

## **Prelomte rodové stereotypy, dajte šancu talentu**

**Pomôcka pre poradcov SME  
a vedúcich oddelení  
ľudských zdrojov**



Prípravené Medzinárodným školiacim centrom ILO (Medzinárodná organizácia práce) v spolupráci s Asociáciou európskych priemyselných a obchodných komôr (EUROCHAMBRES) v rámci zmluvy „Zvyšovanie informovanosti spoločností o boji s rodovými stereotypmi“ z poverenia Generálneho riaditeľstva Európskej komisie pre zamestnanosť, sociálne záležitosti a rovnaké príležitosti.





# **Prelomte rodové stereotypy, dajte šancu talentu**

**Pomôcka pre poradcov SME  
a vedúcich oddelení  
ľudských zdrojov**



Pripravené Medzinárodným školiacim centrom ILO (Medzinárodná organizácia práce) v spolupráci s Asociáciou európskych priemyselných a obchodných komôr (EUROCHAMBRES) v rámci zmluvy „Zvyšovanie informovanosti spoločností o boji s rodovými stereotypmi“ z poverenia Generálneho riaditeľstva Európskej komisie pre zamestnanosť, sociálne záležitosti a rovnaké príležitosti.



Táto publikácia je podporovaná v rámci Programu Európskeho spoločenstva pre zamestnanosť a sociálnu solidaritu (2007 – 2013). Tento program je riadený Generálne riaditeľstvo Európskej komisie pre zamestnanosť, sociálne záležitosti a rovnaké príležitosti. Program bol zriadený s cieľom finančne podporovať vykonávanie cieľov Európskej únie v oblasti zamestnanosti a sociálnych záležitostí, ako sa stanovuje v sociálnej agende, a prispievať tak k dosahovaniu cieľov Lisabonskej stratégie v týchto oblastiach.

Sedemročný program sa zameriava na všetky zúčastnené strany, ktoré môžu pomôcť pri formovaní rozvoja primeraných a účinných právnych predpisov a politík v oblasti zamestnanosti a sociálnych záležitostí v celej EÚ-27, v krajinách EZVO-EHP, v kandidátskych krajinách EÚ a krajinách, ktoré sa usilujú stať sa kandidátskymi krajinami EÚ.

---

Úlohou programu PROGRESS je posilniť prínos EÚ, pokiaľ ide o podporu záväzkov a úsilia členských štátov pri vytváraní väčšieho počtu pracovných miest a zlepšovaní ich kvality a pri budovaní súdržnejšej spoločnosti.

V súvislosti s tým bude program PROGRESS prínosom pri:

- (1) poskytovaní analýz a politického poradenstva v oblastiach politík, ktoré pokrýva program PROGRESS,
- (2) monitorovaní a podávaní správ o vykonávaní právnych predpisov a politík EÚ v oblastiach politík, ktoré pokrýva program PROGRESS,
- (3) podporovaní šírenia politík, učenia sa a poskytovania pomoci medzi členskými štátmi, pokiaľ ide o ciele a priority EÚ, a
- (4) ďalšom šírení stanovísk zúčastnených strán a spoločnosti ako celku.

Ďalšie informácie nájdete na:

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=327&langId=en>

---

Táto publikácia bola spracovaná z poverenia Európskej komisie v rámci zmluvy „Zvyšovanie povedomia spoločností o boji s rodovými stereotypmi“ vedenej Medzinárodným školiacim centrom Medzinárodnej organizácie práce (ITC-ILO) v spolupráci s Asociáciou európskych priemyselných a obchodných komôr (Eurochambres).

Obsah tejto publikácie nemusí nutne odrážať pozíciu alebo názory Európskej komisie. Komisia ani žiadna osoba konajúca v jej mene nenesie zodpovednosť za to, ako budú informácie uvedené v tejto publikácii použité.

ISBN 978-92-9049-500-0

© Európske spoločenstvá, 2008

Kopírovanie je povolené za predpokladu, že bude uvedený zdroj.

# OBSAH

<b>Zámer a rozsah tejto pomôcky.....</b>	<b>1</b>
<b>PRVÁ CAST: UPOZORNENIE NA PROBLÉMY.....</b>	<b>2</b>
<b>Kapitola 1 Dajte šancu talentu: Obchodný prípad rodovej rovnosti.....</b>	<b>2</b>
1.1. Prehľad .....	2
1.2. Obchodný prípad rodovej rovnosti.....	3
1.2.1. Rodová otázka je problematikou obchodu, nie žien.....	3
1.2.2. Šesť skvelých dôvodov na dosiahnutie väčšej rodovej rovnováhy v podnikaní .....	4
1.3. Podnikanie: na rode záleží .....	8
1.3.1. „Ženy vo výkonných funkciách sú vo vzájomnom vzťahu s vysokými výnosmi“ (Adler, 1998) .....	8
1.3.2. „Rozhodujúci faktor: prepojenie výkonu spoločnosti a rodovej rôznorodosti“, (Catalyst, 2004) .....	10
1.3.3. „Na ženách záleží“ (McKinsey, 2007).....	12
<b>Kapitola 2: Majú pracovné pozície rod?.....</b>	<b>14</b>
2.1. Prehľad .....	14
2.2. Súčasná situácia.....	14
2.3. Horizontálna a vertikálna segregácia na trhu práce a „metastereotypy“.....	16
2.4. Dekonstrukcia stereotypov .....	19
2.4.1. „Fyzické rozdiely“.....	20
2.4.2. „Ženy a muži majú rozdielne kvalifikácie a schopnosti“.....	21
2.4.3. „Muži sú prirodzení vodcovia“ .....	23
2.4.4. „Ženy sú časovo obmedzené a majú zníženú mobilitu“.....	25
<b>Kapitola 3: Pravidlá hry.....</b>	<b>27</b>
3.1. Prehľad .....	27
3.2. Hodnoty EÚ v globalizovanom svete.....	27
3.2.1. Rodová rovnosť ako prvok európskej konkurenčnej výhody.....	27
3.2.2. SME v centre Lisabonskej stratégie.....	30
3.3. EÚ a princíp rodovej rovnosti.....	32
3.3.1. Plán EÚ pre rovnosť medzi ženami a mužmi.....	33
3.3.2. „Rámcový program aktivít pre rodovú rovnosť (2005-2010)“ sociálnych partnerov EÚ .....	34
3.3.3. Legislatíva EÚ pre rovnosť medzi ženami a mužmi.....	35
3.4. Medzinárodný rozmer.....	36
3.4.1. Dohovor o odstránení diskriminácie voči ženám (CEDAW).....	36

3.4.2. Pekingská akčná platforma .....	36
3.4.3. Rozvojové ciele milénia .....	37
3.4.4. Program ILO o dôstojnej práci pre všetky ženy a mužov.....	37
<b>Kapitola 4: Zabudovanie rodovej rovnosti do obchodného modelu.....</b>	<b>39</b>
4.1. Prehľad .....	39
4.2. Akčné plány rodovej rovnosti.....	39
4.2.1. Vytvorenie dobrého Akčného plánu rodovej rovnosti.....	40
4.2.2. Školenie a zvyšovanie informovanosti s cieľom pomôcť každému zohrať svoju úlohu.....	41
4.2.3. Zrozumiteľná politika rodovej rovnosti.....	42
4.3. Opatrenia akčných plánov - konkrétne kroky.....	43
4.3.1. Prijímanie a výber toho správneho zamestnanca.....	43
4.3.2. Interný nábor - Povýšenie.....	46
4.3.3. Školenie a vývoj.....	46
4.3.4. Vyhodnotenie a klasifikácia práce - Rovnaká mzda.....	46
4.3.5. Pozitívna akcia.....	47
4.3.6. Rovnováha pracovného a osobného života - prospieva životu, prospieva práci! .....	48
4.3.7. Záver.....	49
4.4. Odkazy na iniciatívy, ktoré ponúkajú nástroje pre podnikové plány rodovej rovnosti .....	49
<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....</b>	<b>51</b>

# ZÁMER A ROZSAH TEJTO POMÔCKY

Táto pomôcka je určená školiteľom a poradcom, vedúcim oddelení ľudských zdrojov a všeobecne všetkým tým, ktorí pracujú na zlepšení kvality a konkurencieschopnosti v rámci SME (malých a stredných podnikov).

Ponúka informácie a praktické rady, ako môžu malé a stredné podniky využiť výhody prekonania rodových stereotypov, ako optimalizovať metódy riadenia ľudských zdrojov a ako vyťažiť celý potenciál svojich zamestnancov, tak žien ako i mužov.

Jej obsah sa dá využiť rôznymi spôsobmi: na zorganizovanie workshopov na zvýšenie povedomia, obohatenie a doplnenie školiacich programov na riadenie ľudských zdrojov a organizáciu podnikania a na získanie praktických nápadov, ako môžu malé a stredné podniky uplatniť opatrenia na rovnosť pohlaví a racionalizovať systémy organizovania práce.

1. **časť, Upozornenie na problémy**, je rozdelená na 4 kapitoly a sumarizuje argumenty, dôkazy, rady a vhodné príklady z praxe.
2. **časťou je Príručka** s návodom ako využiť poskytnuté informácie na prípravu školiacich a poradných zasadnutí, alebo zaviesť metódy riadenia ľudských zdrojov na prekonanie rodových stereotypov.

Táto pomôcka vznikla v rámci zmluvy „Zvyšovanie informovanosti spoločností o boji s rodovými stereotypmi“, ktorou Európska komisia poverila Medzinárodné školiace centrum Medzinárodnej organizácie práce (ITC-ILO) v spolupráci s Asociáciou európskych priemyselných a obchodných komôr (EUROCHAMBRES).<sup>1</sup>

Viac informácií a zdroje v 14 oficiálnych jazykoch EÚ nájdete na stránke <http://www.businessandgender.eu>.

---

<sup>1</sup> Krajiny zahrnuté v tejto akcii: Bulharsko, Česká republika, Estónsko, Francúzsko, Nemecko, Grécko, Maďarsko, Írsko, Taliansko, Malta, Poľsko, Portugalsko, Rumunsko, Slovinsko, Španielsko.

# PRVÁ ČASŤ: UPOZORNENIE NA PROBLÉMY

## Kapitola 1 Dajte šancu talentu: Obchodný prípad rodovej rovnosti

### 1.1. Prehľad

*„Ženy sa stali zrejme najzanedbávanejším zdrojom v obchode, pokiaľ ide o ich potenciál na trhu ako zákazníčok aj o ich produktívny potenciál ako zamestnankýň. (...) Je to zásadná slabina obchodných modelov vybudovaných pre svet, v ktorom dominuje muž. (...) Musí nastať revolúcia v zmýšľaní.“*

The Financial Times - 26. februára 2008

Dnes všetci kľúčoví hráči v hospodárskom a politickom svete zdôrazňujú význam žien ako dôležitých účastníčok v hospodárstve. Ich úloha a postavenie ako občanov, zákazníkov, vedúcich osobností a zamestnancov je ukazovateľom blahobytu, zrelosti a hospodárskej realizovateľnosti.

V Európe ponúka zvyšujúci sa podiel žien na zamestnanosti dôležité riešenie problémov týkajúcich sa starnúcej pracovnej sily, klesajúcej pôrodnosti a nedostatku kvalifikovanej pracovnej sily.<sup>2</sup> Krajiny a spoločnosti nutne potrebujú konkrétnu politiku, ktorá umožní ženám naplniť ich potenciál.

Popredné investičné banky ako Goldman Sachs zaviedli termín „ženská ekonomika“ vo vzťahu k ženám ako jednému z hlavných motorov rastu. Mnoho ekonómov tvrdí, že ženy sú jednou z troch vznikajúcich síl, ktoré budú formovať 21. storočie: počasie, ženy a web.<sup>3</sup>

Napriek tomu ostáva obchod svetom vytvoreným mužmi pre mužov.<sup>4</sup> Ženy predstavujú len 10 % členov správnych rád najväčších spoločností obchodovaných na burze a toto číslo klesá v prípade žien na najvyšších miestach s právom rozhodovania v týchto spoločnostiach na 3 %.<sup>5</sup>

Táto kapitola prináša dôkazy na podporu obchodného prípadu rodovej rovnosti. Uvádza argumenty a podporné výskumy, ktoré dokazujú, že lepšie rozloženie mužov a žien v zamestnaniach a lepšia rodová vyváženosť v rozhodovacom procese SME môže priniesť výhody v konkurenčnom boji, zlepšiť produktivitu práce a kreativitu a prilákať viac zákazníkov.

<sup>2</sup> Carone, C., Costello, D., „Can Europe Afford to Grow Old?“, *Finance and Development*, september 2006, č. 43.

<sup>3</sup> Citát v: Wittenberg-Cox, A., Maitland, A., *Why women mean business: Understanding the emergence of the new economic revolution*, Wiley & Sons, Chichester, 2008.

<sup>4</sup> Ako uviedol Jeremy Isaacs, generálny riaditeľ, Lehman Brothers v Európe a Ázii, v úvodnom prejave centra pre výskum žien v podnikaní Lehman Brother Research Centre for Women in Business, London Business School, január 2006. Viac informácií na: <http://www.london.edu/womeninbusiness.html>.

<sup>5</sup> Zdroj dát: Európska komisia, *Ženy a muži v rozhodovacom procese 2007. Situácia a trendy*. K dispozícii na adrese: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2008/ke8108186\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/ke8108186_en.pdf)



## 1.2. Obchodný prípad rodovej rovnosti

### 1.2.1. Rodová otázka je problematikou obchodu, nie žien

*„Optimalizácia schopností žien zvýši obchodnú výkonnosť. Uskutočniť kroky na dosiahnutie tohto cieľa si vyžiada od dnešných firemných lídrov zachovať si odvahu a dodržať záväzky. Túto príležitosť si nesmiete nechať ujsť. Je čas, aby sa výkonní riaditelia začali vážne zaoberať pohlavím.“*

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

Keď na chvíľu zabudneme na náležité úvahy o rovnosti príležitostí, prečo by sa mala radikálne zlepšiť integrácia žien do sveta obchodu, čo sa týka manažérskeho pozícií aj netradičných zamestnaní?

Dôvodom je, že konkurencieschopnosť obchodu je ohrozená.

SME v Európe sú hlavným motorom rastu a zamestnanosti a sú živnou pôdou pre vytváranie pracovných miest. V Európe je 23 miliónov SME zodpovedných za viac než 75 miliónov pracovných miest a vyše 80 % zamestnanosti v určitých sektoroch ako textil, stavebníctvo a nábytok.<sup>7</sup>

Globalizácia, reorganizácia refazca hodnôt, zvýšená konkurencia, liberalizácia trhov, demografické zmeny, stále rastúci dopyt po zamestnancoch s lepšou kvalifikáciou a schopnosťami predstavujú niektoré z hnacích síl, na ktoré SME musia vedieť reagovať.

Ide o dnešné hlavné výzvy pre SME, obzvlášť pre tie najmenšie, ktoré majú obmedzené finančné a ľudské zdroje. SME musia viac ako ktorékoľvek iné organizácie vedieť prijímať zamestnancov, ktorých schopnosti lepšie zodpovedajú ich požiadavkám a ktorí budú produktívnejší a adaptabilnejší, čím dosiahnu zvýšenú mieru inovácie a súťaživosti.

Rodové stereotypy sú predpojaté zovšeobecnené názory o horších alebo lepších profesionálnych schopnostiach alebo ambíciách žien a mužov. Niektorí zamestnávateľi si môžu myslieť, že je bezpečné spoliehať sa na hodnotenie podľa stereotypov o ženách a mužoch, keď prijímajú nových zamestnancov, reštrukturalizujú spoločnosť, alebo rozhodujú o povýšení.

Lenže realita je iná: mnoho „starých“ mýtov o údajnej neschopnosti žien v určitých zamestnaniach, ich nedostatku schopností viesť, nízkej technickej zručnosti alebo slabej oddanosti práci bolo mnohokrát vyvrátených ako nepravdivých a zastaraných.

Naopak, dnešné ženy:

- sú **veľmi talentované** - ženy predstavujú 60 % absolventov vysokých škôl v Európe;
- **predstavujú väčšinu trhu** - ženy rozhodujú o nákupe 80 % spotrebného tovaru, vrátane „tradične mužského“ tovaru, akým sú autá;
- sú **súčasťou ziskovosti** - spoločnosti s vyššou úrovňou rodovej rovnováhy vo vedení majú lepšie výsledky ako spoločnosti, kde je vo vedení menej žien;
- sú **rozhodujúce pre demografické problémy** - krajiny s politikou podpory pracujúcich žien majú obvykle vyššiu pôrodnosť aj rast.

<sup>6</sup> Zdroj: Wittenberg–Cox, A.; Maitland, A. (2008).

<sup>7</sup> Zdroj: EUROSTAT, *European Business: Facts and Figures, 2007 edition*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2007. K dispozícii na: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.

Nasledujúci článok podá dôkazy, že dosiahnutie lepšej rodovej rovnováhy v rámci manažérskych pozícií ako aj v rámci zamestnaní dáva zmysel z obchodného hľadiska.

### 1.2.2. Šesť skvelých dôvodov na dosiahnutie väčšej rodovej rovnováhy v podnikaní

#### 1. dôvod Prístupu ku všetkým talentom

Prvým dôvodom, prečo by sa SME mali podrobne zaoberať rodovými problémami, je vlastný záujem: ako vyhrať v drsnej konkurencii boj o talentovaných ľudí.

*„Kapacita SME inovovať a uspieť závisí od rozsiahlej škály schopností, sietí a procesov. Na inováciu potrebujú SME viac než inokedy spojiť svoje zdroje, vytvoriť siete a spolupracovať na úrovni miestnych firiem alebo pobočiek, aby zaviedli efektívnu politiku, ktorá im pomôže rozvinúť ľudský kapitál” - povedal komisár EÚ Vladimír Špidla počas nedávnej konferencie pre európske SME.<sup>9</sup>*

V nasledujúcich dekádach sa očakáva nedostatok európskych pracovníkov, hlavne v oblasti pracovných miest vyžadujúcich najvyššiu kvalifikáciu. Európa môže očakávať, že do roku 2040 bude medzi aktívnou pracovnou silou chýbať 24 miliónov ľudí; na druhej strane, ak sa podarí zvýšiť podiel žien na práci na úroveň mužov, predpokladaný nedostatok klesne na 3 milióny.<sup>10</sup>

V posledných rokoch väčšinou dievčatá prevyšovali chlapcov, pokiaľ ide o výsledky vo vzdelávaní a stále viac mladých žien absolvuje vysoké školy s technickým alebo vedeckým zameraním. Štúdie vodcovského správania ukázali, že napriek určitým rozdielom v spôsobe vedenia a metódach medzi mužskými a ženskými manažérmi nemajú rodové rozdiely dopad na celkovú schopnosť efektívne viesť.<sup>11</sup>

Ťaženie z nedostatočne využívanej skupiny kvalifikovaných žien (a starších ľudí) teda môže zohrať významnú úlohu vo „vojne o talenty“. Prijímanie žien na pozície manažérov alebo na netradičné posty umožňuje spoločnostiam využiť vedomosti, skúsenosti a kreativitu celej populácie a nielen jednej polovice.

#### 2. dôvod Investovanie do rodovej rôznorodosti

Dlhoročné presvedčenie, že najlepším spôsobom integrácie žien je správať sa ku všetkým rovnako, sa teraz spochybňuje: spoločnosti zisťujú, že nedostatok pochopenia rôznorodosti je príliš nákladné riziko, než aby ho podstupovali.

Príliš často sa ignorujú výhody, ktoré môžu priniesť rozdiely medzi zamestnancami a zamestnankyňami. Je všeobecne známe, že pri podnikaní je potrebné investície

<sup>8</sup> Rozdelenie na šesť dôvodov vychádza z výsledkov projektu „Ženy na vrchol“ (Women to the Top, (W2T)) financovaného Európskou komisiou v rámci programu EÚ v súvislosti s Rámcovou stratégiou spoločenstva pre rodovú rovnosť (2001-2005). Viac informácií na adrese: <http://www.women2top.net>.

<sup>9</sup> „Prispôbenie sa SME na zmenu”. - Prejav Vladimíra ŠPIDLU, člena Európskej komisie so zodpovednosťou za zamestnanosť, sociálne záležitosti a rovnaké príležitosti, počas Konferencie o „reštrukturalizácii”: Brusel, 26. november 2007 (SPEECH/07/746). Viac informácií na adrese: <http://www.europa.eu>.

<sup>10</sup> McKinsey & Co., *Women matter: Gender diversity, a corporate performance driver*, 2007. K stiahnutiu na: <http://www.mckinsey.com>

<sup>11</sup> Peters, H., Kabakoff, R., *A new look at the glass ceiling: the perspective from the top*, MRG Research report, 2002. K dispozícii na adrese: <http://www.mrg.com>.

dôkladne naplánovať a realizovať a potom monitorovať a vyhodnocovať ich návratnosť. Zamestnávateľia, ktorí chcú zarobiť na svojich investíciách do „ľudského kapitálu“ sa budú usilovať vytvoriť prostredie, ktoré oceňuje a váži si rodové rozdiely.

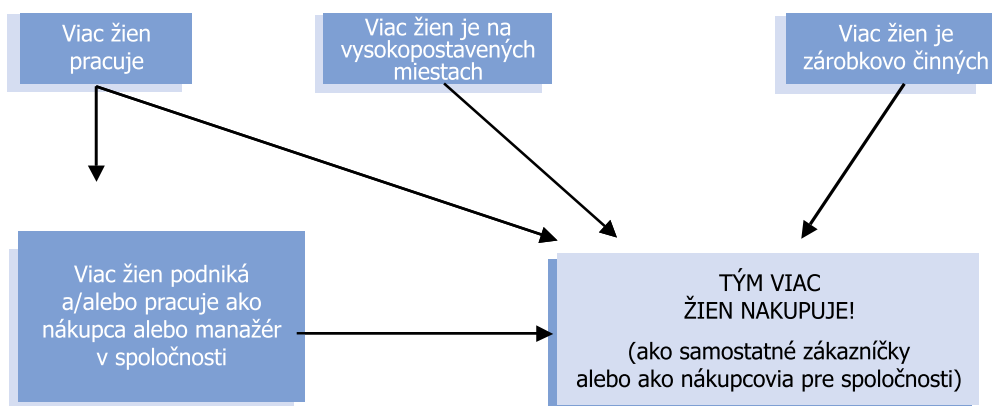
Oceňovanie rozdielov znamená uznať, že muži a ženy majú rôzne spoločenské úlohy a pracujú v rozdielnych spoločenských oblastiach a pozíciách, a preto majú rozdielne skúsenosti, hodnoty a perspektívy prospešné pre podnikanie. Zároveň to znamená vidieť a oceniť ich osobitné schopnosti a kvalifikácie nad rámec rodových stereotypov.

