



**PRZEŁAM STEREOTYPY
ZWIĄZANE Z PŁCİĄ,
DAJ SZANSE TALENTOWI**

**Zestaw narzędzi dla
doradców oraz managerów
ds. zasobów ludzkich w MŚP**



Przygotowany przez Międzynarodowe Centrum Szkoleniowe MOP we współpracy ze Stowarzyszeniem Europejskich Izb Przemysłowo-Handlowych (EUROCHAMBRES) w ramach umowy „Uświadamianie firmom potrzeby zwalczania stereotypów związanych z płcią” na zlecenie Komisji Europejskiej, Dyrekcji Generalnej ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równości Szans.



PRZEŁAM STEREOTYPY ZWIĄZANE Z PŁCIĄ, DAJ SZANSE TALENTOWI

Zestaw narzędzi dla
doradców oraz managerów
ds. zasobów ludzkich w MŚP



Przygotowany przez Międzynarodowe Centrum Szkoleniowe MOP we współpracy ze Stowarzyszeniem Europejskich Izb Przemysłowo-Handlowych (EUROCHAMBRES) w ramach umowy „Uświadamianie firmom potrzeby zwalczania stereotypów związanych z płcią” na zlecenie Komisji Europejskiej, Dyrekcji Generalnej ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równości Szans.



Niniejsza publikacja jest finansowana w ramach Wspólnotowego programu na rzecz zatrudnienia i solidarności społecznej (2007-2013). Program ten jest zarządzany przez Dyрекcyję Generalną ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równości Szans Komisji Europejskiej. Program został ustanowiony w celu finansowego wspierania realizacji celów Unii Europejskiej w obszarze zatrudnienia i spraw społecznych, określonych w Agendzie Społecznej, aby w ten sposób przyczynić się do osiągnięcia celów strategii lizbońskiej w tych dziedzinach.

Siedmioletni program skierowany jest do wszystkich zainteresowanych stron, które mogą pomóc w ukształtowaniu odpowiednich i skutecznych przepisów i polityki społecznej, w całej UE-27, na obszarze EFTA-EOG oraz w krajach kandydujących do członkostwa w UE.

Misją programu PROGRESS jest zwiększenie udziału UE we wspieraniu wysiłku państw członkowskich i ich dążeń do stworzenia większej liczby lepszych miejsc pracy i do zbudowania bardziej spójnego społeczeństwa.

Zgodnie z powyższymi założeniami program PROGRESS przyczyni się do:

- (1) zapewnienia analizy i doradztwa strategicznego w obszarze polityk programu PROGRESS;
- (2) monitorowania procesu wdrażania prawodawstwa i polityki UE w obszarach objętych programem PROGRESS oraz zapewnienia sprawozdawczości na ten temat
- (3) promowania dzielenia się wiedzą na temat polityki, uczenia się i wzajemnego wspierania państw członkowskich w zakresie celów i priorytetów UE; oraz
- (4) przekazywania opinii zainteresowanych stron i społeczeństwa jako całości

Szczegółowe informacje można uzyskać pod następującym adresem internetowym:
http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html

Treść niniejszej publikacji niekoniecznie odzwierciedla stanowisko lub opinię Komisji Europejskiej. Ani Komisja, ani żadna osoba występująca w jej imieniu nie ponosi odpowiedzialności za wykorzystanie informacji zawartych w niniejszej publikacji.

ISBN 978-92-9049-475-1

© European Communities, 2008

Reprodukcja dozwolona pod warunkiem podania Źródła.

SPIS TREŚCI

CEL I ZAKRES NINIEJSZEGO ZESTAWU NARZĘDZI.....	1
CZĘŚĆ PIERWSZA: PORUSZENIE KWESTII.....	2
Rozdział 1. Daj szansę talentowi: strategiczne znaczenie równości płci dla działalności firmy	2
1.1 Ogólny zarys.....	2
1.2 Strategiczne znaczenie równości płci dla działalności firmy.....	3
1.2.1 Płeć jest problemem biznesu, nie problemem kobiet.	3
1.2.2 Sześć doskonałych powodów, dla których warto osiągnąć większą równość płci w biznesie	4
1.3 Biznes: kwestie różnicy płci	9
1.3.1 „Istnieje korelacja między liczbą kobiet w zarządzie a wysokimi zyskami.” (Adler, 1998).....	9
1.3.2 „Łączenie dbałości o wyniki firmy z polityką równowagi płci.”, (Catalyst, 2004).....	10
1.3.3 „Kobiety robią różnicę” (McKinsey, 2007)	12
Rozdział 2. Czy praca ma płeć?	14
2.1 Ogólny zarys.....	14
2.2 Bieżąca sytuacja.....	14
2.3 Pozioma oraz pionowa segregacja rynku pracy i metastereotypy.....	16
2.4 Dekonstrukcja stereotypów.....	19
2.4.1 „Różnice fizyczne”	20
2.4.2 „Kobiety i mężczyźni mają inne kompetencje i umiejętności”	21
2.4.3 „Mężczyźni to naturalni przywódcy”	24
2.4.4 „Kobiet mają ograniczony czas i mobilność”.....	26
Rozdział 3. Zasady gry	28
3.1 Ogólny zarys.....	28
3.2 Wartości UE w zglobalizowanym świecie	28
3.2.1 Równość płci jako element przewagi konkurencyjnej Europy	28
3.2.2 MŚP w centrum strategii lizbońskiej	32
3.3 UE i zasada równości płci.....	33
3.3.1 Plan działania na rzecz równości kobiet i mężczyzn	34
3.3.2 Partnerzy społeczni UE „Ramy działania na rzecz równości kobiet i mężczyzn” (2005-2010)”	37
3.3.3 Ustawodawstwo UE w zakresie równości kobiet i mężczyzn	37
3.4 Wymiar międzynarodowy.....	38
3.4.1 Konwencja w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji kobiet (CEDAW)	39

3.4.2	Pekińska platforma działania	39
3.4.3	Milenijne cele rozwoju.....	39
3.4.4	Program godnej pracy wszystkich kobiet i mężczyzn MOP.....	40

Rozdział 4. Daj szansę talentowi. Włączenie równości płci do modelu biznesowego42

4.1	Ogólny zarys	42
4.2	Plany działania na rzecz równości płci	42
4.2.1	Opracowanie dobrego planu działania na rzecz równości płci.	43
4.2.2	Szkolenie i uświadamianie pomagające wszystkim odegranie ich roli	44
4.2.3	Jasna polityka równości płci	45
4.3	Środki w zakresie planu działania – przykłady konkretnych kroków.....	46
4.3.1	Rekrutowanie i wybieranie odpowiedniej osoby na dane stanowisko	46
4.3.2	Wewnętrzna rekrutacja – awans.....	49
4.3.3	Szkolenie i rozwój	50
4.3.4	Ocena i klasyfikacja stanowisk. Równa płaca.	50
4.3.5	Pozytywne działanie	51
4.3.6	Równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym – korzystna dla życia, korzystna dla pracy!	52
4.3.7	Wnioski	53
4.4	Inicjatywy oferujące narzędzia do opracowania planu na rzecz równości płci w przedsiębiorstwie.....	54

CZĘŚĆ DRUGA: INFORMATOR DLA SZKOLENIOWCÓW I DORADCÓW 56

Rozdział 1. Ogólny zarys warsztatów57

1.1	Powody	57
1.2	Cel warsztatów	58
1.3	Profil i kryteria grup docelowych	58
1.4	Dostępność	59
1.5	Podjęcie metodologiczne	59
1.6	Spis treści	60
1.7	Ocena i monitoring.....	61

Rozdział 2. Realizacja warsztatów62

2.1	Metodologia	62
2.2	Realizacja jednostek szkoleniowych: struktura i zawartość.....	62
	Realizacja pierwszej jednostki: Strategiczne znaczenie równości płci dla działalności firmy	65
	Realizacja drugiej jednostki: Czy praca ma płeć?.....	69
	Realizacja trzeciej jednostki: Zasady gry	75
	Realizacja czwartej jednostki: Włączenie równości płci we własny model biznesowy	77
	Realizacja piątej jednostki: Równość płci. Włącz ją do własnego planu pracy ...	83

BIBLIOGRAFIA.....84

CEL I ZAKRES NINIEJSZEGO ZESTAWU NARZĘDZI

Niniejszy zestaw narzędzi jest skierowany do szkoleniowców oraz doradców, managerów ds. zasobów ludzkich, oraz ogólnie do wszystkich osób zajmujących się poprawą jakości i zwiększeniem konkurencyjności MŚP.

Zestaw oferuje informacje oraz praktyczne wskazówki na temat sposobu, w jaki MŚP mogą skorzystać na przezwyciężeniu stereotypów dotyczących płci, optymalizując praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz wykorzystując całkowity potencjał wszystkich swoich pracowników, kobiet i mężczyzn.

Zawartość zestawu można wykorzystać na wiele sposobów: do zorganizowania warsztatów uświadamiających tę kwestię, wzbogacenia i uzupełnienia programów szkoleniowych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz organizacji prowadzenia działalności, jak również jako źródło praktycznych pomysłów podjęcia działań mających na celu wprowadzenie równości płci i racjonalizacji systemów organizacji pracy małych i średnich przedsiębiorstw.

Część 1, Poruszenie kwestii składa się z 4 Rozdziałów i zawiera argumenty, dowody, wskazówki oraz przykłady dobrej praktyki.

Część 2 to Informator podający wskazówki, w jaki sposób należy wykorzystać podane informacje w celu zorganizowania sesji szkoleniowych i doradczych, lub przyjęcia praktyk zarządzania zasobami ludzkimi.

Niniejszy zestaw narzędzi został przygotowany w ramach umowy „Uświadamianie firmom potrzeby zwalczania stereotypów związanych z płcią”, na zlecenie Komisji Europejskiej przez Międzynarodowe Centrum Szkoleniowe Międzynarodowej Organizacji Pracy (ITC-ILO) we współpracy ze Stowarzyszeniem Europejskich Izb Przemysłowo-Handlowych (EUROCHAMBRES)¹.

Dodatkowe informacje oraz materiały dostępne są w 14 oficjalnych językach UE pod adresem www.businessandgender.eu.

¹ Kraje objęte tym działaniem: Bułgaria, Republika Czeska, Estonia, Francja, Niemcy, Grecja, Węgry, Irlandia, Włochy, Malta, Polska, Portugalia, Rumunia, Słowenia, Hiszpania.

CZĘŚĆ PIERWSZA: PORUSZENIE KWESTII

Rozdział 1.

Daj szansę talentowi: strategiczne znaczenie równości płci dla działalności firmy

1.1 Ogólny zarys

„Kobiety stały się prawdopodobnie najbardziej niedocenianym zasobem w biznesie, zarówno pod względem ich potencjału rynkowego jako konsumentów oraz ich potencjału wydajnościowego jako pracowników. (...) Jest to podstawowa słaba strona modeli biznesu opracowanych dla świata zdominowanego przez mężczyzn. (...) Potrzebujemy rewolucji w myśleniu.”

The Financial Times – 26 lutego 2008

Dziś wszyscy kluczowi gracze świata gospodarki i polityki podkreślają znaczenie kobiet jako kluczowych podmiotów gospodarczych. Ich rola oraz status jako obywateli, konsumentów, przywódców oraz pracowników jest wskaźnikiem dobrobytu, dojrzałości oraz rentowności.

W Europie, rosnący udział kobiet w zatrudnieniu oferuje znaczące rozwiązanie kwestii starzejącej się siły roboczej, spadającej liczby urodzeń oraz braku wykwalifikowanej siły roboczej². Państwa oraz przedsiębiorstwa pilnie potrzebują konkretnej polityki umożliwiającej kobietom pełne wykorzystanie ich możliwości.

Czołowe banki inwestycyjne, takie jak Goldman Sachs, wprowadziły termin „*womenomics*” odnoszący się do kobiet będących jednym z głównych motorów rozwoju. Wielu ekonomistów twierdzi, iż kobiety są jedną z trzech rodzących się sił, które kształtują XXI wiek, trzy „W”: „Weather, Women and the Web” („*Pogoda, Kobiety i Sieć*”)³.

Mimo to, biznes nadal w dużym stopniu pozostaje światem stworzonym przez mężczyzn dla mężczyzn⁴. Kobiety stanowią jedynie 10% członków zarządów największych firm notowanych na giełdzie, a liczba ta spada do 3% w przypadku kobiet na najwyższych szczeblach decyzyjnych tych spółek⁵.

Niniejszy rozdział zawiera dowody przemawiające za strategicznym znaczeniem równości płci dla działalności firmy. Przedstawiono w nim argumenty oraz dodatkowe badania, które

² Carone, C., Costello, D., „Can Europe Afford to Grow Old? “. *Finance and Development*, wrzesień 2006, nr 43.

³ Fragment przytoczony w: Wittenberg–Cox, A., Maitland, A., *Why women mean business: Understanding the emergence of the new economic revolution*, Wiley & Sons, Chichester, 2008.

⁴ Słowa Jeremy’ego Isaacs’a, Dyrektora Generalnego, Lehman Brothers w Europie i Azji, podczas przemówienia na otwarciu Lehman Brother Research Centre for Women in Business, London Business School, styczeń 2006. Więcej informacji pod adresem: <http://www.london.edu/womeninbusiness.html>.

⁵ Źródło danych: Komisja Europejska, *Women and Men in decision-making 2007. Situation and trends*. Dostępny pod adresem: http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/ke8108186_en.pdf

wykazują, iż większe zróżnicowanie kobiet i mężczyzn na stanowiskach oraz większa równowaga płci w procesie podejmowania decyzji w MŚP mogą przynieść przewagę nad konkurencją, zwiększyć wydajność i kreatywność personelu, a także pozyskać większe rzesze klientów.

1.2 Strategiczne znaczenie równości płci dla działalności firmy

1.2.1 Płeć jest problemem biznesu, nie problemem kobiet.

„Optymalizacja talentów kobiet poprawi wyniki przedsiębiorstwa. Osiągnięcie tego celu będzie wymagało nieustającej odwagi i zaangażowania dzisiejszych przywódców korporacyjnych. Tej szansy nie można zmarnować. Nadszedł czas, aby dyrektorzy generalni poważnie potraktowali kwestię płci”⁶.

Why women mean business. Wittenberg–Cox & Maitland, 2008

Odkładając na moment na bok planowane rozważania na temat równych szans, zastanówmy się dlaczego powinniśmy radykalnie zwiększać włączenie kobiet do świata biznesu, zarówno na stanowiskach kierowniczych, jak i w przypadku niekonwencjonalnych zawodów?

Odpowiedź brzmi: dla konkurencyjności firm.

MŚP w Europie są głównym motorem wzrostu oraz źródłem zatrudnienia i posiadają ogromny potencjał tworzenia nowych miejsc pracy. Liczba MŚP w Europie wynosi 23 miliony, co stanowi ponad 75 milionów miejsc pracy i ponad 80% zatrudnienia w niektórych sektorach, takich jak przemysł włókienniczy, budownictwo oraz przemysł meblarski.⁷

Globalizacja, reorganizacja łańcucha wartości, coraz większa konkurencyjność, liberalizacja rynków, zmiany demograficzne, coraz większe zapotrzebowanie na większe umiejętności i wyższe kwalifikacje to niektóre z sił napędowych rynku, którym MŚP muszą wyjść naprzeciw.

Są to główne wyzwania, którym dziś muszą sprostać MŚP, w szczególności te najmniejsze z nich, które mają ograniczone zasoby finansowe i kadrowe. Przedsiębiorstwa te, bardziej niż jakiegokolwiek inne, muszą być w stanie zatrudnić personel, którego umiejętności będą w większym stopniu odpowiadać jego potrzebom, i który będzie bardziej wydajny i który będzie w stanie lepiej dostosować się do zmian, co w rezultacie zwiększy innowacyjność i konkurencyjność.

Stereotypy związane z płcią to założone z góry uogólnienia dotyczące rzekomych niższych lub wyższych zdolności lub ambicji zawodowych kobiet i mężczyzn. Niektórzy pracodawcy mogą uznać, iż bezpiecznie jest polegać na stereotypowych poglądach dotyczących kobiet i mężczyzn przy przyjmowaniu nowych pracowników lub restrukturyzacji czy podejmowaniu decyzji o awansie.

Ale tu nie o to chodzi: udowodniono, iż wiele z tych „starych” mitów na temat rzekomego braku zdolności kobiet, jeżeli chodzi o niektóre zawody, braku zdolności przywódczych, małych umiejętności technicznych lub rzadko spotykanej lojalności w stosunku do pracodawcy jest błędnych i przestarzałych.

⁶ Źródło: Wittenberg–Cox, A.; Maitland, A. (2008).

⁷ Źródło: EUROSTAT, *European Business: Facts and Figures*, wydanie 2007, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg, 2007. Dostępny pod adresem: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.

Wręcz przeciwnie, dziś kobiety to:

- ogromny talent – kobiety stanowią aż 60% absolwentów uniwersytetów w Europie;
- wielki rynek – kobiety podejmują aż 80% decyzji dotyczących zakupu towarów konsumenckich, włączając „tradycyjnie męskie” produkty takie jak samochody;
- element rentowności – firmy o bardziej zrównoważonym składzie kierownictwa osiągają lepsze wyniki niż firmy, które zatrudniają mniejszą liczbę kobiet na najwyższych stanowiskach;
- zasadnicze znaczenie dla wyzwań demograficznych – kraje, których polityka jest przyjazna pracy kobiet na ogół mają większą liczbę urodzeń i większy wzrost.

Kolejna część dowodzi, iż osiągnięcie większej równowagi płci, zarówno na stanowiskach kierowniczych, jak i w przypadku poszczególnych zawodów, jest sensownym rozwiązaniem dla biznesu.

1.2.2 Sześć doskonałych powodów, dla których warto osiągnąć większą równość płci w biznesie⁸

Powód 1. Dostęp do całego zasobu wysoce utalentowanych pracowników

Pierwszym powodem, dla którego MŚP powinny przyrzeć się dokładnie kwestii płci jest ich własny interes: **jak wygrać w tej zacieklej rywalizacji o utalentowanych ludzi.**

„Zdolność MŚP do wprowadzania innowacji i osiągania sukcesów zależy od złożonej palety umiejętności, sieci i procesów. Aby wprowadzać innowacje, MŚP muszą teraz, bardziej niż kiedykolwiek wcześniej, zmobilizować wspólnie swoje zasoby, stworzyć sieci i nawiązać współpracę na poziomie lokalnym lub branżowym w celu wprowadzenia skutecznych polityk ukierunkowanych na rozwój ich kapitału ludzkiego” – powiedział Komisarz UE Vladimir Spidla podczas ostatniego forum poświęconego europejskim MŚP⁹.

Oczekuje się, iż w nadchodzących dekadach wzrośnie deficyt europejskich pracowników, w szczególności, jeżeli chodzi o stanowiska wymagające wysokich kwalifikacji. Do roku 2040 Europa może stanąć w obliczu deficytu czynnej siły roboczej sięgającego 24 milionów ludzi; jeśli, z drugiej strony, istnieje możliwość zwiększenia udziału kobiet w pracy do tego samego poziomu jak w przypadku mężczyzn, przewidywany deficyt spadnie do 3 milionów¹⁰.

W ostatnich latach dziewczyny miały na ogół większe osiągnięcia edukacyjne niż chłopcy, a coraz więcej młodych kobiet ukończyło kierunki techniczne i ścisłe. Badania nad zachowaniem przywódczym wykazały, iż pomimo pewnych różnic w stylach i praktykach przywódczych pomiędzy managerami płci męskiej i żeńskiej, różnice wynikające z płci nie

⁸ Sześć powodów powstało na podstawie wyników projektu „*Women to the Top*” (W2T) finansowanego przez Komisję Europejską w ramach programu UE dotyczącego wspólnotowej strategii ramowej w sprawie równości płci (2001-2005). Więcej informacji pod adresem: <http://www.women2top.net>.

⁹ „Adaptation of SMEs to change” – przemowa Vladimíra SPIDLA, członka Komisji Europejskiej odpowiedzialnego za zatrudnienie, sprawy społeczne i równe szanse podczas Forum „Restrukturyzacja” Bruksela, 26 listopada 2007 (SPEECH/07/746). Więcej informacji pod adresem: <http://www.europa.eu>.

¹⁰ McKinsey & Co., *Women matter: Gender diversity, a corporate performance driver*, 2007. Do pobrania pod adresem: <http://www.mckinsey.com>

wpływają na całokształt skutecznego przywództwa.¹¹

Wykorzystanie tych niewykorzystanych w pełni zasobów uzdolnionych kobiet (i osób starszych) może zatem odegrać ważną rolę w „wojnie o talent”. Zatrudnianie kobiet jako managerów lub na stanowiskach, które tradycyjnie nie były im przypisane, pozwala firmom wykorzystać wiedzę, doświadczenie i kreatywność całej populacji, a nie tylko jej połowy.

Powód 2. Inwestowanie w różnorodność płci

Stare przekonanie, iż najlepszym sposobem na zintegrowanie kobiet jest traktowanie wszystkich osób w ten sam sposób, jest obecnie kwestionowane: firmy zaczynają dostrzegać, iż brak zrozumienia różnorodności jest ryzykiem, na które nie mogą sobie pozwolić.

Do tej pory zbyt często pomijano korzyści płynące z różnic pomiędzy kobietami i mężczyznami zatrudnionymi w firmach. Wiadomym jest, iż w biznesie trzeba dokładnie planować i realizować inwestycje, a następnie monitorować i oceniać zyski. Pracodawcy, którzy chcą zbić kapitał na swoich inwestycjach w „kapitał ludzki” będą się starali stworzyć kulturę, która będzie cenić różnice płci.

Cenić różnice to dostrzegać, iż mężczyźni i kobiety mają inne role społeczne i pracują w odmiennych obszarach społecznych i na innych stanowiskach, i dlatego też ich doświadczenia, wartości i poglądy się różnią, co jest korzystne dla przedsiębiorstwa. Jednocześnie, oznacza to umiejętność dostrzegania i doceniania ich indywidualnych możliwości i umiejętności wykraczając poza stereotypy związane z płcią.

MŚP prowadzą swoją działalność w wielokulturowym, heterogenicznym i nieprzewidywalnym świecie, i potrzebują dużej kreatywności i wysokich umiejętności. Odpowiednie zarządzanie równością płci może pobudzić kreatywne napięcie i otwartą kulturę sprzyjające pomyślnemu zmierzeniu się z nowymi wyzwaniami. Jak pokazuje badanie, jest to o wiele łatwiejsze, gdy osoby zatrudnione mają różne kompetencje¹²

Powód 3. Perspektywa klientów

Aby dostosować się do zmieniających się tendencji społecznych i konsumenckich, firmy coraz częściej muszą włączać kobiety w swoje procesy decyzyjne.

Kobiety mają obecnie poważny wpływ na decyzje dotyczące zakupów: w Europie są one siłą napędową stojącą za ponad 70% zakupów domowych, mimo że stanowią one jedynie 51% populacji¹³. Nawet w przypadku branż, gdzie nabywcami tradycyjnie są mężczyźni, kobiety stanowią coraz większy odsetek bazy konsumentów: na przykład w Japonii kobiety mają wpływ na 60% zakupów nowych samochodów i stanowią około 47% użytkowników komputerów w Europie. Pomimo to większość kobiet czuje, iż są słabo reprezentowane i negatywnie przedstawiane w marketingu i reklamie¹⁴.

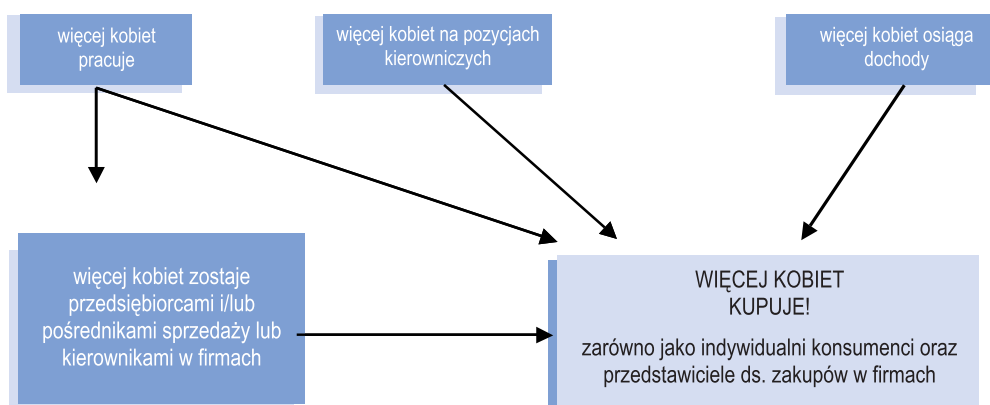
¹¹ Peters, H., Kabakoff, R., *A new look at the glass ceiling: the perspective from the top*, raport MRG Research, 2002. Dostępny pod adresem: <http://www.mrg.com>.

¹² The Lehman's Brothers Centre of Women in Business, *Innovative Potential: Men and Women in Teams*, London Business School, Londyn, 2007. Badanie to dotyczy roli płci w innowacyjnych zespołach i oferuje przydatne zalecenia na temat tego, w jaki sposób firmy mogą budować i zwiększać swój potencjał innowacyjny poprzez równowagę płci w zespołach.

¹³ McKinsey & Co. (2007).

¹⁴ Więcej informacji na temat marketingu skierowanego do kobiet: Cunningham J., Roberts, P., *Inside Her Pretty Little Head: A new theory of female motivation and what it means for marketing*, Marshall Cavendish, 2006.

PORUSZENIE KWESTII



Podobnie fakt, iż kobiety masowo dołączają do grona studentów uczelni wyższych oraz siły roboczej oznacza potężny wzrost w dostępnych im dochodach.

Badanie przeprowadzone przez agencję reklamową Saatchi & Saatchi wykazało, iż producenci i detaliści elektroniki użytkowej stracili 600m £ w 2007 roku, gdyż nie uwzględnili klientów płci żeńskiej. Jak się okazało, prawie jedna kobieta na trzy uznała, iż reklama technologii nie jest do nich adresowana. Jedynie 9% uważało, iż ważne jest, aby gadzety były kobiece (w stereotypowy sposób). „Potwierdzeniem tego faktu są jakościowe informacje zwrotne uzyskane od podmiotów mających wpływ na opinię publiczną i konsumentów, którzy czują się „traktowani protekcyjnie” i „obrażani” masą różowych produktów dostarczanych zamiast eleganckich i pięknie zaprojektowanych i zapakowanych produktów, które chcą widzieć”¹⁵.

Firmy muszą zrozumieć, iż dziś kobiety stanowią miriady segmentów rynkowych. Status kobiet zmienił się w tak dużym stopniu i tak radykalnie w ostatnich 30 latach, iż nie ma jednego „segmentu kobiet” na całym rynku konsumenckim. Wiele kampanii i produktów skierowanych do kobiet nadal przedstawia rolę kobiety jako bardziej ograniczoną niż ma to miejsce w rzeczywistości, zamiast uznać i pokazać wiele ról, które kobiety dziś pełnią.

Przedsiębiorstwa, które chcą być innowacyjne w swojej postawie w stosunku oraz w świadczeniu usług dla kobiet (a w konsekwencji zdobyć większe zyski), muszą zrozumieć dzisiejsze kobiety, w każdym wieku i na każdym etapie, wychodząc ponad stereotypy

Powód 4. Minimalizacja ryzyka i kosztów

Brak równości może być postrzegany jako element profilu ryzyka firmy.

Zgodnie z Kingsmill Review¹⁶, nieumiejętność odpowiedniego wykorzystania kapitału ludzkiego i zarządzania nim naraża przedsiębiorstwo na taki sam rodzaj i skalę ryzyka jak nieumiejętność zarządzania finansowymi czy też innymi zasobami. Kluczowe obszary ryzyka i kosztów ponoszonych przez firmę obejmują:

- Ryzyko i koszty związane z zniszczeniem reputacji skutkujące:
 - utratą zaufania inwestorów i udziałowców

¹⁵ „Retailers told, ignore 'Lady geeks' at your peril!”, wrzesień 2007. Wyniki sondażu internetowego przeprowadzonego w Zjednoczonym Królestwie przez agencję reklamową Saatchi and Saatchi w 2007 r. Artykuł dostępny pod adresem: <http://www.saatchi.com> (<http://www.cmwpg.com/worldwide/newsdetail.asp?nid=77>).

¹⁶ Kingsmill, D., *Report on Women's Employment and Pay*, Londyn, 2001.

- utratą bazy konsumentów
- Ryzyko i koszt potencjalnego sporu sądowego, którego przedmiotem jest nierówna płaca lub nieuczciwe praktyki pracodawcy.
- Ryzyko i koszty wynikające z niemożności zatrudniania wysoko wykwalifikowanych pracowników ze względu na kiepską reputację pracodawcy.

Kluczowe znaczenie dla przetrwania i rozwoju MŚP ma zdolność uzyskania wsparcia instytucji finansowych oraz pozyskania inwestycji. Równość płci może również okazać się atutem, w szczególności w przypadku średnich przedsiębiorstw, jako że rynki kapitałowe i inwestorzy zwracają coraz to więcej uwagi na wydajność firmy biorąc pod uwagę różnorodność płci. Na przykład, fundusze inwestycyjne takie jak Calpers w USA czy Amazon w Europie uwzględniają ten wskaźnik w swoich kryteriach inwestycyjnych, natomiast agencje ratingowe (Core Rating, Innovest, Vigeo) obecnie opracowują narzędzia służące do mierzenia różnorodności płci.

Powód 5. Zostanie „najbardziej pożądanym pracodawcą”

Bycie znanym jako pracodawca równych szans może przyciągnąć główne źródło przewagi konkurencyjnej: ludzi. Aby być konkurencyjnym, ważne jest, aby od samego początku zatrudniać odpowiednich ludzi i być w stanie ich zatrzymać.

