



Prelomte rodové stereotypy, dajte šancu talentu

Súbor nástrojov
ODSTRAŇOVANIE RODOVÝCH
STEREOTYPOV –
BUDOVANIE DOBREJ FIRMY
Tipy a nástroje pre
bystrých manažérov



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.



Prelomte rodové stereotypy, dajte šancu talentu

Súbor nástrojov ODSTRAŇOVANIE RODOVÝCH STEREOTYPOV – BUDOVANIE DOBREJ FIRMY Tipy a nástroje pre bystrých manažérov



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) „PROGRESS“. Tento program riadi 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).

Tento dokument je k dispozícii v 14 európskych jazykoch na internetovej stránke:

<http://www.businessandgender.eu>

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

ISBN 978-92-9049-516-1

©Európske spoločenstvo, 2009

Kopírovanie je povolené za predpokladu, že bude uvedený zdroj.

OBSAH

1. Úvod	5
1.1 Účel a rozsah súboru nástrojov „Odstraňovanie rodových stereotypov – budovanie dobrej firmy: tipy a nástroje pre bystrých manažérov“	5
2. Aktuálny obsah: rodová rovnosť a konkurencieschopnosť	7
2.1 Súčasná celosvetová hospodárska kríza: vplyvy na zamestnanosť a rast v európskych krajinách predovšetkým vzhľadom na malé a stredné podniky (MSP)	7
2.2 Trendy v rodovej segregácii na trhu práce a rodové hľadisko krízy	8
2.3 Reakcia EÚ na krízu: politické nástroje na podporu MSP, Zákon o malých podnikoch a iné európske iniciatívy	8
2.4 Rodové hľadisko týchto iniciatív: podpora pozitívnej akcie na trhu práce (s konkrétnym zameraním na MSP) s cieľom podporiť zamestnanosť a konkurencieschopnosť.	10
3. Urobte z rodovej rovnosti svoj úspech stratégia: ako pritiahnúť, udržať a podporiť talent vo vašej firme	11
3.1 Prehľad – nástroj Dúhovka LZ s rodovým hľadiskom	11
3.2 Ako tento súbor nástrojov funguje	13
3.2.1 Prijímanie.....	14
Otázky pre vašu firmu	14
Niekoľko základných pojmov	14
Rodové hľadisko	15
3.2.1.1 Výber	16
a) Prípadová štúdia: Nábor na pracovnú pozíciu	16
b) Tipy na následnú kontrolu	18
c) Manažérske nástroje	20
d) Dobré postupy.....	22
3.2.1.2 Zaučenie a orientácia	23
a) Prípadová štúdia: Hodnoty podniku	23
b) Tipy na následnú kontrolu	25
c) Manažérske nástroje	26
d) Dobré postupy.....	28
3.2.2 Udržanie	29
Otázky pre vašu firmu	29
Niekoľko základných pojmov	29
Rodové hľadisko	30
3.2.2.1 Riadenie výkonu.....	32
a) Prípadová štúdia: Vodič.....	32
b) Tipy na následnú kontrolu.....	34
c) Manažérske nástroje.....	36

d) Dobré postupy.....	37
3.2.2.2. Odmeňovanie a podmienky	38
a) Prípadová štúdia: Cestovná kancelária Blue Skies	38
b) Tipy na následnú kontrolu.....	41
c) Manažérske nástroje.....	42
d) Dobré postupy.....	43
3.2.2.3 Zosúladenie pracovného a rodinného/súkromného života.....	45
a) Prípadová štúdia: Rodičovská dovolenka.....	45
b) Tipy na následnú kontrolu.....	46
c) Manažérske nástroje.....	48
d) Dobré postupy.....	50
3.2.2.4 Odborná príprava a rozvoj kariéry.....	51
a) Prípadová štúdia: Zvárači	51
b) Tipy na následnú kontrolu.....	52
c) Manažérske nástroje.....	55
d) Dobré postupy.....	57
3.2.3 Prepúšťanie	59
Otázky pre vašu firmu	59
Niekoľko základných pojmov	59
Rodové hľadisko	60
3.2.3.1 Riadenie konfliktov a vzťahov so zamestnancami.....	61
a) Prípadová štúdia: Konflikt	61
b) Tipy na následnú kontrolu.....	63
c) Manažérske nástroje.....	64
d) Dobré postupy.....	66
3.2.3.2 Stratégia odchodu	67
a) Prípadová štúdia: Reštrukturalizácia podniku	67
b) Tipy na následnú kontrolu.....	68
c) Manažérske nástroje.....	69
d) Dobré postupy.....	71
3.3 Tabuľka implementácie Akčného plánu rodovej rovnosti v MSP.....	72
4. Glosár	75
Doplnková bibliografia a referencie	78

PRVÁ ČASŤ

ÚVOD

1.1.

Účel a rozsah súboru nástrojov „Odstraňovanie rodových stereotypov – budovanie dobrej firmy: tipy a nástroje pre bystrých manažérov“

Muži a ženy na správnom mieste prinášajú pokrok.

Efektívne a spravodlivé riadenie ľudských zdrojov a obchodná organizácia zameraná na hodnoty predstavujú nevyhnutné nástroje na zvyšovanie pridanej hodnoty MSP (malých a stredných podnikov), ich produktivity a konkurencieschopnosti a pomoc pri zhostení sa náročných úloh, ktoré prináša súčasná hospodárska kríza.

Súbor nástrojov „**Odstraňovanie rodových stereotypov – budovanie dobrej firmy: tipy a nástroje pre bystrých manažérov**“ (2009) ponúka rámec pre riadenie ľudských zdrojov a uplatňovanie rodového hľadiska. Analyzuje prijímanie, udržanie a prepúšťanie zamestnancov v podniku, pričom sa zameriava na rodovú rovnosť a škodlivé vplyvy stereotypov. Konkrétny rámec pre implementáciu „Akčného plánu rodovej rovnosti“ v podniku poskytujú nástroje orientované na firmy, prípadové štúdie, praktické cvičenia, príklady dobrých a zlých postupov a vnútroštátne a medzinárodné referencie a referencie na EÚ.

Za účelom uvedenia ponúkaných nástrojov do súvislostí je pridaná špecifická časť o účinkoch hospodárskej krízy. Účinné riadenie talentov v rámci MSP bez rodovej zaujatosti by v podstate mohlo byť ďalšou šancou na prekonanie ťažkého obdobia v podniku.

Tento súbor nástrojov je doplnením väčšieho balíka vrátane:

- **súboru nástrojov „Prelomte rodové stereotypy, dajte šancu talentu. Pomôcka pre poradcov SME a vedúcich oddelení ľudských zdrojov“** (2008): dôkazy a argumenty, vzdelávacie nástroje a tipy týkajúce sa ľudských zdrojov na zvyšovanie informovanosti o výhodách prekonávania rodových stereotypov v zamestnaní,
- **prehľadov** situácie v oblasti rodovej rovnosti v MSP vo všetkých členských štátoch EÚ a v dvoch krajinách EZVO (Island a Nórsko) so štatistickými údajmi o ženách a mužoch na vnútroštátnych trhoch práce, predovšetkým v MSP,
- **internetovej stránky** (www.businessandgender.eu) na zdieľanie informácií a zdrojov vo všetkých oficiálnych jazykoch EÚ a v islandčine a **nórcine**,
- **kolekcie** 10 videoklipov ilustrujúcich dobré uplatňovanie v praxi v európskych MSP

Tieto produkty sú súčasťou integrovaného prístupu: ich ciele sa navzájom dopĺňajú a možno ich aplikovať rôznymi spôsobmi v závislosti od záujmov a potrieb používateľov. Sú navrhnuté, aby pomohli všetkým, ktorí pracujú na zlepšovaní kvality a konkurencieschopnosti MSP, konkrétne:

- obchodnému „personálu“, ako sú napríklad zamestnanci súkromných alebo štátnych organizácií na podporu podnikania, ktorí poskytujú poradenstvo, podporu a odbornú prípravu MSP; odborníkom na ľudské zdroje a konzultantom, školiteľom a poskytovateľom služieb,
- majiteľom alebo zamestnancom MSP zodpovedným za riadenie ľudských zdrojov, odbornú prípravu, kvalitu, produktivitu alebo inováciu.

Prostredníctvom tohto súboru nástrojov môžu používatelia pochopiť, akým spôsobom sú ich stratégie, politiky, procesy a činnosti v ich podnikoch rodovo orientované. Ilustrujú situácie založené na stereotypoch (Súbor nástrojov pre poradcov MSP a manažérov LZ, 2008) a pomôžu prekonať prekážky v práci proti talentovaným ženám a mužom (Súbor nástrojov „Odstraňovanie rodových stereotypov – budovanie dobrej firmy: tipy a nástroje pre bystrých manažérov“, 2009).

Tieto produkty, ktoré nie sú k dispozícii na komerčnom knižnom trhu, vychádzajú z praktických skúseností získaných v priebehu dvojročnej iniciatívy medzi európskymi krajinami. Sú k dispozícii v niekoľkých jazykoch EÚ¹; boli vyskúšané na seminároch v celej Európe a využívajú rozsiahle medzinárodné skúsenosti.

Tento balík vznikol v rámci zmluvy z roku 2008 „Zvyšovanie informovanosti spoločností o boji proti rodovým stereotypom“, ktorú v roku 2009 obnovila Európska komisia s Medzinárodným vzdelávacím centrom Medzinárodnej organizácie práce (ITC-ILO) v spolupráci s Asociáciou európskych obchodných a priemyselných komôr (EUROCHAMBRES).

¹ Pozri <http://www.businessandgender.eu/en/products>

DRUHÁ ČASŤ

AKTUÁLNY OBSAH: RODOVÁ ROVNOSŤ A KONKURENCIESCHOPNOSŤ

2.1.

Súčasná celosvetová hospodárska kríza: vplyvy na zamestnanosť a rast v európskych krajinách predovšetkým vzhľadom na malé a stredné podniky (MSP).

Rozsah súčasnej hospodárskej krízy nemá od druhej svetovej vojny obdobu. Globalizácia a jej účinky zasiahli sektor bývania a úverov ďaleko za hranicami USA, čo viedlo k vzniku celosvetovej krízy dopytu a zamestnanosti.

Údaje do mája 2009 ukazujú, že nezamestnanosť v EÚ stále rastie (v súčasnosti výrazne presahuje 20 miliónov), že počet voľných pracovných miest po počiatkoch vplyvu krízy neustále klesá a že ovplyvňuje množstvo sektorov². Tieto trendy sú evidentné vo všetkých členských štátoch, čo je bezprecedentné.³

Dopad krízy veľmi skoro pocítili sektory orientované na vývoz a stavebníctvo. Finančníctvo, poisťovníctvo, nehnuteľnosti, výstavba a výroba boli prvé, krízou najťažšie zasiahnuté odvetvia. No kríza ovplyvnila firmy všetkých veľkostí. Kým médiá sa svojim obsahom zamerali viac na nepriaznivú situáciu veľkých spoločností, malé a stredné podniky boli tiež vážne zasiahnuté nielen oneskorením platieb za predaný tovar alebo služby poskytované veľkým spoločnostiam⁴.

Kríza teraz navyše preniká aj do sektorov orientovaných na služby, v ktorých pôsobí veľa mikropodnikov (vrátane osôb pracujúcich na vlastný účet), samostatne zárobkovo činných osôb a malých rodinných firiem.

Navyše, aj keď je ťažké zhodnotiť dopad krízy na neformálne hospodárstvo, treba mať na pamäti, že predstavuje veľký trh a zdroj zamestnanosti dokonca aj v priemyselných krajinách⁵.

² Európska komisia, *EU Employment situation and social outlook (Situácia v oblasti zamestnanosti a sociálna perspektíva v EÚ)*, Monthly monitor, jún 2009, str. 3 – Údaje a štatistika sú k dispozícii na stránke: Eurostat: <http://ec.europa.eu/eurostat> Prístup: jún 2009; a OECD: www.oecd.org

³ Tamže, str.3

⁴ Vzhľadom na súčasnú krízu sa niekoľko členských štátov začalo zaoberať neskorými platbami na národnej úrovni. Na základe záväzku v SBA (Small Business Act – Zákon o malých podnikoch) z apríla 2009 Komisia navrhla politiku nového postoja k riešeniu situácie týkajúcej sa neskorých platieb a navrhla zásadné zmeny smernice o neskorých platbách z roku 2000. http://ec.europa.eu/enterprise/regulation/late_payments/index.htm

⁵ Pri zameraní na mikropodniky, malé a stredné podniky, pozri ILO, Sustainable Enterprise Programme, Micro, Small and Medium-sized Enterprises and the Global Economic Crisis – Impacts and Policy Responses (Program trvalej udržateľnosti podnikov, Mikropodniky, malé a stredné podniky a globálna hospodárska kríza – dopad a reakcie politiky) z roku 2009 k dispozícii na stránke: <http://www.ilo.org/publns>

2.2.

Trendy v rodovej segregácii na trhu práce a rodové hľadisko krízy.

Na prvý pohľad sa zdá, že kríza má výraznejší dopad na mužov ako na ženy predovšetkým preto, že sektory, v ktorých sa prejavila najviac (napríklad stavebníctvo a výroba áut) zamestnávajú viac mužov ako žien. Skutočne bezprecedentným výsledkom je, že celková miera nezamestnanosti mužov začína presahovať mieru nezamestnanosti žien. Tento model sa však v jednotlivých krajinách líši a aj vplyv na ženy je závažný, keďže ani odvetvia služieb, v ktorých sú sústredené, sa účinkom krízy rozhodne nevyhli a počet voľných pracovných miest v oblasti zamestnaní v službách stále klesá⁶.

Ženy sú navyše nadmerne zastúpené v práci na čiastočný úväzok a na pracovných pozíciách s nízkou úrovňou kvalifikácie, nízkym platom a flexibilným pracovným časom a tlaky spôsobené poklesom v týchto oblastiach môžu veľmi pravdepodobne spôsobiť zvýšenie chudoby žien ako aj zhoršenie sociálnych „bezpečnostných sietí“ týkajúcich sa práce žien⁷.

Už spomínaná tendencia médií zameriavať sa na veľké firmy tiež skresľuje pozornosť venovanú dopadu úverovej krízy jednotlivu na mužov a ženy, pretože v mnohých sektoroch, ktoré sú stredobodom verejného záujmu, dominujú muži, kým maloobchodný sektor a sektor služieb s prevahou žien dostali v médiách oveľa menší priestor, napriek tomu, že dopad na ne bol veľký.

2.3.

Reakcia EÚ na krízu: politické nástroje na podporu MSP, Zákon o malých podnikoch a iné európske iniciatívy.

V rámci reakcie EÚ na krízu boli na jarnom summite Európskej rady o zamestnanosti, ktoré sa konalo v máji v Prahe, definované tri kľúčové priority: udržanie zamestnanosti, vytváranie pracovných miest a podpora mobility. Na základe toho Komisia navrhla 3. júna „Spoločný záväzok pre zamestnanosť“ na posilnenie spolupráce v oblasti týchto priorít medzi EÚ a členskými štátmi a medzi európskymi sociálnymi partnermi. Predpokladané opatrenia zahŕňajú plánované financovanie vo výške 19 miliárd EUR, ktoré má pomôcť zostať ľuďom v práci alebo prejsť na nové pracovné miesta prostredníctvom rozšírenia kvalifikácie, podpory podnikania a zlepšenia verejných služieb zamestnanosti v rámci Európskeho sociálneho fondu⁸. Patrí k nim aj záväzok zabezpečiť najmenej 5 miliónov učňovských miest v celej EÚ pre nezamestnaných mladých ľudí a bol stanovený program

⁶ Prevzaté z analýzy o opatreniach na obnovu a reformu finančnej architektúry predloženej Európskej rade a G20 v marci 2009 vybranou skupinou prominentných európskych ekonómov a sociologičiek, ktoré sa stretli v Bruseli pod záštitou Európskej platformy vedkýň (www.epws.org), aby analyzovali súčasnú krízu z rodového hľadiska.

⁷ Európska ženská loby, Women and the economic crisis – an opportunity to assert another vision of the world (Ženy a hospodárska kríza – príležitosť presadiť iný pohľad na svet), 2009 Úvodník http://www.womenlobby.org/site/1actions.asp?DocID=2514&v1ID=&RevID=&namePage=&pageParent=&DocID_sousmenu=

⁸ http://ec.europa.eu/employment_social/esf/news/news/article_7362_en.htm

AKTUÁLNY OBSAH: RODOVÁ ROVNOSŤ A KONKURENCIESCHOPNOSŤ

a ciele zamerané na poskytovanie príležitostí na odbornú prípravu alebo pracovných príležitostí nezamestnaným mladým ľuďom⁹.

