budu zaměřovat.

Má hlavní výzkumná otázka se bude týkat především toho, zda pracovníci v personálních agenturách, tedy headhunteri reflektují genderové stereotypy, nebo zda je nereflektované používají při své práci. Dále mě bude zajímat, co si představují pod genderovými stereotypy, jaké považují za nejproblematictější a zda snaží se změnit tradiční kulturní vzorce. Dále mě bude zajímat v jakém typu firem, nebo konkrétním segmentu se podle nich vyskytují genderové stereotypy více, či méně.

Svůj výzkum budu tedy provádět v personálních agenturách, jelikož pracovníci personálních agentur, tedy headhunteri, ač vidí svůj úzký výsek, mají přehled o konkrétních situacích na pracovním trhu, rovněž do něj sami zasahují a jsou středem mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Dodají mi tak přehled nejen o jednotlivých pozicích, technikách v obsazování těchto pozic, ale rovněž mají přehled o platových podmínkách, které v procesu své práce řeší na denní bázi. Spolupracují jak s korporátními firmami, tak i menšími, nebo českými společnostmi. Tento výzkum mi tedy poskytne přehled pohledem člověka, který rozumí určitým aspektům, které jsou pro mě v této práci klíčové, a především má vliv, a proto jsem si je zvolila pro můj výzkum.



### **3.1.1 Výzkumná strategie**

Pro mou práci jsem si zvolila kvalitativní výzkumnou strategii v podobě rozhovorů s lidmi, kteří se setkávají s genderovými stereotypy na trhu velmi často a vidí je v jejich surové podobě, nebo je sami ovlivňují. Respondenti pro můj výzkum, jsou tedy lidé, kteří pracují v oblasti lidských zdrojů.

Výhodou kvalitativního výzkumu je, že nám umožňuje zkoumat jevy, pokud možno v celé své šíři. Umožňuje nám všimnout si vzájemných souvislostí a návazností (Ferjenčík,2000). Díky kvalitativní metodě jsme schopni zohlednit působení kontextu a lokálních podmínek a zároveň získáváme podrobné informace a hloubkový popis případů, které následně můžeme porovnat, sledovat jejich vývoj a zkoumat příslušné procesy. Umožňuje nám zkoumat jevy v jejich přirozeném prostředí a zároveň nám umožňuje reagovat na místní podmínky (Hendl, 2016).

### **3.1.2 Technika sběru dat**

Sběr dat jsem se rozhodla realizovat prostřednictvím rozhovorů, a konkrétně polostrukturovaných rozhovorů (Disman,2002). Výhody polostrukturovaného rozhovoru jsou především flexibilita, možnost reagovat na subjekt a využít jeho osobnostních specifik (Reichel, 2009). Verbální komunikace mezi tazatelem a subjektem je přirozená a snadnější. Rozhovor může zajít do hloubky, zároveň se ale drží předepsaných osnov a díky tomu je přehledný (Jeřábek, 1993). Rozhovory vnímám jako přirozenější sběr dat, ostatně jak píše Reinharz, rozhovory jsou o interakci, o vztahu, nabízí bohatší data, dávají dotazovaným možnost mluvit vlastním hlasem, vyjadřovat se po svém.

Jedním, ne však jediným z důvodů, proč jsem zvolila rozhovor, je i fakt, že já sama pracuji v personální agentuře a také se s těmito problémy setkávám. V rozhovoru tak snadněji aplikuji své dosavadní zkušenosti, které se mnou rovněž sdílí i moji kolegové, a tak bude rozhovor vhodnou metodou nejen díky osobní rovině, ale také díky tomu, že mě snadněji pochopí a u některých témat budeme moci vést diskuzi díky vzájemným zkušenostem, což mi ve finále může i pomoci při zpracování výsledků a hlubšího pochopení dané problematiky. Otázky, které

jsem položila, vyžadují tedy hlubší pochopení, či vysvětlení daného problému, než by bylo možné zjistit v případě dotazníkového šetření. V dotazníku by tázaní zodpovídali pouze mnou stanovené otázky, ale při rozhovoru mohou sami sdělit, jaké osobní zkušenosti mají s těmito jevy, s jakými se setkávají nejčastěji a mohou je sdílet s těmi mými a díky tomu dostanu barvitější popis situace na pracovním trhu. Proto typ mého projektu bude kvalitativní výzkum několika personalistů, který tedy provedu pomocí rozhovoru.

Rozhovor s několika personalisty mi poskytne hlubší porozumění danému problému. Během rozhovoru jsem nechávala volný prostor pro vyjádření mých vybraných aktérů. Díky tomu mluvili o vlastních zkušenostech, zároveň jsem do rozhovoru zasahovala v té době, kdy mi připadalo, že byla zmíněna informace zajímavá a zároveň podstatná. Zasahovala jsem do rozhovorů i v tu chvíli, kdy se schylovalo k vychýlení od tématu. Po celou dobu rozhovorů jsem se však snažila co nejvíce držet stanovených otázek, abych získala co nejvíce relevantních dat. Během celého výzkumu, při využití kvalitativní výzkumné strategie jsem sbírala, analyzovala a interpretovala všechna data postupně, zároveň jsem se snažila nově získaná data zasadit do kontextu starších.

Při rozhodování o tom, zda zvolit standardizovaný rozhovor, tedy rozhovor, při kterém kladu otázky přesně, tak jak je mám napsané a předem připravené v určitém pořadí, či nestandardizovaný rozhovor, ve kterém kladení otázek přizpůsobuji průběhu rozhovoru, jsem došla k závěru, že nejlepší technikou pro můj výzkum, bude polostandardizovaný rozhovor. Tedy rozhovor, v němž mám připravený seznam otázek, které budu klást v průběhu rozhovoru. Pokud jsou některé otázky zodpovězeny dříve, nemusím tu samou otázku pokládat znovu. Zároveň se řídím vývojem rozhovoru a dle toho následně kladu otázky. Díky tomu jsem mohla klást libovolné doplňující otázky u problému, který jsem chtěla rozvést, či se o něm dozvědět více a dále mi to pomohlo tam, kde mě respondent špatně pochopil, nebo neporozuměl některé z mnou stanovených otázek. Podle Dismana (2002) právě tento druh rozhovoru umožňuje sloučit výhody jak standardizovaného, tak nestandardizovaného rozhovoru (Disman, 2002). Měla jsem dopředu připravenou sérii otázek, na které jsem navedla dotazovaného, aby odpovídal na téma. Před výzkumem, samozřejmě ne v ten samý den výzkumu, jsem požádala své respondenty a rovněž i firmu o souhlas k výzkumu a o souhlas k nahrávání na diktafon, který jsem požadovala písemně.

Rozhovor měl tři fáze. V první fázi jsem se dotazovanému představila, dále jsem mu představila svůj výzkum a uvedla, že se jedná o bakalářskou práci. Svůj výzkum jsem prováděla

ve dvou personálních agenturách, z toho v jedné z nich pracuji. Personálním agenturám jsem zároveň sdělila, že nebudu jméno firmy v bakalářské práci uvádět. S respondenty jsem se domluvila, že v práci uvedu pouze pseudonym, věk a jak dlouho se věnují personalistice a pak samozřejmě i jejich odpovědi.

Ve druhé fázi jsem se ptala na otázky k mému výzkumu, které později uvedu a budu hodnotit a v poslední, tedy v ukončovací fázi jsem mé respondenty ujistila o důvěrnosti. S těmi, kteří měli zájem, jsme se domluvili, že je budu o průběhu, či výsledcích mého výzkumu informovat. Respondentům jsem po rozhovoru poděkovala a rozloučila se.

Celý rozhovor jsem si nahrávala na diktafon uložený v mém telefonu, abych měla možnost zanalyzovat všechny informace. Během rozhovoru jsem si rovněž dělala i krátké zápisky například u věcí, u kterých jsem věděla, že by mohly být pro mou práci důležité, například neverbální projevy.

### **3.1.3 Prostředí a vzorek výzkumu**

Vzhledem k tomu že jsem si zvolila kvalitativní strategii, bylo důležité, aby vzorek zastupoval populaci problémů, ne pouze jednotlivců. Pro mou práci bylo důležité, aby zastoupení mých respondentů bylo dostatečně rozmanité, a tak jsem mezi respondenty zahrнула jak muže, tak ženy, a ne pouze z jedné, nýbrž ze dvou personálních agentur, jak jsem již zmínila.

Pro kvalitnější výběr vzorku jsem navštívila dvě personální agentury odlišného typu. Jako první jsem zvolila korporátní agenturu se širším zaměřením, ve které pracuji, a jako druhou jsem zvolila menší firmu, spíše rodinného typu s menším počtem zaměstnanců, jež se více specializuje na určité obory. Ukazatelem tedy v tomto případě byl druh personální agentury. Odpovědi respondentů z odlišných agentur se ovšem o tolik nelišily, ačkoliv jsem předpokládala, že rozdíly najdu.

Pro rozhovor bylo důležité najít vhodné místo, nejlépe někde, kde bude klidné a tiché prostředí, pro nerušený rozhovor a lepší kvalitu zvukového záznamu. Může to být klidná kavárna, nebo zasedací místnost v dané firmě (v našem případě v personální agentuře). S respondenty jsem se předem domluvila na místě. V agentuře, ve které pracuji, rozhovory probíhaly přímo v zasedací místnosti, tedy pro nás důvěrně známém prostředí. S respondenty z druhé agentury jsem se domluvila na kavárně, jelikož mi naznačili, že toto prostředí pro ně a náš rozhovor bude příjemnější.

### 3.1.4 Etické otázky

Během mého výzkumu bylo potřeba dodržovat etické zásady a zároveň se snažit o kvalitní výzkumný výsledek. Zachování soukromí je velmi důležitým požadavkem výzkumu. (Hendl, 2005) Proto je jedním ze základních kamenů je důvěrnost. Důvěrnost znamená, že nebudou zveřejněna žádná data, jež by umožnila čtenáři identifikovat účastníky výzkumu (Švaříček, 2007). Jména respondentů byla tedy v mém výzkumu pozměněna z důvodu zachování jejich anonymity. Důvěrnost je základním předpokladem k tomu, aby se respondenti nebáli odpovídat upřímně v případě, že se jedná o osobní zkušenost, nebo při sdělování citlivých informací. Respondenti měli možnost na jakékoliv otázky neodpovídat a dále měli možnost z výzkumu kdykoliv odstoupit, což se v mém případě nestalo. Dotazované budu informovat o tom, jak bude výzkum probíhat. V případě zájmu, budou výsledky výzkumu respondentům k dispozici. Podle Pelikána (1998) je užitečné výsledky respondentům sdělit vhodnou formou, například sdělením obecnějšího charakteru. (Pelikán, 1998). Kromě principu důvěrnosti je třeba v každém sociálně vědním výzkumu získat souhlas od účastníků výzkumu. V mém případě mi respondenti udělili písemný souhlas o účasti na výzkumu, o kterém byli předem plně informováni.

### 3.1.5 Způsob výběru dat

Kvalitativní metoda, již jsem zvolila pro svůj výzkum, se obvykle vyznačuje vysokou validitou. Díky nižšímu počtu respondentů nelze data zobecnit, na druhou stranu mají data vysokou míru validity. Protože jsem se rozhodla omezit rozhovor pouze na pracovníky v personálních agenturách a jejich pohled a názor, kvalitativní způsob se mi jevil jako ten pravý. Rozhovor s respondenty byla časově náročná technika, a tak byl můj počet omezený na deset respondentů.

Jeden z faktorů, které mohly ohrozit můj výzkum a se kterými jsem se mohla setkat, je zkreslení výpovědí respondentů. Vědec, by měl být při svém výzkumu objektivní, pakliže je objektivita vůbec dosažitelná. I tak se stává, že se zapojuje svými názory do rozhovoru, například při kladení otázek. Z toho vyplývá, že i já sama můžu zkreslit odpovědi respondenta, a to svými špatně položenými otázkami nebo svými názory. Na tuto část jsem si během výzkumu dávala pozor a snažila jsem se být během výzkumu a rozhovorů co nejvíce objektivní. Samozřejmě může nastat i situace kdy odpověď může zkreslit i samotný respondent bez mého vlivu.

Odpovídající si může odpovědi upravit sám podle svých představ. Děje se to například v té situaci, kdy se bojí předsudků apod.

Určitou roli jsem připisovala zkušenostem, proto jsem pro svůj výzkum vybrala pracovníky, kteří se v oboru HR pohybují dva roky a více. Mohlo by se totiž stát, že za krátkou dobu si dotazovaný nestihl utřídit dojmy z této problematiky. Ale pro srovnání jsem vybrala mezi mé respondenty i dva pracovníky, kteří jsou v oboru jen pár měsíců.

### **3.1.6 Charakteristika respondentů**

Počet respondentů čítal dohromady 10 lidí, a jak jsem již zmínila, zahrnula jsem do výzkumu lidi obou pohlaví. Věk respondentů se bude pohybovat od 26 let do 40 let, přesněji uvedu později. Mezi dotazovanými byli tři ženy a dva muži z korporátní personální agentury a dále tři muži a dvě ženy z menší firmy, věnující se náborům. Z každého odvětví jsem vybrala jednu osobu a díky tomu jsem získala obecnější přehled o problémech v určitých odvětvích.

Nyní uvedu pět respondentů z korporátní personální agentury, jež se zabývá náborem pracovníků po celé české republice, ojediněle i v zahraničí. Tato společnost klade důraz na úzkou specializaci různých divizí a zaměřuje se na konkrétní segmenty trhu. Dále se také věnuje aktuálnímu průzkumu mezd specialistů na pracovním trhu v České republice. Nabízí tak svým zaměstnancům přehled mezd na konkrétních pozicích napříč obory.

Respondent 1: Verča, žena, 28 let, teamleader, tedy vedoucí týmu. Mezi pozice, které obsazuje, patří například obchodní zástupci, produktoví manažeři/manažerky, projektoví manažeři/manažerky (věnující se marketingu), sales manažeři/manažerky (pozice na níž má zaměstnanec na starosti veškerý chod obchodního týmu a prodeje), key account manažeři, tedy klíčové osoby, které mají na starosti chod určitého segmentu ve firmě. Zastřešuje i různé start-upy, tedy začínající projekty napříč různými firmami. Verča se věnuje personalistice a náborům již čtvrtým rokem, kdy vystřídala celkem tři obory a dvě firmy.

Respondent 2: Kateřina, 27 let, konzultantka. V oboru personalistiky se pohybuje přes dva roky. Věnuje se náborům pro české a zahraniční firmy s různým zaměřením. Mezi pozice, které řeší nejčastěji, patří například pozice účetní, vedoucí účetní, či bankéři. V tomto odvětví více pozorujeme „rychloobrátkový“ obchod.

Respondent 3: Nikola, 24 let, konzultantka. V oboru personalistiky se pohybuje poměrně krátce a to 9 měsíců. Obsazuje pozice pro české i zahraniční firmy především v oblasti

obchodu. Mezi pozice, které obsazuje, patří například obchodní manažer, obchodní asistent, regionální manažer.

Respondent 4: Jan, 26 let, konzultant. V oboru personalistiky pracuje necelé dva roky. Obsazuje pozice v oboru, který je zaměřený na IT. Pro české i zahraniční firmy hledá pozice projektového manažera, analytika a jiné.

Respondent 5: Martin, 38 let, konzultant. V oboru personalistiky se pohybuje 9 let. Primárně zastřešuje pozice v marketingu a prodeji, ale i logistice a public relations, tedy v překlady vztahy s veřejností. Mezi pozice, které nejčastěji obsazuje, patří marketingový specialista, specialista sociálních sítí, marketingový manažer/manažerka, produktový manažer/manažerka, PR specialisty, nebo PR manažer/manažerka.

Nyní uvedu pět respondentů z menší personální agentury, sídlící v České republice, která má o poznání méně zaměstnanců a taktéž i oborů, věnuje se oborům jako jsou například HR, obchod, advokacii a finance.

Respondent 6: Lucie, 33 let, teamleader, tedy vedoucí týmu. V oboru se pohybuje celkem 6 let, přičemž prošla jednou agenturou korporátní, kde ji nevyhovoval rychloobrátkový styl a usadila se v menší společnosti. Pozice, které obsazuje, jsou obdobné jako u respondentky číslo 1., ale navíc zastřešuje i pozice v oblasti péče a zdraví.

Respondent 7: Michaela, 30 let, team leader, zastřešuje pozice pro advokacii, HR, ale i obchod a marketing, v oboru je již 5 let ve stejné firmě a zůstala i u stejného odvětví, začínala na pozici konzultanta a dopracovala to na pozici team leadera, tedy vedoucího týmu a tak má nyní větší přehled o dění na trhu v divizi HR a Retail. Mezi pozice, které řeší, jsou personalisté, HR manažeři/manažerky, ale také advokáty/advokátky, právníky/právníčky, a pozice čistého retailu, tedy obchodu, kde obsazuje například i prodavače do obchodů s luxusním zbožím, dále pozice, které jsem uvedla u respondenta č. 3.

Respondent 8: Petr, 42 let, je zodpovědný za řízení celé jednotky obchodníků, v tomto případě headhunterů pro celou firmu, na starosti má všechna oddělení, tudíž je vhodným respondentem s velkým přehledem o všech pozicích a odvětvích, které se ve firmě řeší, věnuje se dále analýzám pracovního trhu v České republice, v oboru HR se pohybuje celých 12 let.

Respondent 9: Matěj, 29 let, konzultant. V oboru pracuje již 4 roky a to ve stejné divizi, na starosti má stejné pozice jako respondentka č. 2

Respondent 10: Max, 28 let, konzultant. Náborům do oblastí advokacie, HR, státního i soukromého sektoru se věnuje 3 roky.

### **3.1.7 Výzkumné otázky**

Mezi prvními otázkami bylo samozřejmě představení, kolik je let danému respondentovi a jak dlouho se pohybuje v oblasti lidských zdrojů, tedy human resources a jakými divizemi prošel. To jsem uvedla výše.

Otázky, jež jsem měla připravené, jsem ne v každém případě kladla přímo za sebou, nýbrž jsem pokládala na základě reakce respondenta, či příběhu, který mi zrovna ze svého prostředí vyprávěl. Pakliže odpověděl respondent nevědomě na jakoukoliv z uvedených otázek, již jsem se ho nedotazovala.