Badania¹⁷ przeprowadzone na młodych managerach wykazują, iż zarówno kobiety, jak i mężczyźni mają decydujące znaczenie dla wizerunku i warunków współczesnego zarządzania. Obie grupy chcą możliwości posiadania nienormowanych godzin pracy oraz polityk sprzyjającym rodzinie. Należą oni do „**Pokolenia Y**” i, zgodnie z przewidywaniami badaczy¹⁸:

- będą oni nie tylko zmieniać stanowiska, ale i drogę kariery, wielokrotnie realizując nowe pomysły na siebie;
- dla nich technologia nie jest narzędziem, a częścią ich samych (jak pokazuje korzystanie przez nich z serwisów społecznościowych oraz technologii sieciowych 2.0);
- od pracy oczekują wyzwań oraz możliwości rozwoju, ale także możliwości wyboru i elastyczności, aby móc pogodzić pracę z życiem osobistym;
- cenią pracodawców, których cechuje odpowiedzialne podejście do społeczeństwa i środowiska.

MŚP, które dostosowują się do potrzeb kobiet i dają im poczucie, iż są tam naprawdę mile widziane, będą w stanie skorzystać z największych zasobów talentów z różnych źródeł. Aby to osiągnąć, muszą one:

¹⁷ Różne przypadki przytoczono w Kingsmill, op.cit.

¹⁸ „Generation Y. The Millennials: ready or not, here they come”, NASinsights, 2006. Dostępny pod adresem: <http://www.nasrecruitment.com/talenttips/NASinsights/GenerationY.pdf>.

Healy, R., “10 Ways Generation Y Will Change the Workplace”, *Work/Life, Generation Y*, May 23rd, 2008. Dostępny pod adresem: <http://www.employeeevolution.com/archives/2008/05/23/10-ways-generation-y-will-change-the-workplace/>.

Balderrama, A., „Generation Y: Too demanding at work?”, *Careerbuilder.com* Dostępny pod adresem: <http://www.cnn.com/2007/LIVING/worklife/12/26/cb.generation/index.html>.

Forrester Consulting, *Is Europe Ready For The Millennials? Innovate To Meet The Needs Of The Emerging Generation*, Cambridge, 2006. - Dostępny pod adresem: <http://www.ffpress.net/Kunden/XER/Downloads/XER87000/XER87000.pdf>.

- zrozumieć, iż priorytety zawodowe każdego człowieka zmieniają się na różnych etapach jego życia;
- uznać, iż nie obowiązuje już liniowy, nieprzerwany model kariery;
- rozszerzyć wąskie definicje ścieżki kariery na szczyt;
- znieść ograniczenia wiekowe, aby móc dostrzec i rozwijać ludzi o wysokim potencjale;
- traktować elastyczność oraz równowagę pomiędzy pracą a życiem prywatnym jako sprawy ważne dla wszystkich pracowników;
- mierzyć wydajność wynikami, a nie godzinami.

Powód 6. Równość płci koreluje z dochodowością

Szwedzka Agencja Rozwoju Biznesu NUTEK odkryła związek pomiędzy równością a dochodowością¹⁹. Awans kobiet jest również ważnym krokiem do utworzenia **odpowiedniego zespołu kierowniczego**, jako że coraz większa liczba badań wykazuje korelację pomiędzy równością płci w ścisłym kierownictwie a zyskami²⁰.

Fińskie badanie²¹ wykazało, iż firma, w której dyrektorem generalnym jest kobieta, na ogół odnotowuje nieco większe zyski niż podobna firma, w której dyrektorem generalnym jest mężczyzna. Odrębne badanie²² przeprowadzone na 100 największych firmach Giełdy Londyńskiej wykazało, iż w 18 na 20 firm o najwyższej kapitalizacji rynkowej (2003) funkcję dyrektora pełni co najmniej jedna kobieta.

Wyniki te nie oznaczają, iż istnieje przyczynowy związek pomiędzy kierownictwem kobiet a dochodowością, ale pomagają one jasno pokazać, iż kierownictwo niekoniecznie jest męskim przywilejem.

Inne badanie²³ wskazuje na związek pomiędzy równowagą płci w zespołach zarządczych a innowacyjnością. Wyniki wzrastają tam, gdzie w zarządzie spotykamy „krytyczną liczbę” kobiet.

Uwzględnienie pracowników płci żeńskiej pomoże organizacjom zrozumieć i zareagować na nadchodzące zmiany w sposobie pracy: od rosnących oczekiwań i roli mężczyzn po potrzebę elastyczności i zdolności adaptacyjnych ze strony starzejącej się siły roboczej oraz pokolenia dołączającego teraz do grona pracowników.

¹⁹ W 1996 r. Szwedzka Agencja Rozwoju Biznesu (NUTEK) przeprowadziła badania, których celem było sprawdzenie, czy istnieje jakiś wyraźny związek między równością płci a rentownością przedsiębiorstw. Tekst dostępny jest w j. szwedzkim – „Jämställdhet och Lönsamhet” pod adresem <http://www.nutek.se>. Jego fragment w j. angielskim zatytułowany: „Gender and profit” jest dostępny pod adresem: http://www.femtech.at/fileadmin/femtech/be_images/Publikationen/femtech_nutek_aaagenderandprofit.pdf.

²⁰ Adler, Roy D., *Women in the Executive Suite Correlate to High Profits*, Glass Ceiling Research Center, Pepperdine University, 1998. Dostępny pod adresem: http://www.equalpay.nu/docs/en/adler_web.pdf.
Niniejsza informacja została udostępniona przez Roya D. Adlera, Dyrektora Wykonawczego Glass Ceiling Research Center. Prof. Adler jest stypendystą programu Fulbrighta oraz profesorem marketingu na Pepperdine University, a także jedną z niewielu osób, które otrzymały wyróżnienie członka mianowanego Academy of Marketing Science.

²¹ Kotiranta, A., Kovalaine, A., Rouvinen, P., „Female leadership and firm profitability”, *analiza EVA*, nr 3, wrzesień 2007. Dostępny pod adresem: <http://www.eva.fi>.

²² Vinnicombe, S., Singh V., *The 2003 Female FTSE Index*, Centre for Developing Women Business Leaders, Cranfield School of Management, 2003. Dostępny pod adresem: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cdwbll/downloads/FTSEIndex2003.pdf>.

²³ McKinsey (2007), op. cit.. Patrz również Rozdział 1.3.2.

1.3 Biznes: kwestie różnicy płci

Poniżej podajemy przykłady badań przeprowadzonych w tym zakresie, które mogą okazać się pomocne przy podkreśleniu najważniejszych kwestii określonych w pierwszej części tego rozdziału. Dłuższa lista przydatnych źródeł podana została w części „Dodatkowe źródła” na końcu niniejszego zestawu narzędzi.

1.3.1 “Istnieje korelacja między liczbą kobiet w zarządzie a wysokimi zyskami.” (Adler, 1998)²⁴

Roy Adler, profesor marketingu na Uniwersytecie Pepperdine, przez 20 lat (1980-1998) badał **500 firm magazynu Fortune**. Odkrył ścisły związek pomiędzy kobietami w pokojach zarządu a wysoką dochodowością. Rzeczywiście wśród 25 firm (z rankingów 500 firm magazynu *Fortune*) z największą liczbą kobiet awansowanych na wysokie stanowiska, zyski były większe o zdumiewające 18-69% w porównaniu ze średnią 500 firm magazynu *Fortune* w tej samej branży!

Jako, że różne branże stosują różne sposoby obliczania dochodowości, w ocenie zysków każdej z firm w ramach badania wykorzystano trzy wskaźniki dochodowości stanowiące procent:

- dochodów;
- aktywów;
- kapitału własnego.

Dochody

Rozpatrując zyski jako procent dochodów, te 25 firm osiągnęło lepsze wyniki niż średnie z tej samej branży o 34%. Firmy przyjazne kobietom osiągnęły średnią wynoszącą 6,4%, podczas gdy średnia w ich branży kształtowała się na poziomie 4,8%. Prawie dwie trzecie tych firm osiągnęło lepsze wyniki niż ich przeciętni odpowiednicy.

Aktywa

Rozpatrując zyski jako procent aktywów, wspomniane 25 firm osiągnęło lepsze wyniki niż ich średnia branżowa o 18%. Firmy przyjazne kobietom osiągnęły średnią wynoszącą 6,5%, podczas gdy średnia w ich branży kształtowała się na poziomie 5,5%. Traktując je indywidualnie, 62% firm osiągnęło lepsze wyniki niż ich przeciętni odpowiednicy.

Kapitał własny

Rozpatrując zyski jako procent kapitału własnego, wspomniane 25 firm osiągnęło lepsze wyniki niż ich średnia branżowa o 69%. Firmy przyjazne kobietom osiągnęły średnią wynoszącą 26,5%, podczas gdy średnia w ich branży kształtowała się na poziomie 15,7%. Traktując je indywidualnie, 68% firm osiągnęło lepsze wyniki niż ich przeciętni odpowiednicy.

²⁴ Adler, Roy D. (1998), op. cit.; przygotowane dla kierownictwa streszczenie badania przedstawione w niniejszym rozdziale zostało zaczerpnięte z: Simosko, N., „Want Higher Profits? Smash the Glass Ceiling”. – Tekst dostępny pod adresem: <http://www.fastcompany.com/user/nina-simosko>.

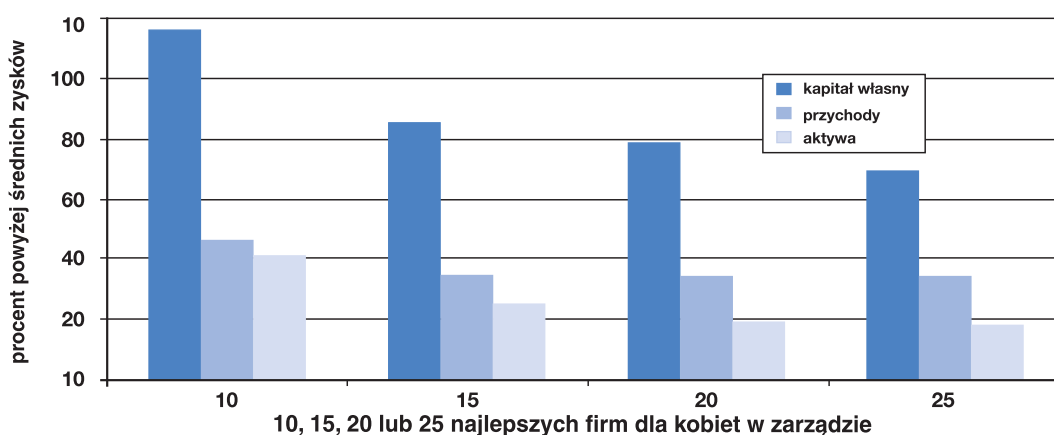
Podział danych

Wyniki te są jeszcze bardziej interesujące kiedy tą „część danych” przekształcimy z 25 najlepszych firm w najlepsze 10, 15, itd. zgodnie z poniższą tabelą:

Procent, o który firmy przyjazne kobietom wyprzedzają średnie zyski innych firm z tej samej branży pod względem ...			
Zysk jako % >	Dochodu	Aktywów	Kapitału własnego
10 najlepszych firm	46	41	116
15 najlepszych firm	35	25	85
20 najlepszych firm	34	19	78
25 najlepszych firm	34	18	69

Innymi słowy, wyniki „25 najlepszych firm” podane w tym badaniu są dosyć konserwatywne. Wyniki te są jeszcze bardziej dramatyczne przy podaniu mniejszego „wycinka” obejmującego jedynie firmy najbardziej przyjazne kobietom.

- Procent, o który firmy przyjazne kobietom wyprzedzają średnie zyski innych firm z tej samej branży jako procent kapitału własnego, dochodu oraz aktywów.



Źródło: Adler, Roy D., „Women in the Executive Suite Correlate to High Profits”, *Harvard Business Review*, November 2001, p. 30.

Oczywiście „korelacja” nie wskazuje na, ani też nie dowodzi „przyczynowości”. Może istnieć wiele powodów, dla których wyniki badania są takie, a nie inne.

Jednakże, pomimo subiektywnej interpretacji danych, bez wątplenia istnieje pozytywna korelacja pomiędzy dużą liczbą kobiet w pokojach zarządu oraz większą niż normalnie dochodowością w branży.

1.3.2 “Łączenie dbałości o wyniki firmy z polityką równowagi płci.”, (Catalyst, 2004)²⁵

Catalyst na skalę globalną współpracuje z firmami i branżystami w zakresie tworzenia wspólnych środowisk i rozszerzenia możliwości kobiet w biznesie. W 2004 roku Catalyst zaprezentował badanie zatytułowane „*The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*”, którego sponsorem była Grupa Finansowa BMO. W badaniu tym przeanalizował dane z pięciu lat dotyczące 353 z 500 firm magazynu *Fortune* celem określenia, czy istnieje związek pomiędzy różnorodnością płci a wynikami finansowymi firm.

Metodologia:

- Sporządzono listę wszystkich firm, które pojawiły się na liście Fortune 500²⁶ w latach 1996 – 2000 (uwzględniając zmianę nazwy oraz fuzje i przejęcia). Lista ta została zawężona do jedynie tych firm, na temat których dostępne były dane finansowe z co najmniej czterech lat (zwrot z kapitału własnego oraz całkowity zysk udziałowców), i które charakteryzowały się zróżnicowaniem pod względem płci w ścisłym kierownictwie. Grupa końcowa obejmowała 353 przedsiębiorstwa.
- Te 353 firmy podzielono na kwartyle – o mniej więcej tej samej liczbie firm w każdym kwartyle – w oparciu o liczbę kobiet należących do zespołu ścisłego kierownictwa.
- Porównano wyniki finansowe firm należących do górnego i dolnego kwartylu.
- Wspomniane 353 firmy podzielono na 11 sektorów przemysłowych, co pozwoliło badaczom na porównanie wyników finansowych firm należących do górnego i dolnego kwartylu pod względem branży. Z tych 11 branż, dane (liczba firm danej branży) umożliwiły przeprowadzenie analizy pięciu branż – dobra luksusowe, dobra podstawowe, finanse, przemysł oraz usługi technologiczne/telekomunikacyjne.

Wnioski

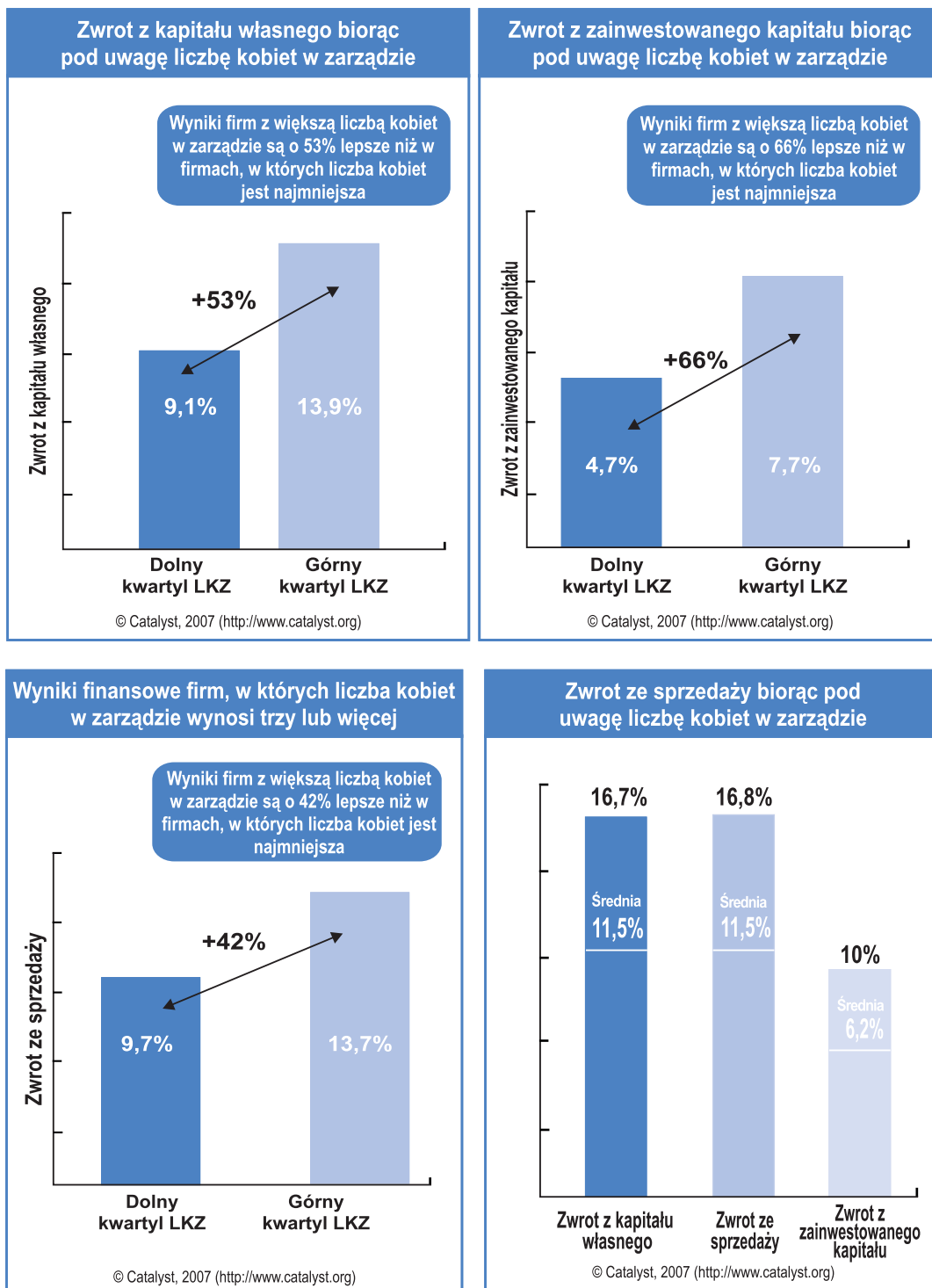
Firmy z największą liczbą kobiet w zespołach ścisłego kierownictwa osiągały lepsze wyniki finansowe niż firmy, w których liczba kobiet była najmniejsza. Wnioski te dotyczą obu analizowanych kryteriów: zwrotu z kapitału własnego, który jest o 35 procent wyższy oraz całkowity zysk udziałowców, który jest o 34 procent wyższy. W przypadku każdej z pięciu analizowanych branż, firmy z największą liczbą kobiet w zespołach ścisłego kierownictwa osiągały wyższy zwrot z kapitału własnego niż firmy z najmniejszą liczbą kobiet. W czterech z pięciu branż, firmy z największą liczbą kobiet w zespołach ścisłego kierownictwa osiągnęły wyższy całkowity zysk udziałowców niż firmy z najmniejszą liczbą kobiet.

Wykres pierwszy: Catalyst, 2007 (<http://www.catalyst.org>)

²⁵ Catalyst, *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, Catalyst, Nowy Jork, 2004. Tekst dostępny pod adresem: <http://www.catalyst.org>.

²⁶ „Fortune 500” jest to coroczna lista przygotowywana i publikowana przez magazyn *Fortune*, na której znajduje się 500 najlepszych amerykańskich publicznych korporacji uszeregowanych w oparciu o ich dochód brutto. Lista dostępna pod adresem: <http://www.fortune.com>.

- “The Bottom Line: Corporate performance and Women’s Representation on Boards”, (Catalyst, 2007)



1.3.3 “Kobiety robią różnicę” (McKinsey, 2007)²⁷

Badanie składało się z dwóch etapów.

²⁷ McKinsey (2007), str. 12-14.

Najpierw McKinsey wykorzystał swoje narzędzie diagnostyczne (profil wydajności organizacyjnej) do zmierzenia **doskonałości organizacyjnej firmy biorąc pod uwagę dziewięć kryteriów**: kierownictwo, kierunek, odpowiedzialność, koordynacja i kontrola, innowacja, orientacja zewnętrzna, potencjał, motywacja, środowisko pracy i wartości.

Przy pomocy tego narzędzia eksperci McKinsey'a zbadali oceny 115.000 pracowników 231 firm państwowych i prywatnych, jak również organizacji non-profit, i wykazali korelację pomiędzy poziomem doskonałości firmy w tych dziewięciu wymiarach organizacyjnych a ich wynikami finansowymi. Firmy, które zajęły najwyższe pozycje wzięwszy pod uwagę te kryteria organizacyjne, cechowały się na ogół dwukrotnie wyższymi marżami operacyjnymi i kapitalizacją rynkową niż firmy zajmujące niższe pozycje.

Następnie wybrano 101 firm, które publikują skład swoich ciał zarządczych, głównie duże korporacje w Europie, Ameryce i Azji obejmujące szerokie spektrum branż, od instytucji energetycznych po instytucje dystrybucyjne i finansowe.

Eksperti przeanalizowali odpowiedzi 58.240 ankietowanych i następnie porównali wyniki tych firm biorąc pod uwagę liczbę kobiet w ich ciałach zarządczych.

Okazało się, że „**firmy z trzema lub większą liczbą kobiet należących do wyższej kadry kierowniczej osiągnęły na ogół lepsze wyniki w kryteriach organizacyjnych niż firmy, w których stanowiska te powierzane są wyłącznie mężczyznom**”. Rzeczywiście, wyniki były znacznie lepsze w firmach, gdzie w około dziesięcioosobowym zarządzie zasiadały co najmniej trzy kobiety.

Korelacja niekoniecznie jest przyczyną, niemniej jednak korelacja ta pomiędzy doskonałością organizacyjną a udziałem kobiet w ciałach zarządczych jest imponująca.

Na drugim etapie zbadano, czy firmy, w których najwyższe stanowiska kierownicze powierzono kobietom osiągały również lepsze wyniki finansowe. W tym celu, przy współpracy z Amazone Euro Fund, przeprowadzili oni następujące badanie. Wybrali 89 firm europejskich notowanych na giełdzie, które cechowały się największą różnorodnością na najwyższych stanowiskach kierowniczych. Firmy te wybrano spośród wszystkich firm europejskich notowanych na giełdzie, których kapitalizacja rynkowa wynosi ponad 150 milionów euro, biorąc pod uwagę następujące kryteria: liczbę i odsetek kobiet w Komitecie Wykonawczym, ich pozycję (Dyrektor Generalny lub Dyrektor Finansowy, którego głos ma większe znaczenie przy podejmowaniu decyzji dotyczących firmy niż głos Managera ds. Komunikacji) i, w mniejszym stopniu, obecność dwóch lub większej liczby kobiet w zarządzie, lub statystyki dotyczące różnorodności płci podane w raporcie rocznym.

Następnie McKinsey przeanalizował wyniki finansowe tych firm w stosunku do średniej ich sektora. **Bez wątplenia firmy te na ogół osiągnęły lepsze wyniki niż pozostałe firmy w tym sektorze pod względem zwrotu z kapitału własnego (11,4% vs średnio 10,3%), wyników z działalności operacyjnej (EBIT 11,1% vs 5,8%) oraz wzrostu ceny akcji (64% vs 47% w okresie 2005-2007).**

Te badania istotne ze statystycznego punktu widzenia pokazują, iż firmy z większym odsetkiem kobiet w zarządzie to firmy, które osiągnęły najlepsze wyniki. Mimo że badania te nie wykazują związku przyczynowego, dają one nam faktyczny obraz, który jest niczym innym jak argumentem przemawiającym za większym zróżnicowaniem płci.

Na koniec, po zidentyfikowaniu środowiska pracy i zmian w aspiracjach osobistych stanowiących główne przeszkody uniemożliwiające kobietom udział w ciałach zarządczych, *Women Matter* sugeruje ścieżkę opartą na dobrych praktykach, mającą na celu „*stworzenie nowego modelu*” i zwiększenia udziału kobiet w biznesie, jak również w gronie ścisłego kierownictwa.

Rozdział 2. Czy praca ma płeć?

2.1 Ogólny zarys

Niniejszy rozdział zawiera informacje na temat dyskryminacji ze względu na płeć i jej wpływu na wyniki finansowe.

Na początku przedstawione zostały informacje na temat obecnego udziału kobiet i mężczyzn w rynku pracy UE, a następnie wykazano związek istniejący między tą sytuacją a utrzymującymi się stereotypami związanymi z płcią. W dalszej części pokazano jak bardzo wspomniane stereotypy odbiegają od dzisiejszych indywidualnych talentów, możliwości oraz ambicji kobiet i mężczyzn. Podano również kilka przykładów ilustrujących, w jaki sposób można przezwyciężyć te uprzedzenia przy wykorzystaniu w firmach praktycznych rozwiązań, które przyniosą korzyści nie tylko kobietom, ale także mężczyznom, a także zwiększą wydajność firm.

2.2 Bieżąca sytuacja

Płeć a wskaźnik zatrudnienia w UE-27²⁸

- Średni wskaźnik zatrudnienia w roku 2007: 71,6% mężczyzn i 57,2% kobiet.
- Średnia stopa bezrobocia w roku 2007: 9% kobiet i 7,6% mężczyzn, przy średniej różnicy wynoszącej 1,4% .
- Średni wskaźnik pracy w niepełnym wymiarze godzin w roku 2007: 31,4% kobiet i 7,8% mężczyzn.

- Europejska strategia na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia (ang. The European Strategy for Jobs and Growth) przyjęła za swój cel osiągnięcie do 2010 wskaźnika zatrudnienia kobiet wynoszącego 60%. W poprzednich latach, zaobserwowany został nieprzerwany wzrost zatrudnienia kobiet, w tempie szybszym niż wzrost zatrudnienia mężczyzn. W 2007 dla UE27 średni wskaźnik zatrudnienia kobiet wyniósł 57,2%.
- Pomimo tego pozytywnego trendu, wskaźnik zatrudnienia kobiet w krajach UE jest nadal niższy niż mężczyzn, z dużymi różnicami. W 2007 różnica wskaźnika zatrudnienia dla kobiet i mężczyzn wahała się od mniej niż 5 p.p. w Finlandii i Szwecji do więcej niż 25 p.p. w Grecji i na Malcie.
- Średnia stopa bezrobocia na ogół jest wyższa wśród kobiet. W 2007 roku największe różnice na niekorzyść kobiet występowały w Grecji (8) Hiszpanii (5,3),

²⁸ Raport dotyczący równości kobiet i mężczyzn 2008, COM(2008)10, wersja ostateczna. Dostępny pod adresem: http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/keaj08001_en.pdf.

oraz we Włoszech (3,4). W 7 krajach, stopa bezrobocia wśród mężczyzn była wyższa niż wśród kobiet (Niemcy, Estonia, Irlandia, Łotwa, Litwa, Rumunia oraz Zjednoczone Królestwo).

- Większość pracowników pracujących w niepełnym wymiarze godzin stanowią kobiety. W 2007 roku w UE-27, procent kobiet pracujących w niepełnym wymiarze godzin wynosił 31,4 %, podczas gdy dla mężczyzn tylko 7,8%. Procent kobiet pracujących w niepełnym wymiarze godzin przekroczył 30% we Francji, Irlandii, Danii oraz w Luksemburgu, 40% w Szwecji, Austrii, Belgii, Zjednoczonym Królestwie i w Niemczech, a w Niderlandach osiągnął nawet 74,9%. Odwrotnie, udział pracownic pracujących w niepełnym wymiarze godzin był bardzo niski w Bułgarii, na Słowacji, Węgrzech oraz w Czechach i na Łotwie.

Źródło: Komisja Europejska. Raport na temat równości kobiet i mężczyzn — 2008 (Dane Eurostat 2007)

Płeć a absolwenci²⁹

- Mężczyźni stanowią jedynie 20 – 27 % absolwentów zatrudnionych na stanowiskach związanych z opieką społeczną, zdrowiem i edukacją.
- kobiety stanowią 60 – 70% absolwentów zatrudnionych na stanowiskach związanych ze szkoleniem nauczycieli oraz naukami behawiorystycznym i społecznymi.
- Mężczyźni stanowią 85 – 70% absolwentów zatrudnionych na stanowiskach związanych z handlem i administracją, produkcją i przetwarzaniem materiałów, matematyką, statystyką i transportem.

Płeć a sektory zatrudnienia³⁰

- 77% zatrudnionych w szkolnictwie i opiece społecznej stanowią kobiety.
- 62% zatrudnionych w rolnictwie, myślistwie, leśnictwie i rybołówstwie stanowią mężczyźni.
- 34% zatrudnionych w produkcji stanowią kobiety.

Płeć a kategorie społeczno-zawodowe³¹

- Kobiety stanowią 75% stałych pracowników administracji oraz 65% personelu sektora usługowego, a także sprzedawców w sklepach i na targach.
- Mężczyźni stanowią ogromną większość (79%) stałych pracowników zajmujących się obsługą lub instalacją maszyn, a także monterów, i 85% rzemieślników oraz osób trudniących się rzemiosłem.

²⁹ Eurostat, The life of women and Men in Europe. A statistical portrait 2008, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg, 2008. Dostępny pod adresem: www.epp.eurostat.ec.europa.eu Str. 36-37 (Źródło: Eurostat, UOE, 2004)

³⁰ Eurostat, The life of women and Men in Europe. A statistical portrait 2008, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg, 2008. Dostępny pod adresem: www.epp.eurostat.ec.europa.eu Str. 55-56. (Źródło: Eurostat, LFS).

³¹ Eurostat. The Life of Women and Men in Europe, a statistical portrait, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg, 2008. Dostępny pod adresem: www.epp.eurostat.ec.europa.eu Str. 63-64. Data źródło: Eurostat, Labour Force Survey, 2005 i 2006

- Jakież 2,6 % mężczyzn zatrudnionych w UE pracuje jako informatycy lub przedstawiciele zawodów związanych z informatyką (ISCO, kategoria 213 i 312), prawie cztery razy więcej niż kobiet (0,7 %). Różnica ta wynosi ponad 3 do 1 w prawie wszystkich krajach i 5 do 1 w Holandii, Austrii i Portugalii.