2. júla navrhla Komisia EÚ novú možnosť mikrofinancovania. Je prispôbená mikropodnikom, ktoré zamestnávajú menej ako 10 ľudí (čo sa týka 91 % všetkých európskych firiem) a nezamestnaným alebo neaktívnym ľuďom, ktorí chcú byť samostatne zárobkovo činnými, nemajú však prístup k tradičným bankovým službám. Pracovníci, ktorí prišli o svoje pracovné miesta alebo im hrozí, že o ne prídu a ktorí sa snažia založiť si vlastnú firmu, budú mať lepší prístup k finančným prostriedkom a využijú tradičnú podporu, ako je napríklad inštruktáž a odborná príprava. Aj pre znevýhodnených ľudí, vrátane mladých, ktorí si chcú založiť alebo ďalej rozvíjať svoje vlastné firmy, budú záruky a pomoc pri príprave podnikateľských plánov výhodou¹⁰.

UŽITOČNÁ EURÓPSKA POLITIKA PRE MSP

Zákon o malých podnikoch

Zásady a opatrenia na uľahčenie fungovania európskych MSP

http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sba_en.htm

Online nástroj na financovanie MSP

Cieľom tohto nástroja je prezentovať hlavné európske programy financovania, ktoré sú k dispozícii pre malé a stredné podniky (MSP) a obsahuje stručné informácie ako aj hlavné internetové stránky každého programu.

http://ec.europa.eu/enterprise/sme/funding_en.htm

Financie EÚ pre MSP

Na pomoc MSP pri žiadosti o financovanie podporované zo strany EÚ

<http://www.access2finance.eu/>

Európska sieť podnikov

Portál na podporu firiem a špecializovaných rád. Národné kontaktné miesta pre MSP v členských štátoch.

http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/index_en.htm

⁹ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=514>

¹⁰ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=547&furtherNews=yes> Podľa štatistiky patrí 99 % začínajúcich firiem v Európe k mikro alebo stredným podnikom a jednu tretinu z nich zakladajú nezamestnaní.

2.4.

Rodové hľadisko týchto iniciatív: podpora pozitívnej akcie na trhu práce (s konkrétnym zameraním na MSP) s cieľom podporiť zamestnanosť a konkurencieschopnosť.

Kríza tradične postihuje ženy, ak berieme do úvahy ich prevahu na ohrozených pracovných miestach, ich nedostatočnú sociálnu ochranu a ich vo všeobecnosti veľmi obmedzenú kontrolu nad ekonomickými a finančnými zdrojmi. Z toho vyplýva, že politická reakcia na takúto krízu musí v dostatočnej miere zohľadniť rodové hľadisko, aby zabezpečila, že nech už sú v oblasti zamestnanosti prijaté akékoľvek zmierňujúce opatrenia, vytváranie a investovanie do sociálnej infraštruktúry bude minimálne rovnako prospešné pre ženy ako pre mužov¹¹.

Európska Správa o rovnosti žien a mužov za rok 2009 pripomína, že bez ohľadu na mieru, akou oslabenie zmenilo súvislosti, je dôležité naďalej posilňovať rodové politiky, aby nedošlo k zničeniu usilovného napredovania dosiahnutého v priebehu desaťročí spoločného úsilia, ktoré zlepšilo situáciu a práva žien a tým pomohlo podchytiť hospodársky a sociálny vývoj. Neznamena to však zveličovať rozsah tohto napredovania, pretože kríza pomáha odkrývať v plnom rozsahu nerovnosti medzi ženami a mužmi, ktoré už existovali, no v období ekonomickej prosperity neboli také viditeľné. A hoci plány obnovy na vnútroštátnej a európskej úrovni zdôrazňujú hodnotu sociálnych modelov, zostávajú rodovo neutrálne. Preto je potrebné podrobne monitorovať rodové vplyvy opatrení na obnovu s cieľom zabezpečiť, aby nedošlo k ohrozeniu výhod nedávneho napredovania a aby snahy a potreby žien aj mužov boli primerane adresované^{12, 13}.

Z rovnakého dôvodu sa prioritou zmiernenia dopadu krízy na najviac zasiahnuté časti obyvateľstva a pri príprave základov lepšej budúcnosti musí stať investovanie do poskytovania verejných služieb a rozvoja ľudí. Konkrétne je potrebné preskúmať dopad zníženia daní na sociálne služby, zdravotníctvo a vzdelávanie z hľadiska vplyvov na ženy a deti, pretože chudobou žien utrpí následne najmä blaho detí a demografický vývoj.

Prínos vedomostí o rodoch ku komplexnému pochopeniu krízy a vhodným opatreniam na boj proti nej môže tiež poskytnúť informácie o tom, ako reagovať na budúce krízy (v oblasti starostlivosti, potravinová, klimatická, energetická) a podporiť ekonomickú obnovu rodovo vyrovnaným a celkovo udržateľným spôsobom.

Sociálni partneri, organizácie obchodných zástupcov, ženy – ktoré často zastávajú manažérske pozície v rámci LZ – a ženské organizácie – tí všetci zohrávajú v tomto procese podstatnú úlohu spoločne s mikropodnikmi a MSP. Je to jedinečná príležitosť, ktorú si nemôžeme nechať ujsť.

¹¹ Vyhlásenie p. Sha Zukang, námestníka generálneho tajomníka pre ekonomické a sociálne veci na päťdesiatom treťom zasadnutí Komisie o postavi žien *New York*, 2. 3. 2009

¹² Európska ženská loby a hospodárska kríza – príležitosť presadiť iný pohľad na svet, 2009
http://www.womenlobby.org/site/1actions.asp?DocID=2514&v1ID=&RevID=&namePage=&pageParent=&DocID_sousmenu=

¹³ Mark Smith, *Gender Equality and recession – analysis note*, Grenoble Ecole de Management – EGGE (Sieť odborníkov na otázky zamestnanosti a rodovej rovnosti pri Európskej komisii), máj 2009
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=748&langId=en&furtherPubs=yes> str. 2

TRETIA ČASŤ

UROBTE Z RODOVEJ ROVNOSTI SVOJ ÚSPECH STRATÉGIA:

ako pritiahnúť, udržať a podporiť talent vo vašej firme

3.1.

Prehľad – nástroj Dúhovka ĽZ s rodovým hľadiskom

Tento súbor nástrojov je navrhnutý, aby vám pomohol preskúmať vaše vlastné postupy a možno určiť opatrenia, ktoré pomôžu zabrániť plytvaniu talentom vašich súčasných alebo budúcich zamestnancov.

V každej firme existuje prirodzený cyklus riadenia ľudských zdrojov (ĽZ). Jeho počiatočným bodom je **prijímanie**, po ktorom nasleduje **udržanie** a končí sa **prepúšťaním**. Tieto názvy majú podčasti, ktoré sa venujú kľúčovým aspektom vzťahu zamestnávateľa a zamestnanca.

Napríklad **prijímanie** zahŕňa aj *zaučenie* nových zamestnancov a *orientáciu* zamestnancov, ktorí prevzali nové zodpovednosti. Zabezpečenie správnej osoby na pracovnú pozíciu a pre vašu firmu je dôležité.

Opatrenia potrebné na **udržanie** dobrých ľudí vo všeobecnosti spadajú pod štyri podčasti:

- *riadenie výkonu,*
- *odmeňovanie a podmienky,*
- *zosúladenie pracovného a rodinného/súkromného života,*
- *odborná príprava a rozvoj kariéry.*

Ľudia **odchádzajú** z rôznych osobných dôvodov – odchod do dôchodku, zdravotné dôvody, návrat k štúdiu – alebo z organizačných dôvodov, akým je napríklad znižovanie stavu zamestnancov, prepúšťanie kvôli nadbytočnosti, nedostatočný výkon alebo zlé správanie. Zisťujete pri ich odchode dôvody? Aj keď to bolo nepríjemné, vnímali, že ste pre nich urobili, čo bolo vo vašich silách?

Tento cyklus opisujeme ako dúhovku. Uprostred sa nachádza rodová rovnosť. V tomto dokumente vnímame cyklus vzťahu zamestnávateľa a zamestnanca cez **rodový šošovku**, cez ktorú skúmame všetky aktivity.

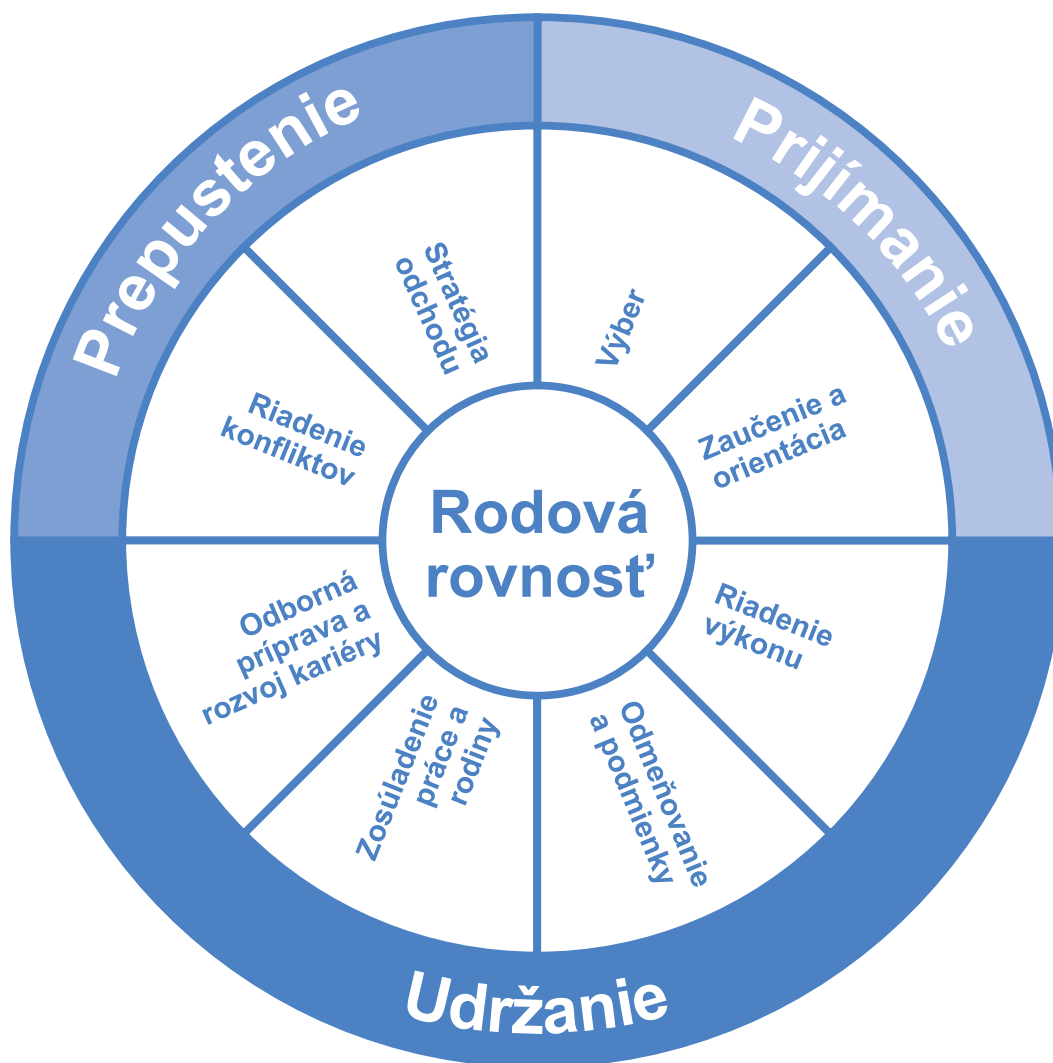
„Rodové stereotypy sú zovšeobecnením toho, čo sa očakáva od mužov a žien v konkrétnom spoločenskom kontexte. Sú to príliš zjednodušené predstavy rozdielov medzi ženami a mužmi, ich schopnosťami, psychologickými postojmi, ambíciami a správaním. Spočiatku sa môže zdať, že úsudky založené na týchto zovšeobecneniach pomáhajú šetriť čas a energiu. V skutočnosti nezachytávajú bohatosť vlastností a schopností

UROBTE Z RODOVEJ ROVNOSTI SVOJ ÚSPECH

jednotlivcov. EÚ identifikovala pretrvávanie rodových stereotypov ako základnú príčinu rodovej nerovnováhy a nedostatkov trhu práce.¹⁴

Vyzývame vás, aby ste sa zamysleli nad svojou firmou a nad vzťahmi s vašimi zamestnancami cez uplatnenie rodového hľadiska: ak preskúmate škálu činností, ktoré vykonávate, ste presvedčený/-á, že prijímate a udržiavate si tých najlepších ľudí? Alebo zistíte, že využívate zastarané metódy a postoje, ktoré bránia rozpoznaníu a udržaniu talentov?

Dúhovka ĽZ



¹⁴ Z dokumentu „Prelomte rodové stereotypy,dajte šancu talentu. Súbor nástrojov pre poradcov MSP a vedúcich oddelení ľudských zdrojov“, Európska komisia, 2008 (strana 17) – <http://www.businessandgender.eu>

3.2. Ako tento súbor nástrojov funguje

Dúhovka LZ tvorí štruktúru tretia časti tohto súboru nástrojov. Má tri hlavné časti:

- Prijímanie
- Udržanie
- Prepúšťanie

Každá časť má niekoľko podčastí, konkrétne:

Časti	Prijímanie	Udržanie	Prepustenie
Podčasti	Výber Zaučenie a orientácia	Riadenie výkonu Odmeňovanie a podmienky Zosúladienie pracovného a rodinného/súkromného života Odborná príprava a rozvoj kariéry	Riešenie konfliktov a vzťahov so zamestnancami Stratégia odchodu

Najprv

Prečítajte si tri časti a zodpovedajúce podčasti a aby sme vám pomohli pochopiť ich rozsah:

- porozmýšľajte nad „otázkami pre vašu firmu“
- uistite sa, že rozumiete kľúčovým pojmom

Potom

Pri každej podčasti:

- a) si prečítajte prípadovú štúdiu
- b) urobte praktické cvičenia a zapamätajte si „tipy na následnú kontrolu“
- c) oboznámte sa s navrhovanými nástrojmi alebo ukázkami
- d) analyzujte dobré/zlé postupy

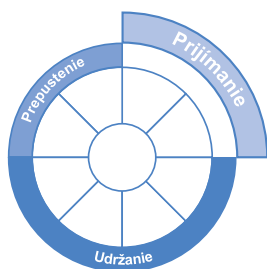
A nakoniec

Použite tabuľku na zavedenie Akčného plánu rodovej rovnosti v MSP (pozri bod 3.3), ktorá vám pomôže určiť z hľadiska podčastí, čo už robíte a čo je vo vašom podniku potrebné:

- Čo možno rozvinúť z jeho súčasného postavenia?
- Čo chýba a čo je potrebné zaviesť?

Iné nástroje

Využite prípadové štúdie, praktické cvičenia dobré/zlé postupy, nástroje atď., ktoré vám pomôžu (i) preskúmať ako možno odstrániť rodové stereotypy v prospech vašej firmy a (ii) zaviesť Akčný plán rodovej rovnosti vo vašom MSP!



3.2.1. PRIJÍMANIE

Otázky pre vašu firmu

- Je vaša spoločnosť pripravená prijímať zamestnancov podľa zásluh?
- Sú ženy zastúpené v štruktúre vášho vedenia?
- Zaručuje vaša spoločnosť pri prijímaní nových zamestnancov rovnaký postup zaučenia týchto zamestnancov („nezaujaté“ predpisy pre zamestnancov, práva, pracovné podmienky, atď.) bez ohľadu na ich rod?
- Ak zamestnanec/-kyňa zmení svoju funkciu v rámci spoločnosti, poskytujete mu/jej v novej úlohe rovnaké usmernenie?

Niekoľko základných pojmov

Prijímanie/výber je proces výberu kvalifikovaných ľudí na pracovnú pozíciu. Niekedy môžu potrebné postupy vykonať manažéri alebo správcovia. V iných prípadoch sa spoločnosť obráti na externých odborníkov na prijímanie zamestnancov alebo na náborové agentúry. K fázam prijímania môže patriť hľadanie zdrojov, reklama, triedenie, výber, skúšky alebo pohovory.