## **3.2 Analýza dat**

V rámci analýzy jsem se zaměřila na to, zdali pracovníci reflektují vyskytující se genderové stereotypy, jaké to jsou a jestli si vůbec uvědomují tuto problematiku. V druhé části analýzy podrobněji popisují problematiku s obsazováním manažerských pozic a jak na ní respondenti reagují, jak v těchto situacích jednájí a zdali jsou schopni v těchto situacích zasahovat. Hned na to jsem navázala na problematiku odlišných segmentů, tedy pracovních sektorů, u které jsem získala úhel pohledu respondentů a stereotypního smýšlení, jež tuto problematiku doprovází. V další části analýzy jsem se zaměřila na finanční ohodnocení žen i mužů. V poslední části jsem se snažila vybarvit ucelený pohled respondentů na muže a ženy na pracovním trhu v rámci celé problematiky o které tato práce pojednává.

Ze zjištěných informací a rozhovorů vyplývá, že se respondenti za svou kariéru setkali se stereotypním chováním na pracovním trhu, ať už ze strany klienta, pro kterého hledají zaměstnance, nebo i ze strany svých kolegů při výkonu jejich práce. Headhunterům se tedy nabízí pohled na stereotypní chování z více úhlů.

V průběhu jednotlivých rozhovorů vyšlo najevo, že jsou si stereotypního chování ze strany klienta ve většině případů vědomi, tedy vnímají stereotypní chování, které ovšem může na jednu stranu vycházet ze stereotypního myšlení. Pouze jeden respondent uvedl, že stereotypy v rámci náboru příliš nevnímá, nebo si jich nevšímá, z čehož lze usuzovat, že přijímá koncept

„tradiční“ role, ať už vědomě, nebo nevědomě, nebo to může zavinit nedostatek informací o tomto tématu, kdy respondent o otázce genderové nerovnosti při výkonu své práce tolik nepřemýšlí. Jedna respondentka taktéž uvedla, že se nesečkala s žádnými předsudky, ani diskriminací jednoho, či druhého pohlaví.

Mezi nejčastější příklady stereotypního chování a smýšlení, které mí respondenti reflektovali a řadili jako problematické, patří například problematika obsazování žen do vyšších pozic managementu a manažerských pozic, kterou představím níže.

Z výzkumu dále vyplynulo, že se s touto problematikou nesečkávají pouze u manažerských, ale i u běžných, tedy nižších pozic a to kvůli tomu, že ženy jsou často znevýhodněny případnou mateřskou dovolenou, která jim překáží v postupu na vyšší pozice. Respondenti zároveň uvedli, že klienti často hledí na případnou mateřskou dovolenou a proto nastanou situace, kdy si přejí obsadit muže z toho důvodu, aby se vyhnuli případnému “přeobsazování”, tedy hledáním nového pracovníka. S tímto problémem se setkalo 6 z 10 respondentů a uvedli, že tyto preference klienta jsou poměrně časté.

Dalším problémem, který ovšem uvedli pouze tři z mých respondentů, je nevhodné chování na pracovišti. Respondenti naznačili, že se jednalo o nevhodné vtipy a možné sexuální obtěžování. V rámci takto citlivého tématu pouze naznačili, o co se jednalo, ale nepřáli si být konkrétní.

*(...)<sup>12</sup> Nebo jsem se dokonce setkal s nevhodným chováním na pracovišti. To už ale bohužel v mých kompetencích tolik nebylo. To byl opravdu interní problém. Ale bohužel se to zrovna stalo naší, nebo spíš mojí kandidátce, kterou jsem úspěšně obsadil a ona pak volala zpět mně s brekem, že se tam děje něco nevhodného. (...) Martin*

*(...) Možná jen že vím že jeden klient se choval s prominutím trošku jako prase a já se bála tam posílat mladý holky, ale to bylo jednou a už ho myslím vyhodili a já s ním v kontaktu už nejsem a nevím kde je ho konec. (...) Verča*

Nelze ovšem říci, že sami respondenti v některých situacích neuvažují stereotypně, což v rámci analýzy představím níže. Z neverbální komunikace, jež jsem studovala v průběhu rozhovorů mohu potvrdit, že na stereotypní chování reagovali citlivěji ženy a více si je uvědomují a snaží se zasáhnout, pokud je to v jejich moci.

---

<sup>12</sup> Pro lepší představu jsem uvedla části rozhovorů, které doplňují analýzu dat



### 3.2.1 Manažerské pozice

Z rozhovorů vyplynulo, že mezi nejproblematictější část během obsazování pozic řadí většina respondentů obsazování potenciálních zaměstnanců do manažerských pozic, nebo do pozic vyššího managementu. Při této otázce se zároveň mí respondenti nejvíce rozpovídali a věnovali jsme se jí ze všech otázek z časového hlediska nejdéle.

Klasická struktura společnosti, či organizace má většinou dvě hierarchické úrovně. První je vrcholový management neboli vedení, do kterého řadíme ředitele, či ředitelku organizace, případně radu, jež zasahuje do vedení společnosti. Na druhé úrovni jsou linioví manažeři, kteří zastávají vedoucí pozice daného segmentu v organizaci. Obsazování pozic do vrcholového managementu má ve většině případech na starosti spíše zmíněná rada, která volí nástupce ředitele celé firmy. Samozřejmě vždy záleží na struktuře firmy.

Co se mých respondentů týče, ti obsazují z 90 % spíše regionální ředitele a pak právě liniové manažery.

Nejméně polovina respondentů se setkala s takovým názorem, či doporučením ze strany klienta, že se žena na manažerskou pozici v určité firmě nehodí, a to hned z více důvodů. Někteří respondenti zažili tuto situaci na vlastní kůži a někteří pouze z doslechu, nebo zkušeností jiného kolegy. Podle respondentů souvisí tato problematika s více faktory, jako je například složení firmy, tedy jestli se nachází ve firmě více mužů, nebo naopak žen, na složení nadřízených a podřízených. Mezi argumenty, kterými se většina klientů dle mých respondentů ohání patří následující: Muži jsou dle většiny klientů více odolnější a zvládají stresové situace lépe než ženy. Muži jsou prý obecně vnímáni jako průbojnější osoby, protože se nebojí riskovat, což mnoha firem vnímá jako klíčovou vlastnost pro vedoucí pozici. Dalším důležitým faktorem je respekt. Dle některých respondentů žena nebude budit patřičný respekt, pakliže by měla být nadřízená mužskému kolektivu.

*(...) Ano od klienta opravdu přišel jednou požadavek, že samozřejmě ženy hledat můžu, ale mám si na pohovoru prověřit, zdali je to opravdu vůdčí osobnost, která se nenechá ničím zastrašit a zároveň se mám přiklánět k faktu, že by její podřízení byli z větší části muži a proto se obával a chtěl se se mnou poradit, jestli si myslím, že by žena v této pozici budila dostatečný*

*respekt. (...) Verča.*

Na manažerskou pozici se tedy většinou hledá silná vůdčí osobnost, jež bohužel většina firem shledává v mužském pohlaví. Dalším důležitým faktorem je reprodukce. Je samozřejmě neetické ptát se při pracovním pohovoru, jestli kandidátka plánuje rodinu, nebo další přírůstek do rodiny.

*(...) Zaměstnavatel, jeden..nebudu jmenovat měl vždy tendenci ptát se žen na tu osobní stránku života. Jasně. Zajímalo je kdy plánuje rodinu a kolik času bude chtít trávit péčí o dítě. Ptát se ale nemůžete normálně...to víte. Ale chápu, že to ten zaměstnavatel prostě potřebuje vědět. Pakliže to zjistit nemůže, ušetří si čas a hledá na tu časově náročnou pozici chlapa (Lucie).*

Z této citace vyplývá, že způsob, jak se firma vyhne těmto komplikacím, tedy situaci, že by žena odešla po nějakém čase na mateřskou dovolenou a firma musela hledat náhradu, raději se obrátí na personální agenturu s požadavkem, že by raději na tuto pozici najali muže. Dle respondentů se tyto situace stávají poměrně často, a to třeba ve 4 případech z 10 při náboremání zaměstnanců na manažerské pozice.

Ve své podstatě, jde chování klienta vysvětlit tak, že má management, nebo vedení, popřípadě personální oddělení, které pak tyto situace řeší a odpovědnost padá na jejich hlavy, obavu z negativních důsledků, nebo v některých případech neočekávaných důsledků, jako může být náhlý odchod na mateřskou dovolenou, nebo zrušení pracovní cesty kvůli rodinným důvodům a podobně.

Dalším případem může být obava destabilizace firmy, či organizace, kterou by mohl zapříčinit fakt, že žena vstoupí do typicky mužské profese, a to může být právě dle některých firem právě pozice liniového manažera, nebo i vyšší. Jeden respondent ovšem uvedl, že se toto nemusí stávat pouze v případech obsazování do vysokého managementu, nebo manažerských pozic. Uvedl, že se to stává i v náboru pro "běžnější" pozice, tedy jiné než manažerské, o kterých diskutují primárně.

*(...) Když mi někdo řekne něco ve stylu, potřebujeme pevnou ruku a někoho kdo to tady srovná trošku, v jiným smyslu, chtěli prostě na pracoviště vnést chlapa. Nebo chtěli nějakého advokáta, právníka, protože řešili ve firmě nějakou prűser a to bych zabíhal...ale já si udělal klasicky svůj serč (search) a posílal ty nejlepší lidi v oboru, co znám a oni si vybrali jen chlapi. Cíleně. Tak mě fakt zajímalo, proč mi vyhodili*

*z listu všechny ty skvělé právničky a víte co mi řekli? Že prostě v tomhle směru se HR rozhodlo, že bude více důvěřovat kandidátům mužského pohlaví (Max).*

Tomuto jevu, jež se s nejvyšší pravděpodobností vyskytuje v mnoha organizacích se říká tzv. homosociální reprodukce. Jde o to, že si lidé, v našem případě vedení, nebo vedení náboru spojují určité pozice spíše s muži a „mužství“ spojují

*(...) A nevíte náhodou jestli neplánuje mateřskou, nebo jak na tom je co se týče této otázky, je to pro nás důležité, máte tyto informace o kandidátce? Je to poměrně častý. Občas mám už se svými kandidáty, které jsem v minulosti obsazovala více “osobnější” vztah a tak to třeba vím a je rozhodnuto. Taky se v hodně případech stane, že mi to kandidátky sami sdělí že děkují za nabídku, ale že plánují rodičovskou a jestli se na mě pak nemohou obrátit jakmile jim skončí. Když to ale nevím, nemůžu se přímo ptát. A tak už v rámci pohovoru naznačuji že je práce opravdu časově náročná, že třeba vyžaduje časté cestování a přesčasy atd. Tím jim naznačím, že klient opravdu potřebuje najmout někoho kdo ten čas bude mít a to bez překážek. I v tomto případě pak proběhne selekce, protože mi třeba některé kandidátky řekly “aha tak to asi ne, mám rodinu a cestovat nechci a nemohu. Opět rozhodnuto (Michaela).*

Na možnou mateřskou dovolenou u ženy pohlíží stále většina firem a hraje to roli v obsazování pozic, obzvlášť těch vyšších vedoucích pozic. Z předchozí citace vyplynulo, že právě u vyšších vedoucích pozic klient, tedy firma potřebuje takového zaměstnance, kterému nedělá problém časová náročnost dané pozice, například přesčasy, nebo cestování. Tedy hledají někoho, kdo se v pět hodin odpoledne zvedne ze židle a řekne, že musí jít, ač je jeho přítomnost a práce ještě potřeba. Z výpovědi respondenta zároveň vyšlo najevo, že se sami headhunteri snaží při pohovoru a popisu dané pozice naznačit, že je to časově náročná práce a že daná firma opravdu hledá zaměstnance, kterému toto nebude činit problém a nebude mít zmíněné překážky ve výkonu práce. Tímto se ukázalo, že i sami náboráři, u nás headhunteri se snaží vyselektovat vhodného kandidáta prostřednictvím svých technik, kterými se dle mého názoru “snaží” odradit případně ženy, které mají rodinu od takto časově náročných pozic.

Dle nejstaršího a nejzkušenějšího respondenta se situace uvedené výše stávaly více v předešlých letech, v řádu desítek let. Z rozhovoru bylo zřejmé, že tyto argumenty, které mi respondenti předložili získali na základě zkušeností s klienty, pro které hledali zaměstnance na vedoucí a manažerské pozice a z jejich reakcí a neverbální komunikace (mračení, nesouhlasné

vrtnění hlavou) se s těmito názory, či požadavky klienta neztotožňují a neradi tyto situace obecně v práci řeší.

### **3.2.2 Vliv headhuntera na klienta**

Většina respondentů zároveň uvedla, že když dostali od klienta požadavek, aby na manažerskou pozici hledali a obsadili jedno, či druhé pohlaví, vždy se zajímali, proč tomu tak je a jaké má klient důvody a v některých situacích se snažili názor klienta změnit v rámci poradenství.

*(...) Toto je situace, kdy se opravdu sama zarazím nad jednáním a uvažováním klienta a snažím se přijít na důvod proč vnáší tyto požadavky, jaké má důvody a jestli si případně myslí, že je to správné jednání. Snažila jsem se ho i přesvědčit o opaku v rámci poradenství, které jako personální agentura poskytujeme (Kateřina).*

Stereotypní chování ze strany klienta a následný výběr headhunter tedy do určité míry ovlivnit může. Ale z rozhovoru vyšlo najevo, proč tomu tak nemůže být vždy, což následně vysvětlím. Stále je to headhunter, který pracuje a plní požadavky pro klienta a v případě úspěšného obsazení pozice, získá headhunter nejen procenta z výdělku, která tvoří významnou část jejich mzdy, ale zároveň splní požadavky svého zaměstnavatele a buduje lepší a především důvěrnější vztah s klientem, který je pro tuto práci klíčový.

Je to právě jeden z faktorů, který může ovlivnit i stereotypní chování samotného headhuntera. Samozřejmě doporučení, nebo upozornění na určitý stereotyp by měl být na místě, ale sami respondenti mi potvrdili, že v mnoha případech nenamítali a brali přání klienta jako “svaté” a nesnažili se ztížit si práci tím, že by ho upozorňovali na neetické, či stereotypní chování v rámci výběrového řízení.

Respondenti uvedli, že požadavky klienta většinou kladou na první místo. Zároveň přiznali, že jejich rozhodování při výběru potenciálního zaměstnance může být v některých chvílích čistý kalkul. Díky osobním zkušenostem s vedoucími HR oddělení různých firem jsou si vědomi, že někteří opravdu preferují jedno pohlaví před druhým, nebo ví, jaký je kolektiv ve firmě a na základě toho i kandidáty vybírají.

Jako příklad vyberu jeden z příběhů. Pakliže headhunter ví, že vedoucí HR oddělení, který si vybírá kandidáty pro další kola pohovorů, nemá rád mladé a hezké ženy, posílá na

pohovory muže. Když opomeneme naprosto neetické a nepřijatelné chování ze strany vedoucího HR oddělení, můžeme vidět, že headhunter může zasáhnout do výběru a je si vědom stereotypního chování, nad kterým záměrně přimhouří oči. Můžeme tedy říct, že pohlaví vedoucího HR, nebo HR manažera ovlivňuje výběr kandidátů.

*(...) My už se známe mezi sebou s ejdžáristama, takže já přesně vím a mám natipovaný kdo komu sedne a kdo ne i co se týče povahy a bohužel i podle pohlaví. Máme tam jednu paní v HR, která je fakt alergická na hezký a mladý ženský a potopí je s radostí u pohovoru a ve finále nám je třeba ani nevezme. Jaký teda je pro mě poučení pro příště když s ní není absolutní domluva v tomhle? Pošlu jí tam radši mládence žejo. Tohle funguje i opačně. Pokud chcete uspět v tomhle, musíte mít otipovaný všechny lidi co dělaj nábor (Max).*

Požadavky klienta jsou dle respondentů většinou vznášeny velmi opatrně, spíše na bázi pouhé preference. Nikdy se nestalo, že by měl někdo z mých respondentů zakázáno hledat jedno nebo druhé pohlaví. Z toho vyplývá, že i samotné firmy jsou si vědomi, že možná jednají stereotypně, a právě proto se snaží toto chování skrýt, lépe bych snad použila výraz „zaobalit“ a proto jsou ve sdělování svých požadavků velmi opatrní. Samozřejmě to ale na faktu, že jednají stereotypně rozhodně nic nemění.

*(...) Většinou když klient přišel s tímto požadavkem, snažil se si to předemnou obhájit a komunikoval to se mnou velmi opatrně a ujišťoval se, že tato informace zůstane mezi námi a zdůrazňoval několikrát slovo preference a to na základě špatných zkušeností s minulými zaměstnanci s přáním, že by se rád vyhnul komplikacím přeobsazování pozice v blízkém časovém horizontu (Petr).*

Pouze jedné respondentce se stalo, že klient uvedl, že si přeje na určitou manažerskou pozici muže. Respondentka reagovala zvědavě a ptala se na důvody, které ji ve finále šokovaly, což jsem usoudila dle neverbální komunikace a změny tónu v hlase při vyprávění dané situace.