- Przeciętnie, segregacja sektoralna w UE nadal istnieje, a nawet występuje coraz częściej.
- Istnieje duże podobieństwo między krajami członkowskimi zarówno pod względem koncentracji zatrudnienia, jak i składu 6 najważniejszych sektorów zatrudniających kobiety. W połowie krajów członkowskich, sektor świadczeń zdrowotnych oraz socjalnych jest największym pracodawcą dla kobiet. Tak jest też w Islandii oraz Norwegii.
- Mężczyźni dominują w takich sektorach, jak: budownictwo, produkcja oraz dystrybucja elektryczności, gazu oraz wody, transport lądowy oraz w przemyśle wytwórczy. W 2005 roku, kobiety stanowiły tylko 8% siły roboczej w budownictwie i tylko 14% w transporcie lądowym.
- Mężczyźni posiadają więcej przedstawicieli w przemyśle, natomiast kobiety dominują w sektorze usług.
- Stopień koncentracji w ograniczonej liczbie zawodów jest także wyższy wśród kobiet niż wśród mężczyzn. W 2005 roku, prawie 36% pracujących kobiet w Unii było zatrudnionych tylko w sześciu spośród 130 standardowych kategorii zawodowych, podczas gdy sześć głównych zawodów mężczyzn obejmowało tylko ponad 25% wszystkich pracujących mężczyzn. Zawody, o których mowa, były wyraźnie różne dla kobiet i dla mężczyzn.
- Obecność kobiet na stanowiskach kierowniczych jest znacznie niższa niż mężczyzn (przeciętnie 3 razy niższa), i im wyżej w hierarchii, tym bardziej udział kobiet maleje.

Źródło: Franco, A. The concentration of women and men in sectors of activities. Eurostat Statistics in Focus. Population and Social Conditions 53/2007). Office for Official Publications of the European Communities: Luxembourg, 2007.

2.3 Pozioma oraz pionowa segregacja rynku pracy i metastereotypy

Pozioma i pionowa segregacja rynku pracy ze względu na płeć jest obecna, nawet, jeżeli w różnym stopniu, we wszystkich krajach UE³².

Segregacja pozioma: kobiety na ogół należą do podobnych grup zawodowych i sektorów gospodarczych bez względu na kraj, czy kulturę. To samo dotyczy mężczyzn, którzy to jednak spotykamy w szerszym spektrum zawodów.

³² Komisja Europejska, *Raport dotyczący równości kobiet i mężczyzn 2008*, op. cit..

Wybór obszarów badawczych z pewnością wpływa na segregację płci na rynkach pracy. Trudno jest jednak ocenić, czy jest to przyczyną, czy też skutkiem: wybór obszarów badawczych determinuje wybory zawodowe, ale istniejący podział pracy ze względu na płeć z pewnością wpływa na orientację zawodową i edukacyjną.

Segregacja pionowa: kobiety skupione są na niższych i pośrednich poziomach hierarchii i zawodów, i są zdecydowanie słabiej reprezentowane na wyższym poziomie niż mężczyźni.

Segregacja pionowa, często przedstawiana jako metafora szklanego sufitu, jest drugim filarem podziału pracy ze względu na płeć. Dla przykładu, w roku 2007 tylko trzech na dziesięciu managerów było płci żeńskiej.

Bez względu na specyficzne realia historyczne, polityczne i kulturowe państw członkowskich Unii Europejskiej, segregacja pozioma i pionowa stanowią dwa mechanizmy dające podstawę podziału pracy pomiędzy kobietami i mężczyznami. Różnice w wynagrodzeniu mężczyzn i kobiet często wynikają z połączenia tej podwójnej segregacji.

Dwa „meta” stereotypy

Stereotypy związane z płcią to uogólnienia na temat tego, czego oczekuje się od mężczyzn i kobiet w konkretnym kontekście społecznym. Są to przesadnie uproszczone wyobrażenia na temat różnic pomiędzy kobietami i mężczyznami, ich umiejętnościami, postawami psychologicznymi, ambicjami oraz zachowaniem. Początkowo może wydawać się, iż opinie oparte na tych uogólnieniach oszczędzają nam czasu i energii. W rzeczywistości jednak nie są one w stanie ogarnąć bogactwa indywidualnych cech i umiejętności. UE określiła utrzymywanie się stereotypów związanych z płcią mianem podstawowej przyczyny braku równowagi pomiędzy płcią żeńską i męską oraz nieudolności rynku pracy.³³

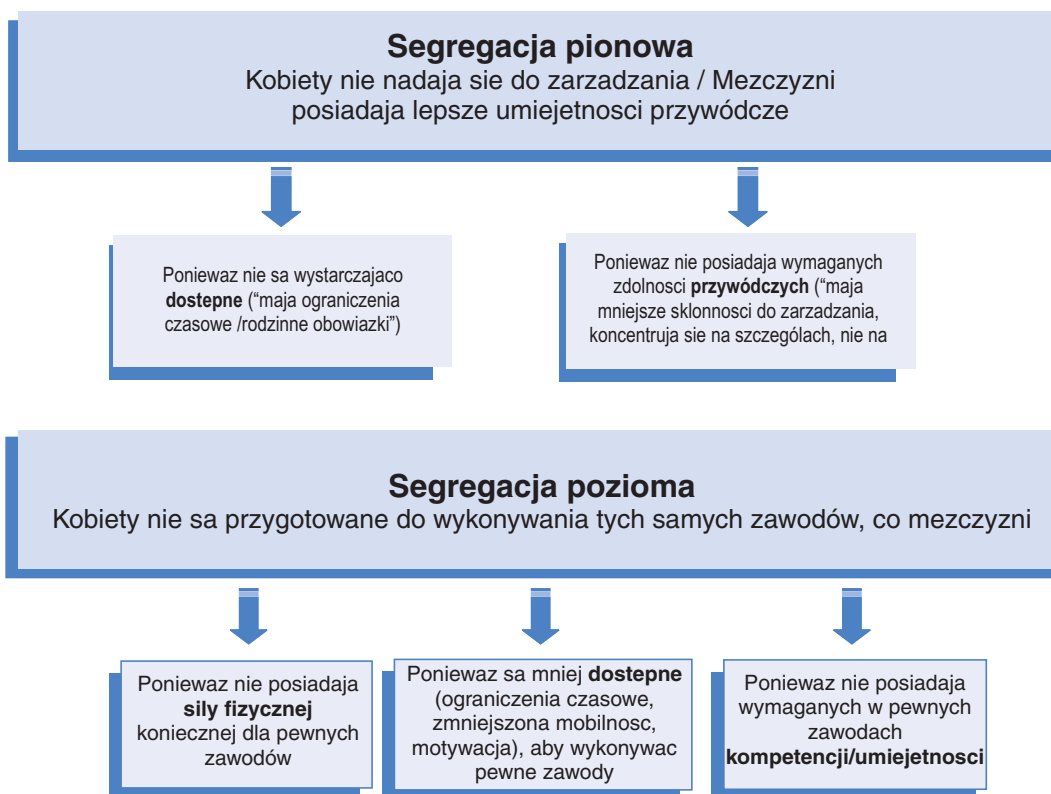
Finansowany przez UE projekt STERE/O³⁴ obejmuje analizę związków istniejących pomiędzy segregacją płci w zakresie zawodów oraz utrzymywania się stereotypów związanych z płcią w 6 krajach UE. Okazało się, iż segregacja pionowa i pozioma mają dwukierunkowy związek ze stereotypami dotyczącymi płci:

- istnieje segregacja pionowa, (tj. znacznie większa liczba mężczyzn niż kobiet obejmuje stanowiska związane z podejmowaniem decyzji), a zatem kobiety nie nadają się do zarządzania, a mężczyźni mają lepsze umiejętności zarządcze oraz przywódcze.
- istnieje segregacja pozioma, a zatem kobiety nie nadają się do wykonywania tych samych zawodów lub zadań co mężczyźni, natomiast mężczyźni nie nadają się do wykonywania tych samych zawodów i zadań co kobiety. (np. więcej kobiet niż mężczyzn wykonuje zawód pielęgniarki, jako że kobiety naturalnie lepiej nadają się do opieki).

Fakt, iż kobiety i mężczyźni nie mają równej pozycji na rynku pracy na ogół wzmaga te stereotypy, które nie mają żadnego uzasadnienia w rzeczywistości, tzn. w prawdziwych możliwościach kobiet i mężczyzn.

³³ Więcej informacji można znaleźć w Planie działania na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2006 - 2010 COM(2006)92.

³⁴ Źródło: STERE/O: Faire la chasse aux stereotypes de sexe agissant sur la division du travail dans l'Europe élargie. Odwiedź: http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/gender_equality/project_en.cfm?id=198.



Błędne koło stereotypów

Poglądy, iż kobiet nie mają prawa sprawować władzy, pokazują tę samą stereotypową logikę co poglądy, iż kobiety nie mają prawa wykonywać szeregu zawodów.

Oto niektóre z tych opinii: „kobiety są ograniczone czasowo, natomiast mężczyźni są zawsze dyspozycyjni”; lub „kobiety są mniej zaangażowane w pracę z powodu ich zobowiązań rodzinnych, mężczyźni są bardziej zaangażowani pomimo lub nawet ze względu na ich zobowiązania rodzinne”; lub „kobiety i mężczyźni mają psychologiczne lub nawet kognitywne predyspozycje, które wykluczają ich z wykonywania niektórych zawodów lub zadań w ramach tych zawodów”.

Stereotypy te pojawiają się, ponieważ zgadzamy się przyjąć tę samoodnoszącą się logikę. Opinie te, które stanowią fundament obecnego podziału zawodów oraz profesji są akceptowane mechanicznie i nie podlegają dyskusji. Istniejący podział pracy ze względu na płeć staje się przedmiotem prawie fatalistycznej akceptacji.

Poniższy diagram przedstawia „błędne koło” stereotypów:



2.4 Dekonstrukcja stereotypów

Diagram 8 powyżej pokazuje, w jakim sensie te dwa „metastereotypy” opierają się na zbiorze ukrytych uogólnień na temat różnic pomiędzy kobietami i mężczyznami pod względem:

- sprawności fizycznej;
- umiejętności i kompetencji;
- podejścia do roli kierowniczej;

- dyspozycyjności i mobilności.

Kolejne paragrafy ilustrują, jak można zidentyfikować te stereotypy, przeanalizować je i na koniec pokonać, co, w rezultacie, przyniosłoby korzyści kobietom, mężczyznom i firmom³⁵.

2.4.1 „Różnice fizyczne”

Stereotyp w pracy

Niektóre zawody przez długi czas były niedostępne dla kobiet z powodu związanych z nimi wymaganiami natury fizycznej: stopień wysiłku fizycznego, odporność lub wytrzymałość niezbędne do wykonywania ich uznano za niekompatybilne z fizjologią kobiet.

Analiza stereotypu

Prawdą jest, iż mężczyźni są na ogół wyżsi i ciężsi, a zatem potencjalnie silniejsi niż kobiety. Jednakże, jest to nic innego jak wyłącznie różnica statystyczna: istnieją zarówno szczupli mężczyźni, jak i silne kobiety. Kobiety zawsze wykonywały prace wymagające siły (w rolnictwie, pralniach, produkcji...), i wiele typowo kobiecych zawodów (pielęgniarka, pomoc domowa, położna...) często wymaga wysiłku fizycznego i odporności.

Ale co ważniejsze, postęp technologiczny pozwala na zmechanizowanie wielu zadań, które do tej pory wymagały znacznego wysiłku fizycznego (noszenie i podnoszenie ładunków, wiercenie, naciskanie...). Dlatego też kryteria dotyczące trudności fizycznej nie mają już zastosowania jeżeli chodzi o podział pracy pomiędzy mężczyznami a kobietami.

Trybunał Sprawiedliwości Wspólnot Europejskich, gdy orzekł w sprawie różnicy w traktowaniu kobiet i mężczyzn w klasyfikacji zawodowej, odnosząc się do kryteriów siły fizycznej, ustosunkował się w orzeczeniu z dnia 1 lipca 1986 roku:

„Przyjęcie wartości odpowiadających średnim wynikom pracy pracowników jedynie jednej płci do określenia, w jakim zakresie dana praca wymaga wysiłku lub powoduje zmęczenie, lub jest trudna pod względem fizycznym, stanowi formę dyskryminacji ze względu na płeć”³⁶

Przełamanie stereotypu i generowanie korzyści dla firmy

Różnice fizyczne nie mają już takiego znaczenia jak to miało miejsce w przeszłości. W wielu sytuacjach technologia stosowana w ergonomii pracy może wyeliminować lub zminimalizować wysiłek fizyczny.

Szukając ergonomicznych rozwiązań poprawiających wydajność poprzez wyjście naprzeciw pracownikom jest inteligentnym podejściem do wyzwań związanych z osiągnięciem wydajności i może zminimalizować lub wyeliminować ryzyko związane ze zdrowiem i bezpieczeństwem.

³⁵ Raporty uzupełniające *Ramy działania na rzecz równości kobiet i mężczyzn partnerów społecznych UE* stanowią bogate źródło informacji na temat inicjatyw podejmowanych przez organizacje pracodawców i pracowników, a także przedsiębiorstwa, mające na celu zajęcie się problemem stereotypów związanych z płcią oraz promowaniem równości płci w miejscu pracy. Raporty są dostępne pod adresem: http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm.

³⁶ Wyrok Trybunału (piąta izba) z dnia 1 lipca 1986 r. Sprawa 237/85 Gisela Rummel v Dato-Druck GmbH. ECR 2101. Dostępny pod adresem: http://curia.europa.eu/en/content/juris/index_tab.htm

Rozwiązania ergonomiczne można uzyskać konsultując się z lekarzami zajmującymi się bezpieczeństwem i higieną pracy, inspektorami pracy lub agencjami państwowymi odpowiedzialnymi za poprawę warunków pracy lub konsultantami BHP.

Stosowanie się do ustawodawstwa dotyczącego BHP lub podjęcie kroków mających na celu poprawę warunków pracy może stać się punktem wyjścia do przełamania stereotypów na temat płci i powiększenia puli potencjalnych pracowników firmy.

Na przykład:

W produkcji tworzyw sztucznych, zawód technika formowania wtryskowego zawsze był „zawodem męskim”; kobiety na ogół można znaleźć na innych stanowiskach, jak na przykład na stanowisk operatora pras. Wysiłek fizyczny z nim związany wydaje się uzasadniać ten podział pracy, jako że technik musi podnosić bardzo ciężkie foremniki przy wykorzystaniu bramy na kółkach. Praca ta jest bardzo wymagająca pod względem fizycznym. Opracowanie nowej technologii pozwoliło na wyprodukowanie bramy nowego typu, której obsługa nie wymaga tak dużego wysiłku. Korzystając z tego nowego narzędzia branża mogła skorzystać z większych zasobów potencjalnych pracowników, włączając kobiety, jednocześnie polepszając jakość pracy wszystkich.

We Francji ustawodawstwo dotyczące równości płci przewiduje szereg różnych środków promujących równość płci oraz dywersyfikację zawodową. Obejmuje ono również pomoc finansową mającą na celu pokrycie części kosztów, które przedsiębiorstwo musi ponieść, aby udostępnić pewne stanowiska kobietom.³⁷ Środki pozwalają na zapłacenie za konsultacje techniczne oraz zakup nowego sprzętu. Niektóre przedsiębiorstwa z powodzeniem skorzystały z tych udogodnień i, zasięgnąwszy porady specjalisty ANACT (francuska krajowa agencja ds. poprawy warunków pracy), poprawiły warunki pracy wszystkich osób, i jednocześnie promowały dostęp kobiet do nowych stanowisk pracy.³⁸

2.4.2 „Kobiety i mężczyźni mają inne kompetencje i umiejętności”

Stereotyp w pracy

Przez długi czas opanowanie technologii i korzystanie z niej było uważane za męskie przywileje. To środowisko kulturowe determinuje wybór kierunku studiów przez dziewczyny i chłopców. Rzeczywiście, badania OECD PISA 2006³⁹ bardzo jasno wykazały istnienie przepaści pomiędzy postrzeganiem siebie przez dziewczęta i chłopców a ich faktycznymi wynikami w przedmiotach ścisłych i technicznych: „Chociaż ogólne różnice pomiędzy płcią żeńską a męską w wynikach w dziedzinach ścisłych były małe, różne podejścia do nauki u mężczyzn i kobiet mogą potencjalnie wpłynąć na decyzję studentów o kontynuowaniu nauki na kierunkach ścisłych oraz robieniu kariery w tej dziedzinie”. (...) ze

³⁷ Informacje na temat tych środków oraz ich podstawy prawnej można znaleźć na oficjalnej stronie francuskiego Ministerstwa Pracy: http://www.travailsolidarite.gouv.fr/IMG/pdf/Les_aides_financieres.pdf.

³⁸ Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle, Secrétariat aux Droits des femmes et à la formation professionnelle, Service des droits des femmes et de l'égalité, Service de l'information et de la communication, Guide d'appui à la négociation. Tekst dostępny pod adresem: <http://www.travail-solidarite.gouv.fr>. Zawiera wiele przykładów francuskich przedsiębiorstw, które odnotowały sukcesy.

³⁹ OECD, *PISA 2006: Science Competencies for Tomorrow's World*, OECD, Paris, 2007. Dostępny pod adresem: <http://www.oecd.org>.

wszystkich postaw zbadanych w ramach PISA, największą różnicę zaobserwowano w wyobrażeniu samego siebie w dziedzinach ścisłych. W 22 na 30 krajów OECD biorących udział w badaniu, mężczyźni znacznie wyżej oceniali swoje własne umiejętności w zakresie przedmiotów ścisłych niż kobiety.”

Znaczna większość dziewcząt wybiera karierę w dziedzinach nauk społecznych i humanistycznych (na przykład 80% osób zatrudnionych jako psycholog to kobiety), natomiast jeżeli chodzi o karierę w dziedzinach nauk ścisłych i technologii, włączając technikę informacyjną i komunikacyjną, należą one do mniejszości. Kobiety stanowiły jedynie 29% naukowców i inżynierów zatrudnionych w roku 2004, i jedynie 18% badaczy w sektorze biznesowym i przedsiębiorstwach⁴⁰.

Przełamanie stereotypów i generowanie zysków dla firmy

Umiejętności nie zależą od płci. Sektory przemysłowe tradycyjnie zdominowane przez kobiety, jak na przykład włókiennictwo, usługi finansowe, służba zdrowia, itd. w imponujący sposób rozwinęły się pod względem technologicznym. Kobiety udowodniły już na wielu polach, iż są w stanie zdobyć niezbędne umiejętności w przypadku technicznego rozwoju ich stanowisk.

Jednakże „wprowadzenie owych technologii na szkoleniach oraz w miejscach pracy nie wprowadziło zmian w statusie zawodowym, jeżeli chodzi o takie kariery, ani też w statusie samych zatrudnionych”⁴¹.

Kobiety stanowią większość absolwentów uniwersytetów w Europie (59%), i ich obecność w nietradycyjnych dziedzinach jest coraz częstsza⁴². „Ogólnie rzecz biorąc, tendencje statystyczne w zakresie osiągnięć edukacyjnych pokazują zmniejszającą się różnicę, jeżeli chodzi o wykształcenie kobiet i mężczyzn: (...) w przyszłości grupa osób z wyższym wykształceniem będzie charakteryzowała się niedostateczną liczbą mężczyzn”⁴³.

Coraz więcej firm uważa, iż przyjęcie kobiet do „męskiego” świata jest pozytywnym czynnikiem zmian i ewolucji.

⁴⁰ Komisja Europejska – Dyrekcja Generalna ds. Badań, Nauki i Społeczeństwa, *SHE Figures. Women and Science, Statistics and indicators 2006*, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg, 2006. - ISBN 92-79-01566-4. Dostępny pod adresem: <http://www.europa.eu>.

⁴¹ Donial-Shaw G., Junter-Loiseau A., „La formation des femmes aux[nouvelles technologies: une mauvaise réponse í un vrai probléme”, *Les Cahiers du MAGE*, 1/97.

⁴² Eurostat, *The life of women and Men in Europe. A statistical portrait 2[008*, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg, 2008. Dostępny pod adresem: www.epp.eurostat.ec.europa.eu

⁴³ Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, *Working in Europe: Gender differences*, Dublin 2008. str. 3. Tekst dostępny jedynie w wersji elektronicznej pod adresem: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/34/en/1/ef0834en.pdf>

⁴⁴ Źródło: partnerzy społeczni UE. *Ramy działania na rzecz równości kobiet i mężczyzn*. Drugie sprawozdanie uzupełniające: 2007. str. 30. Dostępne pod adresem: http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm

Na przykład

MuT w języku niemieckim oznacza „dziewczyny w technologii”. Oznacza to również odwagę. W roku 2007 firma Stihl, czołowy producent pił łańcuchowych i narzędzi z napędem elektrycznym stosowanych w ogrodnictwie, wzięła udział w regionalnym projekcie MuT w Niemczech. We współpracy z państwową agencją pracy zrealizowano program szkoleń mający na celu pobudzenie dziewczyn do robienia kariery w dziedzinach technicznych. Zorganizowane zostały akcje informacyjne mające przyciągnąć kandydatki z uniwersytetów oraz targi dotyczące stażu. Firma zgodziła się również zaoferować stażystkom pracę na stanowiskach technicznych oraz prace manualne⁴⁴

Na stronie internetowej firm możemy przeczytać: „Wysoką jakość naszych produktów zawdzięczamy naszym pracownikom”. (www.stihl.com), i może to być jednym z powodów decyzji o zachęceniu utalentowanych młodych kobiet do ubiegania się o stanowiska zdominowane przez mężczyzn.

Zarówno kobietom, jak i mężczyznom należy zaoferować uczenie się przez całe życie i podczas pracy, mając na celu rozwinięcie ich umiejętności w dziedzinie nauki, techniki i technologii. Ustawodawstwo wielu krajów unijnych przewiduje specjalne środki w zakresie szkolenia i przekwalifikowania pracowników. Europejski Fundusz Społeczny (ESF)⁴⁵, zarządzany przez państwa członkowskie na poziomie kraju, poświęcony jest zwiększeniu przystosowalności pracowników do zmieniających się potrzeb rynków pracy i pozwala uzyskać konkretne wsparcie na potrzeby szkoleń zawodowych mający na celu zmniejszenie nierówności pomiędzy mężczyznami i kobietami.

W ciągu ostatnich kilku lat ESF oraz EU-Equal wspomagały związki zawodowe, instytucje organizujące szkolenia zawodowe oraz organizacje pracodawców w zakresie szkolenia kobiet, przygotowujących do pracy na nietradycyjnych stanowiskach, i jednocześnie pomocy przedsiębiorstwom, w szczególności małym i średnim przedsiębiorstwom, w usunięciu przeszkód, które mogą utrudnić udział kobiet⁴⁶.

Z myślą o uzupełnieniu braku umiejętności, podjęto wiele działań mających na celu zwiększenie udziału kobiet w budownictwie. We Włoszech na przykład projekt finansowany ze środków unijnych “A.CANT.O”⁴⁷ (Architekci – Kierownicy Budowy na Rzecz Równouprawnienia) był podstawą stworzenia sieci centrów równości płci w istniejących instytucjach szkoleniowych i wsparcia sektora budownictwa. Centra te oferują specjalistyczne porady spółkom pragnącym zainteresować swoją działalnością kobiety, a także szkolenia dla kobiet pracujących jako architekci oraz kierownicy budowy.

Ramy działań na rzecz równości kobiet i mężczyzn partnerów społecznych UE i związane z nimi dwa sprawozdania uzupełniające⁴⁸ podają wiele przykładów środków podejmowanych przez organizacje biznesowe, partnerów społecznych oraz firmy w celu promowania większego zróżnicowania płci na stanowiskach.

⁴⁵ Europejski Fundusz Społeczny jest dostępny za pośrednictwem państw członkowskich lub regionów. Uczestnikami projektów mogą być: administracja publiczna, organizacje pozarządowe oraz partnerzy społeczni zajmujący się zatrudnieniem i integracją społeczną, przedsiębiorstwa i inne strony zainteresowane. Więcej informacji na temat ESF można znaleźć pod adresem: http://ec.europa.eu/employment_social/esf.

⁴⁶ EU-Equal „Establishing a culture of gender equality in the business world”, 2007 zawiera opis wielu inicjatyw w tej dziedzinie. Dokument można znaleźć pod adresem: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/etg4-pb07-busiwor_en.pdf.

⁴⁷ <http://www.raedes.eu/acanto/index.htm>.

⁴⁸ Ramy działania na rzecz równości kobiet i mężczyzn partnerów społecznych UE oraz związane z nimi raporty uzupełniające można znaleźć pod adresem: http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm

Środki te obejmują:

- Kampanie na rzecz uświadamiania dziewcząt o możliwościach oferowanych przez zawody techniczne oraz ułatwiania ich kontaktu z przedsiębiorstwami (np. strony internetowe dla pracowników oraz potencjalnych kandydatek; targi kariery oraz „dni dziewczyn” w firmach);
- Programy szkoleniowe i pracownicze (opracowywanie dedykowanych programów dla stażystów; szkolenie bezrobotnych kobiet na nietradycyjne stanowiska w budownictwie, komunikacji i transporcie; wspieranie dostępu mężczyzn do zawodów związanych z opieką).

2.4.3 „Mężczyźni to naturalni przywódcy”

Stereotyp w pracy

W dalszym ciągu kobiety nie są w wystarczającym stopniu reprezentowane na stanowiskach kierowniczych, w szczególności na najwyższym szczeblu, przy podejmowaniu strategicznych decyzji. Ten brak równowagi jest szczególnie widoczny w sektorze prywatnym. 97% prezesów oraz 90% członków najwyższych ciał decyzyjnych największych spółek notowanych na giełdzie w Europie to mężczyźni. Nawet w tych sektorach, w których kobiety stanowią większość (służba zdrowia, opieka społeczna, edukacja), wyższe szczeble kierownicze są na ogół zdominowane przez mężczyzn⁴⁹.

Przełamanie stereotypu i generowanie zysków firmy

W wielu krajach, w szczególności tam, gdzie wdrożone zostały systemy mające na celu przełamanie barier dotyczących udziału kobiet, coraz więcej kobiet można spotkać na najwyższych szczeblach decyzyjnych w rządzie, administracji publicznej oraz sądownictwie.

„W czasie utworzenia Pekinńskiej Platformy Działania w roku 1995, kobiety stanowiły jedynie ledwie ponad 10% parlamentarzystów na całym świecie. Od tamtej pory następowała stała, chociaż powolna, poprawa i w rezultacie do lipca 2007 roku kobiety stanowiły ponad 17% członków parlamentów krajowych na całym świecie. (...) Nastąpił znaczny postęp w promowaniu kobiet w administracji centralnej krajów członkowskich UE, gdzie obecnie zajmują one prawie 33% stanowisk na dwóch najwyższych szczeblach hierarchii w porównaniu do około 17% w roku 1995.”⁵⁰

Udział kobiet zwiększa się również w sektorze prywatnym, szczególnie wśród kierowników niższego i średniego szczebla: w roku 2007 kobiety stanowiły 32% osób uważanych za dyrektorów firm w UE⁵¹.

Raport *Women Matter*⁵² udowadnia, iż firmy z dużą liczbą kobiet odnotowaną na stanowiskach ścisłego kierownictwa na ogół mają wyższe marże operacyjne i kapitalizację rynkową niż firmy charakteryzujące się mniejszą równowagą płci.

⁴⁹ Źródło: baza danych WE na temat udziału kobiet i mężczyzn w procesie podejmowania decyzji. Baza dostępna pod adresem: http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/out/measures_out438_en.htm.

⁵⁰ Komisja Europejska, *Women and men in decision-making 2007. Analysis of the situation and trends*. Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg, 2008, str. 5.

⁵¹ Ibid. str. 7. „Heads of businesses” to dyrektorzy naczelni, dyrektorzy i managerowie małych przedsiębiorstw.

⁵² McKinsey (2007), op. cit.

Według wielu managerów ds. zasobów ludzkich patrzących w przyszłość, mieszane zespoły mają lepsze pomysły i osiągają lepsze wyniki⁵³.

Bezpośrednie zajęcie się stereotypami i przeszkodami uniemożliwiającymi pełne rozlokowanie potencjału kierowniczego kobiet może przynieść firmom bardzo wiele korzyści. Ze względu na przewagę mężczyzn na najwyższych stanowiskach, nieformalne sieci i kanały komunikacji mogą nie uwzględniać kobiet. Niewiele jest mentorów, czy wzorów kobiecych. Ponadto, kultura korporacyjna wymaga ambicji i stałej dyspozycyjności, a kobiety są zbyt często postrzegane jako bierne/nieśmiałe i ograniczone zobowiązaniami rodzinnymi. Potencjalnymi przeszkodami mogą również być niejasne metody wyboru, brak planów związanych z karierą oraz współpracownicy zachowujący się jak macho. Innowacyjne rozwiązania oraz przejrzyste praktyki zarządzania ukierunkowane na usunięcie tych przeszkód mogą przynieść korzyści nie tylko kobietom, ale ogólnie mogą poprawić organizację pracy i sytuację personelu.

Ustawodawstwo w niektórych krajach UE przewiduje negocjacje mające na celu zwiększenie równości zawodowej na poziomie branży i firmy, a także włączenie tego tematu do negocjacji podczas szkoleń lub przy zaszeregowywaniu pracowników. Na przykład prawo francuskie pozwala partnerom socjalnym podjąć kroki sprzyjające karierze kobiet, a więc dążące do zrównoważenia udziału kobiet i mężczyzn, w szczególności na szczeblu kierowniczym. We Włoszech i Hiszpanii firmy mogą ubiegać się o fundusze na wdrożenie planów działań na rzecz równości płci⁵⁴.

Niektóre stowarzyszenia pracodawców oraz przedsiębiorstwa stworzyły programy promujące dostęp kobiet do stanowisk decyzyjnych. Programy te oferują kobietom usługi w zakresie doradztwa personalnego, z którego można skorzystać w celu uzyskania konkretnych informacji (*coaching*) dotyczących na przykład przygotowania się do rozmowy o pracę lub w celu uzyskania pomocy długoterminowej (*mentoring*). Stworzono kilka sieci zajmujących się wyminą doświadczeń personelu wyższego i niższego szczebla, które pomagają kobietom zwiększyć ich poczucie własnej wartości oraz nauczyć się, jak oceniać własne umiejętności. Organizowane są również programy szkoleniowe ukierunkowane na rozwinięcie umiejętności zarządczych i zwiększenie pewności siebie kobiet-liderek, lub uwrażliwienie kierowników i współpracowników⁵⁵.