Zaučenie a orientácia pozostávajú z uvedenia zamestnancov do organizácie a ich aklimatizácie na ňu a na jej pracovné prostredie. Týka sa to práv zamestnávateľa a zamestnancov a zmluvných podmienok zamestnania. Program zaučenia musí zahŕňať akékoľvek zákonné požiadavky a požiadavky na dodržiavanie predpisov na danej(-ých) pozícii(-ách) a informácie o zdraví a bezpečnosti a musí umožniť novým začínajúcim zamestnancom rýchlu a účinnú integráciu do ich tímov. Orientácia sa týka **interných** pohybov zamestnancov a umožňuje osobám, ktorých sa týka, zhostiť sa ich novej úlohy a využiť dostupnú podporu.

Rodové hľadisko

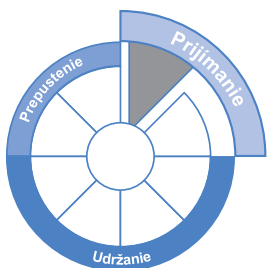
Prijímanie a výber správnych ľudí (žena alebo muž) na pracovnú pozíciu: štruktúrovaný prístup pomáha vyhnúť sa nákladom vyplývajúcim z: i) prijatia nesprávnej osoby, nadmerného investovania do odbornej prípravy, dlhotrvajúcej nízkej produktivity, možného prepustenia a nového procesu prijímania; ii) náhodného použitia diskriminačného postupu pri prijímaní a hrozby súdneho procesu¹⁵. Štruktúrovaný postup zameraný na rodovú rovnosť napomáha rovnakým príležitostiam žien a mužov pri súčasnom rešpektovaní protidiskriminačnej legislatívy (zamestnávateľia musia vziať do úvahy Smernicu EÚ o rovnosti zaobchádzania v zamestnaní č. 2000/78/ES z 27.11. 2000 – Úradný vestník L 303, 02/12/2000 P. 0016 – 0022¹⁶ podnietenú Dohovorom ILO č. 111, 1958 o diskriminácii v zamestnaní a povolani¹⁷) a pomáha spoločnostiam vyhnúť sa vyššie uvedeným nákladom.

Rovnaké zaobchádzanie medzi pohlaviami počas zaučenia a orientácie: interná podniková politika môže zaručiť novým zamestnancov a zamestnankyniam implementáciu vhodných ciest uvedenia a rovnaký prístup k informáciám o právach, pracovných podmienkach a o sprievodných spôsoboch orientácie pri internom prestupe. Zaučenie predstavuje tiež moment, pri ktorom je zabezpečené, že spoločné hodnoty organizácie – k akým patrí rešpektovanie rovnakých príležitostí a individuálneho talentu – sú novým pracovníkom jasne oznámené a posilnené u už prijatých zamestnancov.

¹⁵ Z dokumentu „Prelomte rodové stereotypy, dajte šancu talentu. Súbor nástrojov pre poradcov MSP a vedúcich oddelení ľudských zdrojov“, Európska komisia, 2008 (strany 43-46) – <http://www.businessandgender.eu>

¹⁶ Ďalšie informácie nájdete na <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0078:en:HTML>

¹⁷ Ďalšie informácie nájdete na http://www.ilo.org/declaration/info/factsheets/lang=en/docName=WCMS_DECL_FS_85_EN/index.htm



3.2.1.1. Prijímanie VÝBER

a) Prípadová štúdia: Nábor na pracovnú pozíciu

Pri prijímaní a výbere sa poučte z chýb iných

VOLNÉ PRACOVNÉ MIESTO: Vedúci pracovník klinického výskumu

Súkromný výskumný inštitút hľadá vedúceho pracovníka klinického výskumu s vynikajúcou reputáciou. Inštitút pracuje pre veľké a stredne veľké farmaceutické spoločnosti a funguje v maticovej štruktúre, čo umožňuje kontakt so všetkými úrovňami firmy. Je dobre prepojený a odborné vedomosti sú na vysokej úrovni. Táto úloha bude ideálna pre silného vedúceho pracovníka klinického výskumu s minimálne trojročnou praxou a schopnosťou pracovať s istotou a pod limitovaným dohľadom a schopnosťou vzájomnej interakcie na všetkých úrovniach.

Budete robiť svoje vlastné pokusy a riadiť vzťahy na vlastnom pracovisku. Bude vás podporovať vedúci tímu, v priebehu vývoja budete však mať aj príležitosť pripravovať a inštruovať nových zamestnancov. Budete zodpovedný aj za rozpočet a časový harmonogram i za všetky dôležité medzníky.

Kvalifikácia a prax

- akademické vzdelanie alebo podobná trojročná prax v praktickej vede alebo v medicínskom prostredí
- na poste pracovníka klinického výskumu
- schopnosti týkajúce sa riadenia projektov vrátane rozpočtov, časových harmonogramov a zodpovednosti za celkovú odvedenú prácu
- vynikajúce písomné a verbálne schopnosti
- vynikajúci vodcovský potenciál
- motivačné a inovačné schopnosti

Výhody

- príležitosť spolupracovať s veľkými farmaceutickými spoločnosťami a byť súčasťou úzko spojeného tímu klinického výskumu
- práca na špičkových produktoch v špecifických terapeutických oblastiach
- kontakt so všetkými úrovňami organizácie
- ďalšie projekty na zdokonalenie technických kompetencií a kompetencií týkajúcich sa projektov
- vynikajúce zariadenia na pracovisku vrátane jedálne, parkovacej plochy a solídnej štruktúry príspevkov
- stála úloha a priama práca pre klienta, nadštandardný plat

Fakt

Proces výberu

Inštitút dostal na pozíciu životopisy a motivačné listy od štyroch žien a 16 mužov. Dvanásť z nich splnilo podmienky: osem mužov a všetky štyri ženy. Manažér LZ urobil úvodné telefonické rozhovory iba so štyrmi mužmi a dvoch z nich zavolať na osobný pohovor.

Nakoniec začal ako nový vedúci pracovník klinického výskumu pracovať pán Bryne. Je to bývalý kolega pani Steptonovej, ktorá tiež podala žiadosť o prijatie na pozíciu a uviedla veľa zaujímavých kvalifikovaných referencií. Ich kariéry sú paralelné, majú rovnaké akademické vzdelanie a podobnú prax. Pani Steptonová sa písomne obrátila na inštitút s otázkou, prečo ju nekontaktovali. Nikto jej neodpovedal.

Body na zváženie/do diskusie

Skupinová diskusia

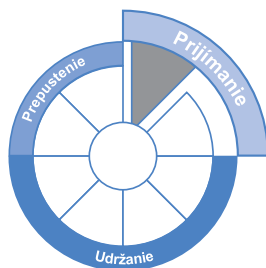
Pri pohľade na opis pracovnej pozície:

- Je vysvetlená spôsobom zameraným na rodovú rovnosť?
- Sú požadované kvalifikácie a postoje jasné a pochopiteľné?
- Obsahuje prvky, ktoré možno pripísať jednému alebo druhému pohlaviu?

Pri pohľade na proces výberu:

- Kto rozhodol?
- Aké boli kritéria výberu? Koľko rôznych nástrojov (napr.: analýzy životopisov, pohovory, kontroly referencií atď.) bolo použitých?
- Prečo ženy neboli pozvané?

Uved'te, čo je nesprávne



3.2.1.1. Prijímanie VÝBER

b) Tipy na následnú kontrolu

Príklad dobrého inzerovania pracovného miesta

VOLNÉ PRACOVNÉ MIESTO: vedúci pracovník klinického výskumu

- Profil (prehľad) pracovnej pozície

Vhodní kandidáti musia mať skúsenosti v klinickom výskume vo farmaceutickej oblasti a manažérske schopnosti a schopnosti týkajúce sa vytvárania vzťahov.

Zamestnávateľ

Súkromný výskumný inštitút pracuje pre veľké a stredné farmaceutické spoločnosti a funguje v maticovej štruktúre, čo umožňuje vystavenie všetkým úrovniam firmy. Má silné spojenie a odborné vedomosti na vysokej úrovni. Inštitút ponúka podnetné pracovné prostredie a flexibilnú organizáciu práce spolu s vysokou úrovňou individuálnej zodpovednosti. Inštitút ako učiac sa organizácia a organizácia zdieľajúca vedomosti podporuje a ponúka vynikajúce príležitosti na neustály odborný rozvoj svojich zamestnancov. Má zavedené aj praxné opatrenia.

Hlavné zodpovednosti

Úspešný kandidát bude podriadený vedúcemu prideleného oddelenia a bude zodpovedný za:

- vykonávanie vlastných pokusov a riadenie vzťahov na pracovisku,
- bude podporovaný vedúcim tímom, v priebehu vývoja bude však mať aj príležitosť viesť a inštruovať nových zamestnancov,
- bude zodpovedný aj za rozpočet a časový harmonogram ako aj za všetky hlavné medzníky.

Kritéria výberu

- akademické vzdelanie alebo podobná prax v praktickej vede alebo v medicínskom prostredí,
- najmenej trojročná prax v pozícii pracovníka klinického výskumu.

Požadovaná kvalifikácia:

- schopnosti riadiť projekty vrátane rozpočtov, časových harmonogramov a zodpovednosti za celkovú odvedenú prácu,
- vynikajúce písomné a verbálne schopnosti,
- vynikajúci vodcovský potenciál,
- motivačné a inovačné schopnosti,
- schopnosť pracovať s istotou a pod obmedzeným dohľadom a schopnosť interakcie na všetkých úrovniach.

UROBTE Z RODOVEJ ROVNOSTI SVOJ ÚSPECH

Výhody

- príležitosť spolupracovať s veľkými farmaceutickými spoločnosťami a byť súčasťou úzko spojeného tímu klinického výskumu,
- práca na špičkových produktoch v špecifických terapeutických oblastiach,
- kontakt so všetkými úrovňami organizácie,
- ďalšie projekty na zdokonalenie technických kompetencií a kompetencií týkajúcich sa projektov,
- stála úloha a priama práca pre klienta a nadštandardný plat,
- vynikajúce zariadenia na pracovisku vrátane jedálne, parkovacej plochy a solídnej štruktúry príspevkov.

Kritéria vhodnosti

Aby boli kandidáti považovaní za vhodných, musia splniť nasledujúce požiadavky:

- byť občanom štátu,
- mať splnené akékoľvek povinnosti uložené zákonom v súvislosti s vojenskou službou,
- mať úroveň vzdelania, ktorá zodpovedá najmenej štvorročnému vysokoškolskému vzdelaniu potvrdenému diplomom a najmenej desať rokov vhodnej odbornej praxe,

Pred podpísaním zmluvy bude úspešný kandidát požiadaný, aby predložil originál alebo overené kópie všetkých relevantných dokumentov dosvedčujúcich vhodnosť kandidáta/kandidátky vrátane výpisu z národného registra trestov.

Inštitút je zamestnávateľom zabezpečujúcim rovnosť príležitostí a vyzýva všetkých vhodných kandidátov, aby poslali žiadosť o prijatie do zamestnania.

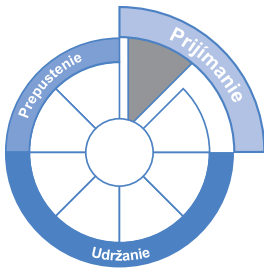
„Spracovanie“ výberu pri uplatnení rodového hľadiska

Prijímanie správnych osôb (žien/mužov) je kľúčom k dosiahnutiu úspechu vo firme, chyby môžu byť veľmi drahé!

Ďalej uvádzame niekoľko najčastejších chýb pri prijímaní zamestnancov:

1. spoliehanie sa iba na pohovory, neuvedomé predpoklady (rodové stereotypy) môžu výrazne ovplyvniť vašu analýzu;
2. využívanie známych úspešných ľudí (vrátane samých seba) ako vzorov, pretože rod potom môže ovplyvňovať ;
3. využívanie príliš veľkého množstva hodnotiacich faktorov alebo neoveriteľných hodnotiacich faktorov;
4. hodnotenie „osobností“ namiesto kvalifikácií: znova, neuvedomé rodové stereotypy ovplyvňujú;
5. obchádzanie kontrol referencií.

Proces prijímania má právne dôsledky. Definovanie postupu prijímania si vyžaduje dobre definovaný postup zohľadňujúci rodovú rovnosť, od definície profilu po záverečný pohovor a rozhodnutia o spoločných, transparentných a protidiskriminačných kritériách.



3.2.1.1. Prijímanie VÝBER

c) Manažérske nástroje

Ako môže človek zabezpečiť, že o tom, kto dostane pracovné miesto, rozhodnú profesionálne schopnosti a nie rod?

Kontrolný zoznam „vecí, ktoré treba urobiť a vecí, ktoré sa nesmú robiť“

1. Stanovte štruktúrovaný, transparentný proces bez rodovej zaujatosti

Mnoho ľudí je prijímaných cez neformálne siete, kontakty a odporúčania alebo prostredníctvom niekoho, kto ich požiada, aby sa o miesto uchádzali. *Štruktúrovaný prístup pomáha spoločnostiam vybrať na pracovnú pozíciu tú najlepšiu osobu podľa zásluh a osobe, ktorá o tom rozhoduje, umožňuje jasne vysvetliť svoju voľbu¹⁸.*

- Vyhýbajte sa využívaniu neformálnych sietí, ktoré majú tendenciu preháňať podiel jedného pohlavia medzi už zamestnanými.
- Preukážte transparentné a štruktúrované procesy spravodlivé z rodového hľadiska, pri ktorých je priebežne kontrolovaná kvalita a spravodlivosť.
- Zabezpečte, aby všetci zúčastnení boli dostatočne oboznámení s rodovými otázkami a protidiskriminačnou legislatívou a aby ich rešpektovali v rámci postupu prijímania zamestnancov do spoločnosti.

2. Napíšte objektívny profil požiadaviek na pracovné miesto bez rodovej zaujatosti

Pri zostavovaní profilov pracovných pozícií sú často zjavné predsudky a predpojatosť. Opisy práce musia byť založené na aktuálnych alebo budúcich požiadavkách, ktoré nie sú len rutinne skopírované z predchádzajúcej praxe.

- Zostavte jasne premyslený opis požiadaviek, v ktorom sa vyhnete rodovým stereotypom a uprednostníte talent.
- Vyhňte sa vlastnostiam, ktoré možno pripísať jednému pohlaviu. V profile by nemali byť slová, ktoré sa stereotypne spájajú s mužským alebo ženským správaním.
- Ak ste vy sám/-a zodpovedný/-á za prijímanie, poraďte sa s niekým, podľa možnosti opačného pohlavia, kto by vám s profilom pracovnej pozície mohol pomôcť a mohol by položiť rozhodujúce otázky.
- Vyhňte sa zbytočným alebo bezdôvodným požiadavkám, ktoré priamo alebo nepriamo diskriminujú jedno pohlavie (napríklad uvedenie mladého veku môže vylúčiť ženy, ktoré si hľadajú nové pracovné miesto po materskej).

¹⁸ Z dokumentu „Prelomte rodové stereotypy, dajte šancu talentu. Pomôcka pre poradcov SME a vedúcich oddelení ľudských zdrojov“, Európska komisia, 2008 (strana 44) – <http://www.businessandgender.eu>

UROBTE Z RODOVEJ ROVNOSTI SVOJ ÚSPECH

- Zamyslite sa nad jazykom, dizajnom inzerátu a odkazom, ktorý odovzdávajú obrázky. V opise pracovnej pozície sa vyhnite diskriminačným prvkom (napr. obrázky zobrazujúce iba mužov alebo ženy).

3. Definujte rodovo vyváženú výberovú porotu

- Vyberte prijímajúcu skupinu pozostávajúcu z mužov a žien, ktorá zabezpečí skutočné hodnotenie schopnosti uchádzačov na základe profilu pracovnej pozície.
- Zapojte ženy a mužov z rôznych tímov do vzťahu s novým zamestnancom, aby pomohli uľahčiť jeho/jej zaučenie a vytvorili dobré prostredie.
- Zabezpečte, aby zúčastnené osoby boli dostatočne oboznámené s rodovými otázkami a protidiskriminačnou legislatívou.

4. Zabezpečte, aby pohovory prebehli bez rodových predsudkov.

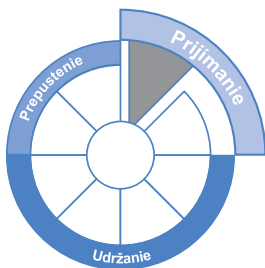
Výberový proces sa začína, keď sa kandidáti skontaktujú so spoločnosťou, aby o pracovnej pozícii zistili viac.