*(..) Ptala jsem se klienta proč chce pouze muže. Netajil se tím, že se dle jeho názoru žena do této pozice moc nehodí, protože potřebuje muže, který bude umět tvrdě vyjednávat, tedy někoho kdo k té pozici bude mít správný předpoklady. Prostě takovýho buldoka, co se nebude bát kousat*

*(...) Když jsem se ptala proč si myslí, že žena tyhle předpoklady nemá, řekl, že se ženy hodí více na jiné pozice, tak jsem ženská a začala jsem do toho trošku víc rejpat a možná jsem se sama v tu chvíli asi chtěla bránit, hlavně jsme se znali s klientem a chtěla jsem si o tomhle asi víc popovídat. Vypadlo z něj, že ženy u něj ve firmě bývají spokojenější na asistentských pozicích a nevdí jim to hlavně. Muže by se na těchto pozicích nedokázal představit. Tak se ptám zas proč? Odpověď byla něco o mrhání mužského potenciálu a že muž nebude asistovat. Jak to skončilo? Ptal se jestli mám problém s tím mu dodat na pohovory muže a proč vedeme tuhle debatu. Nebyla dlouhá, ale už jsem se nikdy neptala víckrát. V rámci zachování profesionality a dobrého vztahu s klientem jsem nezasahovala (Kateřina).*

Díky výpovědím mých respondentů a jejich zkušenostem, jsem zároveň získala i úhel pohledu zaměstnavatelů o jejich stereotypním chování. Lze tedy pochybovat, zdali jsou dodržovány rovné příležitosti v určitých organizacích a nedochází k diskriminaci. Z odpovědí některých respondentů ohledně této tematiky lze vysledovat přítomnost genderových stereotypů, které se promítají do hodnocení druhého pohlaví a mohou být s největší pravděpodobností příčinou nerovného přístupu.

### **3.2.3 Obsazování manažerských pozic v praxi**

Co se manažerských pozic týče, většina respondentů se shodla na tom, že obsazují na manažerské pozice přibližně 65 % mužů a 35 % žen. S tím, že u každého segmentu se procenta lehce liší, někteří respondenti uvedli, že je to procento vyrovnané a sami se snaží obsazovat do těchto pozic i muže i ženy stejně. Například v sektoru bankovníctví, či obchodu, se na manažerské pozice obsadí více mužů a číslo obsazení šplhá přibližně k 70 %. Naopak u firem, jejichž portfolio produktů obsahuje například dekorativní kosmetiku, dětskou výživu a podobné, procento je naopak vyšší u žen. U marketingových pozic je procento vyrovnanější.

Ženy se snadněji dostanou na vyšší pozice, například do rolí ředitelek, či vedoucích v segmentu, který je vnímán mými respondenty jako více ženský. Ačkoliv z analýzy vyplývá, že jsou respondenti vědomi některých přežitků a stereotypního chování, sami tak v některých případech smýšlí. Toto je právě ten poznatek, jež jsem zmínila na začátku analýzy, totiž že sami respondenti skutečně v některých případech opravdu uvažují stereotypně, a to do značné míry může ovlivnit pracovní trh. Během rozhovorů, konkrétně, když jsme probírali problematiku

obsazování do manažerských pozic, mi totiž zdůraznili a sami rozlišili segmenty, které vnímají jako “ženské” a “mužské”. Respondenti toto uvažování nazvali jako selský rozum. Pro příklad uvedu argument jednoho z nich.

*(...) Na pozici vedoucí marketingu dekorativní dámské kosmetiky, nebo dětské výživy jedné firmy jsem ani nepřemýšlela nad tím, že bych hledala a následně oslovovala muže. Na tuto pozici se mi hlásily pouze ženy, kterým je tento segment prostě bližší a neměla jsem potřebu se nad tím více zamýšlet, jednám dle selského rozumu. Samozřejmě kdyby se mi na tuto pozici skrz zasláný životopis přihlásil muž, namítat nebudu. (Verča)*

Z celkových výsledků šetření vyplývá, že proces výběru zaměstnanců do manažerských lze považovat z větší části problematický. Muži jsou pro určité pozice v organizaci vnímání jako vhodnější pracovníci než ženy, aniž by daná firma předem zhodnotila předpoklady konkrétního potenciálního zaměstnance. Tyto předpoklady ovšem ve většině případů hodnotí právě pracovníci personální agentury a snaží se dát organizacím zpětnou vazbu, nebo je přesvědčit o přehodnocení předpokladů potenciálního zaměstnavatele. Velmi častým argumentem mých respondentů bývá i to, že ženy nemají o některou práci zájem a jedná se o jejich vlastní preference.

### **3.2.4 Typologie firem**

Součástí výzkumu byla i typologie firem v nichž se stereotypy objevují častěji než v druhých. Z výpovědi respondentů vyplynula velmi zajímavá věc. Se stereotypy, které jsem zmínila výše se setkali headhunteri spíše u menších, rodinných, a především českých firem. U korporátních firem se s těmito jevy setkali opravdu zřídka. Polovina respondentů dokonce uvedla, že se s nimi nesešla nikdy.

*(...) Je vidět, že v některých korporátech mají, co se náboru týče přísná pravidla a hlavně se to pravidelně kontroluje. Řekl bych, že ty firmy mají takové pokrokovější myšlení. Sám když se zamyslím, asi je to důvod proč je ve vedení v korporátech zastoupení žen a mužů vcelku vyrovnané (...) Max*

Dle jejich názoru to může být proto, že v korporátech je toto chování poměrně hlídané a dle nastavených směrnic naprosto nepřijatelné. Z toho plyne i statistika obsazených pozic headhuntery, mými respondenty. Ti uvedli, že na manažerské pozice do korporátních společností obsadili procentuálně více žen než do českých, nebo menších firem. Zajímavé je, že se na tom shodli všichni respondenti. Přesné statistiky jsem si od respondentů nevyžádala, jelikož by museli zmapovat všechny své úspěšně obsazené pozice za celou dobu své kariéry v personální agentuře a nutno podotknout, že těch obsazených pozic je opravdu mnoho.

Většina respondentů uvedla, že v dnešní době je naprosto nepřijatelné, aby byl ženám znemožňován přístup k manažerským pozicím, vlastně k jakýmkoliv pozicím. Důležité jsou na prvním místě zkušenosti kandidáta, vzdělání, osobní kouzlo, předpoklady, nebo zpětná vazba od minulého zaměstnavatele a jiná doporučení.

### **3.2.5 Finanční ohodnocení**

Finanční ohodnocení mužů a žen bylo rovněž předmětem mé analýzy. Zajímalo mě, jestli někdy nastala situace, že by muž byl finančně ohodnocen lépe než žena a zdali se tyto případy stávají a platové podmínky jsou tedy nerovné. Z analýzy vyplývá, že ze zkušeností respondentů nikdy nenastala situace, že by klient nabídl jednomu pohlaví vyšší mzdu než druhému.

*(...) To klient a žádná firma nemůže, nebo já si ani nedokážu představit, že by se tohle stalo v dnešní době. Bych si myslela že to je třeba vtip nebo co.(...) Verča*

*(...) Platové podmínky jsou vždy stejné pro obě pohlaví.(...) Matěj*

Podmínky, a především ty platové, jsou tedy pro obě pohlaví vždy stejné. Tedy alespoň ze zkušeností respondentů.

*(...) Rozhodně už neexistuje aby dali na dané pozici jednomu pohlaví víc než druhému, to kdyby mi řekl nějaký klient tak to je skoro na žalobu..ale nebojte to se nestává ..fakt. I sami při podpisech smlouvy vidíme kolik kdo dostane nakonec. Platy jsou pozice od pozice, firma od firmy. Jasně, jedna firma může dát o pár tisíc míň a já do ní třeba obsadila ženu a jedna firma zase více peněz a tam je třeba obsazen muž, ale to je v rámci náhody a může to být i naopak, ale to už se bavíme o něčem jiném, jako chtěla jsem jen poukázat, že ty rozdíly na papíře někdy vidíme, jakože za stejnou pozici do který jsem obsadila zrovna ženu je méně peněz, než do té samý*



*pozice ale v jiný firmě do který jsem obsadila muže. Ale říkám- nehraje tam žádnou roli ženská/chlap. (...) Verča*

Rozdíl nastává ve chvíli vyjednávání o platu. Pro lepší představu před tím vysvětlím, co obnáší část procesu nábory v rukou headhuntera. Abyste mohli potenciálního zaměstnance obsadit na pozici, musíte si o něm zjistit co nejvíce informací, zároveň mu vysvětlit, co by jeho nová pozice obnášela. Poslední část pohovoru s kandidátem se věnuje platu. Zpravidla se první ptá na otázku ohledně platu zaměstnavatel, tedy v našem případě headhunter. Kandidát má tedy být ten první, který řekne částku, kterou by měl být ohodnocen za výkon práce, tedy mzdu. Z výpovědi respondentů vyšlo najevo, že muži si v 60 % říkají o větší částku a ženy se podhodnocují, a to i v tom případě, že mají dostatečné zkušenosti a vzdělání. Většinou je to pouze v rámci tisíců korun.

*(...) Asi to nebude překvapení, ale muži si říkávají o více peněz. Někdy to jsou převratné částky a někdy jen třeba o dva tři tisíce víc. (...) Lucie*

*(...) Mě vždycky přijde že to chlapi zkouší. Ikdyž čekají předem odpověď, že ta částka má nějaký strop a že dostane například v rozmezí 45 tisíc až 50 tisíc podle zkušeností, což třeba i vidí na jobsech v inzerátu, tak oni to stejně zkusí a řeknou, chci 55 tisíc. A u žen naopak. Ty neriskují. Obzvlášť když už předem vidí ten strop tu maximální výši. Řeknou radši míň (...) Kateřina*

*(...) Jak kdy. Ale procentuelně a ze zkušeností mi přijde že muži mají tendenci nadhodnocovat se. (...) Petr*

*(...) Tohle je přímo denní chléb. Stává se mi to u obsazování jakýchkoliv pozic. Když přijde řeč na plat, ptám se první mého kandidáta, jakou má představu ohledně platu a předem nesdělují, kolik za určitou pozici firma nabízí. Zpravidla si vždy ženy řeknou podobnou finanční částku a někdy i méně. O mužů pravý opak, protože ty to většinou přestřelí. Já jsem se někdy i ptal a pochopil jsem, že ženy pakliže mají vážně zájem o pozici, tak si raději řeknou méně a neriskují, že by třeba přestřelily a to místo ve finále nedostaly.“ (...) Verča*

*(...) Asi na tom něco bude ne? (pousměje se), muži a ego? Nebo ne? (...) Verča*

*(...) Tohle máme naservírovaný přímo v praxi. (...) Muži prostě více riskují, více si věří. Prostě to tak je (...) Michaela*

Dle většiny respondentů je to proto, že muži mají zkrátka větší odvalu a možná i ego říct si o větší mzdu. Toto uvažování respondentů je právě opět stereotypní. Důležité ale je, že se v žádném případě nestalo, že by nakonec byl muž ten, který by dostal větší platovou nabídku, jak jsem již zmínila výše. Dva z mých respondentů zároveň uvedly, že se nesetkaly s podhodnocováním žen, nebo že se tento jev poslední dobou mění.

*(...) Přijde mi, že si ženy snaží říct v posledních letech více o peněz (...) Max*

*(...) Já bych řekl, že se ženy přestávají podhodnocovat, spíš naopak jsem nabyl dojmu, že se chtějí mužům vyrovnat (...) Martin*

### **3.2.6 Důležité faktory obsazování**

Většina respondentů uvedla, že hlavními kritérii pro výběr zaměstnance je především jeho kvalifikace potřebná k dané profesi a také vzdělání. Pro pracovníka personální agentury je zároveň velmi důležité osobní setkání s potenciálním zaměstnancem, dále jen kandidátem. Je to právě první dojem a osobní kouzlo, kterému přikládají velikou váhu, ať už jde o muže, nebo ženu. Při tomto rozhodování jde výběr na základě pohlaví na druhou kolej, nebo to není důležitý faktor vůbec.

*(...) Nejdůležitější je stejně osobnost a pak také první dojem. Proto se dělají několikakolové pohovory a třeba právě na nich můžeme zjistit, že kandidátka ženského pohlaví je mnohem silnější a vůdčí osobnost, než kandidát mužského pohlaví, který se hlásí na stejnou pozici. Stejně si všechny tyto kvality, nebo nedostatky musíte zjistit na pohovoru a zkušený headhunter tyto vlastnosti vidí na první dobrou ..(Martin)*

Jak jsem již zmínila u problematiky nábory u manažerských pozic, i přes výše uvedená kritéria, z výzkumu vyšlo najevo, že zároveň dochází k posuzování zájemce i z hlediska pohlaví. Dle většiny respondentů, ale k tomuto posuzování dochází především ze strany klienta, tedy firmy, jež hledá zaměstnance skrz personální agenturu. Stereotypní myšlení některých

firem se následně promítá do celého procesu výběrového řízení, které probíhá ze 70 % v personální agentuře a ovlivňuje tak jejich jednání-například výše zmíněné požadavky klienta o obsazování do manažerských pozic.

U respondentů, tedy headhunterů toto vzniká v situaci, kdy poprvé vidí popis práce u dané pozice, kde jsou uvedeny požadavky pro výkon práce. Dva respondenti uvedli, že někdy sami usoudí, jestli je tato práce vhodná pro muže, nebo ženy. Můžeme tedy říci, že v obou těchto případech výběr zaměstnanců vychází z osobních pocitů, které často mívají podtext stereotypního uvažování.

*(...) Je pravda, že když přebírám pozici a studuju jí a pak rozmýšlím nad vhodným kandidátama třeba co už znám, tak mi často hlavou proletí - tohle je spíš pro chlapa, nebo na tohle bude lepší žena, nebudu lhát že ne. (...) Nikola*

*(...) Přímo typické pozice nelze říct. Spíš segmenty. Když jsem měla obsazovat pozici marketáka, který má v portfóliu dětskou výživu, hlásily se mi pouze ženy. Nebo třeba na obchodáčku s krémy na vrásky a dekorující kosmetikou jsem ani muže nehledala, přišlo by mi možná absurdní, aby nějaký chlapek nabízel tyto věci, tady je třeba zase zachovat si nějaký selský rozum  
(...) Verča*

Z výzkumu dále vyplynulo, že ve většině případech obsazování pozic, pakliže nemají od klienta požadavek hledat jedno či druhé pohlaví, headhuntemi většinou nepřemýšlí nad tím, jestli obsazují muže, či ženu a jak moc se hodí na danou pozici. Pakliže je člověk vzdělaný, kvalifikovaný a má předpoklady k výkonu dané práce, není třeba přemýšlet nad pohlavím.

*(...) Já především hledám kvalifikované, vzdělané lidi, s potřebnými zkušenostmi, nebo například jazykovými znalostmi, případně s jiskrou a dobrými komunikačními dovednostmi. Pokud si klient vyloženě nepřeje hledat jedno či druhé pohlaví, tak se ani nezamýšlím, jestli je kandidát muž nebo žena. Hledám osobnost.“ (...) Michaela*

Jak jsem již zmínila, požadavky na preferenci pohlaví vychází v drtivé většině případů od klienta, který si vyžádal nábor. Ojedinelé případy vznikly pouze u pozic, jež byly dle re-

spondentů typicky ženské, nebo mužské, jak jsem ostatně zmínila výše. Mezi ně řadily například firmy, jež mají v portfoliu dekorativní kosmetiku, nebo například dětskou výživu. Samozřejmě, že kdyby o tuto pozici měl zájem i muž, neměli by žádný problém s obsazením. Záleží především na osobnosti a zkušenostech a případném „zápalu“.

Celkově vyšší zastoupení mužů odůvodňují charakterem vykonávané práce, kdy jsou některé profese vhodné více pro muže. Nejčastěji uvedli pracovní pozice, při kterých je třeba například technická orientace, ať už v oborech IT, nebo například v logistice, či více fyzicky náročné práce, pozice s vyšší odpovědností a časovou náročností. To jsou vesměs typy pracovních náplně určitých pozic, které respondenti považují většinou za větší doménu mužů, avšak to nevnímají jako pravidlo.

Z výpovědi vyplynulo, že pro většinu headhunterů není důležité, jestli je kandidát muž, či žena, ale jaká je osobnost. Bohužel na základě předchozích dat nemůžeme 100 % potvrdit, že by to takto bylo ve většině případech a uvažovali a jednali by tak všichni, kteří se pohybují a zasahují do pracovního trhu a náborem.

Z výzkumu dále vyplynulo, že ve většině segmentů a oborů práce je to velmi smíšené a headhunteri pracují s kandidáty obojího pohlaví velmi vyrovnaně, až na jednoho respondenta. Rozdíly se vyskytují jen ve specifických segmentech jako je například IT. V tomto segmentu headhunterům projdou pod rukami z 90 % muži, ale díky neverbální komunikaci (dle výrazů a tónu hlasu) jsem přišla na to, že to mým respondentům přijde přirozené, zároveň už je ale ani nepřekvapí, když se v nějakém typicky mužském segmentu objeví žena a naopak.

*(...) Patrně stejně ve finále záleží na oboru, nebo filozofii firmy. Někde jsou logicky více ženy, viz třeba ten kosmetický průmysl a někdy zase ženu neseženete ani kdybyste se zbláznili a prošli celý joby a linkedin. To mi ale přijde přirozený, nic v tom nehledám a nedivím se. Nedivím se ale ani v opačném případě (...) Lucie*

*(...) Vždy záleží, pro jaký segment, kdo obsazuje. Já třeba pro typicky mužskej... ale nepřemýšlím nad tím, že na pozice ajťáků navolávám a hledám především muže. Není to proto, že bych chtěl hledat vyloženě jen muže, ale žen je v tomto rybníku mizivé procento. Honza*

Respondenti vnímají složení zaměstnanců z hlediska pohlaví za přirozený jev vzhledem k tomu, jakou činností, či oblastí trhu se organizace zabývá. Celkově vyšší zastoupení mužů

odůvodňují charakterem vykonávané práce, kdy jsou některé profese vhodné více pro muže. Nejčastěji uvedli pracovní pozice, při kterých je potřeba například technická orientace, ať už v oborech IT, nebo například v logistice, či více fyzicky náročné práce, pozice s vyšší odpovědností a časovou náročností. To jsou vesměs typy pracovní náplně určitých pozic, které respondenti považují většinou za větší doménu mužů, avšak to nevnímají jako pravidlo, jen uvedli, že jim to přijde přirozené.

Důležité ale je, že ač někteří respondenti v některých chvílích uvažují stereotypně, nerozlišují své kandidáty na „muže“ a ženy“ a se všemi pracují stejně, přistupují k nim stejně a pakliže nastane situace, kterou oni sami reflektují jako stereotypní chování, mají moc a dokonce v některých případech i zájem zasáhnout, pakliže jim to situace dovolí.