SME podnikajú v multikultúrnom, heterogénnom a nepredvídateľnom svete a potrebujú vysokú úroveň kreativity a kvalifikácie. Správne riadená rodová rovnosť môže podporiť kreatívne napätie a otvorenú spoločnosť, lepšie reagujúcu na nové výzvy. Výskum ukázal, že to možno dosiahnuť oveľa ľahšie, keď je kvalifikácia pracovníkov rôznorodá.<sup>12</sup>

### 3. dôvod Perspektíva zákazníkov

Spoločnosti musia čoraz viac integrovať ženy do procesu rozhodovania, aby sa prispôbili meniacim sa spoločenským a spotrebným trendom.

V súčasnosti majú ženy veľký vplyv na rozhodnutia o kúpe: v Európe sú ženy hnacím motorom viac ako 70 % nákupov v domácnosti, aj keď tvoria len 51 % populácie.<sup>13</sup> Dokonca aj v odvetviach, kde sú kupujúcimi tradične muži, reprezentujú ženy rastúci podiel zákazníckej základne: ženy napríklad ovplyvňujú 60 % nákupov nových áut v Japonsku a asi 47 % nákupov osobných počítačov v Európe. Napriek tomu sa väčšina žien cíti slabozastúpená a negatívne vykreslená v marketingu a reklame.<sup>14</sup>



Obdobne platí, že masívny nárast počtu žien s vyšším vzdelaním a zamestnaných žien znamená zodpovedajúci nárast ich príjmov.

Britská reklamná agentúra Saatchi & Saatchi v prieskume vypočítala, že výrobcovia a maloobchodní predajcovia spotrebnej elektroniky stratili v roku 2007 600 miliónov GBP kvôli „neschopnosti nadviazať kontakt“ so zákazníkmi. Ukázalo sa, že takmer jedna z troch žien nepovažovala reklamu na techniku za relevantnú. Len 9 % z nich považovalo za dôležité, aby zariadenia vyzerali žensky (v stereotypnom chápaní). „Podporuje to

<sup>12</sup> Centrum Lehman Brothers pre ženy v podnikaní (The Lehman Brothers Centre of Women in Business), *Innovative Potential: Men and Women in Teams*, London Business School, Londýn, 2007. Tento výskum sa zaoberá rodovou otázkou v inovatívnych tímoch a ponúka užitočné odporúčania, ako môžu spoločnosti vybudovať a zlepšiť možnosti inovácie prostredníctvom rodového zloženia tímov.

<sup>13</sup> McKinsey & Co. (2007).

<sup>14</sup> Viac informácií o marketingu pre ženy nájdete v: Cunningham J., Roberts, P. *Inside Her Pretty Little Head: A new theory of female motivation and what it means for marketing*, Marshall Cavendish, 2006.

kvalitatívna spätná väzba mienkotvorných vedúcich predstaviteľov a zákazníkov, ktorí majú pocit, že výrobcovia sa „povyšujú“ a „urážajú“ ich nepreberným množstvom ružových výrobkov na úkor elegantných a krásne navrhnutých a zabalených výrobkov, po ktorých túžia.“<sup>15</sup>

**Spoločnosti musia pochopiť, že dnešné ženy predstavujú nespočetné množstvo segmentov trhu.** Postavenie žien sa za posledných 30 rokov zmenilo tak významne a dramaticky, že už neexistuje jeden „ženský“ segment na celkovom trhu spotrebiteľov. Mnoho kampaní a výrobkov zameraných na ženy stále prezentuje ženu v oveľa obmedzenejšej úlohe, než akú má v skutočnosti, namiesto toho, aby uznali a prezentovali mnoho úloh, ktoré dnešné ženy majú.

Spoločnosti, ktoré sa snažia byť inovatívne v spôsobe oslovovania a služby ženám (a následne vytvárajú väčšie zisky), musia pochopiť súčasné ženy v každom veku a štádiu, nad rámec stereotypov.

#### 4. dôvod Minimalizovanie rizík a nákladov

Nedostatok rovnosti možno vnímať ako súčasť rizikového profilu každej spoločnosti.

Ako poukázal časopis Kingsmill Review,<sup>16</sup> neschopnosť správne využiť alebo riadiť ľudský kapitál vystavuje spoločnosť rovnakému typu a rozsahu rizika ako neschopnosť riadiť finančné alebo iné zdroje. Kľúčové oblasti rizík a nákladov pre podnikanie sú:

- riziko a náklady na poškodenie dobrého mena, a z toho vyplývajúca:
  - strata dôvery investorov alebo akcionárov;
  - strata zákazníckej základne;
- riziko a náklady na eventuálne súdne spory kvôli nerovnej mzde alebo neférovým metódam pri zamestnávaní;
- riziko a náklady na neschopnosť zamestnať vysoko kvalifikovaných pracovníkov kvôli zlému menu zamestnávateľa.

Ide o to, že schopnosť SME získať podporu od finančných ústavov a prilákať investorov je kľúčová na prežitie a rast. Rodová rovnosť môže byť prínosom obzvlášť pre stredne veľké podniky, keďže kapitálové trhy a investori venujú stále viac pozornosti výsledkom spoločností z hľadiska rodovej rôznorodosti. Napríklad investičné fondy ako Calpers v Spojených štátoch alebo Amazone v Európe zahrňujú tento indikátor medzi svoje investičné kritéria, zatiaľ čo ratingové agentúry (Core Rating Innovest, Vigeo) vyvíjajú nástroje na meranie rodovej rôznorodosti.

#### 5. dôvod Stať sa „výberovým zamestnávateľom“

Tým, že sa spoločnosť stane známou ako zamestnávateľ s rovnosťou príležitostí, môže získať hlavný zdroj konkurenčnej výhody: ľudí. Aby bola spoločnosť konkurencieschopná, je rozhodujúce získať správnych ľudí hneď na začiatku a byť schopný ich udržať.

<sup>15</sup> „Retailers told, ignore 'Lady geeks' at your peril“, september 2007. Výsledky internetového prieskumu, ktorý vo Veľkej Británii vykonala reklamná agentúra Saatchi and Saatchi v roku 2007. Článok je k dispozícii na: <http://www.saatchi.com> (<http://www.cmwpg.com/worldwide/newsdetail.asp?nid=77>).

<sup>16</sup> Kingsmill, D.: *Správa o zamestnaní a zárobkoch žien*, Londýn, 2001.

Štúdie<sup>17</sup> o mladých manažéroch ukazujú, že ženy aj muži sú kritickí voči imidžu a podmienkam moderného riadenia. Obe pohlavia očakávajú flexibilné pracovné možnosti a politiku priateľskú voči zamestnancom s rodinami. Je to „**Generácia Y**“ a podľa predpovedí výskumníkov:<sup>18</sup>

- budú meniť nielen zamestnanie, ale celú kariéru počas pracovného života, mnohokrát budú začínať odznova;
- technológia pre nich nie je nástroj, ale súčasť nich samotných (čo dokazuje využívanie vytvárania sociálnych sietí a technológií webu 2.0);
- od zamestnania chcú výzvu a možnosť vývoja, ale zároveň možnosť voľby a flexibilitu, ktorá im pomôže usporiadať si súkromný život;
- vážia si zamestnávateľa, ktorý ukazuje zodpovedný prístup k spoločnosti a životnému prostrediu.

SME, ktoré sa prispôbia ženám a dajú im pocit, že sú vítané, si budú môcť vyberať z najväčšieho množstva talentov zo všetkých zdrojov. Aby to dosiahli, musia:

- pochopiť, že každý má iné pracovné priority v rôznych obdobiach svojho života;
- pochopiť, že model lineárnej, neprerušenej kariéry už neplatí;
- rozšíriť úzke definície kariérneho postupu na vrchol;
- zrušiť vekové limity uplatňované na hľadanie a rozvíjanie potenciálu v ľudoch;
- zaobchádzať s flexibilitou a rovnováhou pracovného života ako s otázkami, ktoré sa týkajú každého;
- merať výkon podľa výsledkov, nie hodín.

## 6. dôvod

## Rodová rovnosť je vo vzájomnom vzťahu so ziskovosťou

Švédska agentúra na rozvoj obchodu NUTEK našla súvislosť medzi rovnosťou a ziskovosťou.<sup>19</sup> Povýšenie žien je takisto dôležitým krokom **v dosiahnutí správneho tímu vo vedení**, keďže stále viac štúdií poukazuje na vzájomný vzťah medzi vyššou mierou rodovej rovnosti v top manažmente a ziskom.<sup>20</sup>

<sup>17</sup> Rôzne prípady cituje Kingsmill, op. cit..

<sup>18</sup> „Generation Y. The Millennials: ready or not, here they come“, NAS insights, 2006. Dostupné na adrese: <http://www.nasrecruitment.com/talenttips/NASinsights/GenerationY.pdf>.

Healy, R., „10 Ways Generation Y Will Change the Workplace“, *WorkLife, Generation Y*, 23. máj 2008. Dostupné na adrese: <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*. Dostupné na adrese: <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. - Dostupné na adrese: <http://www.ffpress.net/Kunden/XER/Downloads/XER87000/XER87000.pdf>.

<sup>19</sup> Švédska agentúra pre rozvoj obchodu (NUTEK) vykonala v roku 1996 štúdiu, aby preskúmala, či existuje jasná súvislosť medzi rodovou rovnosťou a ziskovosťou podniku. Text je dostupný v švédčine „Jämställdhet och Lönsamhet“ na adrese <http://www.nutek.se>. Abstrakt v angličtine: „Rod a zisk“ je dostupný na adrese: [http://www.femtech.at/fileadmin/femtech/be\\_images/Publikationen/femtech\\_nutek\\_aaagenderandprofit.pdf](http://www.femtech.at/fileadmin/femtech/be_images/Publikationen/femtech_nutek_aaagenderandprofit.pdf).

<sup>20</sup> Adler, Roy D., *Women in the Executive Suite Correlate to High Profits*, Glass Ceiling Research Center, Pepperdine University, 1998. K dispozícii na adrese: [http://www.equalpay.nu/docs/en/adler\\_web.pdf](http://www.equalpay.nu/docs/en/adler_web.pdf). Tieto informácie sú dostupné vďaka pánovi Royovi D. Adlerovi, výkonnému riaditeľovi výskumného centra Glass Ceiling. Prof. Adler je absolvent Fulbrightovho programu a profesor marketingu na Pepperdinskej univerzite a jeden z veľmi mála ľudí, ktorí dostali ocenenie Oddaný člen od Akadémie marketingových vied.

Jedna fínska štúdia<sup>21</sup> ukázala, že spoločnosť so ženou ako výkonnou riaditeľkou je v priemere o niečo ziskovejšia než podobná spoločnosť s mužom ako výkonným riaditeľom. Samostatná štúdia<sup>22</sup> 100 najväčších spoločností na londýnskej burze odhalila, že v 18 z 20 spoločností s najvyššou trhovou hodnotou (2003) bola aspoň jedna žena riaditeľka.

Tieto výsledky neznamenaajú, že medzi ženami vo vedení a ziskovosťou je kauzálny vzťah, no pomáhajú objasniť, že riadenie nie je nutne mužskou výsadou.

Ďalší výskum<sup>23</sup> naznačuje spojenie medzi rodovou rovnováhou v manažérskych tímoch a schopnosťou zavádzať novinky. Výkon rastie tam, kde je „kritické množstvo“ žien v správnej rade.

Keď budú organizácie brať do úvahy zamestnankyne, pomôže im to pochopiť a reagovať na nadchádzajúce zmeny v spôsobe našej práce: od vyvíjajúcich sa očakávaní a úloh mužov po flexibilitu a adaptáciu, ktorá je potrebná pre starnúcu pracovnú silu a ktorú si vyžaduje nová generácia pracovnej sily.

### 1.3. Podnikanie: na rode záležití

Ďalej sú nasledujú príklady relevantného výskumu v tejto oblasti, ktoré podporujú informácie uvedené v prvej časti kapitoly. Rozsiahlejší zoznam užitočných odkazov je uvedený na konci tejto Pomôcky ako „Ďalšie odkazy“.

#### 1.3.1. „Ženy vo výkonných funkciách sú vo vzájomnom vzťahu s vysokými výnosmi“ (Adler, 1998)

Roy Adler, profesor marketingu na Pepperdinskej univerzite 20 rokov (1980-1998) študoval **spoločnosti Fortune 500**. Odhalil silný vzťah medzi ženami vo výkonných funkciách a vysokou ziskovosťou. V skutočnosti malo 25 spoločností *Fortune 500* s najlepšimi výsledkami povyšovania žien do vysokých funkcií zisky vyššie v rozmedzí 18 až ohromujúcich 69 % v porovnaní s priemernými výsledkami firiem Fortune 500 v rámci rovnakého odvetvia priemyslu!

Keďže rôzne odvetvia uplatňujú rôzne metódy na meranie ziskovosti, zahrňovala štúdia tri metódy merania ziskovosti, aby vyhodnotila zisky každej z firiem ako percentuálny podiel z:

- príjmov;
- aktív;
- vlastného imania.

<sup>21</sup> Kotiranta, A., Kovalaine, A., Rouvinen, P., „Female leadership and firm profitability“ *EVA analysis*, c.3, september 2007. K dispozícii na: <http://www.eva.fi>.

<sup>22</sup> Vinnicombe, S., Singh V., *The 2003 Female FTSE Index*, Centrum pre vývoj ženských obchodných lídrov, Škola manažmentu v Cranfield, 2003. K dispozícii na adrese: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cdwl/downloads/FTSEIndex2003.p>

<sup>23</sup> McKinsey (2007), op. cit.. Pozri aj kapitolu 1.3.2.

<sup>24</sup> Adler, Roy D. (1998), op. cit.; zhrnutie štúdie z tejto kapitoly je prebraté z: Simosko, N., „Want Higher Profits? Smash the Glass Ceiling“. – K dispozícii na adrese: <http://www.fastcompany.com/user/nina-simosko.htm>.

## Príjmy

Keď berieme do úvahy zisky ako podiel príjmov, daných 25 firiem malo oproti mediánom v odvetví výsledky lepšie o 34 %. Firmy s pozitívnym vzťahom k ženám dosiahli v priemere 6,4 %, zatiaľ čo priemer mediánov v danom odvetví bol 4,8 %. Takmer dve tretiny týchto firiem malo lepšie výsledky ako ich protistrany s dosiahnutými mediánmi.

## Aktíva

Keď považujeme zisky za podiel aktív, daných 25 firiem malo oproti mediánom v odvetví výsledky lepšie o 18 %. Firmy s pozitívnym vzťahom k ženám dosiahli v priemere 6,5 %, zatiaľ čo priemer mediánov v danom odvetví bol 5,5 %. Keď sa berú firmy individuálne, 62 % z nich malo lepšie výsledky ako ich protistrany s dosiahnutými mediánmi.

## Vlastné imanie

Keď berieme do úvahy zisky ako podiel vlastného imania, daných 25 firiem malo oproti mediánom v odvetví výsledky lepšie o 69 %. Firmy s pozitívnym vzťahom k ženám dosiahli v priemere 26,5 %, zatiaľ čo priemer mediánov v danom odvetví bol 15,7 %. Keď sa berú firmy individuálne, 68% z nich malo lepšie výsledky ako ich protistrany s dosiahnutými mediánmi.

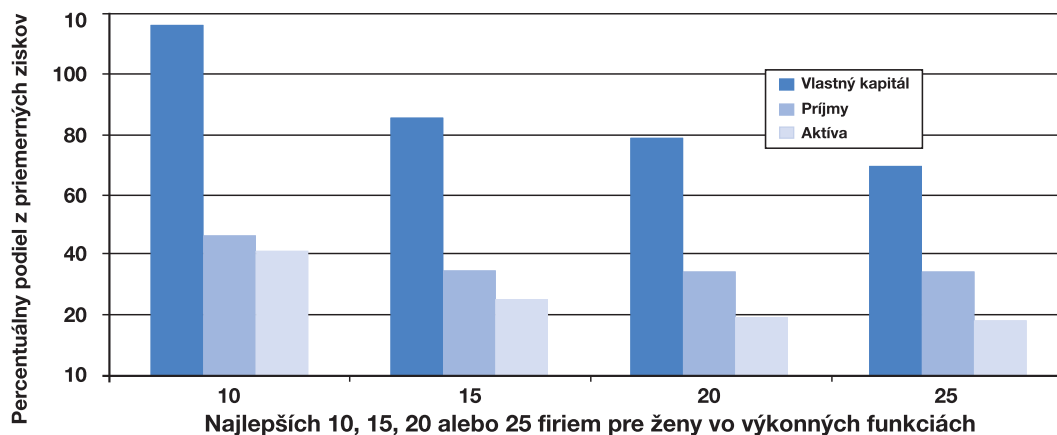
## Segmentovanie dát

Tieto výsledky sú ešte zaujímavejšie, keď sa „výrez údajov“ upraví z najlepších 25 firiem na najlepších 10, 15 atď., ako je uvedené v nasledujúcej tabuľke:

Podiel v percentách, o ktorý spoločnosti s pozitívnym vzťahom k ženám presahujú medián v odvetví vo vzťahu k...			
Zisk ako podiel >	Príjmov	Aktív	Vlastného kapitálu
Najlepších 10 firiem	46	41	116
Najlepších 15 firiem	35	25	85
Najlepších 20 firiem	34	19	78
Najlepších 25 firiem	34	18	69

Inými slovami, výsledky „najlepších 25 firiem“ zahrnutých do tejto štúdie sú dost umiernené. Výsledky sú však ešte dramatickejšie, keď sa zvýrazní len menší „výrez“, ktorý zahŕňa len firmy s najpozitívnejším vzťahom k ženám.

- Podiel v percentách, o ktorý mali firmy s pozitívnym vzťahom k ženám lepšie výsledky než mediány v odvetví ako podiel vlastného imania, príjmov a aktív.



Zdroj: Adler, Roy D., „Ženy vo výkonných funkciách vo vzťahu k vysokým ziskom“, *Harvard Business Review*, november 2001, s. 30.

„Vzájomný vzťah“ samozrejme nie je známkou ani nedokazuje „kauzalitu“. Existuje mnoho dôvodov, prečo sú výsledky štúdie také, ako sú uvedené.

Napriek pozitívnej interpretácii údajov však niet pochyb, že existuje pozitívny vzájomný vzťah medzi existenciou vyššieho počtu žien vo výkonných funkciách a nadpriemernej ziskovosti v rámci odvetvia.

### 1.3.2. „Rozhodujúci faktor: prepojenie výkonu spoločnosti a rodovej rôznorodosti“, (Catalyst, 2004)

Catalyst pracuje všeobecne s podnikmi a profesiami, aby vybudoval prostredie prístupné pre všetkých a rozšíril príležitosti pre ženy a podnikanie. V roku 2004 predstavil Catalyst štúdiu, *Rozhodujúci faktor: prepojenie výkonu spoločnosti a rodovej rôznorodosti*, financovanú skupinou BMO Financial Group. Štúdia analyzuje údaje zhromažďované 5 rokov z 353 spoločností Fortune 500.

<sup>25</sup> Catalyst, *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, Catalyst, New York, 2004. K dispozícii na adrese: <http://www.catalyst.org>.



**Metodológia:**

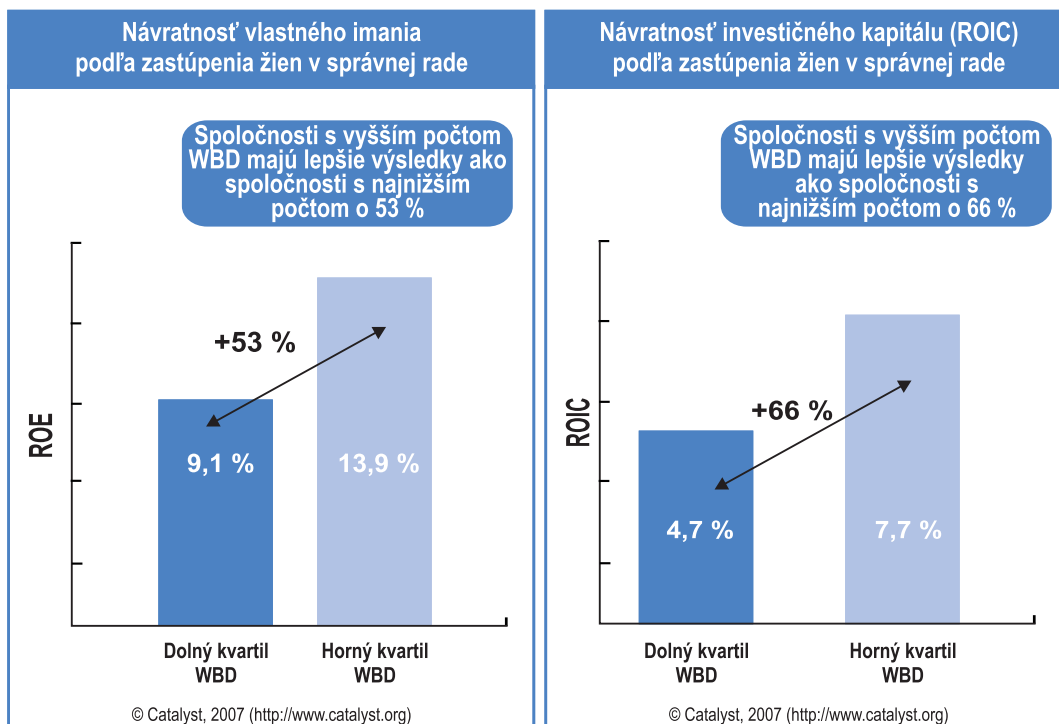
- Bol zostavený zoznam všetkých spoločností, ktoré sa objavili na zozname Fortune 500<sup>26</sup> v období rokov 1996 až 2000 (s úpravami týkajúcimi sa zmeny názvov a zlúčenía a odkúpenia spoločností). Tento zoznam sa zúžil, aby zahŕňal len spoločnosti, pre ktoré existujú údaje o finančnej výkonnosti aspoň za štyri roky (návratnosť kapitálu a celkové výnosy z investícií pre akcionárov) a u ktorých existuje rodová rôznorodosť top manažmentu. Záverečná vzorka zahŕňala 353 spoločností.
- Týchto 353 spoločností sa rozdelilo na kvartily - v každom kvartile zhruba rovnaký počet spoločností - na základe zastúpenia žien v top manažmente.
- Porovnávala sa finančná výkonnosť spoločností v hornom a dolnom kvartile.
- Uvedených 353 spoločností bolo rozdelených do 11 priemyselných odvetví, čo umožnilo výskumníkom porovnať finančnú výkonnosť spoločností v hornom a dolnom kvartile podľa odvetvia. Z 11 odvetví v tejto štúdii bolo dosť údajov (dostatok spoločností v konkrétnom odvetví) na vykonanie analýzy v piatich odvetviach - luxusný spotrebný tovar, bežný spotrebný tovar, finančníctvo, priemysel a informačné technológie/telekomunikačné služby.

