

**Univerzita Karlova**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie

# **Diplomová práce**

Bc. Barbora Kalačová

**Tetování jako diskriminační faktor v pracovním prostředí**

Tattoo as a work place discriminative factor

Praha 2022

Vedoucí práce: Mgr. Dana Mudd, Ph.D.

**Poděkování:**

Chtěla bych poděkovat své vedoucí práce Mgr. Daně Mudd, Ph.D. za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této diplomové práce a doc. Mgr. Radce Dudové, Ph.D. za konzultace ohledně kvalitativního výzkumu. Velké díky také všem respondentům, kteří byli ochotní na práci participovat. V neposlední řadě patří díky mé rodině, blízkým a příteli, kteří mi byli oporou v celém procesu psaní práce.

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 8. května 2022

Barbora Kalačová

**Klíčová slova (česky)**

diskriminace, pracovní prostředí, tetování, stigma, organizační kultura

**Klíčová slova (anglicky):**

discrimination, work setting, tattoo, stigma, organization culture

## **Abstrakt (česky)**

Diplomová práce se zabývá tématem tetování v pracovním prostředí, zaměřuje se na momenty, kdy může být tetování diskriminačním či znevýhodňujícím faktorem. Práce je členěna na tři části, v první, teoretické je nahlíženo na problematiku z několika perspektiv. Je zde krátce představena historie tetování a proměny postojů společnosti k němu, problematika organizační kultury, odklonění jedince od normy, legislativní zakotvení diskriminace v pracovním prostředí a shrnutí současných odborných publikací, které se zabývají tetováním na trhu práce. Druhá, metodologická část, popisuje výběr vzorku a průběh kvalitativního výzkumu. Ve třetí, empirické části, jsou popsány a analyzovány rozhovory s dvěma skupinami respondentů – pracovníky s viditelným tetováním a HR pracovníků a manažerů, kteří jsou přítomni u pohovorů a mají velký vliv na život pracovníků. Následně jsou všechny poznatky propojeny v závěrečné části práce, diskusi.

## **Abstract (in English):**

The diploma thesis deals with the topic of tattoos in the work environment, focuses on the moments when tattooing can be a discriminatory or disadvantageous factor. The work is divided into three parts, in the first, theoretical, the issue is viewed from several perspectives. It briefly introduces the history of tattoos and the changes in society's attitudes to it, the issue of organizational culture, deviating the individual from the norm, the legislative grounding of discrimination in the work environment and a summary of current professional publications dealing with tattoos in the labour market. The second, methodological part, describes the selection of the sample and the course of qualitative research. In the third, empirical part, interviews with two groups of respondents are described and analysed - workers with visible tattoos and HR workers and managers who are present at interviews and have a great impact on the lives of workers. Subsequently, all findings are linked in the final part of the work, discussion.

# Obsah

Úvod.....	8
TEORETICKÁ ČÁST .....	11
1. Tetování.....	11
1.1. Definice pojmu a společenský kontext tetování.....	11
1.1.1. Motivace k tetování.....	11
1.2. Stručné dějiny tetování a proměny postojů společnosti k němu .....	12
2. Organizační kultura .....	16
2.1. Scheinův model.....	17
2.2. Adaptace jedince na organizační kulturu .....	18
2.3. Organizační kultura a tetování .....	18
3. Odklonění od sociální normy, rozlišování jinakosti.....	20
3.1. Stereotyp .....	20
3.1.1. Předsudek .....	21
3.2. Stigma .....	21
3.3. Diskriminace .....	22
3.4. Předsudky a stereotypy u tetování.....	22
4. Pracovní prostředí a diskriminace .....	25
4.2. Gender.....	27
5. Tetování jako diskriminační faktor .....	29
5.1. Tetování, gender a pracovní diskriminace .....	31
METODOLOGIE.....	33
6. Témata a cíle výzkumu .....	33
7. Výzkumný design a metoda .....	33
7.1. Výběr výzkumného vzorku a jeho složení .....	34
7.2. Popis provedení a analýza rozhovorů.....	37
7.2.1. Průběh sběru dat.....	39
EMPIRICKÁ ČÁST .....	41
8. Interpretace výsledků .....	41
8.1. Pohled tetovaných.....	41
8.1.1. Postoje k tetování .....	41
8.1.2. Pohovor .....	43
8.1.3. Zakrývání tetování .....	44
8.1.4. Tetování a klient.....	45
8.1.5. Tetování jako diskriminační faktor .....	46

8.2. HR a manažeri.....	47
8.2.1. Postoj k tetování.....	48
8.2.2. Pohovor a kariérní postup .....	49
8.2.3. Proměna přístupu firem k tetování.....	51
8.3. Syntéza obou skupin .....	52
Diskuse.....	55
Závěr .....	59
Seznam tabulek .....	60
Zdroje.....	60

## Úvod

Diplomová práce se zabývá tématem tetování, jako diskriminačního faktoru na trhu práce. Toto téma bylo vybráno vzhledem ke své aktuálnosti, neprobádanosti v českém prostředí, ale i na základě osobní zkušenosti s diskriminací na základě tetování při pracovním pohovoru.

Tetování už není zdaleka jen znakem spojovaným s lidmi z okraje společnosti, vězni či vojáky, kteří si nesou své prožitky doslova vryté pod kůži. V posledních dekadách se tetování, stejně jako jiné trvalé úpravy těla, stalo běžnou součástí našich životů, která nemusí nic vypovídat o charakteru nositele, jeho minulosti, ani nemusí demonstrovat nějaký jeho postoj. Primární rituální motivace k tetování se změnila na čistě estetickou, novodobě přináší možnost projevu individuality, kreativity a uzemnění v této zrychlené a nestálé době (Rychlík, 2014).

Podle celosvětového výzkumu z roku 2018 má 38 % světové populace alespoň jedno tetování (Statista Research Department), z výzkumu provedeného v rámci mé bakalářské práce vychází že v České republice má tetování pouze 18 % dospělé populace, což je v porovnání s ostatními evropskými zeměmi poměrně málo (Kalačová, 2019). Itálie má kupříkladu 48 %, Německo 36 % a Rusko 33 % (Statista Research Department, 2018). I v Česku ale můžeme pozorovat stále narůstající trend a oblíbenost tetování, což mimo jiné dokazuje 439 v současnosti existujících licencovaných tetovacích salonů (Seznam.cz, 2022).

Jedním ze silných témat, která se v kontextu tetování objevují, je postavení tetovaných na trhu práce. Snad každý člověk, který se rozhoduje, jestli a kam si tetování nechá vyhotovit, si pokládá otázku, zda to nebude v budoucnosti problém v zaměstnání. Tento strach je v určitých profesích opodstatněný. I v dnešní době existují společnosti, které svým zaměstnancům zakazují mít viditelná tetování. Podle výzkumu, který v roce 2014 provedl portál Jobs.cz, je pro 18 % firem na českém trhu extravagantní vzhled, pod který počítají i tetování, velkým problémem pro nábor zaměstnance. 58 % firem uvedlo, že je to problém u některých pozic, jako je např. asistentka či recepční.

Příkladem firmy, která tetování vůbec nepřipouští, může být letecká společnost Emirates, která na svých webových stránkách u nabídky pozice kabinové posádky uvádí „*No visible tattoos while you're in Emirates cabin crew uniform (cosmetic and bandage coverings aren't allowed)*“ (The Emirates Group, 2022). Nejen tedy, že společnost nedovoluje své posádce mít viditelná tetování, nedovoluje je ani nijak zakrýt. Stejně tak tomu je u francouzské střední

kulinářské školy, která svým žákům zakazuje mít, v rámci platného dress codu, jakékoli viditelné tetování či piercing (Paul Augier Lycee, 2022). Zajímavé přitom je, že pohostinství se opakovaně v průzkumech objevuje jako jedno z nejvíce přijímaných profesí, co se týče viditelnosti tetování. Naopak je dokonce častým případem pozitivní diskriminace v tom smyslu, že jsou viditelně tetovaní lidé přijímáni častěji na posty číšníků či obsluhy baru, než nepotetovaní adepti, u podniků, které tím chtějí docílit mladistvého a uvolněného prostředí (Tomoryová, 2016).

Dalším z příkladů méně tolerantních institucí, když přijde řeč na viditelnost tetování, je Armáda České republiky, která má celý dokument zabývající se tím, jak může a nemůže voják vypadat. Jedna z částí dokumentu se zabývá právě zdobením kůže, jejím umístěním a rozsahem. Armáda však, oproti Emirates, dovoluje tetování zakrývat, pokud však není jeho motiv rasově, sexuálně či diskriminačně podbarvený (Agentura personalistiky AČR, odbor doplňování personálu, 2018). Taková tetování u vojáků povolena nejsou vůbec, což je vzhledem k armádnímu prostředí poměrně akceptovatelné. Zajímavé je, že tak rozsáhlá pravidla jsou právě u armády, což je prostředí, kde se v průběhu historie tetování udrželo i přesto, že v ostatních aspektech společenského života upadlo v nemilost či bylo postaveno mimo zákon. Možná právě množství pravidel a uniformované prostředí dodává tetování v armádě takovou sílu a popularitu (Foucault, 1977 in Malacrida & Low, 2016)

Nejčastějším důvodem, proč jsou tetování na trhu práce znevýhodňováni, nebo naopak zvýhodňováni (v případě pozitivní diskriminace), je velké množství předsudků a stigmat, která se s tetováním nesou už po dlouhé generace. To potvrzuje i výzkum D. Jibuti provedený v německém bankovním prostředí, který zkoumal úspěšnost tetovaných lidí u prvotního třídění životopisů. Ti kandidáti, kteří měli v životopise viditelné tetování na fotografii, měli o 54 % méně zpětných hovorů, při nichž byli zváni na osobní pohovor, než s nimi srovnatelní kandidáti, kteří na fotce tetování neměli (2018). Půlka tetovaných se tedy neměla ani šanci dostat k osobnímu pohovoru a byli vyhodnoceni jako nevhodní jen na základě fotografie. Je samozřejmě nutné zohlednit, že bankovní sektor je jeden z nejkonzervativnějších pracovních prostředí, i tak jde ale o alarmující číslo.

Diplomová práce je členěna do tří na sebe navazujících částí. První, teoretická část, má za cíl popsat současné postavení tetování ve společnosti, zmapovat nejčastější příčiny diskriminace, se kterými se můžeme setkat jak při náboru nových zaměstnanců, tak v průběhu celého pracovního života. Zároveň také mapuje stigmatizaci a předsudky, které se k tetování

vážou a přispívají tak tomu, že je tetování na trhu práce přítěží. Není opomenut ani vzhled do organizační kultury, která je pro to, zda je pro firmu tetování přijatelné či nikoli, velkým determinantem.

Druhá část, metodologická, představuje výběr vzorku a metodu kvalitativních polostrukturovaných rozhovorů, které byly ke sběru dat využity. Respondenti byly rozděleny do dvou skupin, první jsou tetovaní, kteří mají minimálně jedno tetování na předloktí a pracují ve velkých firmách s korporátním prostředím. Druhá skupina jsou pracovníci na pozicích HR, náborářů či vysoce postavených manažerů, kteří mají větší množství podřízených, jsou přítomni u pohovorů a mají v této oblasti rozhodující hlas. I tito respondenti jsou vybráni z prostředí velkých korporátních firem.

Třetí část je empirická, jsou v ní shrnuty poznatky získané na základě uskutečněných kvalitativních polostrukturovaných rozhovorů na dvou vzorcích respondentů. U první z nich, tedy tetovaných pracovníků, jsou rozhovory zaměřeny hlavně na konkrétní situace, kdy tetování bylo překážkou či diskriminačním faktorem pro daného jedince, jeho vnímání a prožívání této situace a postoj zaměstnavatele k této věci. U druhé skupiny, tedy náborářů či manažerů, jsou otázky zaměřeny hlavně na to, zda je tetování u nábory či rozhodování o pracovníkovi nějak ovlivňuje, jaké postoje k viditelnému tetování má jejich organizační kultura a jak oni sami situaci ohledně viditelného tetování na pracovišti vnímají. Empirická část je podpořena výsledky kvalitativního výzkumu na téma proměny postojů společnosti k tetování, který byl proveden v rámci mé bakalářské práce *„Změny v postoji společnosti k tetování“* z roku 2019.

Cílem práce je na základě osobních zkušeností aktérů na trhu práce zjistit, v jakých oblastech a fázích pracovního života, jako je například přijímací pohovor, povýšení, či změna charakteru pozice, může tetování figurovat jako diskriminační či znevýhodňující faktor. Zároveň se bude diplomová práce snažit popsat, jak všichni zúčastnění aktéři na tetování nahlíží a jaké jsou hlavní ovlivňující faktory toho, že s tetovanými lidmi je zacházeno odlišně. Výzkumná otázka tedy zní *„Jaké jsou momenty pracovního života, kdy tetování figuruje jako diskriminační faktor?“* Jak tyto situace prožívají všichni zúčastnění aktéři a proč k nim dochází?

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Tetování

### 1.1. Definice pojmu a společenský kontext tetování

Tetování můžeme definovat jako „*stálou a neodstranitelnou kresbu či ornament vytvořený na těle vpravením barviva pod kůži nositele*“ (Encyclopedia Britannica, 2019). Oproti ostatním tělesným modifikacím, jako je např. piercing, je tetování více viditelné a jeho odstranění je značně náročnější, ať už z pohledu nákladů, tak bolestivosti. Je také důležitá jeho permanentnost, která ho odlišuje např. od tetování henou, která má trvanlivost jen pár dní. Tetování můžeme najít ve všech známých typech společenství napříč historií lidstva. Z toho důvodu je tetování považováno za jednu z 67 kulturních univerzálií, které spojují vlastnosti vyskytující se ve všech společnostech (Murdock, 1945). Tetování je tedy pro lidskou kulturu běžné stejně jako dělba práce, kultura bydlení či přítomnost zákonů. I přesto se po celou dobu své existence tetování setkávají s větší či menší mírou stigmatizace.

U tetování můžeme pozorovat až 8 společenských funkcí, jež popisuje ve své publikaci M. Rychlík. Jde o funkci rituální, estetickou, magicko-náboženskou, léčebně-preventivní, komunikačně-identifikační, statusovou, sociálně-skupinovou a individualizační. Již z tohoto výčtu je jasné, že se primární společenská funkce v průběhu historie a vývoje společnosti měnila. Oproti dřívější dominantní rituální a magicko-náboženské funkci v současné moderní společnosti převažuje funkce estetická a individualizační (2014). Tyto tendence přispívají právě i k negativním postojům společnosti k tetování, protože tetování jedinců je pro publikum hůře čitelné a interpretovatelné, čímž může vyvolat řadu předsudků a přiřazování mylných interpretací.

#### 1.1.1. Motivace k tetování

Pro širší kontext problematiky a pochopení, proč jsou tetování ochotní podstoupit „riziko“ diskriminace, zvláště potom při volbě umístění, které není možné běžným oblečením zakrýt, je potřeba chvíli se věnovat jejich motivaci k samotnému zhotovení tetování. Ač se to nemusí na první pohled zdát, pro velké množství tetovaných jde o velmi osobní záležitost. Otázky ohledně tetování mohou být nejen neslušné, ale pro tetovaného i velmi intimní. Pro 49

% tetovaných byla motivátorem pro tetování spojitost s významnou vzpomínkou, přesvědčením či vírou, u 45 % jde o čistě estetickou záležitost (Kalačová, 2019). Nemůžeme samozřejmě tvrdit, že každé tetování má hlubokou symboliku, avšak i za jednoduchým motivem může být mnohem více, než se zdá.

To potvrzuje i S. Turner, který popisuje proměnu významu tetování, přičemž v dřívějších dobách šlo primárně o spojení s nějakou významnou lidskou zkušeností, dnes se ale narušení tradičních hodnot přenáší i do světa tetování. Konzumerismus dobu zrychlil a odebral jí tradiční symboly či mytologii. Rozklíčovat tak symboliku současného tetování je ve většině případů velmi těžké. Otázka je, zda je to vůbec žádoucí – nositel význam svého tetování zná a je jen na něm, zda je ochotný ho okolí vysvětlit či nikoli (1999).

Tetování v současné době totiž přináší možnost projevu kreativity a také způsob, jak přenést svůj vnitřní svět do toho vnějšího. Tetování, ať už výběrem motivu, barevnosti či umístění, podle M. Atkinsona reflektuje vztah člověka ke zbytkové společnosti (2004). Proto může být velmi citlivé, když je jedinec nucen si své tetování zakrývat.

Rychlost a pomíjivost současné doby způsobila to, že chceme mít něco osobního a stálého. Tak výrazný tělesný prožitek, jako je zhotovení tetování, nám v této sekularizované době dodává pocit uzemnění, jistoty a sounáležitosti. Trvalost tetování se s dobou nezmění, kůže možná povadne a inkoust vybledne, ale motiv zůstává. A v tom je právě jeho síla (Bauman, 2013).

