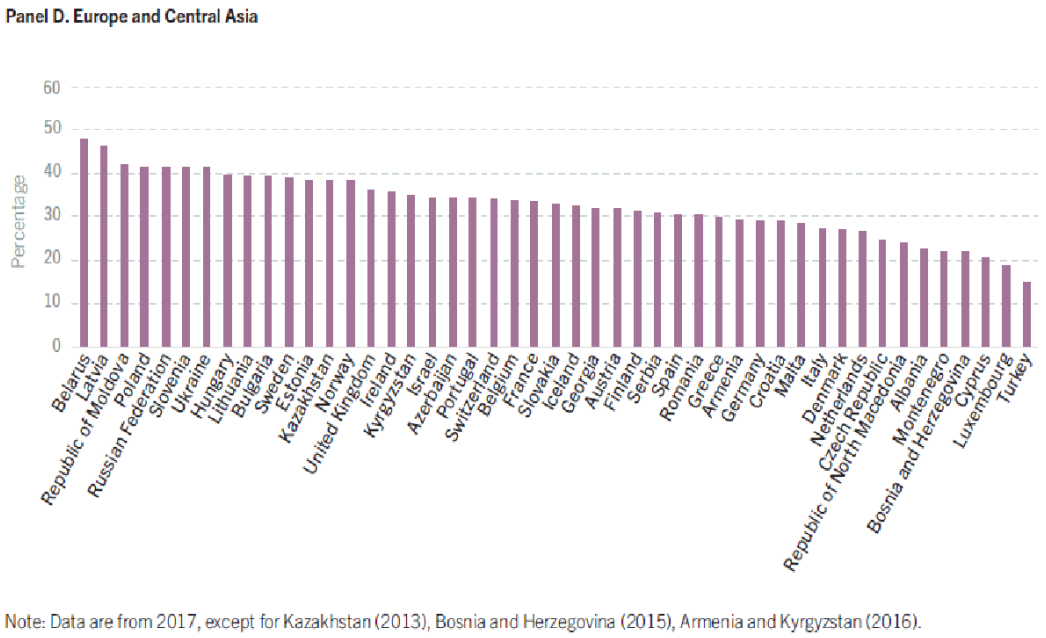
Rekrutacja kandydatów na stanowiska kierownicze: dlaczego przechodzi ją tak niewiele kobiet?

1. **Jaka jest obecna sytuacja?**

Wiele osób uważa, że niedobór kobiet na stanowiskach kierowniczych należy już do przeszłości. Jednak patrząc na dane, wyraźnie widzimy, że udział kobiet na stanowiskach kierowniczych nie sięga 50% i że zachodzą w tym względzie różnice między krajami.

Odsetek kobiet na stanowiskach kierowniczych, 2017



Źródło: Women in business and management: the business case for change / Międzynarodowa Organizacja Pracy w Genewie: ILO, 2019, s. 35; https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf

Analizując 4 kraje Grupy Wyszehradzkiej (V4), można zauważyć istotne różnice między nimi.

Kobiety na różnych szczeblach kadry kierowniczej w krajach V4, 2017 r. (%)

	Węgry	Słowacja	Czechy	Polska
Kobiety zatrudnione na stanowiskach kierowniczych	39,4	32,8	24,6	41,3
Kobiety zatrudnione w kierownictwie średniego i wyższego szczebla	37,6	30,3	24,1	38,2

Źródło: Women in business and management. The business case for change: Maps and charts https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/maps-and-charts/enhanced/WCMS_698027/lang--en/index.htm Pobrano: 24.02.2021.

W naszych badaniach próbowaliśmy ustalić, dlaczego tak niewiele kobiet pracuje na stanowiskach kierowniczych oraz gdzie i w jaki sposób kobiety nie przechodzą rekrutacji na stanowiska kierownicze. Aby odnaleźć odpowiedzi na te pytania, przeprowadziliśmy wywiady jakościowe z firmami zajmującymi się rekrutacją na stanowiska kierownicze i osobami podejmującymi decyzje w firmach w krajach V4 i Chorwacji.

