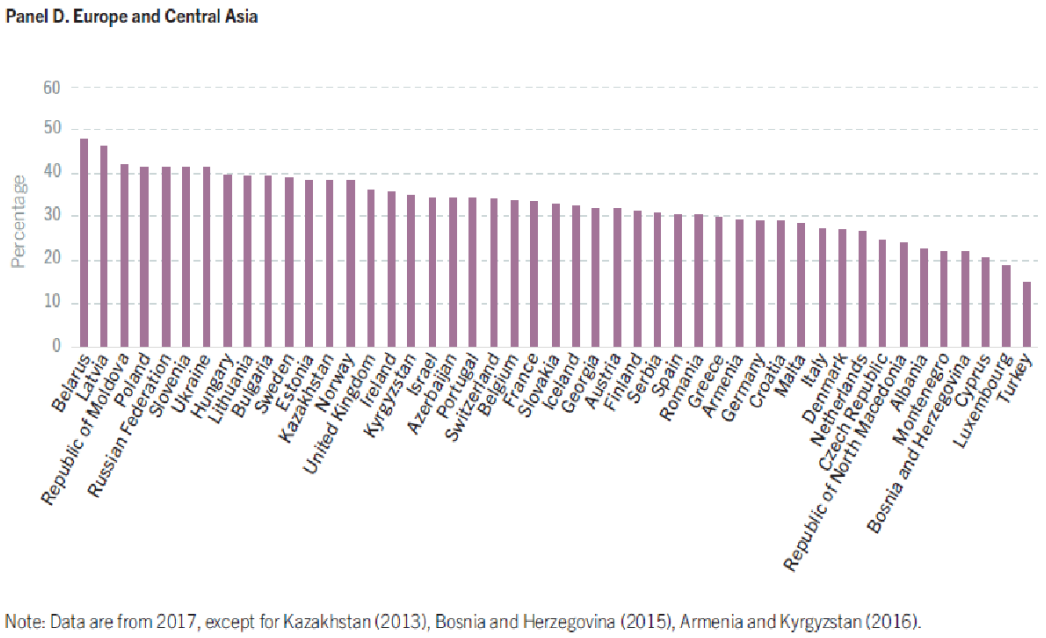
Proces vyhledávání pracovníků na vedoucí pozice: Proč jsou ženy vybírány tak zřídka?

1. **Jak se k tomu stavíme?**

Mnozí lidé si myslí, že nedostatek žen na manažerských pozicích je již minulostí. Podíváme-li se však na konkrétní údaje, je zřejmé, že podíl žen na vedoucích pozicích nedosahuje 50 % a mezi jednotlivými zeměmi je patrný významný rozdíl.

Podíl žen v manažerských funkcích v roce 2017



Note: Data are from 2017, except for Kazakhstan (2013), Bosnia and Herzegovina (2015), Armenia and Kyrgyzstan (2016).

Zdroj: Women in business and management: the business case for change / International Labour Office. - Geneva: ILO, 2019, str. 35; https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf

Při zkoumání situace v zemích Visegrádské čtyřky (V4) jsme zaznamenali značné rozdíly.

Ženy na různých úrovních řízení v zemích V4 v roce 2017 (vyjádřeno v %)

	Maďarsko	Slovensko	Česká republika	Polsko
Zaměstnanost žen na manažerských pozicích	39,4	32,8	24,6	41,3
Zaměstnanost žen ve středních a vrcholových manažerských funkcích	37,6	30,3	24,1	38,2

Zdroj: Women in Business and Management. The business case for change: Maps and charts (Mapy a grafy) https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/maps-and-charts/enhanced/WCMS_698027/lang--en/index.htm Pořízeno: 24. 2. 2021

V rámci našeho výzkumu jsme hledali odpovědi na otázky, proč je tak málo žen na řídicích pozicích a kde a jakým způsobem se ženy v procesu vyhledávání pracovníků na vedoucí pozice ztrácejí. Abychom našli odpovědi, zrealizovali jsme kvalitativní rozhovory s headhuntingovými agenturami a s osobami s rozhodovacími pravomocemi ve společnostech v zemích V4 a v Chorvatsku.

Rozdělení rozhovorů

	Headhunter	Osoba s rozhodovací pravomocí ve společnosti
Maďarsko (18)	9	9
Česko (7)	5	2
Slovensko (6)	1	5
Polsko (11)	6	5
Chorvatsko (3)	0	3
Celkem:	21	24

2. Proč nemáme více žen? Jak můžeme posílit zastoupení žen ve vrcholovém managementu?

Zkušenosti v zemích V4 se různí. Jedním z hlavních důvodů je, že Polsko má nejkratší mateřskou dovolenou (tj. 20 týdnů placené mateřské dovolené a 32 týdnů placené rodičovské dovolené) a omezený počet zařízení péče o děti (OECD, 2021).