**Zistenia:**

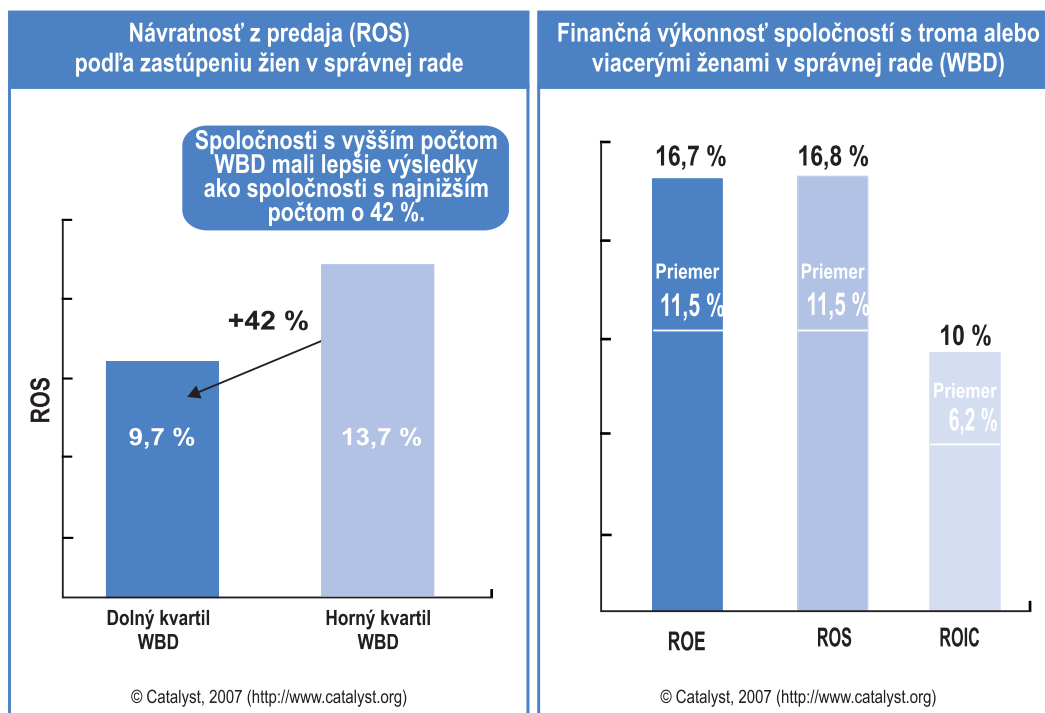
Spoločnosti s najväčším zastúpením žien v tímoch top manažmentu dosiahli lepšiu finančnú výkonnosť než spoločnosti s najnižším zastúpením žien. Tieto zistenia platia pre obe analyzované finančné metódy: návratnosť vlastného imania (Return on Equity, ROE), vyššia o 35 %, a celkové výnosy z investícií pre akcionárov (Total Return to Shareholders, TRS), vyššie o 34 %. V každom z piatich analyzovaných odvetví mali spoločnosti s najvyšším zastúpením žien v tímoch top manažmentu vyššiu ROE než spoločnosti z najnižším zastúpením žien. V štyroch z piatich odvetví mali spoločnosti s najvyšším zastúpením žien v tímoch top manažmentu vyššie TRS než spoločnosti z najnižším zastúpením žien.

Zdroj: Catalyst, 2004 (<http://www.catalyst.org>)

- „Rozhodujúci faktor: výkon spoločnosti a ženské zastúpenie v správnej rade“, (Catalyst, 2007)



<sup>26</sup> „Fortune 500“ je zoznam, ktorý každoročne pripravuje a vydáva časopis Fortune a ktorý zoraduje prvých 500 amerických verejných spoločností podľa hrubého príjmu. K dispozícii na adrese: <http://www.fortune.com>.



### 1.3.3. „Na ženách záleží“ (McKinsey, 2007)<sup>27</sup>

*Na ženách záleží* predstavuje výsledky dvojstupňového výskumu, ktorý vykonala spoločnosť McKinsey s cieľom posúdiť dopad rodovej rôznorodosti na výkon spoločnosti. *Na ženách záleží* ukazuje, že spoločnosti, v ktorých sú ženy najsilnejšie zastúpené v správnej rade alebo top manažmente, sú spoločnosťami s najlepším výkonom s ohľadom na organizačné a finančné opatrenia.

Výskum sa konal v dvoch po sebe idúcich krokoch.

Najprv bol použitý diagnostický nástroj patentovaný spoločnosťou McKinsey (Profil organizačného výkonu) na zmeranie **organizačnej dokonalosti spoločnosti podľa deviatich kritérií**: vedenie, riadenie, zodpovednosť, koordinácia a kontrola, inovácie, externá orientácia, spôsobilosť, motivácia, pracovné prostredie a hodnoty.

Týmto nástrojom preskúmali odborníci spoločnosti McKinsey hodnotenia 115 000 pracovníkov z 231 verejných i súkromných spoločností, ako aj neziskových organizácií, a preukázali vzájomný vzťah medzi mierou dokonalosti spoločnosti v týchto deviatich organizačných rozmeroch a jej finančnou výkonnosťou. Spoločnosti, ktoré zaujali najvyššie miesta podľa týchto organizačných kritérií, mali spravidla prevádzkové rezervy a celkovú trhovú hodnotu spoločnosti dvakrát takú vysokú ako spoločnosti, ktoré skončili posledné.

Potom zvolili 101 spoločností, ktoré zverejňujú zloženie svojich riadiacich orgánov, hlavne veľké spoločnosti v Európe, Amerike, Ázii naprieč spektrom priemyselných odvetví od energetiky po distribúciu a finančné inštitúcie.

Analyzovali odpovede 58 240 respondentov prieskumu a potom porovnali výsledky týchto spoločností vo vzťahu k podielu žien v riadiacich orgánoch.

<sup>27</sup> McKinsey (2007), s. 12-14.

Ukázalo sa, že „spoločnosti s troma alebo viacerými ženami vo funkciách vrcholového manažmentu získali v priemere viac bodov za každé organizačné kritérium než spoločnosti bez žien vo vedení“. Výkonnosť skutočne rapídne vzrástla, keď v správnej rade so zhruba desiatimi členmi boli aspoň tri ženy.

Vzájomný vzťah nemusí byť nevyhnutne príčinou, ale vzťah medzi organizačnou dokonalosťou a zastúpením žien v riadiacich orgánoch je napriek tomu pozoruhodný.

V druhom kroku sa rozhodovalo, či spoločnosti s top manažérkami mali aj lepšiu finančnú výkonnosť. Za týmto účelom uskutočnili odborníci spoločnosti McKinsey štúdiu v spolupráci s fondom Amazone Euro Fund. Zo zoznamu vybrali 89 európskych spoločností s najvyššou úrovňou rodovej rôznorodosti vo funkciách top manažmentu. Spoločnosti boli vybrané zo všetkých kótovaných európskych spoločností, ktorých cena na burze je vyššia než 150 miliónov eur, na základe nasledujúcich kritérií: počet a podiel žien vo výkonnom výbore, ich funkcia (výkonná riaditeľka alebo finančná riaditeľka s väčšou váhou v rozhodovacom procese spoločnosti než vedúci pre komunikáciu) a do menšej miery zastúpenie viac než dvoch žien v správnej rade, alebo štatistika o rodovej rôznorodosti vo výročnej správe.

Spoločnosť McKinsey následne analyzovala finančnú výkonnosť týchto spoločností vo vzťahu k priemeru v ich odvetviach. **Nemožno pochybovať o tom, že v priemere mali tieto spoločnosti lepšie výsledky vo svojom odvetví v zmysle návratnosti akciového kapitálu (11,4 % oproti priemeru 10,3 %), prevádzkových výsledkov (EBIT 11,1 % proti 5,8 %) a rastu cien akcií (64 % proti 47 % v období rokov 2005-2007).**

Tieto štatisticky významné štúdie ukazujú, že spoločnosti s vyšším podielom žien v riadiacich výboroch zároveň dosahujú najlepšie výsledky. Hoci tieto štúdie nedokazujú kauzálny vzťah, dávajú nám faktický pohľad, na ktorý sa dá pozeráť len ako na argument za väčšiu rodovú rovnosť.

Po identifikovaní pracovného prostredia a zmien v osobných cieľoch ako hlavných prekážok zastúpenia žien v riadiacich orgánoch navrhuje štúdia *Na ženách záleží* spôsoby na základe osvedčených metód ako „prepracovať model“ a zvýšiť zastúpenie žien v podnikaní i vo vrcholných výkonných pozíciách.

## Kapitola 2: Majú pracovné pozície rod?

### 2.1. Prehľad

Táto kapitola poskytuje informácie o rodovej segregácii a o tom, ako ovplyvňuje výsledky podnikania.

Najprv predstavuje súčasnú situáciu týkajúcu sa rozdielneho rozmiestnenia žien a mužov na európskom pracovnom trhu a odhaľuje, ako sa táto situácia môže pripisovať pretrvávaniu rodových stereotypov. Ďalej ukáže, ako sú tieto stereotypy vzdialené od talentu, schopností a ambícií dnešných žien i mužov. Ponúka niekoľko príkladov toho, ako možno tieto predsudky prekonať praktickými činmi v spoločnostiach, čo pomôže nielen ženám, ale aj mužom a produktivite spoločnosti.

### 2.2. Súčasná situácia

Pohlavie a zamestnanosť v 27 štátoch EÚ<sup>28</sup>

- Priemerná úroveň zamestnanosti v roku 2007: 71,6 % mužov a 57,2 % žien.
- Priemerná úroveň nezamestnanosti v roku 2007: 9 % žien a 7,6 % mužov, rozdiel v priemere 1,4 %.
- Priemerná úroveň zamestnaných na čiastočný úväzok v roku 2007: 31,4 % žien a 7,8 % mužov.

- Európska stratégia pre zamestnanosť a rast určila za cieľ dosiahnutie 60 % úrovne zamestnanosti žien do roku 2010. V posledných rokoch neustále rástol počet žien v zamestnaní a táto miera nárastu bola v roku 2007 trvalo vyššia u žien než u mužov a dosahovala priemerne 57,2 % v 27 štátoch EÚ.
- Napriek tomuto pozitívnemu trendu je miera zamestnanosti žien vo všetkých krajinách EÚ stále nižšia než u mužov, hoci sa vyskytujú veľké rozdiely. V roku 2007 sa rozdiel v miere zamestnanosti žien a mužov pohyboval medzi menej ako 5 percentuálnymi bodmi vo Fínsku a Švédsku a viac ako 25 percentuálnymi bodmi v Grécku a na Malte.
- Priemerná miera nezamestnanosti je zväčša vyššia u žien. V roku 2007 boli najväčšie rozdiely v neprospech žien v Grécku (8), Španielsku (5,3) a v Taliansku (3,4). V siedmich krajinách bola miera mužskej nezamestnanosti vyššia než ženskej (Nemecko, Estónsko, Írsko, Lotyšsko, Litva, Rumunsko a Veľká Británia).

<sup>28</sup> Európska komisia, Správa o rovnosti žien a mužov za rok 2008, KOM(2008)10 v konečnom znení. K dispozícii na adrese: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2008/keaj08001\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/keaj08001_en.pdf)

- Väčšinu pracovníkov na čiastočný úväzok tvoria ženy. V roku 2007 bol podiel žien pracujúcich na čiastočný úväzok v 27 štátoch EÚ 31,4 %, zatiaľ čo príslušné číslo pre mužov bolo 7,8 %. Podiel žien pracujúcich na čiastočný úväzok presiahol 30 % vo Francúzsku, Írsku, Dánsku, Luxembursku, 40 % vo Švédsku, Rakúsku, Belgicku, Veľkej Británii a Nemecku, a v Holandsku dosiahol dokonca 74,9 %. Na druhej strane bol podiel žien pracujúcich na čiastočný úväzok veľmi nízky v Bulharsku, na Slovensku, v Maďarsku, Českej republike a Lotyšsku.

Zdroj: Európska komisia, *Správa o rovnosti žien a mužov za rok 2008, KOM(2008)10 v konečnom znení. (Data Eurostat 2007)*

## Rod a absolventi univerzít

- Muži predstavujú len 20-27 % absolventov vysokých škôl v zamestnaniach v oblasti sociálnych služieb, zdravotníctva a vzdelávania.
- Ženy predstavujú 60 až 70 % absolventov v zamestnaniach týkajúcich sa vzdelávania učiteľov a behaviorálnych a spoločenských vied.
- Muži tvoria 70 až 85 % absolventov v zamestnaniach zaoberajúcich sa obchodom a administratívou, výrobou a spracovaním materiálov, matematikou, štatistikou a dopravou.

## Rod a oblasť zamestnanosti

- 77 % ľudí zamestnaných vo vzdelávaní a sociálnych službách sú ženy.
- 62 % ľudí zamestnaných v poľnohospodárstve, poľovníctve, lesníctve a rybníctve sú muži.
- 34 % ľudí zamestnaných vo výrobnom priemysle sú ženy.

## Rod a socio-profesionálne kategórie

- Ženy tvoria až 75 % riadnych zamestnancov v administratíve a 65 % pracovníkov v oblasti služieb a predavačov v obchodoch a na trhoch.
- Muži predstavujú veľkú väčšinu (79 %) ľudí riadne zamestnaných v prevádzkovaní alebo montáži strojov, ako montérov, a 85 % remeselníkov a ľudí zamestnaných v remeselníckych zamestnaniach.

<sup>29</sup> Eurostat, *The Life of Women and Men in Europe. A statistical portrait 2008*, Úrad pre vydávanie úradných publikácií Európskych spoločenstiev, Luxembursko, 2008. K dispozícii na adrese: <http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu> s. 36-37 (Zdroj: Eurostat, UOE, 2004).

<sup>30</sup> Eurostat, *The Life of Women and Men in Europe. A statistical portrait 2008*, Úrad pre vydávanie úradných publikácií Európskych spoločenstiev, Luxembursko, 2008. K dispozícii na adrese: <http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu> s. 55-56. (Zdroj, Eurostat, LFS ).

<sup>31</sup> Eurostat. *The Life of Women and Men in Europe, a statistical portrait*, Úrad pre vydávanie úradných publikácií Európskych spoločenstiev, Luxembursko, 2008. K dispozícii na adrese: <http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu> s. 63-64. Zdroj údajov: Eurostat, Prieskum pracovnej sily, roky 2005 a 2006.

- Okolo 2,6 % mužov zamestnaných v EÚ pracuje ako počítačoví odborníci alebo ako technickí odborníci v oblasti VT (ISCO kategórie č. 213 a 312), čo je takmer štyrikrát viac než pomer žien (0,7 %). Rozdiel je takmer 3 ku 1 skoro vo všetkých krajinách a vyššie 5 ku 1 v Holandsku, Rakúsku a Portugalsku.

- V priemere v EÚ pretrvávajú a rastie sektorová segregácia.
- V rámci členských štátov existuje veľká podobnosť, pokiaľ ide o úroveň koncentrácie zamestnanosti a v zložení šiestich sektorov, ktoré najviac zamestnávajú ženy. V polovici členských štátov EÚ sú zdravotníctvo a sociálne služby najväčším zamestnávateľom žien, a takisto to je na Islande a v Nórsku.
- Muži dominujú v sektoroch ako napríklad stavebníctvo; výroba a distribúcia elektrickej energie, plynu a vody; pozemná doprava a vo výrobnom priemysle. V roku 2005 tvorili ženy len 8 % pracovnej sily v stavebníctve a len 14 % v pozemnej doprave.
- Muži sú oveľa viac než ženy zastúpení v priemyselnom sektore, zatiaľ čo ženy prevládajú v službách.
- Úroveň koncentrácie v obmedzenom počte povolání je rovnako oveľa vyššia u žien než u mužov. V roku 2005 bolo takmer 36 % žien pracujúcich v Únii zamestnaných len v šiestich zo 130 štandardných pracovných kategórií, zatiaľ čo šesť najčastejších zamestnaní pre mužov zodpovedalo len za viac ako 25 % všetkých zamestnaných mužov. Príslušné zamestnania boli výrazne odlišné pre ženy a mužov.
- Pomer žien medzi riadiacim personálom je oveľa nižší než ako u mužov (len jedna tretina) a čím vyššie sa ide v hierarchii funkcií, tým väčší je rozdiel.

*Zdroj: Franco, A. The concentration of women and men in sectors of activities. (Eurostat Statistics in Focus. Population and Social Conditions 53/2007). Úrad pre vydávanie úradných publikácií Európskych spoločností: Luxembursko, 2007)*

### 2.3. Horizontálna a vertikálna segregácia na trhu práce a „metastereotypy“

Horizontálna a vertikálna rodová segregácia na trhu práce sa vyskytuje vo všetkých krajinách EÚ, aj keď v rôznej miere.<sup>32</sup>

**Horizontálna segregácia: ženy sa obvykle vyskytujú v podobných skupinách zamestnania a hospodárskych sektoroch, bez ohľadu na príslušnú krajinu alebo kultúru. To isté platí pre mužov, ale tí sú rozdelení v širšom spektre zamestnaní.**

Výber študijných odborov určite zasahuje do rodovej segregácie na trhoch práce. Je však ťažké posúdiť, či ide o príčinu alebo následok: výber študijného odboru určuje odborné možnosti výberu, ale súčasne rodové rozdelenie práce určite ovplyvňuje zamerania v práci i vzdelávaní.

<sup>32</sup> Európska komisia, *Report on Equality between women and men 2008*, op. cit..

**Vertikálna segregácia: ženy sa koncentrujú na nižších alebo stredných úrovniach hierarchií a zamestnaní a sú zastúpené vo výrazne nižšej miere než muži vo vyšších funkciách.**

Vertikálna segregácia, ktorá je často ilustrovaná metaforou skleneného stropu („glass ceiling“), je druhým pilierom rodového delenia práce. Napríklad v roku 2007 boli len traja z desiatich manažérov v Európe ženy.

Bez ohľadu na konkrétne historické, politické a kultúrne reálie členských štátov Európskej únie predstavuje horizontálna a vertikálna segregácia dva mechanizmy, ktoré organizujú delenie práce medzi ženami a mužmi. Rozdiely v odmeňovaní mužov a žien sú často výsledkom spojenia tejto dvojitej segregácie.

## Dva „metastereotypy“

Rodové stereotypy sú zovšeobecnením toho, čo sa očakáva od mužov a žien v konkrétnom spoločenskom kontexte. Sú to príliš zjednodušené predstavy rozdielov medzi ženami a mužmi, ich schopnosťami, psychologickými postojmi, ambíciami a správaním. Úsudky založené na týchto zovšeobecneniach sa môžu na prvý pohľad zdať, že šetria čas a energiu. V skutočnosti nezachytávajú bohatosť vlastností a schopností jednotlivcov. EÚ identifikovala pretrvávanie rodových stereotypov ako základnú príčinu rodovej nerovnováhy a nedostatkov trhu práce.<sup>33</sup>

Projekt STERE/O<sup>34</sup>, financovaný EÚ, analyzoval prepojenia medzi rodovou segregáciou zamestnaní a pretrvávaním rodových stereotypov v šiestich krajinách EÚ. Záverom bolo, že vertikálna a horizontálna segregácia sú vo vzájomnom obojsmernom vzťahu s rodovými stereotypmi:

- existuje vertikálna segregácia (t.j. na rozhodovacích pozíciách sa nachádza oveľa viac mužov než žien), a preto ženy nie sú vhodné na riadiace funkcie a muži majú lepšie manažérske a vodcovské schopnosti.
- existuje horizontálna segregácia, a preto ženy nie sú vhodné na vykonávanie rovnakých zamestnaní alebo úloh ako muži a muži nie sú vhodní na vykonávanie rovnakých zamestnaní alebo úloh ako ženy (napr. viac žien než mužov pracuje ako zdravotné sestry, pretože ženy sú prirodzene vhodnejšie na prácu zameranú na starostlivosť).

Skutočnosť, že ženy a muži nemajú rovnaké postavenie na trhu práce, zväčša podporuje tieto stereotypy, ktoré nemajú základ v skutočnosti, t.j. v skutočných schopnostiach žien alebo mužov.

<sup>33</sup> Ďalšie informácie nájdete v *A Roadmap for Equality between Women and Men 2006 - 2010* KOM(2006)92.

<sup>34</sup> Zdroj : STERE/O : Faire la chasse aux stereotypes de sexe agissant sur la division du travail dans l'Europe élargie. Vid [http://ec.europa.eu/employment\\_social/emplweb/gender\\_equality/project\\_en.cfm?id=198](http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/gender_equality/project_en.cfm?id=198) .



### Bludný kruh stereotypov

Názory, že ženy nemôžu legitímne uplatňovať moc odhaľujú rovnakú logiku stereotypov ako názory, podľa ktorých nemôžu byť ženy legitímne zamestnané v dosť širokom spektre zamestnaní.

K tomu patria názory ako napríklad: „ženy majú obmedzené časové možnosti, zatiaľ čo muži sú dostupní vždy“; alebo: „ženy sú menej oddané práci kvôli povinnostiam v rodine, muži sú oddanejší napriek alebo dokonca kvôli ich povinnostiam v rodine“; alebo: „ženy a muži majú psychologické alebo dokonca kognitívne predispozície, ktoré im znemožňujú pracovať v určitých zamestnaniach alebo na niektorých úlohách v rámci toho ktorého zamestnania“.

Takéto stereotypy vznikajú, pretože sme pripravení prijať samoreferenčnú logiku. Názory, ktoré podčiarkujú súčasné delenie zamestnaní a profesií, sú mechanicky prijímané a nediskutuje sa o nich. Existujúce rodové rozdelenie práce sa stáva predmetom až takmer fatalistického prijatia.



Nasledujúci diagram zobrazuje „bludný kruh“ stereotypov:



## 2.4. Dekonstruktúra stereotypov

Obrázok 8 hore ukazuje, že dva „metastereotypy“ sú založené na množine základných zovšeobecnení rozdielov medzi ženami a mužmi v zmysle:

- fyzických schopností;
- schopností a kvalifikácie;

- prístupu k vedeniu;
- časovej dostupnosti a mobility.

Nasledujúce odseky objasňujú, ako možno identifikovať tieto stereotypy, analyzovať ich a nakoniec prekonať v prospech žien, mužov a spoločností.<sup>35</sup>

### 2.4.1. „Fyzické rozdiely“

#### Fungujúci stereotyp

Určité zamestnania boli ženám dlhú dobu neprístupné kvôli tomu, že sú fyzicky náročné: stupeň fyzickej námahy, odolnosť alebo vytrvalosť potrebná na ich vykonávanie sa považovala za nezlučiteľnú so ženskou fyziológiou.

#### Analyzovanie stereotypu

Je pravdou, že muži sú vo všeobecnosti vyšší a ťažší, a preto potenciálne silnejší než ženy. Ide však len o štatistický rozdiel: existujú útlí muži ako aj silné ženy. Ženy vždy vykonávali fyzicky náročné práce (v poľnohospodárstve, práčovniach, vo výrobe...) a mnoho typicky ženských povolání (ošetrovatelstvo, služby v domácnosti, pôrodnictvo...) často vyžadujú fyzickú námahu a vytrvalosť.

