



# Kobiety i mężczyźni w procesie zatrudniania – opinie osób rekrutujących

MAGDALENA POKRYWA  
UNIWERSYTET RZESZOWSKI

## Abstrakt

Z jednej strony rekrutacja jest praktyką organizacyjną mającą wyraźnie użyteczny charakter, z drugiej zaś odbywa się ona w organizacjach, które są wytworami kultury przesiąkniętymi dominacją władzy i relacjami płci. Poszukiwanie pracowników, oczekiwania kierowane w stosunku do nich, ocena ich kompetencji, cech, umiejętności, zachowania itp. są w dużej mierze realizowane poprzez konteksty społeczno-kulturowe. Osoby działające w tych kontekstach automatycznie klasyfikują innych według płci, co w połączeniu z funkcjonującymi stereotypami jest podstawową przyczyną nierówności płci w sferze zawodowej. Celem niniejszego artykułu jest charakterystyka postrzegania kobiet i mężczyzn przez osoby odpowiedzialne za pozyskiwanie pracowników do organizacji oraz przekładanie tej percepcji na praktykę działania związanego z procesem zatrudniania. W artykule przedstawiono wyniki badań własnych Autorki, które miały charakter jakościowy i zostały zrealizowane za pomocą indywidualnych wywiadów pogłębionych wśród osób odpowiedzialnych za proces naboru pracowników do organizacji (czyli: pracodawców, przedstawicieli agencji odpowiedzialnych za rekrutację w organizacji, przedstawicieli działów personalnych lub innych odpowiedzialnych w danej jednostce za zatrudnianie pracowników). Starano się uzyskać odpowiedzi na pytania odnoszące się do postrzeganych przez nich przyczyn segregacji zawodowej, cech pracowników, CV oraz autoprezentacji kobiet i mężczyzn podczas rozmów kwalifikacyjnych. Ważnym elementem badania było także poznanie opinii osób odpowiedzialnych za zatrudnianie na temat wpływu sytuacji rodzinnej aplikujących na ich ocenę jako potencjalnych pracowników.

## Słowa kluczowe:

kobiety, mężczyźni, płć społeczno-kulturowa, rekrutacja, selekcja, proces zatrudniania.

## Wprowadzenie

Rozwój, skuteczność i efektywność organizacji są uzależnione nie tylko od jej kapitału ekonomicznego lub technologii, ale przede wszystkim od zorganizowanego i dobrze wykwalifikowanego zespołu pracowników (Nejman i Kawecka-Endler, 2013, s. 101). Ludzie stanowią ważny i wartościowy zasób jakim dysponuje organizacja, wobec tego w ramach każdej z nich starannie poszukuje się odpowiednich pracowników i inwestuje w ich rozwój (Wyrwicka, 2011, s. 33). Starannemu doborowi pracowników przypisuje się duże znaczenie, gdyż decyduje on w dużej mierze o rozwoju organizacji, jej efektywności i konkurencyjności na rynku (Wallis, 2019, s. 159). Dobór personelu składa się z trzech kluczowych etapów: rekrutacji, selekcji oraz wprowadzenia do pracy (Listwan i Kawka, 2010, s. 80). Rekrutacja w węższym ujęciu obejmuje działania na rynku pracy ukierunkowane na poinformowanie potencjalnych kandydatów o organizacji i warunkach uczestnictwa oraz wytworzenie pozytywnych postaw u potencjalnych kandydatów i chęci zatrudnienia (Kostera i Kownacki, 2001, s. 410). Selekcja jest natomiast procesem dotyczącym podejmowania decyzji o wyborze kandydata i jest głównie związana z narzędziami i metodami oceny. Wśród metod selekcyjnych wyróżnia się na ogół: analizę dokumentów (przede wszystkim CV i listu motywacyjnego), rozmowy kwalifikacyjne, testy psychologiczne i wiedzy, itp. (Igielski, 2018, s. 157–158). Niekiedy całościowy proces prowadzący do zatrudnienia pracownika określany jest mianem rekrutacji, w którym selekcja jest jednym z etapów. Rekrutacja jest wówczas pojęciem szerszym oznaczającym przyjmowanie nowych pracowników, który obejmuje procesy z nim związane (od przygotowania ogłoszeń/informacji po formalne przyjęcie do pracy) (Baczyńska i Kosy, 2009, s. 14). W niniejszym artykule, używając

określenia rekrutacja, Autorka ma na myśli szerszą definicję, w której selekcja rozumiana jest jako część procesu rekrutacji, a sama rekrutacja jest tożsama z pojęciem naboru, czy też procesu zatrudniania.

Rekrutacja jest postrzegana jako zestaw praktyk organizacyjnych, które z jednej strony mają wyraźnie użyteczny charakter, z drugiej zaś są areną, na której realizowane są wartości i konflikty między wartościami a tożsamościami grup (Evans, 1995, s. 263). Proces zatrudniania zazwyczaj obejmuje dwie strony: osobę reprezentującą organizację poszukującą pracownika (rekrutera, selektonera, przedstawiciela działu kadr, pracodawcę, itp.) oraz osobę aplikującą, czyli ubiegającą się o zatrudnienie. Płeć wpływa na proces zatrudniania, kiedy aplikujące kobiety i mężczyźni lub oceniające ich osoby (płci męskiej lub żeńskiej) różnią się pod względem ich reakcji na drugą stronę procesu lub jakiś jego aspekt. Płeć może więc wpłynąć na: 1) reakcje osób reprezentujących organizację poszukującą pracowników (np. ich postawy, postrzeganie, oczekiwania, zachowania w stosunku do osób aplikujących) oraz 2) reakcje osób aplikujących na osoby oceniające ich kandydaturę, organizację lub ofertę pracy (Powell, 1987, s. 734). Poszukiwanie pracy, zatrudnianie, rozwój umiejętności zawodowych, ocena wydajności pracy i oczekiwania w stosunku do pracowników, codzienne życie zawodowe, itp. są w dużej mierze realizowane poprzez konteksty społeczno-kulturowe. Osoby działające w tych kontekstach automatycznie klasyfikują innych według płci, co w połączeniu z funkcjonującymi stereotypami jest podstawową przyczyną nierówności płci w sferze zawodowej (Blair i Banaji 1996; Reskin i McBrier, 2000; Ridgeway, 2006). Organizacje to bowiem wytwory kultury, które są przeniknięte dominacją władzy w strukturze społecznej i relacjami płci (Kamińska-Berezowska, 2013, s. 22). Badania relacji między płciami w organizacjach wskazują na niekorzystną

pozycję kobiet (m.in. Aslund i Skans, 2012; Becker, Fernandes i Weichselbaumer, 2019; Biernat i Kobryniewicz, 1997; Boldry, Wood i Kashy, 2001; Cejka i Eagly, 1999; Correll, Benard i Paik, 2007; Gatrell, Cooper i Kossek, 2017; Heilman, 2001; Heilman i Okimoto, 2007; Jones, 1998; Kugelberg, 2006; Martell, 1991; Ng i Sears, 2017; Ridgeway 2006; Warzecha, 2014).

Celem niniejszego artykułu jest charakterystyka postrzegania kobiet i mężczyzn przez osoby odpowiedzialne za pozyskiwanie pracowników do organizacji oraz przekładanie tej percepcji na praktykę działania związanego z procesem rekrutacji. Pierwsza wprowadzająca część opracowania powstała na podstawie analizy literatury (w tym materiałów źródłowych zawartych w bazie EBSCO). W drugiej części zaprezentowano wyniki badań jakościowych, w których materiał źródłowy został zgrupowany za pomocą techniki indywidualnych wywiadów pogłębionych.