Všichni polští i maďarští účastníci rozhovoru (headhunteři a podobně i společnosti) **se vyjádřili k omezujícím dopadům konzervativních postojů v jejich společnosti. Kromě toho** byla v těchto zemích často zmiňována otázka omezené úrovně mezikulturní otevřenosti, zatímco v Maďarsku byl zmíněn další faktor – nerovnoměrné rozdělení domácích prací a fakt, že péče o děti je v zásadě považována za doménu žen.

> *„Většina domácích prací je v podstatě povinností žen, a pokud žena převezme navíc i výchovu dětí, pak se domácí práce skutečně stanou úlohou ženy. Maďarsku také chybí infrastruktura, která by mohla ženám od některých povinností ulevit. (Maďarsko, výkonný ředitel společnosti)*

Dotazovaní přišli s nápady na řešení tohoto složitého problému, jak zvýšit procento zastoupení žen ve vrcholovém vedení. Mnozí zmínili roli institucí: **větší snahu by měly vyvinout školy**, například prostřednictvím kariérního poradenství, aby výběr povolání nebyl ovlivňován genderovými stereotypy. Mnoho nadnárodních společností upřednostňuje genderovou rozmanitost, ale **mohly by se snažit více a v časnějších fázích**, například pomáhat dívkám zvažovat kariérní možnosti již ve škole.

Velký počet respondentů **důvěřoval klasickým firemním politikám**: například vytváření **flexibilních pracovních příležitostí,** představování **životních vzorů ženám** nebo nabízení **programů pro nadané ženy.**

Mnozí maďarští respondenti tvrdili, že **se ženy zdráhají převzít práci s vysokou odpovědností.** A proto jsou to právě ženy, které je třeba školit.

Padly také názory, že důležitá jsou **vládní nařízení.** To znamená, že vláda by měla vytvářet mechanismy, které **předpokládají a prosazují rovnost mezi pohlavími.**

3. **Smlouva mezi headhunterem a klientem**

Vrcholové pozice jsou obsazovány s pomocí headhuntingových agentur (headhunterů), a to i ve společnostech, které pevně důvěřují systému obsazování pozic z vlastních zdrojů, nebo v těch, které mají vlastní personální oddělení, jež se umějí velmi dobře postarat o výběr špičkových kandidátů.

Klienti považují headhuntery za drahé, ale jsou přesvědčeni, že poskytují vysoce kvalitní služby, a očekávají, že představí kandidáty, které by sami nedokázali kontaktovat, nebo takové, které neznají a kteří jsou v organizaci noví.

Pozice headhunterů je mnohem homogennější než pozice klientů.

Headhunteři provádějí systematická vyhledávání, takže potenciálně dokážou trh zmapovat velmi dobře. Headhunter s klientem však obvykle **neuzavírá smlouvu o odměně za úspěšný výběr,** ale spíše **poskytuje záruky** ohledně vhodnosti kandidáta (obvykle na 6 měsíců nebo rok). To znamená, že pokud kandidát během této doby pozici opustí, headhunter je povinen zrealizovat další vyhledávání zdarma.

A to je **pro headhuntery silná motivace k nalezení kandidáta, který zcela jistě setrvá v organizaci klienta**, díky čemuž budou klient i kandidát až do konce záruční lhůty spokojeni. Z tohoto důvodu **není v zájmu headhuntera představovat rizikové kandidáty** (Risberg, Romani, 2021), ale zaměří se pouze na kandidáty, kteří, pokud budou vybráni, budou ve společnosti klienta rádi a klient s nimi bude spokojen. V důsledku toho jsou vybírání podobní kandidáti jako ti, kteří již jsou v organizaci úspěšní (Holgersson, 2013). I když si klient přímo vyžádá „novou krev“ nebo chce diverzifikaci vlastního talentovaného kandidáta, headhunter podstoupí co nejmenší riziko a uchazeče, kteří jsou skutečně odlišní, do užšího seznamu nezařadí.