- Zabezpečte rovnaké zaobchádzanie s oboma pohlaviami a aby neboli kladené nepodstatné otázky.
- Predsudok sa prejavuje v našej komunikácii s inými. Aby ste pomohli prijímaným osobám získať lepšie sebavedomie, nahrajte si a analyzujte pohovory, najlepšie s iným pýtajúcim sa podľa možnosti opačného pohlavia. Sú otázky neutrálne a bez osobných názorov alebo predsudkov?
- Na kladenie otázok využite ženy aj mužov.
- Na pohovor pozvite mužov aj ženy a dajte im rovnaké otázky.
- Ak dôjde k sporu, sú otázky o pohlaví, viere, rodinnom živote, veku a chorobe uznávané ako dôkaz.

5. Rovnaké zaobchádzanie z hľadiska rodu počas hodnotenia a výberu

Počas prvého triedenia žiadostí by v dokumentoch malo byť zakryté meno, rod, vek alebo iné informácie, ktoré pre pozíciu nie sú podstatné. Hľadiská, ktoré nesúvisia s pracovným miestom, ovplyvňujú úsudok viac, ako si uvedomujeme.

- Buďte kritickí k svojej vlastnej schopnosti posudzovať uchádzačov.
- V prípade, že sú použité testy alebo iné nástroje výberu, skontrolujte, akým spôsobom boli vytvorené a v akej súvislosti, normy, na ktorých sú založené a do akej miery odrážajú prax a kvalifikácie oboch pohlaví. Sú všetky výsledky zdokumentované podľa rodu? Ak máte pochybnosti, použite viac metód na vyskúšanie vhodnosti kandidátov.
- Pristupujete rovnako k domácim a rodinným povinnostiam mužov a žien? Nezabudnite, že je nezákonné vyradiť ženy uchádzačky kvôli tehotenstvu alebo materstvu; zamestnávateľom, ktorí to robia, hrozí súdny spor.
- Pri posudzovaní referencii nezabúdajte dávať ženám aj mužom rovnaké otázky. Dobrým modelom pre konečný výber je rovnaký počet žien a mužov.



3.2.1.1. Prijímanie VÝBER

d) Dobré postupy

Taxi Nurx Ltd – LOTYŠSKO¹⁹

Tento príklad ukazuje, ako môžu politiky pri prijímaní bez rodovej zaujatosti zlepšiť produktivitu spoločnosti.

Lotyšský obchodník Normunds Nurks videl príležitosť na založenie firmy žien taxikárok v taxikárskom odvetví, ktorému v Lotyšsku dominujú muži. V súčasnosti je riaditeľom a spolumahateľom spoločnosti „Lady Taxi“, ktorá je stredne veľkým podnikom v prevádzke od roku 2006 a zamestnáva 64 žien taxikárok. Kým prvý rok bol ťažký kvôli stereotypom („ženy nejazdia dobre; táto práca je pre ženy nevhodná, atď.), pravidelné zvyšovanie počtu klientov hovorí za všetko; podnik dostáva vyjadrenia uznania od klientov a jeho služby si získali dobré meno aj v susedných krajinách. Podnik zaviedol vnútorný systém kvality: všetci zamestnanci musia prejsť špeciálnymi testami, kým začnú pracovať. Fakt, že vodičom taxíka je žena, má pozitívny vplyv na produktivitu podniku (klienti uprednostňujú ženy vodičky) a spoločnosť dokázala, že v tomto odvetví sú ženy rovnako konkurencieschopné ako muži.

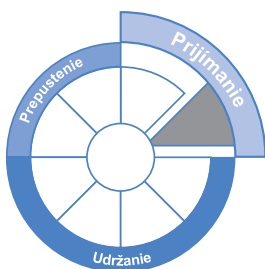
Obchodná spoločnosť pôsobiaca v stavebnom sektore – ESTÓNSKO²⁰

Tento príklad ukazuje, ako uprednostniť talent a odstrániť rodové stereotypy pri prijímaní zamestnancov

Celosvetová obchodná spoločnosť, ktorá sa špecializovala na predaj upevňovacích a montážnych materiálov, sa usilovala zlepšiť príležitosti pre zamestnanie žien. Táto estónska firma zamestnáva viac ako 150 ľudí a má takmer 20 obchodov v celej krajine. Hlavným problémom, ktorému čelila, bola silná horizontálna segregácia s pracovnou silou takmer bez zastúpenia žien, čo odrážalo tradičné prostredie, ktorému dominovali muži. V roku 2003 sa firma rozhodla, že začne najímať obchodné zástupkyne, ktoré do roku 2007 predstavovali viac ako 20 % personálu pracujúceho v oblasti predaja. Výsledkom tejto zmeny bolo, že napriek počiatočnej zdržanlivosti klientov, bola kompetentnosť obchodných zástupkyň uznaná. Predpoklad, že zákazníci stavebného sektora nedôverujú ženám vo funkcii obchodných zástupcov bol spochybnený a v súčasnosti je čoraz viac zákazníkov spokojných, že im asistujú ženy. Vďaka týmto výsledkom teraz oblastní riaditelia žiadajú oddelenia ľudských zdrojov, aby prijímali aspoň jednu obchodnú zástupkyňu do každej predajne.

¹⁹ Z dokumentu „Review of national situation for the purpose of the workshop in Latvia“ („Prehľad vnútroštátnej situácie za účelom seminára v Lotyšsku“), 2009 (strana 14) – <http://www.businessandgender.eu>

²⁰ Z dokumentu „Review of national situation for the purpose of the workshop in Estonia“ („Prehľad vnútroštátnej situácie za účelom seminára v Estónsku“), 2008 (strana 10) – <http://www.businessandgender.eu>



3.2.1.2. Prijímanie ZAUČENIE A ORIENTÁCIA

a) Prípadová štúdia: *Hodnoty podniku*

Scenár

Váš podnik má za sebou obdobie rastu a teraz vidíte, že je potrebné vytvoriť jasné systémy a procesy. V minulosti ste boli malým podnikom, a tak každý mohol vykonávať rôzne kombinácie úloh. Bolo ľahké oznamovať nápady, keďže všetci pracovali blízko pri sebe.

V súčasnosti však podnik rastie a vy musíte jasnejšie vysvetliť, čo majú ľudia robiť a ako to majú robiť. Je ťažké zhromaždiť všetkých, alebo aby všetci chápali, akým spôsobom vediete podnik. Teraz sa musíte spoľahnúť na vytvorenie novej štruktúry vedenia a zabezpečenie dobrého zaučenia nových zamestnancov a orientácie nových povýšených zamestnancov.

Svoje presvedčenie ste zhrnuli do nasledujúcich slov:

- Growth (Rast)
- Excellence (Dokonalosť)
- Nurturing (Starostlivosť)
- Dedication (Oddanosť)
- Equality (Rovnosť)
- Respect (Rešpekt)

Aby ste vysvetlili, čo tieto slová znamenajú, rozhodli ste sa navrhnuť nový proces zaučenia a orientácie, ktorý vysvetľuje nielen to, čo sa robí, ale aj *ako* to robiť; to znamená uvedenie ľudí do kultúry organizácie.

Prvá úloha

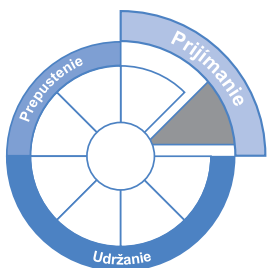
Do nasledujúcej tabuľky doplňte príklady toho, čo by týchto šesť slov mohlo znamenať vo vašom podniku a ako by ste informovali o ich význame. Všimnite si, že prvé písmená týchto šiestich slov vytvárajú mnemotechnikou slovo GENDER (ROD); druhá časť úlohy spočíva vo vytvorení príkladu ku každému slovu, ktorý sa bude výslovne týkať rodovej rovnosti.

Druhá úloha

Navrhnuť proces zaučenia tak, aby ak do vášho podniku nastúpia noví ľudia, pokrývalo ich zaučenie nielen to, čo oni a ich kolegovia robia, ale aj záväzok, ktorý má podnik dosiahnuť.

UROBTE Z RODOVEJ
ROVNOSTI SVOJ ÚSPECH

Hodnoty	Vysvetlenie a príklady	
	Príklad z vášho podniku	Príklad týkajúci sa rodovej rovnosti
Growth (Rast)		
Excellence (Dokonalosť)		
Nurturing (Starostlivosť)		
Dedication (Oddanosť)		
Equality (Rovnosť)		
Respect (Rešpekt)		



3.2.1.2. Prijímanie ZAUČENIE A ORIENTÁCIA

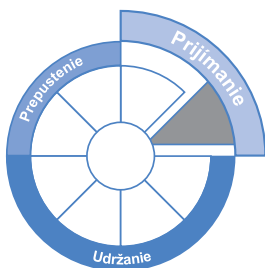
b) Typy na následnú kontrolu

- **Uvedomte si kultúru svojej organizácie.** Manažérsky mysliteľ a sociálny antropológ *Ed Schien*²¹ vyjadril, že organizačná kultúra existuje na **troch úrovniach**:
 - prvá je **pozorovateľná** úroveň – artefakty, ktoré možno v podniku vidieť vrátane plagátov, umeleckej práce, znakov, usporiadania miestností, miery, do akej je pracovný priestor presonalizovaný a tak ďalej;
 - druhá je úroveň **hodnôt** z hľadiska názorov, ktoré organizácia obhajuje, pričom tieto hodnoty sú zvyčajne oznámené prostredníctvom písomných politík a postupov, ktoré sú vystavené buď na oficiálnych nástenkách alebo distribuované zamestnancom;
 - a tretia je úroveň vecí „**považovaných za zaručené**“ – nevyslovené názory, ktoré sú dohodnuté, no asi nikdy sa o nich otvorene nediskutuje (napr. pravidlá obliekania). Pre mnohých zamestnancov sa po relatívne krátkom období stáva ťažkým rozoznať tieto názory a dokonca na ne môžu aj zabudnúť, až kým ich niekto neporuší. Noví zamestnanci nebudú tieto spoločné predpoklady zdieľať okamžite, a to nám môže pomôcť rozpoznať naše implicitne prijaté hodnoty.
- **Podelite sa o svoje hodnoty** – Pri príprave kurzov zaučenia a orientácie sa väčšina podnikov zameriava na bezprostrednú pracovnú oblasť, kolegov a kľúčové postupy a procesy. Čoraz viac si však uvedomujú potrebu podeliť sa o svoje *hodnoty*, aby pomohli pochopiť novým zamestnancom, čo je a čo nie je prijateľné.

Takou hodnotou je rodová rovnosť a aby bolo možné odstrániť existujúce stereotypy, musí byť vyjadrená konkrétne. V prípade väčších podnikov môže byť zachytená vo forme Kódexov správania, no u menších by mala postačiť schopnosť jasne vyjadriť a demonštrovať ich názory prostredníctvom vhodných opatrení.

- **Informujte ľudí** – Pomôžte ľuďom pochopiť to na prvýkrát tým, že im svoje názory, predovšetkým tie, ktoré sa týkajú rodovej rovnosti, vysvetlíte konkrétne. Mohlo by sa stať, že noví zamestnanci majú iné očakávania, takže včasná komunikácia by mala zabrániť potenciálnemu konfliktu. Jednou užitočnou technikou na informovanie nových zamestnancov o politikách a postupoch podniku je **mentorstvo**, ktoré pomáha zabezpečiť, že pochopia a budú dodržiavať základné hodnoty a postupy hneď od začiatku. Dobrá komunikácia medzi vedením a zamestnancami zabezpečuje, že všetci zamestnanci (noví i starí) poznajú „kódex správania“ podniku a pomáha vedeniu pri interných konfliktoch (pozri aj 3.2.3.1 Riadenie konfliktov a vzťahov so zamestnancami).

²¹ Ďalšie informácie nájdete na http://www.valuebasedmanagement.net/methods_schein_three_levels_culture.html



3.2.1.2. Prijímanie ZAUČENIE A ORIENTÁCIA

c) Manažérske nástroje

„**Politika rovnosti príležitostí**“ je výraz, ktorý si osvojila zamestnávajúca organizácia, aby deklarovala zámer nediskriminovať a ďalej podporovať rovnosť. Mnohé organizácie verejne vyhlasujú, že sú „**zamestnávateľom zabezpečujúcim rovnosť príležitostí**“, čo naznačuje existenciu internej politiky. Takíto zamestnávatelia v skutočnosti sľubujú, že sa budú vyhýbať diskriminácii na základe **pohlavia** alebo rodinného stavu a môžu urobiť podobné záväzky aj voči hendikepovaným ľuďom a etnickým menšinám a v súvislosti s vyhýbaním sa diskriminácii na základe rodičovského stavu, veku, sexuálnej orientácie a politických názorov.

V mnohých prípadoch tento prísľub byť zamestnávateľom zabezpečujúcim rovnosť príležitostí nemusí byť ničím viac ako len snahou vyhnúť sa nezákonnej diskriminácii a ide o verejné vyhlásenie. V inzerátoch na prijímanie zamestnancov môžu napríklad niektorí zamestnávatelia zdôrazniť pozitívne opatrenia z ich politiky rovnosti príležitostí.

V takejto politike musí byť špecifikované opatrenie, ktoré bude prijaté v prípade porušenia politiky zo strany organizácie alebo zamestnanca.

A na záver je užitočné prideliť zodpovednosť za dohľad nad implementáciou a monitorovaním politiky menovanému členovi vedenia a za nadviazanie vzťahu s uznávanými odborovými organizáciami pri plnení tejto povinnosti.²²

Ukážka „politiky rovnosti príležitostí“ v podniku²³

Príležitosť na rovnosť v zamestnaní

Číslo politiky ____

SCHVÁLIL:

DÁTUM ÚČINNOSTI:

POSLEDNÁ REVÍZIA:

Účel: Vyjadrenie záväzku systému voči príležitosti na rovnosť v zamestnaní.

Politika:

1) Spoločnosť XYZ je hrdá na to, že je zamestnávateľom zabezpečujúcim rovnosť príležitostí. Žiadna osoba nebude nezákonne vylúčená z posúdenia pre pracovný pomer na základe pohlavia, rasy, farby pleti, náboženského vierovyznania, národnostného pôvodu, pôvodu, stavu veterána, rodinného stavu alebo fyzického znevýhodnenia.

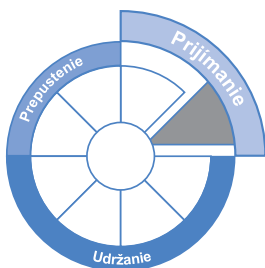
²² Zo stránky <http://www.eurofound.europa.eu/emire/IRELAND/EQUALOPPORTUNITIESPOLICYEOP-IR.htm>

²³ Zo stránky http://www.elinfonet.com/blog/index/wiki/Sample_EEO_Policy/

UROBTE Z RODOVEJ
ROVNOSTI SVOJ ÚSPECH

- 2) Táto politika platí nielen pri postupoch náboru a prijímania, ale zahŕňa aj pozitívnu akciu v oblasti umiestnenia, povýšenia, prestupu, odmeňovania a ukončenia pracovného pomeru.
- 3) Zamestnanci na výkonnej, riadiacej a nadriadenej úrovni sú zodpovední za podporu implementácie tejto politiky a zabezpečenie jej dodržiavania podriadenými.
- 4) Každý zamestnanec spoločnosti XYZ, ktorý sa bude podieľať na diskriminácii, bude podliehať dočasnému vylúčeniu alebo ukončeniu pracovného pomeru.
- 5) Každý zamestnanec na nadriadenej alebo manažérskej úrovni, ktorý vie o takomto správaní a okamžite neprijme vhodné nápravné opatrenie, bude tiež podliehať disciplinárnemu konaniu.
- 6) Každého jednotlivca, ktorý je cieľom diskriminácie, podporujeme, aby záležitosť prediskutoval s úsekovým riaditeľom alebo, ak má pocit, že by to bolo neproduktívne, s manažérom/oddelením ľudských zdrojov.
- 7) Na preskúmanie sťažnosti bude určený člen personálu oddelenia ľudských zdrojov (alebo člen nezávislého personálu).
- 8) Obvinený jednotlivec môže byť dočasne vylúčený do ukončenia a výsledku vyšetrovania.
- 9) Odplata za sťažnosti nebude tolerovaná.

Nebudeme tolerovať ani žiadnu formu diskriminácie alebo obťažovania našich zamestnancov zo strany spolupracovníkov, nadriadených pracovníkov, zákazníkov alebo predajcov. Tento záväzok sa týka politík pri nábore zamestnancov, inzercii, prijímaní, umiestnení, povýšení, odbornej príprave, prestupe, odmeňovaní, príspevkoch, ukončenia pracovného pomeru a iných privilégiách a zmluvných podmienkach pracovného pomeru.