## Aktualny stan opracowania tematyki w literaturze

Aktualne publikacje dotyczące rekrutacji kobiet i mężczyzn można podzielić na kilka grup. Pierwsza, stosunkowo liczna grupa badań, dotyczy stereotypowego postrzegania ról kobiecych i męskich. W tej kategorii analiz mieszczą się publikacje dotyczące:

1. przypisywania kobietom i mężczyznom zawodów, stanowisk oraz cech właściwych dla ich płci społeczno-kulturowej (m.in. Biernat i Kobryniewicz, 1997; Martell, 1991; Cejka i Eagly, 1999; Correll i in., 2007; Kugelberg, 2006; Ridgeway 2006);
2. przekonania niektórych osób o niższym poziomie kompetencji kobiet niż mężczyzn, zwłaszcza w zawodach i na stanowiskach (wyższego szczebla) stereotypowo przypisywanych mężczyznom (m.in. Biernat i Kobryniewicz, 1997; Boldry i in., 2001; Heilman, 2001);

3. oczekiwania i przypisywania zachowania zgodnego ze stereotypem ich płci osobom ubiegającym się o zatrudnienie (m.in. Biernat, 2003; Isaac, Lee i Carnes, 2009);
4. negatywnego postrzegania i oceny kobiet, które posiadają kompetencje i cechy przynależne stereotypowo do płci męskiej, ze względu na naruszanie norm nakazowych dotyczących zachowań kobiet (m.in. Heilman i Okimoto, 2007; Heilman i Saruwatari, 1979; Wicks i Bradshaw, 1999).

Badania empiryczne podejmowane w zakresie tej tematyki wykazały, że płeć osoby aplikującej oraz stereotypy płci jakie posiadają osoby ją oceniające mają duży wpływ na szanse kandydatów i kandydatek na ich zatrudnienie lub awans (Bertrand i Mullainathan, 2004; Edin i Lagerstrom, 2006; Greenwald i Banaji, 1995).

Drugą grupą badań dotyczącą kobiet i mężczyzn w procesie zatrudniania są te związane z analizą i oceną CV. Badania skupiające się głównie na etapie selekcji CV kandydatów są istotne ze względu na fakt, że recenzje CV są powszechną praktyką pozwalającą na wstępną ocenę aplikujących przed zainwestowaniem w droższe środki selekcji (np. rozmowy kwalifikacyjne) (Cole, Feild, Giles, 2004, s. 597). Badania społeczne dowodzą, że płeć kandydata może wpływać na podejmowanie decyzji przez osobę dokonującą oceny CV (Aslund i Skans, 2012; Petit, 2007; Powell, Butterfield, i Parent, 2002; Steinpreis, Anders i Ritzje, 1999). Wpływ ten zazwyczaj ma negatywny charakter w przypadku kobiet. Mężczyznom bowiem łatwiej jest niż kobietom o identycznych kwalifikacjach (takim samym CV) zostać zaproszonym na rozmowę kwalifikacyjną lub uzyskać zatrudnienie (Bertrand i Mullainathan, 2004; Isaac i in., 2009). Badania w tej kategorii skupiają się także na wpływie płci oceniających (rekrutujących osób) na szanse aplikujących kobiet i mężczyzn na uzyskanie zatrudnienia lub zaproszenia do dalszego etapu procesu.

Wyniki analizy danych wskazują promęskie uprzedzenie ze strony oceniających płci męskiej w tzw. zawodach mieszanych (czyli takich bez znacznej dominacji jednej z płci) (Erlandsson, 2019, s. 239).

Kategoria badań dotycząca oceny kobiet i mężczyzn w procesie rozmowy kwalifikacyjnej skupia się na ogół na ocenie cech i zachowań aplikantów przez osoby selekcyjne. Opublikowane wyniki badań wskazują, że aplikujący są wyżej oceniani, jeśli zachowują się zgodnie z przyjemnym stereotypem. Kobiety, które podczas rozmowy kwalifikacyjnej podkreślają swoją pokorność i uległość (submisyjność) w stosunku do rozmówcy, mają większe szanse na zatrudnienie niż te, które wykazują bardziej dominującą postawę (Warzecha, 2014). Natomiast kobiety, które wyrażały gniew, zdecydowanie, złość lub znaczną pewność siebie, były negatywnie postrzegane przez osoby odpowiedzialne za selekcję (Brescoll i Uhlmann, 2008; Isaac i in., 2009). Są one w ten sposób sankcjonowane społecznie za swoje „niekobiece” zachowanie (Heilman i Okimoto, 2007; Rudman i Glick, 2001).

Stosunkowo liczną grupą badań dotyczącą zatrudniania kobiet i mężczyzn są te związane z obowiązkami domowymi i rodzicielskimi oraz ich wpływem na ocenę potencjalnego pracownika/pracownicy. Badania dowodzą, że płeć może tu mieć duże znaczenie, jeśli osoby uczestniczące w procesie zatrudniania biorą pod uwagę rzeczywiste lub też tylko hipotetyczne posiadanie rodziny i mają określoną opinię na temat orientacji zawodowej zamężnych (czy też nie) kobiet. Wśród tej kategorii badań dominują te dotyczące wpływu posiadania dzieci na szanse zatrudnienia i/ lub awansu kobiet i mężczyzn. Wyniki badań wskazują, że oceniając materiały aplikacyjne, osoby odpowiedzialne za decyzje o zatrudnieniu są stronnicze ze względu na płeć aplikującego i jego status rodzicielski. Co istotne matki były gorzej oceniane – przypisywano im niższe

kompetencje i zalecano niższą pensję początkową. Mężczyźni nie byli karani za to, że byli rodzicami, a czasem z tego statusu korzystali (Blair-Loy, 2003; Correll i in., 2007; Cuddy, Fiske i Glick 2004; Etaugh i Folger, 1998; Fuegen, Biernat, Haines i Deaux, 2004). Kolejną grupą badań powiązaną z zatrudnianiem i sferą prywatną są te związane z występowaniem (lub nie) tzw. „kary za macierzyństwo” (ang. *motherhood wage penalty*) poprzez niższe płace przyznawane matkom (Budig i Hodges, 2010). Badania w tym zakresie dotyczą także określania prawdopodobieństwa uzyskania nowego zatrudnienia lub awansu osób różnej płci i o różnych statusach rodzicielskich. Wyniki analizy sugerują występowanie uprzedzeń wobec matek (ale nie ojców) w zakresie oceny ich kompetencji, zaangażowania w pracę, dążenia do osiągnięć, niezawodności. Uprzedzenia te mogą ograniczać szanse matek na uzyskanie zatrudnienia lub brak rekomendacji ich kandydatury do awansu (Frodermann i Muller, 2019; Heilman i Okimoto, 2008). Co istotne analiza wpływu sfery rodzicielskiej na zatrudnianie skupia się nie tylko na realnym macierzyństwie, ale także tym domniemanym. Badania realizowane zgodnie z koncepcją matczynego (lub reprodukcyjnego) ciała kobiety (ang. *maternal (or reproductive) female body*) dowodzą, że pracodawcy skupiają się często nie tylko na faktycznym macierzyństwie potencjalnych pracowniczek, ale także na tym potencjalnym (Gatrell i in., 2017). Z perspektywy pracodawcy kobiety w wieku rozrodczym są po prostu „zagrożone” ciążą i postrzegane przez pryzmat potencjalnej lub faktycznej roli matki (Becker i in., 2019, s. 149).

Wyżej wymienione badania wskazują na niesprawiedliwe i stereotypowe traktowanie kobiet w procesie zatrudniania, które wynika z szerszego tła kulturowego. Kategoryzacja oparta na płci stanowi bowiem podstawę organizacyjną większości głównych instytucji i wpływa na wszystkie sfery życia (Epstein,

2007, s. 1). Płeć jest podstawową ramą kulturową do koordynowania zachowań poprzez powiązanie przynależności do określonej kategorii z szeroko rozpowszechnionymi przekonaniami kulturowymi na temat tego, jak ludzie w jednej kategorii prawdopodobnie zachowują się w porównaniu do osób z kontrastowej kategorii (Ridgeway, 2009, s. 148). Rozróżnienie między kobietami i mężczyznami jest praktycznie zawsze jedną z podstawowych zasad organizacji systemu społecznego. Kiedy ludzie w sytuacjach społecznych różnią się kategorią płci, przekonania kulturowe na temat płci stają się istotne i mają wymierny wpływ na zachowania i osądy, chyba że coś innego je unieważnia (Ridgeway, 2009, s. 151). Podział ludzi na różnych ze względu na płeć bardzo rzadko kiedy ma charakter neutralny. Prowadzi on zazwyczaj do formułowania zestawu oczekiwań społecznych względem kobiet i mężczyzn oraz ich odpowiednich zachowań, ról, podejmowanych czynności itp. (Pankowska, 2005, s. 16). Nierówności związane z płcią połączone są z wieloma procesami, które w dużej mierze wynikają z głęboko zakorzenionej roli płci, która jest podstawą organizacji relacji społecznych między jednostkami oraz ze stereotypów i uprzedzeń poznawczych wynikających z tej roli (Ridgeway, 2006, s. 265).