„Není to procházka růžovou zahradou, ale velmi riskantní proces, protože nakonec je pro nás nejdůležitější, aby byly obě strany spokojené a abychom nemuseli celý proces pod zárukou realizovat znovu. V tom spočívá naše velká odpovědnost.“ (Maďarsko, žena na pozici headhuntera)

4. **Organizační kultura**

Jak headhunteři, tak odborníci společnosti považují za důležité „pocítit vzájemnou chemii“ mezi vybraným lídrem a zaměstnanci (manažery, podřízenými kandidáta). Proto je během procesu vyhledávání kandidátů nanejvýš důležitá **firemní kultura**. **Pro headhuntery je prioritou zapadnout do firemní kultury.** Kultura organizace je zřídkakdy zpochybňována, takže se snaží **najít kandidáta, který do ní zapadne a nebude ji měnit**.

V důsledku toho by headhunteři obvykle podporovali kandidátky schopné splnit kritéria stanovená muži pro muže. Často mají za to, že je **nutné ženy změnit** *(fix the women:* Ely, Meyerson, 2000), aby byly vedle mužů přijatelnější, neboť muži jim dají šanci pouze tehdy, budou-li se na příslušných pozicích chovat podobně jako muži. Přestože mnoho headhunterů a vedoucích představitelů společností (včetně mužů), se kterými jsme hovořili, kritizuje silnou mužskou kulturu ve společnostech, jsou přesvědčeni, že aby bylo možné tuto situaci změnit, musí se ženy změnit a moci tak vstupovat do řídicích pozic organizací.

5. **Firemní politika**

V organizacích většiny zemí jsou velmi rozšířené iniciativy **diverzity (rozmanitosti) a inkluze (začleňování)**. Jedním z nejsnadněji dosažitelných cílů programů diverzity je genderová rozmanitost, ale mnohé společnosti se zaměřují také na věkovou rozmanitost. A to je také důležité, protože se uvádí, že možnosti kariérního postupu se u žen začínají uzavírat ve věku 45 let. Většina z těch, kteří **rozmanitost zmiňují**, hovoří také o možné dosažitelnosti **obchodních výhod**, které rozmanitost přináší.

Americké společnosti rovněž zmiňovaly **sítě LGBTQ** a pravidelná školení pro dělnické i administrativní pozice.

Důvěra v programy rozmanitosti **se zdála být silnější v zemích nebo v sídlech organizací, kde fungovaly různé iniciativy** (např. možnost zapojení se do některé profesní organizace jako je Charta diverzity).

Headhunteři zmiňovali iniciativy D&I (diverzita a inkluze), ovšem jen z pozice těch, kteří jsou pro klienty důležití, protože s nimi žádné problémy nemají a protože při vyhledávání zaměstnanců rozmanitosti zjevně dosáhli.

Některé společnosti také uvedly, že mají vyváženou pracovní sílu, a proto si **v takovém případě nemyslí, že by se měly zabývat zajišťováním udržitelnosti.**

Několik odborníků s rozhodovací pravomocí se zúčastnilo školení na téma „nevědomé předsudky“, které bylo bez výjimky hodnoceno pozitivně. Z mezinárodní literatury nicméně vyplývá, že to samo o sobě nestačí – firma pouze odškrtává jednotlivé kroky (Noon, 2017; Williamson, Foley, 2018), aniž by to přineslo počáteční výsledky. Školení by mohlo být úspěšné, bude-li změnu a transformaci podporovat také firemní politika.

Vzácně byly uváděny **kvóty**, avšak korporátní hráči zmiňovali také příklady snah o dosažení vyváženého poměru: některé polské společnosti usilují v souvislosti s užším seznamem kandidátů o poměr 50 na 50, jde-li pohlaví a také o vybrané lídry. U většiny organizací, které mají stanovený protokol, existuje kritérium, že užší seznam musí obsahovat **alespoň jednu kandidátku**, a podle nařízení musí být během náboru přítomna alespoň jedna žena (na straně organizace).

6. **Rozdíly v zemích V4**

Největší rozdíly související s genderovými rolemi se týkají mateřství. Maďaři, Slováci a Češi byli obdobného názoru – **matky jsou v prvé řadě pečovatelky a je pro ně obtížené zároveň zvládat kariéru.** Platí to zejména v Čechách, kde bývá rodičovská dovolená zřídka kdy kratší než 2 a půl roku.

Polské ženy se vracejí z mateřské dovolené dříve, ale většinou jen kvůli nedostatku zařízení péče o děti: pracující ženy mají obvykle doma chůvy, které se o jejich děti starají. Tento systém podporuje dlouhou pracovní dobu a také služební cesty, protože není nutné se přizpůsobovat pracovní době těchto zařízení, nemluvě o absencích v případě onemocnění dítěte.