Z mého výzkumu vyplývá, že pracovníci personálních agentur v určité míře genderové stereotypy na pracovním trhu reflektují, především reflektují více jeden problém a tím je zne-možňování přístupu ženám na vyšší pozice, který vnímají jako závažný problém, kterému se v analýze věnují nejvíce, jelikož z výzkumu vyplynulo, že je to z větší části stereotyp, který reflektují nejvíce. Ženy mají opravdu menší zastoupení na vyšších manažerských pozicích a zjistila jsem případné vlivy. Dále jsem zjistila, že v dnešní době nezáleží tolik už na dané pozici, jelikož se zastoupení žen odvíjí spíše od divize, která může být vnímána jako typicky ženská, ale i v té v dnešní době nacházíme muže, či naopak. V této části analýzy se mi potvrdilo, že i pracovníci personální agentury mohou smýšlet stereotypně, ač si to neuvědomují. Z výzkumu vyplynulo, že vzestupu po kariérním žebříčku ženy v některých případech zabraňuje přímo klient, jelikož se v prostředí HR stále najdou osoby, které zastávají názor, že muž se na tyto pozice dispozičně hodí lépe.

Genderové stereotypy, se tedy díky zakořeněným kulturním zvykům z minulosti stále objevují, ale už spíše v menších společnostech, převážně i českého vlastnictví. V korporátních společnostech se s těmito jevy můžeme setkat o něco méně, jelikož mají zavedené směrnice, dle kterých je toto chování považováno za neetické a neprofesionální. Headhunteři, jako odborníci přes lidské zdroje reflektují pouze některé genderové stereotypy, jako je například stereotypní chování firem při náboru a následném obsazování do manažerských pozic. Zde se mi potvrdilo, že headhunter může do takových situací zasahovat v rámci poradenství a přispět tak k jeho částečnému vymýcení v určitých firmách, ale nikoliv na trhu práce.

Závěry mého výzkumu by se daly využít například v personálních agenturách, kde probíhají programy rovných příležitostí v rámci personální politiky. Pomoc částečně vymýtit poslední přebytky a dokázat, že nezáleží na daném pohlaví, nýbrž na jednotlivci a jeho kvalitách nejen osobnostních, ale i pracovních.

## 4 Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se snažila objasnit termíny jako jsou genderové stereotypy, které se objevovaly v minulosti, ale i ty, které se objevují dodnes. Snažila jsem se vysvětlit jejich původ, vývoj a postoje společnosti k těmto jevům. V neposlední řadě mě zajímal pracovní trh, na němž jsem se snažila posoudit genderové stereotypy nejvíce.

Společnost je v neustálém vývoji a mění se. Stejně tak se mění tyto stereotypy a předsudky, s nimiž se setkáváme během našeho osobního, i pracovního života. Tyto stereotypy brání mužům se více zapojovat na rodinném životě a péči o dítě a zároveň ženám zase výraznější uplatnění na vyšších pozicích, tedy v kariérním postupu.

Je patrné, že probíhá postupná změna tradičních stereotypů, ovšem můžeme vidět, že zcela vymýceny nebyli, jelikož jsou v lidech zakořeněné jakési kulturní vzorce. Zažitá vzorce maskulinního a feminního chování jsou založeny na specifickém rozdělení moci jak ve sféře soukromé, tak i veřejné. Ve většině případech jsou to právě ženy, které jsou znevýhodněny tím, že nedosahují výše odměn jako opačné pohlaví, nedosahují při kariérním postupu takových pozic jako právě muži a je to dané tím, že mají v životě onen mezník v podobě mateřství, v některých případech i víckrát. Je patrné, nejen z mého výzkumu, že ženy již pronikly do spousty odvětví a do dříve muži ovládaných sfér, ale daň, kterou za toto platí je vysoká. Ve většině případů se žena musí rozhodnout mezi kariérou, či rodinou, nebo musí zvládnout úvazek jak pracovní, tak rodinný.

V empirické části práce jsem nejdříve představila metodologie výzkumu, v rámci které jsem představila metodu výzkumu, jeho výzkumnou techniku a zohlednila jsem etické hledisko výzkumu. Poté jsem představila výběr respondentů, jejichž jména byla zaměněna za pseudonymy s ohledem na zachování anonymity a stručně jsem pak respondenty popsala. Následně jsem přešla k samotné analýze dat.

V analytické části jsem zkoumala, zdali pracovníci personálních agentur reflektují přetrvávající genderové stereotypy na trhu práce a přesně jaké genderové stereotypy reflektují a jak na ně nahlíží. Dále mě zajímala otázka obsazování manažerských pozic a také zdali tyto jevy může pracovník HR ovlivnit, či nikoli. Dále jsem zkoumala problematiku odlišných segmentů, tedy pracovních sektorů, u které jsem získala úhel pohledu respondentů a stereotypního

smýšlení, jež tuto problematiku doprovází. V další části analýzy jsem zkoumala finanční ohodnocení žen i mužů. V úplném závěru empirické části jsem se snažila vytvořit ucelený pohled respondentů na muže a ženy na pracovním trhu v rámci celé problematiky.



## Literatura:

DISMAN, M.: Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha, Karolinum, 2002, ISBN: 80-7184-141-2

FERJENČÍK, Ján. Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-367-6

HENDL, J. Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2007, s. 155.

JERÁBEK, H. Úvod do sociologického výzkumu. Praha: Karolinum, 1993

KARSTEN, H.: Ženy - muži. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-145-X, s. 68–72)

KIMMEL, Michael S.: The gendered society/ Michael Kimmel.-4th ed. P. c., ISBN 978-0-19-539902-8, s. 247-288

KŘÍŽKOVÁ, A.: Pracovní dráhy žen v České republice / Alena Křížková ... [et al.]. 2011. ISBN 9788073301927, s. 10-17

OAKLEYOVÁ, A.: Pohlaví, gender a společnost., Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-403-6, s. 100-135

PAVLÍK, PETR. 2006. Gender: Úvod do problematiky In I. Smetáčková (ed.). Gender ve škole: Příručka pro budoucí i současné učitelky a učitele. Praha: Otevřená společnost, s. 9-13

PELIKÁN, J. Základy empirického výzkumu pedagogických jevů. Praha: Karolinum, 1998, s.35

RADIMSKÁ, R.: Genderové nerovnosti na trhu práce. Gender, rovné příležitosti, výzkum. 2002. č. 3, ISSN 1213-0028, s. 1–3

REICHEL, J. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada, 2009, s. 111-112.

RENZETTI, C. M.: Ženy, muži a společnost. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0525-2, s. 20–22, 93-94, 266-271

ŠNAJDROVÁ, Z., KOZELSKÝ, T., MUSIL, J.: Gender v managementu, s. 13

ŠVARÍČEK, R. Kritéria kvality kvalitativního výzkumu. In ŠVARÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál, 2007, s. 13., s. 28–50.

VLACH, J., ŠNAJDROVÁ, Z., KOZELSKÝ, T., MUSIL, J.: Gender v managementu. Praha: VÚPSV, 2008. ISBN 978-807416-003-5, s. 9-10

Ženy & Muži v datech. Úřad vlády ČSÚ 2008, ISBN – 978-80-250-1854.5, s. 85

Ženy na trhu práce: realita a perspektivy. 2007. ISBN 9788086520230,s. 6-7

## Internetové zdroje:

File:Gender pay gap 2018data.jpg - Statistics Explained. *European Commission* | *Choose your language* | *Choisir une langue* | *Wählen Sie eine Sprache* [online]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Gender\\_pay\\_gap\\_2018data.jpg](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Gender_pay_gap_2018data.jpg)

Document Moved. *Document Moved* [online]. Dostupné z: <http://www.zakonypro-lidi.cz/cs/2009-198>

[online]. Dostupné z: [http://www.lidovky.cz/domov/studie-zeny-s-vs-vydelavaji-v-prumeru-o-15-000-kc-mene-nez-muzi.A171101\\_181146\\_in\\_domov\\_ele](http://www.lidovky.cz/domov/studie-zeny-s-vs-vydelavaji-v-prumeru-o-15-000-kc-mene-nez-muzi.A171101_181146_in_domov_ele)

[online]. Dostupné z: <http://www.idnes.cz/wiki/temata/metoo.K533161>

[online]. Dostupné: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Gender\\_pay\\_gap\\_2018data.jpg](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Gender_pay_gap_2018data.jpg)

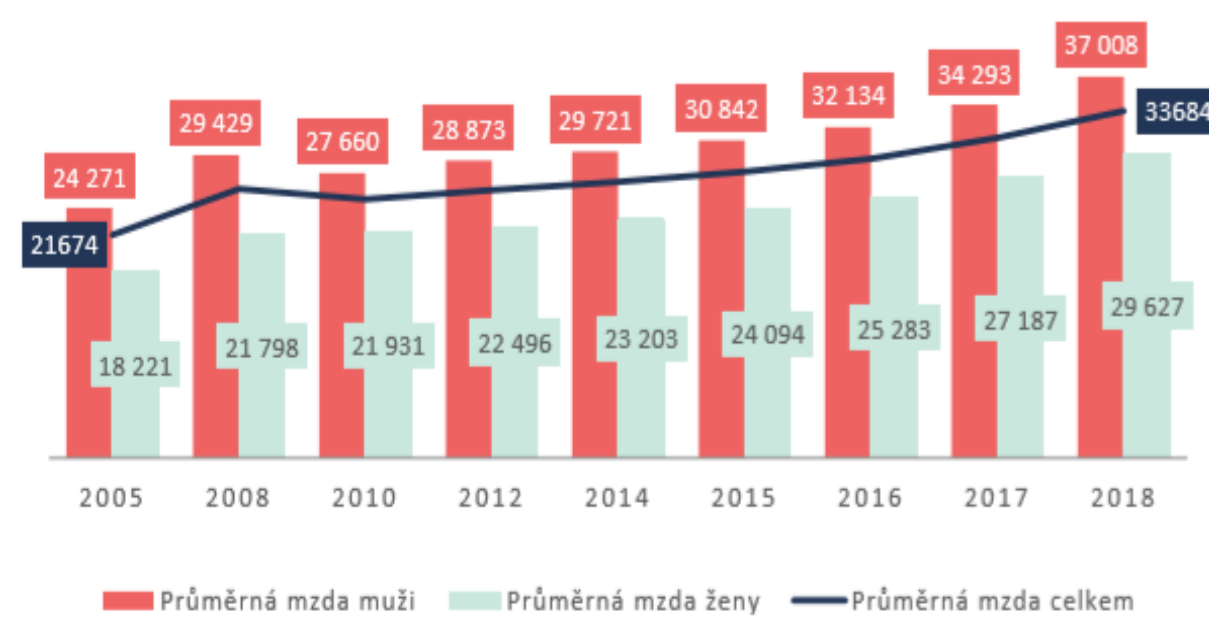
[online] Dostupné z: <http://zenskaprava.cz/files/let%C3%A1k-historie-feminismu.pdf>

[online] Dostupné z: <https://byznysprospolecnost.cz/evropsky-den-diverzity-2019-diverzita-jako-hodnota/>

[online] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>

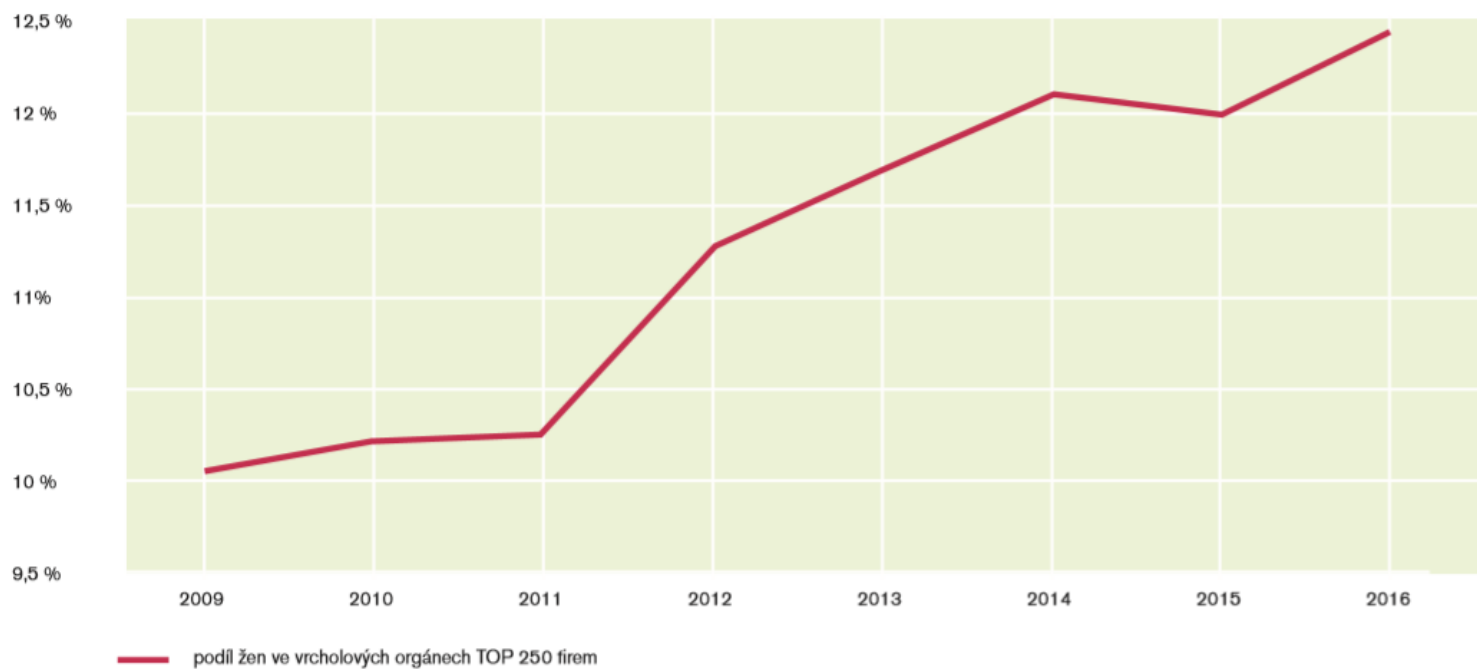
## Grafická příloha:

Graf č. 1



Graf: Rovné příležitosti žen a mužů. Zdroj ČSÚ. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/dokumenty/Material---Zprava-za-rok-2018-o-rovnosti\\_FINAL.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/dokumenty/Material---Zprava-za-rok-2018-o-rovnosti_FINAL.pdf)

Graf č. 2:



Dostupné z: <https://diverzita.cz/index-zastoupeni-zen-ve-vedeni-2017-dosahl-u-ceskych-top-250-firem-125/>

# Příloha 1

## Přepis rozhovorů

**Tazatelka: Lucie Dušková**

**Přepisovatelka: Lucie Dušková**

**Datum: 3.9. 2019**

**Místo: Praha**

**Základní identifikační údaje respondentky: Verča, žena, 28 let, teamleader, tedy vedoucí týmu**

**Způsob, jakým byl navázán kontakt s respondentem/kou: Prostřednictvím kontaktů v personální agentuře**

**Atmosféra rozhovoru: Uvolněná, respondentka byla upovídaná a velmi energická**

**T: Jak se dnes máte?**

R: Fmrol, ale dobroš.

**T: Tak můžeme začít?**

R: Jsem ready

**T: Může podle vás headhunter ovlivnit výběr klienta? V jakých ohledech ano a v jakých ne?**

R: Do jistý míry jo. Tak celkově v našich službách je i poradenství, který poskytujeme všem našim klientům. Záleží jestli si ho vůbec klient vyžádá, na začátku spolupráce je to celkem běžná věc. Ve vztahu klient a my ale funguje určitá důvěra, protože výběr vhodných kandidátů je čistě na nás.....klient nám důvěřuje a my mu tam posíláme lidi na základě našeho výběru. Takže vlastně jo, výběr klienta ovlivníme tím, že mu tam pošleme kandidáty, které jsme vybrali my. V hodně případech se ale stane, že si ani s těmi vybranými kandidáty klient jistej

není, takže my pak za ty svoje kandidáty logicky lobbujeme a snažíme se je přesvědčit proč jsou naprosto vhodný na tuhle pozici.

**T: Může headhunter ovlivnit klientův výběr, pakliže má pocit, že klient pracuje se zažitými představami, tedy stereotypy?**

R: Jak jsem řekla, ano, může. Když si jich tedy sám všimne nebo ho třeba zarazí...těch situací pár je. Já se třeba první ptám klienta... proč? Pakliže mi složitě vysvětlí proč tak jedná nebo proč si to přeje, nemůžu ho hodinu předsvědčovat že to není okej. Ale když poznám že sám pořádně neví tak mu to vymluvím.

**T: Co přesně máte na mysli, můžete být konkrétnější?**

R: Nedávno mi klient řekl: Potřebuji projektového manažera na nový start-up...potřeboval nějakou silnou vůdčí osobnost s letitou zkušeností a tak mě poprosil jestli nemám nějaké manažery o kterých vím že by to zvládli a hodili by se na to. Ke konci řekl, že by raději muže na tuhle pozici. První otázka bylo proč. Upřímně já jsem totiž měla na pohovorech tak super ženský na manažerský pozice, který by se mi tam i hodily a věděla jsem že by i byly otevřený nějaký nový pracovní nabídce.

**T: A přesvědčila jste ho o tom?**

R: Konkrétně jeho? Ne. Řekl že by to bylo do týmu, kde jsou jen chlapi a obecně si myslí že by žena nezbuzovala takový respekt a do kolektivu by se mu prostě nehodila. Ale u podobného případu se mi to povedlo. Řekla jsem že mu tam zkusím poslat jednu moji horkou kandidátku a přesvědčila jsem ho ať dá na osobní setkání a hlavně na milion zkušeností, které měla za sebou.

**T: A výsledek?**

R: Klaplo to.