Przeprowadzone wywiady

	Agencja doradztwa personalnego	Decydent w firmie
Węgry (18)	9	9
Czechy (7)	5	2
Słowacja (6)	1	5
Polska (11)	6	5
Chorwacja (3)	0	3
Razem:	21	24

2. Dlaczego nie zatrudniamy więcej kobiet? Jak możemy zwiększyć udział kobiet w kierownictwie wyższego szczebla?

Doświadczenia respondentów w poszczególnych krajach V4 różniły się. Jedną z głównych przyczyn jest najkrótszy urlop macierzyński w Polsce (20 tygodni płatnego urlopu macierzyńskiego i 32 tygodnie płatnego urlopu rodzicielskiego) oraz niewielka liczba placówek świadczących opiekę nad dziećmi w tym kraju (OECD, 2021).

Wszyscy respondenci w Polsce i na Węgrzech (zarówno agencje doradztwa personalnego, jak i pracodawcy) **zwrócili uwagę na ograniczenia wynikające z przeważającego w ich społeczeństwie konserwatywnego światopoglądu. Co więcej,** w tych krajach często wspominano kwestię ograniczonego poziomu otwartości kulturowej, przy czym na Węgrzech podawany był dodatkowy czynnik w postaci nierównego podziału obowiązków domowych, jak również to, że zajmowanie się dziećmi jest ogólnie uznawane za obowiązek kobiety.

> *„Zasadniczo większość obowiązków domowych spoczywa na kobietach, a jeśli do tego kobieta poświęca się opiece nad dziećmi, wtedy zajmowanie się domem naprawdę staje się rolą kobiety. Węgry mają też braki w infrastrukturze, która mogłaby odciążyć kobiety w niektórych obowiązkach". (prezes spółki, mężczyzna, Węgry)*

Rozmówcy przedstawili pomysły rozwiązań tego złożonego problemu, sugerując sposoby zwiększenia odsetka kobiet na stanowiskach kierowniczych wyższego szczebla. Wielu z nich mówiło o roli instytucji: **szkoły mogłoby robić więcej** w zakresie doradztwa zawodowego, aby stereotypy związane z płcią nie wpływały na wybór kariery. Wiele międzynarodowych korporacji stawia na różnorodność płci, ale **firmy mogłyby dokonać więcej na znacznie wcześniejszym etapie**, np. wskazywać uczennicom inne możliwości wyboru kariery.

Liczni respondenci ufali **klasycznym, sprawdzonym metodom stosowanym w firmach**, takim jak stwarzanie **elastycznych form zatrudnienia**, dostarczanie kobietom **wzorców do naśladowania** lub realizowanie **programów rozwijania talentów dla kobiet**.

Wielu węgierskich rozmówców sugerowało, że **kobiety niechętnie podejmują się funkcji o wysokim poziomie ryzyka,** więc to kobiety należy odpowiednio szkolić.

Sugerowano, że **obowiązujące prawo** ma istotny wpływ na sytuację. Oznacza to, że rząd powinien tworzyć mechanizmy **wymagające respektowania i egzekwowania równouprawnienia płci**.

3. Umowy między agencjami a klientami

Najwyższe stanowiska są obsadzane przy pomocy agencji doradztwa personalnego (headhunterów), nawet w firmach, w których panuje silne przekonanie o zasadności obsadzania stanowisk osobami z wewnątrz, lub w firmach posiadających działy personalne o znaczących kompetencjach w rekrutacji kandydatów na takie pozycje.

Klienci uważają, że agencje doradztwa personalnego są drogie, choć są przekonani, że świadczą usługi o wysokiej jakości i oczekują od nich rekomendowania kandydatów, których sami nie byliby w stanie pozyskać, lub kandydatów, których nie znają i którzy nie są związani z organizacją.

Agencje doradztwa personalnego cechuje bardziej spójne podejście niż ich klientów.

Firmy headhunterskie prowadzą systematyczne poszukiwania, a co za tym idzie, mają potencjalnie bardzo dobrą znajomość rynku. Jednak umowa między klientem i agencją zwykle **nie uzależnia wynagrodzenia od wyników**, zamiast tego zawiera **gwarancję**, że kandydat jest odpowiedni na dane stanowisko (zwykle na 6 miesięcy lub rok). Oznacza to, że jeśli w tym czasie kandydat odejdzie ze stanowiska, agencja musi nieodpłatnie znaleźć innego.