## **1.2. Stručné dějiny tetování a proměny postojů společnosti k němu**

V průběhu naší historie se tetování pohybovalo na celé škále oblíbenosti a popularity. V určitých obdobích a kulturách se těšilo velké oblibě, v jiných bylo naopak postaveno mimo zákon a udrželo se jen u osob na hraně společnosti či u vojáků. Vždy tu ale nějakým způsobem bylo – když se podíváme na časovou osu tetování, můžeme vidět tendenci, která jako by opisovala pomyslnou sinusoidu na ose oblíbenosti. Proto je důležité tento historický exkurz do práce zařadit. Pomůže nám totiž pochopit, že předsudky a strasti, se kterými se tetování potýkají v současnosti, nejsou ve světě tetování vůbec žádnou novinkou.

Jak již bylo několikrát zmíněno, tetování je ve společnosti od jejích počátků. Nejstarší dochovaný důkaz o existenci bodyartu historici datují na 5100 let před našim letopočtem. Až

do středověku poté tetování plnilo hlavně rituální a magickou funkci, čemuž odpovídá i míra zastoupení tetování a jeho velmi dobré postavení ve společnosti. Už ve starém Egyptě však můžeme nalézt záznamy o tetováním ryze zdobném (Rychlík, 2014).

Prvním temným obdobím pro tetování byl nástup křesťanství. Ve Starém zákoně je totiž trvalá úprava těla zakázána. Tetování se v tomto období začalo používat pro značení „nepohodlnosti“, tedy u otroků, vězňů či nemocných. I tak tetování ale úplně nezaniká, hojně ho nosí účastníci křížových výprav, zaoceánské výpravy, které potkávají tradiční kultury a nechávají si zhotovit jejich kmenová tetování, či náboženské sekty.

V 17. století se ale karta obrací a tetování se postupně šíří do všech společenských vrstev po celé Evropě. Z „cejchu zločince“ se stává populární ozdoba. V roce 1891 vzniká první tetovací strojek, což šíření tetování ještě urychluje. Ve 20. století se tetování stává až masovou záležitostí. Ani tak ale není všemi úplně oblíbené. Velká Británie na trend „ohrožující mravnost“ reaguje v roce 1908 zákonem, který zakazuje dívkám mladším 21 let tetování mít (Rychlík, 2014).

Rozporuplné období pro tetování přichází v období světových válek, kdy u vojáků figuruje jako vzpomínka na domov či jako terapeutický prvek pomáhající psychickému vyrovnání se s prožitou válkou. Používá se však i v koncentračních táborech, kde plní velmi temnou statusovou funkci. Po válce je tak tetování hojně spojováno spíše s prožitým traumatem. V 60. letech 20. st. však můžeme vidět jakési obrození tetování, v USA a Asii se stává významnou součástí kultury gangů, velké množství nově vznikajících subkultur ho využívá pro vzájemné značení. Oproti tomu v zemích Sovětského svazu je tetování velmi stigmatizováno (Rychlík, 2014). Tento geografický rozdíl ve vnímání tetování můžeme částečně pozorovat dodnes.

Na formování postoje jedince k tetování může mít vliv nepřehledné množství faktorů. Kromě subjektivního vkusu může jít o věk, a tím pádem generaci, ve které vyrůstal a byl vychovaný, dosažené vzdělání, obor zaměstnání či velikost města, ve kterém žije. V České republice tento postoj, velmi výrazně, formoval i komunistický režim, pro který bylo tetování znakem rebelie a odporu vůči režimu a bylo velmi tvrdě potlačováno (Vladimír 518, 2013). Doba, kdy tetování mají jen „nepřízřusobivé živly“ je už ale dávno pryč, tetování najdeme napříč celou společností, ať už se na ní díváme z pohledu dosaženého vzdělání či ekonomického statusu jedince.

Když u postoje k tetování v České republice zohledníme velikost města, ve kterém respondent bydlí zjistíme, že nejpozitivnější postoj mají lidé v malých městech a vesnicích, do 50 tisíc obyvatel, nejméně pozitivní postoj má, možná překvapivě, Praha. V menších městech také najdeme nejvíce lidí s tetováním – 22 % oproti 15% v Praze a městech nad 50 tis. obyvatel. Zajímavé je, že v Praze a městech nad 50 tis. obyvatel si 30 % respondentů myslí, že tetování je v práci omezující, u malých měst si to myslí jen 20 % obyvatel a méně. Tento výsledek je interpretovatelný tím, že ve velkých městech a Praze je větší množství administrativních pozic a firem s korporátní kulturou, ve kterých je tetování větším problémem, než např. v zemědělství (Statista Research Department, 2018) S negativní či smíšenou reakcí na tetování se přitom v ve velkých městech a Praze nikdo nesetkal, oproti tomu u malých měst, konkrétně s počtem obyvatel pod 10 tisíc se s touto reakcí setkala 31 % tetovaných respondentů (Kalačová, 2019).

Když se podíváme na postoje k tetování v závislosti na dosaženém vzdělání, můžeme vidět, že čím vyšší vzdělání je, tím rezervovanější je k tetování postoj. 30 % vysokoškolsky vzdělaných respondentů si myslí, že tetování omezuje kariéru, oproti tomu respondentů bez maturity si to myslí jen 16 %. Zde však platí stejná tendence, jako u velikosti města. Vysokoškolsky vzdělaný jedinec má větší pravděpodobnost, že bude problémům s tetováním v zaměstnání čelit a jeho obava je tak částečně opodstatněná. Přes 50 % vysokoškoláků si také myslí, že lidé s tetováním podléhají trendům a dožadují se pozornosti, u respondentů bez maturity jde o 35 %. Velmi podobné tendence vidíme u vztahu průměrného měsíčního platu respondenta a názoru na tetování.

Nejvýraznější vliv v postoji k tetování má, již zmíněný, věk a generační rozdíl. Zobecněně můžeme říci, že čím mladší generace je, tím liberálnější a pozitivnější postoj k tetování má. Zatímco v kategorii nad 65 let vidíme vesměs negativní emoce a asociace, jako jsou nevkusné (39 %), nezdravé (34%) či dožadují se pozornosti (55%), u kategorie do 24 let vidíme asociace jako vyjadřuje osobnost (73 %), hezké (56 %) či forma umění (65 %). Zajímavé je, že „tetování omezuje kariéru“ si ve skupině do 24 let myslí 35 % respondentů, v kategorii 25-34 let u jde o 26 % respondentů a v kategorii 35-44 let u jen o 11 % respondentů. Pak už procenta zase rostou a zastavují se na 25 % (Kalačová, 2019). To nám ukazuje, že respondenti, kteří vstupují na trh práce se ohrožení v podobě předsudků či diskriminace spojené s tetováním v pracovním prostředí bojí více než ti, kteří v pracovním procesu mají reálné zkušenosti.

Vliv věku a tetování v pracovním prostředí vidíme i při odpovědi na otázku ohledně nevhodnosti tetování u určitých profesí, jako jsou např. lékaři či právníci. Zatímco více než 60 % respondentů ze skupiny do 34 let nesouhlasí, více než 60 % respondentů ve věku 45 let a výše souhlasí, že tetování by v těchto profesích být viditelné nemělo. Stejnou tendenci vidíme u otázky, zda by tetování mělo být zakrytelné společenským oblečením. Tato data naznačují, že postoj české společnosti k tetování se opravdu liberalizuje, nejméně pozitivní postoj k tetování mají respondenti ve věku, kteří už z pracovního koloběhu vystupují, oproti tomu mladá generace, která na trh práce vstupuje má postoj k tetování velmi pozitivní.

## 2. Organizační kultura

Termín organizační kultura můžeme, v kontextu předkládané práce, zaměnit s pojmem firemní či podniková kultura. Jedná se o označení abstraktního pojmu, který se ve světě managementu objevuje v 70. letech 19. století. Postupem času se organizační kultura stala nedílnou součástí manažerského řízení a diskurzu.

Podle M. Armstronga je organizační kultura „*soustava hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávané práce*“ (Armstrong, 2002, s. 199). Zkráceně tedy můžeme říct, že jde o kulturu, jak ji běžně chápeme, která se projevuje v myšlení, hodnotách, normách chování a projevech členů dané organizace.

Neexistuje firma, která by neměla firemní kulturu, můžeme se ale setkat s případy, kdy je pro zaměstnance firemní kultura tak přirozená, že si jí nejsou vědomi. Zároveň je také velmi náročné, dalo by se říci, že až nemožné, určit jedno paradigma organizační kultury (Lukášová, 2004). Při studiu a analýze organizační kultury rozlišujeme dva přístupy – typologie a modely.

V **typologii** je základ v empirii ekonomické praxe a hlavní snahou je definovat úzký počet konkrétních zdrojů, obvykle 2-3. Jako zdroje jsou, v tomto kontextu, označeny např. sociabilita, hierarchie či důraz na zpětnou vazbu. Typologie bývají snadno srozumitelné a využitelné i laikem. Umožňují jednoduchý a přehledný popis organizační kultury. V kontextu praxe ale může být u typologií problém absence rozvoje kultury ve směru k realizaci cílů.

Oproti tomu **modely** pracují s širší teorií z oblastí psychologie a managementu. Soustředí se spíše na obecné zdroje kultury, např. hodnoty, předpoklady úspěchů či přežití organizace. Výsledek bývá obsáhlejší, nežřídká se jedná o 8 a více zdrojů vnějších projevů kultury, které nebývají snadno pozorovatelné a je nutná určitá odbornost realizace. V procesu posuzování kultury je nutná prvně podrobná analýza současné situace, na kterou je pak aplikováno komplexní řešení a stanovení opatření, která vedou k předem vytyčenému cíli (Vavrysová & Seitl, 2016).

## 2.1. Scheinův model

V současnosti nejrozšířenějším modelem, v oblasti organizační kultury, je Scheinův model. Podle Scheina je organizační kultura „*vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány i novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění ve vztahu k těmto problémům*“ (Schein, 2004, s. 17).

Scheinův model rozděluje firemní kulturu do tří úrovní, které mají jiný stupeň viditelnosti pro pozorovatele a vzájemně se ovlivňují a zároveň se liší v tom, do jaké míry jsou ovlivnitelné managementem s řízenými změnami. Jsou to:

- **Artefakty**, což jsou vnější manifestace kultury, většinou uvědomované. Jsou jak materiální (budovy, loga, služební oděvy) tak i nemateriální (jazyk, zvyky, rituály). Jsou dobře pozorovatelné, ale velmi obtížně interpretovatelné. Jedná se o manifestace, které je schopný rozlišit i pozorovatel, jenž není součástí firemní kultury a jsou nejjednodušeji ovlivnitelné, např. rebrandingem.
- **Sdílená přesvědčení a hodnoty** – částečně uvědomovaná rovina. Jde o nepsaná pravidla či zásady chování. Jsou to skutečnosti, které jsou považovány za důležité. Jedná se o hlavní rozhodovací determinanty toho, zda je určité jednání bráno jako vhodné, či nikoli. Fungují jako určité vodítko či návod, na který zaměstnanec přistupuje v nejistých či nových situacích. Může se jednat i o interpersonální chování členů, jako je např. oslovování, zdravení či naučené zvyky. Mohou mít i významný vliv na efektivitu práce.
- **Základní předpoklady** neboli také přesvědčení. Neuvědomělá a nejhlubší rovina kultury, zafixovaná přesvědčení a představy o fungování reality. Jde o jádro kultury, lidé se apriori vyhýbají jejich změně. Zároveň, pokud s nimi zaměstnanec nesouzní, bývá to velmi často nepřekonatelným problémem. Jedná se o jednání jedinců, které je běžně používáno a je tak bráno jako správné a je velmi málokdy zpochybňováno.

Pomocí uvedených prvků organizační kultury máme možnost tuto kulturu popsat, vymezit a dále analyzovat. Vždy je dle Scheina potřeba analyzovat tyto tři roviny jako celek, nejen je popisovat a vymezovat vůči sobě, ale zaměřit se i na jejich vzájemné vztahy. Pro správné popsání je však potřeba „osoby zevnitř“ nebo delší přítomnosti výzkumníka v organizaci, nutné je počítat i s tím, že zvláště základních předpokladů si pracovníci velmi často vědomí nejsou a jejich analýza může přinést i negativní efekty (2004).

## 2.2. Adaptace jedince na organizační kulturu

Nastupující zaměstnanec se seznamuje s firemní kulturou v tzv. adaptačním procesu, v rámci kterého by si ji měl osvojit a naučit se ji. Během tohoto procesu se seznamuje s tím, jaké chování a postoje jsou žádoucí a jaký je v organizaci hodnotový systém. Součástí tohoto procesu bývají organizované školicí programy či proklamované hodnoty, ale i méně formální způsoby, jako seznamování s kolegy či managementem firmy. Nejčastěji tuto formu vidíme u velkých korporátních společností. Malé firmy mívají adaptační proces spíše formou „zkušenějšího kolegy“. Délka adaptačního procesu záleží na síle kultury dané organizace a na symbióze hodnot organizace s osobními hodnotami nastupujícího zaměstnance (Lukášová & Nový, 2004).

Můžeme identifikovat čtyři typy reakcí na organizační kulturu:

- **Jednoznačné dodržování** – chování nového zaměstnance zcela a přirozeně koresponduje s normami organizace.
- **Napjaté dodržování** – normy organizace jsou zdánlivě přijaty, ale zaměstnanci mají jisté výhrady, které se projevují např. vtipy směřujícími proti organizace.
- **Utajené dodržování** – navenek jsou normy organizace dodržované, avšak dodržované nejsou, když nehrozí odhalení kolegy či nadřízeným.
- **Otevřené nedodržování** – zaměstnanec veřejně dává najevo, že sdílené hodnoty organizace nezastává (Brown, 1992 in Lukášová & Nový, 2004).
- 

## 2.3. Organizační kultura a tetování

Jak již bylo zmíněno, organizační kulturu najdeme v každé firmě. Když jde o firmu s tradičnějšími či konzervativnějšími hodnotami, může docházet ke konfliktu v případě odlišnosti či horším přijetím organizační kultury. Jedním z těchto problémů utvářejících aspektů může být i viditelné tetování. Ač by se na první pohled mohlo zdát, že nepřijetí kandidáta na určitou pozici z toho důvodu, že má viditelné tetování, které nekoresponduje s firemní kulturou, je diskriminační chování, může docházet k případům, kdy se dostáváme do tzv. šedé zóny.

Pokud je součástí firemní kultury jasně vymezený dress code, v rámci kterého je vyžadován neutrální a upravený vzhled, může být žádost zakrytí tetování ze strany společnosti v určitých situacích opodstatněné. Nelze samozřejmě tvrdit, že když si společnost dá do svého kodexu či je součástí organizační kultury neutrální vzhled, je tetování v každé situaci nepřijatelné. Můžeme se ale setkat se situací, kdy nadřízený či recruiter uchazeče s tetováním nepřijme z toho důvodu, že by jeho tetování narušovalo atributy dané firmy (Woodford et al., 2022). Jak ale vyplývá z výzkumu A. Timminga a jeho kolegů, předsudky k tetovaným ovládají právě i tyto mechanismy. Náboráři a rozhodující manažeři tak velmi často zveličují očekávání od svých zákazníků či klientů, předpokládají, že v nich viditelné tetování bude vyvolávat negativní emoce, které si spojí s firmou a tak „předchází“ možným problémům tím, že tetovaného raději do „viditelné“ pozice nepřijmou, nebo na ni není zařazen (2017).

Jak již bylo zmíněno, tetování mohou dávat výběrem motivu či umístěním najevo svůj postoj ke většinové společnosti, je to pro ně projev vnitřního dialogu mezi osobní identitou a diktátem většiny. Tetování tím dávají najevo ochotu akceptovat zavedené kulturní standardy (Atkinson, 2004). Když se takový člověk dostane do organizační kultury, která jeho tetování nepřijímá anebo dokonce dehonestuje tím, že vyžaduje jeho zakrytí, může tato ochota velmi rychle ustoupit a začne tak docházet k různým formám nesouhlasu, či dokonce otevřeného nedodržování firemní kultury.

### 3. Odklonění od sociální normy, rozlišování jinakosti

Pojem *sociální normy* nám pomáhají vysvětlit mechanismy udržování sociálního řádu, obecně je můžeme definovat jako standardy, ať už osobní či společenské. V rámci společenského řádu pak rozlišujeme dva typy norem, **zvyklosti a obyčeje**, jako běžnou formu smýšlení společnosti. Mezi ně patří i předsudky, stereotypy či diskriminace. Jde totiž o součást „normální“ formy smýšlení a chování.

Druhým typem sociální normy jsou **mravy a etické normy**. Ty ukazují, co je podle společnosti správné a jak by se člověk měl chovat, aby z normy nevybočoval a nestal se nějakým způsobem deviantním. V jejich základu stojí rovnost, svoboda a tradice (Hnilica, 2010).