Ale čo je dôležitejšie, technologický pokrok umožňuje použitie mechanizácie pri množstve úloh, ktoré si predtým vyžadovali veľkú fyzickú námahu (prenášanie a zdvíhanie bremien, vŕtanie, použitie tlaku...). Kritériá na fyzickú náročnosť už teda nie sú relevantné pre rozdelenie práce medzi mužov a ženy.

Keď mal Súdny dvor Európskych spoločenstiev rozhodnúť o rozdieloch v zaobchádzaní s mužmi a ženami v klasifikácii zamestnaní vo vzťahu ku kritériu fyzickej sily, odpovedal nálezom z 1. júla 1986:

*„Skutočnosť, že hodnoty, ktoré rozhodujú o tom, do akej miery si zamestnanie vyžaduje námahu alebo spôsobuje únavu, alebo je fyzicky náročné, sú prijímané podľa priemerného výkonu pracovníkov len jedného pohlavia, predstavuje formu rodovej diskriminácie.“<sup>36</sup>*

#### Prekonanie stereotypu a vznik obchodných výhod

Fyzické rozdiely dnes už nie sú také dôležité ako kedysi. V mnohých situáciách môže technológia uplatnená na ergonómiu práce eliminovať alebo minimalizovať fyzickú námahu.

Hľadanie ergonomických riešení, ktoré zlepšujú efektívnosť tým, že vyhovejú viacerým pracovníkom, je inteligentný prístup na prekonanie problémov s produktivitou a môže pomôcť minimalizovať alebo eliminovať zdravotné a bezpečnostné riziká.

<sup>35</sup> Kontrolné správy *Rámcového programu aktivít sociálnych partnerov EÚ pre rodovú rovnosť* poskytujú množstvo informácií o mnohých iniciatívach zamestnávateľských a zamestnaneckých organizácií, a podnikov na boj proti rodovým stereotypom a podporu rodovej rovnosti na pracovisku. Správy sú k dispozícii na adrese: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/social\\_dialogue/docs\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm).

<sup>36</sup> Rozhodnutie súdu (Piata komora) z 1. júla 1986. Prípady 237/85 Gisela Rummeler versus Dato-Druck GmbH. ECR 2101. K dispozícii na adrese: [http://curia.europa.eu/en/content/juris/index\\_tab.htm](http://curia.europa.eu/en/content/juris/index_tab.htm).

Ergonomické riešenia možno dosiahnuť požiadaním o odbornú radu lekárov pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci (BOZP), pracovných inšpektorov, národnej agentúry pre zlepšenie pracovných podmienok, alebo konzultantov BOZP.

Dodržiavanie legislatívy BOZP, alebo prijatie opatrení na zlepšenie pracovných podmienok sa môže stať východiskom pre prekonanie rodových stereotypov a rozšírenie množiny potenciálnych zamestnancov spoločnosti.

#### **Napríklad:**

*V odvetví výroby plastov bola vždy práca sádzača vstrekovacej formy „mužskou prácou“; ženy sa obvykle vyskytovali v iných zamestnaniach, ako napríklad operátorka lisu. Zdá sa, že potrebná fyzická námaha zdôvodňuje rozdelenie práce, keďže sádzač musí zdvíhať ťažké liace formy pomocou žeriavov na kolieskach. Táto práca je pre pracovníkov fyzicky veľmi náročná. Vývoj nových technológií umožnil výrobu nových typov žeriavov, ktoré možno ovládať s oveľa menšou námahou. Pomocou tohto nového nástroja môžu odvetvia ťažiť z väčšej množiny potenciálnych zamestnancov, vrátane žien a zároveň zlepšiť kvalitu práce pre všetkých.*

*Vo Francúzsku poskytuje legislatíva o rodovej rovnosti celú škálu rôznych opatrení na podporu rodovej rovnosti a rôznorodosti zamestnaní. Takisto zahŕňa finančnú pomoc na pokrytie časti nákladov, ktoré podnik musí vynaložiť, aby sprístupnil niektoré zamestnania ženám.<sup>37</sup> Opatrenia umožňujú platbu za technické rady a nákup nového vybavenia. Niektoré podniky už úspešne využili tieto možnosti a cez odbornú pomoc spoločnosti ANACT (Francúzska národná agentúra na zlepšenie pracovných podmienok) zlepšili pracovné podmienky pre každého a zároveň podporili prístup žien do nových zamestnaní.<sup>38</sup>*

## 2.4.2. „Ženy a muži majú rozdielne kvalifikácie a schopnosti“

### Fungujúci stereotyp

Kontrola a použitie techniky sa dlhý čas považovalo za výsadu mužov. Toto kultúrne prostredie určuje výber študijného odboru dievčat a chlapcov. Prieskum OECD PISA 2006<sup>39</sup> vlastne veľmi jasne ukazuje, že existuje rozdiel v tom, ako chlapci a dievčatá vnímajú samých seba a v ich skutočnom výkone vo vedeckých a technických predmetoch: „Zatiaľ čo celkové rodové rozdiely vo vedeckých výsledkoch boli malé, rozdielne postoje k vede medzi mužmi a ženami môže potenciálne ovplyvniť, či budú študenti pokračovať v štúdiách vedy a či si zvolia vedeckú kariéru. (...) z postojov meraných v PISA bol najväčší rodový rozdiel v tom, ako študenti vnímali vedu. V 22 z 30 krajín OECD, ktoré sa zúčastnili prieskumu, si muži mysleli oveľa viac o svojich vedeckých schopnostiach než ženy.“

Veľká väčšina dievčat si vyberá kariéru v spoločenských alebo humanitných vedách (napríklad 80 % z ľudí zamestnaných ako psychológ), zatiaľ čo ostávajú v menšine

<sup>37</sup> Tieto metódy a ich právny základ demonštruje francúzske ministerstvo práce na svojej oficiálnej stránke: [http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/Les\\_aides\\_financieres.pdf](http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/Les_aides_financieres.pdf).

<sup>38</sup> 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*. K dispozícii na: <http://www.travail-solidarite.gouv.fr>. Poskytuje mnoho príkladov úspešných rozborov problému vo francúzskych podnikoch.

<sup>39</sup> OECD, *PISA 2006: Science Competencies for Tomorrow's World*, OECD, Paris, 2007. K dispozícii na adrese: <http://www.oecd.org>.

## UPOZORNENIE NA PROBLÉMY

v mnohých vedeckých a technických zamestnaniach, vrátane informačných a komunikačných technológií.

V roku 2004 tvorili ženy len 29 % ľudí zamestnaných ako vedci a technici a len 18 % ľudí zamestnaných ako výskumníci v obchodnom a výrobnom sektore.<sup>40</sup>

### Prekonanie stereotypu a vznik obchodných výhod

Schopnosti nemajú rod. Priemyselné odvetvia, v ktorých tradične dominovali ženy, ako napríklad textilný priemysel, finančné služby, zdravotníctvo a iné zažili rapidne pokroky v technológii práce. Ženy vo veľkej miere dokázali, že vedia získať potrebné schopnosti, keď sa objem technológií v ich zamestnaní zvýši.

Avšak „nové technológie boli uvedené do školení a na pracovisko bez akejkoľvek zmeny v odbornom postavení takýchto zamestnaní a bez akejkoľvek zmeny postavenia daných zamestnancov.“<sup>41</sup>

Ženy tvoria väčšinu absolventov univerzít v Európe (59 %) a ich prítomnosť v netradičných oboroch postupne rastie.<sup>42</sup> „Štatistické trendy v dosahovaní vzdelania vo všeobecnosti ukazujú zužovanie rozdielu vo vzdelávaní medzi ženami a mužmi: (...) v budúcnosti sa prejaví značný nedostatok mužov zastúpených v skupine ľudí s vyšším vzdelaním.“<sup>43</sup>

Stále viac spoločností považuje vstup žien do „mužského“ sveta za pozitívny faktor zmien a evolúcie.

#### **Napríklad:**

*MuT v nemčine znamená „dievčatá v technike.“ Tiež to znamená odvahu. V roku 2007 sa spoločnosť Stihl, vedúci výrobcu reťazových píľ a záhradníckych elektrických nástrojov, zúčastnila projektu MuT v Nemecku. V spolupráci s miestnym úradom práce zrealizovali školiaci program, ktorým chceli povzbudiť dievčatá, aby si hľadali prácu v technických odboroch. Informačné schôdzky sa zorganizovali tak, aby prilákali záujemkyne navštevujúce univerzitné a učňovské veľtrhy. Spoločnosť takisto súhlasila, že ponúkne učniciam prácu v technickej oblasti a remeslách.“<sup>44</sup> Spoločnosť na svojej internetovej stránke píše: „Naši zamestnanci sú dôvodom, prečo vyrábame produkty najvyššej kvality.“ (www.stihl.com), a to môže byť jedným z dôvodov, prečo sa rozhodla prilákať mladé talentované ženy, aby sa uchádzali o zamestnanie, v ktorých väčšinou prevládajú muži.*

Školenie v zamestnaní a celoživotné vzdelávanie v spoločnostiach by sa mali ponúkať ženám tak ako aj mužom, aby sa posilnila ich kvalifikácia vo vedeckých, technických a technologických oblastiach. Legislatíva mnohých krajín EÚ umožňuje uplatnenie zvláštnych opatrení na školenie a rekvalifikáciu pracovníkov. Európsky sociálny fond

<sup>40</sup> Generálne riaditeľstvo Európskej komisie pre výskum, vedu a spoločnosť, *SHE Figures. Women and Science, Statistics and indicators 2006*, Úrad pre vydávanie úradných publikácií Európskych spoločenstiev, Luxembursko, 2006. - ISBN 92-79-01566-4. K dispozícii na adrese: <http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu>.

<sup>41</sup> 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.

<sup>42</sup> Eurostat, *The life of women and Men in Europe. A statistical portrait 2008*, Úrad pre vydávanie úradných publikácií Európskych spoločenstiev, Luxembursko, 2008. K dispozícii na adrese: <http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu>.

<sup>43</sup> Európska nadácia pre zlepšovanie životných a pracovných podmienok, *Working in Europe: Gender differences*, Dublin 2008. s. 3. K dispozícii len v elektronickej verzii na adrese: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/34/en/1/ef0834en.pdf>

<sup>44</sup> Zdroj: Rámcový program aktivít sociálnych partnerov EÚ pre rodovú rovnosť. Druhá kontrolná správa, 2007. s. 30. K dispozícii na adrese: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/social\\_dialogue/docs\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm)

(ESF)<sup>45</sup>, spravovaný členskými štátmi na vnútroštátnej úrovni, sa zameriava na zlepšenie prispôsobivosti pracovníkov na meniace sa potreby trhov práce a poskytuje špecifickú podporu pri odbornom školení zameranú na zníženie nerovnosti medzi mužmi a ženami.

Za posledných pár rokov poskytli ESF a iniciatíva EÚ pod názvom Equal podporu profesionálnym združeniam, inštitúciám zaisťujúcim odborné školenia a zamestnávateľským organizáciám na školiace programy pre ženy v netradičných zamestnaniach a zároveň pomáhajú spoločnostiam, hlavne SME pri odstraňovaní prekážok, ktoré môžu obmedzovať účasť žien.<sup>46</sup>

Bolo zavedených veľa opatrení na zvýšenie miery zastúpenia žien v stavebnom sektore s cieľom čeliť nedostatku kvalifikovanej pracovnej sily. V Taliansku napríklad zaviedol projekt „A.CANT.O“<sup>47</sup> (Architects-Site managers for Equal Opportunities (Architekti a stavbyvedúci za rovné príležitosti)) financovaný EÚ sieť centier zdrojov pre rodovú rovnosť v rámci existujúcich inštitúcií na školenie a podporu stavebníckeho sektora. Tieto centrá ponúkajú odborné rady spoločnostiam, ktoré chcú prilákať ženy a možnosti školenia pre ženy architektky a stavbyvedúce.

Rámcový program aktivít sociálnych partnerov EÚ pre rodovú rovnosť a jeho dve kontrolné správy<sup>48</sup> poskytujú mnoho príkladov opatrení prijatých obchodnými organizáciami, sociálnymi partnermi a spoločnosťami na podporu lepšieho zloženia rodov v zamestnaniach. Patria tu:

- Kampane na zvýšenie informovanosti dievčat o možnostiach, ktoré ponúkajú technické odvetvia a na uľahčenie ich kontaktu s podnikmi (napr. internetové stránky pre zamestnávateľov a potenciálnych uchádzačiek o prácu; veľtrhy kariéry a „dni dievčat“ v podnikoch);
- Školiace a zamestnanecké programy (vývoj špecializovaných učňovských plánov; školenie nezamestnaných žien v netradičných povolaniach v sektore stavebníctva, komunikačných technológií a dopravy; podpora prístupu mužov k povolaniam vo vzťahu k ošetrovateľstvu).

### 2.4.3. „Muži sú prirodzení vodcovia“

#### Fungujúci stereotyp

Ženy sú ešte stále málo zastúpené v manažérskych funkciách, hlavne na najvyššej úrovni, v strategickom procese rozhodovania. Táto nerovnováha je obzvlášť zrejímavá v súkromnom sektore. 97 % prezidentov a 90 % členov najvyšších rozhodovacích orgánov najväčších spoločností verejne kótovaných na burze v Európe predstavujú stále muži. Dokonca aj v tých sektoroch, kde majú väčšinu ženy (zdravotníctvo, sociálna práca, vzdelávanie), na vyšších manažérskych úrovniach obvykle dominujú muži.<sup>49</sup>

<sup>45</sup> Európsky sociálny fond je dostupný v členských štátoch alebo regiónoch. Účastníci projektov ESF môžu byť rôzni: verejné správy, MVO a sociálni partneri aktívni v oblasti zamestnanosti a sociálnej inklúzie, podnikov a iní relevantní účastníci. Viac informácií o ESF k dispozícii na adrese: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf](http://ec.europa.eu/employment_social/esf)

<sup>46</sup> Iniciatíva EÚ Equal „Establishing a culture of gender equality in the business world“, 2007 ponúka popis viacerých iniciatív v tejto oblasti. Tento dokument je k dispozícii na adrese: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal/data/document/etg4-pb07-busiwor\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/etg4-pb07-busiwor_en.pdf).

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

<sup>48</sup> Rámcový program aktivít sociálnych partnerov EÚ pre rodovú rovnosť a kontrolné správy sú k dispozícii na adrese: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/social\\_dialogue/docs\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm)

<sup>49</sup> Zdroj: *EC Database on women and men in decision making*. K dispozícii na adrese: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/women\\_men\\_stats/out/measures\\_out438\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/out/measures_out438_en.htm).

## Prekonanie stereotypu a vznik obchodných výhod

V mnohých krajinách - hlavne tam, kde boli zavedené systémy na prelomenie bariér brániacich v účasti žien - rastie množstvo žien na najvyšších úrovniach rozhodovacieho procesu vo vláde, verejnej správe a súdnictve.

*„V čase, keď bola spustená Pekinská akčná platforma v roku 1995, tvorili ženy len niečo vyše 10 % členov parlamentov na celom svete. Od tej doby nastal trvalý, aj keď pomalý pokrok, takže v júli 2007 tvorili ženy vyše 17 % členov národných parlamentov vo svete. (...) Nastal významný pokrok v presadzovaní žien v rámci ústredných správnych orgánov členských štátov EÚ, kde momentálne zastupujú 33 % pozícií v dvoch najvyšších úrovniach hierarchie v porovnaní so 17 % z roku 1995.“<sup>50</sup>*

Aj v súkromnom sektore postupne rastie podiel žien, hlavne v strednom a nižšom manažmente: v roku 2007 tvorili 32 % ľudí považovaných za vedúcich podnikov v rámci 27 štátov EÚ ženy.<sup>51</sup>

Správa spoločnosti McKinsey *Na ženách záleží*<sup>52</sup> prináša dôkaz, že spoločnosti s dobrými číslami, pokiaľ ide o ženy v top manažmente, majú obvykle oveľa vyššie prevádzkové rezervy a celkovú trhovú hodnotu, než spoločnosti s horšou rodovou rovnováhou.

Podľa mnohých moderne zmýšľajúcich vedúcich ľudských zdrojov majú rodovo zmiešané tímy výhodu v tom, že majú lepšie nápady a výsledky.<sup>53</sup>

Spoločnosti môžu výrazne ťažiť z toho, že sa priamo vyrovnajú so stereotypmi a bariérami, ktoré bránia úplnému nasadeniu manažérskeho potenciálu žien. Kvôli dominantnému postaveniu mužov na najvyšších postoch je možné, že neformálne siete a komunikačné kanály vylučujú ženy. Je málo mentorov alebo ženských vzorov. Navyše firemná kultúra vyžaduje ambíciu a neustálu dostupnosť, zatiaľ čo ženy sú často vnímané ako pasívne alebo plaché a obmedzené povinnosťami v rodine. Netransparentné metódy výberu, chýbajúce plánovanie kariéry a frajerské správanie kolegov môže tiež tvoriť potenciálne bariéry.

Inovatívne riešenia a transparentné praktiky vedenia na vyrovnanie sa s týmito prekážkami môže byť prospešné nielen pre ženy, ale môžu zlepšiť celkovú organizáciu práce a blaho kolektívu.

Legislatíva v niektorých krajinách EÚ umožňuje vyjednávanie na zlepšenie odbornej rovnosti na úrovni pobočiek alebo spoločností a začlenenie tejto témy do vyjednávaní o školení alebo klasifikácii práce. Napríklad francúzske právo umožňuje sociálnym partnerom, aby prijali opatrenia na povzbudenie žien v ich kariére, a tým zabezpečili vyrovnané zastúpenie žien a mužov, obzvlášť na manažérskej úrovni. V Taliansku a Španielsku môžu spoločnosti podať žiadosť o financovanie implementácie akčných plánov na rodovú rovnosť.<sup>54</sup>

<sup>50</sup> Európska komisia, *Women and men in decision-making 2007. Analysis of the situation and trends*. Úrad pre vydávanie úradných publikácií Európskych spoločností: Luxembursko, 2008, s. 5.

<sup>51</sup> Ibid. s. 7. Pojem „vedúci podnikov“ zahŕňa generálnych riaditeľov, riaditeľov a manažérov malých podnikov.

<sup>52</sup> McKinsey (2007), op. cit.

<sup>53</sup> Andrew Gould, výkonný riaditeľ a prezident spoločnosti Schlumberger (Nemecko) uzavrel hlavné zasadanie o „Uvedomení si potreby žien vo vede a technológii“ na medzinárodnej konferencii „Women in Industrial Research—Speeding Up Changes in Europe“ v Berlíne v dňoch 10. - 11. októbra 2003, kde predstavil záväzok niekoľkých výkonných riaditeľov zo spoločností zaoberajúcich sa výskumom a vývojom, ktoré pôsobia v Európe. Pre ďalšie informácie o štúdiách, ktoré dokazujú spojenie medzi ženským vedením a kladným výkonomi spoločnosti pozri tiež kapitolu 1.

<sup>54</sup> Príklady osvedčených metód v kolektívnych zmluvách sú dostupné na adrese: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/gender/caseequal.htm>. Druhá kontrolná správa o Rámcovom programe aktivít sociálnych partnerov pre rodovú rovnosť 2007, op. cit. ponúka ďalšie príklady osvedčených metód, ktoré realizujú sociálni partneri alebo jednotlivé spoločnosti.

Niektoré zamestnávateľské asociácie a podniky pripravili plány na podporu prístupu žien k pozíciám s rozhodovacou právomocou. V týchto plánoch majú ženy právo na osobnú poradenskú službu. Tú môžu využiť na získanie konkrétnych informácií (coaching) napríklad o tom, ako sa pripraviť na pohovor pri prijímaní do zamestnania alebo môže poskytnúť dlhodobejšiu pomoc (mentoring). Vzniklo niekoľko sietí na výmenu skúseností medzi podriadenými a vedúcimi pracovníkmi, ktoré môžu pomôcť ženám získať sebaúctu a naučiť ich oceniť svoje schopnosti. Organizujú sa aj školiace programy na vybudovanie manažérskych schopností a sebadôvery u žien vo vedení, alebo na zvýšenie citlivosti vedúcich alebo spolupracovníkov.<sup>55</sup>

*„V januári 2007 oznámil zástupca generálneho riaditeľa Konfederácie britského priemyslu, že viac než 100 spoločností a organizácií podpísalo plán Príkladného zamestnávateľa. (...) Tento plán, ktorý vedie spoločnosť Opportunity Now (Príležitosť teraz), zhromažďuje zamestnancov pracujúcich na inováciách bojujúcich so segregáciou v zamestnaniach, rovnakú mzdu a príležitosti pre ženy na pracovisku.“<sup>56</sup>*

#### 2.4.4. „Ženy sú časovo obmedzené a majú zníženú mobilitu“

##### Fungujúci stereotyp

Podľa prieskumu z roku 2000 spoločnosti Ipsos-Rebondir<sup>57</sup> „skoro každej piatej ženy sa na pohovore pri prijímaní do zamestnania spýtali či plánuje teoreticky „jedno alebo viac detí v blízkej budúcnosti“; túto otázku dostalo len 9 % mužov. Zároveň 15 % žien požiadali, aby popísali, ako sú zaopatrené ich deti, čo je dvakrát viac než u mužov (7 %).“

Vo vzťahu ku geografickej mobilite sa ženy všeobecne považujú za menej dostupné na pozície, ktoré vyžadujú presun.

Navyše sa všeobecne pripúšťa, že ženy obvykle nasledujú svojich partnerov, ak je nevyhnutný presun, zatiaľ čo opačný prípad je výnimočný. Colmouova správa zistila, že „nevyhnutnosť presunu je niekedy spojená s povýšením a predstavuje pre ženy prekážku. Podľa súčasných postojov muži často v praxi váhajú s nasledovaním svojich partneriek.“<sup>58</sup>

##### Prekonanie stereotypu a vznik obchodných výhod

Na zosúladenie pracovného a súkromného života treba nahliadať z novej, širšej perspektívy. Vytvárajúca sa stavba rodín si vyžaduje, aby všetci pracovníci, ženy i muži, mohli efektívne užívať právo na zosúladenie pracovného a osobného života. Ženy sú práceneschopné z materských dôvodov v priemere len dvakrát po štyri mesiace v priebehu 37 až 40 rokov svojho pracovného života. Len prerušenia z dôvodu tehotenstva a pôrodu nemôže zdieľať aj otec.

<sup>55</sup> Rámcový program aktivít sociálnych partnerov EÚ pre rodovú rovnosť, Druhá kontrolná správa, 2007, op. cit

<sup>56</sup> Ibid. p. 71. „Exemplar Employers“ Osvedčené metódy a prípadové štúdie sa nachádzajú na adrese [www.opportunitynow.org.uk](http://www.opportunitynow.org.uk).

<sup>57</sup> „Une minorité de femmes a été victime d'une discrimination à l'embauche“, výskum uskutočnený spoločnosťou IPSOS pre Rebondir na vzorke takmer 500 ľudí v apríli 2000. K dispozícii na stránke: <http://www.ipsos.fr>.