### Metoda badawcza

Celem zrealizowanych badań jest charakterystyka postrzegania kobiet i mężczyzn przez osoby odpowiedzialne za pozyskiwanie pracowników do organizacji oraz przekładanie tej percepcji na praktykę działania związanego z procesem zatrudniania. Istotną kwestią jest więc rozpoznanie uwarunkowań procesu rekrutacji ze względu na płeć społeczno-kulturową jej uczestników.

Pytania badawcze, na które m.in. poszukiwano odpowiedzi podczas realizacji badania brzmią następująco:

1. Jakie, zdaniem badanych osób odpowiedzialnych za proces zatrudniania, są przyczyny segregacji płciowej na rynku pracy?
2. W jakim zakresie, zdaniem rekruterów, przedkładane CV kobiet i mężczyzn różnią się między sobą ze względu na płeć aplikującego?
3. Jakie różnice w autoprezentacji kobiet i mężczyzn ubiegających się o pracę zauważają osoby odpowiedzialne za proces rekrutacyjny w organizacjach?
4. Jak sytuacja rodzinna aplikujących kobiet i mężczyzn wpływa na postrzeganie ich przez osoby rekrutujące?

Do realizacji badań zastosowano metodę jakościową. Badania jakościowe mają na celu opis, interpretację oraz wyjaśnienie zjawisk społecznych z perspektywy „wewnętrznej” poprzez analizę doświadczenia jednostek i grup (Flick, 2011, s. 13). Podejmując badania jakościowe, badacz stara się zrozumieć zachowania, instytucje i organizacje, poznając zaangażowane w nie osoby, ich wartości, emocje, postawy, przekonania i opinie (Frankfort-Nachmias i Nachmias, 2001, s. 298). Badanie oparto na paradygmacie interpretatywno-symbolicznym, który zakłada, że świat jest społecznie konstruowany i nie ma dostępu do obiektywnej prawdy i zewnętrznej rzeczywistości. Zadaniem badacza jest więc pokazanie konstruowanego, stworzonego obrazu świata i jego interpretacji (Kostera, 1996). W procesie badawczym wykorzystano technikę indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI), która opiera się na interakcji między prowadzącym i rozmówcą, podczas której poruszane są określone celem badania tematy (Babbie, 2008, s. 327). Technika ta pozwala podjąć próbę zrozumienia świata z punktu widzenia podmiotów badań poprzez rozwinięcie sensu przeżyć ludzi, aby odkryć przeżywany przez nich świat (Kvale, 2004, s. 13). Zastosowanie techniki IDI pozwoliło na swobodne wypowiedzi badanych

i wniknięcie w odczuwane przez nich motywy działań oraz związane z nimi przekonania i wartości. Taki stan rzeczy doprowadził do uzyskania bogatego, obszernego materiału badawczego, który trudno byłoby zdobyć stosując inne metody i techniki badawcze. W trakcie wywiadów posługiwano się scenariuszem/ listą dyspozycji, który zogniskowany był na problemie zatrudniania pracowników ze szczególnym uwzględnieniem płci. Scenariusz wywiadu pozostawał jednak otwarty na różne zmiany, dygresje czy też sugestie. W badaniach jakościowych głos badanych, czyli aktorów społecznych, powinien być mocno zaakcentowany w tekście poprzez cytaty wypowiedzi, które uprawomocniają naukowo i realistycznie analizę oraz rzetelnie przedstawiają badany teren (Kostera, Kociatkiewicz, 2014, s. 15).

Indywidualne wywiady pogłębione zrealizowano wśród 25 osób odpowiedzialnych za proces zatrudniania/naboru pracowników do organizacji, czyli: przedstawicieli agencji odpowiedzialnych za rekrutację w organizacji (organizacje zewnętrzne), pracodawców, przedstawicieli działów personalnych lub innych odpowiedzialnych w danej jednostce za zatrudnianie pracowników. Dobór uczestników do badań miał charakter celowy i uwzględniał takie cechy badanych jak: płeć, reprezentowana branża oraz wielkość firmy. Dobór osób do badania przeprowadzono zgodnie z zasadą maksymalnego zróżnicowania przypadków, czyli poszukiwaniu wielu różniących się od siebie jednostek analizy (w tym przypadku płeć, branża, wielkość organizacji), co umożliwić ma identyfikację istotnych, wspólnych wzorów zjawisk, które ujawniają się mimo zróżnicowania przypadków.

### Przyczyny segregacji płciowej na rynku pracy w opinii osób odpowiedzialnych za zatrudnianie

Badane osoby odpowiedzialne za proces zatrudniania wskazują na zauważalną segregację horyzontalną na rynku pracy ze względu na płeć, jednak źródła takiego zjawiska upatrują w różnych czynnikach. Niektórzy rozmówcy podkreślają, że w społecznej świadomości wciąż istnieją zawody, które uważa się za właściwe niemal tylko dla jednej płci. Rekruterzy wskazują, że na niektóre stanowiska pracy ogłaszane przez nich aplikują osoby wyłącznie jednej płci (np. na stanowiska związane z pracą biurową aplikują niemal wyłącznie kobiety, a na te związane z pracami technicznymi takimi jak np. operator wózków widłowych – wyłącznie mężczyźni). Część osób związanych z rekrutacją wskazuje, że taki podział uwarunkowany jest przede wszystkim procesem socjalizacji do ról płciowych oraz funkcjonującymi stereotypami płci: (...) *To, co mamy w dorosłym życiu jest efektem tego, co nam wpajano jako dzieciom* (w01). Wybory edukacyjne oraz zawodowe kobiet i mężczyzn, zdaniem niektórych badanych, podyktowane są w dużej mierze wpływem społecznym, oczekiwaniami społecznymi kierowanymi do każdej z płci, panującymi normami i nakładanymi rolami społecznymi. Taką opinię wyrażają głównie kobiety-rekruterki. Niektórzy badani zaś bardziej przychylają się do opinii o występowaniu pewnych „wrodzonych” predyspozycji i umiejętności kobiet i mężczyzn, które w rezultacie doprowadzają do nadreprezentacji kobiet lub mężczyzn w określonych zawodach i branżach. U niektórych mężczyzn-rekruterów pojawiają się opinie o „naturalnym” podziale pewnych zawodów na męskie i kobiece, który jest związany nie tyle z socjalizowanymi rolami, co z „powołaniem” uwarunkowanym ich zdaniem przede wszystkim biologicznie. Kobietom przypisują oni biologiczne predyspozycje do

wykonania zawodu pielęgniarki, opiekunki w przedszkolu, nauczycielki, natomiast niechętnie widzą w tej roli płeć męską. Z kolei kobiety, w ich opinii, nie powinny podejmować się zadań stereotypowo przypisanych do mężczyzn np. naprawa samochodów, mechanika: (...) *Nie wyobrażam sobie, że jadę z samochodem do mechanika i samochód mi naprawia kobieta. Chociaż znam kobiety, które coś tam sobie lubią przy samochodzie same pogrzebać. Zdaje mi się, że jest pewna część zawodów, w których lepiej znajdują się kobiety np. nauczycielki, a są zawody, które lepiej wykonują mężczyźni* (w10). Prace uznawane za opiekuńcze, wymagające empatii i utrzymywania relacji z dziećmi (np. opieka przedszkolna) lub bezpośredniej pomocy osobom chorym (pielęgniarstwo), zdaniem niektórych badanych mężczyzn nie są odpowiednie dla płci męskiej, a chęć pełnienia takich ról zawodowych przez osoby tej płci wywołuje u nich nawet zaniepokojenie: (...) *Bałbym się dać dziecko do przedszkola, gdzie facet jest opiekunem. Bo była taka akcja w naszym mieście, że jest przedszkole, w którym pan jest opiekunem i wiem, że kontrowersje były wokół tego czy on, aby na pewno jest normalny. Dla mnie osobiście to pewnie by spowodowało, że ja bym nie oddał tam dziecka* (w13). Co istotne badani wyrażający takie opinie nie odwołują się do rzeczywistych kompetencji i kwalifikacji osób, lecz wyłącznie do ich przynależności płciowej.