#### 3.1. Stereotyp

Stereotyp můžeme definovat jako první obraz, který člověku přijde na mysl, když přijde řeč na nějakou sociální skupinu. Stereotypy využíváme k tomu, abychom zjednodušili náš sociální svět a představu o něm. Původ slova pochází z řečtiny – *pevný, strnulý*, což nám demonstruje neměnnost způsobu chování a myšlení, které stereotypy provází. Může jít jak o skupiny (černoši, venkovan), tak i o představu o určitých profesích (lékař, popelář) či osobách (fanoušek fotbalu, ekologický aktivista). Mnohdy může jít o představy nesmyslné, či přímo nereálné (Hyník, 2018).

Rozlišujeme autostereotypy, tedy představy o vlastní skupině a heterostereotypy, tedy představy o jiných skupinách. Obě skupiny stereotypů jsou vytvářeny stejně, tedy na základě skupinových norem a vlastností, o kterých máme pocit, že jsou pro skupinu typické. Do hry ale vstupuje i výchova, společenské změny, vzdělání a propaganda. Obecně můžeme říci, že autostereotypy bývají pozitivnější než heterostereotypy, které mají tendenci realitu zhoršovat (Hnilica, 2010).

### 3.1.1. Předsudek

Předsudek je definován jako „*emocionálně silně zabarvený úsudek o druhých osobách, skupinách nebo nějakých záležitostech, který je možno jen obtížně změnit na základě nových zkušeností a informací*“ (Jandourek, 2001, s. 198).

Jedná se o druh stereotypu, můžeme u něj pozorovat rozumem neodůvodněné n přesvědčení, které ale slouží, jako výchozí bod a ujišťovací mechanismus pravdy a jednání. Předsudečné myšlení považuje vlastní hodnoty a způsoby chování, za obecně platné a správné. Zároveň společnost podobně smýšlejících lidí umocňuje pocit této pravdy, sounáležitosti a převahy nad cílem tohoto smýšlení a můžou často přerůst ve formu agrese (Jandourek, 2001).

Předsudek může být pozitivně či negativně zabarvený. Jde o jakési přesvědčení, že daná sociální kategorie vykazuje určité atributy, které s ní máme spojené, často na základě zkušenosti jednotlivce s jednotlivcem dané skupiny a následnou generalizací tohoto prožitku na celou skupinu. Jen v málo případech jsou tyto atributy jednotlivě, u sociálních stereotypů jich může být až patnáct. Může jít o atributy na základě biologických rozdílů, jako je rasa, věk či sexuální identita, na základě kulturních rozdílů, ku příkladu etnicita či náboženství nebo na třídních rozdílech, např. vzdělání, finanční úroveň či rodinný původ. Předsudky můžeme dělit na explicitní, tedy vědomé a implicitní, neuvědomované. (Hnilica, 2010).

### 3.2. Stigma

Stigmatizace vyplývá z přiřčení negativních skupinových nebo společenských vlastností či atributů jednotlivci. Této osobě je přiřknuto „stigma“, které označuje, že se negativně odlišuje od platných standardů, především pak v psychické, fyzické či sociální normě. Toto označení může zapůsobit na sociální identitu jedince či jeho přijetí okolím. Pojem stigma pochází ze starého Řecka, kdy označovalo tělesné znamení, které bylo vyřezáváno či vypalováno do kůže zločinců, otroků či zrádců (Jandourek, 2001).

Původ tohoto pojmu velmi výrazně připomíná užívání tetování v jeho „nejtemnějších“ časech, které jsou vypsány v kapitole výše. Jako by si tetovaní skoro až o své stigma říkali a dobrovolně si ho pořizovali.

Sociální stigma je silně diskreditujícím atributem, který je projevován společností. Stigmatizace je apriori negativní hodnocení člověka, jenž je poté většinou generalizované na celou jeho osobnost a vnímané jako charakterový rys. Může jít jak o fyzické, tedy očividné projevy, tak o ty skryté, nejčastěji psychické (Goffman, 2003).

Internalizované stigma neboli sebestigmatizace, je situace, kdy jedinec přijímá stigmata připisovaná společností, vztahuje je na sebe samého a chová se podle nich. Sebestigmatizace může být vnímaná i nevědomá. Vnímaná sebestigmatizace je jev, kdy jedinec očekává určité postoje od společnosti k sobě samému či osobám s podobnými stigmatizovanými atributy. Tento jedinec poté přijímá určité kroky či vzorce chování jako reakci právě na očekávanou stigmatizaci, na rozdíl od nevědomé stigmatizace, kdy si své jednání neuvědomuje (Ocisková, 2015).

### **3.3. Diskriminace**

Stereotypy, předsudky a stigmatizace mají velmi úzký vztah k diskriminaci. Pojem diskriminace vychází z latinského *discriminare*, tedy „rozlišovat“. Pojem označuje postoje či způsoby chování, které znevýhodňují či ponižují jednotlivce z určité skupiny právě na základě toho, že je členem dané skupiny. Tím způsobují odmítání práva na rovný přístup bez ohledu na osobní vlastnosti jedince. Jsou nejčastěji založeny jen na připsaných charakteristikách jako je především rasa, pohlaví, věk či sociálním původ (Jandourek, 2001).

Diskriminace může mít velké množství podob, ať už aktivní agresí, jako je genocida, týrání či sexuální obtěžování, tak i mírnější a ne tak očividné podoby, jako je odmítání pomoci, distancování se, odpírání rovných příležitostí na vzdělání anebo zaměstnání či nepřiměřená opatrnost a nervozita při komunikaci s těmito jedinci (Hnilica, 2010).

### **3.4. Předsudky a stereotypy u tetování**

Když se podíváme na, v předchozích kapitolách popsané, povahy předsudků a stereotypů, není zas tak překvapivým faktem, že tetování s sebou nese břímě velkého množství poukazování na jeho odlišnost a jinakost. Vzhledem ke své minulosti, kdy bylo

často spojováno s lidmi na kraji společnosti či vězni, stále nese určitý negativní podtext a vzbuzuje negativně zabarvené emoce. I přesto, že počet tetovaných roste a tetování má více než 1/3 světové populace (Statista Research Department, 2018), tetování se stále setkávají s velkým množstvím negativních reakcí.

Stereotypy a předsudky jsou zřejmým důsledkem toho, že žijeme ve společnosti, která je plná rozdílů, každý chce být originální a jedinečný, přirozenou reakcí na „zorientování se“ v této různorodé době je potřeba kategorizovat (Hnilica, 2010). A tetování, ke smůle jeho nositelů, je kategorií s kontroverzním nádechem.

Tetování můžeme na základě Goffmanova rozdělení stigmatu zařadit do kategorie tělesného znetvoření, která je specifikovaná právě tím, že se jedinec stal jeho nositelem v průběhu života a jde o znetvoření trvalé (2003). Tím, že jde o dobrovolné „znetvoření“, ještě navíc nositel dává najevo, že si je stigmatu vědom, chce se odlišit od normy a přijal toto rozhodnutí i s „podmínkami“, které jsou s tetováním ve společnosti spjaté. Při umístění na nezakrytelnou část těla, jako je obličej či dlaně, se může vnějšmu světu jevit tento akt až jako drze demonstrativní. Sami tetovaní jsou si těchto předsudků a rizik vědomi a přiznávají, že umístění, velikost a možnost zakrytí tetování často dlouho rozmýšlí (Martin & Dula, 2010).

Je však na místě zdůraznit, že postoje k tetování se v posledních letech liberalizují. I přesto však v roce 2018 24 % americké populace považovalo nositele tetování za deviantní. 40 % respondentů odpovědělo, že je pro ně člověk s tetováním více rebelující než netetovaný, o 26 % méně respektující a od 23 % méně chytrý než netetovaný. Pro polovinu z těchto respondentů je tetování nepřijatelné u politiků, soudců, právníků, lékařů, učitelů a televizních hlasatelů. Naopak v pořádku je u muzikantů, číšníků a profesionálních sportovců (Statista Research Department, 2018).

Přetrvávající předsudky k tetování dokazuje i výzkum, v rámci nějž byly respondentům předkládány upravené fotografie stejných lidí, kteří buď tetování měli počítačově zakryté, nebo nikoli. Největší rozdíl byl vidět u tetovaných žen. Obecně ale byli tetovaní jedinci hodnoceni jako silnější, výraznější a nezávislejší osobnosti. Celkové působení těchto potetovaných bylo hodnoceno negativněji než jejich nepotetovaných protějšků. Ženy pak byly konkrétně hodnoceny jako více flirtující a méně vhodné pro dlouhodobý vztah (Broussard & Harton, 2018).

Ve specificky českém prostředí můžeme jasně vidět zlom v názorech generací, které vyrůstaly a část dospělého života strávily v době komunistického režimu a mladších, tedy porevolučních generací. U české populace se s tetovanými pojí vesměs pozitivní emoce spojené s tetováním. U negativních reakcí jsou nejčastěji zastoupené asociace jako „žijí po svém“, „podléhají trendům“ a „dožadují se pozornosti“. Asociaci „normální“, tedy nesoudící a nezaujatou, mělo ve výzkumu 40 % respondentů (Kalačová, 2019). Nepřijatelnost tetování v předrevoluční době můžeme vidět i na tom, že první oficiální tetovací salon u nás vzniká až v roce 1992 (Kopčanová, 2015).

## 4. Pracovní prostředí a diskriminace

Sociologický slovník definuje trh práce jako „*trh, na kterém ‚vlastníci‘ pracovních sil usilují o pracovní místa a zisk nejlepšího příjmu. Trh práce je ovlivněn mnoha faktory, jako je kvalifikace uchazečů a poptávka hospodářských organizací*“. I v samotné definici však slovník upozorňuje na nerovné podmínky: „*Na reálném trhu práce jsou šance uchazečů ovlivněny nejen jejich schopnostmi, ale i pohlavím, rasou nebo bydlištěm*“ (Jandourek, 2001, s. 263)

Na trhu práce se nachází celá řada ohrožených skupin, které se musí ve větší či menší míře potýkat s překážkami, které nemají jak ovlivnit. Na trhu práce však můžeme být diskriminováni takřka na základě čehokoliv. Pravděpodobnost nabídky práce může být snížena i na základě obezity, fyzické neatraktivity, nesympatičnosti, nepřiměřeného oblečení či nezapadnutí do firemní kultury (Timming et al., 2017).

I přesto, že celospolečensky je znevýhodňování bráno jako negativní jev, jen málokdo se s ním ve svém pracovním životě nesetká. Ať už při hledání zaměstnání, udržení pracovní pozice, kariérním růstu či běžném fungování na pracovišti.

### 4.1. Antidiskriminační legislativa

Právo na rovné zacházení a ochranu před diskriminací je považované za jedno ze základních lidských práv, která jsou deklarována ústavou. Česká právní úprava vychází také z mezinárodních smluv o lidských právech a svobodách a spadá také pod právní zakotvení požadavků Evropské unie.

V roce 2009 byl schválen Poslaneckou sněmovnou České republiky zákon o rovném zacházení a právních prostředků ochrany před diskriminací, tedy tzv. antidiskriminační zákon. Česká republika do té doby byla jediným státem Evropské unie, která zákon této povahy neměla. Tento zákon mimo jiné zajišťuje právo na zaměstnání a přístup k zaměstnání, přístup k povolání, podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti, zakazuje diskriminaci ve věcech pracovních a služebních poměrů, včetně odměňování a rovný přístup ke vzdělání (Zákon č. 198/2009 Sb.).

Zákon definuje diskriminaci přímou a nepřímou, přičemž sem spadá i obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci.

*„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.“* (Zákon č. 198/2009 Sb, § 2 odst. 3) *„Diskriminací je také jednání, kdy je s osobou zacházeno méně příznivě na základě domnělého důvodu podle odstavce 3.“* (Zákon č. 198/2009 Sb, § 2 odst. 5)

*„Nepřímou diskriminací se rozumí takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo praxe je z některého z důvodů uvedených v § 2 odst. 3 osoba znevýhodněna oproti ostatním. Nepřímou diskriminací není, pokud toto ustanovení, kritérium nebo praxe je objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné.“* (Zákon č. 198/2009 Sb, § 3 odst. 1)

Zároveň také zákon stanovuje, že diskriminací není rozdílné zacházení, pokud je pro něj adekvátní důvod, který je náležitě vysvětlen a je v souladu s povahou práce. Mezi tyto případy patří např. věková hranice, která je stanovena jako bezpečnostní či etická, pro práci v určitých provozech či v nezletilém nebo naopak důchodovém věku (Zákon č. 198/2009 Sb.).

Zákon o zaměstnanosti stanovuje, že *„Účastníci právních vztahů jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi fyzickými osobami uplatňujícími právo na zaměstnání“* (Zákon č. 435/2004 Sb, § 4 odst. 1). Podle ustanovení § 4 odst. 2. nemá zaměstnavatel při výběru zaměstnanců, tedy v žádné fázi výběrového řízení, požadovat informace týkající se národnosti, rasového či etnického původu, náboženství, sexuální orientace, filozofického či politického přesvědčení, odporující dobrým mravům či osobní údaje, které neslouží k plnění povinnosti zaměstnavatele. Takovým údajem může být např. i věk, pokud není pro plnění zaměstnání určená (předpisově či legislativně) věková hranice (Zákon č. 435/2004 Sb).

## 4.2. Gender

Jedním z diskriminačních faktorů, u kterých se pro potřeby této práce zastavím podrobněji, je problematika genderu. Jak totiž vychází z výše uvedeného výzkumu Broussanda a Hartona i dalších, potetované ženy jsou posuzovány jinak než potetovaní muži.

Pojem gender neboli sociální pohlaví, je kulturní charakteristika, která označuje specifika a modely přiřazované mužskému a ženskému biologickému pohlaví. Souvisí se zavedenými rolemi žen a mužů a jejich odrazem ve společnosti. V pracovním prostředí nejde jen o rozdíly v platových podmínkách, jde o širokospektrý problém. Ženy jsou znevýhodňovány v určitých profesích, v reprodukčním věku, kdy se očekává, že půjdou na mateřskou dovolenou a následně se budou starat o děti, méně často mají vedoucí pozici a mají těžší podmínky pro kariérní růst. Nerovnost mezi pohlavími také prohlubuje a reprodukuje sexuální obtěžování a genderově podmíněné násilí na pracovišti (Český statistický úřad, 2016).

To, že na trhu práce vládne výrazná genderová nerovnost, není žádnou novinkou. Podle webových stránek Ministerstva práce a sociálních věcí je dlouhodobý rozdíl v platech mezi muži a ženami v České republice 20%. V roce 2019 šlo podle Eurostatu o průměrný rozdíl na srovnatelné pozici muže a ženy 18,9 %, což je zhruba 7500 Kč měsíčně. Česko je v této nelichotivé statistice v rámci Evropské unie na pátém místě od konce. Je nutné podotknout, že tento rozdíl neovlivňuje jen ženy samotné, promítá se i do životní úrovně domácností, výpočtu výše důchodu (seniorky mají až o 17 % méně oproti svým mužským protějškům) a ve finále do celkové ekonomiky země (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2022). I vládním zájmem by tedy mělo být tento rozdíl co nejrychleji zmírnit.

Mezi hlavní důvody genderových nerovností v odměňování je kulturní aspekt. Zavedené představy o mužství a ženství jsou totiž často nejen rozdílné, ale i protichůdné a posilují tak přesvědčení, že nejen mužství, ale i mužská práce je „hodnotnější a důležitější“, oproti té ženské. Jedná se o přímý projev genderových předsudků a stereotypů. Rozdílná představa feminity a maskulinity také přináší rozdílnou socializaci, výchovu a přístup ke vzdělání (Křížková et al., 2020).. Pouze v 1 % českých domácností, v nichž jsou zastoupena obě pohlaví a oba pracují, se o domácnost stará výhradně muž. Oproti tomu v 54 % domácností je to výhradně žena.

Ve prospěch ženského odměňování nepřispívá ani struktura pracovního prostředí. Ať už se podíváme na horizontální (ženské vs. mužské povolání) či vertikální (řídící a rozhodovací pozice) rozdělení práce, najdeme zde určitou segregátnost. K genderové nerovnosti přispívá i fakt, že se ženami jsou častěji uzavírány smlouvy na dobu určitou či zkrácené úvazky, nejčastěji z nutnosti starat se o děti či osobu blízkou, stejně tak má tento jev vliv na míru zaměstnanosti žen, která je obecně nižší. Ženy jsou znevýhodněné i v běžných pracovních systémech, jako je pracovní doba, systém odměňování či struktura mzdy. Na nerovnost mají samozřejmě vliv i osobní, psychologické či institucionální vlivy (Křížková et al., 2020).