<sup>58</sup> 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, s. 52. Správa z poverenia Ministra pre verejnú službu, štátnu reformu a decentralizáciu, 1999. K dispozícii vo francúzštine na adrese: <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/994000782/index.shtml>.

## UPOZORNENIE NA PROBLÉMY

Väčšina krajín EÚ ustanovila nové práva pre otcov (vzdelávacia dovolenka, rodičovská dovolenka) a zaviedla ustanovenia potrebné na dosiahnutie lepšej rovnováhy pri zdieľaní rodinných povinností.

Muži stále viac požadujú, aby mohli tráviť viac času so svojimi rodinami, ale často im je táto možnosť odopretá. Výskum<sup>59</sup> ukazuje, že muži, ktorí chcú využiť výhodu rodičovskej dovolenky, musia čeliť predsudkom od zamestnávateľov a spolupracovníkov. Lepšia znalosť týchto práv medzi zamestnávateľmi a zamestnancami a odlišný prístup k ich uplatňovaniu by umožnili lepšie zdieľanie spoločenských, profesionálnych, rodinných a osobných povinností.

Tieto nové potreby môžu uspokojiť tiež nové, flexibilnejšie formy organizácie práce.

Laboratoires Boiron (Lyon)<sup>60</sup>, francúzska skupina, ktorá vyrába a distribuuje homeopatické liečivá, zaviedla politiku väčšej pracovnej flexibility. Pomocou niekoľkých kolektívnych zmlúv sa organizácia snažila zaistiť rovnováhu medzi záujmami spoločnosti a potrebami pracovníkov. Spoločenské obavy sú obzvlášť zjavné vo formách organizácie práce, ktoré si spoločnosť zvolila - formy, ktoré otvorene smerujú k zosúladieniu flexibility a záujmov pracovníkov. Efektivita spoločnosti závisí hlavne od efektivity pracovnej sily, takže je to zároveň racionálna voľba: napríklad, možnosť slobodne prejsť z plného úväzku na čiastočný bola udelená ako uznanie potrieb pracovníkov – čo je relevantné obzvlášť vzhľadom na fakt, že 77 % zamestnancov sú ženy. To isté platí o opatreniach, ktoré spoločnosť zaviedla na zníženie pracovnej doby.

Mnoho spoločností zistilo, že investície do detskej starostlivosti a iných služieb, ktoré majú pomôcť zamestnancom zachovať rovnováhu pracovného a osobného života, je rozumný obchodný postup.

Niektoré spoločnosti si najímajú externých poskytovateľov detskej starostlivosti, plánov hier počas letných dovolení alebo pomoci so staršími príbuznými. Iné zriaďujú jasle na pracovisku alebo podporujú zakladanie jasí v priemyselných oblastiach. Do úvahy sa berú aj služby v domácnosti (práčovňa, žehlenie, zásobovanie jedlom, atď.) a podpora pri sťahovaní a presídlení rodiny.

V rôznych členských štátoch je zavedená certifikácia „spoločností s pozitívnym vzťahom k rodine“. V Maďarsku si národné ocenenie „Pracovisko s pozitívnym vzťahom k rodine“ získava stále väčšiu popularitu a počet uchádzačov každý rok rastie (400 uchádzačov v roku 2006, vrátane mnoho z niekoľkých malých a stredných podnikov). Spoločnosti, ktoré už toto uznanie získali, to považujú za obchodný úspech.<sup>61</sup>

Keďže si otázky týkajúce sa zosúladienia pracovného a osobného života získavajú miesto v agendách kolektívneho vyjednávania sociálnych partnerov, treba zaujať nové stanovisko. Moderne zmyšľajúce asociácie zamestnávateľov začali zvyšovať informovanosť členov o potrebe orientovať sa na politiku zosúladienia pracovného a osobného života mužov i žien, chápať obchodné výhody pracovísk s pozitívnym vzťahom k rodine a zaviesť opatrenia umožňujúce ženám vrátiť sa z materskej dovolenky, aby mohli plne rozvinúť svoj produktívny a kreatívny potenciál.<sup>62</sup> Prekonávanie stereotypov súvisiacich s tým, „kto sa má starať o rodinu“, znamená získavanie realistického pohľadu na dnešné rodiny, plnenie potrieb všetkých pracovníkov, udržanie najtalentovanejších a zlepšenie organizácie práce pre všetkých.

<sup>59</sup> Pozri napríklad Európska komisia, *Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries*, Luxembursko: Úrad pre oficiálne vydávanie úradných publikácií Európskych spoločenstiev, 2005, s. 42.

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

<sup>61</sup> Rámcový program aktivít sociálnych partnerov EÚ pre rodovú rovnosť, druhá kontrolná správa, 2007, op. cit. s. 43.

<sup>62</sup> Napríklad českí zamestnávateľia, odborové organizácie a rozličné organizácie zamestnávateľov v chemickom sektore v Nemecku. Rámcový program aktivít sociálnych partnerov EÚ pre rodovú rovnosť, druhá kontrolná správa, 2007, op. cit., s. 18 a 34.



## Kapitola 3: Pravidlá hry

### 3.1. Prehľad

Globalizácia v dnešnom svete už nie je voľba, ale skutočnosť. Ak chce EÚ zachovať svoju úroveň prosperity, musí zaistiť, že jej ekonomiky sú pripravené na to, aby využili nové možnosti, ktoré svetové trhy ponúkajú. Cieľom Lisabonskej stratégie EÚ pre rast a zamestnanosť<sup>63</sup> je urobiť z EÚ dynamického a konkurencieschopného hráča na svetovej scéne. V tomto kontexte je investovanie do „ľudského kapitálu“, ktoré má pracovníkov a spoločnosti pripraviť na nové výzvy, kľúčovou oblasťou záujmu EÚ.

EÚ presadzuje model, podľa ktorého sa hospodársky a sociálny pokrok navzájom podporujú. Sociálny program Európskej únie dopĺňa Lisabonskú stratégiu a určuje opatrenia, ktoré treba prijať na európskej aj národnej úrovni s cieľom čeliť novým výzvam globalizácie.

Rovnosť medzi ženami a mužmi na trhu práce je jedným z pilierov Európskej stratégie rastu a zamestnanosti. Po prvé, EÚ považuje rovnosť medzi ženami a mužmi za základný princíp, cieľ a úlohu. Rodová rovnosť a nediskriminácia na základe pohlavia patria k základným ľudským právam. Po druhé, rovnosť medzi mužmi a ženami je podmienkou trvalo udržateľného sociálno-ekonomického vývoja. Rast kvality a kvantity zamestnanosti žien je kľúčovým prvkom zvyšovania flexibility a prispôsobivosti trhu práce celosvetovým hospodárskym a demografickým zmenám.

Táto kapitola objasňuje, že rovnosť medzi ženami a mužmi hrá kľúčovú úlohu pri dosiahnutí Európskej stratégie pre rast a zamestnanosť z hľadiska hospodárskeho a spoločenského. Ďalej ponúka prehľad európskej politiky a právnych nástrojov, ktoré presadzujú princípy rodovej rovnosti v pracovnom prostredí. V závere tejto kapitoly sú uvedené informácie o súhrnom záväzku, ktorý na seba prevzalo medzinárodné spoločenstvo v prospech rodovej rovnosti v pracovnom prostredí.

### 3.2. Hodnoty EÚ v globalizovanom svete

#### 3.2.1. Rodová rovnosť ako prvok európskej konkurenčnej výhody

Európa vždy dosahovala vysokú úroveň prosperity, sociálnej súdržnosti, ochrany životného prostredia a kvality života na základe všeobecných hodnôt solidarity a spravodlivosti. Nové technológie, mobilita, starnúce obyvateľstvo a celosvetová konkurencia však predstavujú skutočné výzvy. Skutočnosť, že sa na trhu objavili noví hospodárski giganti ako Čína a India, podrobuje európsku ekonomiku skúške viac než kedykoľvek predtým z hľadiska obchodu, investovania, technológií, energií a výrobných nákladov. EÚ sa musí uistiť, že jej ekonomiky sú v dobrej pozícii, aby mohli využiť možnosti, ktoré globalizácia ponúka.

<sup>63</sup> Viac informácií o Lisabonskej stratégii pre rast a zamestnanosť na adrese [http://ec.europa.eu/growthandjobs/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growthandjobs/index_en.htm).

## UPOZORNENIE NA PROBLÉMY

Infraštruktúra a technológia sú síce dôležité, no kľúčovým faktorom produktivity európskych spoločností je dostupnosť a prispôsobivosť vysoko kvalifikovaných pracovníkov.

Na lisabonskom summite v marci 2000 vytýčili lídri Európskej únie novú stratégiu založenú na dohode členských štátov, ktorej cieľom je urobiť Európu konkurencieschopnejšiu a posunúť sa smerom k úplnej zamestnanosti. Ide o Lisabonskú stratégiu. Po počiatkových priemerných výsledkoch bola Lisabonská stratégia zjednodušená a v roku 2005 znova zavedená.<sup>64</sup>

Uvedená stratégia spočíva na troch pilieroch trvalo udržateľného rozvoja:

- hospodársky pilier, ktorý chystá pôdu pre prechod na konkurencieschopnú, dynamickú ekonomiku založenú na vedomostiach.
- sociálny pilier, určený na modernizáciu európskeho sociálneho modelu investovaním do ľudských zdrojov a bojom proti sociálnej exklúzii.
- pilier životného prostredia, zameriavajúci sa na skutočnosť, že hospodársky rast musí byť nezávislý od používania prírodného bohatstva.

„Obnovená“ Lisabonská stratégia, ktorá bola spustená v roku 2005, sa zameriava predovšetkým **na rast a zamestnanosť**.

Existujú dva dôvody, prečo je potrebných viac pracovných miest: po prvé, pretože príliš veľa životov ľudí stále ničí nezamestnanosť a po druhé, pretože spoločnosť sa môže vyrovnáť s demografickou zmenou len tak, že dá prácu viacerým ľuďom. Staršie obyvateľstvo značí vyššie náklady na dôchodky a zdravotnú starostlivosť, a tie treba financovať z daní a príspevkov pracujúcej populácie a spoločností. To je jedným z dôvodov, prečo je **zamestnanosť žien** dôležitým cieľom Lisabonskej stratégie.

Rast sám o sebe nie je cieľom, ale predpokladom na to, aby bolo možné udržať a zvýšiť európsku prosperitu, a tým zachovať a zlepšiť sociálny model EÚ. Lisabonská stratégia koniec koncov zabezpečuje, že Európa dokáže udržať a zvýšiť kvalitu života pre všetkých jej občanov - ako aj pre ich deti a vnúčatá - v kontexte globalizácie, demografických zmien a otázok životného prostredia.

Preto **Sociálny program EÚ**<sup>65</sup> prirodzene dopĺňa Lisabonskú stratégiu. Spoločenské hodnoty EÚ sú nedeliteľnou súčasťou reakcie EÚ na globalizáciu.

Sociálny program EÚ má za cieľ pokračovať v presadzovaní sociálnej Európy v celosvetovej ekonomike vytvorením väčšieho počtu **príležitostí** pre občanov EÚ, zlepšením prístupu ku **kvalitným službám** a prejavením **solidarity** s ľuďmi, ktorých zmeny zasiahli negatívne. Zahrňuje škálu politik EÚ, ktoré majú členské štáty realizovať v spolupráci s EÚ, aby riadili a podporovali činnosť v siedmich prioritných oblastiach:

- deti a mládež.
- investície do ľudí: viac a lepších pracovných miest, nové kvalifikácie.
- mobilita.
- dlhší a zdravší život.
- boj s chudobou a sociálnou exklúziou.
- boj s diskrimináciou a presadzovanie rodovej rovnosti.

<sup>64</sup> Závery predsedníctva Európskej rady v Lisabone z 23. a 24. marca 2000.  
Závery predsedníctva Európskej rady v Bruseli z 22. a 23. marca 2005.  
K dispozícii na adrese: [http://ec.europa.eu/growthandjobs/european-councils/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growthandjobs/european-councils/index_en.htm).

<sup>65</sup> „Obnovená sociálna agenda“ KOM(2008) 412 v konečnom znení, ktorú prijala Európska komisia 2. 7. 2008.  
K dispozícii na adrese <http://eur-lex.europa.eu/en/index.htm>.

- možnosti, prístup a solidarita na celosvetovej scéne.

Vo vzťahu k rodovej rovnosti Sociálny program pripúšťa, že za posledných päťdesiat rokov nastal v EÚ obdivuhodný pokrok. Takisto však hovorí o tom, že nerovnosti pretrvávajú naďalej, čo odrážajú rozdiely v mzdách a nedostatočné zastúpenie žien v hospodárskom a politickom procese rozhodovania.

Aby bolo možné vyrovnať sa s týmito medzerami, ES:

- posilní integráciu uplatňovania rodového hľadiska do všetkých politik a aktivít EÚ;
- bude referovať o realizácii Plánu EÚ pre rovnosť medzi ženami a mužmi<sup>66</sup> a prezentovať stratégiu sledovania;
- navrhne legislatívu na nastavenie silnejších opatrení na zlepšenie zosúladenia osobného a pracovného života (zlepšenie opatrení pre rodičovskú dovolenku a posilnenie ochrany tehotných žien);
- bude ďalej bojovať s nerovnosťou v mzdách<sup>67</sup> medzi rodmi tým, že zlepší legislatívny rámec a povzbudí zamestnávateľov, aby sa zaviazali v prospech rovnej mzdy;
- vydá správu o dostupnosti zariadení detskej starostlivosti;
- zameria Otvorenú metódu koordinácie na potrebu znížiť pomer žien na hranici chudoby, obzvlášť starších žien;
- prijme opatrenie na zníženie rodovej priepasti v podnikaní (v súčasnosti tvoria ženy len 31 % európskych podnikateľov).

Jedným z hlavných nástrojov na implementáciu Sociálneho programu je **Európska stratégia zamestnanosti (EES)**.<sup>68</sup>

EES sa spolieha na nasledujúci postup rozhodovania:

- zvýšenie prispôsobivosti pracovníkov a podnikov;
- prilákať viac ľudí, aby sa zamestnali a udržali si zamestnanie;
- investovať viac a efektívnejšie do pracovníkov;
- zaistiť skutočnú realizáciu reforiem prostredníctvom lepšieho vedenia a riadenia.

V súlade s Lisabonskou stratégiou sú určujúcimi princípmi pre úspech Európskej stratégie zamestnanosti:

- zamestnateľnosť;
- podnikanie;
- prispôsobivosť;
- **rovnaké príležitosti.**

Európsky sociálny fond (ESF) ponúka zdroje na podporu národných aktivít na dosiahnutie týchto cieľov. ESF je štrukturálny fond EÚ so zameraním na pomoc členským štátom, ktoré zaisťujú, aby pracovná sila a spoločnosti v Európe boli lepšie vybavené na boj s novými, celosvetovými problémami.

<sup>66</sup> „Plán EÚ pre rovnosť medzi ženami a mužmi na roky 2006-2010“ (KOM/2006/0092 v konečnom znení). Pozri nižšie v kapitole 3.3.1.

<sup>67</sup> V súlade so správou „Tackling the pay gap between women and men“ KOM(2007) 424 v konečnom znení, 18. 7. 2007. K dispozícii na adrese <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0424:FIN:EN:PDF>

<sup>68</sup> Viac informácií k dispozícii na adrese [http://ec.europa.eu/employment\\_social/employment\\_strategy/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/index_en.htm)

EES venuje osobitnú pozornosť **kvalite pracovných miest** ako špecifickému faktoru produktivity. Kvalita práce sa vzťahuje na:

- vysoké normy zdravia a bezpečnosti na pracovisku. Slabé alebo nebezpečné pracovné podmienky stoja ekonomiku EÚ zhruba 3 % HDP;
- flexibilné modely práce, ktoré umožňujú ľuďom vyvažovať prácu a rodinný život;
- zariadenia ako napríklad jasle, aby pomohli pracovníkom s rodinou;
- kurzy popri zamestnaní, doškoloňovacie a rekvalifikačné kurzy;
- zodpovedajúce sociálne krytie;
- dobrý dialóg medzi zástupcami pracovníkov a zamestnávateľov.

**Usmernenia týkajúce sa politiky zamestnanosti EÚ (2008-2010)**<sup>69</sup> určujú členským štátom konkrétnu orientáciu ohľadom toho, ako dosiahnuť úplnú zamestnanosť, kvalitu pracovných miest, produktivitu práce a sociálnu súdržnosť. Zdôrazňujú dôležité faktory vo vzťahu k rodovej rovnosti, napríklad:

- Uplatňovanie rodového hľadiska a presadzovanie rodovej rovnosti musí byť zaistené vo všetkých prijatých opatreniach.<sup>70</sup> Zvýšenú pozornosť je potrebné venovať podstatnému znižovaniu všetkých rodových rozdielov na trhu práce v súlade s Európskym paktom pre rodovú rovnosť.
- Politika by mala prispieť k dosiahnutiu priemernej miery zamestnanosti žien v rámci Európskej únie (EÚ) aspoň na úrovni 60 %. Treba venovať zvláštnu pozornosť znižovaniu pretrvávajúcich rozdielov v zamestnanosti medzi ženami a mužmi a znižovaniu rozdielu medzi platmi (smernica 17).
- Celoživotný prístup je potrebné podporovať prostredníctvom lepšieho zosúladenia pracovného a osobného života, poskytovania prístupných a cenovo dostupných zariadení detskej starostlivosti a starostlivosti o ostatných závislých rodinných príslušníkov. Cieľom v prípade starostlivosti o deti je zahrnúť aspoň 90 % detí od 3 rokov do veku povinnej školskej dochádzky a aspoň 33 % detí do troch rokov do roku 2010 (smernica 18).
- Presadzovanie a rozširovanie inovatívnych a prispôsobivých foriem organizácie práce s výhľadom na zlepšenie kvality a produktivity práce, vrátane zdravia a bezpečnosti (malé u 21).
- Rodový rozdiel v mzdách je potrebné značne zredukovať. Konkrétnu pozornosť treba venovať vysvetľovaniu a vyrovnaniu sa s dôvodmi, prečo sú nízke úrovne miezd hlavne v profesiách a sektoroch, v ktorých prevládajú ženy (smernica 22).

### 3.2.2. SME v centre Lisabonskej stratégie

Počas jarnej Európskej rady v roku 2006 sa členské štáty dohodli na štyroch prioritných oblastiach pre rozvoj Lisabonskej stratégie, vrátane vytvorenia dynamickejšieho podnikateľského prostredia odblokovaním obchodného potenciálu hlavne SME.<sup>71</sup>

SME sú v centre Lisabonskej stratégie pre rast a zamestnanosť.<sup>72</sup> Väčšinu pracovných miest v EÚ poskytujú spoločnosti s 250 alebo menej zamestnancami. Malé podniky sú

<sup>69</sup> Usmernenia týkajúce sa zamestnanosti (na roky 2008-2010) sú k dispozícii na adrese <http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/08/st10/st10614-re02.en08.pdf>.

<sup>70</sup> Európska komisia (2007). Manuál *pre uplatňovanie rodového hľadiska v politikách zamestnanosti*, radí v tomto ohľade. [http://ec.europa.eu/employment\\_social/gender\\_equality/docs/2007/manual\\_gend\\_mainstr\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/docs/2007/manual_gend_mainstr_en.pdf).

<sup>71</sup> Závery predsedníctva Európskej rady v Bruseli (23. - 24. marec 2006). 18. máj 2006. K dispozícii na adrese [http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms\\_Data/docs/pressData/en/ec/89013.pdf](http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/ec/89013.pdf).

jednou z hlavných hnacích síl hospodárstva, ale často čelia špecifickým problémom a zároveň ohromným byrokratickým prekážkam a bariéram.

Zákon o malých podnikoch (SBA)<sup>73</sup> v Európe má za cieľ zaistiť, aby sa pomáhalo európskym SME dosiahnuť plný potenciál pre dlhodobu udržateľný rast a zvyšovanie počtu pracovných miest. Navrhuje konkrétne opatrenia v rámci politiky, ktoré by Európska komisia aj členské štáty mali prijať.

SBA má za cieľ podporovať podnikanie, vytvorí legislatívu naklonenú SME a pomôcť SME rásť. Stanovuje desať princípov, ktoré treba prijať na najvyššej politickej úrovni a konkrétne opatrenia, ktoré uľahčia malým podnikom život.

Zákon o malých podnikoch znova potvrdzuje potrebu investícií do ženských talentov a podnikateľského potenciálu ako nevyužívaného zdroja rastu SME. Takisto podporuje vývoj novej legislatívy v štyroch oblastiach, ktoré obzvlášť zasahujú SME: vznik SME, postupy DPH, platby a štátna pomoc.

V súlade so SBA bolo prijaté nové všeobecné nariadenie o skupinových výnimkách (GBER)<sup>74</sup> v oblasti štátnej pomoci v auguste 2008. GBER zjednodušuje spracovanie opatrení štátnej pomoci jednoznačne zvýhodňujúc vytvorenie pracovných miest a podporu konkurencieschopnosti - teda ciele presadzované Lisabonskou agendou - a opatrenia v prospech SME. Toto nariadenie schvaľuje pomoc v prospech SME, výskumu, inovácií, regionálneho rozvoja, školení, zamestnanosti a rizikového kapitálu. Povoľuje rôzne druhy pomoci pre SME: pomoc s investíciami do strojov alebo na najatie ďalších pracovníkov; pomoc vo forme rizikového kapitálu; pomoc na inováciu a pomoc prispievajúca na náklady na práva duševného vlastníctva.



### Ďalšie informácie

O raste a zamestnanosti:

[http://ec.europa.eu/growthandjobs/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growthandjobs/index_en.htm)

Portál SME

[http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_en.htm)

O sociálnom programe:

<http://ec.europa.eu/social>

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/social\\_policy\\_agenda/social\\_pol\\_ag\\_en.html](http://ec.europa.eu/employment_social/social_policy_agenda/social_pol_ag_en.html)

O Európskej stratégii zamestnanosti (EES):

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/emplweb/publications/publication\\_en.cfm?id=112](http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/publications/publication_en.cfm?id=112)

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/employment\\_strategy/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/index_en.htm)

Európska komisia (2007). Manuál pre uplatňovanie rodového hľadiska politik zamestnanosti.

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/gender\\_equality/docs/2007/manual\\_gend\\_mainstr\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/docs/2007/manual_gend_mainstr_en.pdf)

O rozdieloch v mzdách

„Vyrovnanie sa s rozdielom v mzdách žien a mužov“ KOM (2007) 424 v konečnom znení, 18. 7. 2007

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0424:FIN:EN:PDF>

<sup>72</sup> „Implementing the Community Lisbon Programme – Modern SME policy for Growth and Employment“, KOM(2005) 551 v konečnom znení, 10. 11. 2005. K dispozícii na adrese <http://eur-lex.europa.eu/en/index.htm>.