3.2.1.2. Prijímanie ZAUČENIE A ORIENTÁCIA

d) Dobré postupy

Nižšie uvedené príklady ukazujú spôsob, akým podniky implementujú a rozširujú interne politiky a postupy na zabezpečenie príležitostí na rovnosť v zamestnaní pre všetkých ich zamestnancov.

VicHealth – AUSTRÁLIA ²⁴

Približne 45 zamestnancov na plný úväzok v spoločnosti Victorian Health Promotion Foundation (VicHealth) spolupracuje s partnerskými organizáciami, komunitami a jednotlivcami na podpore dobrého zdravia.

VicHealth ako spoločnosť, ktorá pracuje v mene Ministerstva zdravotníctva, koná eticky, obozretné a v rámci zákona. Jej záväzkom je uplatňovanie všetkých politík, metód a postupov spoločnosti platných pre pracovisko bez diskriminácie (všetci zamestnanci majú rovnaký prístup k príležitostiam v rámci organizácie. Základom rozhodnutí o zamestnaní sú individuálne zásluhy) a obťažovania.

Spoločnosť sa zaväzuje zabezpečiť bezpečné a príjemné pracovné prostredie a podporovať dobré pracovné vzťahy medzi zamestnancami. Záväzkom spoločnosti VicHealth je dosahovanie nasledujúcich cieľov v rámci príležitosti na rovnosť v zamestnaní (PRZ):

- zabezpečiť spravodlivé zaobchádzanie so všetkými zamestnancami
- plne využiť a rozvinúť potenciál každého zamestnanca
- dodržiavať všetky politiky a postupy v súlade so zásadami PRZ
- zvyšovať morálku a motiváciu zamestnancov prostredníctvom zvyšovania dôvery zamestnancov v spravodlivosť postupov nášho oddelenia ľudských zdrojov a prístup k príležitostiam na zamestnanie
- zabezpečiť dosahovanie našich cieľov prostredníctvom nášho programu PRZ, ktorý zahŕňa odbornú prípravu zamestnancov o PRZ a súvisiacich otázkach.

Vysoká škola Dundee – ŠKÓTSKO (SPOJENÉ KRÁĽOVSTVO)²⁵

Ako jedna z popredných vysokých škôl v Škótsku poskytuje vysoká škola Dundee študijné programy a programy odbornej prípravy v oblasti účtovníctva, umenia, komunikácie, tanca a iných oblastí.

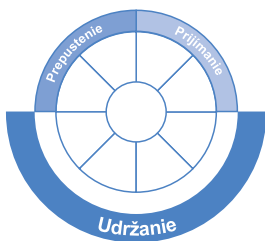
Jej záväzkom je komplexná politika rovnosti príležitostí pre jej zamestnancov, študentov a poskytovateľov služieb s cieľom zabezpečiť, aby sa so všetkými zaobchádzalo rovnako bez ohľadu na vek, znevýhodnenie, rodinnú zodpovednosť, rodinný stav, etnický pôvod, národnosť, vierovyznanie, rod, sexuálnu orientáciu, činnosť v odborovej organizácii alebo nesúvisiacich trestných rozsudkov.

Vysoká škola sa ako učiace sa prostredie aj ako zamestnávateľ usiluje, aby organizácia bola plne inkluzívna a aby všetci bez ohľadu na rod mohli plne participovať ako rovnocenní občania. Zaväzuje sa dodržiavať príslušnú vnútroštátnu legislatívu: Zákon o rovnoprávnosti z roku 2006.

Zamestnanci, študenti a poskytovatelia služieb sú o politikách vysokej školy pohotovo informovaní.

²⁴ Ďalšie informácie nájdete na <http://www.vichealth.vic.gov.au/en/About-VicHealth/Jobs-at-VicHealth/Equal-Employment-Opportunity-Policy.aspx>

²⁵ Ďalšie informácie nájdete na http://www.dundeecollege.ac.uk/?equal_opportunities.xml



3.2.2. UDRŽANIE

Otázky pre vašu firmu

Vo vašej firme:

- hodnotíte napredovanie zamestnancov rodovo neutrálnym spôsobom?
- myslíte si, že muži a ženy zamestnaní vo vašej spoločnosti majú rovnaké vopred určené ciele?
- poskytujete rovnaký plat za prácu rovnakej hodnoty?
- poskytujete rovnaké pracovné podmienky svojim zamestnancom a zaobchádzate s nimi rovnako?
- poskytujete mužom aj ženám prístup k príležitostiam na odbornú prípravu a rozvoj?
- poskytujete obom pohlaviam rovnaké príležitosti na odbornú prípravu a rozvoj? Existujú obmedzenia týkajúce sa povýšenia a kariérneho postupu žien alebo mužov?
- využívate čo najlepšie potenciál každého zamestnanca?

Niekoľko základných pojmov

„Udržanie“ sa týka štyroch rôznych podčastí riadenia ľudských zdrojov:

Riadenie výkonu: hodnotenie napredovania smerom k vopred určeným obchodným cieľom a zosúladenie činnosti zamestnancov s týmito cieľmi. Využívajú sa mechanizmy ako je obchodné plánovanie, schéma hodnotenia a motivačný systém odmeňovania. Patrí tu:

- stanovenie a dohodnutie cieľov
- pridávanie príslušných komunikačných stratégií
- monitorovanie a kontrola napredovania smerom k cieľom
- vytváranie prostredia, ktoré umožňuje zamestnancom prispievať k dosahovaniu cieľov.

Odmeňovanie a podmienky: zameranie na zmluvu o pracovnom pomere. K hlavným faktorom patrí:

- výška a charakter platu
- zamestnanie
- dôchodkové zabezpečenie
- výpovedné lehoty v prípade prepustenia
- dovolenkový plat a práva

Na tieto faktory zvyčajne existujú zákonné požiadavky stanovené v písomnej zmluve. Môže to zahŕňať súvisiace záležitosti ako sú opatrenia o kompenzáciách a špeciálne výhody.

UROBTE Z RODOVEJ ROVNOSTI SVOJ ÚSPECH

- **Zosúladienie pracovného a rodinného/súkromného života:** spomedzi proaktívnych opatrení a politík navrhnutých na zabezpečenie najlepších pracovných podmienok pre všetkých zamestnancov môžu opatrenia na zosúladienie slúžiť na riešenie dlhotrvajúcich konfliktov u pracovníkov s rodinnými povinnosťami.
- Aktivity týkajúce sa **odbornej prípravy a rozvoja kariéry** sa zameriavajú na spôsob zlepšenia výkonnosti podniku prostredníctvom pomoci zamestnancom pri získavaní kvalifikácií, vedomostí a postojov, ktoré potrebujú konkurencieschopné pracovné sily²⁶. **Odborná príprava** sa obvykle zameriava na zlepšenie výkonu na konkrétnych pracovných miestach prostredníctvom zlepšenia kvalifikácií predovšetkým v prípade, keď technologické zmeny vytvárajú potrebu nových zručností alebo v prípade prijatia, prestupu alebo povýšenia zamestnanca. **Rozvoj kariéry** sa týka činností zameraných na prípravu pracovníkov na budúce úlohy.

Rodové hľadisko

Rovnocenné riadenie výkonu zamestnancov: riadenie výkonu v podniku by malo byť rovnaké pre mužov i ženy (zásada EÚ/ILO o nediskriminácii medzi pohlaviami)²⁷, vezmite do úvahy odlišné potreby a charakteristiky a predchádzajte interným konfliktom. Normy a ciele je potrebné stanoviť po dohode so zamestnancami. Je potrebné zaviesť mechanizmy na hodnotenie výkonu a napredovania zamestnancov bez predsudkov a rodových stereotypov. Kvôli zabezpečeniu spätnej väzby je potrebné podporovať vnútro podnikovú výmenu informácií a komunikáciu medzi zamestnancami.

Rovnaké odmeňovanie a podmienky: v EÚ ženy zarábajú v priemere o 17,4 % menej ako muži²⁸. „Rozdiely v odmeňovaní zostávajú jednou z najpretrvávajúcejších foriem nerovnosti medzi ženami a mužmi (...). Politiky na elimináciu diskriminácie v odmeňovaní na základe pohlavia sa musia zaoberať nielen nerovnosťami na trhu práce, ale aj vnímaním úlohy žien, ich účasťou na sociálnom dialógu a ťažkosťami pri vyvážení pracovných a rodinných povinností“²⁹. Mzdové nerovnosti majú mnoho príčin, ako napríklad koncentráciu žien na pracovných pozíciách s nižším postavením alebo na pracovných pozíciách na čiastočný úväzok, ich nižšiu schopnosť vyjednávať alebo systémy neobjektívneho hodnotenia práce a určenia mzdy. Medzinárodné normy, ktoré ratifikovali štáty, podporujú rovné odmeňovanie za prácu rovnakej hodnoty³⁰ (pozri aj Súbor nástrojov z roku 2008 – kapitoly 3 a 4). Hodnota práce by mala byť definovaná prostredníctvom analýzy zahrnutých úloh a potrebných schopností a hodnotená pomocou objektívnych, nediskriminačných, kritérií, ktoré nie sú založené na stereotypoch. MSP môžu pomôcť odstrániť tento rozdiel pomocou použitia rovnakých metód na stanovenie odmeňovania a podmienok pre ženy a mužov.

²⁶ Rogovsky, N., Tolentino, A. a kol. Trvalo udržateľná podpora podniku prostredníctvom dobrých postupov na pracovisku a riadenia ľudských zdrojov, Medzinárodné vzdelávacie centrum ILO, 2007, str. 136.

²⁷ Smernica EÚ o rovnakom zaobchádzaní v zamestnaní č. 2000/78/ES z 27. 11. 2000 – Úradný vestník L 303, 02/12/2000 P. 0016 – 0022 podnietená Dohovorom ILO č. 111, 1958 týkajúcim sa diskriminácie v zamestnaní a povolani. „Rodová rovnosť sa týka rovnakých práv, povinností a príležitostí, ktoré by mali mať všetci ľudia bez ohľadu na to, či sa narodili ako muž alebo žena. Berúc do úvahy, že ženy sú v porovnaní s mužmi zvyčajne v znevýhodnených pozíciách na pracovisku, znamená rodová rovnosť konkrétnu pozornosť potrebám a perspektívam žien. Súčasne sa vyskytujú aj významné nepriaznivé účinky nerovnocenných mocenských vzťahov a očakávaní týkajúcich sa mužov a chlapcov kvôli vytváraniu stereotypov o tom, čo znamená byť mužom“ (<http://www.ilo.org/global/Themes/Ecosocdev/Genderanddevelopment/lang-en/index.htm>).

²⁸ Ďalšie informácie o rodových rozdieloch v odmeňovaní v EÚ nájdete na: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=en>

²⁹ Správa ILO „Rodová rovnosť v srdci dôstojnej práce“ – strana 119

³⁰ Dohovor ILO o rovnakom odmeňovaní č. 100 (1951) <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C100>

UROBTE Z RODOVEJ ROVNOSTI SVOJ ÚSPECH

Zosúladenie pracovného a rodinného/súkromného života: dobré pracovné prostredie musí byť zabezpečené pre všetkých ľudí. Je potrebné podporovať a zaručiť rovnako ženám i mužom mnoho špecifických aspektov kvality práce vrátane pracovného času, uspokojenia z práce, zlučiteľnosti práce a osobného života a zdravotných výsledkov súvisiacich s prácou. EÚ podporuje opatrenia na zlepšenie zosúladenia rodinného a profesionálneho života³¹, čo je tiež v súlade s ustanoveniami Dohovoru ILO č. 156 a Odporúčaním ILO č. 165³². Prorodinné opatrenia nie sú len pre ženy, podporujú aj mužov, aby viac prispievali k rodinnému životu.

Rovnaké príležitosti na odbornú prípravu a rozvoj kariéry: Odporúčanie ILO č. 195 (2004) o rozvoji ľudských zdrojov³³ uvádza, že „vzdelávanie, odborná príprava a celoživotné vzdelávanie výrazne prispievajú k podpore záujmov jednotlivcov, podnikov, ekonomiky a spoločnosti ako celku (...). Realizácia celoživotného vzdelávania musí byť založená na konkrétnom záväzku: (...) podnikov odborne pripravovať svojich zamestnancov a jednotlivcov rozvíjať svoje schopnosti a kariéru (...). Členské štáty musia podporovať rovnosť príležitostí žien a mužov vo vzdelávaní, odbornej príprave a celoživotnom vzdelávaní . (...)“.

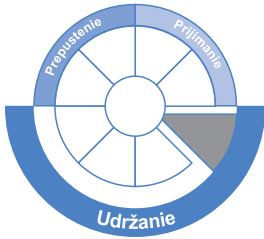
Podniky plnia významnú úlohu pri vytváraní rastu a „dôstojných pracovných miest“.³⁴ Mali by „zabezpečiť a v priebehu života jednotlivca uľahčiť prispievanie a prístup k odborným informáciám a informáciám o kariére a poradenstvo (...)“ bez diskriminácie z dôvodu pohlavia.

³¹ KOM(2008) 635 v konečnom znení – 3.10.2008 o „Lepšom vyvážení práce a osobného života: lepšia podpora pri zosúladení profesionálneho, súkromného a rodinného života“ poskytuje dobrý opis činností EÚ týkajúcich sa danej témy
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0635:FIN:EN:DOC>

³² Ďalšie informácie nájdete na stránke
<http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwf/standards.htm>

³³ Ďalšie informácie nájdete na stránke <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R195#Link>

³⁴ Ďalšie informácie o pojme ILO „dôstojná práca“ nájdete na
http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Mainpillars/WhatIsDecentWork/lang-en/index.htm



3.2.2.1. Udržanie RIADENIE VÝKONU

a) Prípadová štúdia: *Vodič*

Základné informácie

Ste novým manažérom sekcie, ktorá zamestnáva niekoľkých vodičov. Jane je jediná žena vodička. Pracuje v tíme už 2 a pol roka. Zdá sa, že nemá veľmi dobré meno. Váš manažér vám povedal, že ju máte pozorovať, lebo jazdí slabo a jej vozidlo je špinavé.

Situácia

Po tomto upozornení si všimnete, že Jane si zoberie niekoľko dní maródky. A tiež rýchlo zistíte, že jej kolegovia ju nemajú radi. Robia si žarty zo stavu jej vozidla a jej schopnostiach riadiť ho, aj keď nikdy nebola ohlásená žiadna nehoda, ktorej by bola účastníkom. Jeden člen tímu sa na vás obráti a povie vám, že by ste ju mali vyradiť a byť na ňu tvrdší ako váš predchodca.



Pamätajte na tieto otázky

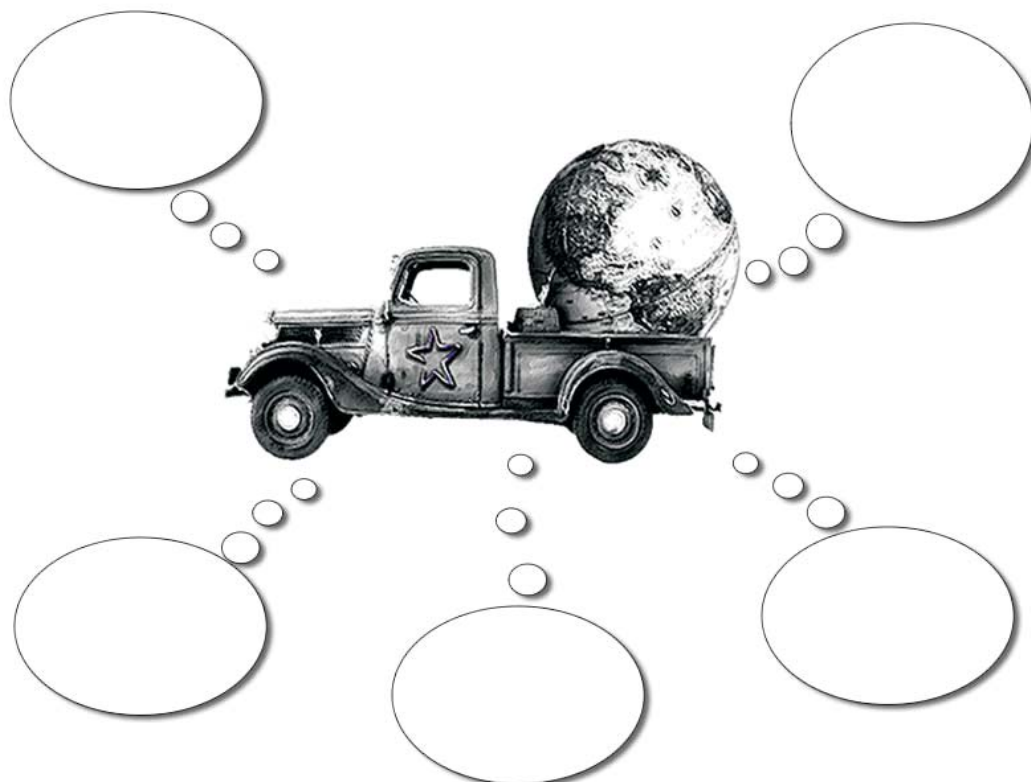
- Je nový manažér zaviazaný oceňovať podľa výkonu?
- Vysvetlil šéf (= manažér nového manažéra) obchodné ciele a informoval o nich?
- Bol navrhnutý proces monitorovania a hodnotenia výkonu vodičov?
- Podieľajú sa zamestnanci na určovaní kritérií a noriem hodnotenia?
- Podieľajú sa zamestnanci na plánovaní a implementácii procesu hodnotenia?
- Bola pracovným pozíciám priradená závažnosť alebo priority?