Potenciální **české kandidátky byly některými respondenty označeny za méně mobilní na pracovním trhu a méně ochotné měnit místa.** (Z hlediska mobility to platí také pro muže.) Naopak čeští kandidáti jsou považováni za mnohem pružnější ve smyslu soustředění se na svou kariéru. Mnozí také popisovali **polské kandidáty jako „lačné po pozicích“**.

7. **Prostor pro manévrování k dosažení rovnosti žen a mužů**

Zadání pro vyhledávání jsou obvykle založena na historických obchodních vztazích, takže headhunteři v mnoha případech velmi dobře chápou očekávání klienta, ale často mívají svázané ruce. Zvláště když je v daném oboru málo potenciálních kandidátek. To platí zejména pro vedoucí pozice v technologických odvětvích. Vzhledem k omezenému počtu dostupných kandidátů se mnohem častěji vracejí k již zavedeným mechanismům.

Posunu směrem k vyváženější pozici bylo často dosaženo jen teoreticky. Vyskytly se případy, kdy společnosti požadovaly, aby užší seznam kandidátů zahrnoval ženy. Jiní uváděli, že klient přímo vyžadoval vyvážený užší seznam kandidátů.

Headhunteři se ve snaze **najít dokonalé řešení snaží také rozšiřovat své obzory** a zapojují i ty, kteří původně nebyli zcela jasnými kandidáty. V ostatních případech bylo zřejmé, že společnosti i headhunteři by v tomto ohledu mohli dělat víc, zejména pokud jde o vzdělávání.

Respondenti došli ke shodnému názoru ohledně dopadu politiky týkající se péče o děti, jako je systém dlouhé rodičovské dovolené. V důsledku toho nemůžeme očekávat zapojení žen s malými dětmi do výběrových řízení na výkonné funkce.

Zdroje:

Blommaert and van der Brink (2020): Gender Equality in Appointments of Board Members: The Role of Multiple Actors and their Dynamics, *European Management Review*, 17: 633–647. DOI: 10.1111/emre.12381

Ely, R. J. and Meyerson, D. E. (2000): Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behavior*, 22**:** 103-151.

OECD (2021) Parental leave systems. *OECD Family Database*. https://www.oecd.org/els/soc/PF2_1_Parental_leave_systems.pdf, 24 February 2021

de Vries, J. A.,(2015): Champions of gender equality: Female and male executives as leaders of gender change". *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*,34: 21–36.

Doldor, E., R. Sealy and S. Vinnicombe (2016): Accidental activists: Headhunters as marginal diversity actors in institutional change towards more women on boards". *Human Resource Management Journal*, 26: 285–303.

Holgersson, C. (2013): Recruiting Managing Directors: Doing Homosociality, *Gender, Work and Organization*, 20(4): 454-466. doi:10.1111/j.1468-0432.2012.00595.x

Holgersson, C., J. Tienari, S. Meriläinen and R. Bendl, (2016): Executive search as ethnosociality: A cross-cultural comparison*". International Journal of Cross Cultural Management*, 16: 153–169.

Kelan, E. K. and P. Wratil, (2018) Post-heroic leadership, tempered radicalism and senior leaders as change agents for gender equality. *European Management Review*, 15(1): 5-18.https://doi.org/10.1111/emre.12117.

Meriläinen, S., J. Tienari and A. Valtonen, (2015) Headhunters and the 'ideal' executive body". *Organization*,22: 3–22.

Noon, M. (2018): Pointless diversity training: unconscious bias, new racism and agency, *Work, Employment and Society, 32*(1), 198-209

Risberg, A., Romani, L. (2021): Underemploying highly skilled migrants: An organizational logic protecting corporate 'normality', *Human Relations,* (author accepted manuscript)

Seierstad, C., G.Warner-Søderholm, M. Torchia andM. Huse (2017): Increasing the number of women on boards: The role of actors and processes. *Journal of Business Ethics*, 141: 289–315.

Tienari, J., S. Meriläinen, C. Holgersson and R. Bendl, (2013): And then there are none: On the exclusion of women in processes of executive search*". Gender in Management: An International Journal*, 28: 43–62.

van Hek,M. and T. van der Lippe (2019): Are female managers agents of change or cogs in the machine? An assessment with three-level manager–employee linked data. *European Sociological Review*, 35(3): 316–331.

Williamson, S., & Foley, M. (2018): Unconscious Bias Training: The 'Silver Bullet' for Gender Equity? *Australian Journal of Public Administration*, 77(3), 355-359. doi:10.1111/1467-8500.12313