„W styczniu 2007 roku Zastępca Dyrektora Generalnego Konfederacji Przemysłu Brytyjskiego ogłosił, iż do programu Idealny Pracodawca przystąpiło ponad 100 spółek i organizacji. (...) Program ten, kierowany przez Opportunity Now, skupia pracodawców z innowacyjnym podejściem do problemu segregacji zawodowej, równych płac oraz możliwości kobiet w miejscu pracy.”⁵⁶

⁵³ Andrew Gould, Dyrektor Generalny i Prezes Schlumberger (Niemcy) zakończył główną sesję dotyczącą „Waking Up to the Need for Women in Science and Technology” podczas międzynarodowej konferencji „Women in Industrial Research—Speeding Up Changes in Europe” w Berlinie, 10–11 października 2003, przedstawiając zobowiązanie kilku Dyrektorów Generalnych firm zajmujących się badaniem i rozwojem (B+R) w Europie. Badania potwierdzające związek między kierownictwem kobiet a pozytywnymi wynikami firmy zostały omówione również w pierwszym rozdziale.

⁵⁴ Przykładowe dobre praktyki w układach zbiorowych dostępne pod adresem: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/gender/caseequal.htm>.
Drugie sprawozdanie uzupełniające ramy działania na rzecz równości kobiet i mężczyzn partnerów społecznych, 2007, op. cit. oferuje dodatkowe przykłady dobrej praktyki wdrożone przez partnerów społecznych lub poszczególne firmy.

⁵⁵ *Ramy działania na rzecz równości kobiet i mężczyzn partnerów społecznych UE, drugi raport uzupełniający*, 2007, op. cit.

⁵⁶ Ibid. p. 71. „Exemplar Employers’ “ dobre praktyki i studia przypadków dostępne pod adresem www.opportunitynow.org.uk.

2.4.4 „Kobiet mają ograniczony czas i mobilność”

Stereotyp w pracy

Zgodnie z sondażem przeprowadzonym w roku 2000 przez Ipsos-Rebondir⁵⁷, „niemal jedna na pięć kobiet podczas rozmowy o pracę została zapytana, czy hipotetycznie ‘może wkrótce mieć jedno lub więcej dzieci’; pytanie, które zadano jedynie 9% mężczyźn.

Równolegle 15% kobiet poproszono o opowiedzenie, jak wygląda opieka na ich dziećmi: dwa razy częściej niż mężczyźn (7%).”

Podobnie odnośnie mobilności geograficznej, w przypadku stanowisk wiążących się z koniecznością przeniesienia się, kobiety na ogół uważa się za mniej dyspozycyjne.

Ponadto, często uważa się, iż w przypadku transferu partnerów kobiety zazwyczaj wyjeżdżają wraz z nimi, natomiast odwrotna sytuacja należy do wyjątków. Raport Colmou podaje, że „konieczność przeniesienia się czasami wiąże się z awansem i stanowi przeszkodę dla kobiet. Biorąc pod uwagę obecne nastawienie, w praktyce to mężczyźni często wahają się, czy przenieść się wraz ze swoimi partnerkami”⁵⁸.

Przełamanie stereotypu i generowanie zysków dla firmy

Na pogodzenie pracy i życia prywatnego trzeba spojrzeć z nowej, szerszej perspektywy.

Ewoluuujące struktury rodzinne wymagają, aby wszyscy pracownicy, zarówno kobiety, jak i mężczyźni, mogli cieszyć się prawem do pogodzenia pracy i życia prywatnego. Kobiety są nieobecne w pracy ze względu na urlop macierzyński średnio jedynie dwa razy po cztery miesiące w ciągu 37 – 40 lat życia zawodowego. Ojców nie dotyczą jedynie przerwy związane z ciążą oraz porodem.

Większość krajów UE ustanowiło nowe prawa przysługujące ojcom (urlop szkoleniowy, urlop wychowawczy) oraz postanowienia potrzebne do osiągnięcia większej równowagi w dzieleniu się obowiązkami rodzinnymi.

Mężczyźni coraz to częściej proszą o możliwość spędzania większej ilości czasu ze swoimi rodzinami, ale często słyszą odmowę. Badanie⁵⁹ pokazuje, iż mężczyźni pragnący skorzystać z urlopu wychowawczego muszą zmierzyć się z nieprzychylnym nastawieniem pracodawców i współpracowników. Większa wiedza pracodawców i pracowników na temat tych praw oraz inne nastawienie do korzystania z nich pozwoliłoby na lepszy podział zobowiązań społecznych, rodzinnych i osobistych.

Potrzeby te mogą również zaspokoić nowe, bardziej elastyczne formy organizacji pracy. Laboratoires Boiron (Lyon)⁶⁰, francuska grupa zajmująca się produkcją oraz dystrybucją leków homeopatycznych, wdrożyła politykę zwiększenia elastyczności pracy. Za pomocą kilku umów zbiorowych, organizacja ta próbowała znaleźć złoty środek pomiędzy

⁵⁷ „Une minorité de femmes a été victime d'une discrimination à l'embauche”, sondaż przeprowadzony przez IPSOS na zlecenie Rebondir z udziałem prawie 500 osób w kwietniu 2000. Dostępny pod adresem: <http://www.ipsos.fr>

⁵⁸ Colmou, A. M., *L'encadrement supérieur dans la fonction publique : vers l'égalité entre hommes et femmes. Quels obstacles? Quelles solutions ?*, La Documentation Française, Paryż, 1999, str. 52. Raport zlecony przez Ministra ds. Służb Cywilnych, Reform Państwowych i Decentralizacji, 1999. Dostępny w j. francuskim pod adresem: <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/994000782/index.shtml>.

⁵⁹ Patrz np. Komisja Europejska, *Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries*, Luksemburg: Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, 2005, str. 42.

⁶⁰ Źródło: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/qualityofwork/betterjobs/cases/fr05laboratoiresboiron.htm>.

interesem firmy a potrzebami pracowników. Kwestie społeczne są szczególnie widoczne w formach organizacji pracy wybranych przez firmę – formach, które wyraźnie dążą do pogodzenia elastyczności i interesów pracowników. Wyniki firmy zależą głównie od wydajności zatrudnionych, a więc wybór ten jest również racjonalny: na przykład ze względu na potrzeby pracowników umożliwiono im przejścia z pracy w pełnym wymiarze godzin na pracę w niepełnym wymiarze godzin – co ma szczególne znaczenie biorąc pod uwagę fakt, iż 77% pracowników stanowią kobiety. To samo tyczy się środków podjętych przez firmę w zakresie skrócenia czasu pracy.

Wiele firm przekonało się, iż inwestowanie w opiekę nad dziećmi oraz inne usługi umożliwiające personelowi pogodzenia pracy z życiem prywatnym jest rozsądną decyzją.

Niektóre firmy zatrudniają osoby z zewnątrz, którym zlecają opiekę nad dziećmi, półkolonie podczas wakacji letnich lub pomoc krewnym w podeszłym wieku. Inne tworzą żłobki przyzakładowe lub wspierają zakładanie żłobków w dzielnicach przemysłowych. Rozważa się również pomoc w pracach domowych (pranie, prasowanie, catering, itd.) oraz pomoc w przeprowadzce rodzin.

Certyfikacje „przedsiębiorstw sprzyjających równości płci” dostępne są w różnych państwach członkowskich. Na Węgrzech coraz większą popularnością cieszy się państwowa nagroda „miejsce pracy przyjazne rodzinie” i co roku zwiększa się liczba aplikacji (w 2006 roku wpłynęło 400 aplikacji, włączając kilka małych i średnich przedsiębiorstw). Pracodawcy, którzy zyskali już to uznanie, uważają je za wielki sukces biznesowy.⁶¹

Jako że problemom związanym z pogodzeniem pracy z życiem osobistym poświęca się coraz to więcej miejsca na zbiorowych agendach negocjacji Partnerów Społecznych, należy spojrzeć na te problemy z nowej perspektywy. Stowarzyszenia pracodawców myślących przyszłościowo zaczęły uświadamiać swoich członków w zakresie potrzeby ukierunkowania polityki dotyczącej pogodzenia pracy z życiem prywatnym zarówno dla mężczyzn, jak i kobiety, zrozumienia korzyści, jakie przynosi firmom miejsce pracy przyjazne rodzinie oraz podjęcia kroków umożliwiających kobietom powrót z urlopu macierzyńskiego i rozwinięcie pełnego potencjału wydajnościowego i kreatywnego.⁶² Przewyciężenie stereotypów dotyczących tego, „kto powinien zająć się rodziną” oznacza przyjęcie realistycznego spojrzenia na dzisiejsze rodziny, spełnienie potrzeb wszystkich pracowników, zatrzymanie największych talentów i poprawienie organizacji pracy wszystkich.

⁶¹ Ramy działania na rzecz równości kobiet i mężczyzn partnerów społecznych UE, drugie sprawozdanie uzupełniające, 2007, op. cit. str. 43.

⁶² Na przykład czescy pracodawcy i związki zawodowe, a także różne organizacje pracodawców w sektorze chemicznym w Niemczech. Ramy działania na rzecz równości kobiet i mężczyzn partnerów społecznych UE, drugie sprawozdanie uzupełniające, 2007, op. cit., str. 18 i 34.

Rozdział 3. Zasady gry

3.1 Ogólny zarys

Dziś globalizacja nie jest już wyborem, jest rzeczywistością.

Aby utrzymać poziom swojego dobrobytu UE musi zapewnić, aby jej ekonomia pozwalała na skorzystanie z nowych możliwości, jakie oferują przed nią rynki globalne. Strategia lizbońska UE na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia⁶³ ma na celu stworzenie z UE dynamicznego i konkurencyjnego gracza na arenie globalnej. W tym kontekście inwestowanie w „kapitał ludzki” w celu przystosowania pracowników i przedsiębiorstw do nowych wyzwań jest głównym przedmiotem troski UE.

UE promuje model, w którym postęp gospodarczy i społeczny wzajemnie się wspierają. Agenda społeczna Unii Europejskiej stanowi uzupełnienie strategii lizbońskiej i określa środki, które należy podjąć na poziomie europejskim i krajowym w celu sprostania nowym wyzwaniom stawianym przez globalizację.

Równość kobiet i mężczyzn na rynku pracy jest jednym z filarów strategii dotyczącej wzrostu i zatrudnienia w Europie. Po pierwsze, Unia Europejska uważa równość kobiet i mężczyzn za fundamentalną zasadę, cel i zadanie. Równość płci i brak dyskryminacji wynikającej z płci to fundamentalne prawa człowieka. Po drugie, równość mężczyzn i kobiet jest warunkiem koniecznym dla zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego. Wzrost ilości i jakości zatrudnienia kobiet jest kluczowym elementem zwiększenia elastyczności i przystosowalności rynku pracy do globalnych zmian gospodarczych i demograficznych.

W niniejszym rozdziale przedstawiono rolę, którą pełni równość kobiet i mężczyzn w pomyślnym wdrożeniu europejskiej strategii na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia, zarówno z gospodarczego, jak i społecznego punktu widzenia. W dalszej części podano ogólny zarys europejskich polityk oraz instrumentów prawnych promujących zasadę równości płci w świecie pracy. Na koniec przedstawiono ogólne zobowiązania, których podjęła się społeczność międzynarodowa w zakresie równości płci w świecie pracy.

3.2 Wartości UE w zglobalizowanym świecie

3.2.1 Równość płci jako element przewagi konkurencyjnej Europy

Z historycznego punktu widzenia, jak dotąd Europa osiągała wysoki poziom dobrobytu, spójności społecznej, ochrony środowiska i jakości życia opartego na wspólnych wartościach solidarności i sprawiedliwości. Jednakże nowe technologie, mobilność, starzejąca się populacja oraz konkurencja globalna stanowią prawdziwe wyzwania. Pojawienie się nowych gigantów gospodarczych takich jak Chiny czy Indie bardziej niż kiedykolwiek wcześniej poddaje próbę gospodarkę europejską w zakresie handlu, inwestycji, technologii, energii i kosztów produkcji. UE musi dopilnować, żeby jej

⁶³ Więcej informacji na temat strategii lizbońskiej na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia można znaleźć pod adresem: http://ec.europa.eu/growthandjobs/index_en.htm.

gospodarka była w stanie skorzystać z możliwości oferowanych przez globalizację. Infrastruktura i technologia są istotne, ale kluczowym czynnikiem wydajności firm europejskich jest dostępność i zdolności adaptacyjne wysoko wykwalifikowanych pracowników.

Na Szczycie Lizbońskim w marcu 2000 roku przywódcy Unii Europejskiej przedstawili nową strategię opartą na konsensusie państw członkowskich, która ma na celu zwiększenie konkurencyjności Europy i osiągnięcie przez nią pełnego zatrudnienia. Strategia ta znana jest jako **strategia lizbońska**. Po wstępnych umiarkowanych wynikach, strategia lizbońska została uproszczona i ponownie wprowadzona w roku 2005⁶⁴.

Strategia opiera się na trzech filarach zrównoważonego rozwoju:

- Filar gospodarczy przygotowujący grunt pod przekształcenie w gospodarke konkurencyjną, dynamiczną, opartą na wiedzy;
- Filar społeczny przygotowany w celu zmodernizowania europejskiego modelu społecznego poprzez inwestowanie w zasoby ludzkie i zwalczanie wykluczenia społecznego;
- Filar środowiskowy zwracający uwagę na fakt, iż wzrost gospodarczy musi być oddzielony od wykorzystania zasobów naturalnych.

„Nowa” strategia lizbońska wprowadzona w roku 2005 skupia się głównie *na wzroście gospodarczym i zatrudnieniu*.

Potrzeba stworzenia większej liczby miejsc pracy wynika z dwóch powodów. Po pierwsze, nadal zbyt wielu ludzi boryka się z problemem bezrobocia. Po drugie, jedynie zatrudnienie większej liczby osób może pozwolić społeczeństwu poradzić sobie ze zmianami demograficznymi. Starsze populacje to wyższe emerytury i koszty opieki zdrowotnej, które muszą być finansowane z podatków i składek opłacanych przez ludność pracującą oraz firmy. Jest to jeden z powodów pokazujących, dlaczego promowanie **zatrudniania kobiet** jest ważnym celem strategii lizbońskiej.

Wzrost nie jest celem samym w sobie, jest warunkiem wstępnym możliwości utrzymania i zwiększenia poziomu dobrobytu Europy, w ten sposób zachowując i wzmacniając unijny model społeczny. Strategia lizbońska ma docelowo zapewnić, iż Europa jest w stanie utrzymać i poprawić jakość życia wszystkich swoich obywateli – jak również ich dzieci i wnuków – w kontekście globalizacji, zmian demograficznych oraz wyzwań związanych z ochroną środowiska.

Z tego właśnie powodu **agenda społeczna UE**⁶⁵ stanowi naturalne uzupełnienie strategii lizbońskiej. Wartości społeczne UE stanowią integralną część odpowiedzi UE na globalizację. Agenda społeczna UE ma za zadanie nadal promować społeczną Europę w skali gospodarki globalnej poprzez tworzenie dla obywateli UE nowych **możliwości**, zwiększenie **dostępu do wysokiej jakości usług** oraz okazanie **solidarności** z tymi, na których zmiany miały negatywny wpływ.

Agenda społeczna UE łączy w sobie szereg polityk UE, które mają zostać wdrożone przez państwa członkowskie we współpracy z UE, i ma za zadanie kierowanie i udzielenie wsparcia w zakresie siedmiu obszarów priorytetowych:

- dzieci i młodzież
- inwestowanie w ludzi: więcej lepszych miejsc pracy, nowe umiejętności
- mobilność

⁶⁴ Konkluzje Prezydencji z Rady Europejskiej w Lizbonie, 23 i 24 marca 2000. Konkluzje Prezydencji z posiedzenia Rady Europejskiej w Brukseli, 22 i 23 marca 2005. Dostępne pod adresem: http://ec.europa.eu/growthandjobs/european-councils/index_en.htm

⁶⁵ „Renewed Social Agenda” COM(2008) 412 wersja ostateczna, przyjęta przez Komisję Europejską dnia 2.07.2008. Dostępna pod adresem: <http://eur-lex.europa.eu/en/index.htm>

- dłuższe życie w zdrowiu
- walka z biedą i wykluczeniem społecznym
- **walka z dyskryminacją i promowanie równości płci**
- możliwości, dostęp i solidarność na scenie globalnej

W związku z równością płci, agenda społeczna dostrzega, iż w ostatnim pięćdziesięcioleciu UE zrobiła imponujący postęp. Jednakże agenda przypomina również, iż ten brak równości nadal się utrzymuje, co można zaobserwować na przykładzie różnicy pomiędzy wynagrodzeniem kobiet i mężczyzn, jak również niedostatecznego dopuszczenia kobiet do gospodarczych i politycznych procesów decyzyjnych.

Aby zająć się tymi różnicami, KE:

- wzmocni proces włączania problematyki płci (ang. *mainstreaming*) do wszystkich polityk i działań UE;
- przygotuje sprawozdania dotyczące realizacji planu działania na rzecz równości kobiet i mężczyzn UE⁶⁶ oraz zaprezentuje dalszą strategię;
- zaproponuje ustawodawstwo mające na celu ustanowienie mocniejszych środków wspomagających możliwość pogodzenia życia prywatnego i zawodowego (udoskonalenie ustaleń dotyczących urlopu rodzicielskiego oraz ochrony kobiet w ciąży);
- podejmie kolejne kroki w celu rozwiązania problemu różnicy w wynagrodzeniu kobiet i mężczyzn⁶⁷ udoskonalając ramy prawne i zachęcając pracodawców do opowiedzenia się za równością wynagrodzeń;
- wyda raport dotyczący dostępności struktur opieki nad dziećmi;
- skupi otwartą metodę koordynacji na potrzeby zmniejszenia stopy zagrożenia ubóstwem odnoszącej się do kobiet, szczególnie starszych kobiet;
- podejmie działania ukierunkowane na zmniejszenie różnicy płci w zakresie przedsiębiorczości (obecnie kobiety stanowią jedynie 31% przedsiębiorców).

Jednym z głównych instrumentów wdrażania agendy społecznej jest **Europejska strategia zatrudnienia** (ang. *European Employment Strategy – EES*).⁶⁸

EES opiera się na następujących głównych kierunkach postępowania:

- zwiększenie zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw;
- zachęcenie większej liczby osób do dołączenia do grona osób zatrudnionych i pozostania w nim;
- inwestowanie, coraz bardziej efektywne, w pracowników;
- zapewnienie prawdziwego wdrożenia reform poprzez lepsze rządzenie.

Zgodnie ze strategią lizbońską, zasadami przewodnimi sukcesu europejskiej strategii zatrudnienia są:

- szanse zatrudnienia;
- przedsiębiorczość;

⁶⁶ Plan działania UE na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2006-2010” (COM/2006/0092 wersja ostateczna). Patrz poniżej rozdział 3.3.1.

⁶⁷ Zgodnie z komunikatem „Tackling the pay gap between women and men” COM(2007) 424 wersja ostateczna, 18.07.2007. Dostępny pod adresem: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0424:FIN:EN:PDF>

⁶⁸ Więcej informacji pod adresem: http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/index_en.htm

- zdolności adaptacyjne;
- **równe szanse.**

Europejski Fundusz Społeczny (EFS) oferuje państwom zasoby pozwalające na działania w kierunku osiągnięcia tych celów. ESF jest funduszem strukturalnym UE mającym na celu wspieranie państw członkowskich w lepszym przygotowaniu europejskich pracowników i firmy do zmierzenia się z nowymi globalnymi wyzwaniami.

EES szczególną uwagę zwraca na **jakość zatrudnienia** będącą specyficznym czynnikiem produktywnym. Jakość zatrudnienia wiąże się z:

- wysokim standardem zdrowia i bezpieczeństwa w miejscu pracy. Kiepskie lub niebezpieczne warunki pracy kosztują gospodarkę UE około 3% PNB;
- udogodnienia takie jak żłobki wspomagające pracowników posiadających rodziny;
- szkolenia dla pracowników, doskonalenie zawodowe i przekwalifikowanie;
- odpowiednie ochrona socjalna;
- dobry dialog pomiędzy przedstawicielami pracowników i pracodawców.

Wytyczne polityki zatrudnienia UE (2008-2010)⁶⁹ wprowadzają państwa członkowskie w zagadnienia dotyczące osiągnięcia pełnego zatrudnienia, wysokiej jakości miejsc pracy, wydajności siły roboczej oraz spójności społecznej. Podkreślają one istotne czynniki związane z równością płci, takie jak:

- podejmując wszelkie działania należy uwzględniać problematykę płci i zapewniać równość płci.⁷⁰ Szczególną uwagę należy zwrócić na znaczące zmniejszenie wszystkich różnic na rynku pracy wynikających z płci zgodnie z europejskim paktem na rzecz równości płci;
- polityka powinna przyczyniać się do osiągnięcia w Unii Europejskiej (UE) średniej stopy zatrudnienia wynoszącej dla kobiet co najmniej 60%. Szczególną uwagę należy zwrócić na znaczne zmniejszenie utrzymujących się różnic w zatrudnieniu kobiet i mężczyzn oraz różnic w wynagrodzeniu wynikających z płci (Wytyczna nr 17);
- Należy promować podejście oparte na koncepcji cyklu życiowego poprzez większe możliwości pogodzenia pracy z życiem prywatnym oraz zapewnienie dostępnych i przystępnych struktur opieki nad dziećmi oraz opieki nad pozostałymi osobami będącymi na utrzymaniu pracowników. Docelowo do roku 2010 opieka nad dziećmi ma objąć co najmniej 90% dzieci w wieku od 3 lat do obowiązkowego wieku szkolnego oraz co najmniej 33% dzieci poniżej 3 roku życia (Wytyczna nr 18);
- Promowanie i rozpowszechnianie innowacyjnych i dających się dostosować form organizacji pracy mając na celu poprawę jakości i wydajności pracy, włączając bezpieczeństwo i zdrowie (Wytyczna nr 21);
- Należy znacznie zmniejszyć różnicę istniejącą pomiędzy wynagrodzeniem kobiet i mężczyzn. Szczególną uwagę należy poświęcić wyjaśnieniu i zajęciu się przyczynami niskiego poziomu wynagrodzeń w zawodach i w sektorach, które na ogół są zdominowane przez kobiety (Wytyczna 22).

⁶⁹ Wytyczne na rzecz zatrudnienia (2008-2010) dostępne są pod adresem: <http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/08/st10/st10614-re02.en08.pdf>

⁷⁰ Komisja Europejska (2007). *Manual for gender mainstreaming of employment policies*, zawiera wskazówki w tym zakresie. http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/docs/2007/manual_gend_mainstr_en.pdf

3.2.2 MŚP w centrum strategii lizbońskiej

Podczas posiedzenia Rady Europejskiej wiosną 2006 roku, państwa członkowskie ustaliły 4 priorytetowe obszary wsparcia strategii lizbońskiej, włączając stworzenie bardziej dynamicznego środowiska biznesowego poprzez uwolnienie potencjału biznesowego, w szczególności potencjału MŚP⁷¹.

MŚP znajdują się w centrum uwagi strategii lizbońskiej na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia⁷². Większość miejsc pracy w UE jest właśnie oferowanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP), firmy zatrudniające 250 lub mniejszą liczbę pracowników. Małe firmy są jednym z głównych motorów gospodarki, jednakże często stają one w obliczu specyficznych problemów, ogromnych przeszkód wynikających z biurokracji.

Program *Small Business Act* dla Europy (SBA)⁷³ ma na celu zapewnienie, iż europejskie MŚP otrzymują pełne wsparcie umożliwiające im uwolnienie ich potencjału długoterminowego zrównoważonego rozwoju oraz tworzenia nowych miejsc pracy. Proponuje on konkretne działania w ramach poszczególnych polityk, które ma podjąć zarówno Komisja, jak i państwa członkowskie.

SBA ma również na celu promowanie przedsiębiorczości, dostosowanie ustawodawstwa w sposób przyjazny dla MŚP oraz wsparcie MŚP w ich rozwoju. Określa on 10 zasad, które należy wdrożyć na najwyższych szczeblach politycznych oraz konkretne środki, które ułatwią życie małych przedsiębiorstw. Program *Small Business Act* przypomina o potrzebie inwestowania w talent oraz potencjał przedsiębiorczy kobiet stanowiące niewykorzystane źródło rozwoju MŚP.

Program SBA wspiera również opracowanie nowego ustawodawstwa w czterech obszarach mających szczególny wpływ na MŚP: zakładanie MŚP, procedury związane z podatkiem VAT, płatności oraz pomoc państwa. Zgodnie z programem SBA, w sierpniu 2008 roku przyjęto nowe ogólne rozporządzenie w sprawie wyłączeń grupowych (GBER)⁷⁴ w zakresie pomocy państwa. GBER upraszcza podejście do środków pomocy państwa wyraźnie opowiadając się za tworzeniem nowych miejsc pracy i zwiększaniem konkurencyjności, tj. celami promowanymi przez agendę lizbońską oraz środki sprzyjające MŚP. Rozporządzenie to zezwala na pomoc na rzecz MŚP, badań, innowacji, rozwoju regionalnego, szkoleń, zatrudnienia oraz kapitału podwyższonego ryzyka. Umożliwia ono MŚP skorzystanie z różnego rodzaju wsparcia: pomoc na inwestycje w maszyny lub na zatrudnienie dodatkowych pracowników, pomoc w formie kapitału podwyższonego ryzyka, pomoc na działalność innowacyjną, pomoc na pokrycie kosztów związanych z prawami własności intelektualnej.

⁷¹ Konkluzje Prezydencji z posiedzenia Rady Europejskiej w Brukseli (23/24 marca 2006). 18 maja 2006. Dostępne pod adresem: http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/ec/89013.pdf.

⁷² „Implementing the Community Lisbon Programme – Modern SME policy for Growth and Employment”, COM(2005) 551 wersja ostateczna, 10.11.2005. Dostępny pod adresem: <http://eur-lex.europa.eu/en/index.htm>

⁷³ „Think Small First” - A “Small Business Act” dla Europy. Komunikat Komisji adresowany do Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, jak również Komitetu Regionów - COM/2008/0394 wersja ostateczna, 25.06.2008. Dostępny pod adresem: <http://eur-lex.europa.eu/en/index.htm>.

⁷⁴ „General block exemption Regulation.” Rozporządzenie Komisji (WE) Nr 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008. OJ Nr L 214 z dnia 09.08.2008. Dostępne pod adresem: http://ec.europa.eu/comm/competition/state_aid/reform/reform.cfm.

Więcej informacji:

Na temat wzrostu gospodarczego i zatrudnienia:
http://ec.europa.eu/growthandjobs/index_en.htm

Portal SME (MŚP)
http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_en.htm

Na temat Agendy społecznej:
<http://ec.europa.eu/social>
http://ec.europa.eu/employment_social/social_policy_agenda/social_pol_ag_en.html

Na temat Europejskiej strategii zatrudnienia (European Employment Strategy - EES):
http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/publications/publication_en.cfm?id=112
http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/index_en.htm

Komisja Europejska (2007). Instrukcje dla gender mainstreaming (Manual for gender mainstreaming of employment policies).
http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/docs/2007/manual_gend_mainstr_en.pdf

Na temat różnicy płac
 "Tackling the pay gap between women and men" COM(2007) 424 final, 18.07.2007
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0424:FIN:EN:PDF>

3.3 UE i zasada równości płci

Równość kobiet i mężczyzn jest jedną z podstawowych wartości Unii Europejskiej. Traktat WE⁷⁵ stanowi, iż równość mężczyzn i kobiet jest zasadą i zadaniem stojącym przed Wspólnotą:

Odpowiednie artykuły Traktatu WE (wersja skonsolidowana 2002)

Artykuł 2

Zadaniem Wspólnoty jest, poprzez ustanowienie wspólnego rynku oraz unii gospodarczej i walutowej oraz urzeczywistnienie wspólnych polityk lub działań [...] wysokiego poziomu zatrudnienia i ochrony socjalnej, równości mężczyzn i kobiet, stałego i nieinflacyjnego wzrostu [...]

Artykuł 3.2

We wszystkich działaniach określonych w niniejszym artykule Wspólnota zmierza do zniesienia nierówności oraz wspierania równości mężczyzn i kobiet.

Artykuł 13

[...] może podjąć środki niezbędne w celu zwalczania wszelkiej dyskryminacji ze względu na płeć, rasę lub pochodzenie etniczne, religię lub przekonania, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną

⁷⁵ Więcej informacji pod adresem: http://eur-lex.europa.eu/en/treaties/dat/12002M/htm/C_2002325EN.000501.html oraz <http://eur-lex.europa.eu/en/treaties/index.htm>

Artykuł 141

1. Każde Państwo Członkowskie zapewnia stosowanie zasady równości wynagrodzeń dla pracowników płci męskiej i żeńskiej za taką samą pracę lub pracę tej samej wartości [...]
3. Rada [...] przyjmuje środki zmierzające do zapewnienia stosowania zasady równości szans i równości traktowania mężczyzn i kobiet w dziedzinie zatrudnienia i pracy, w tym zasadę równości wynagrodzeń za taką samą pracę lub pracę takiej samej wartości.
4. W celu zapewnienia pełnej równości między mężczyznami i kobietami w życiu zawodowym zasada równości traktowania nie stanowi przeszkody dla Państwa Członkowskiego w utrzymaniu lub przyjmowaniu środków przewidujących specyficzne korzyści, zmierzające do ułatwienia wykonywania działalności zawodowej przez osoby płci niedostatecznie reprezentowanej bądź zapobiegania niekorzystnym sytuacjom w karierze zawodowej i ich kompensowania.

Zasadę tę określa również Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej⁷⁶ z 2000 roku.

Odpowiednie artykuły z Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej

Artykuł 21 – Niedyskryminacja

Zakazana jest wszelka dyskryminacja ze względu na płeć, rasę, kolor skóry, pochodzenie etniczne lub społeczne, cechy genetyczne, język, religię lub światopogląd, opinie polityczne lub wszelkie inne, przynależność do mniejszości narodowej, majątek, urodzenie, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną

Artykuł 23 – Równość mężczyzn i kobiet

Należy zapewnić równość mężczyzn i kobiet we wszystkich dziedzinach, w tym w sprawach zatrudnienia, pracy i wynagrodzenia.

Zasada równości nie stanowi przeszkody w utrzymywaniu lub przyjmowaniu środków zapewniających specyficzne korzyści dla osób płci niedostatecznie reprezentowanej.