<sup>73</sup> „Think Small First“ - „Zákon o malých podnikoch“ pre Európu. Správa Komisie pre Radu, Európsky parlament, Európsky hospodársky a sociálny výbor a Výbor regiónov - KOM/2008/0394 v konečnom znení, 25. 6. 2008. K dispozícii na adrese <http://eur-lex.europa.eu/en/index.htm>

<sup>74</sup> „General block exemption Regulation“. Nariadenie komisie (ES) č. 800/2008 zo 6. augusta 2008. Ú.v. L 214 z 9. 8. 2008. K dispozícii na adrese [http://ec.europa.eu/comm/competition/state\\_aid/reform/reform.cfm](http://ec.europa.eu/comm/competition/state_aid/reform/reform.cfm).

### 3.3. EÚ a princíp rodovej rovnosti

Rovnosť medzi ženami a mužmi je jednou zo základných hodnôt Európskej únie. Zmluva o ES<sup>75</sup> ustanovuje, že rovnosť medzi mužmi a ženami je princípom a úlohou Spoločenstva.

#### Príslušné články zo Zmluvy o ES (zjednotené vydanie 2002)

##### Článok 2

Spoločenstvo si stanovuje za cieľ, založením spoločného trhu a hospodárskej a peňažnej únie a realizáciou spoločných politík alebo činností [...], vysokú úroveň zamestnanosti a spoločenskej ochrany, rovnosť medzi mužmi a ženami, trvalo udržateľný a bezinflačný rast, [...]

##### Článok 3.2

Vo všetkých svojich činnostiach sa Spoločenstvo zameria na odstránenie nerovností a presadzovanie rovnosti medzi mužmi a ženami.

##### Článok 13

[...] môže prijať primerané opatrenie na boj s diskrimináciou na základe pohlavia, rasového alebo etnického pôvodu, náboženstva alebo viery, handicapu, veku alebo sexuálnej orientácie.

##### Článok 141

1. Každý členský štát zaručí uplatnenie princípu rovnej mzdy pre mužských a ženských pracovníkov za rovnakú prácu alebo prácu rovnakej hodnoty [...]
3. Rada [...] prijme opatrenia na zabezpečenie uplatňovania princípu rovných príležitostí a rovného zaobchádzania s mužmi a ženami čo sa týka zamestnanosti a povolania, vrátane princípu rovnej mzdy za rovnakú prácu, alebo prácu rovnakej hodnoty.
4. V snahe zaistiť v praxi plnú rovnosť medzi mužmi a ženami v pracovnom živote nesmie princíp rovnakého zaobchádzania zabrániť žiadnemu členskému štátu udržiavať alebo prijímať opatrenia poskytujúce špecifické výhody, ktoré majú nedostatočne zastúpenému pohlaviu uľahčiť vykonávanie odbornej činnosti alebo zabrániť, alebo kompenzovať nevýhody v profesionálnej kariére.

Tento princíp je preformulovaný Chartou základných práv Európskej únie<sup>76</sup> z roku 2000.

#### Príslušné články z Charty základných práv Európskej únie

##### Článok 21 - Nediskriminácia

Akokoľvek diskriminácia z akéhokoľvek dôvodu ako napríklad pohlavie, rasa, farba pleti, etnický a spoločenský pôvod, genetické črty, jazyk, náboženstvo alebo viera, politické alebo iné presvedčenie, príslušnosť k národnostnej menšine, majetok, narodenie, handicap, vek alebo sexuálna orientácia je zakázaná.

##### Článok 23 - Rovnosť medzi mužmi a ženami

Rovnosť medzi mužmi a ženami musí byť zaistená vo všetkých oblastiach, vrátane zamestnanosti a miezd.

Princíp rovnosti nesmie brániť zachovaniu alebo prijatiu opatrení poskytujúcich špecifické výhody v prospech nedostatočne zastúpeného pohlavia.

<sup>75</sup> Viac informácií na adrese: [http://eur-lex.europa.eu/en/treaties/dat/12002M/htm/C\\_2002325EN.000501.html](http://eur-lex.europa.eu/en/treaties/dat/12002M/htm/C_2002325EN.000501.html) a <http://eur-lex.europa.eu/en/treaties/index.htm>.

<sup>76</sup> 2000/C 364/01. Toto je nezáväzná deklarácia podpísaná na stretnutí Rady Európy v Nice dňa 7. decembra 2000. K dispozícii na adrese: [http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text\\_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf).

### 3.3.1. Plán EÚ pre rovnosť medzi ženami a mužmi

EÚ pristupuje k politike rovnosti medzi ženami a mužmi komplexne, čo zahŕňa legislatívu, uplatňovanie rodového hľadiska a pozitívne opatrenia. Finančná podpora je takisto možná cez program PROGRESS (POKROK) (pozri ďalej).

V tomto rámci prijala Komisia 1. marca 2006 Plán pre rovnosť medzi ženami a mužmi na roky 2006-2010.<sup>77</sup> Tento Plán predstavuje politický záväzok Komisie, že bude viesť agendu o rovnosti rodov vpred.

#### Plán pre rovnosť medzi ženami a mužmi (2006-2010)

Plán pre rovnosť medzi ženami a mužmi. Naznačuje šesť prioritných oblastí pre činnosť EÚ v oblasti rodovej rovnosti:

1. Rovnaká hospodárska nezávislosť pre ženy i mužov
2. Zosúladenie osobného a pracovného života
3. Rovnaké zastúpenie v rozhodovacom procese
4. Vyhubenie akýchkoľvek foriem násillia na základe rodovej príslušnosti
5. Odstránenie rodových stereotypov
  - 5.1. Odstránenie rodových stereotypov vo vzdelávaní, školení a kultúre
  - 5.2. **Odstránenie rodových stereotypov na trhu práce**
  - 5.3. Odstránenie rodových stereotypov v médiách
6. Presadzovanie rodovej rovnosti v externej politike a politike rozvoja.

V súlade s Plánom schválila Rada Európy Európsky pakt pre rodovú rovnosť<sup>78</sup> 23. a 24. marca 2006.

Tento pakt vyjadruje záväzok Únie a členských štátov zlepšiť zastúpenie žien na pracovnom trhu, obzvlášť v zmysle kvality práce a podporiť opatrenia na zlepšenie rovnováhy pracovného a osobného života žien i mužov.

#### Európsky pakt pre rodovú rovnosť (2006)

Podporuje opatrenia na úrovni členských štátov a Únie v nasledujúcich oblastiach:

- opatrenia na vyrovnanie rodových rozdielov a boj s rodovými stereotypmi na pracovnom trhu (obzvlášť na pracovných trhoch so segregáciou pohlaví a vo vzdelávaní);
- opatrenia na podporu lepšej rovnováhy pracovného a osobného života pre všetkých;
- opatrenia na posilnenie vedenia pomocou uplatňovania rodového hľadiska a lepšieho monitorovania.

Všetky tieto nové strategické dokumenty označujú rodové stereotypy a kultúrne bariéry za jednu zo základných príčin pretrvávania nerovností a neefektívností na pracovnom trhu EÚ. Do riešenia tohto problému boli zapojení všetci sociálni aktéri, aby ho riešili seriózne a zaistili, že európski občania, ženy i muži, budú môcť slobodne rozvíjať svoj individuálny talent a ambície.

<sup>77</sup> Viac informácií v: KOM (2006) 92 a na adrese: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/gender\\_equality/gender\\_mainstreaming/roadmap\\_en.html](http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/gender_mainstreaming/roadmap_en.html).  
Všetky dokumenty EÚ súvisiace s rodovou rovnosťou, ktoré sa spomínajú v tejto kapitole, sú k dispozícii na adrese: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/gender\\_equality/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/index_en.html).

<sup>78</sup> Viac informácií na adrese: <http://europa.eu/bulletin/en/200603/i1013.htm>.

Správa EÚ o rovnosti medzi ženami a mužmi z roku 2008<sup>79</sup> znovu potvrdzuje nasledujúce:

#### Boj s rodovými stereotypmi

- Je nevyhnutné odstrániť kultúrne bariéry, aby sa uľahčil prístup žien a mužov k netradičným zamestnaniam, vrátane pracovných miest v rozhodovacom procese a aby sa naplno podporovali ich individuálne voľby.
- Prístup k prebiehajúcim školeniam, profesionálnemu vývoju a poradenstvu pri výbere povolania by mal ignorovať všetky stereotypy. Školitelia a poradcovia pri výbere zamestnania by mali byť viac informovaní o týchto problémoch.

Program PROGRESS na roky 2007-2013<sup>80</sup> je programom EÚ pre zamestnanosť a sociálnu solidaritu. Je rozdelený na päť strategických oblastí: zamestnanosť (podporuje realizáciu Lisabonskej stratégie); pracovné podmienky; sociálna ochrana a sociálna inklúzia; nediskriminácia a rôznorodosť a rodová rovnosť.

Oddiel o rodovej rovnosti podporuje realizáciu Plánu pre rovnosť medzi ženami a mužmi.<sup>81</sup>

Podľa článku 2 sa uplatňovanie rodového hľadiska bude presadzovať vo všetkých činnostiach v rámci programu.

#### PROGRESS: finančné zdroje pre rodovú rovnosť (2007-2013)

Oddiel o rodovej rovnosti podporuje efektívnu realizáciu Plánu Komisie pre rovnosť medzi ženami a mužmi (2005-2010) tým, že:

- prispieva k dosiahnutiu rovnakej ekonomickej nezávislosti pre ženy i mužov [...]
- zlepšuje zosúladenie pracovného, osobného a rodinného života cez výmenu skúseností a analýzu;
- presadzuje rovnaké zastúpenie žien i mužov v rozhodovacom procese;
- **Odstránením rodových stereotypov v spoločnosti;**
- Zlepšením realizácie rodovej legislatívy [...].

### 3.3.2. „Rámcový program aktivít pre rodovú rovnosť (2005-2010)“ sociálnych partnerov EÚ

V roku 2005 sa sociálni partneri EÚ osobitne zaviazali zlepšiť rodovú rovnosť na pracovnom trhu a na pracovisku. Rámcový program aktivít pre rodovú rovnosť určil priority v postupe rozhodovania na obdobie rokov 2005-2010:

- určenie rodových úloh;

<sup>79</sup> Správa z roku 2008 o rovnosti medzi ženami a mužmi, KOM(2008)10. Pozri hlavne odsek 3.3 „Tackling stereotypes, support for individual choices“.

<sup>80</sup> Viac informácií na adrese: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/progress/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html).

<sup>81</sup> Pozri tiež Iniciatívu EQUAL na adrese: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal/index\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm).

<sup>82</sup> [http://ec.europa.eu/employment\\_social/news/2005/mar/gender\\_equality\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/news/2005/mar/gender_equality_en.pdf).



- presadzovanie žien v rozhodovacom procese;
- podporovanie rovnováhy pracovného a osobného života;
- boj s rodovým rozdielom v platoch.

Čo sa týka určenia rodových úloh, v dokumente sa navrhuje množstvo praktických opatrení, ktoré môžu prijať zamestnávateľia, odbory a vlády na prekonanie rodových stereotypov. Každoročné kontrolné správy<sup>83</sup> o realizácii opatrení v každej krajine podľa štyroch obširných bodov uvedených vyššie ponúkajú bohatý prehľad realizovaných iniciatív a výhod, ktoré získali všetky zainteresované strany.

### 3.3.3. Legislatíva EÚ pre rovnosť medzi ženami a mužmi

Princíp rovnakého zaobchádzania s mužmi i ženami, ktorý je zachovaný v zmluvách o ES od založenia Európskeho hospodárskeho spoločenstva v roku 1957, bol realizovaný v množstve oblastí pomocou legislatívy EÚ v priebehu posledných 30 rokov a Európsky súdny dvor ho vyvinul do rozsiahleho precedenčného práva.

Komisia monitoruje uplatňovanie tejto legislatívy a navrhuje nové zákony tam, kde to považuje za vhodné.

Legislatíva na poli rovnakého zaobchádzania s mužmi i ženami v súčasnej dobe zahŕňa nasledujúce smernice v oblasti zamestnanosti, sociálneho zabezpečenia, tovarov a služieb:<sup>84</sup>

- Smernica 2006/54/ES Európskeho parlamentu a Rady z 5. júla 2006 o realizácii princípu rovnakých príležitostí a rovnakého zaobchádzania s mužmi a ženami v otázkach zamestnanosti a zamestnania (prepracovaná).
- Smernica Rady 2004/113/ES z 13. decembra 2004, ktorá implementuje princíp rovnakého zaobchádzania s mužmi a ženami v prístupe k a dodávaniu tovarov a služieb.
- Smernica 2002/73/ES Európskeho parlamentu a Rady z 23. septembra 2002, ktorá dopĺňa Smernicu Rady 76/207/EHS o realizácii princípu rovnakého zaobchádzania s mužmi i ženami pokiaľ ide o prístup k zamestnaniu, odbornej príprave a povýšeniu a pracovné podmienky.
- Smernica Rady 98/52/ES z 13. júla 1998 o rozšírení smernice 97/80/ES o dôkaznom bremene v prípadoch diskriminácie na základe pohlavia aj na Spojené kráľovstvo Veľkej Británie a Severného Írska.
- Smernica Rady 97/80/ES z 15. decembra 1997 o dôkaznom bremene v prípadoch diskriminácie na základe pohlavia.
- Smernica Rady 97/75/ES z 15. decembra 1997, ktorá dopĺňa a rozširuje Smernicu 96/34/ES o rámcovej dohode o rodičovskej dovolenke uzavretej organizáciami UNICEF, CEEP a ETUC aj na Spojené kráľovstvo Veľkej Británie a Severného Írska.
- Smernica Rady 96/97/ES z 20. decembra 1996, ktorá dopĺňa Smernicu 86/378/EHS o realizácii princípu rovnakého zaobchádzania s mužmi a ženami v plánoch sociálneho zabezpečenia v zamestnaní.
- Smernica Rady 96/34/ES z 3. júna 1996 o rámcovej dohode o rodičovskej dovolenke, ktorú uzavreli organizácie UNICEF, CEEP a ETUC.

<sup>83</sup> [http://ec.europa.eu/employment\\_social/social\\_dialogue/docs\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm).

<sup>84</sup> Okrem smerníc si na nasledujúcej adrese môžete pozrieť aj nezáväznú rozhodnutia, odporúčania a správy, ktoré boli prijaté, ako aj návrhy novej legislatívy: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/gender\\_equality/legislation/legalacts\\_en.html](http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/legislation/legalacts_en.html).

- Smernica Rady 92/85/EHS z 19. októbra 1992 o zavedení opatrení na podporu zlepšenia bezpečnosti a zdravia pri práci tehotných pracovníčok a pracovníčok, ktoré v nedávnej dobe rodili alebo koja (desiata samostatná Smernica v rámci Článku 16 (1) Smernice 89/391/EHS).
- Smernica 86/613/EHS z 11. decembra 1986 o uplatnení princípu rovnakého zaobchádzania s mužmi i ženami samostatne zárobkovo činnými, vrátane poľnohospodárstva a o ochrane samostatne zárobkovo činných žien počas tehotenstva a materstva.
- Smernica Rady 86/378/EHS z 24. júla 1986 o realizácii princípu rovnakého zaobchádzania s mužmi a ženami v plánoch sociálneho zabezpečenia v zamestnaní.
- Smernica 79/7/EHS z 19. decembra 1978 o progresívnej realizácii princípu rovnakého zaobchádzania s mužmi i ženami v otázkach sociálneho zabezpečenia.
- Smernica Rady 76/207/EHS z 9. februára 1976 o realizácii princípu rovnakého zaobchádzania s mužmi i ženami, pokiaľ ide o prístup k zamestnaniu, odbornú prípravu a povýšenie a pracovné podmienky.
- Smernica Rady 75/117/EHS z 10. februára 1975 o aproximácii zákonov členských štátov týkajúcich sa uplatnenia princípu rovných mzdy pre mužov i ženy.

### 3.4. Medzinárodný rozmer

EÚ plne podporuje realizáciu záväzkov medzinárodného spoločenstva o rodovej rovnosti, keďže poskytujú širší a všeobecne schválený rámec činnosti na celosvetovej úrovni.

#### 3.4.1. Dohovor o odstránení diskriminácie voči ženám (CEDAW)<sup>85</sup>

Tento dohovor, ktorý v roku 1979 prijalo Generálne zhromaždenie OSN, je najkomplexnejšou a najdetailnejšou dohodou o ľudských právach žien. Ustanovuje práva pre ženy v oblastiach, ktoré predtým nepodliehali ustanoveniam o ľudských právach, hlavne v oblasti osobného a rodinného života.

CEDAW ustanovuje záväzné princípy pre rovné zastúpenie žien a ich rovnaké práva na pracovnom trhu s konkrétnym odkazom na potrebu rovnakého odmeňovania a poskytnutia rovnakých príležitostí na zamestnanie.

K 8. februáru 2008 dohovor uzavrelo 185 krajín - vyše 90 % členov Organizácie spojených národov - vrátane všetkých členských štátov EÚ.

#### 3.4.2. Pekingská akčná platforma

Pekingská deklarácia a akčná platforma (PfA)<sup>86</sup> je výsledkom Štvrtej celosvetovej konferencie o ženách, ktorá sa uskutočnila v Pekingu v septembri 1995. PfA vyjadruje dohodnutý záväzok 189 vlád a 2 100 mimovládnych organizácií zúčastnených na tejto udalosti podporovať posilnenie postavenia žien.

PfA naznačuje, že pretrvávajúce nerovnosti medzi mužmi a ženami patria k základným príčinám chudoby a zraniteľnosti spoločnosti, ktorá sa týka všetkých. Trvalo udržateľný

<sup>85</sup> Viac informácií na adrese: <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/>.

<sup>86</sup> Viac informácií na adrese: <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/index.html>.

hospodársky a sociálny rozvoj musí byť založený na rovnom prístupe do hospodárskych štruktúr a produktívnych aktivít, rovnakom zastúpení v rozhodovacom procese na všetkých úrovniach a na prekonaní rodových stereotypov.

Členské štáty OSN vrátane všetkých členských štátov EÚ, vytvorili Národné akčné programy (ktoré podliehajú monitorovacím mechanizmom). V rokoch 2000 a 2005 sa konali dve mimoriadne zasadania OSN, na ktorých bol globálne preskúmaný dosiahnutý pokrok.

### 3.4.3. Rozvojové ciele milénia<sup>87</sup>

Miléniová deklarácia a rozvojové ciele (MDG) sú výsledkom Miléniového summitu v septembri 2000, keď sa svetoví lídri stretli v centrále OSN v New Yorku.

Rámec MDG popisuje hlavné obavy celosvetovej spoločnosti - mier, bezpečnosť, rozvoj, trvalá udržateľnosť životného prostredia, ľudské práva a demokracia - a stanovuje súbor vzájomne posilňujúcich cieľov sociálneho rozvoja.

Osem MDG predstavuje ambiciózny program, na ktorom sa dohodli všetky krajiny sveta a všetky vedúce svetové vývojové inštitúcie a ktorý má obmedziť chudobu a zlepšiť životné podmienky na celom svete.<sup>88</sup>

#### Rozvojové ciele milénia (2000)

1. Vyhubenie extrémnej chudoby a hladu
  - **Dosiahnutie úplnej a produktívnej zamestnanosti a dôstojnej práce pre všetkých, vrátane žien a mladých ľudí**
2. Dosiahnutie všeobecného základného vzdelania
3. **Presadzovanie rodovej rovnosti a posilnenie žien**
4. Zníženie úmrtnosti detí
5. Zlepšenie zdravia matiek
6. Boj s HIV/AIDS, maláriou a inými chorobami
7. Zaisťovanie trvalej udržateľnosti životného prostredia
8. Rozvoj celosvetovej spolupráce pri rozvoji

### 3.4.4. Program ILO o dôstojnej práci pre všetky ženy a mužov<sup>89</sup>

Medzinárodná organizácia práce (ILO) je zasvätená obmedzeniu chudoby, dosiahnutiu spravodlivej globalizácie a zlepšeniu možností žien i mužov na dosiahnutie dôstojnej a produktívnej práce v podmienkach slobody, rovnosti, bezpečnosti a ľudskej dôstojnosti. ILO ako tripartitná organizácia pracuje s vládami, zamestnávateľmi a odborovými organizáciami na podporu: a) vzniku pracovných miest, b) práv v zamestnaní, c) sociálnej ochrany a d) spoločenského dialógu a tripartity.

<sup>87</sup> Viac informácií na adrese: <http://www.un.org/millenniumgoals/>.

<sup>88</sup> Viac informácií na adrese: <http://mdgs.un.org/unsd/mdg/Default.aspx>.

<sup>89</sup> Viac informácií o programe ILO týkajúcom sa dôstojnej práce nájdete na adrese: <http://www.ilo.org>.

Od založenia v roku 1919 sa ILO venuje presadzovaniu práv všetkých zamestnaných žien a mužov a dosiahnutiu rovnosti medzi nimi prostredníctvom prijímania množstva rezolúcií Medzinárodnej konferencie práce a Medzinárodných štandardov práce.<sup>90</sup>

#### Kľúčové konvencie ILO na presadenie rodovej rovnosti

- Č. 100 - Rovnaké odmeňovanie (1951)
- Č. 111 - Diskriminácia (zamestnanosť a povolanie) (1958)
- Č. 156 - Pracovníci s rodinnými povinnosťami (1981)
- Č. 183 - Ochrana matiek (2000)

Konvencie č. 100 a 111 patria takisto medzi osem základných konvencií Deklarácie ILO o základných princípoch a právach na pracovisku (1998).

V júni 2004 bola prijatá aj rezolúcia o presadzovaní rodovej rovnosti, rovnosti miezd a ochrane matiek.

ILO uznáva dôležitosť rodovej rovnosti nielen ako jedného zo základných ľudských práv, ale aj ako dôležitú súčasť celosvetového cieľa „dôstojnej práce pre všetkých“. Presadzovanie rodovej rovnosti dáva zmysel aj z hospodárskeho hľadiska, keďže zlepšuje efektivitu a produktivitu na pracovnom trhu a na pracovisku. Posilnenie žien nemá význam len pre samotné ženy, má hlboký dopad aj na rodiny, komunity a národné hospodárstva.

Dôstojná práca stelesňuje túžby ľudí v pracovnom živote. Zahŕňa: možnosti získať prácu, ktorá je užitočná, zvolená slobodne a zaručuje slušný príjem; bezpečnosť na pracovisku a sociálnu ochranu pre pracovníka a jeho alebo jej rodinu; lepšie vyhliadky na osobný rozvoj a integráciu do spoločnosti; slobodu vyjadriť obavy, organizovať a zúčastniť sa na rozhodnutiach, ktoré ovplyvnia život a rovnosť príležitostí a zaobchádzania pre všetky ženy a mužov.

EÚ plne dodržiava a je jedným z hlavných zástancov programu ILO o dôstojnej práci v rámci internej aj externej činnosti. V mnohých európskych krajinách pripravila ratifikácia Medzinárodných pracovných konvencií pôdu pre harmonizáciu a presadzovanie opatrení EÚ na národnej úrovni.