Analiza wywiadów pogłębionych pod względem określeń, które były używane przez osoby rekrutujące w stosunku do kobiet i mężczyzn jako pracowników wskazała, że były one zbieżne ze stereotypami przypisywanymi każdej z płci (Deux 1984; Martell, 1991). Rekruterzy, w trakcie wywiadów opisując kobiety jako potencjalnych i rzeczywistych pracowników, używają na ogół „miękkich” określeń kojarzonych stereotypowo przede wszystkim z kobiecością. Wskazują oni, że kobiety są przede wszystkim: zorganizowane,

ciepłe, nastawione na relacje, empatyczne, skrupulatne, uczuciowe, emocjonalne, opiekuńcze, spokojne, pracowite, zorientowane na rodzinę, zorientowane na innych, cierpliwe, systematyczne, wyrozumiałe, odpowiedzialne. Mężczyzn zaś charakteryzują takimi cechami jak: zorientowani na zadania, zdecydowani, konkretni, zorientowani na liczby, twardzi, silni, ze zmysłem technicznym, kompetentni, odporni na krytykę, waleczni, wizjonerzy. Takie postrzeganie kobiet i mężczyzn i ich opis przez osoby odpowiedzialne za zatrudnianie może przekładać się na założenia, że różne rodzaje zawodów i stanowisk pasują do mężczyzn lub do kobiet (Kugelberg, 2006, s. 152) oraz na preferowanie pracowników jednej lub drugiej płci, w zależności od statusu zawodu i przypisania go do jednej z płci.

### Cv i autoprezentacja kobiet i mężczyzn w opinii rekruterów

CV stanowi na ogół pierwsze wrażenie o kandydacie i na podstawie tego wrażenia podejmowane są dalsze decyzje co do jego potencjalnego zatrudnienia lub odrzucenia. Pracodawcy używają CV jako narzędzia pozwalającego na początkowy „przesiew” osób aplikujących, ponieważ stanowi ono okazję do oceny kwalifikacji kandydatów w takich obszarach jak: edukacja, doświadczenie zawodowe, dodatkowe umiejętności (Cole, Feild i Giles, 2004, s. 597). Badane osoby odpowiedzialne za proces zatrudniania zapytano, czy ich zdaniem przedkładane przez kobiety i mężczyzn CV różnią się między sobą ze względu na płeć aplikującego. Większość badanych rekruterów zauważa takie różnice. Wskazują oni przede wszystkim na to, że ich zdaniem, kobiety bardziej dbale przygotowują CV pod względem graficznym i wizualnym oraz przedstawiają częściej bardziej rozbudowane zainteresowania niż mężczyźni (ci raczej nie przykładają wagi do tego zagadnienia lub w ogóle nie

ujmują go w CV): (...) *Różnica jest na końcu CV, gdzie zawiera się jakieś formy swojego zainteresowania, styl życia czy zainteresowanie kulturą, czy jakimś kółkiem zainteresowania. To tutaj jest różnica pomiędzy CV mężczyzn, a CV kobiet. Kobiety się też bardziej przykładają do przygotowania CV (w10). Rozmówcy wskazują, że ich zdaniem mężczyźni przedkładają krótsze CV, bardziej zwarte, choć jak niektórzy zauważają z większym skupieniem na konkretnych umiejętnościach. Zdaniem badanych różnice w zawartości CV ze względu na płeć dostrzegalne są przede wszystkim przy aplikowaniu na stanowiska liniowe, niższego szczebla. Kobiety aplikujące na te stanowiska, zdaniem rozmówców, wydają się przykładac większą uwagę do poprawności przygotowanego CV niż mężczyźni: (...) *Jeśli chodzi o różnice między mężczyznami i kobietami to dostrzegam taką różnicę w ich aplikacjach, w treści CV, ale może nie tyle na stanowiska specjalistyczne jakiegoś średniego i wyższego szczebla, o ile na stanowiska niższego szczebla, na stanowiska liniowe. To tutaj jest to znacząca różnica, chodzi o jakość i przygotowanie. Jeśli chodzi o CV mężczyzn to nierzadko są błędy różnego typu, są bardzo krótkie, okresy zatrudnienia nie są dobrze widoczne, nie ma dat, często pomyłona jest chronologia. U kobiet zachowana jest chronologia, wykazana jest ciągłość doświadczenia albo, jeżeli są luki, to dana osoba jest w stanie w jakiś sposób to wytłumaczyć, nawet w tym CV. U kobiet pojawiają się dodatkowe informacje związane z umiejętnościami czy takimi kompetencjami miękkimi, natomiast u mężczyzn to się nie pojawia, jest kwestia danych osobowych i doświadczenia albo ewentualnie jakieś uprawnienia (w09). Większość badanych podkreśla, że CV kobiet i mężczyzn aplikujących na stanowiska specjalistyczne i wyższego szczebla nie różnią się na ogół między sobą ze względu na płeć osoby je przedkładającej. Co ciekawe rozmówcy zauważają dodatkową różnicę w prezentacji CV przez kobiety i mężczyzn aplikujących**

na różnego rodzaju stanowiska (ale nie wyższego szczebla). Taką różnicą wydaje się być sposób prezentacji własnej osoby na dołączonym do CV zdjęciu. Po pierwsze zdjęcie do CV zdecydowanie częściej załączają kobiety niż mężczyźni. Po drugie zdjęcia te niekiedy różnią się między sobą ze względu na ich dopasowanie do sytuacji, jaką jest ubieganie się o podjęcie zatrudnienia. Zdaniem badanych, którzy zauważają różnicę w tej kwestii, mężczyźni na ogół dołączają zdjęcie, na którym wyglądają bardzo formalnie, oficjalnie, pozując np. przy biurku, kobiety zaś niekiedy prezentują się w mniej formalnym otoczeniu i pozach: (...) *Ostatnio, co dotyczy kobiet, to zdjęcia, jakie są umieszczane, i to nawet przez osoby, które ukończyły zarządzanie zasobami ludzkimi, są to tzw. „dzióbki”. Mężczyźni, jeżeli robią już zdjęcia, takie ponadstandardowe, to są takie zdjęcia wyuczone, czyli siedzi przy biurku, są takie biznesowe. Natomiast dzióbki na tle ściany z kamienia w domu, to jest dla mnie po prostu niepojęte. My jednak pracujemy w firmie korporacyjnej, gdzie mamy kontakt z klientem i raczej są to stosunki formalne. I to jest taki trend ostatnich pięciu lat, że znikają zdjęcia tradycyjne, do dokumentów, a pojawiają się zdjęcia na pół strony w pozach przeróżnych, w makijażu przeróżnym (w11). Potencjalne kandydatki, które dołączają mniej formalne zdjęcia do swojego CV traktowane są przez osoby selekcjonujące jako niepoważne, niepotrafiące dostosować swojego zachowania do sytuacji, nieprofesjonalne. Precedens ten dotyczy przede wszystkim młodych kobiet i może być związany z brakiem ich doświadczenia w poruszaniu się na rynku pracy.*