3.3.1 Plan działania na rzecz równości kobiet i mężczyzn

Polityka UE dotycząca równości kobiet i mężczyzn opiera się na podejściu całościowym obejmującym ustawodawstwo, *mainstreaming* oraz działania pozytywne. Dostępne jest również wsparcie finansowe, którego źródłem jest program PROGRESS (patrz poniżej).

W tym zakresie 1 marca 2006 roku Komisja przyjęła plan działania na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2006-2010⁷⁷. Wspomniany plan działania jest dowodem politycznego zaangażowania Komisji w rozwinięcie agendy dotyczącej równości płci.

⁷⁶ 2000/C 364/01. Jest to niewiążąca deklaracja podpisana na posiedzeniu Rady Europejskiej w Nicei 7 grudnia 2000 r. Dostępna pod adresem: http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf

⁷⁷ Więcej informacji w: COM (2006) 92 i pod adresem: http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/gender_mainstreaming/roadmap_en.html. Wszystkie dokumenty UE związane z równością płci, o których mowa w niniejszym rozdziale, można znaleźć pod adresem: http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/index_en.html

Plan działania na rzecz równości kobiet i mężczyzn (2006-2010)

Plan działania na rzecz równości kobiet i mężczyzn nakreśla sześć priorytetowych obszarów dla działań UE dotyczących równości płci:

- 1 Dążenie do zrównania niezależności ekonomicznej kobiet i mężczyzn;
- 2 Pogodzenie życia prywatnego i zawodowego w kontekście obu płci;
- 3 Równe uczestnictwo w podejmowaniu decyzji;
- 4 Wykorzenianie wszelkich form przemocy uwarunkowanej płcią;
- 5 Eliminacja stereotypów związanych z płcią;
 - 5.1 Eliminacja stereotypów związanych z płcią w edukacji, szkoleniach i kulturze
 - 5.2 **Eliminacja stereotypów związanych z płcią na rynku pracy**
 - 5.3 Eliminacja stereotypów związanych z płcią w mediach
- 6 Propagowanie równości płci w kontaktach z krajami spoza UE oraz w polityce rozwoju UE.

Zgodnie z planem działania, europejski pakt na rzecz równości płci ⁷⁸ został zatwierdzony przez Radę Europejską 23 i 24 marca 2006 roku.

Pakt jest dowodem zaangażowania Unii oraz państw członkowskich w zwiększenie udziału kobiet w rynku pracy, w szczególności w zakresie jakości zatrudnienia, oraz promowania środków pomagających w pogodzeniu pracy i życia prywatnego przez kobiety i mężczyzn.

Europejski Pakt na Rzecz Równości Płci (2006)

Zachęca do podjęcia działań na szczeblu krajów członkowskich oraz na poziomie unijnym w następujących obszarach:

- Eliminacja różnic pomiędzy płciami oraz **zwalczania stereotypów dotyczących płci na rynku pracy** (w szczególności tych związanych z segregacją rynku pracy ze względu na płeć oraz w edukacji);
- Promocja lepszej równowagi pomiędzy życiem osobistym i pracą dla wszystkich;
- Wzmacnianie rządzenia poprzez uwzględniania problematyki płci oraz lepszą kontrolę

Wszystkie te ostatnie dokumenty dotyczące polityki określają stereotypy dotyczące płci oraz bariery kulturowe mianem pierwotnych przyczyn utrzymywania się nierówności i nieskuteczności na rynku pracy UE. Wszystkie podmioty społeczne wezwano do podjęcia działań ukierunkowanych na poważne zajęcie się tym problemem i zapewnienie wolności obywatelom europejskim, kobietom i mężczyznom, aby rozwinąć ich indywidualne talenty i ambicje.

⁷⁸ Więcej informacji pod adresem: <http://europa.eu/bulletin/en/200603/i1013.htm>

Raport UE dotyczący równości kobiet i mężczyzn z roku 2008⁷⁹ przypomina, że:

Stawianie czoła stereotypom związanym z płcią

- Konieczne jest usunięcie barier kulturowych w celu ułatwienia dostępu kobietom i mężczyznom do zawodów nietradycyjnych, w tym do zawodów wymagających podejmowania decyzji, oraz pełnego wsparcia dla indywidualnych decyzji
- Podejście do toczących się szkoleń, rozwoju zawodowego oraz udzielania porad odnośnie wyboru zawodu nie powinno brać pod uwagę żadnych stereotypów. Osoby zajmujące się szkoleniem oraz doradztwem zawodowym powinny zdawać sobie sprawę z tych problemów.

Program Progress na lata 2007-2013⁸⁰ jest programem UE na rzecz zatrudnienia i solidarności społecznej. Program dzieli się na pięć obszarów polityki: zatrudnienie (wspieranie wdrażania strategii lizbońskiej), warunki zatrudnienia, ochrona i integracja społeczna, niedyskryminacja i różnorodność i równość płci.

Część dotycząca równości płci wspiera wdrożenie planu działania na rzecz równości kobiet i mężczyzn.

Zgodnie z artykułem 2 *gender mainstreaming* należy promować we wszystkich działaniach objętych programem⁸¹.

Zasoby finansowe programu PROGRESS na rzecz równości płci (2007-2013)

Rozdział poświęcony równości płci wspiera skuteczne wprowadzanie w życie Planu Komisji Europejskiej na rzecz równości kobiet i mężczyzn (2005-2010) poprzez:

- Udział w osiągnięciu równej niezależności ekonomicznej kobiet i mężczyzn [...]
- Poprawienie możliwości połączenia życia zawodowego, prywatnego i rodzinnego poprzez wymianę doświadczeń i analizę;
- Promowanie równego uczestniczenia kobiet i mężczyzn w podejmowaniu decyzji;
- **Eliminację stereotypów związanych z płcią w społeczeństwie;**
- Poprawę implementacji ustawodawstwa związanego z płcią [...]

⁷⁹ Raport dotyczący równości kobiet i mężczyzn 2008, COM(2008)10. W szczególności zapoznaj się z ustępem 3.3 „Tackling stereotypes, support for individual choices”

⁸⁰ OJ 315/1 15.11.2006 DECYZJA NR 1672/2006/EC PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY z dnia 24 października 2006 r. wprowadzająca program wspólnotowy na rzecz zatrudnienia i solidarności społecznej — Progress.
Więcej informacji pod adresem: http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html

⁸¹ Zapoznaj się również z inicjatywą EQUAL pod adresem: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm

3.3.2 Partnerzy społeczni UE „Ramy działania na rzecz równości kobiet i mężczyzn” (2005-2010)”⁸²

W roku 2005 Partnerzy Społeczni UE zobowiązali się zwiększyć równość płci na rynku oraz w miejscu pracy. Ramy działania na rzecz równości kobiet i mężczyzn określają priorytetowe kierunki postępowania na lata 2005-2010:

- Zajęcie się problemem ról płci
- Promowanie kobiet w procesie decyzyjnym
- Wspieranie równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym
- Zajęcie się różnicą w wynagrodzeniu kobiet i mężczyzn

Jeżeli chodzi o role płci, dokument ten sugeruje wiele praktycznych środków, które mogą podjąć pracodawcy, związki zawodowe oraz rządy w celu przezwyciężenia stereotypów związanych z płcią. Roczne sprawozdania uzupełniające⁸³ dotyczące realizacji działań pod tymi czterema szerokimi nagłówkami w każdym kraju oferują bogaty ogólny zarys podjętych inicjatyw oraz korzyści płynących dla wszystkich zaangażowanych stron.

3.3.3 Ustawodawstwo UE w zakresie równości kobiet i mężczyzn

W ciągu ostatnich 30 lat zasada równego traktowania mężczyzn i kobiet, zapisana w traktatach WE od czasu założenia Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej w roku 1957, wdrażana była w różnych dziedzinach ustawodawstwa UE i rozwijana w szerokie orzecznictwo przez Europejski Trybunał Sprawiedliwości.

Komisja monitoruje zastosowanie tego ustawodawstwa oraz, gdzie jest to właściwe, proponuje nowe.

Ustawodawstwo w zakresie równego traktowania mężczyzn i kobiet obecnie obejmuje następujące dyrektywy dotyczące zatrudnienia, ubezpieczeń społecznych, a także towarów i usług:⁸⁴

- Dyrektywa 2006/54/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie wprowadzenia w życie zasady równości szans oraz równego traktowania kobiet i mężczyzn w dziedzinie zatrudnienia i pracy (wersja przekształcona).
- Dyrektywa Rady 2004/113/WE z dnia 13 grudnia 2004 r. wprowadzająca w życie zasadę równego traktowania mężczyzn i kobiet w zakresie dostępu do towarów i usług oraz dostarczania towarów i usług.
- Dyrektywa 2002/73/WE Parlamentu Europejskiego oraz Rady z dnia 23 września 2002 r. zmieniająca Dyrektywę Rady 76/207/EWG w sprawie wprowadzenia w życie zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w zakresie dostępu do zatrudnienia, kształcenia i awansu zawodowego oraz warunków pracy.
- Dyrektywa Rady 98/52/WE z dnia 13 lipca 1998 r. w sprawie rozszerzenia dyrektywy 97/80/WE dotyczącej ciężaru dowodu, w sprawach dyskryminacji ze względu na płeć, na Zjednoczone Królestwo Wielkiej Brytanii i Irlandii Północnej.

⁸² http://ec.europa.eu/employment_social/news/2005/mar/gender_equality_en.pdf

⁸³ http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm

⁸⁴ Oprócz dyrektyw, niewiążące decyzje, zalecenia i komunikaty, które zostały przyjęte, jak również propozycje w zakresie nowego ustawodawstwa można znaleźć pod adresem: http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/legislation/legalacts_en.html

- Dyrektywa Rady 97/80/WE z dnia 15 grudnia 1997 r. dotycząca ciężaru dowodu w sprawach dyskryminacji ze względu na płeć.
- Dyrektywa Rady 97/75/WE z dnia 15 grudnia 1997 r. zmieniająca i rozszerzająca na Zjednoczone Królestwo Wielkiej Brytanii i Irlandii Północnej dyrektywę 96/34/WE w sprawie porozumienia ramowego dotyczącego urlopu rodzicielskiego zawartego przez Europejską Unię Konfederacji Przemysłowych i Pracodawców (UNICE), Europejskie Centrum Przedsiębiorstw Publicznych (CEEP) oraz Europejską Konfederację Związków Zawodowych (ETUC).
- Dyrektywa Rady 96/97/WE z dnia 20 grudnia 1996 r. zmieniająca dyrektywę 86/378/EWG w sprawie wprowadzania w życie zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w systemach zabezpieczenia społecznego pracowników.
- Dyrektywa Rady 96/34/WE z dnia 3 czerwca 1996 roku w sprawie porozumienia ramowego dotyczącego urlopu rodzicielskiego zawartego przez UNICE, CEEP oraz ETUC.
- Dyrektywa Rady 92/85/EWG z dnia 19 października 1992 r. w sprawie wprowadzenia środków służących wspieraniu poprawy w miejscu pracy bezpieczeństwa i zdrowia pracownic w ciąży, pracownic, które niedawno rodziły, i pracownic karmiących piersią (dziesiąta dyrektywa szczegółowa w rozumieniu art. 16 ust. 1 dyrektywy 89/391/EWG).
- Dyrektywa 86/613/EWG z dnia 11 grudnia 1986 r. w sprawie stosowania zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn pracujących na własny rachunek, w tym w rolnictwie, oraz w sprawie ochrony kobiet pracujących na własny rachunek w okresie ciąży i macierzyństwa.
- Dyrektywa Rady 86/378/EWG z dnia 24 lipca 1986 r. w sprawie wprowadzenia w życie zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w systemach zabezpieczenia społecznego pracowników.
- Dyrektywa 79/7/EWG z dnia 19 grudnia 1978 r. w sprawie stopniowego wprowadzania w życie zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w dziedzinie zabezpieczenia społecznego.
- Dyrektywa Rady 76/207/EWG z dnia 9 lutego 1976 r. w sprawie wprowadzenia w życie zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w zakresie dostępu do zatrudnienia, kształcenia i awansu zawodowego oraz warunków pracy.
- Dyrektywa Rady 75/117/EWG z dnia 10 lutego 1975 r. w sprawie zbliżenia ustawodawstwa państw członkowskich dotyczących stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet.

3.4 Wymiar międzynarodowy

UE w pełni wspiera realizację zobowiązań w zakresie równości płci podjętych przez społeczność międzynarodową, jako że stanowią one szersze i ogólnie ustalone ramy działania na poziomie globalnym.

3.4.1 Konwencja w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji kobiet (CEDAW)⁸⁵

Przyjęta w roku 1979 przez Zgromadzenie Ogólne ONZ konwencja ta jest najobszerniejszym i najbardziej szczegółowym porozumieniem międzynarodowym dotyczącym praw człowieka przysługujących kobietom. Ustanawia ona prawa kobiet, których wcześniej prawa człowieka nie uwzględniały, w szczególności w zakresie życia prywatnego i rodzinnego.

CEDAW określa obowiązujące zasady dotyczące równego udziału i równych praw kobiet na rynku pracy, ze szczególnym odniesieniem do potrzeby wprowadzenia równości wynagrodzeń oraz zapewnienia równych szans wejścia na rynek pracy.

Od lutego 2008 roku do Konwencji przystąpiło 185 państw – ponad dziewięćdziesiąt procent członków Organizacji Narodów Zjednoczonych, włączając wszystkie państwa członkowskie UE.

3.4.2 Pekińska platforma działania

Deklaracja pekińska i pekińska platforma działania (PfA)⁸⁶ były wynikiem Czwartej Światowej Konferencji na rzecz Kobiet, która odbyła się w Pekinie we wrześniu 1995 roku. PfA wyraża uzgodnione zobowiązanie udzielenia poparcia równouprawnieniu kobiet 189 rządów i 2.100 organizacji pozarządowych, które wzięły udział w tym wydarzeniu.

PfA wskazuje, iż utrzymujące się różnice pomiędzy mężczyznami a kobietami to jedna z podstawowych przyczyn biedy i niepewności sytuacji życiowej. Zrównoważony rozwój gospodarczy i społeczny musi opierać się na jednakowym dostępie do struktur gospodarczych i działalności produkcyjnej, równym udziale w podejmowaniu decyzji na wszystkich poziomach oraz pokonywaniu stereotypów związanych z płcią.

Państwa członkowskie ONZ, włączając wszystkie państwa członkowie UE, stworzyły narodowe programy działania (które podlegają mechanizmowi monitoringu). W roku 2000 i 2005 miały miejsce dwie specjalne sesje globalne ONZ skupione na globalnej analizie osiągniętego postępu.

3.4.3 Milenijne cele rozwoju⁸⁷

Deklaracja milenijna i milenijne cele rozwoju były wynikiem Szczytu Milenijnego, który się odbył we wrześniu 2000 r., podczas którego światowi przywódcy spotkali się w siedzibie ONZ w Nowym Jorku.

Ramy milenijnych celów rozwoju przedstawiają w skrócie główne sprawy społeczności globalnej – pokój, bezpieczeństwo, rozwój, równowaga ekologiczna, prawa człowieka oraz demokracja – i określają grupę wzajemnie wspierających się celów ukierunkowanych na rozwój społeczny.

Osiem milenijnych celów rozwoju stanowi ambitną agendę uzgodnioną przez wszystkie kraje świata oraz wszystkie czołowe instytucje ds. rozwoju, która to ma za zadanie

⁸⁵ Więcej informacji pod adresem: <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/>

⁸⁶ Więcej informacji pod adresem: <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/index.html>

⁸⁷ Więcej informacji pod adresem: <http://www.un.org/millenniumgoals/>

zmniejszenie poziomu ubóstwa oraz poprawę życia na całym świecie⁸⁸.

Milenijne cele rozwoju (2000)	
1	Wyeliminować skrajne ubóstwo i głód <ul style="list-style-type: none"> ○ Zapewnić pełne i wydajne zatrudnienie oraz godną pracę dla wszystkich w tym dla kobiet oraz młodych ludzi
2	Zapewnić powszechne nauczanie na poziomie podstawowym
3	Promować równość płci i awans społeczny kobiet
4	Ograniczyć umieralność dzieci
5	Poprawić opiekę zdrowotną nad matkami
6	Ograniczyć rozprzestrzenianie się HIV/AIDS, malaria oraz innych chorób
7	Stosować zrównoważone metody gospodarowania zasobami naturalnymi
8	Stworzyć globalne partnerskie porozumienie dla rozwoju

3.4.4 Program godnej pracy wszystkich kobiet mężczyzn MOP⁸⁹

Międzynarodowa Organizacja Pracy (MOP) skupia się na zmniejszaniu poziomu ubóstwa, osiągnięciu sprawiedliwej globalizacji oraz wspieraniu możliwości stojących przed kobietami i mężczyznami w zakresie znalezienia godnej i korzystnej pracy w warunkach, gdzie panuje wolność, równość, bezpieczeństwo i ludzka godność. Jako organizacja trójstronna, MOP współpracuje z rządami, organizacjami pracodawców i pracowników mając na celu promowanie a) tworzenia miejsc pracy, b) praw przysługujących w pracy, c) ochrony socjalnej oraz d) dialogu społecznego i stosunków trójstronnych.

Od powstania w roku 1919, MOP zobowiązała się do promowania praw wszystkich kobiet oraz mężczyzn w pracy oraz osiągnięcia równości pomiędzy nimi poprzez przyjęcie wielu rezolucji Międzynarodowej Konferencji Pracy oraz międzynarodowych norm w sprawie pracy⁹⁰.

⁸⁸ Więcej informacji pod adresem: <http://mdgs.un.org/unsd/mdg/Default.aspx>

⁸⁹ Więcej informacji na temat programu godnej pracy MOP można znaleźć pod adresem: <http://www.ilo.org>

⁹⁰ Oprócz standardowych działań, MOP oferuje pomoc w kwestiach zatrudnienia krajowym i międzynarodowym podmiotom społecznym. Gender Coordination and Non-Discrimination Programme Centrum Szkoleniowego MOP w Turynie (<http://www.itcilo.org>) regularnie oferuje szkolenia w zakresie *gender mainstreaming* w świecie pracy. Odwiedź również: <http://gender.itcilo.org>

Główne konwencje MOP promujące równość płci

- N. 100 – Równe wynagrodzenie (1951)
- N. 111 – Dyskryminacja (zatrudnienie i praca) (1958)
- N. 156 – Pracownicy ze zobowiązaniami rodzinnymi (1981)
- N. 183 – Ochrona macierzyństwa (2000)

Konwencje 100 oraz 111 znajdują się wśród ośmiu fundamentalnych Konwencji Deklaracji MOP dotyczącej Podstawowych Zasad i Praw w Pracy (1998).

Rezolucja dotycząca Promowania równości płci, równości płac oraz ochrony macierzyństwa została przyjęta w czerwcu 2004.

MOP dostrzega znaczenie równości płci nie tylko jako fundamentalnego prawa człowieka, ale również jako elementu nierozzerwalnie związanego z jej globalnym celem, którym jest „Godna praca dla wszystkich”.

Promowanie równości płci jest istotne dla gospodarki, jako że zwiększa efektywność i wydajność na rynkach i w miejscu pracy. Wzmocnienie pozycji kobiet wykracza poza wartość dla samych kobiet i ma przemożny wpływ na rodziny, społeczności oraz gospodarkę narodową.

Godna praca to cel aspiracji ludzi w sferze życia zawodowego. Łączy się to z szansami na pracę, która jest produktywna, wybrana z własnej woli i oferuje uczciwy dochód, bezpieczeństwo w miejscu pracy oraz ochronę socjalną dla pracownika i jego rodziny, lepsze perspektywy na rozwój indywidualny i integrację społeczną, wolność wyrażania obaw, organizowania i uczestniczenia w podejmowaniu decyzji, które mają wpływ na ich życie, a także równe szanse i traktowanie wszystkich kobiet i mężczyzn.

UE w pełni przestrzega i jest jednym z głównych orędowników programu godnej pracy MOP zarówno w podejmowanych przez nią działaniach wewnętrznych, jak i zewnętrznych. W wielu krajach europejskich ratyfikacja międzynarodowych konwencji o pracy uitorowała drogę harmonizacji i wzmocnieniu postanowień UE na poziomie krajowym.

Kluczowe dokumenty MOP dotyczące równości płci

Raport globalny: “Równość w pracy: stawianie czoła wyzwaniu ” (2007).

Raport zwraca uwagę na rolę, jaką odgrywa nierówność płci w ograniczaniu wydajności, hamowaniu wzrostu oraz dobrobytu. Poprawa zarobków kobiet jest kluczowym elementem zwalczania ubóstwa oraz osiągnięcia Milenijnych celów rozwoju.

http://www.ilo.org/global/What_we_do/Publications/Officialdocuments/lang--en/docName--WCMS_082607/index.htm

Rozdział 4.

Daj szansę talentowi. Włączenie równości płci do modelu biznesowego

4.1 Ogólny zarys

Pracownicy są najcenniejszym skarbem firmy. Ale często są oni również jej największym kosztem. Pensje i dodatki mogą stanowić 35 – 40 procent całkowitych kosztów operacyjnych przedsiębiorstwa. Krótko mówiąc, w rękach pracowników leży sukces lub porażka firmy. Kiedy firmy są w stanie zrozumieć różne potrzeby, kontekst kulturowy oraz umiejętności swoich pracowników, i traktować ich sprawiedliwie, mają największe możliwości zatrudnienia i zatrzymania personelu na coraz to bardziej konkurencyjnym rynku pracy.

Ostatnio przeprowadzony sondaż wykazał, iż stereotypy związane z płcią nadal są kluczową barierą dla awansu kobiet na stanowiska kierownicze w firmach i pozostawia kobietom na kierowniczych stanowiskach ograniczone i kolidujące ze sobą opcje. Raport podaje, iż stereotypy dotyczące płci sprawiają, iż organizacje stale niedoceniają i nie wykorzystują w pełni talentu kobiet do kierowania firmą⁹¹.

Aby zapobiec wpadnięciu w pułapkę stereotypów, firmy muszą:

1. ocenić środowisko pracy celem zidentyfikowania sytuacji zagrożonych nierównym traktowaniem ze względu na płeć;
2. zmienić kulturę organizacyjną i zapewnić wszystkim pracownikom politykę, szkolenie, plany działania, narzędzia i zasoby uświadamiające w zakresie umiejętności kobiet i mężczyzn oraz promujące równość płci;
3. promować praktyki ukierunkowane na dyskryminację, w szczególności w zakresie procedur rekrutacyjnych i zarządzania wydajnością.

Niniejszy rozdział zawiera praktyczne rady dla właścicieli MŚP, managerów ds. zasobów ludzkich, szkoleniowców i konsultantów na temat tego, jak pokierować rozwojem wykorzystując uzupełniające się mocne strony mężczyzn i kobiet, wolne od stereotypów.

W rozdziale tym przedstawiono sugestie dotyczące przygotowania prostych planów działania umożliwiających małemu lub średniemu przedsiębiorstwu zastosowanie praktycznych środków. Dodatkowe narzędzia znaleźć można w drugiej części – czwartej jednostce.

4.2 Plany działania na rzecz równości płci⁹²

Plan działania na rzecz równości płci dotyczy wyrównania warunków i szans kobiet i mężczyzn przynoszącego firmom korzyści obejmujące:

- pozyskanie i zatrzymanie w pracy największych talentów.

⁹¹ Catalyst, *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't*, Catalyst, Nowy Jork, 2007. Dostępny pod adresem: <http://www.catalyst.org>

⁹² Inicjatywy *EU Equal* i *PROGRESS* mogą zaoferować przykłady dobrej praktyki lub możliwości sfinansowania środków określonych w planie działania. Więcej informacji pod adresem: http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html. Zewnętrzni konsultanci zajmujący się HRS oraz równością płci, organizacje pracodawców, agencje wspierania biznesu, Izby Handlowe lub krajowe instytucje działające na rzecz równości płci mogą udzielić wsparcia technicznego i przeprowadzić szkolenia.

- pobudzenie kreatywności i innowacji poprzez promowanie większej równowagi płci i różnorodności poglądów i idei w zespołach zarządzających.
- uzupełnienie braków umiejętności poprzez zwiększenie liczby kobiet w przypadku zawodów, w których nie są one reprezentowane w wystarczającym stopniu.
- poprawienie warunków pracy kobiet i mężczyzn.
- upewnienie się, iż jednostki są usatysfakcjonowane i bardziej wydajne w pracy.
- postępowanie zgodnie z prawem i uniknięcie skarg oraz sporów sądowych.
- pozyskanie większej liczby klientów i klientek.
- zwiększenie lojalności klientów.
- poprawienie wizerunku publicznego firmy.
- zwiększenie szans na zdobycie kontraktów publicznych.

4.2.1 Opracowanie dobrego planu działania na rzecz równości płci⁹³.

Plan działania na rzecz równości płci (PLAN) w prosty sposób wyjaśnia, kto i w jaki sposób będzie promować równość w firmie, i obejmuje następujące informacje:

- określa, kto będzie odpowiedzialny za wdrożenie PLANU;
- ocenia środowisko pracy, polityki, procedury i procesy;
- przygotowuje polityki równości, włączając, np. politykę równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy, przeciwdziałania molestowaniu seksualnemu, prześladowania oraz zastraszania;
- określa cele na podstawie oceny potrzeb, np.
 - zwiększenie liczby stanowisk kierowniczych w niepełnym wymiarze godzin celem ułatwienia osiągnięcia większej równowagi płciowej;
 - zapraszania na rozmowy o pracę na stanowiskach kierowniczych większej liczby kobiet;
 - zachęcanie mężczyzn i kobiet do nietradycyjnych zawodów;
 - pozyskiwanie większej liczby kobiet posiadających kwalifikacje.
- „pozytywne działanie”, gdzie będzie ono konieczne, celem pozyskania większej liczby kobiet;
- monitorowanie planów, określenie sposobu mierzenia sukcesu oraz w jaki sposób i kiedy będą oceniane ogólne wyniki PLANU.

Dobry PLAN dla MŚP składa się z wielu fundamentalnych elementów:

- *Przywództwo*: musi mieć jasną wizję i motywować innych do wdrożenia PLANU ucząc własnym przykładem;
- *Zaangażowanie*: konsultowanie się z personelem w celu dokonania oceny ich doświadczenia i poglądów jest koniecznym elementem zbudowania ich zaangażowania;

⁹³ Na przykład Urząd ds. Równości w Irlandii przygotował obszerny przewodnik dla przedsiębiorstw, który dotyczy opracowywania i wdrażania polityk na rzecz równości w zatrudnieniu. Informacje dostępne pod adresem: <http://www.equality.ie>. Więcej informacji na temat innych krajów można znaleźć w paragrafie 4.4.

PORUSZENIE KWESTII

- *Szkolenie*: kompetencje i zaufanie mają kluczowe znaczenie dla umożliwienia ludziom wdrożenia PLANU;
- *Dane*: oceny oparte na obrazie rzeczywistym, tzn. monitoring zmian w proporcjonalności płci ma zasadnicze znaczenie dla przejrzystego procesu podejmowania decyzji.
- *Wymierne działania*, które skupione są na zasobach ludzkich, organizacji pracy oraz funkcjach marketingu; oraz
- określenie *związku z biznes planami*.

O PLANIE należy poinformować cały personel, wszystkich podwykonawców i dostawców.

Dobra praktyka znalezienia potencjału na powiększenie zasobów talentów firmy oraz pozyskanie bardziej zrównoważonej liczby pracowników obu płci obejmuje:

- *Ocenę sytuacji w firmie*

W zależności od wielkości i zasobów firmy, *spis pracowników* może określać, jakie pozycje w organizacji zajmują kobiety i mężczyźni, a także punkt odniesienia przy śledzeniu częstotliwości zatrudniania kobiet w konkretnych jednostkach biznesowych, zespołach roboczych lub klasyfikacjach stanowisk. Spis powinien też zawierać dane jakościowe uzyskane od personelu dotyczące ich poglądów na temat stereotypów, możliwości stojących przed kobietami i mężczyznami oraz możliwości pogodzenia pracy i życia prywatnego. Sondaż powinien również mieć na celu zrozumienie, dlaczego wewnętrzne ogłoszenia pracy przyciągają zróżnicowane odpowiedzi i czy obecne praktyki kadrowe sprzyjają równości płci, czy stanowią przeszkodę dla udziału kobiet lub pracowników sprawujących nad kimś opiekę.

- *Partnerskie stosunki i współpraca z lokalnymi partnerami*

We współpracy z lokalnymi agencjami pracy oraz organami ds. równouprawnienia, ocena lokalnego rynku pracy może pomóc nam dowiedzieć się, dlaczego kobiety i mężczyźni są w niedostatecznym stopniu reprezentowani w poszczególnych grupach zawodowych.

Partnerskie stosunki z lokalnymi uniwersytetami, szkołami technicznymi oraz zawodowymi, centrami utworzonymi na potrzeby przekwalifikowywania bezrobotnych i organizacjami społecznymi mogą pomóc znaleźć nowe zasoby.

4.2.2 Szkolenie i uświadamianie pomagające wszystkim odegranie ich roli

Równość płci może stanowić bardzo przydatny kontekst dla podnoszenia umiejętności, w szczególności osób odpowiedzialnych za nadzorowanie reszty personelu, które to powinny być świadome wpływu stereotypów na możliwości rozwijania talentów kobiet i mężczyzn.

Personel zajmujący się rekrutacją, selekcją, oceną oraz nadzorem powinien skorzystać ze specjalistycznego szkolenia na temat przełamywania stereotypów związanych z płcią i praktycznego zastosowania zasady równości płci.

Szkolenie dla istniejącego i nowego personelu na temat polityki równości płci firmy może być istotnym narzędziem gwarantującym, iż wszyscy wiedzą, czym ona jest dla nich jako pracowników. Szkolenie to, bez względu na to, czy prowadzone przez wewnętrzny personel, profesjonalistów z zakresu zasobów ludzkich czy też zewnętrznych szkoleniowców, powinno dostarczyć uczestnikom informacji na temat:

- ustawodawstwa z zakresu równości płci oraz jego praktycznego zastosowania.
- ról i obowiązków personelu przy pomyślnym realizowaniu PLANU.
- relacji ze współpracownikami, a także zajmowania się przypadkami prześladowania i zastraszania.
- możliwości wyrażania opinii na ten temat przez personel, dzielenia się własnymi potrzebami i obawami.
- Gdzie jest to właściwe, należy również zorganizować szkolenie z zakresu obsługi klienta z uwzględnieniem czynnika płci.