#### Kľúčové dokumenty ILO o rodovej rovnosti

Globálna správa: „Rovnosť v zamestnaní: Výzva do boja“ (2007).

Správa zdôrazňuje úlohu rodových nerovností pri obmedzovaní produktivity, rastu a prosperity. Zlepšenie zárobkov žien je kľúčovým faktorom v boji s chudobou a pri dosahovaní Rozvojových cieľov milénia.

[http://www.ilo.org/global/What\\_we\\_do/Publications/Officialdocuments/lang--en/docName--WCMS\\_082607/index.htm](http://www.ilo.org/global/What_we_do/Publications/Officialdocuments/lang--en/docName--WCMS_082607/index.htm)

<sup>90</sup> Okrem činnosti súvisiacej s určovaním štandardov ponúka ILO pomoc v pracovných otázkach národným i medzinárodným aktérom. Program rodovej koordinácie a nediskriminácie v Školiacom centre ILO v Turíne (<http://www.itcilo.org>) ponúka pravidelné kurzy o uplatňovaní rodového hľadiska v pracovnom prostredí. Viac informácií na adrese: <http://gender.itcilo.org>.

## Kapitola 4: Zabudovanie rodovej rovnosti do obchodného modelu

### 4.1. Prehľad

Zamestnanci sú najväčšou hodnotou spoločnosti. Často sú však aj jej najväčším výdajom. Platy a výhody môžu tvoriť zhruba 35 až 40 % celkových prevádzkových nákladov podniku. V skratke, zamestnanci majú úspech alebo neúspech spoločnosti vo svojich rukách. Ak spoločnosti dokážu pochopiť rozdielne potreby, kultúrne zázemie a schopnosti svojich zamestnancov a budú s nimi zaobchádzať spravodlivo, dokážu najlepšie najímať a udržiavať personál na stále náročnejšej konkurencii na trhu práce.

Nedávny prieskum odhalil, že vytváranie rodových stereotypov je stále kľúčovou bariérou pre pokrok žien vo vedení spoločností a necháva ženám vo vedúcich pozíciách obmedzené a vzájomne nezlučiteľné možnosti. Správa argumentuje, že vytváranie rodových stereotypov vedie na strane organizácii obvykle k podceňovaniu a nedostatočnému využívaniu ženského talentu.<sup>91</sup>

Keď nechcú spoločnosti padnúť do pasce stereotypov, musia:

1. zhodnotiť pracovné prostredie, aby určili situácie, kde hrozí rodová zaujatosť;
2. zmeniť kultúru organizácie a poskytnúť všetkým zamestnancom stratégie, školenia, akčné plány, nástroje a zdroje na zvýšenie povedomia o ženských i mužských schopnostiach a presadzovať rodovú rovnosť;
3. presadzovať pracovné postupy, ktoré sú zamerané proti zaujatosti, obzvlášť pri prijímaní a riadení výkonnosti.

Táto kapitola ponúka praktické rady majiteľom SME, vedúcim ľudských zdrojov, školiteľom a konzultantom o tom, ako riadiť rast čerpaním zo vzájomne sa dopĺňajúcich silných stránok mužov i žien bez bremena stereotypov.

Navrhuje, ako rozvinúť jednoduché akčné plány na prijatie praktických opatrení v malých alebo stredných podnikoch. Ďalšie nástroje sú k dispozícii v druhom oddiele - 4. časť.

### 4.2. Akčné plány rodovej rovnosti<sup>92</sup>

Akčný plán rodovej rovnosti je o zaistení spravodlivých podmienok a možností pre ženy aj mužov tak, aby si podniky uvedomili výhody. Uznáva potrebu:

- prilákať a udržať najlepšie talenty na danú prácu;

<sup>91</sup> Catalyst, The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't. Catalyst, New York, 2007. K dispozícii na adrese: <http://www.catalyst.org>.

<sup>92</sup> Iniciatívy EÚ Equal a PROGRESS ponúkajú príklady dobrých metód alebo možností na financovanie opatrení určenom v akčnom pláne. Pre viac informácií si pozrite [http://ec.europa.eu/employment\\_social/progress/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html). Externí konzultanti pre ľudské zdroje a rodovú rovnosť, zamestnávateľské organizácie, agentúry na podporu obchodu, obchodné komory alebo národné inštitúcie na rodovú rovnosť poskytujú technickú pomoc a školenie.

## UPOZORNENIE NA PROBLÉMY

- nabudieť kreativitu a inováciu presadzovaním lepšej rodovej rovnováhy a rôznorodosti názorov a nápadov v manažérskych tímoch;
- čeliť nedostatku kvalifikovanej pracovnej sily zvýšením počtu žien v zamestnaniach, kde sú nedostatočne zastúpené;
- zlepšiť pracovné podmienky ženských a mužských zamestnancov;
- zaistiť, aby jednotlivci boli spokojní a produktívnejší v práci;
- postupovať podľa zákona a zamedziť riziku pracovných a súdnych sporov;
- prilákať viac mužských a ženských zákazníkov;
- zlepšiť lojalnosť zákazníkov;
- zlepšiť obraz firmy na verejnosti;
- zlepšiť šance na získanie verejných zákaziek.

#### 4.2.1. Vytvorenie dobrého Akčného plánu rodovej rovnosti<sup>93</sup>

Akčný plán rodovej rovnosti (PLÁN) vysvetľuje v jasných pojmoch, čo sa urobí a kto to urobí, s cieľom presadzovať rovnosť v spoločnosti a zahŕňa:

- ustanovenie osoby zodpovednej za realizáciu PLÁNU;
- zhodnotenie pracovného prostredia, stratégií, postupov a procesov;
- vypracovanie stratégií na zaistenie rovnosti vrátane: napríklad, politiky rovnakej zamestnanosti a stratégií na boj s obťažovaním, sexuálnym obťažovaním a šikanovaním;
- určenie cieľov na základe ohodnotenia potrieb, napríklad:
  - zvyšovanie počtu manažérskych postov na čiastočný úväzok, aby sa umožnila lepšia rovnováha rodov;
  - viac pohovorov so ženami na manažérske posty;
  - prilákanie mužov a žien do netradičných zamestnaní;
  - prilákanie väčšieho počtu kvalifikovaných žien zmenou spôsobu podávania inzerátov na pracovné miesta atď.
- „pozitívne opatrenia“, ak treba prilákať viac žien;
- opatrenia na monitorovanie, určenie, ako sa bude merať úspech a ako a kedy bude vyhodnotený celkový splnenie PLÁNU.

Dobrý PLÁN pre SME má niekoľko základných prvkov:

- *Vedenie* - musí mať jasnú predstavu a ísť príkladom, keď chce motivovať ostatných, aby realizovali PLÁN;
- *Zapojenie* - na vybudovanie záväzku je dôležité radiť sa s personálom, aby sa vyhodnotili ich skúsenosti a predstavy;
- *Školenie* - kompetencia a dôvera sú kľúčom, ktorý umožní ľuďom realizovať PLÁN;
- *Údaje* - vyhodnotenia na základe skutočnej situácie, t.j. monitorovanie zmeny proporcionality rodov je pre jasné rozhodovanie nevyhnutné;

<sup>93</sup> K dispozícii je mnoho usmernení a brožúr špecifických pre konkrétne krajiny. Napríklad Úrad pre rovnosť v Írsku vytvoril komplexnú príručku pre podniky o vývoji a realizácii politiky rovnosti v zamestnaní. Pre viac informácií navštívte adresu: <http://www.equality.ie>. Viac informácií o iných krajinách sa nachádza v odseku 4.4.

- *Merateľné opatrenia* - zamerané na ľudské zdroje, organizáciu práce a úlohy marketingu; a
- *určenie prepojení s obchodnými plánmi.*

O PLÁNE by mal byť informovaný celý personál, subdodávatelia a dodávatelia.

Dobré opatrenia na identifikovanie potenciálneho rozšírenia skupiny talentov dostupných pre spoločnosť a prilákanie rodovo vyrovnanejšej pracovnej sily zahŕňajú:

- *Vyhodnotenie situácie v rámci spoločnosti*

V závislosti od veľkosti a zdrojov spoločnosti môže sčítanie zamestnancov určiť, kde sa v rámci spoločnosti nachádzajú ženy a kde muži a nastaviť základňu na sledovanie frekvencie prijímania žien do konkrétnych obchodných jednotiek, pracovných tímov alebo pracovného zaradenia. Sčítanie by malo zhromaždiť kvalitatívne údaje od personálu o ich vnímaní stereotypov a o možnostiach žien i mužov a ich schopnosti vyvažovať problémy pracovného a osobného života. Prieskum by sa mal takisto zamerať na porozumenie toho, či a prečo priťahujú interné inzeráty na pracovné miesta rôzne reakcie a či súčasné metódy oddelenia ľudských zdrojov napomáhajú rodovej rovnosti alebo prekážajú ženám, alebo zodpovedným zamestnancom.

- *Partnerstvo a spolupráca s miestnymi partnermi*

Pri spolupráci s miestnymi pracovnými agentúrami a úradmi pre rovnaké príležitosti môže vyhodnotenie miestneho trhu práce pomôcť určiť, prečo sú ženy alebo muži nedostatočne zastúpení na určitých pracovných pozíciách.

Partnerstvo s univerzitami, technickými a odbornými školami, rekvalifikačnými strediskami pre nezamestnaných a dobrovoľníckymi organizáciami môže pomôcť pri určovaní nových zdrojov.

#### **4.2.2. Školenie a zvyšovanie informovanosti s cieľom pomôcť každému zohrať svoju úlohu**

Rodová rovnosť môže poskytnúť veľmi užitočný kontext pri zlepšovaní schopností, obzvlášť u ľudí zodpovedných za dohľad nad ostatnými zamestnancami, ktorí by si mali uvedomiť, aký vplyv môžu mať stereotypy pri rozvoji talentu žien i mužov.

Pracovníci, ktorí majú na starosti prijímanie, výber, hodnotenie a dohľad, by mali ťažiť zo špecializovaného školenia o prekonávaní rodových stereotypov a uplatňovaní rodovej rovnosti v praxi.

Školenie súčasného a nového personálu o politike spoločnosti ohľadom rodovej rovnosti môže byť významnou pomôckou pri zaistení, že každý vie, čo táto politika znamená pre nich ako zamestnancov. Takéto školenie, či už vedené zamestnancami spoločnosti, odborníkmi na ľudské zdroje alebo externými školiteľmi, by malo pomôcť účastníkom v otázkach týkajúcich sa:

- legislatívy o rodovej rovnosti a čo to znamená v praxi;
- úloh a povinností personálu pri realizácii PLÁNU;

- vzťahov ku kolegom a v otázkach toho, ako postupovať v prípadoch obťažovania a šikanovania;
- príležitosti celého personálu vyjadriť svoje názory na tento problém a tiež svoje potreby a starosti;
- ak je to vhodné, dostupnosti školenia o službách zákazníkom, v ktorých sa zohľadňuje rodová otázka.

Na posilnenie efektu školenia by personál mal dostať písomné materiály pre ďalšie potreby.

#### 4.2.3. Zrozumiteľná politika rodovej rovnosti<sup>94</sup>

Politika rodovej rovnosti je základným kameňom každého PLÁNU. Ide o veľmi hodnotný dokument, ktorý:

- určuje hodnoty podnikov vo vzťahu k rovnosti a spôsob, akým sa zavedú do praxe;
- ukazuje personálu, potenciálnym zamestnancom, zákazníkom a dodávateľom, že spoločnosť to myslí vážne s čestnosťou a pomáha im pochopiť:
  - aké správanie sa očakáva, a aké je neprijateľné;
  - čo môžu od podniku očakávať.

Politika rodovej rovnosti funguje najlepšie, keď ju podporuje celá organizácia. Treba sa obrátiť na všetkých zamestnancov - alebo zástupcov zamestnancov - a dať im možnosť vyjadriť svoje názory ohľadom tejto politiky.

Každá politika musí byť prispôbená veľkosti a kontextu spoločnosti, ale dôležitými prvkami pre každý SME sú:

- stanovisko k *vízii* podniku o rodovej rovnosti, napr.:
  - cieľ podpory a oceňovania rodovej rovnosti (a rovnosti príležitostí pre všetkých);
  - záväzok, že spoločnosť bude zaisťovať rovnosť pre všetkých zamestnancov;
- záväzok spoločnosti, že bude zaisťovať *pracovné prostredie, v ktorom budú môcť všetci vydať zo seba to najlepšie*, a v ktorom budú všetky rozhodnutia založené na ich význame.
- záväzok spoločnosti, že bude bojovať so *sexuálnym obťažovaním, obťažovaním, zastráňovaním alebo šikanovaním*; niektoré spoločnosti majú samostatnú politiku o obťažovaní, ktorá sa tiež môže meniť v závislosti od ustanovení národných legislatív;
- vyjadrenie o opatreniach, napríklad:
  - určenie jasných, merateľných cieľov a plánov vo vzťahu k ľudským zdrojom a organizácii práce;
  - stratégia komunikácie, aby sa o politike spoločnosti dozvedeli všetci pracovníci a na všetkých úrovniach manažmentu;
  - školenie všetkých zamestnancov;
  - monitorovanie a vyhodnotenie.

<sup>94</sup> Brožúra „rôznorodosť v práci 8 krokov pre malé a stredné podniky“ obsahuje viac informácií pre SME. Viac informácií na adrese: <http://www.stop-discrimination.info>.



## 4.3. Opatrenia akčných plánov - konkrétne kroky

### 4.3.1. Prijímanie a výber toho správneho zamestnanca

Transparentný a členený prístup k prijímaniu zamestnancov chráni spoločnosť pred tým, aby si spôsobila dvojité náklady prameniace z:

- prijatia nesprávnej osoby, investovania do jej vyškolenia a pretrpenia nízkej produktivity, prípadného prepustenia a nového procesu prijímania;
- uplatňovania diskriminačných praktík pri prijímaní, ktoré porušujú legislatívu o rovnosti a vystavovať sa tak riziku pracovných a súdnych sporov.

Členený prístup pomôže spoločnostiam vybrať si toho najlepšieho človeka na danú pozíciu na základe predností, a umožní človeku zodpovednému za toto rozhodnutie ho zrozumiteľne vysvetliť.

#### **Tipy – Príprava dobrého popisu práce a špecifikácia kandidáta**

Dobry popis práce je prvým krokom k nájdeniu toho pravého človeka na pracovnú pozíciu. Musí byť zrozumiteľný a stručný a musí popisovať:

- celkový názov a cieľ;
- úlohy, povinnosti a hierarchiu zodpovednosti;
- osobný profil, menovite, ktoré schopnosti, kvalifikácie a postoje sú skutočne potrebné, aby zamestnanec vykonával prácu najlepšie.

Dobry popis práce nie je rodovo zaujatý a:

- odráža skutočné požiadavky na pracovné miesto, namiesto opisu osoby, ktorá na tom mieste pôsobila naposledy;
- nerobí predpoklady o požadovaných schopnostiach, ale popisuje úlohy, ktoré uchádzač musí vedieť plniť;
- *napríklad, namiesto „musí byť fyzicky zdatný“ hovorí „musí dvíhať škatule a ukladať ich do polic“ alebo „musí riadiť traktor“;*
- nezahŕňa subjektívne kritériá (*napríklad namiesto „zrelý marketingový manažér“ hovorí „má 5 až 10 rokov praxe“;*);
- rozlišuje medzi základnými kritériami (schopnosti potrebné na vykonávanie práce) a vhodnými kritériami (schopnosti, ktoré môžu zlepšiť pracovné výsledky);
- zahŕňa kritéria ako fyzická zdatnosť alebo vzhľad na základe skutočných požiadaviek, nie na základe ľubovoľných stereotypov;
- vyžaduje doklad o dosiahnutom vzdelaní (t.j. diplom alebo výučný list), len ak sú skutočne nevyhnutné pre úspešné vykonávanie práce;
- umožňuje uchádzačom zhodnotiť, či ich pracovné alebo životné skúsenosti im umožňujú splniť požadované pracovné kritériá; *napr. bývalý/-á umývač/-ka riadu so skúsenosťami zo školskej jedálne mohol/mohla získať znalosti a schopnosti vo vzťahu k hygiene, obsluhovaní a údržbe strojov atď.*
- používa zrozumiteľný, nesexistický jazyk a vyzýva, aby sa prihlásili ženy i muži;
- môže spomenúť možnosti kariérneho postupu, školenia a vývoj;

## UPOZORNENIE NA PROBLÉMY

- objasňuje, či musí byť práca vykonávaná štandardne na plný úväzok na pracovisku, alebo či pripúšťa flexibilitu v organizácii práce a pracovných hodin;
- medzi základnými kvalifikáciami oceňuje talent jednotlivcov, rodovú rovnosť a inkluzívnosť.

Pri príprave popisu pracovného miesta môže byť konzultovanie s nadriadenými a kolegami veľmi dôležitým faktorom v tom, aby sa zaručilo, že nový zamestnanec bude privítaný pozitívne. Toto je obzvlášť dôležité, ak sa prijíma zamestnankyňa alebo zamestnanec na netradičnú pozíciu alebo do tímu, ktorý tvoria hlavne pracovníci opačného pohlavia.

### Tipy – Ponúkanie voľného miesta

Voľné miesta by mali prilákať čo najširšiu skupinu kvalifikovaných kandidátov. Keď je voľné miesto ponúknuté len obvyklému zoznamu kontaktov spoločnosti, bude výber značne obmedzený, a dokonca to môže byť v niektorých krajinách protizákonné. Voľné miesta by sa mali ponúkať rôznorodými cestami:

- úrady práce, ktoré si uvedomujú potreby zamestnávateľov a právne požiadavky antidiskriminačného zákona;
- národná, miestna alebo špecializovaná tlač;
- miestne školy, učilišťa, technické vysoké školy alebo univerzity;
- súkromné agentúry na sprostredkovanie práce;
- neziskové organizácie, skupiny a školiace a rekvalifikačné programy pre ženy, ktoré sa vracajú na pracovný trh;
- webová stránka/internet.

Inzerát ponúkajúci pracovné miesto by mal:

- obsahovať základné prvky popisu práce a požiadaviek;
- používať nesexistický jazyk a mal by sa vyvarovať formuláciám, ktoré môžu naznačovať obmedzenia z hľadiska pohlavia alebo veku („bez rodinných povinností“, „mladí absolventi“, „zrelá osobnosť“ môžu byť okrem toho nezákonné v mnohých krajinách; používanie zámen v množnom čísle alebo „on/a“ má prednosť pred „on“ alebo „ona“);
- uvádzať, že víta uchádzačov oboch pohlaví;
- dať zrozumiteľné pokyny, kde sa dá získať žiadosť;
- informovať o politike spoločnosti v otázke rodovej rovnosti a o PLÁNE.

### Tipy – Formuláre žiadosti

Formuláre by mali zistiť potrebné informácie, ktoré zabezpečia rýchle zostavenie užšieho zoznamu vhodných kandidátov. Otázky by:

- mali zisťovať iba základné osobné údaje: meno, adresa a telefónne číslo bežne postačujú; osobné otázky ako napríklad stav nie sú pre vyhodnotenie žiadosti potrebné;
- sa mali sústrediť priamo na zistenie informácií o kvalifikácii uchádzača na vykonávanie práce;
- mali umožniť uchádzačom ukázať, ako mohli získať potrebnú kvalifikáciu mimo oficiálneho zamestnania a/alebo vzdelania (napr. prostredníctvom dobrovoľníckych brigád alebo prestávky v kariére);

- mali byť štandardizované vo vzťahu k základným schopnostiam, ktoré musí mať každý člen kolektívu v spoločnosti (napr. schopnosť pracovať v tíme; komunikácia; atď.), doplnené o ďalšie otázky zamerané na technické požiadavky danej pracovnej pozície.

### **Tipy – Príprava užšieho zoznamu kandidátov**

Príprava užšieho zoznamu zahŕňa vyhodnotenie, ako zodpovedajú informácie uvedené v žiadosti pracovným požiadavkám. Aby sa znížilo riziko predpojatého rozhodovania:

- užší zoznam by mal vypracovať viac než jeden človek;
- všetci ľudia, ktorí robia výber, by mali byť zoznámení s pracovnými požiadavkami a vyškolení alebo aspoň citliví v otázkach rodovej rovnosti;
- ak bola pracovná pozícia tradične mužskou alebo ženskou záležitosťou, je treba vyhodnotiť dôvody, prečo to tak je a či je to odôvodnené pracovnými požiadavkami alebo ide len o dôsledok stereotypov;
- je treba prijať jednoduchý systém vyhodnocovania umožňujúci zmerať, do akej miery kandidáti spĺňajú pracovné požiadavky;
- žiadosti by sa mali vyhodnotiť individuálne podľa každej konkrétnej požiadavky s tým, že za každú sa prideliť známka podľa toho, pretože je dôležitá pre vykonávanie práce; všetky známky by sa mali na konci prekontrolovať, aby sa zaistilo, že boli udelené na základe dôkazov uvedených v žiadosti.

Predovšetkým:

- je treba pochopiť, že schopnosti a kvalifikácie „nemajú rod“ a že ich možno nadobudnúť aj mimo pracoviska a počas prestávok v kariére;
- vyhodnotenie by malo byť v súlade s kritériami určenými v špecifikácii zamestnanca a kritériá sa nesmú meniť, aby bolo možné pridať niekoho v neskoršej fáze (môže to byť nezákonné v niektorých krajinách).

### **Tipy – Pohovory**

Pohovory by sa mali konať pred komisiou zloženou zo žien a mužov s rozličným zázemím, s dobrými schopnosťami viesť pohovory a porozumením toho, čo sa vyžaduje od daného pracovného miesta. Obzvlášť cenení sú členovia prijímacej komisie, ktorí sú vyškolení v otázkach citlivosti a povedomia o rodových problémoch.

Pohovory so všetkými kandidátmi by mali vychádzať so spoločnej množiny otázok na základe popisu pracovného miesta a zoznamu požadovaných schopností a kvalifikácií.

Kandidáti by nemali dostať otázky týkajúce sa ich osobného života, nakoľko nie sú relevantné pre pracovné požiadavky, napr.: rodinný stav, počet detí, úmysel mať deti, sexuálna orientácia.

Je dôležité, aby bol pohovor zameraný na danú úlohu, t.j. na hľadanie najvhodnejšieho kandidáta na pracovné miesto.

### **Tipy – Rozhodovanie o prijatí**

Pri prediskutovaní alebo overovaní referencií sa odporúča poskytnúť referentovi kópiu popisu pracovného miesta a požiadať o dôkaz, že daný kandidát je schopný splniť konkrétne pracovné požiadavky.

Je treba zvážiť úpravy organizácie práce, ak by to uľahčilo veľmi žiadaným kandidátom s obmedzenou mobilitou, alebo špecifickými potrebami dať do súladu prácu a rodinu.

Všetci kandidáti, vrátane tých, ktorí neboli úspešní, by mali byť informovaní o výsledku svojej žiadosti.