## 5. Tetování jako diskriminační faktor

Jak vyplývá z předchozích kapitol, úspěšnost na trhu práce může ovlivni téměř cokoli. Ať je to relevantní charakteristika, jako je vzdělání, znalost jazyků či zkušenosti, do hry vstupují i na první pohled nesouvisející a subjektivní aspekty, jako je výška, hlas, styl oblékání či krása. Zatímco některé z těchto aspektů změnit můžeme, u jiných to tak jednoduché není. 39 % potetovaných si své první tetování nechalo vyhotovit ve věku „18 a méně“, tedy v době, kdy nad budoucím povoláním sotva uvažují. 42 % poté figuruje ve skupině mezi 19 a 29 lety (Statista Research Department, 2018). Více než polovina potetovaných tak tetování má ještě předtím, než na pracovní trh vůbec vstoupí a jde o rozhodnutí, které může mít velké ekonomické i sociální důsledky. Odstranění tetování je přitom velmi drahé, bolestivé a trvá dlouho.

V rámci výzkumu společnosti Statista byla položena otázka „*V porovnání s lidmi bez tetování, jakou z následujících charakteristik tetování lidé mají?*“. 40 % respondentů uvedlo, že tito lidé jsou více rebelující, 26 %, že méně respektují autority a 23 %, že jsou méně inteligentní než netetovaní (Statista Research Department, 2018). Když se podíváme na tyto předsudky, které jsou s tetovanými lidmi spojeny a jejich míru, není vůbec překvapivé, že mají vliv i na zaměstnavatele. Jak již bylo zmíněno, předsudky a stigmata mají na naše vnímání reality velký vliv. Ve stejném výzkumu byla i položena otázka, zda pro uvedená povolání je akceptovatelné viditelné tetování. Zatímco muzikanti, profesionální sportovci a číšníci dosahují hodnot nad 70 % akceptovatelnosti, jako nejméně akceptovatelné profese respondenti vidí soudce, lékaře, právníky, novináře, učitele a vrcholové manažery, kteří všichni dosahují nad 40 % neakceptovatelnosti tetování (Statista Research Department, 2018).

Jak nám ukazují uvedená data, jsou odvětví a pozice, kde je tetování nejen přijatelné, ale dokonce i žádané. Například u týmu NBA má více než 50 % týmu každoročně už po několika sezon viditelné tetování (Dillingh et al., 2020). Dalším z příkladů jsou noční kluby, módní bary či bezpečnostní agentury, které naopak upřednostňují zaměstnance s viditelným tetováním (Timming, 2017).

Co se týče české společnosti, dělí se v pohledu na přijatelnost viditelného tetování v určitých profesích „na dva tábory“. Ve výzkumu, který byl realizován v rámci mé bakalářské práce ve spolupráci s výzkumnou agenturou Behavio Labs. na otázku „*Podle některých lidí má být možné zakrýt tetování společenským oblečením. Jak to vidíte vy?*“

souhlasně odpovědělo 52,4 % respondentů. Na otázku „*Někteří si myslí, že lidé v určitých profesích (jako jsou doktoři, právníci) nemají mít viditelné tetování. Co si myslíte vy?*“ pak souhlasně reagovalo 53,6 %. Na tendenci odpovědí tak můžeme vidět, že česká dospělá populace je spíše proti tetování, hlavně potom v situacích, kdy je potřeba dodržovat dress code. Zároveň ale také můžeme říci, že čím mladší respondenti jsou, tím benevolentněji se k tetování u obou otázek staví (Kalačová, 2019).

Na základě výzkumu A. Timminga a jeho kolegů, kteří porovnávali na vliv tetování a piercingu na šanci získat zaměstnání, můžeme tento trend spíše potvrdit. V rámci výzkumu byly vytvořeny 3 fotografie, které byly upraveny tak, že na jedné žadatel neměl žádné trvalé úpravy, na druhé měl malé tetování na krku a na třetí piercing na rtu. Tyto fotografie byly následně hodnoceny na škále ochoty tohoto člověka zaměstnat, přičemž celkově šlo o 360 fotografií. Zároveň s nimi byly také porovnávány pozice, kdy budoucí zaměstnanec přijde do kontaktu se zákazníkem a kdy ne. Ze všech 3 fotografií byl nejhůře hodnocen tetovaný člověk. U pozice, kdy by byl zaměstnanec v kontaktu se zákazníkem docházelo k horšímu hodnocení než u nekontaktní pozice, což je, vzhledem k již zmíněným předsudkům, poměrně předpokládatelný jev (2017).

Jak totiž zjistil D. Deane, strach zaměstnavatelů dosadit viditelně potetovaného zaměstnance na pozici, kde se osobně setkává se zákazníky, je opodstatněný. Obecně se respondenti shodli na tom, že záleží, zda je o tzv. bílé či modré límečky. Rozdíl tedy vidí v tom, jestli jde o „vyšší služby“, tedy kancelářské prostředí, jako jsou např. korporátní firmy či banky, anebo o „podpurné profese“ fyzického rázu, jako jsou dělníci či mechanici (Suda, 2017). Všechny sledované skupiny respondentů, napříč věkem či s ohledem na to, zda mají či nemají sami tetování, se shodly na tom, že u „bílých límečků“ to nepřijatelné je, zatímco u „modrých“ to přijatelné být může. Jako důvod se zde nejčastěji objevuje, že lidé s tetováním jsou méně inteligentní a upřímní, než netetovaní lidé (Deane, 2010).

Autoři R. Dillingh, P. Kooreman a J.Potters provedli výzkum na základě longitudinálních dat, v rámci nějž zkoumali vztah faktorů, které ovlivňují rozhodnutí nechat se tetovat a ukazatelů, jako je příjem, postavení v zaměstnání či zdraví. Ve výzkumu pracují cíleně s těmi respondenty, kteří mají tetování viditelné za běžné situace – jednoduše proto, že zaměstnavatel může tetování zohlednit jen ve chvíli, kdy o něm ví. Největší riziko, co se týče tetování, nese skupina pod 45 let. Nutno ale podotknout, že jde také o nejzastoupenější skupinu. Největší riziko v rozdílnosti platu nesou právě potetovaní muži pod 45 let, oproti

tomu ženy z této skupiny jsou více zranitelné, co se týče pracovního statusu. To může mít přímý vliv u povýšení nebo naopak propouštění (2020).

Pro zaměstnavatele není důležité to, jestli pracovník či adept na zaměstnání tetování má či nemá, z výzkumu M. Tewse a jeho kolegů vyplývá, že je také velmi důležité, o jaké tetování jde. Na základě kohorty hodnotících náborových manažerů autoři zjistili, že nejhůře na zaměstnavatele působí nevýrazná, jemná tetování. Obecně z výzkumu vyplynulo, že je lepší buď výrazné, tmavé tetování, a nebo žádné (2020). Tento jev můžeme vysvětlit tak, že kromě negativních asociací, které tetování přináší, nese i spoustu dobrých. Jednou z nich je rozhodnost, sebedůvěra a chuť riskovat, což může potenciálnímu zaměstnavateli naopak imponovat. Dalším z důležitých poznatků, který výzkum přináší, je fakt, že generace náboráře má přímý vliv na přístup k tetovanému adeptovi. Jak již bylo zmíněno, v poslední dekádě popularita tetování velmi stoupla, a to se projevuje i na postoji k tetovaným jedincům. Rozdíl byl znatelný hlavně u mužských tetovaných kandidátů, kteří byli náboráři z řad mileniálů hodnoceni pozitivněji než jejich staršími kolegy. Věk náborářů se také projevil u vnímání námětu tetování, kdy na něj mladší skupina dávala mnohem menší důraz, oproti starší skupině, která přijímala jen „tradiční“ formu tetování, jako je např. jméno dítěte či vyzobrazení znamení, oproti abstraktním motivům (Tews et al., 2020).

### **5.1. Tetování, gender a pracovní diskriminace**

Gender je silným diskriminačním faktorem na trhu práce, který se dotýká téměř všech aspektů pracovního života. Když k tomu přidáme rozdílné vnímání tetovaných mužů a žen, nevzniká nám pro ženy vůbec příznivá situace. Přitom ženy mají celosvětově tetování častěji než muži (Statista Research Department, 2018). Potetované ženy jsou vnímány jako promiskuitnější, více orientované na zábavu, svolnější k sexuálnímu styku na první schůzce a méně orientované na rodinu (Swami et al., 2015). Tyto předsudky jsou velmi paradoxní, protože nejčastějším impulsem pro zhotovení prvního tetování u žen je právě významná životní událost, jako je svatba či narození dítěte (Kalačová, 2019).

Z výzkumu zabývajícího se diskriminací u mladých žen, který byl v roce 2021 proveden na kavkazských mladých ženách na pozici prodejce, jasně vyplývá, že je pro ně velmi těžké překonat diskriminaci, se kterou se nejčastěji setkávají při náboru, povýšení a doporučení

o navýšení platu. U nástupního platu šlo například až o 3% rozdíl, oproti naprosto srovnatelné kandidátce, která viditelné tetování neměla. Z výzkumu vyplynulo, že na výrazně potetované ženy jsou kladeny výrazně vyšší nároky a pro neutralizování předsudků je u nich nutná vysoká kvalifikace či dobrovolnická činnost, která v očích zaměstnavatele „přebíjí“ vlastnosti spojené s tetováním. Celkově výzkum uvádí, že pro ženy s výrazným tetováním je velmi náročné se těmto předsudkům a stigmatizaci vyhnout či je překonat (Henle et al., 2021).

Oproti tomu z výše zmíněného výzkumu A. Timminga a jeho týmu vyplynulo, že potetovaní muži byly hodnoceny negativněji v kontextu zaměstnatelnosti než potetované ženy. Zároveň také nebyl prokázán vliv pohlaví respondenta. Tyto výsledky tedy odporují tomu, že by byly ženy na základě tetování diskriminovány více než muži. Obecně můžeme říci, že jde spíše o maskulinitu a feminitu tetování a předsudky, které se s nimi pro jednotlivá pohlaví nesou, než pohlaví samotné (2017).

# METODOLOGIE

## 6. Témata a cíle výzkumu

Jak již bylo řečeno v úvodu, cílem této diplomové práce je zmapovat momenty pracovního života, kdy tetování může být diskriminačním faktorem a popsat, jak se samotní aktéři k této problematice staví a prožívají ji. Hlavní výzkumná otázka tedy zní „*Jaké jsou momenty pracovního života, kdy tetování figuruje jako diskriminační faktor?*“. Její podřazenou, více explanační výzkumnou otázkou je pak „*Jak tuto situaci prožívají všichni zúčastnění aktéři a proč k nim dochází?*“. Výzkumná část z toho důvodu nebyla zaměřená jen na tetované v pracovním prostředí, ale i na jejich okolí, převážně pak recruiters, HR pracovníky a manažery. Rozšíření cílové skupiny bylo zvoleno proto, abych získala širší pohled na věc a umožnila tak „oběma stranám“ prostor se k problematice vyjádřit.

Téma tetování jakožto diskriminačního faktoru jsem zvolila proto, že je v českém prostředí takřka nepopsaným listem. Jak můžeme vidět i v teoretické části, publikace, které se problematikou zabývají, jsou převážně zahraniční. Zároveň jde o poměrně mladé téma, ještě donedávna jsme se s viditelným tetováním setkávali opravdu zřídka, zlom přišel až s pádem železné opony a české společnosti, přirozeně, trvalo nějakou dobu, než na tetování přestala nahlížet jako na „cech kriminálního“. Předsudky obklopující tetování však stále zůstávají (Kalačová, 2019).

## 7. Výzkumný design a metoda

Pro diplomovou práci byl zvolen kvalitativní výzkum, konkrétně pak metoda polostrukturovaného rozhovoru. M. Disman kvalitativní výzkum definuje jako „*interpretaci sociální reality*“ (2018, s. 285). Kvalitativní výzkum byl zvolen pro možnost většího vhledu do světa tetovaných a pracovního prostředí, porozumění a pochopení celé problematiky do hloubky, k čemuž se více hodí induktivní logika než logika deduktivní, jak je tomu u výzkumu kvantitativního.

Použitou metodou sběru dat je hloubkový rozhovor, který dá možnost respondentovi vyjádřit všechny své názory a pocity a poskytuje tak hluboký vhled do řešené problematiky. Konkrétněji pak bude aplikován polostrukturovaný rozhovor, ve kterém se pracuje s předem připravenými tématy a otázkami. Tato předem připravená osnova slouží jako rámec, kterého se rozhovor drží. Pořadí, formulace i množství otázek se v samotném rozhovoru může měnit v závislosti na potřebách probíhajícího rozhovoru. Určené otázky tak nejsou závazné. (Švaříček & Šedřová, 2014).

Pro větší přehled a vyjasnění tendencí či lepší porozumění však jsou i využita kvantitativní data, která vplynula v rámci mé bakalářské práce „Změny v postoji společnosti k tetování“ z roku 2019. Výzkum byl proveden ve spolupráci se společností Behavio Labs. a bakalářská práce dostala hodnocení výborně, domnívám se tak, že je dostatečně kvalitní na to, aby mohl být využit jako relevantní zdroj pro potřebu této diplomové práce.

## 7.1. Výběr výzkumného vzorku a jeho složení

Pro nutnost širšího náhledu na problematiku byly zvoleny dvě skupiny respondentů, každá ze skupin byla složena z 5 respondentů. Respondenti byli vybíráni metodou účelového výběru, tedy výběru, který je *“založen pouze na úsudku výzkumníka o tom, co by mělo být pozorováno a o tom, co je možné pozorovat“* (Disman, 2018, s. 112). Tato metoda byla zvolena proto, že respondenti museli splňovat několik kritérií, aby jejich odpovědi byly, alespoň do určité míry, porovnatelné a také byl výběr limitovaný možnostmi, jak se k těmto lidem dostat.

**První** ze skupin byla složena z tetovaných jedinců, kteří mají větší množství výrazných tetování, minimálně jedno z nich na předloktí a pracují ve velké korporátní firmě s více než 1000 zaměstnanců. Tato dvě kritéria byla zvolena cíleně – tetování na předloktí umožňuje nositeli zakrytí, když je potřeba, ale zároveň je v běžně nošeném oblečení vidět, zvláště v letních měsících. Žádný z respondentů nemá tetování na obličeji či krku. Prostředí velkých firem bylo vybráno z toho důvodu, že zde, dle mého názoru, častěji panuje konzervativní postoj, je vyžadován určitý dress code, tyto společnosti mají výraznější firemní kulturu a objevuje se zde široké portfolio pozic, oproti například menším firmám či startupům, kde bývá prostředí uvolněnější. Konkrétní popis respondentů najdeme v tabulce 1.

**Druhá** skupina byla zvolena z respondentů z „druhé strany bariéry“, tedy z personalistů či manažerů, kteří figurují a rozhodují o přijímacím procesu, jsou přítomni na pohovorech a rozhodují o svých podřízených v situacích jako je povýšení, navýšení platu či propuštění. I tito respondenti byli vybráni z velkých korporátních společností ze stejného důvodu jako u první skupiny. Jejich charakteristiky jsou popsány v tabulce 2.

Celkový výzkumný vzorek tvoří 9 respondentů ve věku 21 – 56 let, 3 muži a 6 žen, všichni respondenti žijí a pracují v Praze. Všichni respondenti, kromě Jany a Radka, jsou vybráni z různých firem, celkově je tedy zastoupeno 8 společností a tím pádem i 8 organizačních kultur.

Pro zachování anonymity respondentů je vždy použito jen křestní jméno, věkové rozpětí, povaha pozice a je stručně shrnuta povaha organizační kultury, přičemž je popis založený na popisu samotných respondentů. Zohledněno je tedy spíše to, jak ji oni sami vnímají, než jak ji oficiálně popisuje daná společnost.

## Tetování

<b>Jméno</b>	<b>Věkové rozpětí</b>	<b>Povaha pozice</b>	<b>Organizační kultura</b>
Lukáš	25-30	IT technik	Nadnárodní společnost, rozsáhlá organizační kultura, individuální přístup
Adéla	25-30	Marketing	Původně start-up, rychle rostoucí, uvolněná, mladistvá, inovativní
Radek	40-45	Manažer výroby	Nadnárodní, USA vzor, meetingová, „typický korporát“
Johanka	20-25	Recepční	Konzervativní, tradiční, důraz na dlouhodobost spolupráce a vztahů
Zdeněk	20-25	Osobní bankéř	Seriózní, konzervativní, „klasická banka“

*Tabulka 1 - tetování respondenti*

## Manažeři a HR

Jméno	Věkové rozpětí	Povaha pozice	
Jana	55-60	Manažer kvality	Pevně nastavená korporátní pravidla a struktura, důraz na loajalitu, USA model chování
Karolína	25-30	Recruiter, HR	Dynamická, meetingová, inovativní
Kateřina	40-45	Manažer v bance	Tradiční, konzervativní, v posledních 5 letech liberalizující se
Bára	20-25	Recruiter	Přátelská, uvolněná, neformální
Radek	40-45	Manažer výroby	Nadnárodní, USA vzor, meetingová, „typický korporát“

*Tabulka 2 - respondenti z pozic manažerů a HR*

Jak je z tabulek vidět, Radek byl zařazen do obou skupin, protože splňoval obě kritéria, má výrazné tetování na zápěstí a zároveň je vysoce postaveným manažerem s přibližně 30 podřízenými. V rámci rozhovoru tedy dostal obě sady otázek a jeho spojení „obou světů“ přineslo do problematiky další perspektivu.