Szkolenie można wzbogacić materiałami, które personel będzie mógł zatrzymać dla siebie.

4.2.3 Jasna polityka równości płci⁹⁴

Polityka równości płci jest kamieniem węgielnym każdego PLANU. Polityka równości płci jest bardzo cennym dokumentem, który:

- określa wartości przedsiębiorstwa w odniesieniu do równości i sposobu wprowadzenia ich w życie;
- pokazuje całemu personelowi, potencjalnym kandydatom, klientom i dostawcom, iż przedsiębiorstwo poważnie podchodzi do uczciwości i pomaga im zrozumieć:
 - jakiego zachowania się oczekuje i co jest niedopuszczalne;
 - czego mogą oczekiwać od przedsiębiorstwa.

Polityka równości płci najlepiej funkcjonuje wtedy, gdy jest wspierana przez wszystkich członków organizacji. Politykę tę należy skonsultować z całym personelem – lub jego przedstawicielami – tak, aby i oni mogli wyrazić swoją opinię na ten temat.

Każda polityka musi zostać dostosowana do rozmiaru i kontekstu przedsiębiorstwa, ale kluczowymi jej elementami w przypadku każdego MŚP są:

- stanowisko przedsiębiorstwa w sprawie *wizji równości płci*, np.:
 - cel zachęcania do i cenięcia równości płci (oraz równouprawnienia wszystkich);
 - zobowiązanie się do zagwarantowania równości całego personelu;
- oświadczenie w sprawie zobowiązania się przez firmę do zagwarantowania *środowiska pracy, w którym wszyscy ludzie, będą mogli się wykazać* i gdzie wszystkie decyzje opierają się na zasługach.
- oświadczenie firmy w sprawie zobowiązania do zwalczania *molestowania seksualnego, prześladowania, mobbingu lub zastraszania*. Niektóre firmy mają

⁹⁴ Broszura „Diversity at Work 8 Steps for Small and Medium-sized Enterprises” zawiera więcej szczegółów dotyczących MŚP. Więcej informacji pod adresem: <http://www.stop-discrimination.info>

odrębną politykę dotyczącą prześladowania, i może się ona również różnić w zależności od ustawodawstwa danego państwa.

- Oświadczenie w sprawie środków, na przykład:
 - w związku z zasobami ludzkimi i organizacją pracy, określenie jasnych, wymiernych celów;
 - strategia komunikacji mająca na celu rozpowszechnienie jej wśród wszystkich pracowników i na wszystkich szczeblach kierowniczych;
 - szkolenie dla personelu;
 - monitoring i ocena.

4.3 Środki w zakresie planu działania – przykłady konkretnych kroków

4.3.1 Rekrutowanie i wybieranie odpowiedniej osoby na dane stanowisko

Przejrzyste i zorganizowane podejście do rekrutacji chroni firmę przed powstaniem dwóch typów kosztów:

- zatrudnienie niewłaściwej osoby, inwestowanie w jej szkolenie, niska wydajność, możliwe zwolnienie i nowy proces rekrutacyjny;
- dyskryminowanie przy rekrutacji, naruszanie ustawodawstwa dotyczącego równości i ponoszenie ryzyka związanego ze skargami i sporami sądowymi.

Zorganizowane podejście pomoże firmom wybrać najlepszą osobę na dane stanowisko i oparciu o jej zalety i umożliwi też decydentom jasno wyjaśnić swój wybór.

Wskazówki – przygotowanie dobrego opisu stanowiska pracy i opisu kwalifikacji i doświadczenia wymaganych od potencjalnego pracownika

Dobry opis stanowiska pracy jest pierwszym krokiem znalezienia odpowiedniej osoby na dane stanowisko. Musi być on przejrzysty i zwięzły, i musi zawierać:

- pełną nazwę stanowiska i cel;
- zadania, obowiązki i obieg sprawozdawczości;
- profil osobowy, a mianowicie umiejętności, kompetencje i postawy, które naprawdę są niezbędne do wykonywania danej pracy w jak najlepszy sposób.

Dobry opis stanowiska pracy jest wolny od faworyzowania jednej płci i:

- odzwierciedla prawdziwe wymagania związane z danym stanowiskiem, a nie stanowi opisu osoby, która do tej pory zajmowała to stanowisko;
- nie zakłada, jakie umiejętności mogą być wymagane, a opisuje zadania, jakie będą wymagane od tej osoby,
 - *na przykład, zamiast fragmentu „musi być sprawna/y fizycznie” zawiera informację „musi podnosić pudła i ładować je na półki” lub „musi potrafić obsługiwać traktor”;*

- nie zawiera subiektywnych kryteriów (*na przykład, zamiast informacji „dojrzały manager ds. marketingu” podaje „z 5 – 10-letnim doświadczeniem”*);
- różni między zasadniczymi kryteriami (umiejętności wymagane przy wykonywaniu danej pracy) i mile widzianymi kryteriami (umiejętności, które mogą poprawić wyniki pracy);
- zawiera kryteria takie jak sprawność fizyczna lub wygląd wynikające z prawdziwych wymagań stawianych przez dane stanowisko, a nie z arbitralnych stereotypów;
- wymaga formalnych kwalifikacji (tj. akademickich lub zawodowych) tylko wtedy, gdy naprawdę są one niezbędne do osiągnięcia dobrych wyników na danym stanowisku;
- pozwala aplikantom udowodnić, iż ich doświadczenie zawodowe lub życiowe może pomóc im spełnić wymagania związane z daną pracą; *np. osoba, która wcześniej pracowała jako pomywacz w szkolnej stołówce, może mieć wiedzę i umiejętności związane z higieną, obsługą i konserwacją maszyn, itd.*
- napisany jest prostym, nieseksistowskim językiem i zachęca do składania podań zarówno kobiety, jak i mężczyźni;
- może wspominać możliwe ścieżki kariery, szkoleń i rozwoju;
- uwzględnia fakt, czy dana praca musi być wykonywana w pełnym wymiarze godzin, w siedzibie firmy, czy pozwala na elastyczną organizację i elastyczne godziny pracy;
- wśród zasadniczych kompetencji ceni talent indywidualny, równości płci i integralność.

Przygotowując opis stanowiska pracy, konsultowanie się z kierownikami i współpracownikami w zakresie wymagań związanych z danym stanowiskiem może być bardzo istotnym ćwiczeniem umożliwiającym dopilnowanie, że nowy pracownik spotka się z pozytywnym przyjęciem. Może to być szczególnie ważne w przypadku, gdy kobieta lub mężczyzna zostają przyjęci na nietypowe stanowisko lub do zespołu składającego się głównie z przedstawicieli płci przeciwnej.

Wskazówki – ogłaszanie wakatu

Wakaty powinny przyciągnąć największą możliwą liczbę wykwalifikowanych kandydatów. Wykorzystując zwyczajną listę kontaktów firmy do ogłoszenia wakatu bardzo ograniczy wybór i w niektórych krajach takie rozwiązanie może być niezgodne z prawem. Wakaty należy ogłaszać za pomocą różnorodnych kanałów:

- państwowe służby pracy, które znają potrzeby lokalnych pracodawców oraz wymagania prawne w zakresie niedyskryminacji;
- prasa ogólnokrajowa, lokalna lub specjalistyczna;
- szkoły lokalne, centra zawodowe, wyższe szkoły techniczne lub uniwersytety;
- prywatne agencje pracy;
- organizacje non-profit, grupy, programy szkoleń i przekwalifikowania dla kobiet powracających na rynek pracy;
- strony internetowe/Internet.

Ogłoszenie o wakacie powinno:

- zawierać główne elementy opisu stanowiska i profilu przyszłego pracownika;
- być napisane nieseksistowskim językiem i unikać sformułowań, które mogą implikować ograniczenia ze względu na płeć (sformułowanie „bez zobowiązań

PORUSZENIE KWESTII

rodzinnych” może być niezgodne z prawem w wielu krajach; stosowanie zaimków w liczbie mnogiej lub on/a raczej niż „on” lub „ona”);

- zawierać sformułowanie, iż mile widziane są aplikacje zarówno kobiet, jak i mężczyzn;
- jasno informować, w jaki sposób można uzyskać podanie;
- informować o polityce równości płci firmy i PLANIE.

Wskazówki – podania

Podanie powinno pozwolić uzyskać niezbędne informacje celem zapewnienia szybkiego stworzenia listy najpoważniejszych kandydatów.

Pytania powinny:

- dotyczyć tylko podstawowych prywatnych informacji szczegółowych. Zazwyczaj wystarczy imię i nazwisko, adres i nr telefonu; osobiste pytania dotyczące np. stanu cywilnego nie są konieczne do oceny podania;
- być bezpośrednio ukierunkowane na uzyskanie informacji na temat możliwości wykonywania przez kandydatów danej pracy;
- umożliwić kandydatom przedstawienie, w jaki sposób zdobyli niezbędne umiejętności poza oficjalnym zatrudnieniem i/lub kształceniem (np. pracując jako wolontariusz lub w czasie przerwy w karierze);
- stanowić znormalizowany zestaw pytań dotyczących głównych kompetencji, które mogą być wymagane od całego personelu firmy (np. umiejętność pracy w zespole; komunikatywność; itd.), uzupełniony dodatkowymi pytaniami związanymi z technicznymi wymaganiami danego stanowiska;

Wskazówki – przygotowanie listy najpoważniejszych kandydatów

Przygotowanie listy najpoważniejszych kandydatów wiąże się z ocenieniem stopnia, w jakim informacje podane w podaniu odpowiadają wymaganiom danego stanowiska. W celu zmniejszenia ryzyka wydania stroniczych opinii:

- lista najpoważniejszych kandydatów powinna zostać przygotowana przez dwie lub więcej osób;
- wszystkie osoby zajmujące się wyborem powinny znać wymagania związane z danym stanowiskiem i zostać przeszkolone lub przynajmniej uwrażliwione na kwestie równości płci;
- jeżeli dane stanowisko tradycyjnie było zajmowane wyłącznie przez mężczyzn lub kobiety, oceny należy dokonać na podstawie przyczyn takiej sytuacji i stwierdzić, czy jest to uzasadnione rzeczywistymi wymaganiami pracy, czy też uwarunkowane jest stereotypami;
- przy ocenianiu, w jakim stopniu kandydaci spełniają wymagania związane z danym stanowiskiem, należy zastosować prosty system oceny;
- podania należy oceniać indywidualnie w kontekście każdego konkretnego wymagania, przyznając oceny za każdy i zgodnie z jego znaczeniem dla tej pracy. Na koniec należy przeanalizować wszystkie oceny, gwarantując, iż opierają się one na informacjach podanych w podaniu.

W szczególności:

- należy pamiętać, iż umiejętności i zdolności „nie mają płci”, i, że można je też nabyć poza pracą i podczas przerwy w karierze;
- ocena powinna odpowiadać kryteriom podanym w profilu kandydata i kryteria te nie powinny być zmieniane w celu włączenia na listę kogoś innego na późniejszym etapie (w niektórych krajach może to być niezgodne z prawem).

Wskazówki – rozmowa kwalifikacyjna

Rozmowy kwalifikacyjne powinny być przeprowadzane przez panel kobiet i mężczyzn o zróżnicowanym pochodzeniu, potrafiących przeprowadzać tego typu rozmowy i dobrze orientujących się w wymaganiach związanych z tą pracą. Szczególnie cenne są osoby, które odbyły szkolenie uwrażliwiające/uświadamiające w kwestiach płci.

Rozmowę ze wszystkimi kandydatami należy przeprowadzić zgodnie ze wspólnym zestawem pytań, opierając się na opisie stanowiska oraz liście wymaganych umiejętności i kompetencji.

Nie należy zadawać pytań dotyczących życia prywatnego kandydata, jako że nie są one związane z wymaganiami stawianymi przez dane stanowisko, np. stan cywilny, liczba dzieci, plany dotyczące powiększenia rodziny.

Ważne jest, aby rozmowa kwalifikacyjna skoncentrowana była na danym zadaniu, znalezieniu najlepszej osoby na dane stanowisko.

Wskazówki – podjęcie decyzji o zatrudnieniu

Przyjmując lub sprawdzając referencje, zalecane jest dostarczenie osobie udzielającej referencji kopii zawierającej opis stanowiska i poproszenie jej o potwierdzenie, czy dany kandydat jest w stanie spełnić konkretne wymagania związane z tym stanowiskiem.

Należy rozważyć zmiany w organizacji pracy, jeżeli mogą one ułatwić pracę bardzo dobrego kandydata o ograniczonej mobilności lub specyficznych potrzebach związanych z pogodzeniem pracy z życiem rodzinnym.

O rezultatach ubiegania się o dane stanowisko powinni zostać poinformowani wszyscy kandydaci, włączając również tych, którzy nie zostali przyjęci.

4.3.2 Wewnętrzna rekrutacja – awans

W przypadku awansu należy kierować się tymi samymi zasadami, co w przypadku rekrutacji zewnętrznej. Należy przygotować takie same wewnętrzne oferty pracy, jak w przypadku ofert zewnętrznych – tak, aby znaleźć najlepszą osobę na dane stanowisko. Wakat należy ogłosić w taki sposób, aby informacja ta była dostępna dla całego personelu, włączając pracowników na urlopie macierzyńskim/rodzicielskim.

Wszyscy pracownicy, kobiety i mężczyźni, pracujący w niepełnym lub pełnym wymiarze godzin

- powinni mieć równe szanse na ubieganie się o wakat wewnętrzny lub zewnętrzny, i zostanie umieszczonym na liście najpoważniejszych kandydatów;
- powinni mieć jednakowy dostęp do awansu;
- powinni mieć możliwość otrzymania stanowiska w ramach przydziału rozwojowego;

- powinni zostać przygotowani do ubiegania się o wewnętrzne stanowisko poprzez:
 - odpowiednie planowanie przejmowania stanowisk;
 - dostęp do możliwości pracy w różnych obszarach organizacyjnych i zdobycia bogatego doświadczenia;
- otrzymanie informacji zwrotnych na temat wyników selekcji rekrutacji, a także informacji na temat możliwości samorozwoju dobrze przygotowujących ich do przyszłej wewnętrznej rekrutacji.
- Jeżeli znajdą się na liście najpoważniejszych kandydatów wraz z zewnętrznymi kandydatami, wszystkim kandydatom należy zadawać te same pytania. Zadawanie odmiennych pytań kandydatom wewnętrznym i zewnętrznym mogłoby świadczyć o dyskryminacji.

4.3.3 Szkolenie i rozwój

Ważne jest, aby cały personel miał dostęp do szkoleń, bez względu na płeć, pracę w niepełnym, czy też pełnym wymiarze godzin. Cały nowy personel powinien zostać wprowadzony w firmę, otrzymać informacje dotyczące m.in. polityk i procedur firmy w zakresie równości płci, obowiązków pracowników.

Czas i miejsce szkolenia mają kluczowe znaczenia dla zapewnienia, iż mogą na nie przybyć wszyscy pracownicy, kobiety i mężczyźni, tak więc należy dołożyć wszelkich starań, aby monitorować obecność i wyniki szkolenia przy uwzględnieniu kwestii płci. Należy zachęcać wszystkie pracownicy i pracowników do zapisywania się na szkolenia, które wzbogacają ich umiejętności i zdolności dostosowania się do zmian zachodzących na rynku.

4.3.4 Ocena i klasyfikacja stanowisk. Równa płaca.

Ustawodawstwo dotyczące równości obejmuje warunki zatrudnienia i wszystkim pracownikom przysługuje sprawiedliwe wynagrodzenie. Zapewnienie jednakowego wynagrodzenia oznacza zapewnienie takiego samego wynagrodzenia i warunków mężczyznom i kobietom wykonującym pracę, która:

- jest identyczna lub zasadniczo podobna;
- została uznana za równorzędną zgodnie z systemem oceny stanowisk; lub
- ma takie samo znaczenie pod względem wymaganego wysiłku, umiejętności, wiedzy i odpowiedzialności.

Zapewnianie równej pensji oznacza również, iż pracownicy powinni wiedzieć, co składa się na ich pensję. Tak więc, na przykład, jeżeli firma wypłaca premie, pracownicy tej firmy powinni wiedzieć, co muszą zrobić, aby otrzymać premię i w jaki sposób jest ona obliczana. Jeżeli równa płaca jest uregulowana prawnie, konieczne może być przeprowadzenie audytu płatności celem wykazania, iż firma przestrzega przepisów w tym zakresie.

Ocena stanowisk jest systemem porównywania, klasyfikowania i oceniania różnych stanowisk w organizacji. Opiera ona ocenę i związane z nią mechanizmy ustalania wysokości pensji na wymaganiach stawianych przez dane stanowisko lub funkcję, a nie na wynikach danej osoby. Ocena stanowisk jest kluczowym narzędziem określania, czy dwa stanowiska mają takie samo znaczenie, jako że umożliwia to systematyczną analizę znaczenia nadanego danym stanowiskom.

Istnieje kilka systemów oceny stanowisk, jednakże nie zawsze są one wolne od dyskryminacji seksualnej. Fakt ten jest szczególnie ważny, jako że stereotypy na ogół działają niekorzystnie na stanowiska zajmowane przez kobiety. Na przykład, można uznać, że „ryzyko i wysiłek fizyczny” zasugerowane w opisie stanowiska dozorca (męskie zajęcie) są w tym przypadku większe niż ryzyko i wysiłek fizyczny wymagane od sprzątaczkę pracującą w biurze na nocną zmianę (kobiety zawod).

Ocena stanowiska pracy wolna od dyskryminacji seksualnej ujawnia stereotypy związane z płcią, które stanowią podstawę systemu klasyfikacji i oceny stanowisk w przedsiębiorstwie lub sektorze, poprzez uwzględnienie 4 podstawowych czynników i subczynników:

- **Umiejętności:** doświadczenie, szkolenie, wykształcenie i sprawność (intelektualna i fizyczna) wymagane przy wykonywaniu danej pracy.
- **Wysiłek:** wysiłek umysłowy lub fizyczny wymagane przy wykonywaniu danej pracy.
- **Odpowiedzialność** za zasoby ludzkie, techniczne i finansowe.
- **Warunki pracy:** środowisko pracy, włączając środowisko fizyczne, presję psychologiczną i ryzyko związane z daną pracą.

Zazwyczaj system klasyfikacji i oceny stanowisk jest korygowany w ramach programów na rzecz równości płacy w krajach, gdzie ustawodawstwo wymaga od przedsiębiorstw wykazania, iż nie dyskryminują one kobiet w zakresie ustalania wynagrodzeń. Jednakże, działanie takie może przynieść korzyści pracodawcom, jako że dokonanie ponownej oceny stanowisk pozwala na odpowiednie ponowne opracowanie programów szkoleń zawodowych i racjonalizację stanowisk. Ostatnie badanie przeprowadzone przez MOP proponuje tabelę porównawczą zawierającą koszty i korzyści generowane przez programy na rzecz równości płacy, podkreślając istnienie bezpośrednio wymiernych korzyści, takich jak udoskonalony system rekrutacyjny, mniejsza fluktuacja kadr, ulepszenie procesu produkcyjnego i systemu jakości⁹⁵. Więcej informacji na temat różnych narzędzi służących do oceny stanowisk bez dyskryminowania ze względu na płeć można znaleźć w paragrafie 4.4. poniżej.

4.3.5 Pozytywne działanie

Przewyciężenie stereotypów związanych z płcią jest konieczne, jednakże może się okazać, iż nie przyniesie ono od razu równości płci. Jeżeli monitoring wykaże, iż osoby należące do grup, które nie są reprezentowane w wystarczającym stopniu, wydają się odnosić mniejsze sukcesy niż inni w firmie, należy rozważyć adekwatność prawnych środków pozytywnego działania.

Pozytywne działanie może zagwarantować, że grupy, które były pokrzywdzone przez los, otrzymają pomoc w zakresie ubiegania się o posadę w organizacji lub firmie, w ten sposób zwiększając liczbę kandydatów. Takie postanowienia prawne umożliwiają firmie zachęcanie do składania podań o pracę lub awans na stanowiska osoby z określonych grup społeczności, które nie są w wystarczającym stopniu reprezentowane w grupie zatrudnionych traktowanej całościowo, lub na jej poszczególnych szczeblach.

Działania mogłyby obejmować:

- oferowanie możliwości zdobycia doświadczenia zawodowego;
- dni otwarte;

⁹⁵ Chicha, M.T., *A comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts*, MOP, Genewa, 2006, str. 50 – 51.

Można organizować również kursy szkoleniowe ukierunkowane na przykład na:

- rozwijanie umiejętności do poziomu umożliwiającego ubieganie się o stanowiska oraz możliwości awansu;
- lepsze wypełnianie podań;
- rozwinięcie technik stosowanych podczas rozmowy kwalifikacyjnej;
- zwiększenia pewności siebie lub asertywności;
- przekwalifikowanie pracowników, włączając kobiety, którzy zapomnieli swoich umiejętności lub też umiejętności te nie są aktualne;
- rozwinięcie umiejętności zarządczych celem zachęcenia kobiet do ubiegania się o awans;
- udzielanie porad i wskazówek dotyczących kariery kobietom pracującym lub osobom pragnącym powrócić do pracy.

4.3.6 Równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym – korzystna dla życia, korzystna dla pracy!

Wielu pracodawców, którzy przygotowali polityki przyjazne życiu rodzinnemu, twierdzi, iż korzyści, jakie przyniosły one ich działalności znacznie przeważają nad kosztami administracyjnymi. A do korzyści tych należą:

- zatrzymanie wykwalifikowanego personelu;
- obniżenie kosztów związanych z rekrutacją i szkoleniem;
- rekrutacja obejmująca szersze spektrum doświadczonych kandydatów;
- wzrost liczby matek powracających do pracy po urlopie macierzyńskim;
- zmniejszenie liczby zwolnień chorobowych i nieobecności;
- większa terminowość;
- podział pracy;
- podwyższone morale pracowników;
- większa wydajność;
- obniżony stres;
- większa lojalność i zaangażowanie;
- renoma dobrego pracodawcy.

Znalezienie złotego środka pomiędzy pracą a innymi sferami życia jest dobre dla firmy. Elastyczne podejście do ustaleń zawodowych może przynieść korzyści firmie i jej personelowi, a także pozytywnie wpłynąć na działalność. Ważne jest jednakże, aby zachować ostrożność przy poleganiu jedynie na nieoficjalnych ustaleniach. Jasne kryteria mają zasadnicze znaczenie dla zapewnienia, że elastyczność przynosi korzyści zarówno pracownikom, jak i firmie. Ważne jest również, aby zagwarantować, iż nie tylko pracownicy, ale także pracownicy mają prawo i zachęca się ich do pełnego realizowania istniejących postanowień prawnych, a także korzystania ze środków organizacyjnych umożliwiających osiągnięcie równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym, a także poprawienie standardu opieki nad rodziną.

Firma będzie prosperować, a jej pracownicy będą zadowoleni, jeżeli pozwoli im się pogodzić pracę z życiem prywatnym. Zaproponowanie ludziom elastycznych warunków pracy, które odpowiadają ich potrzebom prywatnym i zawodowym, umożliwi firmie czerpanie korzyści ze zwiększonej produktywności i lepszych wyników. Wtedy też personelowi łatwiej będzie spełnić swoje pozazawodowe zobowiązania. Może to również pomóc zredukować stałe nieobecności oraz zwolnienia chorobowe.

Największym skarbem firmy są ludzie wraz z ich umiejętnościami i zdolnościami. Stale zmieniające się społeczeństwo wraz ze stale zmieniającymi się praktykami pracy sprawiają, iż musimy być zawsze o jeden krok przed konkurencją. Elastyczne kształtowanie pracy dotyczy reorganizacji życia osobistego jednostek poza godzinami pracy. Może ono pomóc ludziom skuteczniej połączyć ich obowiązki rodzicielskie oraz inne zobowiązania związane z opieką z życiem zawodowym. W większości krajów UE pracującym rodzicom przysługuje ustawowe prawo do opieki nad ich małymi (lub niepełnosprawnymi) dziećmi. Koniecznym jest dokładne i obiektywne rozważenie potencjalnych korzyści płynących z wniosków o elastyczne godziny pracy, jeżeli taki system działa na korzyść pracownika, a może też działać na korzyść firmy. Elastyczne kształtowanie pracy sprawdza się również w innych okolicznościach, np. w przypadku opieki nad członkiem rodziny w podeszłym wieku lub ze względu na niepełnosprawność czy religię. Poniżej podane zostały przykładowe dostępne formy elastycznego kształtowania pracy⁹⁶:

- dzielenie etatu;
- praca w niepełnym wymiarze godzin (prawo do ubiegania się o pracę w niepełnym wymiarze godzin, którą należy poważnie przemyśleć);
- elastyczne godziny pracy;
- praca umożliwiającą skorzystanie z dodatkowego bezpłatnego urlopu, gdy pracownik posiada dzieci w wieku szkolnym w czasie, gdy są wakacje;
- telepraca;
- zamiana zmian;
- zmniejszenie liczby godzin za zgodą zainteresowanych;
- roczny wymiar godzin.

4.3.7 Wnioski

MŚP są szczególnie narażone na wpadnięcie w pułapkę stereotypów. Presja często przytłacza i wymusza na nich podjęcie strategicznego działania. Strategiczną odpowiedzią na wiele wyzwań dzisiejszych czasów, z którymi muszą się zmierzyć przedsiębiorstwa, jest plan działania na rzecz równości płci.

⁹⁶ Więcej informacji na temat różnych rodzajów porozumień można znaleźć np. w „*Information Sheet series on working time and work organization*” przygotowanych przez MOP, w ramach Programu dot. Warunków Pracy i Zatrudnienia, które są dostępne pod adresem:
http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/time/time_infosheets.htm.

4.4 Inicjatywy oferujące narzędzia do opracowania planu na rzecz równości płci w przedsiębiorstwie

Zjednoczone Królestwo

Advisory, Conciliation and Arbitration Service, *Advisory Booklet on Tackling discrimination and promoting equality*, ACAS, Londyn, 2006.

<http://www.acas.org.uk/>

Belgia

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, Guide pour l'égalité des femmes et des hommes lors de la valorisation des fonctions.

<http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=8486>

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, *Check-list «non-sexisme» dans l'évaluation et la classification des fonctions*.

<http://www.emploi.belgique.be/WorkArea/showcontent.aspx?id=8560>

Francja

Ministère du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité, "Le Label Egalité", 2004.

<http://www.travail.gouv.fr/espaces/femmes-egalite/label-egalite.html>

"La promotion de l'égalité dans l'entreprise" (e-learning module)

<http://www.halde.fr/elearning/>

Hiszpania

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, Instituto de la Mujer; *Programa Optima: Manual de Orientación para la puesta en marcha de Acciones Positivas en las Empresas: Nuevas situaciones – Nuevas respuestas*, Instituto de la Mujer (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales), Madrid, 1999.

Good practice guide to guarantee equal pay and tools in order to eliminate salary discrimination. (angielski, francuski, niemiecki, portugalski i hiszpański)

<http://www.tt.mtas.es/optima/>

Włochy

Bollino Rosa S.O.N.O. - Stesse Opportunità, Nuove Opportunità

<http://www.lavoro.gov.it/ConsiglieraNazionale/>

Kanada

Canadian Human Rights Commission, Pay Equity Directorate, Anti-Discrimination Programs Branch, *Guide to pay equity and job evaluation*.

Dostępne on-line pod adresem: <http://www.chrc-ccdp.ca>

Stany Zjednoczone

American Federation of State, County and Municipal Employees, *We're Worth It: An AFSCME Guide to Understanding and Implementing Pay Equity*.

Pakiet informacji dotyczących budowania zdolności i zwiększania świadomości na temat równości wynagrodzeń.

<http://www.afscme.org>

Szwecja

Harriman, A., Holm, C., *Steps to Pay Equity: An easy and quick method for the evaluation of work demands*, Equal Opportunities Ombudsman, Lönelots/JämO, 2000, 2001.
<http://www.jamombud.se/inenglish/docs/Stepstopayequity.pdf>

Międzynarodowa Organizacja Pracy

“A step-by-step guide to job evaluation methods free from gender biases”, ILO, Genewa, w przygotowaniu.

Chicha, M.T., *A comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts*, ILO, Genewa, 2006.

http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.DOWNLOAD_BLOB?Var_Documen tID=6596

CZĘŚĆ DRUGA: INFORMATOR DLA SZKOLENIOWCÓW I DORADCÓW

Niniejsza część zawiera praktyczne wskazówki na temat korzystania z części pierwszej „Poruszenie kwestii” ukierunkowanej na przełamanie stereotypów dotyczących płci, a także udoskonalenia zarządzania firmą oraz poprawienie jej wyników. Szkoleniowcy i doradcy biznesowi mogą ją wykorzystać do zorganizowania szkoleń oraz warsztatów uświadamiających w tym zakresie, lub też wzbogacenia usług konsultingowych. Niniejsza część zawiera również narzędzia samooceny i planowania dla managerów MŚP.

Pierwszy rozdział zawiera opis ogólnych warsztatów dla doradców biznesowych oraz managerów MŚP. Warsztaty dzielą się na pięć jednostek szkoleniowych, które można różnorodnie zorganizować, w zależności od potrzeb odbiorców.

Drugi rozdział szczegółowo opisuje metodologię i praktyczne narzędzia oraz ćwiczenia do wykorzystania przy każdej jednostce szkoleniowej.

Rozdział 1.

Ogólny zarys warsztatów.

1.1 Powody

Kluczowymi czynnikami sukcesu MŚP w Europie jest jakość i konkurencyjność. Aby sprostać nowym wymaganiom stawianym przez rynek globalny firmy muszą być w stanie przewidzieć zmianę, na przykład w technologii i produkcji, i potrafić opracować strategie organizacyjne, które zbijają kapitał na rozwoju i umożliwiają im:

1. *Robienie właściwych rzeczy („wiedzą co”* produkować i rozprowadzać, i dla „kogo”) w związku ze zmieniającymi się potrzebami i oczekiwaniami klientów i całego społeczeństwa;
2. *Robienia ich dobrze („know-how”)*: produkując towary i usługi w najsprawiedliwszy, społecznie zrównoważony i skuteczny sposób, w pełni wykorzystując wszystkie dostępne zasoby ludzkie i materialne, minimalizując oddziaływanie na środowisko i wywołując skutki pozytywne dla społeczeństwa.