**T: Proč si myslíte že jsou na manažerské pozice více obsazováni muži?**

R: Já bych řekla, že muži víc riskují a nebojí se a jdou do věcí po hlavě, kdežto ženy můžou být považovaný za ty opatrnější bytosti, který mají rádi jistotu. Klient na to kouká podobnou optikou. Muži jsou dle většiny klientů právě víc odolnější a zvládají stresové situace líp než ženy. Vnímají je jako průbojnější osoby, protože jak jsem řekla, oni se nebojí riskovat, což mnoha firem vnímá jako klíčovou vlastnost pro vedoucí pozice. Pak je tu ještě souboj s egem a řekla bych že i respekt hraje roli. Bohužel, žena nadřazená nějakým chlapům nemusí ten respekt budít a nebo to ego žejjo. Já si dokážu představit tu situaci kdy je nějaký egoista fakt naštvanej, že mu "rozkazuje" žena. (...Zakrouť očíma při poslední větě a nesouhlasně vrtí hlavou po tom, co dořekne a chvíli přemýšlí ). No sumasomárum je to asi všechno, co jsem tak vyzozorovala a tady zažila.

**T: Jak myslíte zažila?**

R: No to jsou argumenty, který jsem si nevymyslela z vlastní hlavy, získala jsem je na základě zkušeností tady, nebo jako headhunter. Jsou to argumenty kterými se ování klienti. Potřebujeme silnou a vůdčí osobnost, co to zvládne a hlavně někoho stresuodolného a samozřejmě někoho kdo bude buďto cestovat a nebo mu nebude vadit že nebude pracovat jenom od devíti do pěti, máte tam někoho takovýho, můžete nám někoho takovýho najít? Naznačují že chtějí chlapa.

**T: Takže t toho vyplývá, že měl klient požadavek, že by raději na manažerskou pozici preferoval muže?**

Jojo od klienta opravdu přišel jednou požadavek, že samozřejmě ženy hledat můžu, ale mám si na pohovoru prověřit, zdali je to opravdu vůdčí osobnost, která se nenechá ničím zastrašit a zároveň se mám přiklánět k faktu, že by její podřízení byli z větší části muži a proto se obával a chtěl se se mnou poradit, jestli si myslím, že by žena v této pozici budila dostatečný respekt.

**T: Vkládáte důvěru do žen, či mužů, když je posíláte ke klientovi na pohovor na manažerskou pozici?**

R: Obecně? Moc se nezamýšlím v tu chvíli jestli je to žena nebo muž. Tady to funguje tak, že ten nejlepší vyhraje. Výběrový řízení na manažerský pozice, nebo pozice s nějakou větší zodpovědností je celkem zdlouhavá věc, kdy si musíte ověřit strašně moc kvalit a předpokladů k tomu aby tu práci zvládal a aby klient byl spokojený. Takže když posílám klientovi ty, kteří mi připadali úplně nejlepší ve všech ohledech. V druhém případě co jsme se teď bavily, vkládám důvěru do toho o kom si myslím že uspěje víc, protože má klient přesně ty požadavky co jsem zmínila.

**T: Ještě k těm manažerským pozicím – obsadila jste do nich více žen, či mužů odhadem v procentech**

To záleží....záleží kam to bylo, myslím do jaký firmy. Každá je jiná a každá má jiný segment, nebo obor, kterému se věnuje a hlavně i jiný portfolio výrobků a případně i nějaký složení firmy. Někdy jsou to více muži, ale byly pozice na který jsem obsadila i ženy. A pak záleží právě i té preferenci klienta.

**T: A jaké pozice, nebo segmenty máte na mysli?**

Já nevím jestli můžu jmenovat ty firmy? Asi ne co? Tak třeba.... na pozici vedoucí marketingu dekorativní dámské kosmetiky, nebo dětské výživy jedné firmy jsem ani nepřemýšlela nad tím, že bych hledala a následně oslovovala muže. Na tuto pozici se mi hlásily pouze ženy, kterým je tento segment prostě bližší a neměla jsem potřebu se nad tím více zamýšlet, jedná dle selského rozumu. Samozřejmě kdyby se mi na tuto pozici skrz zasláný životopis přihlásil muž, namítat nebudu. Není to jenom u manažerských pozic, je to všude. Nejsou typicky

ženský pozice, ale řekla bych že typicky ženský segmenty jsou. Očima headhuntera- protože vidím že do nich obsazují jen ženy a hlavně se mi hlásí na ty pozice jen ženy.

**T: A procentuálně, jde to odhadnout jestli jste obsadila za svou kariéru více žen nebo mužů na tyto pozice?**

R: Řekla bych od oka 60 na 40. 60 % muži. To se ale bavíme fakt o manažerských pozicích, neli vejš. Pakliže je to už vyšší ještě, nějaký Country manažer, kterej má ještě pod sebou nějaký manažery, tak je to určitě vyšší u mužů.

**T: Dostávají muži stejnou mzdu jako ženy na stejné pozici?**

Jo, jo vždycky. To klient a žádná firma nemůže, nebo já si ani nedokážu představit, že by se tohle stalo v dnešní době. Bych si myslela že to je třeba vtip nebo co. Rozhodně už neexistuje aby dali na dané pozici jednomu pohlaví víc než druhému, to kdyby mi řekl nějaký klient tak to je skoro na žalobu..ale nebojte to se nestává ..fakt. I sami při podpisech smlouvy vidíme kolik kdo dostane nakonec. My víme všechno (smích). Platy jsou pozice od pozice, firma od firmy. Jasně, jedna firma může dát o pár tisíc míň a já do ní třeba obsadila ženu a jedna firma zase více peněz a tam je třeba obsazen muž, ale to je v rámci náhody a může to být i naopak, ale to už se bavíme o něčem jiným, jako chtěla jsem jen poukázat, že ty rozdíly na papíře někdy vidíme, jakože za stejnou pozici do který jsem obsadila zrovna ženu je méně peněz, než do té samy pozice ale v jiný firmě do který jsem obsadila muže....ehm..řekla jsem to nějak srozumitelně? (smích) Tak... ale říkám- nehraje tam žádnou roli ženská chlap.

**T: Když se ptáte jako headhunter na platové požadavky, říkají si o vyšší mzdu muži či ženy?**

R: Tohle je přímo denní chléb. Stává se mi to u obsazování jakýchkoliv pozic. Když přijde řeč na plat, ptám se první mého kandidáta, jakou má představu ohledně platu a předem nesdělují, kolik za určitou pozici firma nabízí. Zpravidla si vždy ženy řeknou podobnou finanční částku a někdy i méně. O mužů pravý opak, protože ty to většinou přestřelí. Já jsem se někdy i ptal a pochopil jsem, že ženy pakliže mají vážně zájem o pozici, tak si raději řeknou méně a neriskují, že by třeba přestřelily a to místo ve finále nedostaly.

**T: A proč myslíte že to tak je?**

R: Asi na tom něco bude ne? (pousměje se), muži a ego? Nebo ne?

**T: Ovlivní výběr kandidátů a přijímací proces pohlaví HR manažera/manažerky ?**

No to byste se divila. (smích) Jako ne k smíchu to není, ale myslím že to byste se divila, jaký třeba dokážou bejt HR manažerky slepice. Takovej ten klasickej dětinský ukaz- nemají obecně rádi hezký a mladý ženský, ale to funguje i naopak. Není to bůh ví jak častý, ale bohužel se to stává. Já jsem jako headhunter takovej obchodník-



vím o co mi jde, takže pakliže tuhle skutečnost o HR manažerce vím, tak se snažím posílat spíše chlapi. Víím, že uspějou víc, než kdybych tam poslala nějakou pěknou ženu. Je to kalkul. Já víím já víím. Bohužel.

**T: V jakém typu firem jste se s těmito výše zmíněnými situacemi setkala?**

R: Jak myslíte typy firem?

**T: No myslím tím, jestli třeba v korporátních firmách, nebo menších společnostech, nebo českých, zahraničních..**

R: Spíše v menších a spíše v českých. Vlastně jsem nad tím nijak nepřemýšlela, ale v korporátech jsou vcelku přísný na všechny možný směrnice a hlídá se to z různých centrál které jsou v zahraničí.

**T: Na jaké pracovní pozice se dle klientů, či vás více hodí ženy a na jaké muži?**

R: Přímo typické pozice nelze říct. Spíš segmenty. Když jsem měla obsazovat pozici marketeřáka, který má v portfoliu dětskou výživu, hlásily se mi pouze ženy. Nebo třeba na obchodáčku s krémy na vrásky a dekorující kosmetikou jsem ani muže nehledala, přišlo by mi možná absurdní, aby nějaký chlápek nabízel tyto věci, tady je třeba zase zachovat si nějaký selský rozum. Celkově je ale dneska už hodně pozic smíšených.

**T: Jsou ještě podobné situace, či stereotypy se kterými jste se za kariéru setkali, kromě výše zmíněných?**

R: Asi si nevzpomenu přímo na konkrétní jiný situace, než ty co jsem řekla. Možná jen že víím že jeden klient se choval s prominutím trochu jako prase a já se bála tam posílat mladý holky, ale to bylo jednou a už ho myslím vyhodili a já s ním v kontaktu už nejsem a nevím kde je ho konec.

**T: S jakým pohlavím se Vám lépe spolupracuje, jak s kandidáty tak s klienty? Vyskytují se genderové stereotypy i na této rovině?**

R: No v této rovině, jak říkáte spíš asi ne. My jsme tu od toho najít tu správnou osobnost. Najít kvalifikovaného člověka, vzdělaného taky a... co mám říct...tady to ani nerozlišuju na muže a ženy. Já bych to asi uzavřela takhle... člověk se hodí na to na co se vyučil a... už žijeme v době kdy každé může dělat studovat co ho baví.

**Tazatelka: Lucie Dušková**

**Přepisovatelka: Lucie Dušková**

**Datum: 3.9.2019**

**Místo: Praha**

**Základní identifikační údaje respondentky: Kateřina, 27 let, konzultantka v personální agentuře**

**Způsob, jakým byl navázán kontakt s respondentkou: Prostřednictvím kontaktů v agentuře**

**Atmosféra rozhovoru: Respondentka byla ze začátku trošku nervózní, ale ve finále byla atmosféra uvolněná.**

**T: Zdravím, jak se máte?**

R: Dobře díky a vy?

**T: Také...můžeme se do toho pustit, jestli jste připravená.**

R: No tak pojďme do toho teda

**T: Může podle vás headhunter ovlivnit výběr klienta? V jakých ohledech ano a v jakých ne?**

R: Ano může. Tak jsme to hlavně my kdo selektuje kandidáty, pohovoruje je a pak je pošle ke klientovi na další kolo pohovorů. Což znamená že mu tam pošleme naše preferované kandidáty.

**T: Může headhunter ovlivnit klientův výběr, pakliže má pocit, že klient pracuje se zažitými představami, tedy stereotypy?**

R: No...těžká otázka. Záleží co se těmi představami myslí přesně. Jestli je to třeba v rámci nějaký nerovnosti... nebo spíš třeba diskriminace? To je ale takový těžký slovo už.....ale takhle...kdybych asi zjistila že teda klient jedná .....nerovně....tak bych zasáhla.

**T: Proč si myslíte že jsou na manažerské pozice více obsazováni muži?**

To řeším poměrně často, takže ne proč si to myslím já, ale proč to tak je. Někdy totiž přijde od klienta požadavek že chce muže a já se ptám.

*(...)Chvilí se odmlčí a přemýšlí*

Což mě přivádí k jedné konkrétní situaci, když bylo v popisu "ideálního kandidáta" napsáno muž. Ptala jsem se klienta proč chce pouze muže. Netajil se tím, že se dle jeho názoru žena do této pozice moc nehodí, protože zrovna teď a tady na tu pozici potřebuje muže, který bude umět tvrdě vyjednávat, tedy někoho kdo k té pozici bude mít správné předpoklady. Prostě takovýho buldoka co se nebude bát kousat, nebo co to řek.

*(...) Chvilí se odmlčí*

Když jsem se ptala proč si myslí, že žena tyhle předpoklady nemá, řekl, že se ženy hodí více na jiné pozice....no..tak jsem ženská a začala jsem do toho trošku víc rejpat a možná jsem se sama v tu chvíli asi chtěla bránit, hlavně jsme se znali s tím klientem a chtěla jsem si o tomhle asi víc popovídat. Vypadlo z něj, že ženy u něj ve firmě bývají spokojenější na asistentských pozicích a nevadí jim to hlavně. Muže by se na těchto pozicích nedokázal představit. Tak se ptám zas- proč? Odpověď byla něco o mrhání mužského potenciálu a že muž nebude asistovat. Jak to skončilo? Ptal se jestli mám problém s tím mu dodat na pohovory muže a proč vedeme tuhle debatu...já už jsem na něj byla nepřijemná. Nebyla dlouhá, ale už jsem se nikdy neptala víckrát. V rámci

zachování profesionality a dobrého vztahu s klientem jsem nezasahovala.

(...).*chvíli ticho. Respondentka přemýšlí. Nechávám ji.*

Tohle je situace, kdy se opravdu sama zarazím nad jednáním a uvažováním klienta a snažím se přijít na důvod proč vnáší tyhle požadavky, jaké má důvody a jestli si případně myslí, že je to správné jednání. Snažila jsem se ho i přesvědčit o opaku v rámci poradenství, které jako personální agentura poskytujeme.

**T: Takže měl tedy klient požadavek, že by raději na manažerskou pozici preferoval muže- pouze v této situaci, nebo se to stalo ještě někdy?**

R: Jojo, tenhle byl teda extrém, ale stalo se to už víckrát a oni to většinou vysvětlí že mají prostě takovej a mako-vej tým a že ženská tam dělala problémy minule, nebo se pomlouvaly mezi sebou a nebo jim odešla na mateřskou po jednom roce a půl když se rozjížděl nějaký byznys a to byly nasran...naštvaní.

**T: A na základě těchto zkušeností..vkládáte důvěru do žen, či mužů, když je posíláte ke klientovi na pohovor na manažerskou pozici?**

R: To zjistím až na pohovoru..kdo z nich je nejvhodnější. Někdy je to muž a někdy žena. Ty zkušenosti pro moje rozhodování nebudou hrát roli.

**T: Ještě k těm manažerským pozicím – obsadila jste do nich více žen, či mužů odhadem v procentech**

R: No. Asi nevím jak odpovědět v procentech. V bankovníctví spíš muže a to třeba ze 75 %. Ale to je fakt jen odhad hrubej.

**T: Dostávají muži stejnou mzdu jako ženy na stejné pozici?**

R: Jo to je jasný. Nebo teda mě se nestalo nikdy že by nabídli někomu víc někomu míň podle toho jestli si chlap nebo žena.

**T: Když se ptáte jako headhunter na platové požadavky, říkají si o vyšší mzdu muži či ženy?**

R: Mě vždycky přijde že to chlapi zkouší. Ikdyž čekají předem odpověď, že ta částka má nějaký strop a že dostane například v rozmezí 45 tisíc až 50 tisíc podle zkušeností, což třeba i vidí na jobsech v inzerátu, tak oni to stejně zkusí a řeknou, chci 55 tisíc. A u žen naopak. Ty neriskují. Obzvlášť když už předem vidí ten strop tu maximální výši. Řeknou radši míň...

**T: Proč si myslíte že to tak je?**

R: To nevím..... ženy se podhodnocují. Nevím ale proč.

**T: Ovlivní výběr kandidátů a přijímací proces pohlaví HR manažera/manažerky ?**

R: Jo i ne. Ale spíš bych řekla že ne pohlaví HRisty, ale spíš jakej je to typ člověka. To bych musela bejt sprostá, ale s některejma lidma se pracuje blbě a dělají vám i naschvály, třeba že vám schválně kandidáty potopí nebo že si nechají naposílat co nejvíc lidí a nakonec si vyberou interně ze svých řad... ale s tě našema zůstávají ve spojení furt žejo. Takže je to spíš o typu člověka.

**T: V jakém typu firem jste se s těmito situacemi co jste uvedla, setkala..například české firmy, korporáty, agentury...?**

R: Řekla bych že mě se tohle stává spíš u menších firem. Korporáty jsou takový přísný a lecco hlídají...to vidím i u nás. Ale není to nějaký pravidlo...někdy je to i naopak.

**T: Na jaké pracovní pozice se dle klientů, či vás více hodí ženy a na jaké muži?**

R: Obecně nejde říct. Co se u mýho oboru, pro který obsazují týče, tak tam je vidět že ženy vynikají v práci s čísly a následnými analýzami. Muži se mi hlásí míň, nebo když je poptávám na obdobnou pozici tak chtějí spíš výš. Na vedoucího účetní třeba. V bankovníctví taky. Potřebují vidět ten posun a nemají rádi jednotvárnou práci..myslím. Já to sama vidím, ženy co mi většinou projdou pod rukama jsou pečlivější, trpělivější a proto se mi hlásí na tu účetní třeba. A muži jsou zase... draví. Ale to není žádný pravidlo. Asi jsou to lidi v mém sektoru.

(...)Chvilí se odmlčí

Je to spíš předpoklad pro tu danou pozici. Jasně že se mi nebude nějaké přemotivovanéj dravec

(...) směje se... hlásit na účetní.

**T: Jsou ještě podobné situace, či stereotypy se kterými jste se za kariéru setkali, kromě výše zmíněných?**

R: No když jsme to takhle sesumírovaly tady, tak si uvědomuju, že se s nimi setkávám často a to nejen v týchle práci. A není to vždycky jen od zaměstnavatele, klienta, ale i od kolegů třeba. Spíš v rámci nějakýho názoru, že neeee tady na tu pozici se nehodí chlap.....nebo nevhodný poznámky. Jinak je největší problém spíš u osbazování těch manažerskejch a pak samozřejmě ještě situace, kdy si klient nepřeje ženu protože nechce aby mu utekla na mateřskou dovolenou, nebo aby měla dost času na práci a neměla překážky...v podobě..ehm..rodiny.

**T: S jakým pohlavím se Vám lépe spolupracuje, jak s kandidáty tak s klienty? Vyskytují se genderové stereotypy i na této rovině?**

R: Ne. To je zas člověk od člověka. My hledáme osobnost. Pídíme se hlavně po zkušenostech, vzdělání, jakej

člověk je v reálu a jakou má energii a vlastnosti a hlavně jestli má předpoklady na tu práci. Předpoklady většinou teda nevidíme v tom jestli je muž nebo žena.

**T: Z jakého důvodu dle Vás stále převládají genderové stereotypy na pracovištích?**

R: V lidech je to stále zakořeněný. Nezvykli si.