To decyduje o **silnej motywacji agencji headhunterskiej do znalezienia kandydata, który na pewno zachowa swoje stanowisko w firmie klienta**, gwarantując satysfakcję zarówno klienta, jak i kandydata aż do końca okresu gwarancji. Z tego powodu **w interesie agencji nie jest rekomendowanie ryzykownego kandydata** (Risberg, Romani, 2021), tylko takiego, który (jeśli zostanie wybrany) będzie zadowolony z pracy u klienta, a klient będzie zadowolony z niego. W efekcie wybiera się kandydatów tego samego typu; takich, którzy już odnoszą sukcesy w organizacji (Holgersson, 2013). Nawet jeśli klient wyraźnie sygnalizuje zapotrzebowanie na „świeżą krew" lub dywersyfikację talentów, agencja doradztwa personalnego podejmuje najmniejsze możliwe ryzyko, a kandydaci niepasujący do standardowego profilu nie trafiają na krótką listę.

„Nie wygląda to wcale różowo. Ponosimy duże ryzyko, ponieważ w ostatecznym rozrachunku najważniejsze jest to, żeby obie strony były zadowolone i żebyśmy nie musieli powtarzać całego procesu ze względu na gwarancję. Tak więc mamy w tym względzie ogromną odpowiedzialność". (headhunterka, Węgry)

4. Kultura organizacji

Zarówno agencje doradztwa personalnego, jak i specjaliści pracujący dla firm uważają, że istotna jest „chemia" między wybranym liderem a pracownikami (kierownikami, podwładnymi kandydata). Z tego względu ogromne znaczenie podczas rekrutacji kandydatów odgrywa **kultura firmy**. **Headhunterzy na pierwszym miejscu stawiają dopasowanie kandydata do pracodawcy.** Kulturę organizacji kwestionuje

się rzadko, a więc celem agencji jest **znalezienie kandydata, który będzie umiał się w nią wpasować i który nie będzie wprowadzał do niej zmian**.

Dlatego headhunterzy zwykle popierają kandydatki będące w stanie spełnić kryteria ustanowione przez mężczyzn dla mężczyzn. Często żywią przekonanie, że **kobiety muszą się zmienić** (*naprawić kobiety*: Ely, Meyerson, 2000), aby stać się akceptowalnymi kandydatkami na równi z mężczyznami i dają im szansę tylko wtedy, gdy już zachowują się podobnie do mężczyzn na stanowiskach. Chociaż wielu przedstawicieli agencji doradztwa personalnego i liderów w firmach (w tym mężczyzn), z którymi rozmawialiśmy, krytykowało silnie zmaskulinizowaną kulturę korporacyjną, uważali oni jednocześnie, że aby sytuacja uległa zmianie, zmienić muszą się kobiety, które chcą zająć stanowiska kierownicze.

5. **Polityka firmy**

Firmy w większości krajów podejmują inicjatywy promujące **różnorodność i inkluzję**. Jednym z najłatwiejszych do osiągnięcia celów programów różnorodności jest różnorodność płciowa, ale wiele firm wśród celów wymienia także zróżnicowanie wieku pracowników. Jest to również istotne, ponieważ wspomniano, że możliwości rozwoju kariery w przypadku kobiet zaczynają maleć w wieku 45 lat. Większość osób, która **mówiła o różnorodności**, wspomniała także o możliwych do uzyskania płynących z niej **korzyści ekonomicznych**.

Firmy, których siedziba podmiotu dominującego znajduje się w USA, poruszały także temat **sieci LMBTQ** oraz regularnych szkoleń dla pracowników fizycznych i umysłowych.

Zaufanie pokładane w programach promujących różnorodność **zdawało się większe w krajach, w których podejmowano inicjatywy w tym zakresie** (takie jak współpraca z profesjonalną organizacją np. przez wspieranie Karty Różnorodności) lub w firmach, których **centrala także podejmowała takie inicjatywy**.

Headhunterzy wspominali o inicjatywach różnorodności i inkluzywności, lecz mówili o nich jako o rzeczach istotnych dla klientów, gdyż sami nie mieli problemów z realizacją takich celów; widocznie agencje doradztwa personalnego potrafią uzyskać różnorodność.

Niektóre firmy wspominały także, że posiadają zrównoważoną strukturę zatrudnienia i ich **zdaniem nie muszą starać się zapewnić różnorodności**.