Body na zváženie/do diskusie

1. Identifikovať kľúčové otázky (pomocou mapy mysle).
2. Aké opatrenia by ste prijali?
3. Aká kvalifikácia a príprava by vám pomohla?

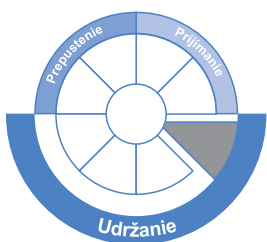
UROBTE Z RODOVEJ
ROVNOSTI SVOJ ÚSPECH

Obrázok č. 1: Mapa mysle manažéra



Akčné plánovanie: Vodič

Identifikované problémy	Opatrenia, ktoré treba prijať	Príprava



3.2.2.1. Udržanie RIADENIE VÝKONU

b) Tipy na následnú kontrolu

Vyhodnocovací formulár

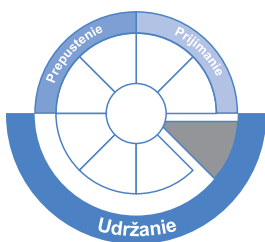
V roku 2005 takmer 36 % zamestnaných žien v Európskej únii pracovalo iba v šiestich zo 130 štandardných kategórií zamestnaní (ISCO-88 3-číselné), kým v prvých šiestich zamestnaniach pre mužov pracovalo viac ako 25 % zamestnaných mužov. Spomínané zamestnania sa navyše u žien a mužov výrazne líšili³⁵. „Vodič motorových vozidiel“ je jedným zo šiestich hlavných mužských zamestnaní. Dôsledkom toho je, že existuje spojenie medzi povestou Jane ako slabej vodičky a bežným stereotypom, konkrétne: „ženy nie sú vhodné na zamestnanie v rovnakých povolaniach ako muži a naopak“. Toto je jeden z dvoch meta-stereotypov, ktorý je určený ako základ rodovej segregácie (pozri Súbor nástrojov z roku 2008 – Časť 1, kapitola 2).

- **Dôkaz cieľov a noriem:** je dôležité nielen zobrať do úvahy posmešné názory na Jane a jej výkon. Na čom sú založené tieto názory? Pre efektívne riadenie potrebuje Jane a ostatní vodiči jasné, čestné a objektívne ciele a normy. Môžu byť podobné pre mužov i ženy a niektoré môžu byť rovnaké. Musíte sa tiež uistiť, prečo si Jane zobrala niekoľko dní maródky. S jasnými cieľmi a normami môžete potom monitorovať každú osobu a zabezpečiť, že plní svoje ciele a v prípade, že tieto ciele nie sú pochopené, môžete určiť prekážky. Posmešky a názory môžu zahŕňať predsudky a ľudia, ktorí sú iní, vyčnievajú ako možné ciele. Preto vám dôkaz po ruke pomôže spochybníť zastarané informácie a stereotypy.
- **Problematické stereotypy:** u niektorí členov tímu môžu pretrvávajúť negatívne stereotypy: ak je žena na „mužskom“ mieste, môžu sa cítiť neprijemne. Ignorovanie takýchto pocitov nepomôže členom tímu riešiť rozdiely. Na úrovni tímu je dôležité prediskutovať, ako takýto predsudok vplyva na firmu a potom zaviesť príslušné normy pre členov tímu.
- **Rozvoj tímu:** ak majú členovia tímu dojem, že sa s niekým „zaobchádza osobitne“, alebo že nemusí podávať výkon podľa rovnakej normy ako ostatní, budú sa cítiť ukrižovaní. Byť spravodlivý neznamená zaobchádzať so všetkými rovnako. Znamená to rozpoznať schopnosti každého jednotlivca a využitie týchto informácií na zlepšenie výkonu tímu. Stanovenie nižších cieľov pre Jane alebo poskytnutie zvláštnej výnimky, pretože je žena, jej nepomôže a môže zvýšiť odpor ostatných členov tímu. Na druhej strane ani Jane nemusí podávať super výkon, aby potvrdila, že ženy môžu túto prácu vykonávať.

³⁵ EUROSTAT, Statistics in focus, 53/2007 „Koncentrácia mužov a žien v sektoroch aktivity“, Ana Franco.

UROBTE Z RODOVEJ
ROVNOSTI SVOJ ÚSPECH

- **Individuálna podpora:** Jane a ostatní členovia tímu by mali mať pravidelné osobné stretnutia so svojím líniovým manažérom. To poskytne príležitosť na monitorovanie napredovania z hľadiska cieľov. A Jane bude mať možnosť porozprávať sa o svojom vzťahu s kolegami. Ak je niekto v tíme iný a zdá sa, že je málo integrovaný, je vašou povinnosťou pochopiť prečo a zistiť, čo možno urobiť.
- **Informovanie o úspechu:** niektorým ľuďom pripadá problematické, ak je muž na „ženskom mieste“ alebo žena na „mužskom“. Môžu hľadať dôkaz pre svoj názor, a preto budú vnímať iba negatívne aspekty. Jedným spôsobom ako to spochybniť, môže byť vytvorenie dôkazu, že daná osoba je na pracovnej pozícii taká dobrá ako akákoľvek iná. Neznamená to vyčlenenie takejto inej osoby, ale mať vedomosti o tom, aký výkon podáva každý člen tímu a sebavedome hovoriť o úspechu tímu.



3.2.2.1. Udržanie RIADENIE VÝKONU

c) Manažérske nástroje

Hodnotenie výkonu

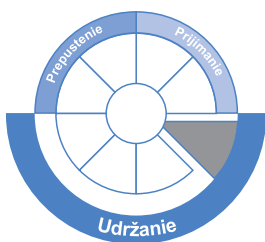
Ide o proces hodnotenia a zaznamenania výkonu zamestnancov za účelom posúdenia vedúceho k rozhodnutiam. Tento proces je vysoko interaktívny a začleňuje personál s odlišným stupňom vzdelania a na všetkých úrovniach do určovania pracovných očakávaní, písania opisov pracovných pozícií, výberu príslušných hodnotiacich kritérií, vývoja nástrojov a postupov hodnotenia a zhromažďovania, interpretovania a vykazovania výsledkov.

Hodnotenie výkonu by malo byť spojené s účasťou všetkých a interaktívne, navrhnuté po konzultácii so všetkými účastníkmi a otvorené kontaktnom a vzťahom s nimi a s čo najlepšie pochopenými cieľmi z hľadiska potenciálnych výhod, akými sú napríklad:

- zvýšená motivácia k efektívnemu výkonu
- zlepšená sebaúcta zamestnancov,
- lepšie vedomosti o zamestnancoch a vedúcich pracovníkoch,
- lepšie definované funkcie a zodpovednosti pracovných miest,
- hodnotná komunikácia o hodnotení vytvorená medzi zamestnancami,
- lepšie seba pochopenie u personálu a porozumenie toho druhu aktivít zameraných na rozvoj, ktoré majú hodnotu,
- odmeny rozdeľované spravodlivo a dôveryhodne,
- vysvetlené ciele organizácie, aby mohli byť prijaté pohotovejšie,
- zlepšenia v plánovaní pracovných síl na úrovni inštitúcie/oddelenia, overenie platnosti testov a vývoj programov odbornej prípravy.

Hlavnými vlastnosťami efektívneho systému hodnotenia sú **zrozumiteľnosť**, **otvorenosť** a **spravodlivosť**. Tento systém musí obsahovať vykonateľné formáty, ktoré zabraňujú systematickej zaujatosti ako napríklad uprednostňovanie vybraných zamestnancov; rovnaké hodnotenie všetkých zamestnancov; prílišná miernosť alebo tvrdosť voči niektorým alebo všetkým zamestnancom alebo vedomé/podvedomé uplatňovanie rasových alebo rodových predsudkov. Pri vyhýbaní sa takejto zaujatosti môže pomôcť účasť viacerých hodnotiteľov (zmiešané tímy žien a mužov). Efektívny systém znamená navyše **priebežné** hodnotenie pozície aj zamestnanca, ktorý ju zastáva.

Opisy pracovnej pozície musia byť presné, zrozumiteľné a dostatočne konkrétne, aby sa nimi mohlo riadiť správanie zamestnanca. Musia sa zameriavať na to, čo zamestnanec robí a na očakávané výsledky, ktoré musia byť jasne prepojené s celkovými cieľmi organizácie. Povinnosti zamestnancov musia byť uvedené v zozname a uvedené podľa dôležitosti a **skontrolované s cieľom zabezpečiť, že nie sú zafarbené rodovou zaujatosťou**.



3.2.2.1. Udržanie RIADENIE VÝKONU

d) Dobré postupy

Market Makers – SPOJENÉ KRÁĽOVSTVO³⁶.

Tento príklad poukazuje na rovnaký prístup k zamestnancom pri hodnotení výkonu kvôli profesionálnemu rozvoju.

Market Makers je malá marketingová agentúra (64 zamestnancov). Väčšinu zamestnancov tvoria mladí ľudia (okolo 25 rokov). Pomer žien a mužov je vysoký: 44:56. Manažéri boli všetci menovaní zo zamestnancov spoločnosti. Zamestnanci vyhlasujú, že „*náš rast vo firme nie je ničím obmedzený*“ (83 %). Spoločnosť je na 25. mieste v rebríčku „100 najlepších MSP v roku 2009 podľa Sunday Times“.

Vysoký pomer žien v rámci personálu spolu s internými menovaniami manažérov poukazuje na to, že spoločnosť hodnotí výkon rovnako a má zavedený spravodlivý proces rozvoja kariéry. Takto dosiahnutá nízka fluktuácia (10 %) šetrí peniaze na prijímanie nových zamestnancov.

J Sainsbury plc – SPOJENÉ KRÁĽOVSTVO³⁷

Tento príklad ukazuje, ako zamestnávateľia môžu podporiť rovnosť príležitosti pre zamestnancov a zaobchádzania s nimi.

J Sainsbury plc je významná maloobchodná potravinárska spoločnosť. Uznáva význam spravodlivého a rovnakého zaobchádzania na pracovisku a prijala politiku rovnosti a rôznorodosti. Jej záväzok bol uznaný „Ženským indexom FTSE“³⁸, vďaka čomu sa firma umiestnila na 4. mieste v roku 2008, kedy 30 % riaditeľských miest bolo obsadených ženami.

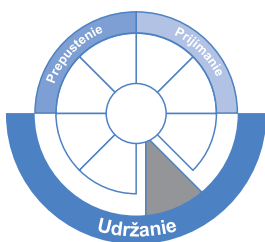
Spoločnosť zostavila „Riadiacu skupinu pre rovnosť a rôznorodosť“ s cieľom zabezpečiť dosiahnutie firemných cieľov v oblasti rovnosti, pričom napredovanie smerom k týmto cieľom sa meria merateľnými cieľmi a spätnou väzbou od kolegov prostredníctvom:

- prieskumu spätných informácií raz za šesť mesiacov, v ktorom sa spoločnosť pýta zamestnancov – z rodového hľadiska – aký majú pocit z toho, že pracujú pre spoločnosť, na ich názor na výkon spoločnosti a na ich pochopenie obchodnej stratégie spoločnosti,
- ročného monitorovania pracovných síl na všetkých úrovniach,
- každoročnej revízie politik LZ s cieľom zabezpečiť, aby neboli diskriminačné,
- každoročného monitorovania odbornej prípravy ponúkanej zamestnancom v rámci rozvoja kariéry. Spoločnosť ponúka ženám a mužom mimoriadnu dovolenku až jeden rok na osobný rozvoj.

³⁶ Ďalšie informácie nájdete na:
http://business.timesonline.co.uk/tol/business/career_and_jobs/best_100_companies/article5667569.ece

³⁷ Z práce „Gender Equality and Decent Work – Good practices at the workplace“ (Rodová rovnosť a dôstojná práca – dobré postupy na pracovisku) – ILO (2004)

³⁸ Ďalšie informácie nájdete na:
<http://www.hbosplc.com/community/The%20Female%20FTSE%20Report%202008%20-%20A%20Decade%20of%20Delay.pdf>



3.2.2.2. Udržanie ODMEŇOVANIE A PODMIENKY

a) Prípadová štúdia: *Cestovná kancelária Blue Skies*

Základné informácie

Cestovná kancelária Blue Skies

Táto kancelária vykonáva obchodnú činnosť už desať rokov. Založil a vlastní ju p. Makariou. Stabilne rastie a pred piatimi rokmi sa rozšírila na súčasnú veľkosť, má šiestich zamestnancov a zabezpečuje plat pre p. Makarioua, ktorý sa nezapája do každodenného chodu firmy, no vo všeobecnosti každý október priznáva zvýšenie platu (povoľuje zisky). Pán Makariou nie je ženatý a firmu považuje za svoju rodinu.

Každodenné riadenie vykonáva p. Dubois, ktorý v cestovnej kancelárii pracuje šesť rokov. Začal ako asistent p. Makarioua, ale pri rozšírení firmy bol pred tromi rokmi, kedy boli prijatí dvaja noví rezervační agenti, povýšený na vedúceho rezervačného pracovníka.

Pán Warne (42 rokov) bol prijatý pred piatimi rokmi ako rezervačný agent, má tri deti a žije v meste, kde cestovná kancelária pôsobí.

Ďalšími dvomi novými agentmi boli pán Thomas (32 rokov) a pani Kilnová (43 rokov). Pracovať začali s trojmesačným odstupom s rovnakým nástupným platom. Začiatkom tohto roka po narodení prvého dieťaťa pána Thomasa mu p. Makariou priznal zvýšenie platu.

Pani Royceová pracuje ako administratívna pracovníčka a je zodpovedná za všetky administratívne povinnosti vrátane finančných transakcií a korešpondencie. Neberie objednávky ani priamo nejedná so zákazníkmi. Pracuje päť hodín denne, pretože musí vyzdvihovať deti zo školy.

Pani Chaniová (55 rokov) pracuje na plný úväzok ako upratovačka, ktorá upratuje v súkromnom dome pána Makarioua a všetky priestory firmy. Niekedy pre pána Makarioua vybavuje aj záležitosti ako nakupovanie.

Pán Makariou verí, že zaobchádza so svojimi zamestnancami dobre a spravodlivo. Nie je si vedomý rozčlenenia mzdového fondu svojej firmy podľa rodu, verí však, že jeho zamestnanci sú vyplácaní spravodlivo a že nedochádza k žiadnej diskriminácii.

UROBTE Z RODOVEJ
ROVNOSTI SVOJ ÚSPECH

Organigram cestovnej kancelárie Blue Skies

Názov pracovnej pozície	Platový stupeň alebo zaradenie	Zastáva M alebo Ž	Dĺžka pôsobenia v pozícii
1. Riaditeľ	50 000	M	10 rokov
2. Vedúci rezervačný pracovník	25 000	M	6 rokov
3. Administratívna pracovníčka	15 000	Ž	6 rokov
4. Rezervačný agent	20 000	M	5 rokov
5. Rezervačná agentka	18 000	Ž	3 roky
6. Rezervačný agent	18 500	M	3 roky
7. Upratovačka	10 000	Ž	9 rokov

Rozčlenenie pracovných pozícií v cestovnej kancelárii Blue Skies podľa rodu a platu

Názov pracovnej pozície	Platový stupeň alebo zaradenie	Zastáva M alebo Ž	Dĺžka pôsobenia v pozícii
1. Riaditeľ	50 000	M	10 rokov
2. Vedúci rezervačný pracovník	25 000	M	6 rokov
3. Rezervačný agent	20 000	M	5 rokov
4. Rezervačný agent	18 500	M	3 roky
Medzisúčet ročných príjmov mužov	113 500		
Priemer	28 375		
5. Administratívna pracovníčka	15 000	Ž	6 rokov
6. Rezervačná agentka	18 000	Ž	3 roky
7. Upratovačka	10 000	Ž	9 rokov
Medzisúčet ročných príjmov žien	43 000		
Priemer	14 333		

UROBTE Z RODOVEJ
ROVNOSTI SVOJ ÚSPECH

Body na zváženie/do diskusie

Priemerné ročné príjmy mužov a žien vyzerajú dosť rozdielne.