**Tazatelka: Lucie Dušková**

**Přepisovatelka: Lucie Dušková**

**Datum: 3.9. 2019**

**Místo: Praha**

**Základní identifikační údaje respondentky: Nikola, 24 let, konzultantka v personální agentuře**

**Způsob, jakým byl navázán kontakt s respondentkou: Prostřednictvím kontaktu v agentuře**

**Atmosféra rozhovoru: Respondentka byla poměrně stručná a ze začátku napjatá.**

**T: Může podle vás headhunter ovlivnit výběr klienta? V jakých ohledech ano a v jakých ne?**

R: Ano může, protože se s námi radí o výběru. Takže v tomhle ohledu...

**T: Může headhunter ovlivnit klientův výběr, pakliže má pocit, že klient pracuje se zažitými představami, tedy stereotypy?**

R: Nad tím jsem takhle nepřemýšlela (...) *dlouhá odmlka...přemýšlí.*

Já asi sama nikoho neovlivnila v téhle rovině...kdyby to ale přišlo, tak bych zasáhnout mohla.

**T: Proč si myslíte že jsou na manažerské pozice více obsazováni muži?**

R: No..zajímavá otázka, protože je většinou muže hledám. Ale ne proto že by to bylo cílený, ale protože je jich na trhu práce víc. Myslím si že ženy nemají tolik příležitostí ke kariéernímu posunu, nebo spíš mají menší tu příležitost. Alespoň pro ty co chtějí být hlavně matkami třeba. Kolikrát totiž přišel požadavek, že se trochu bojí mateřský a jestli třeba nemůžu zjistit, jestli kandidátka plánuje a nebo neplánuje. To už se ale dostávám jinam...to nemusí být jen u manažerských pozic.

**T: Vkládáte důvěru do žen, či mužů, když je posíláte ke klientovi na pohovor na manažerskou pozici?**

R: Stejně. Koukáme se tu spíš na to kdo se na co hodí a do jaký firmy..do jakýho oboru třeba... někdy pošlu muže a někdy ženy.

**T: Měl někdy klient požadavek, že by raději na manažerskou pozici preferoval muže?**

R: Asi jednou.

**T: A ptala jste se proč, nebo nezarazilo vás to?**

R: Tak jako zarazí vás to vždycky, ale nějak jsem po tom nepidíla. On mi vysvětloval proč a neviděla jsem v tom nic problematického...

(...) *Odmlčí se...*

Nevzpomínám si ale přesně co už říkal za argumenty. Pardon.

**T: A co manažerské pozice – obsadila jste do nich více žen, či mužů odhadem v procentech**

R: Hrubým odhadem do těch úplně nejvyšších jako jsou už ty national /nejšnl/ manažeři, nebo úplný vedení, tak do těch třeba 70 %. Jinak je to vyrovnaně. U těch ehm.. klasických manažerů.

**T: Dostávají muži stejnou mzdu jako ženy na stejné pozici?**

R: Samozřejmě.

**T: Když se ptáte jako headhunter na platové požadavky, říkají si o vyšší mzdu muži či ženy?**

R: Hm..zajímavá otázka. Trefná asi. Muži to vždycky trochu přepálí. Řešíme to s kolegama často a máme pro to

i svůj název. Ale interní takovej...takže...no to je asi jedno

**T: Ovlivní výběr kandidátů a přijímací proces pohlaví HR manažera/manažerky ?**

R: Nestalo se mi to, takže nevím.

**T: Na jaké pracovní pozice se dle klientů, či vás více hodí ženy a na jaké muži?**

R: To takhle nevím. Nejde asi říct pozice. Pracuju s oběma pohlavími vyrovnaně a spíš koukám kdo se na to hodí svýma zkušenostma. Jasně, tak zastřešuju občas i obchod ...já nevím s dámským oblečením, nebo tak...tak tam mi logicky asi sedí víc ženská..takže... asi je pravda, že když přebírám pozici a studuju jí a pak rozmýšlím nad vhodnýma kandidátama co už znám, tak mi často protletí hlavou že tohle je spíš pro chlapa a nebo..ehm..a tohle asi bude lepší žena..nebudu lhát že ne... třeba..v jedné agentuře chtěli poptat na recepční pohlednou mladší slečnu, nejlépe studentku. Protože vypadá reprezentativně a příjemně. Chlapi jsem tam nehledala.

*(...)odmlčí se a chvíli přemýšlí*

No a pak vlastně ještě...do jednoho luxusního obchodu na brigádu v rámci hostesky, takový co vítá a radí, taky chtěli holky. Hezké holky.

**T: Jsou ještě podobné situace, či stereotypy se kterými jste se za kariéru setkali, kromě výše zmíněných?**

R: Na jiné si nevzpomenu. Snad jen dokola mateřská dovolená u žen že musíme přeobsazovat, nebo nám je kvůli tomu nepřijmou...řeším to furt.

**T: S jakým pohlavím se Vám lépe spolupracuje, jak s kandidáty tak s klienty? Vyskytují se genderové stereotypy i na této rovině?**

R: Spíš nevyskytují. Nebo takhle...rozhodně by se nemělo tohle stávat. To je k zamyšlení. Myslím že si toho asi budu všimát teď víc a třeba vám dám vědět.

**Tazatelka: Lucie Dušková**

**Přepisovatelka: Lucie Dušková**

**Datum: 3.9. 2019**

**Místo: Praha**

**Základní identifikační údaje respondenta: Jan, 24 let, konzultant v personální agentuře**

**Způsob, jakým byl navázán kontakt s respondentem: Prostřednictvím kontaktu v agentuře**

## **Atmosféra rozhovoru: Uvolněná**

**T: Může podle vás headhunter ovlivnit výběr klienta? V jakých ohledech ano a v jakých ne?**

R: Snažíme se ovlivňovat celý proces... v náš prospěch. Protože pokud si vyberou našeho kandidáta, máme z toho fee-tedy podíl finanční. Takže se snažíme lobbovat za naše kandidáty a přesvědčit klienta že to je ono.

**T: Může headhunter ovlivnit klientův výběr, pakliže má pocit, že klient pracuje se zažitými představami, tedy stereotypy?**

R: Myslím, že může. Sám jsem to ale asi nezažil.

**T: Proč si myslíte že jsou na manažerské pozice více obsazováni muži?**

R: Myslím že v mužích vidí lidi větší lídry. Nebo k nim naopak budou chovat větší respekt... alespoň tedy chlap bude podle mě chovat respekt víc k chlapovi, než ženě. Nebo já nevím z mého pohledu asi jo.

**T: A z pohledu klienta třeba?**

R: Každý klient pro to má svůj důvod. Ale není to jen o něm. Já třeba pracuju a teda zastřešuju a hledám lidi pro velký IT firmy. Tam jsou z logiky věci vážně víc muži. Takže i muže většinou hledám. Přijde mi že tenhle ...obor... obor IT a techniky je jim bližší a navíc na pracovním rybníku je mužů o strašně moc víc. Někdy je to i kvůli tomu kolektivu právě a ne jenom o těch zájmech.

**T: Vkládáte důvěru do žen, či mužů, když je posíláte ke klientovi na pohovor na manažerskou pozici?**

R: Těžko říct, protože většinou pracuju jen s muži a posílám tam je, takže mi asi není....souzeno na tuhle otázku odpovědět.

**T: Měl někdy klient požadavek, že by raději na manažerskou pozici preferoval muže?**

R: Ano. Právě kvůli třeba tomu kolektivu. Jsou tam třeba fakt firmy, nebo agentury kde jsou jenom chlapi. Možná to myslí spíš dobře vůči tý ženské co by tam s nima musela trpět. (smích)

**T: Manažerské pozice – obsadil jste do nich více žen, či mužů odhadem v procentech**

R: 90 procent muže a ehm 10 procent ženy .... to většinou ale do agentur co nejsou na sto procent technicky zaměřené. Abych to uvedl na pravou míru... já prostě fakt pracuju víc z mužskejma. Ne že bych chtěl. Prostě to tak



je.

**T: Dostávají muži stejnou mzdu jako ženy na stejné pozici?**

R: Já doufám že ano.

**R: Když se ptáte jako headhunter na platové požadavky, říkají si o vyšší mzdu muži či ženy?**

R: To já asi nevím.

**T: Ovlivní výběr kandidátů a přijímací proces pohlaví HR manažera/manažerky ?**

R: HRisti ovlivňují všechno....

**T: A i na základě pohlaví?**

R: Nedokážu posoudit. Špatnej nebo dobrej Hrista může být i chlap i ženská.... ale třeba co jsem tak zaslech u stolu třeba...tak u chlapů to někdy bejvá takovej ten skřípavej souboj s egem. Víte.... třeba aby si nějak nelezli do zelí, nebo si prostě nesednou a jsou tam dva... jestli to můžu říct takhle do rozhovoru..... no dva alfasamci. To pak třeba úplně není vono to známe. Ale to už není asi o Hristovi, ale o řediteli, kterej má s nim ten finální pohovor. Jestli mě chápete.

**T: Na jaké pracovní pozice se dle klientů, či vás více hodí ženy a na jaké muži?**

R: Vždy záleží pro jaký segment kdo obsazuje... Já třeba pro typicky mužskej... ale nepřemýšlím nad tím, že na pozice ajťáků navolávám a hledám především muže. Není to proto, že bych chtěl hledat vyloženě jen muže, ale žen je v tomto rybníku mizivé procento.

**T: Byly nějaké situace, kdy jste se setkal se stereotypním jednáním?**

R: Nevzpomínám si....pokud se nepočítá, že třeba klient chce do týmu ajťáku chlapa ajťáka. Nevzpomínám si ale na žádný jiný třeba nevhodný chování, nebo tak. Možná kdybych byl v jinym prostředí...jako že bych nedělal pro IT firmy.

**Tazatelka: Lucie Dušková**

**Přepisovatelka: Lucie Dušková**

**Datum: 3.9. 2019**

**Místo: Praha**

**Základní identifikační údaje respondenta: Martin, 38 let, konzultant v personální agentuře**

**Způsob, jakým byl navázán kontakt s respondentem: Prostřednictvím kontaktu v agentuře**

**Atmosféra rozhovoru: Uvolněná a příjemná**

**T: Může podle vás headhunter ovlivnit výběr klienta? V jakých ohledech ano a v jakých ne?**

R: Může na více rovinách. Zaprvé poskytujeme poradenství v rámci celého procesu náboru, ať už klient potřebuje poradit s čímkoliv. Nás berou jako konzultanty, kteří ví, co dělají. Hlavně..toto je naše práce..naše práce je najít toho nejvhodnějšího kandidáta a proto si nás klienti poptávají. Důvěřují nám, že jsme opravdu našli toho pravého a toho nejlepšího z oboru a že prošel řádným procesem.

**T: Může headhunter ovlivnit klientův výběr, pakliže má pocit, že klient pracuje se zažitými představami, tedy stereotypy?**

R: Samozřejmě. Můžeme jim například naznačit, že se chovají neeticky nebo že nejednají prostě správně. I to se stává. Vše to je v rámci poradenství..... Nehledáme jen vhodné lidi, pomáháme s nábořem a případně personalistikou.

**T: A vy sám jste již takto zasahoval?**

R: Ano. Pohybují se v tom poměrně dlouho. Většinou se jednalo o stereotypní uvažování v rámci náboru na pozici ..dejme tomu toho nejvyššího managementu /menedžmentu/, nebo ...kdybych dal příklad ještě... velmi často stávalo... stává stává, že klient preferuje muže před ženou...proč? No kvůli mateřské dovolené. To je jejich nejčastější obava.(...)zamyšlí se...

Nebo jsem se dokonce setkal s nevhodným chováním na pracovišti. To už ale bohužel v mých kompetencích tolik nebylo..... to byl opravdu interní problém. Ale bohužel se to zrovna stalo naší...nebo spíš mojí kandidátce, kterou jsem úspěšně obsadil a ona pak volala zpět mně s brekem, že se tam děje něco nevhodného, o tom ale mluvit určitě nemohu. Promiňte.

**T: Proč si myslíte že jsou na manažerské pozice více obsazováni muži?**

R: Takhle...asi máte pravdu, že muži na těchto pozicích stále převládají, ale už to není takový propastný rozdíl jako dříve. Ženy už mají ambice větší kolikrát než muži a jdou si za svým a postupně eliminují ty překážky, které jim stojí v cestě.

**T: Jaké překážky myslíte?**

R: Tak například tu mateřskou dovolenou. Víte, některé ženy už to řeší jinou alternativou, například hlídání, nebo dokonce na mateřskou vůbec neplánují v rámci své kariéry.

**T: To je jediný důvod proč si myslíte že jsou obsazování muži více? Mateřská dovolená?**

R: Ne to určite ne, ale je častý. Já se domnívám, stejně tak jako většina, že na ženy je pohlíženo občas jako na ten slabší článek. Myslím to tak, že ta vůdčí osobnost je většinou povahovým rysem muže..... nebo... alespoň si to mnozí stále myslí a mají to zakořeněné. Tak to prostě je. Ale už ne tolik. Já třeba obsazuji pozice velmi vyrovnaně- obsazuji i ženy i muže.

**T: Vkládáte důvěru do žen, či mužů, když je posíláte ke klientovi na pohovor na manažerskou pozici?**

R: Vkládám důvěru do osobností. Hledám člověka, který se hodí svými vlastnostmi a dovednostmi na danou pozici. Vzdělaný, kvalifikovaný a ano...musí to být přirozený lídr. Ale to jsou i ženy, co vám mohou říct z mých zkušeností.

**T: Měl někdy klient požadavek, že by raději na manažerskou pozici preferoval muže?**

R: Ano, stalo se mi to několikrát, ale spíše dříve. Teď už to většinou řeším s klientem, probíráme tu danou situaci a snažím se mu poradit, proč je to s prominutím blbost v některých případech a snažím se klientovi dokázat, že mu tam pošlu i lídra v sukni (smích). Mí klienti mě už ale dobře znají a tak důvěřují mým úsudkům a mé práci a tedy už tohle tak často neřeším...navíc..už jsme v době, kdy si na tohle musí dávat lidi pozor a tak k tomu vždy musí mít vážný důvod proč...ehm..preferují jedno nebo druhý pohlaví...a..ehm..komunikuj to s námi poměrně v rukavičkách..jestli mě rozumíte..

**T: Manažerské pozice – obsadil jste do nich více žen, či mužů (odhadem v procentech)**

R: Jak jsem říkal- v mém případě je to opravdu padesát na padesát. Chápejte... nejdůležitější je stejně osobnost a pak také první dojem. Proto se dělají několikakolové pohovory a třeba právě na nich můžeme zjistit, že kandidátka ženského pohlaví je mnohem silnější a vůdčí osobnost, než kandidát mužského pohlaví, který se hlásí na stejnou pozici. Stejně si všechny tyto kvality, nebo nedostatky musíte zjistit na pohovoru a zkušený headhunter tyto vlastnosti vidí na první dobrou.

**T: Dostávají muži stejnou mzdu jako ženy na stejné pozici?**

R: Určitě ano, na to se ptát nemusíte.

**T: Když se ptáte jako headhunter na platové požadavky, říkají si o vyšší mzdu muži či ženy?**

R: Nabyl jsem dojmu, že je to nastejno... víte někdy je v popisu práce už uvedeno kolik je ten strop finanční...a kolik tedy za tuto pozici a vykonanou práci nabízí...ehm..navíc mi přijde, že se ženy přestávají podhodnocovat a...no spíš naopak jsem nabyl dojmu, že se chtějí mužům vyrovnat...finančně.

**T: Ovlivní výběr kandidátů a přijímací proces pohlaví HR manažera/manažerky ?**

R: Ano stává se to. Ale není to nic drastického....víte...někdy se třeba ženy mezi sebou opravdu nemusí a nebo muži mezi sebou soupeří... a to se může promítat i do pohovoru. Z vlastní zkušenosti se mi tot stalo asi jednou dvakrát, že HR manažerka měla problém s mladými ženami.

**T: V jakém typu firem jste se s těmito všemi výše zmíněnými situacemi setkal?**

R: Paradoxně v českých firmách a agenturách, který nejsou hlídány centrálou a mají nějaký svůj takový ekosystém do kterýho třeba nikdo nevidí. Korporáty mívají směrnice a často se snaží jít vzorem. Zároveň se nyní hodně lidí bojí žalob.

**T: Na jaké pracovní pozice se dle klientů, či vás více hodí ženy a na jaké muži?**

R: Každý se hodí na to, na co má předpoklady, co ho baví a co studoval. Dle zájmů a zkušeností...tak by to mělo být. Za klienty mluvit nemůžu, ale sami víme jak některý z nich přemýšlí podle toho co jsem výše řekl.

**T: Jsou ještě podobné situace, či stereotypy se kterými jste se za kariéru setkali, kromě výše zmíněných?**

R: Určitě ano, ale to bych musel hodně zavzpomínat. Ty nejčastější a nejvýraznější jsem řekl.

**T: S jakým pohlavím se Vám lépe spolupracuje, jak s kandidáty tak s klienty? Vyskytují se genderové stereotypy i na této rovině?**

R: Nelze říct. Jsem profesionál a tak se ke všem snažím přistupovat stejně. Tady se rozhodně žádné stereotypy nevyskytují a nejsem si vědom že by ani u mých kolegů. Pochopte, pro nás je opravdu nejdůležitější osobnost,

než pohlaví. Doufám že i pro klienty v budoucnu.

**Tazatelka: Lucie Dušková**

**Přepisovatelka: Lucie Dušková**

**Datum: 3.9. 2019**

**Místo: Praha**

**Základní identifikační údaje respondentky: Lucie, 33 let, teamleaderka v personální agentuře**

**Způsob, jakým byl navázán kontakt s respondentkou: Prostřednictvím kontaktu v agentuře**

**Atmosféra rozhovoru: Respondentka byla nejdříve nervózní, ale pak byla atmosféra příjemná.**

**T: Může podle vás headhunter ovlivnit výběr klienta? V jakých ohledech ano a v jakých ne?**

R: Jistě, je to jeho práce.