Niektórzy decydenci uczestniczyli w szkoleniu na temat „nieświadomych uprzedzeń"; szkolenie to oceniają bez wyjątku pozytywnie. Mimo to publikacje międzynarodowe wykazały, że takie działania są same w sobie niewystarczające, a polegają jedynie na „odhaczaniu" zadań stojących przed firmą (Noon, 2017; Williamson, Foley, 2018) bez uzyskania choćby początkowych rezultatów. Szkolenie odniosłoby swój skutek, jeśli polityka korporacji również wspierałaby zmiany i transformacje.

Rzadko wspomina się **system kwotowy**, choć decydenci w firmach podają przykłady, w których konieczne było uzyskanie wyważonych proporcji zatrudnienia: niektóre firmy w Polsce dążą do uzyskania proporcji 50% mężczyzn do 50% kobiet na krótkich listach kandydatów, jak również w zakresie wyłonionych liderów. Większość organizacji, w których obowiązuje taki protokół, wymaga, aby na krótkiej liście znalazła się **przynajmniej jedna kobieta**; istnieje także przepis, zgodnie z którym podczas rozmowy rekrutacyjnej powinna być obecna co najmniej jedna kobieta (ze strony firmy).

6. Różnice między krajami V4

Największe różnice w rolach przypisywanych do określonej płci stwierdzono w kwestii macierzyństwa. Węgrzy, Słowacy i Czesi mają zbliżone **przekonania co do tego, że matka jest najważniejszą osobą zajmującą się dzieckiem i z tego względu trudno jej pogodzić tę rolę z pracą**. Szczególnie wyraźnie widać to w Czechach, gdzie urlop macierzyński rzadko trwa krócej niż 2,5 roku.

Polki wracają wcześniej do pracy po urlopie macierzyńskim, ale w większości przypadków jedynie ze względu na brak instytucji świadczących opiekę nad dziećmi: pracujące kobiety zwykle zatrudniały w swoich domach opiekunki zajmujące się dzieckiem. Stwarza to możliwość przebywania dłużej w pracy i/lub podróży, więc nie muszą one dostosowywać się do godzin funkcjonowania instytucji świadczących opiekę, nie wspominając o ewentualnej utracie dni pracy w przypadku choroby dziecka.

Potencjalne **kandydatki wśród Czeszek są opisywane przez niektórych respondentów jako osoby mniej mobilne na rynku pracy i rzadziej zmieniające stanowiska**. (Jeśli chodzi o mobilność, obserwacja ta dotyczy także mężczyzn). Polki, w odróżnieniu od Czeszek, uważa się za bardziej elastyczne, skupione w większym stopniu na swojej karierze. Wielu rozmówców opisało **polskie kandydatki jako osoby „żądne stanowisk”**.

7. Pole manewru w zakresie egzekwowania równości płci

Zlecenia są zwykle przydzielane na podstawie wcześniejszych relacji biznesowych, więc agencje doradztwa personalnego w wielu przypadkach dość dobrze rozumieją oczekiwania swoich klientów, ale ich własne pole działania jest zwykle ograniczone. Jest tak szczególnie wtedy, gdy dysponują niewielką liczbą potencjalnych kandydatek w określonej dziedzinie. Dotyczy to stanowisk kierowniczych w branży technologicznej. Przy mniejszej liczbie dostępnych kandydatów agencje częściej powracają do sprawdzonych mechanizmów.

Dążenie do bardziej równomiernej reprezentacji płci ma często charakter teoretyczny. Są sytuacje, w których firmy proszą o uwzględnienie kobiet na krótkiej liście kandydatów. Inne podkreślają, że klient wyraźnie prosi o bardziej równomierną reprezentację płci na krótkiej liście.

Headhunterzy, choć starają się odnaleźć idealne dopasowanie, **próbują także poszerzyć własne horyzonty**, uwzględniając nieoczywistych kandydatów. W innych przypadkach wyraźnie widać, że zarówno pracodawca, jak i agencja doradztwa personalnego mogli bardziej się postarać, szczególnie w zakresie edukacji.

Jeśli chodzi o wpływ polityki dotyczącej opieki nad dziećmi, np. systemu długich urlopów rodzicielskich, respondenci byli zgodni. Dlatego nie możemy oczekiwać, że kobiety z małymi dziećmi trafią do puli kandydatów na stanowiska kierownicze.

Źródła:

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