Niektóre badane osoby odpowiedzialne za proces zatrudniania w organizacji wskazują także na różnice w zachowaniu kobiet i mężczyzn podczas rozmów kwalifikacyjnych. Różnice te są obserwowane przede wszystkim u osób ubiegających się o stanowiska niskiego i średniego szczebla. Z jednej strony część badanych uważa, że na ogół kobiety są lepiej

przygotowane merytorycznie do takiego spotkania niż mężczyźni (np. zasięgnęły gdzieś informacji o organizacji, w której się ubiegają o pracę i o wymogach stanowiska), artykułują także lepiej swoje wypowiedzi, przejawiają większe zainteresowanie pracą, ubierają się bardziej odpowiednio do okazji (bardziej formalnie niż mężczyźni), są opanowane podczas inscenizacji sytuacji konfliktowych: (...) *Kobiety przychodzą na rozmowy rekrutacyjne bardziej przygotowane, to jest dostrzegalne. To znaczy, weszły sobie na stronę internetową, poczytały o organizacji i znają zakres działań na stanowisku. Natomiast mężczyźni, mam wrażenie, przychodzą nieprzygotowani (w09); (...) Kobiety są bardziej przygotowane merytorycznie i bardziej przykładają wagę do artykułowania swoich wypowiedzi. Może to wynika z mojego szczęścia, że kandydaci płci męskiej tak bardziej podchodzą nieraz „na luzie” rozmów kwalifikacyjnych. Natomiast kobiety nie. Może to wynika ze stresu i bardziej są zmotywowane i bardziej są zdyscyplinowane (w10). Z drugiej zaś strony część badanych wskazuje, że mężczyźni są bardziej pewni siebie podczas rozmów kwalifikacyjnych, mniej onieśmieleni, bardziej bezpośredni. Kobiety zaś, zdaniem niektórych selekjonerów, mimo dobrego merytorycznego przygotowania są bardziej zestresowane, zdenerwowane podczas takich rozmów, mówią niepewnym, cichym głosem. Mężczyźni przejawiają także większą wiarę w swoje kompetencje, przygotowanie i adekwatność do objęcia stanowiska, o które się ubiegają. Niektórzy badani podkreślają, że czasem owa męska pewność siebie nie znajduje potwierdzenia w rzeczywistych umiejętnościach. Z kolei kobiety, zdaniem niektórych badanych, bezpodstawnie zaniżają ocenę swoich kompetencji, osiągnięć i umiejętności: (...) *Kobiety często mają tendencję tak jakby do zaniżania swoich kompetencji albo swoich osiągnięć w pracy. Nie są w stanie się przechwalać osiągnięciami, mają taki mały dystans do tego.**

*Mężczyźni nie mają z tym problemu, tylko prosto z mostu mówią, że są najlepszymi kandydatami na to stanowisko i koniec kropka (w04). W opinii niektórych selekjonerów mężczyźni i kobiety zadają także inne pytania podczas rozmów kwalifikacyjnych. Mężczyźni na ogół skupiają się na kwestii negocjacji wynagrodzenia, ewentualnie dodatkowego sprzętu firmowego, np. w postaci samochodu lub sprzętu elektronicznego lub też dodatkowej pomocy ze strony asystenta/ki. Posiadanie takich atrybutów może, ich zdaniem, stanowić o wysokim statusie ich potencjalnego stanowiska pracy. Kobiety zaś, zdaniem niektórych badanych, częściej pytają o atmosferę panującą w firmie, relacje międzypracownicze, zespół, do którego dołączają.*

Badane osoby odpowiedzialne za proces zatrudniania w organizacjach wskazują także na jeszcze jedną istotną różnicę w zachowaniach kobiet i mężczyzn podczas rozmów kwalifikacyjnych jaką jest rozmowa o wynagrodzeniu. Zdaniem znacznej części badanych pytania o tę kwestię, czy też próby negocjacji stawki wynagrodzenia są podejmowane na ogół przez mężczyzn-kandydatów, którzy często uzależniają podjęcie pracy od wysokości pensji. Kobiety zaś, zdaniem części badanych, często nie podejmują takiej dyskusji, czasami nawet proponują stawki niższe niż mężczyźni lub niż te, które rekruterzy są gotowi zaoferować. Rzadziej też negocjują warunki zatrudnienia. Zachowanie to może być związane z, obserwowanym przez niektórych badanych, niższym poziomem wiary we własne możliwości u kobiet i mniejszym przekonaniem o swoich kompetencjach. Kobiety mogą także niżej wyceniać swoją pracę, gdyż zdaniem części rozmówców, są po części świadome swojej gorszej pozycji na rynku pracy ze względu na obecną czy potencjalną sytuację rodzinną. Wolą więc zgodzić się lub zaproponować niższą stawkę wynagrodzenia w nadziei, że otrzymają pracę: (...) *Kobieta zniesie więcej*

*i zaciśnie zęby, bo boi się, że straci okazję na pracę albo będzie niewygodna, albo przez to, że ma dzieci to będzie mniej atrakcyjna pod względem dyspozycyjności (w11).*

### **Sytuacja rodzinna i jej wpływ na decyzje osób odpowiedzialnych za zatrudnianie**

Podział ról płciowych w sferze prywatnej, który wciąż w dużej mierze obarcza głównie kobiety obowiązkami domowymi spowodował, że większą wagę przywiązuje się do pracowników płci męskiej, jako tych posiadających tradycyjny status „żywiciela rodziny” i mniej zagrożonych potrzebą równowagi pomiędzy pracą a obowiązkami rodzinnymi lub opiekuńczymi (Lewis, 2001, s. 21). Badani rekruterzy mają zróżnicowane nastawienie do zadawania podczas rozmowy kwalifikacyjnej pytań o sytuację rodzinną aplikujących i ich ewentualne plany prokreacyjne. Z jednej strony niektórzy z nich przyznają, że takie pytania są przez nich wprost zadawane potencjalnym kandydatkom do pracy ze względu na obawę przed częstszą absencją i mniejszym zaangażowaniem w pracę kobiet-matek. To postrzegane napięcie między niekompatybilnym zrozumieniem ról matki i pracownika powoduje, że osoby odpowiedzialne za zatrudnianie, być może nieświadomie oczekują, że matki będą mniej kompetentne i mniej zaangażowane w swoją pracę (Blair-Loy, 2003). Z drugiej zaś strony niektórzy rozmówcy przyznają, że pytanie to należy do katalogu tzw. „pytań niedozwolonych” i nie jest ono zadawane podczas żadnych z przeprowadzanych rozmów kwalifikacyjnych, choć czasami niektórzy uczestnicy (np. przedstawiciele działów, do których mają być przejęci pracownicy) chcieliby taką informację uzyskać. Próby zadawania takiego pytania są bardzo szybko wycofywane ze względu na obawę rekruterów przed zarzutem skierowania do sądu pracy powództwa

o dyskryminację w zatrudnieniu. Część z badanych jednak przyznaje, iż mimo świadomości, że pytanie o sytuację rodzinną lub plany prokreacyjne nie powinno pojawić się w czasie rozmowy kwalifikacyjnej, jest ono zadawane w zawaolowanej formie, np. w postaci pytania o ewentualne planowane dłuższe prywatne nieobecności, możliwość znacznej dyspozycyjności itp.: (...) *Bardzo się pilnuję, żeby nie zadawać takich pytań. Ale czasami, jak mnie to nurtuje to, żeby nie zapytać wprost to krążę i krążąc, bardzo łatwo można zadać to pytanie. Chcę, żeby mi same powiedziały. Mówię kobiecie, że stanowisko będzie wymagało częstych delegacji, a może się zdarzyć, że to będą delegacje tygodniowe lub dwutygodniowe, i pytam czy pani to nie przeszkadza? Ja nie pytam o dzieci, tylko czy pani to nie przeszkadza (w12).*