**T: Může headhunter ovlivnit klientův výběr, pakliže má pocit, že klient pracuje se zažitými představami, tedy stereotypy?**

R: Myslím že ano, pokud se s nimi tedy setká. Může upozornit klienta určitě. My tu moc zasáhnout máme. Ale z vlastní zkušenosti nemluví. Mně osobně se nic takového nestalo.

**T: Proč si myslíte že jsou na manažerské pozice více obsazováni muži?**

R: Myslím, že je tohle už docela přežitý, nebo není?

*(...) chvíli mě pozoruje...*

Nepřijde mi že bych já výrazně obsazovala více muže. Nevím jestli jsem jediná?

*(...) mluví poněkud rozpačitě*

Asi ano když se takto ptáte....ale z mého pohledu záleží hodně asi v jakém oboru by to bylo. Někde se více vyskytují ženy. A někde muži. U mě a mého obsazování je to fakt vyrovnaný, takže ve finále moc nevím jak přesně odpovědět.

**T: Takže vkládáte důvěru do žen a mužů stejně, když je posíláte ke klientovi na pohovor na manažerskou pozici?**

R: Jo. Vkládám důvěru do sebe. Já jsem kandidáty vybrala, selektovala, pohovorovala a vybrala ty nejlepší. Musím tedy věřit mému úsudku ne?

**T: Měl někdy klient požadavek, že by raději na manažerskou pozici preferoval muže?**

R: Mně osobně se to nestalo, ale jednou se na poradě tento problém rozebíral.

**T: Vzpomenete si co bylo za problém, nebo jaké úskalí tam bylo?**

R: Myslím že tam byl problém s kolektivem a pracovní náplní. Už je to ale asi rok zpátky, tak bych kecala.

**T: Manažerské pozice – obsadila jste do nich více žen, či mužů (odhadem v procentech)**

R: U mě je to vyrovnané. Ale ten nejvyšší management /management/ hraje procentuálně víc pro muže, ale ne proto že bych já nebo klient chtěli. Prostě je jich na trhu více a hlásili se mi více.

**T: Dostávají muži stejnou mzdu jako ženy na stejné pozici?**

R: Ano.

**T: Když se ptáte jako headhunter na platové požadavky, říkají si o vyšší mzdu muži či ženy?**

R: No.. To jste mě zaskočila. Nikdy jsem nad tím nějak nepřemýšlela. *Přemýšlí...* Ale asi muži si řeknou vždy více, nebo spíš si řeknou optimálně a ženy si radši říkají méně. Jsou takový opatrnější a obzvlášť když vážně stojí o tu pozici, to ale může být i u mužů.

**T: Ovlivní výběr kandidátů a přijímací proces pohlaví HR manažera/manažerky ?**

R: Bohužel ano. Byla jednou firma do které jsem raději prezentovala muže, jelikož byl HR manažer takový trošku... no... hrrr.. A to leckdy činilo problém.

**T: V jakém typu firem jste se s těmito výše zmíněnými situacemi setkal? Jestli například menší, české, korporáty, agentury....**

R: Nedokážu říct.

**T: Na jaké pracovní pozice se dle klientů, či vás více hodí ženy a na jaké muži?**

R: Ve farmaceutickém průmyslu se to tolik nerozlišuje. Jen ženy mi více tedy sedí k těm obchodčákám s kosmetikou, či dětskou výživou nebo kojeneckou výživou a tak dále. I klient asi taky úplně nechce, aby nějaké make-upy a krémíčky nabízel postarší chlápek. Ale co se týče například volně prodejných léků, nebo předpisových od obchodčáků po akountáky /key account managery/, tam už neřeším. Řešíme hlavně kvalifikaci, zápal, energii člověka a zkušenosti zkušenosti zkušenosti.

*(..)Chvilí se zamyslí*

Patrně stejně ve finále záleží na oboru, nebo filozofii firmy. Někde jsou logicky více ženy, viz třeba ten kosmetický průmysl a někdy zase ženu neseženete ani kdybyste se zbláznili a prošli celý jobsy a linkedin. To mi ale přijde přirozený, nic v tom nehledám a nedivím se. Nedivím se ale ani v opačném případě ...Víte... ono jsme někdy rádi za kohokoliv, lidí je teď málo a my se občas zapotíme a neřešíme jestli se třeba žena hodí na tohle víc nebo míň. Bereme co je.

**T: Jsou ještě podobné situace, či stereotypy se kterými jste se za kariéru setkala, kromě výše zmíněných?**

R: Přímo já osobně ne. Nic mě spíš nenapadá v tuhle chvíli.. Maximálně jen...že si ženy většinou žádají smíšený kolektiv...protože se jim pracuje líp ve smíšeném kolektivu, než v čistě ženském. No..a pak mě ještě tak napadá, že se klient občas snaží vyzjistit osobní věci na kandidátky...ehm..no..to souvisí s mateřstvím zas.

**T: Jak myslíte osobní věci prosím, to klidně rozved'te, jsem ráda že jsme se k tomuto dostaly**

R: Zaměstnavatel, jeden..nebudu jmenovat.. měl vždy tendenci ptát se žen na tu osobní stránku života. Jasně. Zajímalo je kdy plánuje rodinu a kolik času bude chtít trávit péčí o dítě. Ptát se ale nemůžete normálně...to víte. Ale chápu, že to ten zaměstnavatel prostě potřebuje vědět. Pakliže to zjistit nemůže, ušetří si čas a hledá na tu časově náročnou pozici chlapa. To je celkem běžný ale...slyšela jsem to i od jiných Hristů...

**T: S jakým pohlavím se Vám lépe spolupracuje, jak s kandidáty tak s klienty? Vyskytují se genderové stereotypy i na této rovině?**

R: Záleží spíš na osobě a jeho povaze nebo jeho chování.

**Tazatelka: Lucie Dušková**

**Přepisovatelka: Lucie Dušková**

**Datum: 5.9. 2019**

**Místo: Praha**

**Základní identifikační údaje respondentky: Michaela, 30 let, teamleaderka v personální agentuře**

**Způsob, jakým byl navázán kontakt s respondentkou: Prostřednictvím kontaktu v agentuře**

**Atmosféra rozhovoru: Uvolněná**

**T: Může podle vás headhunter ovlivnit výběr klienta? V jakých ohledech ano a v jakých ne?**

**R:** Může ovlivnit průběh procesu řízení, nebo třeba selekci kandidátů, ale nemůžeme už většinou ovlivnit ten finální výběr, pakliže si nepřije poradit. Dejme tomu že tam má od nás tři suprové kandidáty ale od jiné personálky taky a když si prostě vybere od nich, to my už ve finále neovlivníme.

**T: Může headhunter ovlivnit klientův výběr, pakliže má pocit, že klient pracuje se zažitými představami, tedy stereotypy?**

**R:** Ahaa.... no to zřejmě může. Může ho upozornit. Nebo navést na správnou cestu, nebo mu něco vyvrátit třeba. Záleží jestli si klient do toho chce nechat mluvit. Mě se zas tolikrát nestalo abych byla v týhle situaci a možná ani nevím co přesně do ní zařadit.

**T: Proč si myslíte že jsou na manažerské pozice více obsazováni muži?**

**R:** To bych taky ráda věděla.... ale tak ze zkušeností vím že zaprvý je jich zatím na trhu práce furt víc a za druhý.... nevím.....i u nás obsazuju schopný manažerky... jako já se nad tím zas tolik nezamýšlela, protože obsazuju poměrně vyrovnaně. Jiný je to u vrcholového vedení asi no. Tam bych řekla že prostě asi víc věří chlapům ale neptejte se mě proč, na mě to je asi trochu...filizofický uvažování .. (posměšek)

**T: Vkládáte důvěru do žen, či mužů, když je posíláte ke klientovi na pohovor na manažerskou pozici?**

**R:** Záleží kam ho posílám. Většinou ale hledám někoho kdo má silné skills. A o kom vím že se tam hodí a je jedno jaké pohlaví, chápete ? Jsem ráda že vůbec občas na někoho dobrého narazím... teď je to s trhem práce pro nás lehce...no nehraje nám to do karet. Lidí je máááálo mááálo. Takže ano..tady u nás jsme rádi že někoho schopného vůbec najdeme.

**T: Měl někdy klient požadavek, že by raději na manažerskou pozici preferoval muže?**

**R:** Já osobně ne.



**T: Manažerské pozice – obsadila jste do nich více žen, či mužů (odhadem v procentech)**

R: Stejně, jak jsem řekla.

**T: Dostávají muži stejnou mzdu jako ženy na stejné pozici?**

R: Stoprocentně...přišlo by mi absurdní kdyby ne.

**T: Když se ptáte jako headhunter na platové požadavky, říkají si o vyšší mzdu muži či ženy?**

R: Zajímavý...víte proč...tohle máme naservírovaný v praxi...Muži no.

**T: A proč si myslíte že to tak je?**

R: Muži prostě...ehm..více riskují a více si věří. Prostě to tak je.

**T: Ovlivní výběr kandidátů a přijímací proces pohlaví HR manažera/manažerky ?**

(...) *Dlouze se zamýšlí*

R: To jsou na mě asi těžké otázky. Spíš bych řekla že to ovlivní jeho povaha třeba, protože my občas máme trochu problém se dohodnout s některým... ale to je o povaze člověka a ne o pohlaví

**T: Takže jste se za kariéru nesetkala s žádnými stereotypy, nebo stereotypním myšlením, nebo například nevhodným chováním ze strany klienta? Ničím diskriminujícím?**

R: No...co se diskriminace týče, tak bych řekla že se nám občas nedaří obsadit některé kandidátky kvůli tomu že třeba nemají čas na nějakou výkonnější nebo časově náročnější pozici a třeba... nechtějí nám cestovat, protože mají rodinu a nebo plánují rodinu a to je prostě bohužel u klienta překážka... ono pak i prostě najmete někoho kdo vám po chvíli uteče na mateřskou....tak to bývá pro HRisty trochu problém. Ehm tak konkrétně to funguje v praxi asi takhle.... Klient se ptá třeba...A nevíte náhodou jestli neplánuje mateřskou, nebo jak na tom je co se týče této otázky, je to pro nás důležité, máte tyto informace o kandidátce? Je to poměrně častý. Občas mám už se svými kandidáty, které jsem v minulosti obsazovala, více...ehm osobnější vztah a tak to třeba vím a je rozhodnuto. Taky se v hodně případech stane, že mi to kandidátky sami sdělí, že děkují za nabídku, ale že plánují rodičovskou a jestli se na mě pak nemohou obrátit jakmile jim skončí. Když to ale nevím, nemůžu se přímo ptát. A tak už v rámci pohovoru naznačuji že je práce opravdu časově náročná, že třeba vyžaduje časté cestování a přesčasy atd. Tím jim naznačím, že klient opravdu potřebuje najmout někoho kdo ten čas bude mít a to bez překážek. I v tomto případě pak proběhne selekce, protože mi třeba některé kandidátky řekly “aha tak to asi ne,

mám rodinu a cestovat nechci a nemohu. Opět rozhodnuto.

No..co dál... (..) *zamýšlí se*

Nevhodný chování jsme řešili asi jen jednou ale ne z mojí zkušenosti. Ale vím že si stěžovala jedna naše kandidátka a pak chtěla od nás přeobsadit. Ale to už je v dnešní době podle mě jeden případ ze sta. Lidi se dávají fakt majzla na tyhle situace.

**T: S jakým pohlavím se Vám lépe spolupracuje, jak s kandidáty tak s klienty? Vyskytují se genderové stereotypy i na této rovině?**

R: Nejde říct. Víte jaká je naše práce...moje práce..Já především hledám kvalifikované, vzdělané lidi, s potřebnými zkušenostmi, nebo například jazykovými znalostmi, případně s jiskrou a dobrými komunikačními dovednostmi. Pokud si klient vyloženě nepřeje hledat jedno či druhé pohlaví, tak se ani nezamýšlím jestli je kandidát muž nebo žena. Hledám osobnost. Hledáme osobnost...to už je takov naše..ne krédo..ale víte co myslím.

**Tazatelka: Lucie Dušková**

**Přepisovatelka: Lucie Dušková**

**Datum: 5.9. 2019**

**Místo: Praha**

**Základní identifikační údaje respondenta: Petr, 42 let, manažer v personální agentuře**

**Způsob, jakým byl navázán kontakt s respondentem: Prostřednictvím kontaktu v agentuře**

**Atmosféra rozhovoru: Uvolněná**

**T: Může podle vás headhunter ovlivnit výběr klienta? V jakých ohledech ano a v jakých ne?**

R: Jistě že ano. Je to v popisu naší práce a takto vlastně funguje personální agentura. Pokud jste ve vaší práci dobrý, máte za sebou nějaký ten rok zkušeností, tak klient ví, že svému řemeslu opravdu rozumíte a jste mistry ve svém oboru.....vybudujete si důvěru a klient vám naslouchá a nechá si radit., když tápe. My opět radíme nebo doporučujeme pakliže to tak cítíme.

**T: Může headhunter ovlivnit klientův výběr, pakliže má pocit, že klient pracuje se zažitými představami, tedy stereotypy?**

R: Přesně tak, jak jsem řekl i v tomto případě a vlastně v jakémkoliv případě, kdy víme, že klient jedná čestně, máme tu moc zasáhnout a patrně ne pouze radou.

**T: Jak myslíte ne pouze radou**

R: Jednou jsme museli zasáhnout s pomocí...no vyšší moci... kvůli nevhodnému chování na pracovišti. My jsme stále v kontaktu s našima koněma (pozn.: kandidáti které obsadí) a jedna slečna nám volala, vystrašená ....že nás prosí o radu a neví co má dělat a nechce jít na HR oddělení přímo ve firmě. Byl tam problém nějaký co bych asi nerad popisoval, ale chápete kam tím mířím.

**T: Stává se to často?**

R: Nene, zaklepu, díky bohu. Teď se to hodně uklidnilo..... asi díky té kauze....víte jak to bylo s tím Me Too a podívejte třeba na Spaceho... lidi se více bojí a to je v pořádku. (*zamračí se*)

Tuto situaci jsem řešil asi pět let zpět a vím že u nás tady řešila kolegyněka podobnou situaci. Jinak je to vyjíměčné.

**T: A jiné situace, kdy klient pracoval s nějakými zažitými představami?**

R: Co se týče nějakých přešlapů, kdy klient pracoval jak jste řekla, se stereotypy, nebo jsme právě nabyli podezření že někoho diskriminují, tak tam byla profesionální rada ...no...spíš takové upozornění...vysvětlení situace. Pakliže vycítím, že je něco..cokoliv špatně, tak mám v moci jednat.

**T: A můžete být konkrétnější?**

R: Asi vás nepřekvapí odpověď, ale bohužel si klienti diktují občas jaké pohlaví chtějí do jaké pozice. Vysvětlení k tomu vždy mají a někdy smysl dává a není to nic co by se muselo řešit, někdy je to právě už lehce za hranou. Já vím...chcete příklady.... konkrétněji se většinou jedná o problém klienta nebo spíše obavu z toho že žena půjde na mateřskou a nechá je tam ve štychu a oni budou muset rychle hledat náhradu....řekl bych že často řeší i klienti například kolektiv nebo už tu symbiózu toho týmu....ví co jim tam fungovalo před tím a ví například že v té symbióze nefungovalo vedení jednoho....nebo druhého pohlaví.....já teď vůbec nevím jestli to říkám úplně srozumitelně.

**T: Proč si myslíte že jsou na manažerské pozice více obsazováni muži?**

R: Neřekl bych že je to úplné pravidlo. Rozhodně ne už tolik jako to bývalo logicky dříve. Já obsadil a s mám v týmu spoustu schopnejch manažerek a vím že předpoklady k tomu má i bez debat žena. Problém vidím v tom, že ne každý takto může smýšlet a ano jsou i takoví zaměstnavatelé, kteří mají takovou firemní kulturu, kde mají ve vyšším menezmentu (Managementu) převážně muže. Ano..těch firem je bych řekl stále dost a to jejich firemní smýšlení může být stereotypní. Ale nepřijde mi že by byl ženám v dnešní době ten postup znemožněn. Jen stále jsou ve některých organizacích opravdu ty...nebo ta.. Kultura zakořeněná stále. Více v tom nevidím, protože.... ženy chtějí a když chtějí tak jdou opravdu vysoko.

**T: Vkládáte důvěru do žen, či mužů, když je posíláte ke klientovi na pohovor na manažerskou pozici?**

R: Záleží na mnoha faktorech. Není to vyloženě o tom jestli vkládám teď zrovna více do muže, nebo do ženy, ale vyhodnotím všechny faktory včetně ale i té firemní kultury, samozřejmě schopnosti a zkušenosti. Dle toho hodnotím. Víte...manažeři a i ty vyšší na pozice ředitelů prochází opravdu složitými a četnými koly pohovorů....vypracovávají různé případové studie, testujeme je, chodí i na testy k psychologovi...vážně moc věcí. Na základě jich vyhodnotíme a vkládáme důvěru do toho kandidáta, který je nejsilnější ve všech těchto aspektech.

**T: Měl někdy klient požadavek, že by raději na manažerskou pozici preferoval muže?**

R: Tak to asi bylo zřejmé z toho co jsem řekl..... dříve se to stávalo a viním z toho tu firemní kulturu a zakořeněnou představu některých jedinců co jsou opravdu pozadu se svým myšlením, že muž zvládne tu pozici lídra lépe než žena. Musím ale říci že už se mi to nějaký čas nestalo. Myslím že já jsem v pozici kdy by si klient vyloženě nedovolil ....nedovolil by si asi zkoušet tyhle věci.....

**T: Takže myslíte, že si za vámi netroufnou přijít s tímto požadavkem, protože ví, jak budete reagovat a že s tím máte problém?**

R: Většinou když klient přišel s tímto...ehm.. no podobným požadavkem, snažil se si to předemnou obhájit a komunikoval to se mnou velmi opatrně a ujišťoval se, že tato informace zůstane mezi námi a zdůrazňoval několi-krát slovo preference a to na základě špatných zkušeností s minulými zaměstnanci s přáním, že by se rád vyhnul komplikacím přebízení pozice v blízkém časovém horizontu.