### 7.2. Popis provedení a analýza rozhovorů

Jako metoda výzkumu byla zvolena metoda tematické analýzy, konkrétně induktivního přístupu. Metoda se pro práci hodí svou flexibilitou a komplexním náhledem na získaná data. Hlavním cílem tematické analýzy je identifikovat, analyzovat a popsat vztahy, které v datech jsou, důraz je také kladen na jemné nuance a detaily, které se v těchto vztazích objevují.

Induktivní přístup metody předpokládá, že data byla sbírána přímo s konkrétním záměrem výzkumu a při jejich sběru nebylo nahlíženo na výsledky teoretického zakotvení tématu. Cílem metody tedy je sesbírat a analyzovat data, aniž by byl kladen cíl je aplikovat na předem určený teoretický rámec (Braun & Clarke, 2006).

Pro analýzu rozhovorů byla použita technika otevřeného kódování. Nahrávky rozhovorů byly přepsány metodou doslovné transkripce. U přepisu rozhovorů byla, pro lepší přehlednost a usnadnění čtení, vynechána výplňová slova, např. jakoby, prostě, naopak byly zachovány nespisovné výrazy, jako např. kérka, aby byla autenticita rozhovorů co nejvíce zachována. Samotné kódování bylo prováděno metodou papír-tužka. Kódům, které představovaly jednotlivé barvy, kterými byly sekce zvýrazňovány, byly následně přiděleny odpovídající názvy. Při přidělování kódů a jejich názvů jsem vycházela z poznatků, které jsem získala z rešerše literatury, tedy teoretické části práce, a zároveň z poznatků, které jsem nabyla v průběhu samotných rozhovorů.

Některé kódy byly u obou skupin respondentů stejné, některé se však, vzhledem k logice rozhovorů, rozcházely. Společné kódy byly: Postoj k tetování, Nepřípustnost tetování, Zkušenosti z pracoviště, Pohovor, Klient a tetování. U tetovaných pak šlo ještě navíc o Zakrývání, Rozhodující procesy a pocity, Reakce okolí. U HR a manažerů byly kódy rozšířeny o Postoj firmy.

Jak již bylo uvedeno, rozhovory byly vedeny metodou polostrukturovaného rozhovoru. Scénář pro rozhovor byl velmi obecný, šlo spíše o jakousi kostru rozhovoru. Tento přístup byl zvolen proto, aby dal respondentům co největší prostor mluvit o problematice svým způsobem a jazykem, umožňoval rozhovor nechat plynout, ale zároveň se zabírat všemi potřebnými aspekty.

U tetovaných šlo tento scénář:

#### Úvod a představení

- Socio demografie – věk, pohlaví, vzdělání
- V kolika letech jste si nechal/a udělat první tetování?
- Kolik tetování a kde máte?
- Jakou povahu práce vykonáváte, vykonával/a jste?
- Jaké myšlenkové pochody provázely rozhodnutí udělat si tetování?
- Litoval jste toho někdy?

- S jakými reakcemi se setkáváte, když je tetování vidět? Jsou nějaké?
- Máte pocit, že tetování nějak určuje vaši osobnost? Máte stejný pocit u ostatních?

#### Zaměstnání vs. tetování

- Ovlivňuje/ovlivňovalo někdy váš pracovní život to, že máte tetování?
- Byl/a jste někdy v situaci, kdy jste byl v zaměstnání nucen si tetování zakrýt?
  - o Šlo o váš pocit nebo o přímé nařízení zaměstnavatele?
- Když se to stalo, jak jste reagoval/a? Co jste prožíval/a?

#### Z druhé strany

- Přijde vám v nějakých profesích tetování nepřijatelné?
- Mají někteří vaši kolegové tetování? Jaké pocity to ve Vás vyvolává?

U HR a manažerů byl následující:

#### Úvod a představení

- o Socio demografie – věk, pohlaví, vzdělání
- o Jakou povahu práce vykonáváte, vykonával/a jste?
- o Máte nějaké tetování?
- o Jaký, obecně, postoj k tetování máte? Jaké asociace ve vás vyvolává?
- o Jak byste popsal/a vaši firemní kulturu? Máte dress code?
- o Je pro Vás osobně nějaká profese, kde je tetování nepřijatelné?

#### Tetování vs. zaměstnání

- o Na jaké věci se zaměřujete u pohovoru? Ovlivňuje Vás tam nějak tetování?
- o Řeší se u vás ve firmě viditelné tetování?
- o Setkáváte se na pracovišti s lidmi, kteří mají tetování? Co to ve vás vyvolává?
- o Řešil/a jste někdy nějaký problém, který by se týkal tetování na pracovišti?

### **7.2.1. Průběh sběru dat**

Všechny rozhovory proběhly v březnu a dubnu 2022, a to při osobním setkání. S některými respondenty jsem se znala osobně již před začátkem výzkumu nebo jsme v podobném věku, a tak jsme si tykali, s některými bylo zachováno vykáni, vždy jsem hleděla na požadavky respondenta. Všichni respondenti byli na začátku rozhovoru upozorněni, že

rozhovor bude nahráván a zároveň jim byla zaručena anonymizace dat. Tato dohoda byla i před začátkem rozhovoru formálně podepsána formulářem „*Souhlas a informace ke zpracování osobních údajů*“. Obě skupiny respondentů dostaly informace, že výzkum se týká tetování a trhu práce, záměrně jim nebyla sdělena informace, že jde o zaměření na tetování jakožto diskriminačního faktoru, aby se předešlo zkreslení informací. Zároveň ale respondenti dostali veškeré informace o tom, jak bude s informacemi nakládáno a byli ujištěni, že mohou kdykoli od souhlasu odstoupit či požádat o vynechání některých informací.

# EMPIRICKÁ ČÁST

## 8. Interpretace výsledků

Výsledky analýzy rozhovorů a jejich interpretace bude rozdělena do tří částí. Nejprve se na problematiku podíváme z pohledu samotných tetovaných, poté z pohledu HR a manažerů, a nakonec budou oba pohledy porovnány a diskutovány společně.

### 8.1. Pohled tetovaných

#### 8.1.1. Postoje k tetování

Než se pustíme do samotné problematiky tetování v pracovním prostředí, je potřeba zaměřit se na postoj k tetování samotných tetovaných. Můžeme předpokládat, že sami tetovaní mají pozitivní vztah k tetování, už jen z logiky věci, že ho sami mají. V této části jde ale spíše o to, jak o svém tetování uvažují a co pro ně znamená tetování mít. U všech respondentů převládá čistě estetická motivace k tomu mít tetování. Objevují se u nich motivy jako **kreativita, pocit svobody, chuť odlišit se**.

**Lukáš** (IT technik): *„Já měl to, že já jsem vždycky tetování chtěl, mně se vždycky líbilo, jak to vypadá. Akorát tam samozřejmě byla ta bariéra toho, že rodiče nebyli úplně moc nadšení, takže jsem vlastně jenom čekal na osmnáctiny.“*

V České republice je tetování dovoleno až od 18 let. Většina tatérů před 18. rokem tetuje pod podmínkou, že je podepsán souhlasný formulář rodiči nebo je rodič přímo přítomen.

**Radek** (manažer výroby), reagující na otázku, zda má jeho tetování pro něj hlubší význam: *„No, nevim, jestli bych to takhle dramatizoval, jako hloubku, je to něco, jako že bych řekl, že je to spíš estetika. Neřekl bych, že to má nějakou duchovní hloubku.“*

Zároveň se u většiny respondentů (4 z 5) objevuje, že první tetování si pořídili velmi mladí, do 20 let věku. Už v té době si sice uvědomovali, že to v práci může být problém, ale to je nezastavilo.

**Johanka** (recepční): „*Já jsem v těch 18, když jsem si tu první kórku dělala, chtěla být právník, a to mi bylo jasné, že by se neslučovalo. Tak jsem volila to předloktí, kde by to šlo zakrýt jednoduše. A pak jsem si toho právníka rozmyslela a už to jelo.*“

Stejně jako u Johanky, i u ostatních respondentů se objevuje okamžik, kdy si uvědomují, že v prostředí, kde by jejich tetování byl problém, pracovat nechtějí. Stejně tak uvádějí, že kdyby v jejich práci, např. při změně pozice či jejich vedoucího pracovníka, začalo být tetování problém, byl by to pro ně zásah do soukromí, ztráta svobody a z dlouhodobého hlediska i důvod k odchodu.

**Adéla** (marketing): „*Už u toho v 17 jsem věděla, že nechci dělat nic, kde by to mohl být problém. Takže mi to nějak nevadilo, že je vidět.*“

**Zdeněk** (osobní bankéř): „*Kdyby přišlo v práci jako to, že to problém je, tak jim řeknu, no tak si to vyřešte (smích). Je to problém z vaší strany, né z mojí, protože prostě ta doba už se hodně posunula, tetování má hromada lidí a práci do toho nic není, co já mám.*“

Je ale potřeba poznamenat, že u Radka, jako nejstaršího a pracovně nejzkušenějšího ze skupiny, se v tomto ohledu projevují největší zaváhání. Zatímco zbytek respondentů reagoval takřka bez zaváhání, že by to pro ně byl velký problém, Radek se nad odpovědí velmi zamýšlel a sám přiznal, že si není jistý, jak by reagoval. I on ale uvedl, že z dlouhodobého hlediska by mu to vadilo a přišlo by mu to jako zásah do osobní svobody.

Tetování mají zároveň **velmi pozitivní a benevolentní postoj** k ostatním tetovaným, což také není nijak šokujícím faktem. Přejde jim zajímavé, příjemné vidět potetované lidi ve svém okolí i na pracovišti. Zřídka se u nich objevují profese, u kterých by jim viditelné tetování přišlo nepřijatelné.

**Johanka** (recepční): „*Mně to nevádí u nikoho, mladej nebo starej, přijde mi to, jakože hustý, mě to vždycky potěší. Nebo ne přímo, ale že to prostě dá tu pozitivní emoci, že si řekneš – ty jo to je super – ten člověk si to dává na tělo a nestydí se za to, vždyť za to dáváme takový prachy tak co já bych se za to styděla.*“

**Lukáš** (IT technik): „*Můj postoj je takovej že si toho člověka prohlídnu kouknu se spíš ze zajímavosti, pokud je vhodná chvíle, ale víc to nějak neřeším, nějak se nad tím nepozastavuji a myslím si, že to tetování toho člověka vůbec nijak neodkryvá – že bych si měl říkat, jo pozor támhle ten je potetovanej ten může být agresivní, to vůbec, spíš tím, že jako jsem potetovanej a jsem v té kategorii, tak je to spíš ta zvědavost.*“

Jediná negativa, která se v rozhovorech objevovala, byla estetická stránka tetování, jako je nekvalitní provedení nebo subjektivně ošklivý motiv. I pro tetované ale jsou určitá tetování hraniční. Například pokud jde o velmi agresivní tetování, jako například hákový kříž či jiné extremistické motivy a tetování na obličeji či krku. Zároveň se ale shodují, že vždy jde i o celkovou upravenost člověka než jen o to, kde a jaké tetování má.

### 8.1.2. Pohovor

Jedním z nejhlavnějších momentů, které tetování v pracovním životě řeší, je pohovor. V přístupu k pohovorům se v rozhovorech objevovaly dvě strategie. První z nich byla **zakrytí tetování**, převážně kvůli obavám z předsudků a strachu z diskriminace. Tuto strategii v minulosti volili 2 z 5 respondentů. Chtěli tím předejít tomu, že na ně bude nahlíženo skrz jejich tetování, a ne ostatní kvality.

**Johanka** (recepční): *„Vždycky jsem to měla na pohovoru zakrytý. Protože mám tuhle zkušenost z \*jiné firmy\* že prostě se na to lidi nekoukaj úplně jako pozitivně, tak jsem si je vždycky zakrývala pro svůj osobní pocit, pro jistotu.“* (zkráceno)

Druhou ze strategií, kterou tetování volí, je naopak jasné **ukázání tetování**. Předcházejí tak budoucím problémům, chtějí mít jistotu, že jsou přijati i s tetováním a nebude to do budoucna problém. Tuto strategii volí 3 z 5 respondentů a shodují se, že kdyby to byl problém, do práce ani nenastoupí. Je pro ně lepší vyložit karty na stůl hned a být si podmínkami jistý. I tato skupina ale počítá s tím, že tetování může být problém a přiznávají, že tetování na pohovoru ukazují až lehce demonstrativně.

**Adéla** (marketing): *„Já, když jdu na pohovor, tak si naschvál neberu dlouhý rukáv, aby to hned na první pohled bylo jasné, že ho mám a aby pak nenastalo něco, že mě třeba vezmou a pak to tam někdo bude komentovat. Takže si třeba i vyhrnu rukáv, aby to viděli a nestalo se mi, že by to pak někdo komentoval“.*

Zajímavé je, že sami tetování nevědí, jaká strategie je vlastně „správná“ a co firmy preferují, jestli tetování ukazovat, nebo nikoliv. To uvádí Radek, který zastává vysokou manažerskou pozici, a je tak při pohovoru na straně firmy.

**Radek** (manažer výroby): „*Je zajímavý moment, když mi přijde někdo s tetováním a já ho mám třeba zakrytý a v průběhu ho třeba odkryji. Tam pak jsou dva druhy reakcí, takový jako uvolnění a zaujetí, a naopak takovej trochu odsuzovačnej pohled jako ‚jako, že má člověk na týhle pozici kérku‘, což je docela vtipný, vzhledem k tomu, že ji sami mají a na tu pozici se za pár let můžou taky dostat.*“

Tento příklad ukazuje i to, že na samotné tetované mají předsudky a stigmata vliv, i když si je třeba sami neuvědomují. Apriori předpokládají, že tetování může být problém, a tak volí na obě strany lehce extrémní řešení. Zároveň ale, když mluví o tetovaných kolezích či nadřízených, přijde jim to jako velmi pozitivní jev. Nejde o neutrální věc, vždy je nějakým směrem emočně zabarvená.

### 8.1.3. Zakrývání tetování

Jak vyplývá z předchozí části, zakrývání tetování je pro tetované velkou otázkou. Tetování je pro ně často formou svobody a vyjádření vlastní kreativity, a tak je zakrývání tetování, ať už z vlastní iniciativy nebo tlaku okolí, velmi citlivou záležitostí. V rozhovorech se objevuje, že vyžadované zakrývání tetování ze strany zaměstnavatele je vnímáno jako narušení svobody a i přesto, že nemusí dojít k okamžitému konfliktu, dlouhodobě to může vést k jakémusi otupění, nechuti a špatnému postoji k firmě.

**Radek** (manažer výroby) situaci shrnuje slovy: „*No takhle. Já si uvědomuju, že to problém být může. Myslím si, že je to furt problém. Že přes to, jak se to uvolňuje a všechno, tak si myslím, že to není úplně uvolněný. A proto jsem nikdy nešel za hranu. Proto na mě nevidíte, že mám kérku na zádech, na rukou, na noze, a tak jsem jako věděl, že jako vždycky je budu moct ukrejt. Když budu cejtit, že by to dělalo nějaký problémy, tak to budu moct ukrejt, ale ne vždycky chci, dlouhodobě by mi to vadilo, nevidím v tom smysl.*“

K zakrývání tetování může docházet z několika důvodů. Nejčastěji jde o formu nějakého **dress codu**. Ten je samozřejmě vyžadován u všech zaměstnanců, na stejné pozici tetování ale sami pozorují, že u nich je na dodržení např. dlouhých rukávů kladen větší důraz.

**Johanka** (recepční): „*Už od začátku jsem se setkala s tím že moje vedoucí, nebo vlastně šéfová na tý recepci, protože tam už jsem pracovala v té době, řekla, že jestli teda chci tetování tak ho budu nosit zakrytý. Pro mě to znamenalo že každý ráno, když vstanu musím*

*myslet na to, jestli odpoledne jdu na recepci v těch osmnácti a podle toho se oblíknout, nebo mít prostě v práci sako. Po kolegyních sako nechtěla, ty mohly chodit v šatech, když byly slušný.“*

Zároveň se ale respondenti shodují na tom, že když jdou například za klientem nebo na důležitou schůzku, zvolí slušnější oblečení, nezávisle na tom, zda mají nebo nemají tetování. Naopak jim přijde urážející, že jim musí být zdůrazňováno, že mají mít slušné oblečení a není to v jejich případě bráno jako samozřejmost. Shodují se také na tom, že když dojde k porušení dress codu, jako například vyhrnutí rukávů, jde o číste komfortní záležitost, zvláště v letních měsících, ne o formu protestu či demonstrace tetování.

Dalším z důvodů, které vedou tetované k zakrývání, je **negativní reakce okolí**, hlavně kolegů. V žádném z rozhovorů se neobjevila otevřená kritika či dokonce konflikt, jde spíše o řeč těla, jako jsou významné pohledy, zvednutí obočí, našpulení rtů.