Niektórzy badani rekruterzy przyznają, że ze względu na obawę przed ewentualną większą absencją kobiet w pracy w związku z ich realnymi lub domniemanymi obowiązkami domowymi i rodzicielskimi preferują oni mężczyzn w obsadzaniu wielu stanowisk pracy. I choć bezpośrednio w ogłoszeniu o pracę, czy też w wymogach rekrutacyjnych nie ma informacji o preferowanej płci (ze względu na obawę o zarzut o dyskryminacji) takie wymogi są przekazywane przez pracodawców lub kierowników działów do osób prowadzących rozmowy rekrutacyjne lub decydujących o tym, kto w takich rozmowach będzie uczestniczył. Niektórzy badani przedstawiciele działów personalnych potwierdzają, że dostają nieoficjalne wytyczne co do płci preferowanego pracownika: (...) *I też oczekiwania są do mnie takie, co prawda nigdy mi tego nikt oficjalnie nie napisze, ale nieoficjalnie powie, że tam ewentualnie dziewczynę chętnie poznają na rozmowie kwalifikacyjnej, ale zatrudnią chłopaka (w11).*

Co istotne wiele firm teoretycznie dba o to, by w ogłoszeniach o pracę, podczas rozmów kwalifikacyjnych nie pojawiały się żadne elementy, które mogłyby potencjalnych

kandydatów utwierdzić w przekonaniu, że nie są pożądanymi pracownikami ze względu na ich płeć. Problem jednak w tym, że działania te mają wymiar pozorny, tzn. są podejmowane często tylko po to, by uniknąć ewentualnych konsekwencji prawnych związanych z podejrzeniem o dyskryminację ze względu na płeć. Rzeczywiste działania i postawy osób odpowiadających za rekrutację lub ich przełożonych świadczą często o ograniczeniu jednej z płci (na ogół kobiet) w dostępie do zatrudnienia: (...) *Niedawno pracowałam w dużej firmie, gdzie rzeczywiście te kryteria płci były bardzo istotne. Oczywiście, ja nie mogłam umieścić takiej informacji w ogłoszeniu, bo byłaby to jawna dyskryminacja. Natomiast na wielu stanowiskach biurowych moi przełożeni nie chcieli zatrudniać kobiety, bo bali się, że za niedługo zajdzie w ciążę i jej nie będzie. Bardzo trudno było na nie znaleźć mężczyzn. No, ale trzeba było (w05).* Niektórzy badani, głównie Ci, którzy nie do końca zgadzali się z polityką firmy w tym zakresie, postrzegają takie działania jako dyskryminujące i niesprawiedliwe. Inni zaś uznają je za uprawnione i odpowiednie, choć nieartykułowane bezpośrednio ze względu na obawę przed ewentualnymi sankcjami prawnymi. Nieformalne wykluczanie kobiet z bycia potencjalną kandydatką do pracy nie wiąże ich z dyskryminacją ze względu na płeć, lecz uzasadniają charakterystyką stanowiska, choć jego opis nie obejmuje obowiązującego wykazu prac wzbronionych kobietom: (...) *Jak teraz formułuję ogłoszenia to nie piszę stanowiskami, tylko pisze pracownik produkcyjny po prostu. Zgłaszają się kobiety, ale ja im otwarcie mówię, że nie. Nie jest to żadna dyskryminacja, tylko to wynika ze specyfiki stanowiska (w11).*

Część badanych otwarcie przyznaje, że ze względu na role kobiet wyznaczane przez społeczeństwo nie są one preferowanymi pracownikami ze względu na, ich zdaniem, konkurencyjność roli żony, matki w stosunku do roli pracownika. Potencjalni pracodawcy

często też podkreślają, że w ich opinii kobiety priorytetowo będą skupiać się na roli matki, rolę zawodową będą zaś traktować drugorzędnie, co może powodować ich niższe zaangażowanie i efektywność. Społeczna rola ojca, zdaniem rozmówców, nie stoi jednak w sprzeczności z rolą zaangażowanego pracownika. W opinii części badanych rekruterów, o ile rola matki jest konkurencyjna w stosunku do roli pracowniczej, o tyle rola ojca jest do niej raczej rolą komplementarną: (...) *Jak mamy w procesie rekrutacji kobietę i mężczyznę i podobny status, jeśli chodzi o dzieci, to pewnie bardziej się będziemy skłaniać ku zatrudnieniu mężczyzny, bo ta kobieta ma taką większą pieczę nad tymi dziećmi. Jeżeli cokolwiek się dzieje to ona w pierwszym momencie do niego idzie. Chociaż nie zawsze tak jest, więc to jest bardzo indywidualne, ale generalizując, to można tutaj przyznać, że właśnie tak z kobietami jest. Więc w pierwszej kolejności mężczyźni są brani pod uwagę, jeśli chodzi o decyzję o zatrudnieniu, a w drugiej kolejności kobieta (w09).* Sytuacja rodzinna i liczba posiadanych dzieci może wpływać na decyzję o zatrudnieniu (lub nie) kobiet. Badane osoby odpowiedzialne za proces zatrudniania wskazują, że kandydatki posiadające starsze dzieci lub bezdziejne są bardziej preferowane niż te bardziej obciążone obowiązkami rodzicielskimi. Liczba posiadanych dzieci lub ich wiek wydają się jednak nie mieć znaczenia w przypadku kandydatów płci męskiej: (...) *Jeżeli mieliśmy do wyboru dwie kandydatki, które posiadały takie same kwalifikacje, ale jedna była matką trójki dzieci, a druga dzieci nie miała, to zdecydowane wybieraliśmy tę, która nie miała dzieci. W przypadku mężczyzn liczba dzieci nie ma znaczenia (w01).* Co istotne nie tylko rzeczywiste posiadanie dzieci stawia kobiety w gorszej sytuacji w procesie rekrutacji i selekcji. Niektóre badane osoby odpowiedzialne za proces zatrudniania w organizacji traktują kobiety-kandydatki jako potencjalne matki. Zgodnie z koncepcją matczynej (lub

reprodukcyjnego) ciała kobiety (ang. *maternal (or reproductive) female body*) (Gatrell i in., 2017) oceniają one kandydatki, skupiając się przede wszystkim na ich potencjalnym (lub faktycznym) macierzyństwie. Kobieta bowiem, ich zdaniem, jeśli już nie jest matką, to jest „zagrożona macierzyństwem” i ewentualnymi konsekwencjami z nim związanymi dla pracodawcy: (...) *Dla mnie, jeśli szkolę pracownika i jest to kobieta, to ona pewnie po dwóch-trzech latach zajdzie w ciążę, to dla mnie jest to minusem, że muszę zastąpić inną osobą na ten czas i szkolić nową osobę. Uważam, że każda kobieta ma do tego prawo, cieszę się, że ludzie się pobierają i mają dzieci, to jak najbardziej. Jednak od razu mówię, że pod tym względem faceci są lepsi, dlatego że rzadziej biorą te urlopy ojcowskie (w07)*. Niektóre badane osoby odpowiedzialne za proces zatrudniania w firmach przemysłowych przyznają, że choć w ich organizacji podczas procesu zatrudniania kilka lat temu brani byli pod uwagę wyłącznie mężczyźni i w ich firmach na stanowiskach produkcyjnych nie zatrudniano kobiet (mimo zgłoszenia ich gotowości do podjęcia zatrudnienia), to sytuacja ta zmieniła się niedawno ze względu na brak możliwości znalezienia chętnych kandydatów płci męskiej. Mimo obaw o większą absencję kobiet ze względu na przypisane im obowiązki domowe i opiekuńcze oraz przekonanie o ich mniejszej wydajności fizycznej, właściciele firm zdecydowali się dopuścić kobiety do pracy przy stanowiskach produkcyjnych, do których wcześniej miały nieformalnie uniemożliwiony dostęp.