**T: Dejme tomu, že u mladších a méně zkušených konzultantů by si ale troufnul...něříkám přímo nařídit, ale nejednal by například opatrně a zadal jim to jako úkol..jako hotovou věc?**

R: Zajímavý...ehm..asi jsem právě získal nějaký podnět od vás...že by nebylo od škody tohle probrat..

**T: Tak dobře..zpět k manažerským pozicím – obsadil jste do nich více žen, či mužů (odhadem v procentech)**

Nelze hodnotit asi. Záleží samozřejmě na firmě, oboru i filozofii firmy... já bych řekl že v posledních letech ob-  
sazují vyrovnaně.

**T: Dostávají muži stejnou mzdu jako ženy na stejné pozici?**

R: Jistě.

**T: Když se ptáte jako headhunter na platové požadavky, říkají si o vyšší mzdu muži či ženy?**

R: Řekl bych že záleží na jedinci a také na jeho předchozích zkušenostech a hlavně záleží i na výši jeho předcho-  
zích platů. Ale u například vyšších pozic se mi zdá, že muži mají tendenci jít výš a výš. Ale neříkám že se mi to u  
žen také nestalo...stejně...také tam hraje rli více faktorů.

**T: Ovlivní výběr kandidátů a přijímací proces pohlaví HR manažera/manažerky ?**

R: Ovlivní to často chování a přístup Hr manažera a manažerky...s těmi je taky obtížné pracovat, protože my  
děláme práci víceméně za ně a posíláme jim hotové celky a oni pak následně vyberou a nebo nevyberou...i na  
této rovině se stávají naschvály, ale ....není to problém na základě pohlaví ...

**T: V jakém typu firem jste se s těmito výše zmíněnými situacemi setkal?**

R: V těch firmách se špatnou firemní kulturou jimž vládnu ....ti papaláši s velkým egem a tradičním smýšle-  
ním.

**T: A byli to spíše korporátní firmy, zahraniční, české...**

R: Je to paradox, ale jsou to spíše agentury třeba...které mají to vedení stejné od samého začátku založení  
firmy...bývají převážně české, ale těžko hodnotit z mé pozice, protože my pracujeme převážně s českými fir-  
mami. Zahraniční ....tedy tam vnímám spíše ty korporáty co mají centrály a pobočky všude po světě včetně  
české republiky...tam se tyto situace dějí zřídka...ale to ais víte..jak korporáty fungují....

**T: Na jaké pracovní pozice se dle klientů, či vás více hodí ženy a na jaké muži?**

R: To kdybych jmenoval, tak bych si sám přišel že smýšlím stereotypně. Samozřejmě vás napadne a dřív by ur-  
čitě všechny napadlo k čemu můžou mít ženy, či muži blíž, ale to už neplatí bych řekl...spíš mi přijde, že jsou  
stále lidi překvapení, když se muž objeví v nějaké pozici, kterou lidi vnímají jako typicky ženskou a i naopak....  
ale nejde říct kdo se na co hodí.

**T: Jsou ještě podobné situace, či stereotypy se kterými jste se za kariéru setkali, kromě výše zmíněných?**

R: Za ty léta bych řekl že jsem se setkal s hodně situacemi, ale ty nejproblematičtější jsem asi vyčetl....ehm...spíš se setkáváte s lidmi, kteří...prostě ještě smýšlí tak že opravdu dělí ženy a muže do odlišných táborů a jak jsem řekl...jsou někteří i v šoku, když se něco vymyká z nějakého zavedené vzorce...

**T: S jakým pohlavím se Vám lépe spolupracuje, jak s kandidáty tak s klienty? Vyskytují se genderové stereotypy i na této rovině?**

R: Snažím se aby se na této rovině nevyskytovali. Spolupráce s lidmi není vždy procházka růžovým sadem a je někdy velmi vyčerpávající, ale to záleží asi na dané osobě.

**Tazatelka: Lucie Dušková**

**Přepisovatelka: Lucie Dušková**

**Datum: 6.9. 2019**

**Místo: Praha**

**Základní identifikační údaje respondenta: Matěj, 29 let, konzultant v personální agentuře**

**Způsob, jakým byl navázán kontakt s respondentem: Prostřednictvím kontaktu v agentuře**

**Atmosféra rozhovoru: Uvolněná**

**T: Může podle vás headhunter ovlivnit výběr klienta? V jakých ohledech ano a v jakých ne?**

R: Asi bych řekl že našimi...třeba doporučeními...nebo tím že občas se snažíme lobbovat za některý naše kandidáty...kvůli naší provizi..to je asi logický bych řekl... to je ovlivnit může ale i nemusí. Někdy jim třeba i radíme...hele...na tuhle pozici...to vám lidi nevezmou když to bude takhe špatně placený...

**T: Může headhunter ovlivnit klientův výběr, pakliže má pocit, že klient pracuje se zažitými představami, tedy stereotypy?**

R: No...asi jo. Ale víte kolik lidí si nenechá kecat do něčeho...když prostě jsou o něčem předsvědčený? ..Já teda nemluvím z vlastní zkušenosti, takže to se asi budete muset zeptat spíš kolegů.

**T: Proč si myslíte že jsou na manažerské pozice více obsazováni muži?**

R: Protože je jich více.... ne mužů... ale přijde mi že mě se třeba vždy hlásí víc, nebo jich víc najdu ....těch co

mají ty správný zkušenosti a předpoklady.... prostě..ehm.. mi přijde že těch manažerů mužů je víc...alespoň v mém segmentu. Ale určitě to není všude. Znam hodně manažerek.

**T: Vkládáte důvěru do žen, či mužů, když je posíláte ke klientovi na pohovor na manažerskou pozici?**

R: To nevím...to jsem takhle asi nerozlišoval.

**T: Měl někdy klient požadavek, že by raději na manažerskou pozici preferoval muže?**

R: To si nevzpomínám...nebo..ehm mě se to nestalo..ale kolegové některý to tu řešili

**T: Manažerské pozice – obsadil/a jste do nich více žen, či mužů (odhadem v procentech)**

R: Já bych řek že třeba.....noo.... 70 % mužů ...určitě s nima pracuju víc no

**T: Dostávají muži stejnou mzdu jako ženy na stejné pozici?**

R: Jo, bylo by asi trestný kdyby ne...platový podmínky jsou vždy stejný pro obě pohlaví...

**T: Když se ptáte jako headhunter na platové požadavky, říkají si o vyšší mzdu muži či ženy?**

R: Muži

**T: Ovlivní výběr kandidátů a přijímací proces pohlaví HR manažera/manažerky ?**

R: Nevím

**T: Na jaké pracovní pozice se dle klientů, či vás více hodí ženy a na jaké muži?**

R: Já si myslím že obecně muži spíš na ty fyzický práce, ale to my tady neřešíme....ženy..no těm se asi nedoepře že jsou takový pečovatelský a je jim třeba blízký sektor...já nevím... módy ? Nebo mají podle mě prostě jiný zájmy a koníčky celkově, tak to mě nepřekvapí asi...ale pozice jako pracovní to nevím. To je těžký říct...každý už se hodí na to co mu je nejbliž a je v tom dobrej a hlavně ho to baví žejo...

**T: Jsou nějaké situace, či stereotypy se kterými jste se za kariéru setkali?**

R: Spíš s nějakýma nevhodnýma poznámkama nebo narážkama, blbýma vtípama....ale i třeba názorama no... že

hele neee sem se ženská nehodí ...ale to mám spíš z odposlechu ...jestli je to to co myslíte. Už bych neřekl že je to tak horký.

**T: S jakým pohlavím se Vám lépe spolupracuje, jak s kandidáty tak s klienty? Vyskytují se genderové stereotypy i na této rovině?**

R: Spíš ne. Mě se pracuje dobře se všema.

**Tazatelka: Lucie Dušková**

**Přepisovatelka: Lucie Dušková**

**Datum: 5.9. 2019**

**Místo: Praha**

**Základní identifikační údaje respondenta: Max, 28 let, konzultant v personální agentuře**

**Způsob, jakým byl navázán kontakt s respondentem: Prostřednictvím kontaktu v agentuře**

**Atmosféra rozhovoru: Uvolněná**

**T: Může podle vás headhunter ovlivnit výběr klienta? V jakých ohledech ano a v jakých ne?**

R: O to se snažíme celou dobu... (smích) a asi ve všech ohledech, vždyť my je musíme mít trošku namotaný (smích)... to je součástí naší strategie...jsme především obchodníci, prodáváme naše kandidáty a z nich máme provize...takže ano...určitě se snažíme

**T: Může headhunter ovlivnit klientův výběr, pakliže má pocit, že klient pracuje se zažitými představami, tedy stereotypy?**

R: To samozřejmě můžeme taky, ale to je ta nepříjemná část....jako...nikomu z nás tohle není příjemné a věřte mi že se to stává mě i mým kolegům ...Ať jde o fakt hloupý názory některých a nebo i poznámky...který...no nejsou úplně košéér.

**T: A můžete být konkrétní?**



R: Tak víte co...když mi někdo řekne něco ve stylu...potřebujeme pevnou ruku a někoho kdo to tady srovná trošku....aka v jinym smyslu...chtěli prostě na pracoviště vnést chlapa. Nebo...nebo chtěli nějakého advokáta..právníka...protože řešili ve firmě nějaký průser a to bych zabíhal...ale já si udělal klasicky svůj serč (search) a posílal ty nejlepší lidi v oboru a oni si vybrali jen chlapi. Cíleně. Tak mě fakt zajímalo proč mi vyhodili z listu všechny ty skvělý právníčky...a víte co mi řekli? Že prostě v tomhle směru se HR rozhodlo že bude více důvěřovat kandidátům mužského pohlaví. Koukal jsem jak bulva.... vím že to jsme tady řešili jakože co s tím.

**T: A jak se to vyřešilo?**

R: Já jsem to předával vejš k nám...spíš jsem se chtěl poradit jestli je to v pohodě a myslím že se spojilo naše vedení s jejich...a řešili především podmínky naší vzájemné spolupráce a že tohle nejde. Nevím ale jak přesně se to dovyřešilo, protože to už řešilo vedení mezi sebou a muselo se ale i koukat do smluv

**T: Proč si myslíte že jsou na manažerské pozice více obsazováni muži?**

R: Přesně z tohodle důvodu. Některý lidi fakt přemejšlej jako nějaký misogyni, nechávaj se ovládat patriarchátem a myslí si že vládnou světu jako. Ale to není jenom u manažerskejch pozic, ale dokážu si představit že je to tam mnohem horší.

**T: Vkládáte důvěru do žen, či mužů, když je posíláte ke klientovi na pohovor na manažerskou pozici?**

R: No tak já vždycky vkládal důvěru do všech stejně, ale vidíte? Jak se to třeba může vymstít?

**T: Takže byste třeba přehodnotil?**

R: No spíš oni by měli přehodnotit a to hodně rychle... (naštvaný tón)

**T: Měl někdy klient požadavek, že by raději na manažerskou pozici preferoval muže?**

R: No jak říkam..nejen na manažerský pozice.

**T: Manažerské pozice – obsadil jste do nich více žen, či mužů (odhadem v procentech)**

R: Snažíme se stejně procento, ale stále to hraje více pro muže. Obecně bych řekl.

**T: Dostávají muži stejnou mzdu jako ženy na stejné pozici?**

R: Samosebou, jinak to opravdu nelze.

**T: Když se ptáte jako headhunter na platové požadavky, říkají si o vyšší mzdu muži či ženy?**

R: Přijde mi, že si ženy snaží číct v posledních letech o více peněz

**T: Ovlivní výběr kandidátů a přijímací proces pohlaví HR manažera/manažerky ?**

R: Hmmm...takhle..abyste pochopila..my už se známe mezi sebou s ejdžáristama, takže já přesně vím a mám natipovaný kdo komu sedne a kdo ne i co se týče povahy a bohužel i podle pohlaví. Máme tam jednu paní v HR, která je fakt alergická na hezký a mladý ženský a potopí je s radostí u pohovoru a ve finále nám je třeba ani nevezme. Jaký teda je pro mě poučení pro příště když s ní není absolutní domluva v tomhle? Pošlu jí tam radši mládence žejo. Tohle funguje i opačně. Pokud chcete uspět v tomhle, musíte mít otipovaný všechny lidi co dělají nábor.

**T: V jakém typu firem jste se s těmito situacemi setkal?**

R: Řekl bych že firma nemusí hrát roli..spíš kdo sedí v čele té firmy

**T: A konkrétněji, myslíte si že se to stává spíše v korporátech, nebo agenturách menších, nebo českých a zahraničních firmách?**

R: Jo takhle.... No..i z mých zkušeností asi ..ehm..myslím i těch co jsem se s vámi bavil, bych řekl že je vidět, že v některých korporátech mají, co se náboru týče přísná pravidla a hlavně se to pravidelně kontroluje. Řekl bych, že ty firmy mají takové pokrokovější myšlení.

*(...) přemýšlí chvíli*

Sám když se zamyslím, asi je to důvod proč je ve vedení v korporátech zastoupení žen a mužů vcelku vyrovnané. A hlavně..asi ale soudím z toho že ty špatný situace se stávají spíše v těch firmách, kde se to fakt tolik nekontroluje...což víme..to korporáty nejsou.

**T: Na jaké pracovní pozice se dle klientů, či vás více hodí ženy a na jaké muži?**

R: Podle mě...asi jste pochopila můj postoj. A podle klientů? Ehm..tak to bych řekl že jste pochopila u některých i jejich postoj. Ženy očividně nejsou v očích některých lidí důvěryhodný co se týče nějakých větších schopností... tak třeba právě v těch vyšších pozicích. Ale já fakt bych přál aby to tu jednou celý vedly ženský aby ti některý chlapi fakt sklapli. Pardon.

**T: Jsou ještě podobné situace, či stereotypy se kterými jste se za kariéru setkali, kromě výše zmíněných?**

R: Občas mě štve názory některých...přesně ty stereotypní, ale to je spíš v běžném životě asi...ne tolik v pracovním...jakože ženská patří k rodině a chlao je živitel. Třeba...já tu měl jednu kandidátku a ta byla poměrně na vysokém postu a měli dítě a její manžel byl na mateřské, protože vydělával míň a tak se rozhodli že bude na mateřské on. Ani nevíte jakej poprask to vyvolalo ale i třeba u mých kolegů a nebo třeba i u kamarádů některých...slyšela jsem názory nebo spíše vtipy že to není chlap a tak...

**T: S jakým pohlavím se Vám lépe spolupracuje, jak s kandidáty tak s klienty? Vyskytují se genderové stereotypy i na této rovině?**

R: Stereotypy ne, ale asi se mi líp pracuje s ženami.

## PŘÍLOHA 2

### Prohlášení o souhlasu

Přečetl/a jsem si uvedené informace. Zeptal/a jsem se na všechny potřebné otázky a otázky mi byly zodpovězeny. Souhlasím se svou účastí ve výzkumu.

Podpis:.....

Datum: 29. 2019

Podpis autora výzkumu:.....

Datum: 29. 2019

**Prohlášení o souhlasu**

Přečetl/a jsem si uvedené informace. Zeptal/a jsem se na všechny potřebné otázky a otázky mi byly zodpovězeny. Souhlasím se svou účastí ve výzkumu.

Podpis:  .....

Datum: 3.9.2019 .....

Podpis autora výzkumu:  .....

Datum: 3.9.2019 .....

**Prohlášení o souhlasu**

Přečetl/a jsem si uvedené informace. Zeptal/a jsem se na všechny potřebné otázky a otázky mi byly zodpovězeny. Souhlasím se svou účastí ve výzkumu.

Podpis:  .....

Datum: 3.9.2019 .....

Podpis autora výzkumu:  .....

Datum: 3.9.2019 .....

**Prohlášení o souhlasu**

Přečetl/a jsem si uvedené informace. Zeptal/a jsem se na všechny potřebné otázky a otázky mi byly zodpovězeny. Souhlasím se svou účastí ve výzkumu.

Podpis:  .....

Datum: 3.9.2019 .....

Podpis autora výzkumu:  .....

Datum: 3.9.2019 .....

**Prohlášení o souhlasu**

Přečetl/a jsem si uvedené informace. Zeptal/a jsem se na všechny potřebné otázky a otázky mi byly zodpovězeny. Souhlasím se svou účastí ve výzkumu.

Podpis: [Signature]

Datum: 5.9.2019

Podpis autora výzkumu: [Signature]

Datum: 3.9.2019

**Prohlášení o souhlasu**

Přečetl/a jsem si uvedené informace. Zeptal/a jsem se na všechny potřebné otázky a otázky mi byly zodpovězeny. Souhlasím se svou účastí ve výzkumu.

Podpis: [Signature]

Datum: 3.9.2019

Podpis autora výzkumu: [Signature]

Datum: 3.9.2019

**Prohlášení o souhlasu**

Přečetl/a jsem si uvedené informace. Zeptal/a jsem se na všechny potřebné otázky a otázky mi byly zodpovězeny. Souhlasím se svou účastí ve výzkumu.

Podpis: [Signature]

Datum: 4.9.2019

Podpis autora výzkumu: [Signature]

Datum: 4.9.2019

**Prohlášení o souhlasu**

Přečetl/a jsem si uvedené informace. Zeptal/a jsem se na všechny potřebné otázky a otázky mi byly zodpovězeny. Souhlasím se svou účastí ve výzkumu.

Podpis: [Signature]

Datum: 29.8.19

Podpis autora výzkumu: [Signature]

Datum: 29.8.2019

**Prohlášení o souhlasu**

Přečetl/a jsem si uvedené informace. Zeptal/a jsem se na všechny potřebné otázky a otázky mi byly zodpovězeny. Souhlasím se svou účastí ve výzkumu.

Podpis: [Signature]

Datum: 4.9.2019

Podpis autora výzkumu: [Signature]

Datum: 4.9.2019

**Prohlášení o souhlasu**

Přečetl/a jsem si uvedené informace. Zeptal/a jsem se na všechny potřebné otázky a otázky mi byly zodpovězeny. Souhlasím se svou účastí ve výzkumu.

Podpis: [Signature]

Datum: 5.9.2019

Podpis autora výzkumu: [Signature]

Datum: 5.9.2019