To nejvýrazněji popisuje **Adéla** (marketing): *„U nás na oddělení to problém není, tam jsou potetovaní všichni, ale když jdu mimo, třeba po chodbě, tak to vídám. Nemusejí nic říct, ale už ten pohled je nepříjemný a říká ti: tohle je špatně, tohle je špatně prostě – tohle tady dělat nebudeš, jako nevyhodili by mě, to určitě ne, ale chceš se v práci cítit komfortně prostě.“*

#### **8.1.4. Tetování a klient**

V rozhovorech se několikrát objevil argument, že tetování je zakrýváno apriori při kontaktu s klientem, zaměstnanec je v tu chvíli jakýmsi obrazem firmy a má proto reprezentovat. Je to také hlavním argumentem, proč firmy zakrytí tetování vyžadují. Klienti samotní však podle 4 z 5 respondentů s tetováním problém nemají. Když je tetování viditelné, reakce ze strany klientů jsou vesměs pozitivní.

To potvrzuje i **Zdeněk** (osobní bankéř), který pracuje v bance, což je jeden z nejčastějších případů nepřijatelnosti viditelného tetování u pracovníků – *„Většinou nereagují, jednou se mi stalo že na to někdo zareagoval, ale bylo to jako vy máte hezký runy na tý ruce nebo něco takovýho... že vždycky když už, tak jenom pozitivně a ne negativně. Spíš je to super ice breaker.“*

Nejde samozřejmě říct, že v každé profesi a firmě je viditelné tetování ve vztahu s klientem v pořádku. V tomto směru se rozchází například Adéla a Johanka. Vždy záleží na typu klienta, typu firmy a tom, co se od pozice tetovaného očekává.

**Adéla** (marketing): *„I když jdem za klientama, tak nemáme dress code. A nikdo to neřeší. Ani ty klienti na to nereagují, naopak, u těch marketáků to vypadá tak jako kreativně a umělecky, že to i ty klienti spíš oceňují než naopak. Anebo jednáme s lidma z marketingu jiných firem a ty ho mají často taky. Jsou spíš takovýho podobného ražení.“*

**Johanka** (recepční): *„Ted' jsem se cítila nekomfortně, když jsme měli nějakou valnou hromadu a byla tam zasedačka plná cca 15 – 20 pánů, to je taky tím, že oni mají oblek, a tak jsem tam šla a měla jsem jenom letní šaty, takže samozřejmě bylo všechno vidět úplně a cítila jsem se hodně nekomfortně, vlastně jsem jim to tam nechtěla donést.“* Své pocity v té situaci shrnuje jako *„Nechceš tam bejt. Přijdeš si nepatřičně, není to tak že se stydíš, že jsi potetovaná, za to já se nestydím, ale to spíš přijdeš si nepatřičně, tak jako nekomfortně.“*

U výše zmínění citace Johanky můžeme vidět kombinaci více diskriminačních faktorů, svou roli zde hraje nejen tetování, ale i určitá míra ageismu a sexismu k ní, jakožto mladé ženě v situaci, kdy se pohybuje v prostředí výrazně starších mužů. Tetování tady poté funguje spíše jako katalyzátor problému, než jeho příčina.

### 8.1.5. Tetování jako diskriminační faktor

Zajímavý moment, který se objevuje napříč všemi rozhovory, je ten, kdy tetování jsou sami ovlivněni předsudky, které s sebou tetování nese a dopředu předpokládají, že by mohlo přinést problém. Jedná se z jejich strany o určitou míru internalizovaného stigmatu. Ať už se podíváme na strategie, které volí při pohovoru nebo sledování reakce ostatních, když tetování ukážou.

**Johanka** (recepční): *„My se strašně často diskriminujeme sami. Je to ten ‚stereotyp‘, že seš pokérováná, tak dostaneš ve firmě ‚po tlamě‘, a tak to kolikrát už vůbec není, si myslím, že těm lidem je to už v dnešní době úplně jedno, že už to berou jako systém, když teda neberu mojí babičku, ta mi pokaždé řekne – ty seš čím dál tím víc pomalovaná, co s tebou bude“.*  
(zkráceno)

Všechny reakce, které se ve výše uvedených kapitolách objevují, jsou lehce extrémní, ať už na jednu či druhou stranu. Tetovaní mají potřebu své tetování ukázat všem a dát tím najevo, že jsou s tím v pořádku a „nejede přes to vlak“ anebo naopak tetování neukáží a vyčkávají, zda situace bude bezpečná natolik, aby ho mohli ukázat. Ani jedna z variant však neznačí neutrálnost situace, právě naopak, nutí tyto jedince volit jednu z variant. Dokonce se zdá, jako by z jejich strany nastával moment překvapení či dokonce zklamání, když žádná reakce nepřichází. Sami tetovaní vnímají své tetování jako něco výjimečného, zajímavého.

**Radek** (manažer výroby): *„Vlastně ze začátku, když ty kérky pro mě byly nový, tak si pamatuju, že jsem to sundával postupně. Měl jsem v té době šéfa, o kterým jsem věděl, že je hodně konzervativní. Nebylo to tak, že bych měl ty koule, že bych přišel a jsem tady. Ne, já jsem to sundával velmi sofistikovaně a postupně, protože jsem právě nevěděl, jaké budou reakce. Sám ze začátku se s tím trošku vyrovnáváte, že to vůbec máte, zvlášť, když je to nějaká první. No ale pamatuju si, že jsem nejdřív měl dlouhý trička, že jsem úmyslně nosil dlouhou dobu dlouhý trička. Pak už jsem to měl trochu vyhrnutý a pak už jsem to jednoho dne sundal úplně. To si pamatuju. A v práci mi nikdo nic neřekl. Jakože z mých šéfů mi nikdo nic neřekl. Nepozoroval jsem upřímně řečeno vůbec žádnou reakci, to jsem docela koukal.“* (zkráceno)

## 8.2. HR a manažeri

V první řadě je potřeba uvést, že 3 z 5 respondentů, kteří jsou zařazeni v této skupině, sami tetování mají. Když ale vynecháme Radka, který byl součástí i první skupiny a který má velká a výrazná tetování, jde o tetování malá a v běžném oblečení neviditelná, konkrétně u Báry a Kateřiny, Jana a Karolína tetování nemají a nechtějí ho.

Zároveň téměř všichni respondenti uvedli, že jejich firemní kultura je opravdu korporátní, přičemž se objevovaly hodnoty **jako dynamičnost, přátelská atmosféra, ocenění loajality, možnost růstu**. Jen u Kateřiny se objevil i důraz na konzervativní prostředí, což je předpokladatelné specifikum bankovního sektoru, ta je si také, jako jediná z respondentů, vědoma kodexu oblékání, kdy je vyžadovaný styl „smart casual“, tedy tlumené barvy, nevýrazné vzory, košile či sako, který je praktikován jak na pobočkách, tak na ústředí firmy.

Ostatní respondenti uvedli, že si tohoto kodexu vědomi nejsou a pravidla oblékání fungují spíše na nepsaných pravidlech a vzájemné domluvě na jednotlivých odděleních.

Zároveň se také shodli, že v situacích, kdy je zaměstnanec v kontaktu s klientem, je vyžadován styl „smart casual“. Všichni respondenti se shodli, že tato pravidla se v posledních letech a s přispěním covidové pandemie značně rozvolnila. Stejně tak tomu je i v přístupu k zaměstnancům s viditelným tetováním.

**Kateřina** (manažerka v bance): *„V bankovníctví dělám od 2003, na začátku byl velký problém, aby někde někomu vyukovalo tetování, ať už na pobočce, tam to vůbec nemohlo být, tak i na ústředí. Museli mít košile, když to prosvítalo přes košili, tak i třeba nátělník. To samé, ta firemní kultura se za posledních 5 let hrozně změnila, už třeba nemusí muži nosit kravaty, dřív byl problém třeba i chlap s dlouhýma vlasama, teď řešíme maximálně extrémny, jako jsou modré vlasy.“*

### 8.2.1. Postoj k tetování

U této skupiny byl postoj k tetování méně pozitivní než u skupiny předchozí, zároveň respondenti zdůrazňují, že vždy musí zohledňovat i žádosti a pravidla společnosti, nejen své osobní názory. Uznávají ale, že i u pohovoru mají osobní sympatie vliv. Není nijak překvapivé, že tetování respondenti z obou skupin hodnotí pozitivněji než ti netetovaní. I u tetovaných HR pracovníků a manažerů ale nacházíme jisté obavy v kontextu tetování a práce. Je ale nutné poznamenat, že u většiny se projevuje více negativní postoj v případě, že mluví o „teoretickém tetovaném“, když se hovor stočil ke konkrétnímu tetovanému, například kolegovi, bylo pro ně tetování mnohem lépe přijatelné a pochopitelné.

U tetování se objevovaly asociace jako **zvýšená pozornost, nezodpovědnost, impulzivní chování, zapamatovatelnost**. I zde samozřejmě hraje roli, o jaké tetování jde a jaký motiv je vyobrazený. Všichni respondenti se shodují, že kdyby šlo o nějaké extremistické tetování typu hákový kříž, nebo o tetování na obličeji či velké ploše krku, byl by to problém, jak z jejich pohledu, tak pohledu firmy, ať už se jedná o povahu práce, kdy je nutný kontakt s klientem či nikoli. Zároveň podobně extrémní tetování by bylo problémem i při kariérním postupu.

Je ale potřeba zdůraznit, že nemusí jít jen o osobní názory nadřízeného či personalisty, ale také o tlak, který firma vyvolává vzhledem k zaměstnávání tetovaných. Tetovaný člověk k sobě vždy přitahuje určitou formu pozornosti, ať už jde o pozitivní či negativní formu, tato

pozornost s sebou může nést i sekundární důsledky, které negativní asociace k tetovanému vyvolají.

**Kateřina** (manažer v bance): „*Dřív, když ti někdo přišel na pohovor potetovanej, tak jsi nechtěla mít potíže, a tak jsi ho radši nevzala, nestálo to za to. Protože pak už nad tebou byl takový vykřičník, poznáš to, třeba na pobočku víc chodí kontroly, je větší důraz na věci kolem. A musel by, v té době, za to člověk hodně stát profesně, aby ti to stálo za to si ho obhajovat, třeba i u generálního. U některých lidí tohle pořád přetrvává.*“

Zároveň se u této skupiny objevují trochu striktnější názory, co se týče nepřijatelnosti tetování u určitých profesí, objevují se zde profese jako politik, bankéř či učitel. Respondenti se ale zároveň shodují na tom, že vždy hodnotí celkový vzhled a upravenost.

**Karolína** (recruiter, HR): „*Možná že kdyby to bylo jako hodně intenzivní, tak bych řekla školu, učitele, protože tam si nemyslím, že by měli být jako moc potetovaný, kdyby měli tetování jako ty (viditelné, ale malé) tak to nevadí, ale kdyby měli fakt jako výrazný, tak bych řekla, že ve škole by to být nemělo.*“

### 8.2.2. Pohovor a kariérní postup

Jak již bylo zmíněno výše, pohovor je u tetovaných velkou otázkou a dilematem. U osobního pohovoru jde vždy o první dojem, který uchazeč v zaměstnání zanechává a tetování tak může hrát velkou roli, sami tetovaní to tak alespoň vnímají. Všichni HR a manažerští respondenti se shodli, že velkou roli v prvním kole pohovorů hrály poslední dva roky covidové pandemie. První kola totiž probíhala online formou, což např. právě tetovaným umožňovalo tetování na kameře jednoduše neukázat a první dojem tím neovlivnit. Zároveň jim ale jednoduchost koordinace umožnila „vyzkoušet“ v prvním kole pohovorů více adeptů, než by tomu bylo u pohovorů osobních.

V rozhovorech se také objevuje důležitý moment, že vždy záleží na tom, na jakou pozici je adept nabírán. Jiný důraz na reprezentativní vzhled se bude brát u „viditelné“ pozice, jako je asistentka či obchodní zástupce a jiný u pracovníků, kteří s vnějším světem do kontaktu nepřijdou. Jak již bylo uvedeno výše, tetování ale přináší i další asociace a emoce, které mohou pohovor ovlivnit a které by u netetovaného adepta nevznikly.

**Jana** (manažer kvality): „*Určitě si ho zapamatuješ, když to má fakt velký a viditelný, a určitě bych toho člověka potřebovala poznat, abych věděla, jestli je to součást jeho osobnosti nebo jestli je to nějaká rebelie nebo jestli je to – teď to řeknu hnusně – ale jako vychlastanej feťák, jo, protože tohle všechno by mi tam asi letělo hlavou. Je to vykřičník prostě.*“

**Karolína** (recruiter, HR): „*Kdyby přišel někdo na pohovor s něčím fakt velkým, tak bych s říkala, jestli za tím není víc, jestli když se takhle nechal potetovat, tak jestli není moc radikální třeba, nebo jestli není moc extravagantní, aby potom neměl nějaký špatný návyky v práci, to bych si asi trochu spojovala s nějakým vandalstvím, s tím, že jako bude trošku jako nezodpovědný, bych si říkala asi. Mám to prostě spojený, ne úplně vědomě, ale v hlavě bych si to říkala.*“

Na druhou stranu ale může být tetování pro pracovníka, který se o pozici uchází, pozitivním aspektem, i firmy si totiž uvědomují, že tetování může na okolí a klienty působit i pozitivním dojmem. Zde je také nutné poznamenat, že je velmi tenká hranice mezi pozitivním vnímáním tetování jako něčeho kreativního či originálního a zneužívání jeho nositelů ke zlepšení image značky a firmy celkově, tedy určitou mírou pozitivní diskriminace.

**Bára** (recruiter): „*Teď jsme naopak brali nového chlapa do digitálu a tam to tak jako patří, že je mladistvej, že to naopak je výhoda, to je poměrně vysoce postavená pozice a vypadá jak z takový ty moderní kavárny, má obří vousy, má tetování, a naopak to bylo pozitivní, že vypadáme moderně jako.*“

Respondenti se jednohlasně shodují, že když už je pracovník přijatý, **není problém** s tím, že by tetování hrálo roli v případě povýšení či přestupu na jinou pozici či oddělení, muselo by jít o individuální problém, např. že nový nadřízený je velmi konzervativní a tetování neschvaluje. Stejně také nevidí problém v tom, když si zaměstnanec v průběhu pracovního poměru nechá viditelné tetování udělat, pozitivně by ale hodnotili, kdyby své „rozhodnutí“ přišel pracovník zkonzultovat.

**Radek** (manažer výroby): *Myslím, že už ne v té době, když už tam je. Pokud je to člověk, kterýho nějakým způsobem znám a když mi najednou přijde a bude mít výraznou viditelnou kérku, tak to zkousnu, i když bych s tím třeba nesouhlasil. Co udělám, vyhodím ho? Já nemám co rozhodovat, jestli má někdo kérku nebo ne, ale jako na rovinu, když už to bude hodně za hranou, asi bych to řešil, i vzhledem k firmě.*“

Respondenti se také shodují, že vždy hodnotí **kompletní vzhled**, nejen tetování. Když je pracovník či uchazeč upravený, není tetování většinou problém. Ve všech rozhovorech se také objevuje, že u kreativních částí firmy, jako jsou marketingová oddělení, se s tetováním tak nějak počítá a je tam bráno pozitivně.

### 8.2.3. Proměna přístupu firem k tetování

Dalším důležitým momentem, který se v rozhovorech objevuje, v různých podobách u všech respondentů, je fakt a uvědomění si, že postoj firem k tetování se v průběhu posledních 5 až 10 let **velmi změnil**. Tato změna souvisí jak s proměnou postoje společnosti k tetovaným lidem, kdy jsou postoje stále více a více tolerantní, tak vzhledem k situaci na trhu práce a velmi nízká procenta nezaměstnanosti, která se v současnosti pohybují kolem 3 %, oproti průměrným 7 % v letech 2010 – 2015 (ČSÚ, 2021).

**Kateřina** (manažer v bance): *Ono to nesouvisí jenom s tím, že celkově společnost začíná být tolerantnější, ale i trhem práce, že se ta firma musí přizpůsobit, aby vůbec někoho měla. Ty společnosti hrozně slevujou, protože kdyby měly ty kritéria, co měly dřív, tak mají půlku zaměstnanců.* “

**Jana** (manažer kvality): *„Vím, že vyprávěla ta moje bývala šéfová, metrologa, co měl fakt jako velký tetování a byl to super chlap, ale že si musela hodně prosadit, ale to už bylo fakt před nějakými 15 lety, ale byl to tehdy problém a ta společnost ho chtěla odmítat, protože ho měl.“*

Trend zlepšování postoje firem k tetovaným lidem, jejich větší tolerance a uvolňování poměrů vzhledem k viditelnosti tetování reflektuje náladu ve společnosti, jak se několikrát objevilo i v odpovědích respondentů. Zároveň se také v rozhovorech objevuje, že negativní komentáře, pohledy či reakce, když už nějaké jsou, přicházejí ze strany starších osob, ať už jde o kolegy či klienty, obecně můžeme říci generace Baby boomers, v současnosti tedy cca 60 let a více. Lidé spadající do této generace v českém prostředí vyrostli a trávili výraznou část svého dospělého života v komunistickém režimu, který, jak je výše popsáno, tetování tvrdě potlačoval, a je tak přirozené, že jejich přístup k současnému tetovacímu boomu je rezervovaný.