Firmy nie mogą sobie pozwolić na marnowanie talentów i szans rynkowych. Mogą one się rozwijać i osiągać sukcesy, jeżeli są w stanie zbudować pozytywne relacje z klientami, inwestorami, udziałowcami, pracownikami, dostawcami i partnerami. A wszystkie te grupy składają się z kobiet i mężczyzn posiadających różne talenty, perspektywy, oczekiwania i potrzeby.

Stereotypy, poglądy oparte na tym, co jest odpowiedniejsze dla mężczyzn, a co dla kobiet, stwarzają bariery, które a) uniemożliwiają firmom dostrzeżenie i odblokowanie indywidualnego talentu kobiet i mężczyzn oraz b) uniemożliwiają firmom pozyskanie klientek i klientów. Koszty poniesione przez firmy mogą być wysokie: utrata kapitału ludzkiego, trudne relacje z pracownikami, wysoki poziom stresu i absencji, utrata potencjalnych klientów, utrata dochodów, itd.

Dlatego też przełamując stereotypy związane z płcią i promując równość w miejscu pracy, firmy mogą osiągnąć wiele korzyści:

- dostęp do większych zasobów wysoce utalentowanych pracowników;
- szanse na pozyskanie i utrzymanie wysoko wykwalifikowanego i zmotywowanego personelu;
- większa kreatywność, innowacyjność i zyski;
- większa baza bardziej usatysfakcjonowanych klientów;
- lepszy morale personelu i minimalne ryzyko sporu sądowego;
- lepszy wizerunek publiczny i większa wartość dla akcjonariuszy.

Kobiety i mężczyźni pracujący razem mogą stworzyć sytuację, w której nie ma przegranych. Manager, który patrzy w przyszłość, jest świadomy wszystkich tych wymiarów.

1.2 Cel warsztatów

Niniejsze warsztaty mają na celu uświadomienie MŚP wpływu stereotypów dotyczących płci na ich organizację i oferują praktyczne rozwiązania umożliwiające maksymalne wykorzystanie zarówno pracowników i pracownic, jak i klientów i klientek.

Kluczowe przesłanie:

- stereotypy związane z płcią mają ujemny wpływ na działalność.
- stereotypy związane z płcią mogą być przyczyną sprzecznej z prawem dyskryminacji.
- stereotypy związane z płcią można przewyciężyć.
- kiedy już przewyciężymy stereotypy i zapanuje równość płci, firmy będą lepiej prosperować.

Uczestnicząc w warsztatach uczestnicy mają możliwość:

- omówić wyniki badań i wymienić się praktycznym doświadczeniem na temat korzyści płynących z równości płci, zróżnicowania zawodowego oraz równowagi płci w procesie podejmowania decyzji w MŚP;
- przeanalizować, w jaki sposób stereotypy dotyczące płci przyczyniają się do nierówności i nieskuteczności w życiu jednostek, przedsiębiorstw, a także na rynku pracy;
- ocenić strategię oraz narzędzia, które pomogą MŚP „odblokować potencjał”, tj. promować równość płci w zawodach i na stanowiskach kierowniczych, i w ten sposób lepiej wykorzystywać umiejętności i talent kobiet i mężczyzn z korzyścią dla przedsiębiorstw;
- ocenić wpływ polityki międzynarodowej, UE i krajowej, a także zobowiązań prawnych na równość płci w zatrudnieniu;
- opracować konkretne plany dalszego rozpowszechniania „strategicznego znaczenia równości płci dla działalności firmy” lub wdrażania niektórych z zaproponowanych strategii na poziomie przedsiębiorstwa.

1.3 Profil i kryteria grup docelowych

Niniejsze warsztaty zostały przygotowane dla następujących grup docelowych:

I. Business “Relays”

- personel Izb Handlowych oraz organizacji wspierających MŚP (działających w strategicznych sektorach, takich jak działy ds. rozpoczęcia działalności, innowacji, szkoleń oraz rozwoju działalności).
- eksperci/konsultanci ds. selekcji oraz szkoleń zasobów ludzkich, włączając usługi prywatnych agencji pracy.
- eksperci/konsultanci ds. szkoleń z zakresu przedsiębiorczości, organizacji przedsiębiorstwa oraz kontroli kierowniczej
- managerowie instytucji publicznych związanych z rozwojem, szkoleniem oraz wsparciem w zatrudnianiu MŚP.

II. Wybrani właściciele i managerowie małych i średnich przedsiębiorstw

- przedsiębiorcy obu płci zajmujący stanowiska decyzyjne w stowarzyszeniach lub konsorcjach biznesowych.
- właściciele i/lub pracownicy MŚP odpowiedzialni za zarządzanie zasobami ludzkimi administrację kluczowych procesów organizacyjnych, takich jak jakość, wydajność oraz innowacyjność.

III. Pozostałe strony zainteresowane

- przedstawiciele instytucji lub sieci działających na rzecz równouprawnienia, bezpośrednio zaangażowanych w promowanie równości płci w sektorze prywatnym.
- przedstawiciele organizacji szkoleniowych związków zawodowych, agencji pracy, szkoleń zawodowych, badań oraz szkolnictwa wyższego.

Uczestnicy:

- ze względu na ich zasięg instytucjonalny i odpowiedzialność zawodową będą mieli sprawdzoną zdolność skutecznego dotarcia do i wpłynięcia na kulturę organizacyjną MŚP poprzez szkolenie, konsultacje, dialog z przedsiębiorcami, managerami i pracownikami.
- będą mieli kontakty operacyjne i zapoznają się z wyzwaniami oraz szansami, jakie stoją przed MŚP w ich kraju w wybranych sektorach.

1.4 Dostępność

Dołożone zostaną wszelkie starania, aby zapewnić, aby w szkoleniu uczestniczyli zarówno mężczyźni, jak i kobiety. Przewidzieć należy również środki promowania dostępności dla osób o różnych umiejętnościach.

1.5 Podejście metodologiczne

Proponowane podejście metodologiczne jest elastyczne, interaktywne i skoncentrowane na uczestniku warsztatów. Opiera się ono na zaangażowaniu uczestników w proces zmiany zachowania, uczenia się w grupie oraz aktywnego nabierania praktycznych umiejętności.

Różnorodność interaktywnych metod nauczania, takich jak prezentacje z udziałem uczestników, ćwiczenia, a także studia autentycznych przypadków można wykorzystać do przedstawienia własnych doświadczeń uczestników oraz dostosować ich treść do pracy i potrzeb uczestników.

Każda z pięciu jednostek odpowiada konkretnemu celowi, dlatego też jednostki można łączyć na wiele sposobów, zgodnie z potrzebami i czasem, jakim dysponuje grupa docelowa.

1.6 Spis treści

Jednostka nr 1 – Strategiczne znaczenie równości płci dla działalności firmy

Niniejsza jednostka przedstawia badania oparte na dowodach naukowych, jak również autentyczne doświadczenia, które pokazują, iż równość płci, zróżnicowanie zawodowe oraz równowaga płci w procesie podejmowania decyzji w MŚP mogą przynieść MŚP prawdziwe korzyści. Przedstawione informacje obejmują:

- korzyści płynące z równości płci.
- negatywny wpływ stereotypów związanych z płcią.
- dowody potwierdzające związek pomiędzy większą rentownością a kobietami na kierowniczych stanowiskach.
- historie opowiadające o sukcesie firm promujących dostęp kobiet i mężczyzn do nietradycyjnych zawodów.
- ocena kosztów i korzyści.

Jednostka nr 2- czy praca ma płęć?

W tej jednostce uczestnicy zostaną zaproszeni do przeanalizowania stereotypów jako pierwotnej przyczyny nierównego traktowania płci i nieskuteczności na rynku pracy, w przedsiębiorstwach oraz w życiu prywatnym:

- Czym jest dyskryminacja ze względu na płęć na rynku pracy i jakie specyficzne problemy występują w danym kraju?
- Jaki jest podział pracy ze względu na płęć? Jakie są ukryte stereotypy związane z płęcią?
- Jaki ma to wpływ na wydajność firmy?

Jednostka nr 3 – Zasady gry

Bazując na strategicznym znaczeniu równości płci dla działalności firmy, niniejsza jednostka wywołuje dyskusję dotyczącą promowania równości w szerszym kontekście polityki społecznej i gospodarczej. Informacje te obejmują:

- kluczowe dane dotyczące równości płci w UE oraz omawianym kraju.
- zobowiązania, polityki oraz wspieranie równości płci ze strony UE oraz partnerów społecznych.
- międzynarodowe zobowiązania w zakresie równości płci w pracy (MOP, ONZ).
- polityka krajowa, ustawodawstwo krajowe oraz wsparcie równości płci w pracy przez państwo.

Jednostka nr 4 - Włączenie równości płci we własny model biznesowy

Niniejsza jednostka zaprasza uczestników do przeanalizowania zakresu, w jakim stereotypy związane z płęcią wpływają na działalność MŚP. Uczestnicy otrzymują szereg narzędzi pomocnych w przeprowadzeniu skutecznej analizy ich własnej sytuacji i opracowaniu opcji spełniających ich własne potrzeby biznesowe. Uczestników zachęca się do przetestowania narzędzi oceny i zarządzania celem przygotowania metod, które

mogą oni sami zastosować, aby „dać szansę talentowi”. Praktyczne rozwiązania, przykłady i studia przypadków pomagają uczestnikom na pełne zapoznanie się z proponowanymi metodami.

Jednostka nr 5 – Równość płci. Włącz ją do własnego planu pracy

Niniejsza jednostka bazuje na koncepcjach i wynikach pozostałych jednostek. Uczestnicy poznają kroki skuteczne przy wspieraniu równości płci i uczą się, jak rozpoznać działanie, które jest odpowiednie dla ich modelu biznesowego. W zależności od profilu grupy docelowej, będą oni przygotowywać plany ukierunkowane na:

- dalsze rozpowszechnianie podejścia: „przełam stereotypy związane z płcią, daj szansę talentowi” i narzędzi z tym związanych lub:
- podjęcie konkretnych kroków na poziomie przedsiębiorstwa (można zaplanować wizyty kontrolne ekspertów).

1.7 Ocena i monitoring

Warsztaty kończą się sesją podsumowującą z udziałem uczestników, podczas której oceniają oni jakość, uczestnicy zostają również poproszeni o wypełnienie znormalizowanego kwestionariusza oceny, który zawiera pytania odnośnie sposobu, w jaki zamierzają oni wykorzystać zdobytą wiedzę w praktyce. Wyniki są gromadzone i przetwarzane dla porównania z podobnymi warsztatami w innych krajach oraz monitorowania rozpowszechniania tej inicjatywy.

Rozdział 2. Realizacja warsztatów

2.1 Metodologia

Każdy z rozdziałów omówionych w części pierwszej może zostać swobodnie wykorzystany jako „jednostka szkoleniowa” podczas warsztatów. Proponowany program obejmuje wszystkie jednostki szkoleniowe i może trwać od jednego do trzech dni.

Jednakże szkolenie powinno zostać zorganizowane w taki sposób, aby jego harmonogram odpowiadał danej grupie docelowej. Dlatego też dla każdej jednostki materiałów szkoleniowych podany zostały jedynie czas minimalny i maksymalny.

Każda jednostka szkoleniowa ma konkretny cel. Poniższe tabele przedstawiają sposób zorganizowania każdej jednostki szkoleniowej. Przykład: sugerowana struktura jest elastyczna, jako że wszystkie warsztaty muszą zostać opracowane w taki sposób, aby spełniały wymagania docelowych odbiorców, maksymalizowały naukę i zapewniały największe możliwe rozpowszechnienie.

Więcej informacji można znaleźć pod adresem: <http://www.businessandgender.eu>.

2.2 Realizacja jednostek szkoleniowych: struktura i zawartość

Jednostka szkoleniowa 1	Ma na celu uświadomienie uczestnikom korzyści z równości płci dla MŚP
Zasoby	Zestaw narzędzi - Rozdział 1. Zestaw narzędzi - Realizacja jednostki 1.
Struktura sesji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wprowadzenie: 2. Prezentacja obejmująca: <ul style="list-style-type: none"> • Korzyści z równości płci dla przedsiębiorstw • Negatywny wpływ stereotypów związanych z płcią • Przykłady potwierdzające zależność pomiędzy wyższą rentownością a kobietami na kierowniczych stanowiskach oraz historie opowiadające o sukcesie firm promujących dostęp kobiet i mężczyzn do nietradycyjnych zawodów • Ocena kosztów i korzyści 3. Ćwiczenie: Jakie są problemy 4. Studium przypadku: Prezentacja i dyskusja
Sugerowany czas trwania	Czas minimalny 90' – prezentacja i dyskusja Czas maksymalny 180' – włącznie ze wszystkimi ćwiczeniami

Jednostka szkoleniowa 2	Ma pomóc uczestnikom przeanalizować wpływ stereotypów związanych z płcią na działalność MŚP
Zasoby	Zestaw narzędzi - Rozdział 2. Zestaw narzędzi - Realizacja jednostki 2
Struktura sesji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wprowadzenie 2. Prezentacja obejmująca: <ul style="list-style-type: none"> • Czym jest segregacja płciowa • Jak segregacja płciowa na rynku pracy wpływa na nasz kraj • Podział pracy ze względu na płeć • Jakie są ukryte stereotypy dotyczące płci? • Wpływ na wydajność firmy 3. Ćwiczenie: Jakie są problemy 4. Studium przypadku: Prezentacja i dyskusja
Sugerowany czas trwania	Czas minimalny 90 ' – prezentacja i dyskusja Czas maksymalny 180' - włącznie ze wszystkimi ćwiczeniami

Jednostka szkoleniowa 3	Dostarczy uczestnikom informacji na temat promowania równości w szerszym kontekście polityki społecznej i gospodarczej
Zasoby	Zestaw narzędzi - Rozdział 3 Zestaw narzędzi - Realizacja jednostki 3
Struktura sesji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wprowadzenie: 2. Prezentacja obejmująca: <ul style="list-style-type: none"> • Kluczowe dane dotyczące równości płci w UE i omawianym kraju. • zobowiązania, polityki oraz wsparcie równości płci ze strony UE oraz partnerów społecznych. • międzynarodowe zobowiązania w zakresie równości płci w pracy (MOP, ONZ Global Compact). • polityka krajowa, ustawodawstwo krajowe oraz wsparcie równości płci w pracy. 3. Ćwiczenie: Jakie są problemy 4. Studium przypadku: Prezentacja i dyskusja
Sugerowany czas trwania	Minimum 60 ' – prezentacja i dyskusja Nie więcej niż 180' - włącznie ze wszystkimi ćwiczeniami

INFORMATOR DLA SZKOLENIOWCÓW I DORADCÓW

Jednostka szkoleniowa 4	<p>Uczestnicy otrzymują szereg narzędzi pomocnych w przeprowadzeniu skutecznej analizy ich własnej sytuacji i opracowania opcji spełniających ich własne potrzeby biznesowe.</p> <p>Uczestnicy poznają kroki skuteczne przy wspieraniu równości płci oraz uczą się, jak rozpoznać działanie, które jest odpowiednie dla ich modelu biznesowego.</p>
Zasoby	<p>Zestaw narzędzi - Rozdział 4.</p> <p>Zestaw narzędzi – Realizacja jednostki 4</p>
Struktura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wprowadzenie 2. Prezentacja obejmująca <ul style="list-style-type: none"> • Konkretno działania, które można podjąć w celu wspierania równości płci w procesie decyzyjnym i zawodach, zilustrowanie praktycznymi przykładami 3. Ćwiczenie: Jakie są Twoje problemy 4. Ćwiczenie: Jaki jest Twój styl marketingowy
Sugerowany czas trwania	<p>Czas minimalny 60 ‘ – prezentacja i dyskusja</p> <p>Czas maksymalny 180’ - włącznie ze wszystkimi ćwiczeniami</p>
Jednostka szkoleniowa 5	<p>Konsolidacja wiedzy zdobytej w poprzednich jednostkach (może podsumowywać dowolną jednostkę) polegająca na poproszeniu uczestników o podjęcie konkretnego działania w związku ze zdobytą wiedzą</p>
Zasoby	<p>Zestaw narzędzi – Realizacja jednostki 5 Planowanie działań</p>
Struktura	<p>Wprowadzenie</p> <p>Ćwiczenie: Planowanie działań</p>
Sugerowany czas trwania	<p>Czas minimalny 90’</p> <p>Czas maksymalny 180’ w zależności od liczby uczestników</p>

Realizacja pierwszej jednostki: Strategiczne znaczenie równości płci dla działalności firmy

1.1 Wprowadzenie

Celem jest zaprezentowanie przykładów oraz autentycznych doświadczeń, które dowodzą, iż równość płci, zróżnicowanie zawodowe i równowaga płci w procesie podejmowania decyzji w MŚP może zaowocować przewagą konkurencyjną, lepszym personelem i większym gronem klientów. Jednostka ta powinna pomóc uczestnikom lepiej zrozumieć:

- korzyści, jakie przyniesie MŚP równość płci.
- negatywny wpływ stereotypów związanych z płcią.

1.2 Cel szkolenia

Niniejsza jednostka uświadomi uczestnikom korzyści płynące z równości płci dla MŚP. W trakcie jej realizacji uczestnicy omówią, w jaki sposób równość płci, zróżnicowanie zawodowe i równowaga płci w procesie podejmowania decyzji w MŚP może przynieść skuteczne rozwiązania w zakresie znalezienia i zatrzymania lepiej wykwalifikowanego personelu i większej liczby klientów, a w ten sposób dodać wartości przedsiębiorstwu.

1.3 Zawartość

Prezentacja

W niniejszej jednostce prezentacja powinna być krótka i na temat, skupiając się w szczególności na korzyściach biznesowych, jakie może osiągnąć MŚP. Przykład z rozdziału 3 zestawu narzędzi należy wzbogacić krajowymi przykładami, a także studiami przypadków w podobnych krajach, które to wykazują korzyści. Prezentacja powinna zawierać:

- Przykład wykazujący związek pomiędzy wyższą rentownością a kobietami zajmującymi kierownicze stanowiska (patrz część pierwsza – rozdział 1).
- Przykład potwierdzający wartość, jaką mają inicjatywy związane z równością płci dla MŚP.
- Historie opowiadające o sukcesie firm promujących dostęp kobiet i mężczyzn do nietradycyjnych zawodów.
- Dowody ze świata biznesu.



Przywoływane lub cytowane przykłady powinny być adekwatne dla MŚP i mieć zastosowanie w kontekście krajowym. Nieocenionym wkładem w sesję będzie przywołanie przykładów ze świata biznesu.

Zadanie 1.1. Problemy

Zastanów się, czy model biznesowy umożliwi Ci maksymalne wykorzystanie dostępnego kapitału ludzkiego. Uczestnicy pracują w małych grupach i, wykorzystując następującą tabelę, opracowują listę możliwości, które byłyby realne dla ich firm.

Istnieją czynniki, którymi należy się zająć w każdym przedsiębiorstwie przy wprowadzaniu zmian, a są to:

- **wewnętrzne** czynniki, np. konkurencja, postawy pracodawców, postawy pracowników, struktury przedsiębiorstw, procesy pracy, polityki zatrudnienia, czynniki kosztów, brak motywacji pracowników, postrzeganie pracy, na który wpływ ma podział ról ze względu na płeć, itd.; a także:
- **zewnętrzne** czynniki, np. niedostateczna liczba kandydatów w nietradycyjnych obszarach, co dotyczy zarówno osób poszukujących pracy, jak i absolwentów szkół, polityki w „przyjaznym środowisku” wpływające na rynek pracy, polityki edukacyjne, polityki społeczne, transport i gospodarka mieszkaniowa, postrzeganie pracy przez pryzmat płci, itd.

Przy użyciu poniższej tabeli, określ czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, które mogłyby zachęcić pracodawców do promowania równości płci a) na stanowiskach i b) w procesie podejmowania decyzji.

Równość płci w zawodach w MŚP	
Równość płci w procesach decyzyjnych w MŚP	
CZYNNIKI WEWNĘTRZNE	
Pozytywne	Negatywne
CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE	
Pozytywne	Negatywne

Kiedy grupy skończą i podzielą się swoimi wnioskami, rozdaj kartę rozwiązań przygotowaną na podstawie poniższego przykładu i poproś uczestników o podkreślenie dodatkowych czynników, które omówili.

Zadanie 1.1. Przykładowa karta rozwiązań

Czynniki wewnętrzne

Pozytywny wpływ:

Po stronie pracodawców

- świadomość, że „umiejętności nie mają płci”
- kultura organizacyjna dostrzegająca i doceniająca talent wykraczając ponad tradycyjne role
- informacje na temat uregulowań prawnych, kosztów, korzyści oraz zachęt publicznych związanych z zatrudnianiem kobiet
- informacje na temat tego, jakie praktyczne środki umożliwiają pogodzenie pracy/życia prywatnego/życia rodzinnego
- informacje na temat tego, w jaki sposób polepszone warunki pracy mogą poprawić wydajność,
- chęć poprawienia wizerunku publicznego i zdolność sprostania potrzebom i oczekiwaniom większej bazy klientów
- istnienie polityk odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw i/lub systemów jakości.

Po stronie pracowników

- odwaga przezwyciężenia stereotypów i wybrania nietradycyjnej kariery
- zdecydowanie się na zmianę organizacji pracy lub stosunków ze współpracownikami
- w rodzinach, świadomość potrzeby lepszego podziału obowiązków rodzinnych
- świadomość praw dotyczących równości płci i sposobu, w jaki można z nich korzystać
- chęć włączenia tej kwestii do układów zbiorowych

Negatywny wpływ

Po stronie pracodawców

- przyjęte z góry przez pracodawców poglądy dotyczące możliwości i aspiracji kobiet i mężczyzn
- kultura organizacyjna
- realne lub dostrzegane koszty związane z zatrudnianiem kobiet i fluktuacją
- godziny pracy, mobilność, itd.
- postanowienia dotyczące uczenia się w miejscu pracy oraz przez całe życie nieadekwatne do potrzeb pracowników z obowiązkami rodzinnymi
- nieobiektywna klasyfikacja stanowisk
- nieobiektywna ocena stanowisk i wyników

Po stronie pracowników:

- stereotypowy wybór zawodów
- wzorce uspołeczniania kobiet i mężczyzn

- potrzeba pogodzenia pracy z życiem rodzinnym
- brak wiary we własne umiejętności/potencjał
- brak motywacji i świadomości w zakresie równości płci
- kultura organizacyjna

Czynniki zewnętrzne

Pozytywny wpływ:

- brak umiejętności i wysoki poziom wykształcenia kobiet
- polityczna chęć wprowadzenia w życie prawa równości płci wraz z inicjatywami, zachętami i programami
- dostępność opieki nad dziećmi i polityk publicznych kierowanych do mężczyzn jako ojców oraz kobiet jako matek
- dostępność odpowiednich struktur opieki nad dziećmi, transportu publicznego, mieszkań
- istnienie inicjatyw publicznych lub programów zachęt i ich ograniczony zasięg, na przykład skupienie się wyłącznie na kobietach, a nie kobietach i mężczyznach
- kampanie medialne i edukacyjne mające na celu przezwyciężenie stereotypów związanych z płcią
- tendencje demograficzne

Negatywny wpływ

Stereotypy związane z płcią w dominującej kulturze

- Media, edukacja i systemy szkoleniowe umacniające tradycyjne role
- rozwój kulturalny i historyczny (pogorszenie koniunktury gospodarczej, okres przejściowy)
- brak odpowiednich postanowień dotyczących opieki nad dziećmi
- brak zachęt związanych z realizacją działań na rzecz równości płci w pracy
- wysokie koszty socjalne wykwalifikowanych pracowników

Zadanie 1.2. Studium przypadku

Przygotuj informacje na temat pomyślnie zrealizowanych inicjatyw na rzecz równości płci lub praktyczne przypadki na poziomie przedsiębiorstw, z danego kraju, a także z innych krajów. Mogą one okazać się bardzo cenne przy przedstawianiu działalności i wyników MŚP.

Poproś pracowników o przeanalizowanie przedstawionych informacji i ocenienia, czy w przypadku ich pracy możliwe było by podjęcie podobnych akcji.

Realizacja drugiej jednostki: Czy praca ma płęć?

2.1 Wprowadzenie

W niniejszej jednostce uczestnicy zostaną zaproszeni do przeanalizowania stereotypów jako pierwotnej przyczyny nierównego traktowania płci i nieskuteczności na rynku pracy, w przedsiębiorstwach oraz w życiu prywatnym:

Czym jest dyskryminacja ze względu na płęć na rynku pracy, i jakie specyficzne problemy występują w danym kraju?

- Jaki jest podział pracy ze względu na płęć?
- Jakie są ukryte stereotypy dotyczące płci?
- Jaki ma to wpływ na wydajność firmy?

2.2. Cel szkolenia

W ramach niniejszej jednostki uczestnicy przeanalizują typy dyskryminacji ze względu na płęć w kraju. Przeanalizują oni stereotypy jako pierwotną przyczynę nierównego traktowania płci i nieskuteczności na rynku pracy, w przedsiębiorstwach oraz w życiu prywatnym.

2.3 Zawartość

Prezentacja

Niniejsza prezentacja powinna skupiać się na typach dyskryminacji ze względu na płęć na krajowym rynku pracy. Przedstawi ona stereotypy jako pierwotną przyczynę nierównego traktowania płci i nieskuteczności na rynku pracy, w przedsiębiorstwach oraz w życiu prywatnym. Rozdział 2 zestawu narzędzi zawiera kluczowe informacje na temat:

- definiowania stereotypów i dyskryminacji;
- podziału pracy ze względu na płęć, tj. dyskryminacji ze względu na płęć;
- ukrytych stereotypów związanych z płcią;
- wyników poprzednich badań dotyczących stereotypów (projekt STERE/O);
- kluczowych danych dotyczących segregacji poziomej i pionowej w kraju (rynek pracy i edukacja).

Prezentacja powinna objąć definicje segregacji pionowej i poziomej, wykorzystując dane krajowe oraz UE dotyczące: aktywności zawodowej, bezrobocia, pracy w niepełnym wymiarze godzin oraz płci; dziewczyn i chłopców na wyższych uczelniach; kobiet i mężczyzn w sektorach gospodarczych; kobiet i mężczyzn w zawodach. Prezentacja powinna również zawierać informacje pozwalające uczestnikom lepiej zrozumieć skutek błędnego koła stereotypów (ramy STERE/O) oraz „metastereotypów”, a także ich związek z dyskryminacją. Prezentacja mogłaby również podkreślać stereotypy dominujące w kulturze lub społeczeństwie Twojego kraju/regionu.



Wskazówka dla szkoleniowca

Ważne będzie, abyś dostosował informacje do poziomu danego kraju, tj. odnosił się do uwarunkowań społecznych, kulturowych i ekonomicznych Twojego kraju.

Dane powinny podkreślać wyzwania, którym muszą sprostać mężczyźni i kobiety. W jurysdykcjach o ustawodawstwie odnoszącym się do równości wynikającej z różnych przesłanek szczególnie ważne będzie, podkreślenie korzyści jakie można osiągnąć zwracając uwagę na płeć, uwzględniając kwestię płci i poruszając zagadnienia związane ze stereotypami wynikającymi z płci itp... Dzięki temu uzyskasz odpowiedzi obejmujące inne przesłanki równości i zapewniające zgodność z prawem.

Zadanie nr 2.1. Problemy

Celem niniejszego ćwiczenia jest uświadomienie uczestnikom nierównego traktowania płci na rynku pracy. Poproś uczestników, aby szybko uzupełnili quiz, bez zbyt długiego zastanawiania się, a następnie omówili swoje odpowiedzi w grupach.

	% kobiet i mężczyzn w całej populacji
	% kobiet i mężczyzn w populacji czynnej zawodowo
	% dziewcząt i chłopców uczących się na uczelniach wyższych
	% chłopców i dziewcząt na uczelniach technicznych
	% kobiet i mężczyzn wśród kierowców autobusów, spawaczy, fryzjerów, osób sprzątających, pielęgniarzy, nauczycieli szkolnictwa podstawowego...
	% mężczyzn i kobiet na stanowiskach kierowniczych w MŚP
	% kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych
	% dzieci uczęszczających do przedszkoli
	Odsetek mężczyzn biorących urlop tacierzyński
	% pracowników obu płci z dostępem do uczenia się przez całe życie
	Ilu informatyków będzie potrzebne w roku 2010?

Zbierz informacje zwrotne od każdej grupy i zachęć do dyskusji na temat potrzeby posiadania dokładnych informacji w celu przezwyciężenia stereotypów.



Wskazówka dla szkoleniowca

Zadanie to można wykorzystać na początku sesji lub po prezentacji, upewnij się jednak, iż prezentacja zawiera odpowiedzi na zadane pytania oraz zachęcaj uczestników do prób odgadywania własnych odpowiedzi. Celem zadania jest wywołanie dyskusji, a nie sprawdzenie wiedzy uczestników.

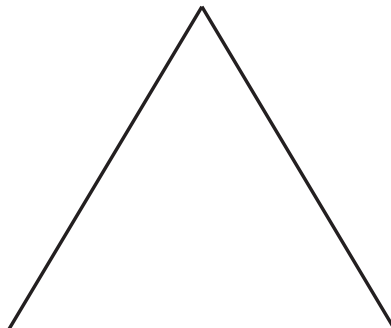
Zadanie 2.2. Zrozumienie tworzenia stereotypów

Celem niniejszego ćwiczenia jest wsparcie uczestników w zbadaniu czynników, które sprzyjają tworzeniu stereotypów i wykorzystanie podstaw umożliwiających analizę ukierunkowaną na lepsze zrozumienie ich oddziaływania w miejscu pracy.

Krok 1: Pracując w małych grupach, uczestnicy uzupełniają następującą tabelę.