Uvažujte nad tým, čo mohlo prispieť k rodovému rozdielu v odmeňovaní v cestovnej kancelárii Blue Skies Travel.

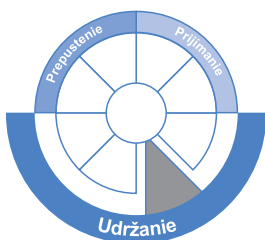
Dôvody rodového rozdielu v odmeňovaní	Možnosť, že k tomu dochádza vo vašom podniku	Opatrenia na zabránenie tomuto javu...
Priama/nepriama diskriminácia		
Podhodnocovanie práce žien		
Vertikálna a horizontálna segregácia na trhu práce		
Stereotypy a tradície		
Vyváženie osobného života a práce		
...		

Ak áno, môžete určiť opatrenie, ktoré by mohlo byť prijaté na zníženie alebo odstránenie rodového rozdielu v odmeňovaní?

Účelom tohto cvičenia je upozorniť vás na možné rozdiely, ktoré sa v podniku môžu vyskytovať. Rozhodnutie, či ich budete riešiť alebo zachováte nerovnosti, je potom už na vás.

Toto cvičenie je úplne základným počiatočným nástrojom podnieteným oveľa zložitejším postupným procesom, v ktorom predstavuje úvodný prvok na zvýšenie informovanosti. Použitím tohto nástroja by ste mali byť schopný nielen lepšie si uvedomiť, že muži a ženy musia byť na rovnakých pracovných pozíciách odmeňovaní rovnako, ale aj pochopiť pojem „rovnakého odmeňovania za prácu rovnakej hodnoty“. Ďalšie informácie o metódach hodnotenia práce bez rodovej zaujatosti získate zo zoznamu použitej literatúry.

Existuje veľa dôvodov pre rozdiely v odmeňovaní medzi mužmi a ženami. Príčiny týchto rozdielov môžete ďalej preskúmať v časti „Tipy na následnú kontrolu“.



3.2.2.2. Udržanie

ODMEŇOVANIE A PODMIENKY

b) Typy na následnú kontrolu

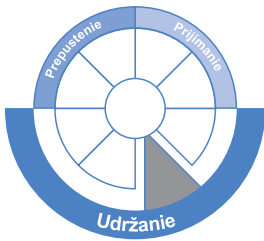
Napriek dlhoročnej legislatíve v európskych krajinách štatistika stále ukazuje výrazný rozdiel v odmeňovaní medzi ženami a mužmi, keď ženy zarábajú v priemere o 17,4 %³⁹ menej ako muži. Schopnosť rozčleniť údaje o odmeňovaní v rámci vášho podniku vám pomôže analyzovať potenciál na spochybnenie alebo zachovanie tohto rozdielu, príčiny ktorého sú rozmanité a ich pôvod môže byť nasledujúci:

- **Priama diskriminácia:** zväžte, či je možné, že platíte ženám menej ako mužom za vykonávanie úplne rovnakej práce. Európska legislatíva zakazuje diskrimináciu. Ubezpečte sa, že neporušujete zákon a riskujete sankcie.
- **Nepriazňavanie rovnakej odmeny za prácu rovnakej hodnoty:** v Európe sa nepriama diskriminácia vyskytuje oveľa častejšie ako priama diskriminácia. Ženám je často ponúkaná práca rovnakej hodnoty ako mužom, avšak s nižším platom. Takzvané „ženské“ povolania, pre ktoré je typická vysoká koncentrácia žien, sú zvyčajne menej cenené a menej platené ako typicky „mužské“ pracovné pozície.

Zvyčajne sú to viac-menej prestížne názvy pracovných pozícií pre podobnú prácu, ktoré môžu vytvárať fiktívne základy pre rozdielne úrovne odmeňovania. Nazývate podobné pracovné pozície vo vašom podniku odlišnými názvami?

- **Stereotypy:** tradičné stereotypy môžu zdôrazniť zachovanie rodového rozdielu v odmeňovaní. Majú aj tendenciu zachovať modely segregácie existujúce na trhu práce a udržiavať v praxi zastarané a neodôvodnené systémy určovania plátov.
- **Vertikálna a horizontálna segregácia:** ženy majú nedostatočné zastúpenie na manažérskych a vedúcich pozíciách (vertikálna segregácia) a nachádzame ich v zamestnaniach s nižšou kvalifikáciou a nižším platom, v ktorých tvoria veľkú väčšinu (horizontálna segregácia). Ženy a muži často dominujú v rôznych sektoroch dokonca aj v rámci jedného podniku. Pouvažujte, či existujú objektívne dôvody pre takúto situáciu, alebo či by ste to mohli jednoducho zmeniť a lepšie využiť vaše ľudské zdroje.
- **Zosúladenie práce a rodinného života:** toto by nemal byť penalizačný faktor z hľadiska odmeňovania a pracovných podmienok. Pracovníci, ktorí si vyberú prácu na čiastočný úväzok, aby vyvážili rôzne povinnosti, majú nielen nižší príjem, ale často trpia obmedzenými kariérnymi perspektívami. Zväžte špecifické talenty, ktoré môžete stratiť alebo nedostatočne využívať, keď týmto pracovníkom neponúkate žiadne kariérne príležitosti berúc do úvahy ich zníženú dostupnosť.
- **Nedostatok údajov rozčlenených podľa pohlavia** – alebo v podstate nedostatok pozornosti venovanej rodovým rozdielom môže priniesť nedostatočné rozčlenenie a analýzu pracovných síl v rámci podniku. Voľby založené skôr na tradícii ako na talente môžu znamenať nestrategické využívanie odmeňovania, stimulácií, atď.

³⁹ Ďalšie informácie nájdete na stránke <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=en>.



3.2.2.2. Udržanie

ODMEŇOVANIE A PODMIENKY

c) Manažérske nástroje

Na úrovni podniku je užitočné:

- Urobiť zoznam všetkých pracovných pozícií v podniku a pre každú určiť hrubý plat (vrátane príspevkov).
- Určiť pohlavie ľudí, ktorí v súčasnosti tieto pozície zastávajú.
- Pomocou týchto údajov určiť a porovnať jednotlivé priemerné zárobky zamestnaných mužov a žien.

Vo vašom podniku:

Rozloženie pracovných pozícií v podniku podľa pohlavia a platu			
Názov pracovnej pozície	Platový stupeň alebo zaradenie	Zastáva M alebo Ž	Dĺžka pôsobenia v pozícii
1.			
2.			
3.			

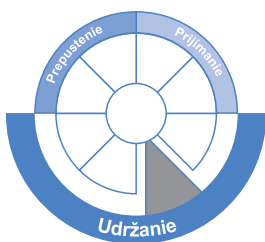
- Ku všetkým pracovným pozíciám, ktoré v súčasnosti zastávajú muži, spočítajte údaje v stĺpci s platom a vydeľte ich počtom mužov v pozíciách.
- Zopakujte cvičenie u žien v danej pozícii.
- Analyzujte rozložené platové údaje vo vašom podniku a pouvažujte nad rozdielmi, ktoré si všimnete a o možných príčinách.

Pracovné zmluvy musia zohľadňovať existujúcu legislatívu o rovnosti odmeňovania, predovšetkým:

- Dohovor ILO o rovnosti odmeňovania č. 100, z roku 1951⁴⁰
- európsku legislatívu (už v roku 1957 obsahovala Zmluva o EHS ustanovenie zakazujúce nerovnaké odmeňovanie mužov a žien, ktoré bolo upravené v Amsterdamskej zmluve. Od roku 1975 vydala EÚ niekoľko smerníc o diskriminácii z dôvodu pohlavia a Európsky súdny dvor vydal množstvo rozsudkov v prípadoch diskriminácie z dôvodu pohlavia)⁴¹.

⁴⁰ Ďalšie informácie nájdete na stránke <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C100>

⁴¹ Ďalšie informácie nájdete na stránke <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=420&langId=en>



3.2.2.2. Udržanie

ODMEŇOVANIE A PODMIENKY

d) Dobré postupy

Hotely a reštaurácie – PORTUGALSKO

Neexistencia rodovej zaujatosti v hodnotení pracovných pozícií v hoteloch a reštauráciách⁴²

Sektor portugalských hotelov a reštaurácií je prvým sektorom v krajine, kde bola vytvorená metóda hodnotenia pracovných pozícií bez rodovej zaujatosti.

Nedávny projekt pod názvom „Prehodnoťte prácu a podporte rodovú rovnosť“ (Revalorizar o Trabalho para Promover a Igualdade) bol založený v rámci Iniciatívy spoločenstva EQUAL a koordinovala ho Generálna konfederácia portugalských pracovníkov (Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses – Intersindical, CGTP-IN).

Hodnotenie umožňuje posúdiť, či povolania v tomto sektore sú hodnotené spravodlivo – to znamená, či sú pracovníci platení podľa pracovných úloh bez akejkoľvek rodovej zaujatosti.

V roku 2005, keď sa projekt začal, FESAHT⁴³ znepokojovali pracovné podmienky v sektore hotelov a reštaurácií. Pre sektor bola typická dominancia žien, pracovníčok, v typicky ženských povolaniach (kuchárky, pomocné pracovníčky), ktoré mali nižšiu kvalifikáciu a boli menej platené ako iné, typicky mužské, povolania. V roku 2004 ženy pracovníčky v takýchto zariadeniach zarobili asi 91 % mzdy svojich mužských kolegov.

Berúc do úvahy rôznorodosť metód hodnotenia pracovných pozícií sa organizátori projektu rozhodli, že vyvinú analytickú metódu, ktorá umožní systematické hodnotenie a porovnanie každej pracovnej pozície v rámci organizácie pomocou spoločných, presných a podrobných kritérií. Vzhľadom na kritéria je táto „bodová metóda“ vhodná na hodnotenie rodovej rovnosti. Prostredníctvom tejto metódy je pri stanovovaní platu mužov a žien možné určiť a odstrániť vplyv predsudkov založených na rodovej zaujatosti a stereotypoch.

Aby bolo možné zhromaždiť príslušné informácie na vytvorenie metódy hodnotenia pracovných pozícií v 25 reštauračných a nápojových zariadeniach, kde sa vyskytlo celkovo 79 pracovných pozícií rôzneho typu, bol distribuovaný dotazník.

Pri finalizácii projektu sociálni partneri dospeli k záveru, že prostredníctvom hĺbkovej analýzy charakteristík pracovnej pozície a požiadaviek prispieva táto metóda aj k zlepšeniu riadenia ľudských zdrojov vzhľadom na prijímanie, odbornú prípravu, hodnotenie výkonu, plat a zdravie a bezpečnosť v práci. Keďže táto metóda predpokladá aktívnu účasť sociálnych partnerov, podporuje aj kolektívne vyjednávanie a sociálny dialóg.

⁴² Ďalšie informácie nájdete na: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2009/02/PT09020491.htm>

⁴³ <http://www.fesaht.pt/>

Sörmlands Grafiska Quebecor AB – ŠVÉDSKO

Plány rovnosti ⁴⁴

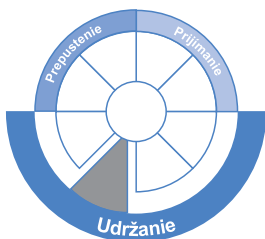
Dosiahnutie rovnakého odmeňovania v spoločnosti alebo organizácii je dôležitým krokom smerom k rodovej rovnosti ako aj nástrojom na prehodnotenie požiadaviek na pracovné pozície a procesy odmeňovania.

Sörmlands Grafiska Quebecor AB je popredná švédska tlačiarenská spoločnosť v oblasti ofsetovej tlače, ktorá tlačí na objednávku. Podľa zákona o rovnosti príležitostí musia švédski zamestnávateľia urobiť prieskum a porovnať odmeňovanie žien a mužov, ktorí vykonávajú rovnakú prácu alebo prácu rovnakej hodnoty. Sörmlands Grafiska sa zapojila do európskeho projektu rovnakého odmeňovania (PEP), aby získala pomoc pre túto úlohu. Sieť, ktorá sa z projektu vyvinula, slúžila ako pokusná a poskytla aj hodnotnú podporu v rámci úlohy riešiť rôzne praktické a strategické otázky, ktoré sa priebežne objavovali v priebehu procesu prieskumu miezd.

Okrem odmeňovania v práci boli identifikované aj iné slabé miesta z hľadiska rodovej rovnosti. Niektorým pracovným pozíciám výrazne alebo úplne dominujú muži a medzi vedúcimi zamestnancami je málo žien. V dôsledku prieskumu miezd a ako prostriedok na nápravu týchto nedostatkov bude teraz zostavený akčný plán.

Okrem odhalenia rozdielov v odmeňovaní mužských a ženských pracovníkov poskytli prieskumy miezd zamestnávateľom podrobný obraz požiadaviek a povinností pracovnej pozície, keďže sú špecifikované v priebehu procesu hodnotenia pracovných pozícií. Na druhej strane to môže spôsobiť, že ľudia prehodnotia dlhodobé názory na stupeň náročnosti pracovnej pozície, čo môže viesť k prehodnoteniu určitých povolání.

⁴⁴ Ďalšie informácie nájdete na: http://www.equalpay.nu/docs/en/quebecor_eng.pdf



3.2.2.3. Udržanie

ZOSÚLADENIE PRACOVNÉHO A RODINNÉHO/SÚKROMNÉHO ŽIVOTA

a) Prípadová štúdia: *Rodičovská dovolenka*

Základné informácie

Joe pre vás pracuje už štyri roky, je dobrým zamestnancom, vedie predajný tím a má dobrý vzťah so zákazníkmi.

Stal sa otcom. Jeho manželka, účtovníčka, zarába viac ako on. Predložil vám žiadosť o 5 dní otcovskej dovolenky, aby mohol byť s manželkou a ich novonarodeným dieťaťom; keďže je relatívne pokojné obdobie roka, súhlasili ste.

Situácia

Teraz sa však Joe vrátil a žiada o rok dovolenky, aby sa mohol postarať o dieťa a aby sa jeho manželka mohla vrátiť do práce. Rád by sa vrátil, keď bude mať dieťa viac ako rok a bude môcť ísť do škôlky.

Jeho manažér by rád súhlasil s touto žiadosťou, no rozhodol sa, že to prediskutuje so svojím tímom na porade zamestnancov.

Predajný tím pozostáva z (dĺžka pôsobenia v podniku v zátvorkách):

- Joa (muž), vedúci tímu vo veku 33 rokov (4 roky)
- TT (muž), zástupca vedúceho tímu vo veku 59 rokov (10 rokov)
- Mary (žena), predavačka vo veku 45 rokov (1 rok)
- Jasmíny (žena), predavačka vo veku 30 rokov (2 roky)
- Marca (muž), správca tímu vo veku 22 rokov (8 rokov)

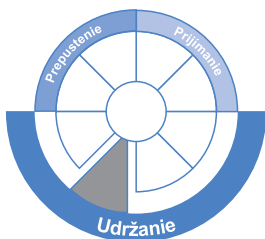
Body na zváženie/do diskusie

Pripraviť prezentáciu problémov a vašich odporúčaní. V prezentácii predpokladať možné námietky členov tímu a predovšetkým aké stereotypy môžu existovať.

Ponúkame vám niekoľko usmerňujúcich otázok:

- Aká je vaša prvá reakcia?
- Akú škálu reakcií môžete vo všeobecnosti očakávať od tímu?
- Aké stereotypy môžu byť zrejmé?
- Ako by ste mohli zabezpečiť, že Joe zostane integrovaný do tímu?
- Do akej miery by bola vaša reakcia iná, ak by Joe bol žena?
- Ako môžete naplniť potreby firmy aj zamestnancov?
- Aké informácie potrebujete, aby ste mohli sformulovať svoju konečnú odpoveď?

Ak pozitívne pristupujete k riadeniu tejto situácie, môže z nej mať prospech Joe aj tím. Mohlo by byť užitočné zmapovať problémy a výhody toho, že dáte Joeovi voľno. Môžete analyzovať faktory pre a proti zmene a potom naplánovať, ako vytvoríť pozitívne hnacie mechanizmy a zmenšiť potenciálne prekážky.