Zároveň tomu také odpovídá rozložení vzorku tetovaných, u skupiny 55+ má tetování do 10 % populace, oproti tomu u skupiny 18-44 let jde o přibližně 25 % populace. Je tedy jasné, že firmy musí tento trend při nabírání pracovníků zohlednit. Celkově 22 % populace odpovídá, že má 4 a více tetování, u čehož už můžeme soudit, že minimálně jedno z nich bude viditelné v běžném oblečení, např. u krátkého rukávu (Kalačová, 2019).

### 8.3. Syntéza obou skupin

Obecně můžeme, na základě výše uvedeného, říci, že situace tetovaných na trhu práce je vzhledem k diskriminaci lepší, než by se na první pohled mohlo zdát. S opravdu nuceným zakrýváním tetování, které nemělo spojitost s dress codem firmy, se setkal 1 z 5 respondentů, žádný z HR a manažerů nevedl, že by šlo o zásadní problém v kariérním postupu či nepřekonatelnou překážku pro přijetí uchazeče. U obou skupin se objevují podobné názory, co se týče tetování, které jsou „za hranou“. Zároveň je ale potřeba poznamenat, že lidé s tetováním, které znázorňuje nějaké extremistické názory, velmi nepravděpodobně vyhledají pracovní prostředí korporátu, stejně jako lidé s tetováním na obličeji, těch je navíc v celé populaci pod 5 % (Statista Research Department, 2018).

**Nejkritičtější** momentem pro tetované se zdá být, na základě rozhovorů v obou skupinách, **přijímací pohovor**, který je zároveň prvním dojmem a setkáním firmy a uchazeče. Tento fakt si uvědomují obě strany a oba pohledy jsou, dle mého názoru, pochopitelné, vzhledem k situaci. Tetování, ať už zvolí zakrytí tetování u pohovoru či naopak „ukázku“, tímto jednáním předcházejí nepříjemnostem, které by mohly dříve či později přijít.

HR a manažeři naopak přistupují k viditelnému tetování s rezervou s ohledem na firemní kulturu, vlastní názor i prevenci špatného pohledu klienta na tetování. Je ale nutné poznamenat, že žádný z respondentů nevedl, že by jeho firemní kodex či pravidla zakazovala viditelná tetování a žádný z nich (jak z tetovaných či HR a manažerů) nevedl jediný případ, kdy by klient či zákazník měl s tetováním problém. Jediný, kdo uvedl negativní zážitek s klientem a viditelným tetováním byla Johanka, která ale sama uvádí, že šlo spíše o její pocit a nepříjemné pohledy než o otevřenou konfrontaci. Je zde však nutné zmínit, že šlo o klienty ve věku 60 let a více, což je věková skupina, která má obecně konzervativnější názory.

Na druhou stranu ukázání špatně zakrytelného tetování při pohovoru je pro HR a manažery projevem určité suverenity a může hned ze začátku napomoci vzniku vzájemné důvěry mezi nadřízeným a budoucím podřízeným. Zakrytí může vyvolat dojem neférového jednání a nedůvěry.

**Kateřina** (manažer v bance): *Já, když vidím na pohovoru, že mají něco takhle ‚rizikového‘, že jim na rovinu řeknu a snažíme se najít nějaký kompromis, lidsky. Třeba ta holka s klíční kostí, tam jsem jí řekla, že když nebude nosit úplně odhalený hrudník, což by stejně být nemělo, tak není problém, když to někde vykoukne. A ona pak zpětně naopak říkala, že to hrozně ocenila, že jsme si to řekly otevřeně a ona se nebála, co z toho může být. Pro mě je naopak mnohem horší, když to ten člověk na pohovor zakryje a potom přijde do práce a vybalí to. Pro mě je už to spíš ztráta důvěry, než že by mi vadilo to tetování. Hned na první dobrou mi dá najevo, že nejedná fér.“*

Tak či onak, dovolím si konstatovat, že u pohovoru má tetovaný stále jiné podmínky než netetovaný jedinec se srovnatelnou kvalifikací. Ať v negativním, tak v pozitivním smyslu slova.

Stejně jako HR a manažeři apriori předpokládají, že tetování by mohlo přinést nějaký problém, i sami tetovaní rovnou předpokládají, že bude s tetováním problém, i když ani jeden z předpokladů mnohdy pravdivý není. Jako by se částečně sami diskriminovali, než to stihne udělat jejich okolí, jde o obranný mechanismus. Ten vyplývá i ze zkušenosti s viditelným tetováním a reakcemi okolí, i u „pozitivního“ využívání tetování, jako např. v kreativních pozicích či dodání mladistvého vzhledu firmy.

Obě skupiny si ale uvědomují zlepšující se tendenci. HR a manažeři vidí uvolnění pravidel, snižování standardů na dress code i možnost „alternativnějšího“ vzhledu u pozic, které jsou v kontaktu s klientem. Tetovaní naopak sami vnímají, že s negativními reakcemi se nejčastěji setkávají u starších generací či ve firmách s velmi konzervativním prostředím, ve všech rozhovorech se objevila vyjádření jako „jde to kupředu“ „už se to dost posunulo“ „společnost je mnohem benevolentnější“ nebo „tetování už nikdo moc neřeší“.

Výpovědi respondentů naznačují, že realita je, pro stranu tetovaných, pozitivnější, než se na první pohled zdá a než obě strany čekají. Jediný, kdo měl s tetováním otevřený a závažnější problém byla Johanka, která je svou pozicí nejvíce „na očích“ a jako recepční ztělesňuje první dojem firmy, která je svou povahou, jak sama uvedla, velmi konzervativní.

V bankovníctví, které je dlouhodobě na prvních příčkách „nepřijatelnosti“ tetování (Statista Research Department, 2018) se u obou stran (Zdeňka jako osobního bankéře i Kateřiny, jako manažerky, které prošly pod rukama za dobu kariéry desítky podřízených) názor v podstatě shoduje, ani jeden v tetování větší problém nevidí, a to ani u vyšších pozic. Zdeněk a Kateřina nepracují ve stejné bance.

Nejradikálnější názor na tetované obecně měla Jana, která je z celého vzorku nejstarší, a tak můžeme předpokládat, že její názor bude nejvíce konzervativní (Kalačová, 2019), a i ta uvádí, že tetování je pro ní rozhodně predikcí zvýšené pozornosti, ale jen při pohovoru a nástupu, dále pak už roli nehraje, naopak může být příjemným tématem pro seznámení. Adéla i Lukáš uvádí, že vesměs ve svých firmách mají pocit, že tetování nevyvolává reakce vůbec žádné, stejně tak jako Radek, který své tetování skrýval po nástupu do zaměstnání nejdéle. Bára a Karolína naopak uvádějí, že je u většiny pozic, vyjma asistentek či obchodních zástupců, tetování pozitivem, protože do společnosti může přinést uvolněnost a kreativní vzhled.

Z tohoto popisu by člověk dostal pocit, že je vše v naprostém pořádku tetování mohou své ozdoby ukazovat na okrasu světa. I tak ale v předchozích kapitolách vidíme, že tomu tak není. Tetování se stále bojí, že může přijít problém, kdy je jejich tetování zdiskredituje a bude jim překážkou a stejně tak se bojí negativních reakcí náboráři a manažeři. Je z toho patrné, že předsudky, které se s tetováním vážou, mají velkou moc a jsou v nás i společnosti hluboko zakořeněné a obavy z nich nás i v rozporu se zlepšujícími se postoji k tetování stále paralyzují. Zároveň, samy firmy na tento trend reagují velmi pomalu a změna vzniká spíše přirozeně, než směrem „shora“.

**Kateřina** (manažer v bance): *„Ale je nutný říct, že ten kodex se za ty léta nezměnil, není to, že by to najednou bylo povolené, spíš ty manažeři na pobočkách to přestali řešit, vlastně se dělá, že to nikdo nevidí. Když má teď tetování skoro každéj druhej a my bychom pořád odmítali všechny tetovaný, tak na těch pobočkách nemá kdo sedět, ani já bych tu nebyla.“*

## Diskuse

Na začátku této diskuse musím přiznat, že mě výsledky empirické části poměrně překvapily. Na základě rešerše dostupné literatury se totiž situace tetovaných na trhu práce a jejich fungování v pracovních prostředích jevila mnohem komplikovanější, než jak je zobrazena realita očima respondentů. Důležitým aspektem ale v celé problematice je to, že, jak respondenti několikrát uvedli, situace se výrazně zlepšuje v posledních 5 až 10 letech. Články, které by byly za běžného stavu stále poměrně nové, už v tomto kontextu mohou být částečně neaktuální a je tak potřeba na to v této diskusi pamatovat.

Na jedné věci se teoretická i empirická část shodují. Tou je, z mého pohledu, stále přetrvávající krizový moment v pracovním životě tetovaného, a tím je vstupní pohovor. Jak tetovaní respondenti, respondenti z řad recruiterů a manažerů, tak např. výzkumy A. Timminga (2017) či D. Jibuty (2018) potvrzují, že viditelné tetování má ovlivňující charakter jak u samotného pohovoru, tak už při prvotním třídění životopisů. Tetování může přinést jak negativní, tak ale i pozitivní aspekty. V těchto případech velmi často záleží na povaze pozice, na kterou je adept nabírán, na motivu tetování a na jeho umístění, tedy i tom, zda je či není možné ho v potřebné situaci zakrýt. Toho jsou si vědomi i sami tetovaní a volí tak dvě strategie obrany – tetování u pohovoru neukážou, právě proto, aby eliminovali ovlivnění tetováním druhé strany, nebo naopak tetování velmi otevřeně přiznají a přímo na pohovoru si vyjasní, že je na potenciálním budoucím pracovišti v pořádku tetování mít.

Pro nabírající stranu je „lepší“ druhá varianta, protože může rovnou pracovat se všemi podmínkami a je schopná posoudit situaci tak, jak je. Na druhou stranu i náboráři a manažeři i výsledky výzkumu Timminga (2017) či Jibuty (2018) potvrzují, že tetování může vést ke zvýšené pozornosti a obezřetnosti u posuzování uchazeče. Když však dojde k zakrytí tetování a následné ukázce až při pracovním procesu, může dojít k porušení důvěry ve vznikajícím pracovním vztahu, zároveň, jak uvádí Tews a jeho kolektiv (2020), tetování může být provázáno i pozitivními asociacemi jako je chuť riskovat, sebedůvěra a silná vůle, které mohou zaměstnavateli imponovat a zakrytím tetování u pohovoru tyto pozitivní aspekty pozbývají na síle. Když ale vezmeme v potaz negativní asociace, které se u respondentů objevovaly, jako nezodpovědnost, chuť upozornit na sebe či impulzivní chování, je zakrytí ze strany tetovaného pochopitelné.

Pro korporát se jako, s trochou nadsázky, nezaměstnatelným kandidátem jeví člověk, který by měl výrazné tetování na obličeji či tetování vyobrazující nějaké nenávistné či extremistické motivy, např. hákový kříž. Tito respondenti nebyli do výzkumu zařazeni z několika důvodů. Prvním je, že se mi jednoduše žádný takový respondent v korporátním prostředí nepodařil najít. Tetování na obličeji má méně než 5 % populace (Statista Research Department, 2018) a když se s někým takovým setkávám, jde opravdu o umělecké profese jako vizážisti, kadeřníci, tatěři či hudebníci. I sami tetovaní v rozhovorech uvádějí, že tetování na obličeji by pro ně byl moc velký zásah. Rozhodně není na místě tvrdit, že člověk s takovým tetováním v korporátní firmě být zaměstnaný nemůže, ale jde pravděpodobně o specifické případy v malém zastoupení, a proto do výzkumu pro potřeby této práce tito lidé zahrnuti nebyli. Na druhou stranu můžeme na základě rozhovorů předpokládat, že u nich by byla míra diskriminace poměrně vysoká.

Jedním z hlavních argumentů, které společnosti mají při vyžadování zakrývání či absenci viditelného tetování je, že by to mohlo mít špatný vliv na image firmy při kontaktu se zákazníkem či klientem. V pohledu na to se opět shodují jak respondenti, tak Timming (2017) a jeho kolektiv, kteří tvrdí, že náboráři jsou ovlivnění předsudky a stigmaty a předpokládají, že by tetovaný zaměstnanec mohl působit špatně. Žádný z respondentů si ale není vědom situace, kdy by klient či zákazník na tetování reagoval negativně.

Woodford a kolektiv (2022) tuto situaci odůvodňují i tím, že nemusí být člověk s výrazným tetováním „problematickým“ jen směrem ke klientům, ale i v rámci organizační kultury a vzhledem ke kolegům. I zde je ale nutné poznamenat, že vždy záleží na konkrétní organizační kultuře, pracovním oddělení i věkovém zastoupení kolegů. Zároveň je také potřeba si uvědomit, že u mladší lidé častěji vykonávají nižší pozice, byť už jen z logiky věci, protože se k vyšším ještě nestihli dopracovat. Jak bylo uvedeno, starší generace mají většinou k tetování rezervovanější přístup a vysoké, rozhodující a organizační kulturu nejvíce formující, zastávají právě oni.

Zatímco v konzervativnější firmě s tradičními hodnotami a vyšším věkovým průměrem opravdu může tetovaný člověk působit jako „pěst na oko“, v marketingovém oddělení firmy s mladou a přátelskou organizační kulturou bude běžným a vítaným jevem. Tomu odporuje D. Deane (2010), který ve své publikaci tvrdí, že zákazníci u profesí „bílých límečků“ negativně reagují na viditelná tetování a přijdou jim v těchto profesích nepřipustná. V tuto chvíli ale je potřeba upozornit na to, že jde o publikaci z roku 2010, tedy starou 12 let,

a nastává tady tedy otázka, zda již není neaktuální. 7 z 9 respondentů uvedlo, že nevnímají žádnou z profesí, kde by jim tetování vyloženě vadilo a připadalo jim nepřipustné.

To také vysvětluje, proč respondentka Johanka prožila nejvyšší míru negativních reakcí na svá tetování a jako jediná se setkala s otevřenějším konfliktem, kdy byla postavena do situace, kdy si buď vezme dlouhé sako anebo půjde ke klientovi jiná, nepotetovaná kolegyně. Johanka pracuje ve firmě, která je, dle jejích slov, velmi konzervativní a věkový průměr je zde cca 50 let, klienti nezářídka kdy bývají starší 60 let. Jde tedy o prostředí, kde je vítaný neutrální a konzervativní vzhled a tetování je v něm nežádoucí.

Co se týče organizační kultury a vyžadovaného dress codu, může v určitých případech sloužit jako „alibi“ ke kontrole tetovaných. To potvrzují nejen obě skupiny respondentů, i když ne vždy přímo, tak i Henle a kolektiv (2021), kteří ve svém výzkumu Kavkazských žen potvrzují, že tetované ženy musely vynaložit větší snahu, pracovat na charitativních projektech a byla na ně uvalována větší kontrola, aby dosáhly povýšení, oproti svým nepotetovaným kolegyním. 2 tetovaní respondenti uvedli, že si všímají, že dress code je u nich častěji kontrolován a je u nich častěji řešeno, když ho poruší.

Zakrývání tetování, jeho komentování či negativní reakce na něj mohou být pro tetované velmi citlivé a jde vesměs o negativní zážitek. Tetování se jim líbí, zvolili si ho, protože je to pro ně projevem kreativity a svobody a jeho zakrývání jim přijde neopodstatněné a zasahující do soukromí. Dle Atkinsona (2004) je tetování reflexí vztahu tetovaného s většinovou společností a jejími normami. Není tak překvapivé, že když se tetovaný dostane do firemní kultury, která je proti tetování negativně nastavená, není s ní schopný a ochotný souznít a volí určité formy nesouhlasu, jako je otevřené nedodržování pravidel či přímo odchod z firmy.