Wymień typowo "męskie" i "kobiece" zawody	Dlaczego tak jest?	Czy zmieniło się to na przestrzeni ostatnich kilku lat?	Co zmieniłoby tę sytuację?
'Kobiece' zawody			
'Męskie' zawody			
Wymień typowo "męskie" i "kobiece" zawody w Twoim sektorze/ przedsiębiorstwie	Dlaczego tak jest?	Czy zmieniło się to na przestrzeni ostatnich kilku lat?	Co zmieniłoby tę sytuację?
'Kobiece' zawody			
'Męskie' zawody			

Krok 2 – Uczestnicy rysują **schemat organizacyjny swojego przedsiębiorstwa** (lub przedsiębiorstwa, które znają), zaznaczając ile kobiet (K) i ilu mężczyzn (M) znajduje się na każdym poziomie. Im wyższe stanowisko decyzyjne, tym wyższa piramida. Im bardziej strategiczne znaczenie dla firmy danego stanowiska, tym bliżej środka.



Krok 3. Uczestnicy omawiają w grupach wyniki swoich schematów organizacyjnych i wybierają dwie posady, jedną zajmowaną przez mężczyznę i jedną zajmowaną przez kobietę, na podobnych stanowiskach i o podobnym znaczeniu strategicznym. Uzupełniają poniższą tabelę i omawiają ją.

Oceń znaczenie poniższych pojęć w odniesieniu dla każdej pracy 1=ważne 2=znaczące 3=nieważne	Stanowisk o zajmowane przez kobietę	Stanowisk o zajmowane przez mężczyznę	Czy występują różnice tak / nie	Czy można to zmienić	Jeżeli tak, jakie powinny być zmiany
Wykształcenie					
Doświadczenie					
Zdolności techniczne					
Dyspozycyjność					
Siła fizyczna					
Mobilność					
Zobowiązania rodzinne					
Zdolności przywódcze					
Autorytet					
Akceptacja u współpracowników					
Wizja długoterminowa					
Dbłość o szczegóły					

Zbierz informacje zwrotne od każdej grupy na temat zmian, które można wprowadzić oraz sposoby, w jaki można tego dokonać.

Zadanie 2.3. Umiejętności nie mają płci

Niniejsze zadanie pomoże uczestnikom ocenić wpływ stereotypów na sposób przypisywania wartości zawodom i ich klasyfikacji.

Podziel uczestników na małe grupy i poproś ich o wybranie 1 lub 2 typowo męskich i 1 lub 2 typowo kobiecych zawodów, a następnie o przeanalizowanie różnych czynników, jakie mogą się łączyć z zakresem ich obowiązków. Kiedy już skończą, poproś ich o porównanie swoich wyników z innymi. Jeżeli będzie to konieczne, zwróć uwagę na sposób, w jaki stereotypy wpływają na ocenę tych różnych czynników w przypadku zawodów kobiecych lub męskich (np. odpowiedzialność za sprzęt w przypadku technika może być wyżej ceniona niż odpowiedzialność za ludzi w przypadku pielęgniarki).

Wymień typowo "męskie" i "kobiece" zawody?	Umiejętności: wykształcenie, przeszkolenie, doświadczenie, umiejętności fizyczne lub umysłowe	Wysiłek (fizyczny lub umysłowy)	Odpowiedzialność (za zasoby ludzkie, techniczne lub finansowe)	Warunki pracy (zagrożenia/stres)
'Kobiece' zawody				
'Męskie' zawody				

Realizacja trzeciej jednostki: Zasady gry

3.1 Wprowadzenie

Bazując na strategicznym znaczeniu równości płci dla działalności firmy, uczestników należy wprowadzić do dyskusji dotyczącej promowania równości w szerszym kontekście polityki społecznej i gospodarczej. Informacje obejmą:

- kluczowe dane dotyczące równości płci w UE oraz omawianym kraju.
- zobowiązania, polityki oraz wsparcie równości płci ze strony UE oraz partnerów społecznych.
- ustawodawstwo UE w zakresie równości kobiet i mężczyzn.
- międzynarodowe zobowiązania w zakresie równości płci w pracy (MOP, ONZ).
- polityka krajowa, ustawodawstwo krajowe oraz wsparcie równości płci w pracy przez państwo.

3.2 Cel szkolenia

W niniejszej jednostce oceniać będą informacje dotyczące istniejących polityk UE i krajowych, ustawodawstwa w zakresie równości oraz wsparcia na rzecz promowania równości w przedsiębiorstwach.

3.3 Zawartość

Prezentacja

Prezentacja może zostać zrealizowana przez kilka osób, w zależności od słuchaczy. Wybierz jedną, do której słuchacze mogą się najlepiej odnieść, np.

- właściciel-manager MŚP, przedstawiciel MŚP może podzielić się swoimi refleksjami na temat korzyści, jakie firma faktycznie czerpie z równości płci;
- stanowisko UE może zaprezentować prowadzący/a lub osoba odpowiedzialna za stosunki z UE w Izbie lub przedstawiciel KE (jeżeli istnieje taka możliwość);
- stanowisko państwa może zaprezentować przedstawiciel krajowej instytucji/agencji/przedstawicielstwa bezpośrednio zajmującego się promowaniem równości płci i przedsiębiorstwami, w miejscach pracy, na rynku pracy, itd.

Aby prezentacja była jeszcze bardziej interaktywna, prowadzący może „przeprowadzić wywiad” z prezydentem na konkretny temat. Przygotuj wcześniej pytania tematyczne dla każdego prezentera i zachęć ich do przygotowania pytań do przedyskutowania wraz z uczestnikami.



Studium przypadku 3.1.

Zaprezentuj MŚP, które z powodzeniem skorzystało ze wsparcia oraz zachęt na rzecz promowania równości. Wykorzystaj studium przypadku do wprowadzenia następującego ćwiczenia.

Zadanie 3.2. Działanie

W niniejszym ćwiczeniu uczestnicy zostaną poproszeni o ocenienie możliwości zastosowania podanych koncepcji i przykładów w ich własnym kontekście, oraz o sformułowanie możliwych ścieżek działania.

Podziel uczestników na grupy czteroosobowe i poproś ich o udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakiego wsparcia będę szukał/a, aby móc przeanalizować przeszkody stojące na drodze do równości płci w mojej organizacji/przedsiębiorstwie?
- Jakiego wsparcia będę szukał/a, aby móc promować równość płci w mojej organizacji/przedsiębiorstwie?

Zbierz informacje zwrotne od każdej grupy i napisz na tablicy słowa kluczowe, jedno **dotyczące wsparcia na rzecz analizy** i jedno **dotyczące wsparcia na rzecz działania**.



Wskazówka dla szkoleniowca

- Grupa, którą będziesz szkolił może mieć bogate doświadczenie i wiedzę na temat dostępnych rodzajów wsparcia lub zachęt a także własne doświadczenia związane z korzystaniem ze wsparcia dla przedsiębiorstw na poziomie krajowym lub lokalnym. Zachęcając uczestników do skoncentrowania się na rodzajach wsparcia ułatwiającego podejmowanie działań w zakresie równości płci sprawisz, że sesja będzie bardziej wartościowa.

Realizacja czwartej jednostki: Włączenie równości płci we własny model biznesowy

4.1 Wprowadzenie

Niniejsza jednostka zaprasza uczestników do przeanalizowania zakresu, w jakim stereotypy związane z płcią wpływają na działalność MŚP. Uczestnicy otrzymują szereg narzędzi pomocnych w przeprowadzeniu skutecznej analizy ich własnej sytuacji i opracowania opcji spełniających ich własne potrzeby biznesowe. Uczestników zachęca się do przetestowania narzędzi oceny i zarządzania celem przygotowania metod, które mogą oni sami zastosować, aby „dać szansę talentowi”. Praktyczne rozwiązania, przykłady i studia przypadków pomagają uczestnikom w pełni zapoznać się z proponowanymi metodami.

4.2. Cel szkolenia

Podczas tej sesji uczestnicy identyfikują luki i analizują możliwe strategie i narzędzia, które mogą pomóc MŚP „uwolnić potencjał”, promować równość płci w zawodach, a także w procesie podejmowania decyzji, i w ten sposób zrobić lepszy użytek z umiejętności i talentu kobiet i mężczyzn, z korzyścią dla własnych przedsiębiorstw.

4.3 Zawartość

Prezentacja

Niniejsza prezentacja powinna zawierać praktyczne przykłady, tzn. oferować ogólny zarys uzupełniony przykładami różnych narzędzi i inicjatyw, które można wykorzystać do celów promocji równości płci w procesie podejmowania decyzji oraz w zawodach.

Narzędzia mają pomóc uczestnikom dostrzec, iż przełamanie stereotypów związanych z płcią pomoże przedsiębiorstwom udoskonalić ich procesy planowania ukierunkowane na lepsze rezultaty zarządzania zasobami ludzkimi, organizacji pracy, przygotowania produktów, reakcji klientów, itd. Wprowadzenie równości płci oznacza udoskonalenie praktyk biznesowych, uczynienie ich bardziej adekwatnymi, racjonalnymi i skutecznymi.



Wskazówka dla szkoleniowca

Prezentacja będzie miała charakter interaktywny i uczestnicy zostaną poproszeni o określenie czy praktyki organizacji uwarunkowane są stereotypami. Można zadać następujące pytania:

Czy kierują się szczególną polityką w zakresie zasobów ludzkich? Czy jest to polityka formalna czy nieformalna? Na jakiej zasadzie odbywa się rekrutacja? Czy firma dysponuje regularnie uaktualnianymi opisami stanowisk? Czy rekrutacja odbywa się w sposób formalny czy nieformalny? Kto wybiera i na podstawie jakich kryteriów? Czy procedury/komisje selekcyjne mają tendencję do samoczynnego napędzania istniejącej struktury sił? Czy firma ryzykuje utratę poszczególnych zasobów wysoce utalentowanych pracowników? Jakie są polityki w zakresie warunków pracy? Godzin pracy? Czy w firmie jest wysoki wskaźnik fluktuacji? Dlaczego?

Ważne jest przedstawienie środków/inicjatyw na poziomie krajowym i międzynarodowym, które mogą zachęcić pracodawców do podejmowania działań związanych z równością płci. Dlatego też, w przypadku każdego pytania, które chcesz zadać upewnij się, że umiesz podać przykład jak można zająć się danym problemem.

Zadanie 4.1. Problemy

Zadanie pomaga uczestnikom dostrzec wartość dodaną oraz przewagę konkurencyjną, jakie oferuje promowanie skutecznych polityk oraz procedur równości płci.

Czy mogę coś zyskać na równości płci?

Wybierz trzy stwierdzenia, które najlepiej opisują Twoją obecną sytuację.

1. Talent ma istotne znaczenie dla zbudowania naszej przewagi konkurencyjnej.
2. Mamy problemy ze znalezieniem wykwalifikowanych pracowników.
3. Brakuje wykształconych pracowników, którzy mogliby sprostać naszym potrzebom.
4. Musimy lepiej wykorzystać potencjał naszych pracowników.
5. Wydaje się, iż łatwiej jest zapełnić tzw. „kobiece” stanowiska, niż „męskie”.
6. Współpraca kobiet z mężczyznami jest trudna.
7. Zauważyliśmy, iż mężczyźni i kobiety zajmujący nietradycyjne stanowiska mogą spotkać się z trudnymi sytuacjami w pracy.
8. Wdrożyliśmy system szacujący koszty związane z urlopem macierzyńskim.
9. Wdrożyliśmy system szacujący koszty związane z urlopem wychowawczym.
10. Wdrożyliśmy system szacujący koszty związane ze stałą nieobecnością.
11. Mężczyźni zatrudnieni w naszej firmie nie biorą urlopu wychowawczego.
12. Kobiety w naszej firmie nie wracają po urlopie macierzyńskim.
13. Trudno jest postępować zgodnie z ustawodawstwem dotyczącym równości.
14. Nie skorzystaliśmy z zachęt oferowanych przedsiębiorstwom na zatrudnienie i zatrzymanie kobiet, ani na zapewnienie środków na rzecz równości płci.
15. Nie przeprowadziliśmy badań sprawdzających, czy klienci i klientki w inny sposób wpływają na naszą sprzedaż.

Omówcie wyniki w grupach i zdecydujcie, nad którym obszarem każdy uczestnik musi się skupić.

Zadanie 4.2. Działania

Zadanie to pomaga ocenić, gdzie można podjąć konkretne działania ukierunkowane na zwiększenie wydajności przedsiębiorstwa celem pełnego wykorzystania jego kapitału ludzkiego, a także, w jaki sposób poświęcenie uwagi równości płci może przyczynić się do tego procesu. W zadaniu tym pomoc prowadzącego ma krytyczne znaczenie dla realnej oceny obszarów, w których organizacje pracowników mogłyby poprawić swoje „wyniki”, a także wkładu konkretnych działań na rzecz równości płci w osiągnięciu tego celu.

Poproś uczestników o przejrzanie następującej listy w każdym z następujących pól. Oceń od 1 do 3, przy czym 1 oznacza niezbędny, 2 – ważny, a 3 – interesujący. Poproś uczestników o ocenę, czy muszą podjąć działanie i w jaki sposób.

Nasz proces rekrutacyjny zapewnia zróżnicowany wybór wartościowych kandydatów, zarówno kobiet i mężczyzn	
Rozpatrujemy najszerszą pulę kandydatów na wszystkie stanowiska	
Mamy wielu kandydatów wyrażających chęć pracy na pełny lub niepełny etat	
Nasza rozmowa kwalifikacyjna i proces selekcji spełniają wytyczne ustaw o dyskryminacji ze względu na płeć	
Nasze procesy rekrutacyjne są przejrzyste, łatwo powielane i dostępne dla zróżnicowanej grupy kandydatów	
Nasze procesy rekrutacyjne są skuteczne w wyszukiwaniu najlepszego kandydata na stanowisko	
Członkowie naszej komisji rekrutacyjnej znają sprawiedliwe polityki i procedury rekrutacji i selekcji obowiązujące w naszym przedsiębiorstwie	
Na nasze ogłoszenia o pracę odpowiadają zarówno kobiety jak i mężczyźni	
Na stanowiska w nietradycyjnych obszarach zgłaszają się zarówno kobiety jak i mężczyźni	
Profil respondentów obejmuje kobiety i mężczyzn z różnych grup np. zróżnicowanych kulturowo, starszych od reszty respondentów	
Osoby przeprowadzające rozmowy i członkowie komisji selekcyjnej są przeszkoleni w zakresie równości płci i selekcji pozbawionej dyskryminacji oraz w zakresie prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych	
Osoby pracujące na niepełny etat, z domu, mające rodzinę lub opiekujące się innymi osobami czy też kobiety w ciąży kwalifikują się do kolejnych etapów selekcji	
Nasze procesy rekrutacyjne i selekcyjne raz decyzje spełniają kryteria stawiane przez oceniające nas niezależne strony trzecie	
Stanowiska kierownicze wyższego szczebla obejmują w naszej organizacji zarówno kobiety jak i mężczyźni	
Do pracy na linii operacyjnej zatrudnia się w naszej organizacji zarówno kobiety jak i mężczyzn	
Nasze procesy rekrutacyjne zapewniają, iż kandydaci wykazują cały wachlarz swoich umiejętności i wiedzy specjalistycznej	
Na tle naszych konkurentów jesteśmy najchętniej wybieranym pracodawcą	
Nasza organizacja czynnie uczestniczy w przedstawianiu kobiet i mężczyzn zatrudnionych na nietradycyjnych stanowiskach w szkołach i na uczelniach wyższych	
Przedstawiamy grupom uczniów i studentów oraz ich rodzicom możliwości w naszej branży lub w naszym przedsiębiorstwie	
Cieszymy się reputacją pracodawcy zapewniającego swoim pracownikom równe szanse	

Zadanie 4.4. Jaki jest Twój styl marketingowy?

Zadanie to pomaga uczestnikom ocenić, w jakim stopniu ich przedsiębiorstwo jest w stanie odpowiedzieć na potrzeby i oczekiwania klientek.

Jaki jest Twój styl marketingowy?

Ta szybka analiza pomoże Ci ocenić, czy spełniasz potrzeby i oczekiwania klientek oraz klientów, będących zarówno bezpośrednim celem marketingowym, jak i osobami wpływającymi na wiele decyzji dotyczących zakupów. Poproś uczestników o wypełnienie tego krótkiego kwestionariusza, indywidualnie lub w małych grupach. Następnie poproś ich o dokonanie samooceny uwzględniając różne podejścia zaprezentowane na siatce.

W małych grupach odpowiedzcie na następujące pytania:

- Czy Wasza **baza klientów/udział w rynku** to zarówno kobiety, jak i mężczyźni?
- Jak udział ten ewoluował w ciągu (co najmniej) 5 ostatnich lat?
- Czy możecie określić, na jakie grupy kobiet i mężczyzn jesteście ukierunkowani i jakie są Wasze oczekiwania?
- Jeżeli chodzi o **sondaże przeprowadzane wśród Waszych klientów**: niezależnie od tego, czy macie wewnętrzną grupę przeprowadzającą sondaże, czy korzystacie z usług konsultantów zewnętrznych, czy zwracacie uwagę na następujące aspekty:
 - Czy sondaż uwzględnia płeć?
 - Czy uczestnictwo kobiet i mężczyzn w zogniskowanych wywiadach grupowych jest równe/nierówne?
 - Czy uczestnictwo kobiet i mężczyzn w zespołach badawczych jest równe/nierówne?
 - Kto układa pytania?
 - Czy dane są podzielone według płci?
 - Czy informacje różnią się w zależności od płci?
- Jeżeli chodzi o **proces rozwoju produktu**:
 - Czy jednostka ds. rozwoju produktu składa się zarówno z kobiet, jak i z mężczyzn? Ile?
 - Czy w procesie projektowania biorą udział zarówno kobiety, jak i mężczyźni? Ile/Ilu?
 - Czy w procesie wprowadzania innowacji biorą udział zarówno kobiety, jak i mężczyźni? Ile/Ilu?
 - Czy relacjami z klientami zajmują się zarówno kobiety, jak i mężczyźni? Ile/Ilu?
 - Czy kierowaniem tymi działami/jednostkami zajmują się zarówno kobiety, jak i mężczyźni?

INFORMATOR DLA SZKOLENIOWCÓW I DORADCÓW

Po dokonaniu oceny własnego **podejścia** do marketingu skierowanego do kobiet, jak określiłybyście/określilibyście się?

Oczy zamknięte	Płeć klientów z mojej bazy nie ma wpływu na mój styl marketingowy.
Kierujący się stereotypami	Mój marketing opiera się na pewnych „ustalonych” oczekiwaniach co do tego jacy „powinni być lub co powinni lubić” mężczyźni i kobiety będący moimi klientami
Uwzględniający kwestie płci	Dostosowuję swój styl do kobiet i mężczyzn z osobna, wykorzystując produkty lub kampanie marketingowe kierowane konkretnie do kobiet/mężczyzn.
Zorientowany i traktujący kwestię płci priorytetowo	Czynnie analizuję potrzeby i oczekiwania kobiet i mężczyzn oraz korzystam z tej wiedzy, aby gruntownie przeanalizować moją działalność i podejście marketingowe w stosunku do kluczowych klientów – zarówno kobiet jak i mężczyzn.

Realizacja piątej jednostki: Równość płci. Włącz ją do własnego planu pracy

5.1 Wprowadzenie

W niniejszej jednostce uczestnicy:

- (w przypadku szkoleniowców i SME relays) przygotowują plany działań organizacyjnych, których celem jest rozpowszechnianie „strategicznego znaczenia równości płci dla działalności firmy” poprzez szkolenia lub doradztwo, lub
- (w przypadku przedsiębiorców) przygotowują plany wdrożenia niektórych z proponowanych strategii na poziomie przedsiębiorstwa.

Zadanie: Plan

Zadanie to gromadzi wyniki całej pracy wykonanej podczas warsztatów, w rezultacie czego uczestnicy kończą je Planem gwarantującym, iż ich firma skorzysta na promowaniu równości płci.

Wstaw następującą tabelę:

Wyzwanie w zakresie równości płci	Planujemy	Osoba odpowiedzialna	Wyznaczony czas
Problem 1 <i>np. zachęcić więcej kobiet inżynierów</i>	<ul style="list-style-type: none"> Zwrócić się z prośbą do wyższych uczelni i szkół średnich o poinformowanie uczniów i studentów, iż chętnie przyjmujemy zgłoszenia kobiet Dowiedzieć się dlaczego zgłasza się tak mało kobiet Omówić tę kwestię z mężczyznami inżynierami 		
Problem 2 <i>np. uniknąć kosztów wysokiego wskaźnika fluktuacji pracowników</i>	<ul style="list-style-type: none"> Ocenić potrzebę osiągnięcia porozumienia obecnych pracowników i dowiedzieć się czy można wprowadzić jakieś zmiany do harmonogramu pracy 		
Problem 3 <i>np. zrozumieć potencjał naszej bazy danych klientów kobiet</i>	<ul style="list-style-type: none"> Stworzyć system monitorowania potrzeb klientów według płci/włączyć więcej kobiet w proces opracowywania produktu/sprzedaż 		
Problem 4 <i>np. wykorzystać istniejące zachęty do zatrudnienia kobiet</i>	<ul style="list-style-type: none"> Zwrócić się z prośbą o pomoc od naszej organizacji MŚP, aby móc zgłosić propozycję projekt w terminie 		

BIBLIOGRAFIA

Rozdział 1. Strategiczne znaczenie równości płci dla działalności firmy

- Adler R.D., Executive Director of the Glass Ceiling Research Center, "Women in the Executive Suite Correlate to Higher Profits", *Glass Ceiling Research Center – Harvard Business Review*, listopad 2001.
- Balderrama, A., "Generation Y: Too demanding at work?", *Careerbuilder.com*. Dostępne na stronie:
<http://www.cnn.com/2007/LIVING/worklife/12/26/cb.generation/index.html>.
- Carone, C., Costello, D., "Can Europe Afford to Grow Old?", *Finance and Development*, wrzesień 2006, Nr 43.
- Catalyst, *The Bottom Line: connecting corporate performance and gender diversity*, styczeń 2004, str. 34, z www.catalyst.org.
- Catalyst, *The Bottom Line: Corporate performance and Women's Representation on Boards*, 2007, <http://www.catalyst.org>
- Cunningham, J., Roberts, P., *Inside Her Pretty Little Head: A new theory of female motivation and what it means for marketing*, Marshall Cavendish, 2006.
- Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S., Baumgarten, P., *Women Matter - Gender diversity, a corporate performance driver*, McKinsey & company, Inc., 2007, str.28.
- Komisja Europejska, *Women and Men in decision-making 2007. Analysis of the situation and trends*, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luxembourg, 2008, str. 54, ISBN 978-92-79-08135-4.
http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/ke8108186_en.pdf.
- Forrester Consulting, *Is Europe Ready For The Millennials? Innovate To Meet The Needs Of The Emerging Generation*, Cambridge, 2006.
<http://www.ffpress.net/Kunden/XER/Downloads/XER87000/XER87000.pdf>.
- Healy, R., "10 Ways Generation Y Will Change the Workplace", *Work/Life, Generation Y*, 23 maja, 2008.
<http://www.employeeevolution.com/archives/2008/05/23/10-ways-generation-y-will-change-the-workplace/>.
- Kingsmill, D., *Report on Women's Employment and Pay*, London, 2001.
- Kotiranta, A., Kovalaine, A., Rouvinen, P., "Female leadership and firm profitability", *EVA analysis*, Nr 3, wrzesień 2007. <http://www.eva.fi>.
- Monks, K., *The Business Impact of Equality and Diversity - The International Evidence*, the Equality Authority and the National Centre for Partnership & Performance, lipiec 2007, str. 72.
- NAS recruitment communications, "Generation Y. The Millennials: ready or not, here they come", *NAS insights*, 2006.
<http://www.nasrecruitment.com/talenttips/NASinsights/GenerationY.pdf>.

NUTEK, Szwedzka Agencja ds. rozwoju biznesu The Swedish Business Development Agency, *Gender and profit*, 1999, streszczenie dostępne w języku angielskim na stronie www.equalpay.nu/en_fakta.html.

Peters, H., Kabakoff, R., *A new look at the glass ceiling: the perspective from the top*, MRG Raport z badania, 2002. <http://www.mrg.com>.

Simosko, N., "Want Higher Profits? Smash the Glass Ceiling".
<http://www.fastcompany.com/user/nina-simosko>.

The Lehman's Brothers Centre of Women in Business, *Innovative Potential: Men and Women in Teams*, London Business School, London, 2007.

Vinnicombe, S., Singh, V., *The 2003 Female FTSE Index*, Centre for Developing Women Business Leaders, Cranfield School of Management, 2003.
<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cdwbl/downloads/FTSEIndex2003.pdf>.

Wittenberg-Cox, A., Maitland, A., *Why women mean business: Understanding the emergence of the new economic revolution*, Wiley & Sons, Chichester, 2008

Women to the top, *The business case for gender diversity*, str. 4,
www.women2top.net.

Rozdział 2. Czy praca ma płęć?

Catalyst, *Women "Take Care", Men "Take Charge": Stereotyping of US Business Leaders Exposed*, 2005, str. 45, www.catalyst.org.

Colmou, A. M., *L'encadrement supérieur dans la fonction publique : vers l'égalité entre hommes et femmes. Quels obstacles? Quelles solutions?*, La Documentation Française, Paris, 1999, str. 52.
Raport przygotowany na zlecenie Ministerstwa służby cywilnej, reform państwa oraz decentralizacji Report commissioned by the Minister for the Civil Service, State Reform and Decentralization, 1999. Dostępny na stronie:
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/994000782/index.shtml>.

Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle, Secrétariat aux Droits des femmes et à la formation professionnelle, Service des droits des femmes et de l'égalité, Service de l'information et de la communication, *Guide d'appui à la négociation*. Dostępne na stronie : <http://www.travail-solidarite.gouv.fr>.

Donial-Shaw, G., Junter-Loiseau, A., "La formation des femmes aux nouvelles technologies: une mauvaise réponse à un vrai problème", *Les Cahiers du MAGE*, 1/97.

ETUC/CES, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP, *Framework of Actions on Gender Equality – Second Follow-up report - 2007*, listopad 2007, str. 102, z
<http://ec.europa.eu>.

EU-Equal, "Establishing a culture of gender equality in the business world", 2007. Można znaleźć na stronie:
http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/etg4-pb07-busiwor_en.pdf.

Dyrekcja Generalna Komisji Europejskiej ds. Badań Naukowych, Nauki i Społeczeństwa, *SHE Figures. Women and Science, Statistics and indicators 2006*, Office for

Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2006. - ISBN 92-79-01566-4. Można znaleźć na stronie: <http://www.europa.eu>

Komisja Europejska, *Raport na temat równości kobiet i mężczyzn* – 2008, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, styczeń 2008, str. 36, COM (2008)10 ostateczna.

http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/keaj08001_en.pdf.

Komisja Europejska, *Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries*, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luxembourg, pp 2005 – 94.

Eurostat, “The life of Women and Men in Europe - A statistical portrait”, *Statistical Books - Population and Social Conditions*, wydanie 2008, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luxembourg, 2008, str. 243 - ISBN 978-92-79-07069-3.

Franco, A., “The Concentration of Women and Men by Sector of Activity”, *Statistics in Focus – Population and social conditions*, 53/2007, Wspólnoty Europejskie, 2007.

IPSOS, for Rebondir, “Une minorité de femmes a été victime d'une discrimination à l'embauche”, badanie przeprowadzone na grupie prawie 500 osób w kwietniu 2000. <http://www.ipsos.fr>.

NAS recruitment communications, *Generation Y: The Millennials - Ready or not, here they come*, 2006, str. 13, z www.nasrecruitment.com.

OECD, *PISA 2006: Science Competencies for Tomorrow's World*, OECD, Paris, 2007. <http://www.oecd.org>.

Rozdział 3. Zasady gry

Rada Unii Europejskiej, *Joint Employment Report 2007/2008*, marzec 2008, str. 16, <http://ec.europa.eu>.

Komisja Europejska, *Plan działania na rzecz równości kobiet i mężczyzn – 2006-2010*, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luxembourg, kwiecień 2006, str. 38 - ISBN 92-79-00707-6.

Komisja Europejska, *Prawo Równości Płci w Unii Europejskiej*, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luxembourg, 2007, str. 8.

Komisja Europejska, “A renewed social agenda for Europe: Opportunities, access and solidarity in 21st century Europe”, Brussels, 2 lipiec 2008, COM (2008) 412 ostateczny.

Eurostat, “European Business. Facts and figures”, *Statistical Books- Industry, Trade and Services*, 2007 edition, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luxembourg, 2007, str. 431 - ISBN 978-92-79-07024-2.

Eurostat, “European Business. Facts and figures”, *Statistical Books - Industry, Trade and Services*, 2008 edition, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luxembourg, 2008 - ISBN 978-92-79-07024-2.

Manpower Inc., “Confronting the Talent Crunch: 2008”, *Manpower White Paper*, 2008, str. 20 <http://www.manpower.com>.

The Gallup Organization Hungary na prośbę Dyrekcji Generalnej ds. Przedsiębiorstwa i Przemysłu. "Survey of the Observatory of European SMEs – Summary", Flash Eurobarometer series n°196 – Enterprise Observatory Survey, 2007, str. 24.

Rozdział 4. Włączenie równości płci do modelu biznesowego

Catalyst, *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't*, Catalyst, New York, 2007. <http://www.catalyst.org>.

Chicha, M.T., *A comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts*, ILO, Geneva, 2006, str. 50 – 51.

ETUC, UNICE/UEAPME, CEEP, *Framework of Actions on Gender Equality* – marzec 2005, str. 11, <http://ec.europa.eu>.

ETUC, UNICE/UEAPME, CEEP, *Framework of Actions on Gender Equality First Follow-up report - 2006*, str. 91, <http://ec.europa.eu>.

ETUC/CES, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP, *Framework of Actions on Gender Equality – Second Follow-up report - 2007*, November 2007, str. 102, <http://ec.europa.eu>.

ILO, "Information Sheet series on working time and work organization", Conditions of Work and Employment Programme: http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/time/time_infosheets.htm.

Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, « Guide pour l'Égalité des Femmes et des Hommes lors de la Valorisation des Fonctions », extrait du module de formation *Evaluation et classification de fonctions. Instruments pour un salaire égal*, Ministère Fédéral de l'Emploi et du Travail, Brussels, 2000, str.11, www.emploi.belgique.be.