### Podsumowanie

Analiza wyników przeprowadzonych badań wskazuje, że wciąż znaczna część badanych osób odpowiedzialnych za proces zatrudniania przypisuje kobietom i mężczyznom zarówno zawody jak i cechy stereotypowo przynależne dla ich płci społeczno-kulturowej. Wyrażają oni opinię, że feminizacja lub

maskulinizacja pewnych zawodów, czy też branż, wynika z predyspozycji mających swoje źródło w uwarunkowaniach biologicznych płci. Co istotne, w ich opinii, owe predyspozycje wydają się wynikać niemalże wyłącznie z przynależności płciowej, a nie z posiadanych kompetencji, kwalifikacji czy zainteresowań. Takie przekonania mogą powodować dyskryminację w procesie zatrudniania ze względu na płeć (zwłaszcza w stosunku do kandydatów i kandydatek, które ubiegają się o zatrudnienie w zawodach niezgodnych z panującym stereotypem) oraz wpływać na możliwości życiowe kandydatów do pracy. Preferowanie i wybór pracowników nie ze względu na ich wykształcenie czy kompetencje, ale ze względu na ich przynależność płciową i domniemane cechy, które w społecznym rozumieniu powinny być z nią związane, będą powodować dalsze trwanie segregacji zawodowej ze względu na płeć. Nieufność rekruterów w stosunku do osób podejmujących aktywność zawodową niezgodną ze stereotypem płci (np. mężczyzna pracujący w przedszkolu lub kobieta jako mechanik samochodowy) może wpływać na ocenę ich kompetencji, ograniczać ich szanse na uzyskanie zatrudnienia oraz być przyczyną dyskryminacji.

Co istotne badania wskazują, że choć kobiety często są lepiej przygotowane merytoryczne do rozmowy, charakteryzuje je częściej brak wiary w swoje kompetencje i umiejętności. To często zaniżone poczucie własnej wartości kobiet jako potencjalnych pracowników może wynikać z wciąż odmiennej socjalizacji kobiet i mężczyzn. Kobiety mogą też być przekonane, że są postrzegane przez osoby odpowiedzialne za proces zatrudniania jako mniej dyspozycyjne i bardziej uwikłane w sferę rodzinną i prywatną w porównaniu do mężczyzn. Niestety takie postrzeganie kobiet znajduje potwierdzenie w wypowiedziach badanych osób odpowiedzialnych za proces rekrutacji. Znaczna część badanych bowiem wskazuje,

że ze względu na funkcjonujący podział obowiązków domowych i rodzicielski, kobiety (zwłaszcza te posiadające małe dzieci, ale nie tylko) są mniej preferowanymi pracownikami niż mężczyźni. Dodatkowo działania mające na celu zapewnienie braku dyskryminacji w procesie zatrudniania w wielu firmach wydają się mieć stosunkowo pozorny charakter i wynikają jedynie z chęci uniknięcia oskarżeń o dyskryminację. Rzeczywiste działania i postawy osób odpowiadających za rekrutację lub ich przełożonych świadczą często o ograniczaniu kobiet w dostępie do zatrudnienia, głównie ze względu na obawę o większą absencję w pracy oraz większe zaangażowanie w sprawy rodzinne niż zawodowe.

Niwelowanie segregacji zawodowej ze względu na płeć wydaje się być niemożliwe bez społecznej zmiany opinii na temat ról płciowych i funkcjonujących stereotypów płci. Sytuacja kobiet na rynku pracy nie ulegnie znaczącej zmianie, jeśli rodzicielstwo wciąż będzie polaryzować osady na temat kobiet i mężczyzn jako pracowników. Nierównowaga w tym zakresie wynika w dużej mierze z faktu, że przeobrażeniom uległy niemalże tylko role kobiet (w większym zakresie uczestniczą w życiu publicznym). Natomiast rola mężczyzn wciąż jest wiązana niemal wyłącznie ze sferą zawodową. Zwiększenie aktywności mężczyzn w sferze prywatnej, ich większe uwikłanie w sprawy rodzinne, wydaje się być warunkiem koniecznym, by mogły nastąpić zmiany w postrzeganiu kobiet jako potencjalnych pracowników. Co prawda ojcowie chcący być bardziej zaangażowanymi w opiekę nad dzieckiem/ dziećmi mogą spotkać się z niechęcią ze strony pracodawców, współpracowników lub innych osób. Jednak większy udział ojców w opiece nad dziećmi może być pewnego rodzaju podważeniem normy idealnego-pracownika i wyłącznej odpowiedzialności matki za opiekę nad dzieckiem. 🗨️

**Magdalena Pokrzywa** – doktor nauk humanistycznych w dziedzinie socjologii, adiunkt w Instytucie Nauk Socjologicznych Uniwersytetu Rzeszowskiego. Socjolożka prowadząca badania z zakresu socjologii problemów społecznych. Jej zainteresowania badawcze dotyczą płci społeczno-kulturowej, nierówności społecznych, ubóstwa i wykluczenia społecznego. Uczestniczka stażu naukowego (postdoc) w The New School for Social Research (Nowy Jork, USA). Członkini Polskiego Towarzystwa Socjologicznego.

#### Afiliacja:

Instytut Nauk Socjologicznych  
Uniwersytet Rzeszowski  
al. Rejtana 16c, 35–959 Rzeszów  
e-mail: pokrzywa@univ.rzeszow.pl

### Bibliografia

- Åslund, O., Skans, O. N. (2012). Do anonymous job application procedures level the playing field? *Industrial and Labor Relations Review*, 65(1), 82–107.
- Babbie, E. (2008). *Podstawy badań społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Baczyńska, A. K., Kosy, K. (2009). *Pomoc pracodawcom w zakresie doboru kandydatów do pracy – metody rekrutacji i selekcji*. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej Departament Rynku Pracy.
- Becker, S. O., Fernandes, A., Weichselbaumer, D. (2019). Discrimination in hiring based on potential and realized fertility: Evidence from a large-scale field experiment, *Labour Economics*, 59/2019, 139–152.
- Bertrand, M., Mullainathan, S. (2004). Are Emily and Greg More Employable than Lakisha and Jamal? A Field Experiment on Labor Market Discrimination, *The American Economic Review*, 94(4), 991–1013.
- Biernat, M. (2003). Toward a Broader View of Social Stereotyping, *American Psychologist*, 58(12), 1019–1027.
- Biernat, M., Kobryniewicz, D. (1997). Gender – and race-based standards of competence: Lower minimum standards but higher ability standards for