#### 4.3.2. Interný nábor - Povýšenie

Pri výbere zamestnancov na povýšenie by sa mali uplatňovať rovnaké princípy, ako pri externom náboře. Interné ponuky pracovných miest by mali byť navrhnuté rovnako ako externé ponuky - aby prilákali najvhodnejších kandidátov pre danú prácu. Uvedená pozícia by mala byť ponúkaná tak, aby bola dostupná všetkým zamestnancom, vrátane zamestnancov na materskej alebo rodičovskej dovolenke.

Všetci zamestnanci, ženy i muži, pracujúci na čiastočný alebo plný úväzok

- by mali mať rovnakú možnosť uchádzať sa o interné alebo externé voľné pracovné miesto a dostať sa na užší zoznam;
- by mali mať rovnaký prístup k povýšeniu;
- by mali mať možnosť dostať ponuku na pracovné miesto ako vývojové zadanie;
- by mali byť pripravení uchádzať sa o interné pracovné miesta:
  - vhodným plánovaním postupnosti;
  - tak, že majú prístup k možnostiam pracovať v rozličných oblastiach organizácie a získať širokú škálu pracovných skúseností;
- mali by mať spätnú väzbu ohľadom výsledkov výberového konania a mali by mať možnosti samostatne sa vyvíjať, aby získali dobrú pozíciu pre budúce interné výberové konania.
- Mali by dostať rovnaké otázky ako všetci ostatní, ak sa ocitnú na užšom zozname spoločne s externými kandidátmi. Kladenie rôznych otázok interným a externým kandidátom môže byť použité ako dôkaz diskriminácie.

#### 4.3.3. Školenie a vývoj

Je dôležité, aby všetci zamestnanci mali prístup ku školeniu bez ohľadu na, *okrem iného*, rod a to, či pracujú na čiastočný alebo plný úväzok. Všetci noví zamestnanci by mali prejsť zaškolovacím kurzom o podniku, vrátane informácií o politike a postupoch rodovej rovnosti v spoločnosti, vrátane povinností zamestnancov.

Čas a miesto školenia sú kľúčovými faktormi na zabezpečenie jeho dostupnosti všetkým zamestnancom, ženám i mužom, takže je nutné, aby sa kontrolovala účasť a výsledky školenia o rodovej ohľaduplnosti. Je treba povzbudzovať všetky zamestnankyne a zamestnancov, aby sa hlásili na školenia, ktoré im rozšíria škálu schopností a prispôsobivosť zmenám na trhu.

#### 4.3.4. Vyhodnotenie a klasifikácia práce - Rovnaká mzda.

Legislatíva rovnosti zahŕňa podmienky zamestnanosti a všetci zamestnanci majú právo na rovnakú mzdu. Poskytovanie rovnakej mzdy znamená, že muži i ženy budú mať rovnakú mzdu a podmienky za prácu, ktorá:

- je rovnaká, alebo veľmi podobná;

- je hodnotená ako rovnocenná podľa plánu hodnotenia práce *alebo*
- má rovnakú hodnotu, čo sa týka vyžadovanej námahy, schopností, vedomostí a zodpovednosti.

Poskytovanie rovnakej mzdy takisto znamená, že zamestnanci by mali vedieť, čo tvorí ich mzdu. Takže ak napríklad spoločnosť vypláca bonusy, zamestnanci by mali vedieť, čo musia urobiť, aby ich získali a ako sa počítajú. Ak existujú právne ustanovenia pre rovnakú mzdu, mal by byť vykonaný mzdový audit, ktorý by ukázal, že spoločnosť postupuje podľa zákona.

Ohodnotenie práce je systém porovnania, klasifikácie a hodnotenia rozličných pracovných miest v rámci organizácie. Hodnotenie a súvisiaci mechanizmus stanovenia mzdy sa zakladá na náročnosti vykonávanej práce alebo úloh, a nie na výkone jednotlivcov. Ohodnotenie práce je kľúčovým nástrojom na určenie toho, či sú dve pracovné pozície rovnocenné, keďže umožňuje vykonať systematickú analýzu hodnôt priradených konkrétnym pracovným miestam.

Existuje niekoľko plánov hodnotenia práce, avšak nie vždy sú zbavené rodovej zaujatosti. To je obzvlášť dôležité, keďže stereotypy väčšinou znevýhodňujú prácu, ktorú vykonávajú ženy. Napríklad faktory „rizík a fyzickej námahy“, ktoré so sebou nesie práca vrátnika (mužské zamestnanie) sa môžu považovať za vyššie než riziká a fyzická námaha vyžadovaná od upratovačky kancelárií, ktorá pracuje v noci (ženské zamestnanie).

Ohodnotenie pracovného miesta zbavené rodovej zaujatosti odhaľuje rodové stereotypy, ktoré sú oporou systému klasifikácie a hodnotenia práce v podniku alebo sektore tým, že berie do úvahy štyri základné faktory a ich podskupiny:

- **kvalifikácia:** skúsenosti, školenie, vzdelanie a schopnosti (psychické a fyzické) potrebné na vykonávanie práce.
- **úsilie:** fyzická alebo psychická námaha potrebná na vykonávanie práce.
- **zodpovednosť** za ľudské, technické a finančné zdroje.
- **pracovné podmienky:** pracovné prostredie, vrátane hmotného okolia, psychologického tlaku a pracovných rizík.

Obyčajne sa systém klasifikácie a hodnotenia práce preskúmava v rámci programov rovnakej mzdy v krajinách, v ktorých legislatíva od podnikov vyžaduje, aby dokázali, že nediskriminujú ženy z hľadiska nastavenia miezd. Tento postup však môže priniesť zamestnávateľom výhody, keďže prehodnotenie pracovných miest umožňuje prepracovanie programov odbornej prípravy a racionalizáciu pracovných miest. Nedávna štúdia ILO ponúka porovnávaciu tabuľku nákladov a výhod, ktoré programy rovnakých miezd prinášajú, s dôrazom na prítomnosť okamžite merateľných výhod, akou je napríklad zlepšenie procesu prijímania zamestnancov, menšia fluktuácia zamestnancov a zlepšenie výrobných procesov a systémov kvality.<sup>95</sup> Viac informácií o rozdielnych nástrojoch na hodnotenie pracovných miest bez rodovej zaujatosti sa nachádza ďalej v odseku 4.4.

#### 4.3.5. Pozitívna akcia

Prekonanie rodových stereotypov je nevyhnutné, ale nemusí okamžite znamenať rodovú rovnosť. Ak monitoring preukáže, že ľudia z niektorých nedostatočne zastúpených skupín zrejme nie sú takí úspešní ako ostatní v rámci spoločnosti, je potrebné zvážiť, či nie je vhodné uplatniť pozitívne akčné opatrenia.

Pozitívne akcie môžu zaistiť pomoc znevýhodneným skupinám, aby sa uchádzali o miesto v organizáciách alebo spoločnostiach, čím sa rozšíri škála potenciálnych kandidátov. Tieto

<sup>95</sup> Chicha, M.T., *A comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts*, ILO, Ženeva, 2006, s. 50–51.

zákonné opatrenia umožňujú spoločnosti povzbudiť určité skupiny v spoločnosti, ktoré sú nedostatočne zastúpené v rámci pracovnej sily ako takej alebo v rámci určitých úrovní, aby sa uchádzali o pracovné miesta alebo povýšenie.

Akcie by mali zahŕňať:

- ponuku možností na zlepšenie pracovných skúseností;
- dni otvorených dverí.

Je možné poskytovať aj kurzy školení, aby umožnili účastníkom, napríklad:

- rozvinúť svoje schopnosti na požadovanú úroveň, aby sa mohli uchádzať o pracovné miesta a možnosti povýšenia;
- zdatne vyplíňať žiadosti;
- rozvinúť techniky na pohovory;
- rozvinúť sebadôveru alebo asertivitu;
- rekvifikovať sa pracovníkom, vrátane žien, ktorých schopnosti sú zastarané alebo staromódne;
- rozvinúť manažérske schopnosti, aby povzbudili ženy pri podávaní žiadostí o povýšenie;
- ponúkať kariérne poradenstvo pracujúcim ženám alebo tým, ktorí sa chcú vrátiť do zamestnania.

#### **4.3.6. Rovnováha pracovného a osobného života - prospieva životu, prospieva práci!**

Mnoho zamestnávateľov, ktorí rozvinuli politiku pozitívneho vzťahu k rodine tvrdia, že výhody zďaleka prevyšujú administratívne náklady. Výhody zahŕňajú:

- udržanie kvalifikovaného personálu;
- znížené náklady na nábor a školenie;
- nábor z väčšej množiny skúseností;
- zvýšený počet matiek, ktoré sa vracajú po materskej dovolenke;
- zníženie počtu chorôb a absencií;
- lepšia dochvilnosť;
- zdieľanie pracovného zaťaženia;
- zvýšená morálka zamestnancov;
- zvýšená produktivita;
- zníženie úrovne stresu;
- vyššia úroveň lojálnosti a oddanosti;
- reputácia dobrého zamestnávateľa.

Rovnováha medzi prácou a ostatnými oblasťami života má veľký význam z hľadiska podniku. Flexibilný prístup k usporiadaniu práce môže mať pre spoločnosť a jej zamestnancov výhody a môže pomôcť obchodu. Treba si však dávať pozor, pokiaľ ide o spoliehanie sa na neformálne dohody. Je potrebné stanoviť jasné kritériá na zabezpečenie, že flexibilita bude výhodou pre zamestnancov aj spoločnosť. Dôležité je tiež zaistiť, aby nielen ženy, ale aj muži mali možnosť a boli povzbudzovaní, aby naplno využili

súčasnú zákonnú ustanovenia a organizačné opatrenia na zlepšenie rovnováhy pracovného života a starostlivosti o rodinu.

Podniky sa budú úspešne rozvíjať a zamestnanci prosperovať, ak budú môcť nájsť správnu rovnováhu medzi pracovným a osobným životom. Spoločnosť bude ťažiť z výhod lepšej produktivity a výkonu, ak dá ľuďom flexibilné pracovné možnosti, ktoré sa zlučujú s ich životom i firemnými potrebami. Zamestnancom to tak uľahčí splniť mimopracovné záväzky. To naopak pomôže znížiť počet absencií v práci a voľna z dôvodu choroby.

Ľudia sú so svojimi kvalifikáciami a schopnosťami najcennejším zdrojom spoločnosti. V dnešnej neustále sa meniacej spoločnosti a s neustále sa meniacimi pracovnými metódami je treba udržiavať náskok. Flexibilná práca je o uznaní, že jednotlivec má osobný život mimo pracovného prostredia. Môže pomôcť ľuďom efektívnejšie integrovať rodičovské a iné povinnosti do pracovného života. Vo väčšine krajín EÚ majú pracujúci rodičia zákonné práva starať sa o svoje malé deti (alebo postihnuté deti). Je nevyhnutné starostlivo a objektívne zvážiť výhody, ktoré môžu priniesť žiadosti o flexibilnú pracovnú dobu, ak by to viac vyhovovalo zamestnancom a mohlo vyhovovať spoločnosti. Flexibilná práca je vhodná aj za iných okolností, ako napríklad pri starostlivosti o starších členov rodiny, alebo keď treba vyjsť v ústrety handicapu alebo náboženským potrebám. Nižšie uvádzame niektoré z rôznych druhov flexibilnej práce, ktoré sú k dispozícii:<sup>96</sup>

- zdieľanie práce;
- práca na čiastočný úväzok (právo na žiadosť o čiastočný úväzok a na to, aby bola žiadosť seriózne zvážená);
- flexibilná pracovná doba;
- práca počas školského roku;
- práca na diaľku;
- prehadzovanie zmien;
- dobrovoľné zníženie hodín;
- ročný priemer odpracovaných hodín.

#### 4.3.7. Záver

Nebezpečenstvo, že SME spadnú do pasce stereotypov, je veľké. Obchodný tlak je často ohromný a vyžaduje strategické akcie. Akčný plán rodovej rovnosti je strategickou reakciou na mnoho dnešných obchodných výziev.

## 4.4. Odkazy na iniciatívy, ktoré ponúkajú nástroje pre podnikové plány rodovej rovnosti

### **Veľká Británia**

Poradenské, zmierovacie a arbitrážne služby, *Poradenská brožúra o boji s diskrimináciou a presadzovaní rovnosti*, ACAS, Londýn, 2006. <http://www.acas.org.uk/>

### **Belgicko**

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>

<sup>96</sup> Pre viac informácií o rozličných druhoch opatrení, pozri napríklad *informačné brožúrky o pracovnej dobe a organizácii práce*, vytvorené ILO, Program pracovných podmienok a zamestnanosti, k dispozícii na adrese: [http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/time/time\\_infosheets.htm](http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/time/time_infosheets.htm).

## UPOZORNENIE NA PROBLÉMY

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>

**Francúzsko**

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-learningový modul)

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

**Španielsko**

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.

*Praktická príručka na zaručenie rovnakej mzdy a nástroje na odstránenie mzdovej diskriminácie.* (anglicky, francúzsky, nemecky, portugalsky a španielsky)

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

**Taliansko**

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

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

**Kanada**

Kanadská komisia pre ľudské práva, Riaditeľstvo pre rovnakú mzdu, Pobočka pre antidiskriminačné programy, *Príručka pre rovnakú mzdu a ohodnotenie práce*. K dispozícii on-line na <http://www.chrc-ccdp.ca>

**Spojené štáty americké**

Americká federácia štátnych, okresných a mestských zamestnancov, *Stojíme za to: Príručka AFSCME pre porozumenie a realizáciu rovnakej mzdy.*

*Zdrojový balík informácií na vybudovanie možnosti a uvedomelosti ohľadom rovnakej mzdy.* <http://www.afscme.org>

**Švédsko**

Harriman, A., Holm, C., *Stupne k rovnakej mzde: Jednoduchá a rýchla metóda na ohodnotenie pracovných nárokov*, ombudsman pre rovnaké príležitosti, Lönelots/JämO, 2000, 2001. <http://www.jamombud.se/inenglish/docs/Stepstoppayequity.pdf>

**Medzinárodná organizácia práce**

Podrobná príručka k metódam hodnotenia práce zbavených rodovej zaujatosti, ILO, Ženeva, vyjde v blízkej dobe.

Chicha, M.T., *Porovnávacia analýza presadzovania rovnakej mzdy: modely a dopady*, ILO, Ženeva, 2006.

[http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.DOWNLOAD\\_BLOB?Var\\_DocumentID=6596](http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.DOWNLOAD_BLOB?Var_DocumentID=6596)



# ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

## Kapitola 1. Obchodné argumenty pre rodovú rovnosť

- Adler R.D., výkonný riaditeľ Výskumného centra Glass Ceiling, „Women in the Executive Suite Correlate to Higher Profits“, *Výskumné centrum Glass Ceiling – Harvard Business Review*, november 2001.
- Balderrama, A., „Generation Y: Too demanding at work?“, *Careerbuilder.com*. K dispozícii na adrese: <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*, september 2006, č. 43.
- Catalyst, *The Bottom Line: connecting corporate performance and gender diversity*, január 2004, 34 s., z [www.catalyst.org](http://www.catalyst.org).
- Catalyst, *The Bottom Line: Corporate performance and Women's Representation on Boards*, 2007, [www.catalyst.org](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, 28 s.
- Európska komisia, *Women and Men in decision-making 2007. Analysis of the situation and trends*, Úrad pre vydávanie úradných publikácií Európskych spoločností, Luxembursko, 2008, 54 s., ISBN 978-92-79-08135-4. K dispozícii na adrese: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2008/ke8108186\\_en.pdf](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. - K dispozícii na adrese: <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. máj 2008. K dispozícii na adrese: <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*, Londýn, 2001.
- Kotiranta, A., Kovalaine, A., Rouvinen, P., „Female leadership and firm profitability“ *EVA analysis*, č.3, september 2007. K dispozícii na adrese: <http://www.eva.fi>.
- Monks, K., *The Business Impact of Equality and Diversity - The International Evidence*, Úrad pre rovnosť a Národné centrum pre spoluprácu a výkon, júl 2007, 72 s.
- NAS recruitment communications, „Generation Y. The Millennials: ready or not, here they come“, *NAS insights*, 2006. K dispozícii na adrese: <http://www.nasrecruitment.com/talenttips/NASinsights/GenerationY.pdf>.
- NUTEK, Švédská agentúra pre rozvoj obchodu, *Gender and profit*, 1999, k dispozícii v angličtine na adrese [www.equalpay.nu/en\\_fakta.html](http://www.equalpay.nu/en_fakta.html).

- Peters, H., Kabakoff, R., *A new look at the glass ceiling: the perspective from the top*, MRG Výskumná správa, 2002. K dispozícii na adrese: <http://www.mrg.com>.
- Simosko, N., „What Higher Profits? Smash the Glass Ceiling“, - K dispozícii na adrese: <http://www.fastcompany.com/user/nina-simosko.htm>.
- The Lehman's Brothers Centre of Women in Business, *Innovative Potential: Men and Women in Teams*, Londýnska obchodná škola, Londýn 2007.
- Vinnicombe, S., Singh V., *The 2003 Female FTSE Index*, Centre for Developing Women Business Leaders, Cranfield School of Management, 2003. K dispozícii na adrese: <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 economic revolution*, Wiley & Sons, Chichester, 2008.
- Women to the top, The business case for gender diversity, 4 s., from [www.women2top.net](http://www.women2top.net).

## Kapitola 2. Majú pracovné pozície rod?

- Catalyst, Women „Take Care“, Men „Take Charge“: Stereotyping of US Business Leaders Exposed, 2005, 45 s., zo stránky [www.catalyst.org](http://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, p. 52. Správa zadaná Ministerstvom pre Štátnu správu, štátnu reformu a decentralizáciu, 1999. K dispozícii na adrese: <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/994000782/index.shtml>.
- Conseil Supérieur de l'Egalité 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*. K dispozícii na adrese: <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, *Rámcové akcie pre rodovú rovnosť, druhá kontrolná správa - 2007*, november 2007, 102 s., z <http://ec.europa.eu>.
- EU-Equal, „Establishing a culture of gender equality in the business world“, 2007. K dispozícii na adrese: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal/data/document/etg4-pb07-busiwor\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/etg4-pb07-busiwor_en.pdf).
- Generálne riaditeľstvo Európskej komisie pre výskum, vedu a spoločnosť, *SHE Figures. Women and Science, Statistics and indicators 2006*, pre vydávanie úradných publikácií Európskych spoločenstiev, Luxemburg, 2006. - ISBN 92-79-01566-4. K dispozícii na adrese: <http://www.europa.eu>.
- Európska komisia, *Report on Equality between Women and Men – 2008*, Úrad pre vydávanie úradných publikácií Európskych spoločenstiev, január 2008, 36 s., KOM (2008)10 v konečnom znení. K dispozícii na adrese: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2008/keaj08001\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/keaj08001_en.pdf).

- Európska komisia, *Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries*, Úrad pre vydávanie úradných publikácií Európskych spoločenstiev, Luxembursko, 2005 – 94 s.
- Eurostat, „The life of Women and Men in Europe - A statistical portrait“*Štatistické knihy – Priemysel, obchod a služby*, vydanie z roku 2008, Úrad pre vydávanie úradných publikácií Európskych spoločenstiev, Luxembursko, 2008, 243 s. – ISBN 978-92-79-07069-3.
- Franco, A., „The Concentration of Women and Men by Sector of Activity“*Zaostrené na štatistiku – Podmienky obyvateľstva a spoločnosti*, 53/2007, Európske spoločenstvá, 2007.
- IPSOS, for Rebondir, „Une minorité de femmes a été victime d'une discrimination à l'embauche“, prieskum na vzorke takmer 500 ľudí z apríla 2000. K dispozícii na adrese: <http://www.ipsos.fr>.
- NAS recruitment communications, *Generation Y: The Millennials - Ready or not, here they come*, 2006, 13 s., z [www.nasrecruitment.com](http://www.nasrecruitment.com).
- OECD, *PISA 2006: Science Competencies for Tomorrow's World*, OECD, Paríž, 2007. K dispozícii na adrese: <http://www.oecd.org>.

### Kapitola 3. Pravidlá hry

- Rada Európskej únie, *Spoločná správa o zamestnanosti 2007/2008*, marec 2008, 16 s., zo stránky <http://ec.europa.eu>.
- Európska komisia, *Plán rovnosti medzi ženami a mužmi – 2006-2010*, Úrad pre vydávanie úradných publikácií Európskych spoločenstiev, Luxembursko, apríl 2006, 38 s. – ISBN 92-79-00707-6.
- Európska komisia, *Zákon o rodovej rovnosti v Európskej únii*, Úrad pre vydávanie úradných publikácií Európskych spoločenstiev, Luxembursko, 2007, 8 s.
- Európska komisia, „A renewed social agenda for Europe: Opportunities, access and solidarity in 21st century Europe“, Brusel, 2. júla 2008, KOM (2008) 412 v konečnom znení.
- Eurostat, „European Business. Facts and figures“,*Štatistické knihy - Priemysel, obchod a služby*, vydanie z roku 2007, Úrad pre vydávanie úradných publikácií Európskych spoločenstiev, Luxembursko, 2007, 431 s. - ISBN 978-92-79-07024-2.
- Eurostat, „European Business. Facts and figures“,*Štatistické knihy - Priemysel, obchod a služby*, vydanie z roku 2008, Úrad pre vydávanie úradných publikácií Európskych spoločenstiev, Luxembursko, 2008 - ISBN 978-92-79-07024-2.
- Manpower, a.s., „Confronting the Talent Crunch: 2008“,*Manpower White Paper*, 2008, 20 s. z [www.manpower.com](http://www.manpower.com).
- Organizácia Gallup Maďarsko na žiadosť Generálneho riaditeľstva pre podnikanie a priemysel, „Survey of the Observatory of European SMEs – Summary“*Flash Eurobarometer series n°196 – Enterprise Observatory Survey*, 2007, 24 s.

## Kapitola 4. Zabudovanie rodovej rovnosti do obchodného modelu

- Catalyst, *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't*, Catalyst, New York, 2007. K dispozícii na adrese: <http://www.catalyst.org>.
- Chicha, M.T.: *Komparatívna analýza presadzovania rovnakej mzdy: modely a dopady*, ILO, Ženeva, 2006, s. 50 – 51.
- ETUC, UNICE/UEAPME, CEEP, *Rámcové akcie pre rodovú rovnosť – marec 2005*, 11 s., z <http://ec.europa.eu>.
- ETUC, UNICE/UEAPME, CEEP, *Rámcové akcie pre rodovú rovnosť, prvá kontrolná správa - 2006*, 91 s., z <http://ec.europa.eu>.
- ETUC/CES, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP, *Rámcové akcie pre rodovú rovnosť, druhá kontrolná správa - 2007*, november 2007, 102 s., z <http://ec.europa.eu>.
- ILO, „Information Sheet series on working time and work organization“, Podmienky programu práce a zamestnanosti, k dispozícii na adrese: [http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/time/time\\_infosheets.htm](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, Brusel, 2000, 11 s. K dispozícii na adrese: <http://www.emploi.belgique.be>.