Velmi významný moment, s ohledem na problematiku práce, který v rozhovorech nastal, byl Johančin „*my se hrozně často diskriminujeme sami*“ (celý citát je uvedený v empirické části práce). Můžeme tady tedy vidět velkou míru sebestigmatizace, nejčastěji vědomé. Respondenti jsou přesvědčeni o tom, že tetování je stigmatizačním atributem a podle toho jednají. Tetovaní totiž, i přesto, že jde z jejich strany o heterostereotypy, předpokládají (více či méně podvědomě), že bude jejich tetování v pracovním prostředí problémem. Jednou z hlavních charakteristik stereotypů je to, že jsou velmi těžko změnitelné, a tak i přesto, že jsou všichni tetovaní respondenti hrdými nositeli tetování, mají v sobě tyto stereotypy

zakořeněné. V rozhovorech se toto objevovalo nejen v kontextu práce, ale i v soukromém životě

U 3 z 5 respondentů se objevil moment, že se velmi obávali ukázat tetování rodičům svého partnera či partnerky, protože očekávali negativní reakci, ta ani v jednom z případů nepřišla. Jako by sami nebyli připravení na to, že tetování může být ve všech ohledech přijato neutrálně či pozitivně. V Radkově rozhovoru se objevil dokonce až moment překvapení z toho, že nikdo v jeho pracovním okolí na tetování nereagoval, i přesto, že je na vysoké pozici a byl si vědom toho, že někteří jeho kolegové jsou konzervativní.

Dalším z limitů, které je potřeba zmínit, je to, že v českém prostředí je odborných zdrojů, které by se zabývaly tetováním na trhu práce, opravdu poskromnu. Teoretická část práce tak vychází převážně ze zahraničních zdrojů, které ale nezohledňují specifika českého prostředí či postoje české společnosti k tetování. Naopak, zohledňují postoj k tetování společnosti dané země, ve které vznikají, což může vést k určitým kulturním rozdílům. Příkladem je americká společnost, která má oproti české dlouhou historii tetování a je „zatěžkaná“ tetováním v kontextu gangů. Použité české publikace jsou tak výběrem z příbuzných oborů, jako je antropologie, např. M. Rychlíka, který stále platí za nejrozšířenějšího autora v oblasti tetování v České republice či populárně naučných publikací, kupříkladu *Kmeny Vladimíra 518*. Na neprobádanost v českém prostředí ukazuje i velmi malé množství absolventských vysokoškolských prací na toto téma, jednou z nich je například *Rola tetovania v kontexte príležitostí na trhu práce* z roku 2016.

Na druhou stranu malá míra zkoumání tetování v českém prostředí a jeho stále rostoucí popularita umožňuje velký prostor pro další bádání, jako je např. zkoumání specifík jednotlivých pracovních odvětví, rozpracování problematiky genderu a tetování na trhu práce, vztahu věku a tetování, které může být na trhu práce pozitivním „omlazujícím“ aspektem ale také nežádoucím, či výše zmínění „extrémně tetování“ a jejich prožívání pracovního trhu.

## Závěr

Cílem předkládané diplomové práce bylo zodpovědět výzkumnou otázku „*Jaké jsou momenty pracovního života, kdy tetování figuruje jako diskriminační faktor?*“, která byla doplněna o sekundární, více explikační otázku „*Jak tyto situace prožívají všichni zúčastnění aktéři a proč k nim dochází?*“. Pro zodpovězení těchto výzkumných otázek bylo využito dostupné odborné literatury, převážně světové, a vlastního kvalitativního výzkumu, který byl realizován na dvou skupinách respondentů, tetovaných pracovníků a pracovníků z řad náborářů a manažerských pozic.

Teoretická část práce byla dělena do několika tematických částí, aby bylo možné na problematiku nahlížet z více perspektiv. První z nich byla definice samotného pojmu tetování, krátký popis jeho historie ve společnosti, byla popsána motivace tetovaných k vyhotovení tetování a popsány proměny postojů společnosti k tetování v posledních několika dekádách.

Právě dvě poslední kapitoly jsou velmi důležité pro pochopení současné situace tetování a tetovaných v pracovním prostředí a možné citlivosti negativních reakcí či nutnosti tetování si zakrývat. Zároveň z nich také vyplývá, že postoj společnosti se v posledních letech výrazně zlepšuje a liberalizuje. Tetování se sice stále nezbavili předsudků a stigmat, které se s tetováním pojí, zlepšující se tendence je však očividná, což potvrdili i respondenti v empirické části práce.

Další tři kapitoly jsou spíše deskriptivní, popisují problematiku organizační kultury a rozlišování jinakosti, jako jsou právě předsudky, diskriminace či stigma. Třetí z kapitol se zabývá legislativním zakotvením celé problematiky.

Všechny tři kapitoly se propojují ve stěžejní části práce, která je věnována tetování jako diskriminačnímu faktoru na trhu práce. V této kapitole najdeme výčet studií a publikací, které se věnují problematice tetování a pracovního prostředí. Z těchto publikací můžeme konstatovat, že tetování může opravdu být problémem a diskriminačním faktorem na trhu práce. Nejkritičtější momentem pro tetované je vstupní pohovor, kde je náborář či najímající manažer spojenými s tetováním nejvíce ovlivněn, zároveň se také obává toho, jakou reakci by mohl mít na pracovníka s viditelným tetováním klient či jak by ovlivnil dynamiku na pracovišti, zvláště v případech firem s konzervativní organizační kulturou. Toto tvrzení potvrzují i respondenti z obou skupin empirického výzkumu.

V empirické části bylo provedeno 9 polostrukturovaných rozhovorů, všichni respondenti byli vybráni z prostředí velkých korporátních firem. 4 z nich měli více tetování, z toho jedno bylo na předloktí a bylo tak v běžném oblečení viditelné. 4 byli vybráni z řad náborářů či manažerů na vysokých pozicích, kteří jsou přítomni pohovorům a mají větší množství podřízených. 1 respondent byl v obou výzkumných skupinách.

V empirické části se podařilo zhodnotit, že i sami tetovaní jsou velmi často ovlivněni předsudky, které jsou s tetováním spojeny a předpokládají tak, že bude s tetováním na pracovišti problém. Volí tak lehce extrémní strategie, kdy si tetování na vstupní pohovor zakrývají, či ho naopak otevřeně ukazují a předcházejí tak možnosti vzniklého problému. Na druhou stranu nabírající skupina přiznala, že tetování u pohovoru může zvýšit pozornost, ať už v pozitivním, tak v negativním smyslu. Pozitivní zprávou je, že tetování nevidí ani jedna ze stran jako problematické pro následný kariéerní postup či přechod na jinou pozici. S otevřeným konfliktem ohledně tetování a „donucením“ se zakrývat se setkala jen jedna žena ze všech respondentů.

Jako odpověď na výzkumnou otázku bych na základě předložených faktů uvedla, že hlavním momentem, kdy může být tetování v pracovním prostředí diskriminantem je vstupní pohovor. Jde o jakýsi filtr, který, v případě, že je tetování neslučitelné s organizační kulturou nebo povahou pozice, tetovaného zastaví a do firmy ho nepustí. Jakmile už ale je tetovaný jedinec přijat nebo si viditelné tetování v průběhu probíhajícího pracovního vztahu nechá zhotovit, jen málokdy je to problém. V těchto případech nejde o systémový problém či diskriminaci, spíše jde o mezilidské problémy jednotlivců, kteří zde promítají osobní názor na tetování, ať už jde o reakce ze strany kolegů či nadřízených. Rizikovost tohoto jevu se zvyšuje s výrazností tetování, jako je obličejové tetování nebo agresivní motiv. Zároveň je také ovlivňujícím faktorem, na jakou pozici a do jaké společnosti, a tedy organizační kultury, se kandidát hlásí. U kreativních pozic, např. v marketingu je tetování naopak přínosem, u „viditelné“ pozice, jako je asistentka či recepční, může být tetování problémem. Je ale nutné dodat, že jde opět o organizační kulturu firmy, když jde o konzervativnější organizaci s tradiční kulturou, bude problémem jakákoli odchylka od normy, ať už jde o tetování nebo např. výraznější líčení. Když jde naopak o společnosti s přátelskou a dynamickou organizační kulturou, může být na viditelné tetování nahlíženo jako na pozitivní aspekt i na „viditelné“ pozici recepční.

Jako odpověď na doplňující výzkumnou otázku „Jak tyto situace prožívají všichni zúčastnění aktéři a proč k nim dochází?“ na základě získaných rozhovorů a teoretických zdrojů můžeme konstatovat, že téma tetování je pro jeho nositele značně osobní, nutnost zakrývat ho je pro něj zásahem do svobody a projevu vlastní kreativity. Je ale nutné poznamenat, že pro tetované jde většinou o primárně estetickou stránku tetování, nemají s ním spojené hlubokou emoční či dokonce rituální funkčnost. Na druhou stranu se ale také, u velké míry případů, můžeme setkat s tím, že tetovaným záleží na tom, že bude jejich tetování přijato pozitivně natolik, že do zaměstnání, kde by potenciální problém vzniknout mohl raději ani nenastoupí. Zároveň u tetovaných pozorujeme určitou míru sebestigmatizace, kdy předpokládají, že tetování v pracovním prostředí bude problémem a zaujímají tak různé strategie, jak tomuto problému předejít.

Z pohledu nabírajících pracovníků tetování není vyloženě problémem, může jít spíše o jakýsi „vykřičník“ a ukazatel zvýšené pozornosti. Je zde nutné ale podotknout, že tento aspekt je vždy také ovlivněn osobností nabírajícího a jeho postojem k tetování, nejen organizační kulturou dané firmy.

Obecně můžeme ale konstatovat, že situace tetovaných na pracovním trhu a v pracovním prostředí obecně má výrazně zlepšující se tendenci, což je ovlivněno jak liberalizací společnosti vzhledem k tetování, která je z části i způsobena tím, že mladá generace, která už vyrůstala a vyrůstá v porevoluční době růstu, oproti tomu starší generace přirozeně ubývá, tak současnou situací na trhu práce a velmi nízkou mírou nezaměstnanosti, která také hraje tetovaným do karet.

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - tetovaní respondenti.....	36
Tabulka 2 - respondenti z pozic manažerů a HR .....	37

## Zdroje

- Agentura personalistiky AČR, odbor doplňování personálu. (2018). *Narřízení k osobnímu vzhledu vojáka*. *kariera.army.cz*. <https://kariera.army.cz/faq>
- Atkinson, M. (2004). *Tattooing and civilizing processes: Body modification as self-control*. *Canadian Review of Sociology and Anthropology*, 41(2), 125–146.
- Bauman, Z. (2013). *Consuming Life*. John Wiley & Sons.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Broussard, K. A., & Harton, H. C. (2018). *Tattoo or taboo? Tattoo stigma and negative attitudes toward tattooed individuals*. *Journal of Social Psychology*, 158(5), 521–540. <https://doi.org/10.1080/00224545.2017.1373622>
- Český statistický úřad. (2016). *Gender: Základní pojmy*. *Gender: Základní pojmy*. [https://www.czso.cz/csu/czso/gender\\_pojmy](https://www.czso.cz/csu/czso/gender_pojmy)
- ČSÚ. (2021). *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity—Září 2021*. Získáno z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-zari-2021>
- Dean, D. H. (2010). *Consumer perceptions of visible tattoos on service personnel*. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(3), 294–308. <https://doi.org/10.1108/09604521011041998>
- Dillingh, R., Kooreman, P., & Potters, J. (2020). *Tattoos, Lifestyle, and the Labor Market*. *LABOUR* 34 (2), 191–214. <https://doi.org/10.1111/labr.12167>
- Disman, M. (2018). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Karolinum.
- Encyclopedia Britannica. (2019). *Tattoo*. Encyclopedia Britannica. Získáno z: <https://www.britannica.com/search?query=tattoo>
- Goffman, E. (2003). *Stigma: Poznámky k problému zvládnání narušené identity*. Sociologické nakladatelství.
- Henle, C. A., Shore, T. H., Murphy, K. R., & Marshall, A. D. (2021). *Visible Tattoos as a Source of Employment Discrimination Among Female Applicants for a Supervisory Position*. *Journal of Business and Psychology*, 37(1), 107–125. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09731-w>
- Hnilica, K. (2010). *Stereotypy, předsudky, diskriminace (pojmy, měření, teorie)*. Karolinum.

- Hyník, F. (2018). *Stereotyp*. Sociologická encyklopedie. Získáno z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Stereotyp\\_\(MSgS\)](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Stereotyp_(MSgS))
- Jandourek, J. (2001). *Sociologický slovník*. Portál.
- Jibuti, D. (2018). *Discrimination against Workers with Visible Tattoos: Experimental Evidence from Germany*. CERGE, Získáno z: [https://www.researchgate.net/publication/329117986\\_Discrimination\\_against\\_Workers\\_with\\_Visible\\_Tattoos\\_Experimental\\_Evidence\\_from\\_Germany](https://www.researchgate.net/publication/329117986_Discrimination_against_Workers_with_Visible_Tattoos_Experimental_Evidence_from_Germany)
- Kalačová, B. (2019). *Změny v postoji společnosti k tetování*. Bakalářská práce, Univerzita Karlova, Filozofická fakulta
- Kopčanová, E. (2015). *Dokud nás laser nerozdělí—Aneb tatéři a tatěrky po roce 1989*. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií.
- Křížková, A., Pospíšilová, K., Maříková, H., Marková Volejníčková, R., Simerská, L., & Haken, P. S. (2020). *Co víme o rozdílech ve výdělcích žen a mužů*. Ministerstvo práce a sociálních věcí, Získáno z: [https://www.rovnaodmena.cz/www/img/uploads/Shrnuti\\_o\\_GPG\\_168x240\\_06\\_23032021\\_je\\_dnostrany.pdf](https://www.rovnaodmena.cz/www/img/uploads/Shrnuti_o_GPG_168x240_06_23032021_je_dnostrany.pdf)
- Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Grada.
- Malacrida, C., & Low, J. (2016). *Sociology of the body: A reader* (2.vydání). Oxford university press.
- Martin, B. A., & Dula, C. S. (2010). *More Than Skin Deep: Perceptions of, and Stigma Against, Tattoos*. *College Student Journal*, 44(1), 200–206.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2022). *Rovnost žen a mužů na trhu práce a rovné odměňování*. Získáno z: <https://www.mpsv.cz/rovnost-zen-a-muzu-rovne-odmenovani-a-logib>
- Murdock, G. P. (1945). *The common denominator of culture*. In ., *The science of man in the world crisis*. Columbia university press.
- Ocisková, M. (2015). *Možné souvislosti mezi internalizovaným stigmatem, osobností a efektivitou léčby u úzkostných poruch*. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta]
- Paul Augier Lycee. (2022). *La vie au lycée*. Získáno z: <https://www.lycee-paul-augier.com/la-vie-au-lycee>
- Rychlík, M. (2014). *Dějiny tetování*. Mladá fronta,
- Seznam.cz. (2022). *Vyhledávání výrazu tetovací salon • Firmy.cz*. 25.4. 2022, Získáno z: <https://www.firmy.cz/?q=tetovac%C3%AD+salon>
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. (3.). Wiley Imprint.
- Statista Research Department. (2018). *Global Tattoo Survey Results*. Získáno z: <https://www.statista.com/topics/5135/body-modification-in-the-us/>

Suda, Z. (2017). *Límečky bílé – Sociologická encyklopedie*. Sociologická encyklopedie. Získáno z:

[https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/L%C3%ADme%C4%8Dky\\_b%C3%ADl%C3%A9](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/L%C3%ADme%C4%8Dky_b%C3%ADl%C3%A9)

Swami, V., Gaughan, H., Tran, U. S., Kuhlmann, T., Stieger, S., & Voracek, M. (2015). *Are tattooed adults really more aggressive and rebellious than those without tattoos?* *Body Image*, 15, 149–152.

Švaříček, J., & Šeďová, K. (2014). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Portál.

Tews, M. J., Stafford, K., & Kudler, E. P. (2020). The Influence of Tattoo Content on Perceptions of Employment Suitability Across the Generational Divide. *Journal of Personnel Psychology*, 19(1), 4–13. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000234>

The Emirates Group. (2022). *Cabin Crew | Emirates Group Careers*. Získáno z: <https://www.emiratesgroupcareers.com/cabin-crew/>

Timming, A. R. (2017). *Body art as branded labour: At the intersection of employee selection and relationship marketing*. *Human Relations (New York)*, 70(9), 1041–1063. <https://doi.org/10.1177/0018726716681654>

Timming, A. R., Nickson, D., Re, D., & Perrett, D. (2017). *What Do You Think of My Ink? Assessing the Effects of Body Art on Employment Chances*. *Human Resource Management*, 56(1), 133–149. <https://doi.org/10.1002/hrm.21770>

Tomoryová, V. (2016). *Rola tetovania v kontexte príležitostí na trhu práce*, Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií

Turner, B. (1999). *The Possibility of Primitiveness: Towards a Sociology of Body Marks in Cool Societies*. *Body and Society* 1999(5), 12 p. <https://doi.org/10.1177/1357034X99005002003>

Vavrysová, L., & Seidl, M. (2016). *The potential of the selected typologies and models*. *Psychologie a její kontexty* 7 (2), , 15-29

Woodford, S., Wordsworth, R., & Malinen, S. (2022). *Does My Tattoo Matter? Impact of tattoos in Employee Selection*. *New Zealand Journal of Human Resources Management*. 22(1). 1-14.

## **Zákony**

Zákon č. 198/2009 Sb. (2008). *O rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon)*.

Zákon č. 435/2004 Sb. (2004). *O zaměstnanosti*.