- devalued groups, *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3), 544–557.
- Blair, I. V., Banaji, R. B. (1996). Automatic and Controlled Processes in Stereotype Priming, *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(6), 1142–1163.
- Blair-Loy, M. (2003). *Competing Devotions: Career and Family among Women Executives*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Boldry, J., Wood, W., Kashy, D. A. (2001). Gender stereotypes and the evaluation of men and women in military training, *Journal of Social Issues*, 57(4), 689–705.
- Brescoll, V. L., Uhlmann, E. L. (2008). Can an angry woman get ahead? Status conferral, gender, and expression of emotion in the workplace, *Psychological Science*, 19(3), 268–275.
- Budig, M. J., Hodges, M. J. (2010). Differences in disadvantage: Variation in the motherhood penalty across white women's earnings distribution, *American Sociological Review*, 75(5), 705–728.
- Cejka, M. A., Eagly, A. H. (1996). Gender-Stereotypic Images of Occupations Correspond to the Sex Segregation of Employment, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(4), 413–423.
- Cole, M., Feild, H., Giles, W. (2004). Interaction of Recruiter and Applicant Gender in Resume Evaluation: A Field Study, *Sex Roles*, 51(9), 597–608.
- Correll, S. J., Benard, S., Paik, I. (2007). Getting a job: Is there a motherhood penalty? *American Journal of Sociology*, 112(5), 1297–1338.
- Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., Glick, P. (2004). When Professionals Become Mothers. Warmth Doesn't Cut the Ice, *Journal of Social Issues*, 60(4), 701–718.
- Deaux, K. (1984). From individual differences to social categories: Analysis of a decade's research on gender, *American Psychologist*, 39(2), 105–116.
- Edin, P., Lagerstrom, J. (2006). Blind dates: quasi-experimental evidence on discrimination, *IFAU Working Paper*, 4.
- Epstein, C. F. (2007). Great Divides: The Cultural, Cognitive, and Social Bases of the Global Subordination of Women, *American Sociological Review*, 72(1), 1–22.
- Erlandsson, A. (2019). Do Men Favor Men in Recruitment? A Field Experiment in the Swedish Labor Market, *Work and Occupations*, 46(3), 239–264.
- Etaugh, C., Folger, D. (1998). Perceptions of parents whose work and parenting behaviors deviate from role expectations, *Sex Roles*, 39/1998, 215–223.
- Evans, C. (1995). Choosing people: recruitment and selection as leverage on subjects and disciplines, *Studies in Higher Education*, 20(3), 253–265.
- Flick, U. (2011). *Jakość w badaniach jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Frankfort-Nachmias, C., Nachmias, D. (2001). *Metody badawcze w naukach społecznych*. Poznań: Zysk i S-ka Wydawnictwo s.c.
- Frodermann, C., Müller, D. (2019). Establishment Closures in Germany: The Motherhood Penalty at Job Search Durations, *European Sociological Review*, 35(6), 845–859.
- Fuegen, K., Biernat, M., Haines, E., Deaux, K. (2004). Mothers and fathers in the workplace: How gender and parental status influence judgments of job-related competence, *Journal of Social Issues*, 60(4), 737–754.
- Gatrell, C., Cooper, C. L., Kossek, E. E. (2017). Maternal Bodies as Taboo at Work: New Perspectives on the Marginalizing of Senior-level Women in Organizations, *Academy of Management Perspectives*, 31(3), 239–252.
- Glick, P., Fiske, S. T. (2001). Ambivalent stereotypes as legitimizing ideologies: Differentiating paternalistic and envious prejudice. In: J. T. Jost (ed.), *The psychology of legitimacy: Emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations* (p. 278–306). New York: Cambridge University Press.
- Greenwald, A.G., Banaji, M. R. (1995). Implicit Social cognitions: Attitudes, self-esteem, and stereotypes, *Psychological Review*, 102(1), 4–27.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder, *Journal of Social Issues*, 57(4), 657–674.
- Heilman, M. E., Okimoto, T. G. (2007). Why are women penalized for success at male tasks? The implied communality deficit, *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 81–92.
- Heilman, M. E., Okimoto, T. G. (2008). Motherhood: A potential source of bias in employment decisions, *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 189–198.
- Heilman, M.E., Saruwatari L. R. (1979). When beauty is beastly: The effects of appearance and sex on evaluations of job applicants for managerial and nonmanagerial jobs, *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(3), 360–372.
- Igielski, M. (2018). Metody selekcji stosowane przez współczesne przedsiębiorstwa w procesie rekrutacji, *Studia i Prace WNEiZ US*, 51/2, 153–164.
- Isaac, C., Lee, B., Carnes, M. (2009). Interventions that affect gender bias in hiring: a systematic review, *Academic Medicine: Journal of the Association of American Medical Colleges*, 84(10), 1440–1446.
- Jones, A. (1998). (Re)producing gender cultures: Theorizing gender in investment banking recruitment, *Geoforum*, 29(4), 451–474.
- Kamińska-Brezowska, S. (2013). *Kobiety w wybranych segmentach polskiego ruchu związkowego a równość płci. Studium z zastosowaniem teorii Pierre'a Bourdieu*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Kniveton, B. (2008). Recruitment/selectors' perceptions of male and female trainee managers, *Journal of European Industrial Training*, 32(6), 404–417.
- Kostera, M. (1996). *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Kostera, M., Kociatkiewicz, J. (2014). Zaangażowane badania jakościowe. *Problemy Zarządzania*, 12(2), 9–17.
- Kostera, M., Kownacki, T. (2001). Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji. W: A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka* (s. 397–450). Warszawa: PWN.
- Kugelberg, C. (2006). Constructing the deviant other: mothering and fathering at the workplace, *Gender, Work & Organization*, 13(2), 152–173.
- Kvale, S. (2004). *InterViews. Wprowadzenie do jakościowego wywiadu badawczego*. Białystok: Trans Humana.
- Lewis, S. (2001). Restructuring workplace cultures: The ultimate work-family challenge? *Women in Management Review*, 16(1), 21–29.
- Listwan, T., Kawka T. (2010). Dobór pracowników. W: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami* (s. 101–147). Warszawa: Wyd. C.H. Beck.
- Martell, R. F. (1991). Sex bias at work: The effects of attentional and memory demands on performance ratings of men and women, *Journal of Applied Social Psychology*, 21(23), 1939–1960.
- Nejman, Ż., Kawecka-Endler, A. (2013). Analiza procesu rekrutacji pracowników na przykładzie urzędu miasta, *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 61/2013, 101–108.
- Ng, E. S., Sears, G. J. (2017). The glass ceiling in context: the influence of CEO gender, recruitment practices and firm internationalisation on the representation of women in management, *Human Resource Management Journal*, 27(1), 133–151.
- Pankowska, D. (2005). *Wychowanie a role płciowe*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Petit, P. (2007). The effects of age and family constraints on gender hiring discrimination: A field experiment in the french financial sector, *Labour Economics*, 14(3), 371–391.
- Powell, G. (1987). The Effects of Sex and Gender on Recruitment. *The Academy of Management Review*, 12(4), 731–743.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., Parent, J. D. (2002). Gender and managerial stereotypes: Have the times changed? *Journal of Management*, 28(2), 177–193.
- Reskin, B., McBrier, D. B. (2000). Why Not Ascription? Organizations' Employment of Male and Female Managers, *American Sociological Review*, 65(2), 210–33,
- Ridgeway, C. L. (2006). Gender as an Organizing Force in Social Relations: Implications for the Future of Inequality. In: F. D. Blau, M. C. Brinton, D. B. Grusky (eds.). *The Declining Significance of Gender?* (p. 265–288). New York: Russell Sage Foundation.



- Ridgeway, C. L. (2009). Framed Before We Know It: How Gender Shapes Social Relations, *Gender & Society*, 23(2), 145–160.
- Rudman, L. A., Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women, *Journal of Social Issues*, 57(4), 743–762.
- Steinpreis, R. E., Anders, K. A., Ritzke, D. (1999). The impact of gender on the review of the Curricula Vitae of Job Applicants and Tenure Candidates: A National Empirical Study, *Sex Roles*, 41(7/8), 509–528.
- Townsend, N. (2002). *The Package Deal: Marriage, Work and Fatherhood in Men's Lives*. Philadelphia: Temple University Press.
- Wallis, A. (2019). Dobór pracowników a efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa, *Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych*, 1(23), 159–172.
- Warzecha, A. (2014). Zarządzanie różnorodnością-płeć na rynku pracy. W: M. Król, A. Warzecha, M. Zieliński (red.), *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Zakres, pomiar realizacji, uwarunkowania* (s. 21–29). Warszawa: CeDeWu.pl.
- Wicks, D., Bradshaw, P. (1999). Gendered organizational cultures in Canadian work organizations: Implications for creating an equitable workforce, *Management Decision*, 37(4), 372–383.
- Wyrwicka, M. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie usługowym*. Poznań: Wyd. Politechniki Poznańskiej.

## **Women and men in the employment/recruitment process – opinions of recruiters**

### **Abstract**

Recruitment is, on the one hand, organizational practice with a clearly useful character, on the other, it takes place in organizations that are products of culture steeped in the dominance of power and gender relations. Employee search, expectations directed towards them, assessment of their competences, attributes, skills, behaviors, etc. are largely implemented through socio-cultural contexts. People operating in these contexts automatically classify others by sex, which, in combination with existing stereotypes, is the primary cause of gender inequality in the professional sphere. The purpose of this article is to characterize the perception of women and men by people responsible for recruiting employees to the organization and to translate this perception into the practice of hiring/recruitment. The article presents the results of the author's own research, which had qualitative nature and were carried out using the technique of individual in-depth interview among persons responsible for the recruitment process of employees to the organization (i.e.: employers, representatives of agencies responsible for recruitment in the organization, representatives of human resources departments or other persons responsible in a given entity for hiring employees). Efforts have been made to obtain answers to the questions about their perception about: the causes for occupational segregation, employee characteristics, CVs and self-presentation of women and men. An important element of the study was to us to find out the opinions of those responsible for employment on the impact of the family

situation of applicants on their assessment as potential employees.

### **Keywords:**

women, men, gender, recruitment, selection, employment process.