3.2.2.3. Udržanie

ZOSÚLADENIE PRACOVNÉHO A RODINNÉHO/SÚKROMNÉHO ŽIVOTA

b) Tipy na následnú kontrolu

Navrhované opatrenia – Nasledujúci kontrolný zoznam vám môže poskytnúť niekoľko nápadov na možné opatrenia na úspešné zosúladenie práce, rodiny a súkromného života u zamestnancov.

Prorodinné opatrenia na pracovisku ⁴⁵

Pracovné opatrenia

- Skrátený pracovný týždeň pre pracovníkov na plný úväzok
- Flexibilný pracovný čas a rozpis služieb
- Iba zmluvy časovo obmedzené
- Trvalý alebo dočasný prechod z plného úväzku na čiastočný úväzok
- Zdieľanie pracovnej pozície
- Práca doma alebo telepráca

Starostlivosť o deti a o staršie osoby

- Materská škôlka na pracovisku alebo v blízkosti
- Vodenie detí do pracovných/rodinných miestností
- Finančná pomoc/dotácia rodičom na starostlivosť o deti
- Zariadenia pre kojace matky
- Asistencia na pracovisku, ktorá poskytuje podporu zamestnancom starajúcim sa o deti alebo starého človeka
- Telefón v práci určený na vybavovanie rodinných záležitostí

Dovolenka z práce

- Mimoriadna dovolenka kvôli splneniu rodinných povinností
- Platená dovolenka
- Neplatená dovolenka
- Nemocenská dovolenka
- Dovolenka počas tehotenstva
- Materská/otcovská dovolenka
- Rodičovská dovolenka
- Dovolenka z dôvodu starostlivosti o starých príbuzných
- Prestávky v kariére
- Dovolenka v prípade úmrtia

⁴⁵ Ďalšie informácie nájdete na stránke
<http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwff/workplace.htm>

UROBTE Z RODOVEJ ROVNOSTI SVOJ ÚSPECH

Príslušné informácie a odborná príprava

- Materské balíky/informácie o materskej dovolenke a dovolenke
- Politika aktívneho informovania zamestnancov o dostupných výhodách a podpora ich využívania
- Dodatočné podporné informácie, napr. lokálna starostlivosť o deti
- Kontakt počas materskej/otcovskej /rodičovskej dovolenky
- Kurzy a semináre o informáciách a podpore pri návrate do práce alebo ako príprava naň

Stereotypy – V mnohých krajinách je otcovská dovolenka ešte stále uznávaná iba ako krátkodobá príležitosť a predstava muža, ktorý vychováva malé dieťa môže byť problematická. Preskúmanie reálnych námietok môže odhaliť základný pohľad na „muža, ktorý plní úlohu ženy“.

Tam, kde existuje legislatíva (týkajúca sa materských alebo otcovských práv)⁴⁶, je jednoduchšie akceptovať a implementovať túto požiadavku a budú vyvinuté vhodné procesy. Pri nedostatočnom alebo chýbajúcom legislatívnom usmernení je ťažšie spochybniť stereotypy.

Potreby firmy – Zvážte v tejto situácii potenciálne výhody pre firmu; môžete určiť rôzne možnosti, napríklad:

- zlepšiť výkon a motiváciu u zamestnancov a zlepšiť produktivitu ⁴⁷
- udržať dobrého zamestnanca a zvýšiť jeho lojalitu a oddanosť podniku a súčasne znížiť fluktuáciu zamestnancov, čo môže znížiť náklady na prijímanie, zaučenie a odbornú prípravu súvisiace s nahradením zamestnancov, ktorí odišli⁴⁸, pritiahnúť vhodných zamestnancov ponúkaním bohatých balíčkov pre otcov (dokonca výhodnejších ako vyžaduje zákon)⁴⁹
- znížiť absenciu a oneskorenie⁵⁰, udržať a zachovať konkurenčnú výhodu a inováciu, ktorá prispieva k lepšej konkurencieschopnosti⁵¹, zlepšiť povest' vášho podniku a stať sa miestnym „preferovaným zamestnávateľom“
- dať zodpovednosť iným členom personálu a ďalej rozvíjať ich kvalifikáciu
- začať s plánovaním nástupcov

„Implementácia prorodinných politík je obchodnou stratégiou s dvojitou agendou vytvárania situácie prospešnej pre obe strany, čím sa dosahuje efektívnosť organizácie a blaho zamestnancov. V prípade zamestnancov zvyšujú proaktívne iniciatívy spokojnosť zamestnancov, ich oddanosť, lojalitu a morálku a prispievajú k pozitívnemu pracovnému prostrediu poskytujúcemu väčšiu podporu. Na strane zamestnávateľa patria k najdôležitejším výhodám zlepšená produktivita, znížená absencia a fluktuácia zamestnancov. Prorodinný postup môže znížiť náklady spojené s nahradením

⁴⁶ Pozri prehľad vnútroštátnej legislatívy týkajúcej sa rodičovskej dovolenky v Európe v databáze noriem ILO <http://www.ilo.org/travaildatabase/servlet/maternityprotection?pageClass=org.ilo.legislation.work.web.RegionSearchPage>

⁴⁷ Z „The family-friendly workplace“ („Prorodinne orientované pracovisko“) – Informačný list č. WF-3 / ILO, Podmienky práce a program zamestnanosti <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/pdf/infosheets/wf-3.pdf>

⁴⁸ Ďalšie informácie nájdete na stránke <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwffworkplace.htm>

⁴⁹ Ako vyššie uvedené

⁵⁰ Ako vyššie uvedené

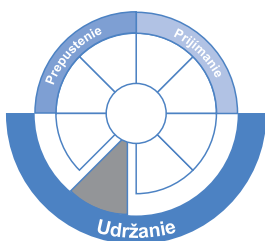
⁵¹ Ako vyššie uvedené

UROBTE Z RODOVEJ ROVNOSTI SVOJ ÚSPECH

odchádzajúcich pracovníkov, pretože pomôže organizácii pritiahnúť, prijať a udržať zamestnancov⁵². Takýto prarodinný prístup môže tiež zlepšiť imidž spoločnosti u akcionárov, investorov a zákazníkov.

Obavy tímu – Zvážte, čoho sa tím môže obávať a uistite sa, že jeho členovia dokážu svoje obavy plne vyjadriť. Pozorne počúvajte a zapojte ich do riešenia problému. Aby sa úspešne zapojili, musí existovať tímové vlastníctvo a to si zasa vyžaduje účasť, takže členovia tímu musia byť schopní prediskutovať úplne všetky svoje obavy a tiež vyskúšať si možnosti, ktoré sa môžu vyskytnúť v dôsledku zmeny.

Sociálne obavy – V Európe je za prah obnovenia generácie považovaná hodnota 2,1 dieťaťa na ženu. Priemerná pôrodnosť v 27 štátoch EÚ je 1,53⁵³. Vlády musia podporiť pozitívne prostredie na výchovu detí, aby zabezpečili trvalú udržateľnosť pôrodnosti. Ak bude klesať, prejaví sa to nižším počtom pracovných síl, ktoré by podporovali potreby starších ľudí a všeobecnejšie trvalú udržateľnosť systémov sociálnej ochrany. Dokonca aj zamestnávateľia môžu prispieť prostredníctvom prarodinných opatrení, ako napríklad flexibilnejšia práca, nároky na mimoriadnu dovolenku, opatrenia súvisiace so starostlivosťou o deti atď., aby si mladé rodiny poradili.



3.2.2.3. Udržanie ZOSÚLADENIE PRACOVNÉHO A RODINNÉHO/SÚKROMNÉHO ŽIVOTA

c) Manažérske nástroje

Pracovné zmluvy musia brať do úvahy právny rámec pre materskú/otcovskú/rodičovskú dovolenku. Konkrétne:

- **Medzinárodné princípy – Dohovory ILO o:**
 - pracovníkoch s rodinnými povinnosťami – č. 156, 1981 a Odporúčanie ILO č. 165, 1981⁵⁴
 - ochrane materstva č. 183, 2000⁵⁵ alebo ak nebol ratifikovaný,
 - ochrane materstva č. 103, 1952
- **Legislatívu EÚ – Smernice EÚ o:**
 - pracovnom čase (Smernica 93/104/ES z 23. 11. 1993 – ÚV L 307, 13/12/1993 str. 0018 – 0024)
 - rodičovskej dovolenke (Smernica 96/34/ES z 03.06.1996 – ÚV L 145, 19/06/1996 str. 0004 – 0009)
 - materskej dovolenke (Smernica 92/85/ES z 19.10.1992 – ÚV L 348, 28/11/1992 str. 0001 – 0008)

⁵² ILO – Podmienky práce a program zamestnanosti – Zosúladenie práce a rodiny: politiky podniku <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwf/entpolicies.htm>

⁵³ Zdroj: Eurostat – údaje z roku 2006

⁵⁴ Ďalšie informácie nájdete na stránke <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwf/standards.htm>

⁵⁵ V súčasnosti ho spomedzi krajín EÚ ratifikovalo Rakúsko, Bulharsko, Cyprus, Maďarsko, Taliansko, Lotyšsko, Litva, Luxembursko, Holandsko, Rumunsko a Slovensko. Ďalšie informácie nájdete na stránke <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/maternity/maternity.htm>

UROBTE Z RODOVEJ ROVNOSTI SVOJ ÚSPECH

■ Vnútroštátnu/miestnu legislatívu

Vnútroštátne vlády alebo samosprávy podporujú a implementujú politiky zosúladenia práce a rodinného života. Európske krajiny si zvolili rôzne prístupy k otázkam práce a rodiny.⁵⁶ Spomedzi nich je pozitívnym príkladom švédska legislatíva⁵⁷:

Krajiny	Platená materská dovolenka	Platená otcovská dovolenka	Neplatená materská dovolenka	Neplatená otcovská dovolenka	Obmedzenia
Švédsko	480 dní (16 mesiacov) (80 % až po dosiahnutie prvých 390 dní, 90 dní pri jednotnej sadzbe) – spoločne s otcom (vyčlenených 60 dní)	480 dní (16 mesiacov) (80 % až po dosiahnutie prvých 390 dní, 90 dní pri jednotnej sadzbe) – spoločne s otcom (vyčlenených 60 dní)	Prvých 18 mesiacov (maximálne) individuálne, odložením spoločného plateného obdobia.	Prvých 18 mesiacov (maximálne) individuálne, odložením spoločného plateného obdobia.	/

Pracovné zmluvy musia tiež zohľadniť bilaterálne vyjednávania o rodičovskej dovolenke medzi sociálnymi partnermi⁵⁸:

■ Zmluvy o kolektívnom vyjednaní

Zmluvy o kolektívnom vyjednaní medzi sociálnymi partnermi často posilňujú a možno prekračujú zákonné požiadavky. Zavedenie bilaterálnych dohôd medzi pracovníkmi a zamestnávateľmi v organizáciách je osvedčeným prístupom na zabezpečenie vnútroštátnych politík a politík na pracovisku, ktoré sú relevantné a reagujú na potreby všetkých strán.

Závazok podniku podporovať vyváženosť práce a osobného života je tiež veľmi dôležitý:

■ Postup riadenia podniku

Na úrovni podniku možno prijímať aj opatrenia na zosúladenie práce a rodiny. Podpora prorodinných opatrení na pracovisku a zlepšovanie pracovných podmienok a súčasne zabezpečenie konkurencieschopnosti podniku má dôležitý výhodný vplyv na podnik a jeho zamestnancov ako aj všeobecne pre spoločnosť.

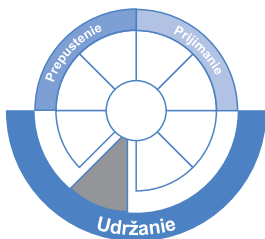
■ Odborná príprava a usmernenie pre líniových manažérov

Manažéri na vysokej úrovni môžu preukázať svoj záväzok tým, že sami budú uplatňovať prorodinný prístup. Kvôli zabezpečeniu vhodného použitia opatrení je tiež dôležité ponúknuť vhodnú odbornú prípravu manažérom, ktorí sú často zodpovední za implementáciu interných politík. Základom úspešnej praxe je dialóg a komunikácia medzi vedením a zamestnancami.

⁵⁶ Pozri prehľad vnútroštátnej legislatívy v Európe v databáze noriem ILO <http://www.ilo.org/travaildatabase/servlet/maternityprotection?pageClass=org.ilo.legislation.work.web.RegionSearchPage>

⁵⁷ http://en.wikipedia.org/wiki/Parental_leave

⁵⁸ 18. 6. 2009 zástupcovia zamestnávateľov a pracovníkov na úrovni EÚ oficiálne podpísali úpravu dohody o rodičovskej dovolenke z roku 1995. Ďalšie informácie nájdete na <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=329&langId=en>



3.2.2.3. Udržanie

ZOSÚLADENIE PRACOVNÉHO A RODINNÉHO/SÚKROMNÉHO ŽIVOTA

d) Dobré postupy

Skupina spoločností DeLeMa – CYPRUS⁵⁹

Tento príklad ukazuje, ako môžu zamestnávateľa podporiť rodovú rovnosť a politiky zosúladenia medzi zamestnancami.

DeLeMa je reklamná a komunikačná skupina, ktorá pozostáva zo spoločností DeLeMa Communication Ltd, DeLeMa Consultants Ltd a RedMelon Universal Cyprus Ltd. Skupina zamestnáva približne 50 ľudí. Od roku 2006 zo svojich vlastných zdrojov podporuje nasledujúce politiky rodovej rovnosti, ktoré považuje za dôležité:

- otcovská dovolenka (pre otca) pri narodení dieťaťa v rodine: otec dostane 3 dni platenej dovolenky navyše pri narodení dieťaťa
- rozšírenie materského daru, aby pokryl dodatočne otcovský dar pre novonarodené dieťa: zamestnankyňa a zamestnanec dostanú dar v hodnote 1 700 EUR (v hotovosti) pri narodení dieťaťa
- podpora politiky proti sexuálnemu obťažovaniu týkajúca sa zamestnancov mužov (ak je nadriadeným zamestnancom/manažérom žena): keďže skupina má veľa manažérok, bola jej politika rozšírená tak, aby pokrývala aj sexuálne obťažovanie zamestnancov mužov zo strany ženy manažérky.

Skupina vyhlasuje, že ľudia sú produktívnejší a tímová práca je výnimočná. Tak ako iní kolegovia zabezpečujú prácu matky, ktorá je na materskej dovolenke, rešpektujú a zabezpečujú aj prácu otca, keď potrebuje odísť a pomôcť pri výchove svojho dieťaťa. Spoločnosť je považovaná za „preferovaného zamestnávateľa“ kvôli kvalite jej kreatívnej práce ako aj kvôli jej poslaniu, ktoré podporuje rast „ľudí“ bez ohľadu na rod.

Ďalšie informácie o spoločnosti poskytnete videoklip o dobrom postupe na stránke <http://www.businessandgender.eu>

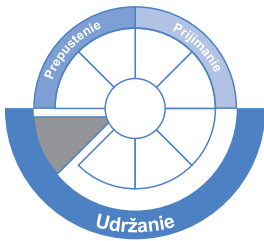
TDC – DÁNSKO⁶⁰

Tento príklad ukazuje, ako môžu zamestnávateľa podporovať otcovskú dovolenku.

TDC je popredným poskytovateľom komunikačných riešení v Dánsku. V súkromne vedenej firme je každý rok asi 250 nových otcov, ktorí si berú 14-dňovú plne platenú otcovskú dovolenku po narodení ich detí. Spoločnosť ponúka ďalších 10 týždňov rodičovskej dovolenky platenej v plnej výške, ktoré môže otec využiť v priebehu prvého roku svojho dieťaťa. Toto opatrenie vedie k motivovanejším a vyváženým zamestnancom, čo je výhodou pre TDC aj pre rodinu. V roku 2005 si noví otcovia v TDC vybrali v priemere o jeden a pol týždňa dlhšiu dovolenku ako v roku 2002, kedy bol implementovaný projekt „Otcovské záležitosti“.

⁵⁹ Ďalšie informácie o spoločnosti poskytnete videoklip na stránke <http://www.businessandgender.eu/en/products/video>

⁶⁰ Z dokumentu „Review of national situation for the purpose of the workshop in Dánsku“ („Prehľad vnútroštátnej situácie za účelom seminára v Dánsku“), 2009 (strana 13) – <http://www.businessandgender.eu>



3.2.2.4. Udržanie

ODBORNÁ PRÍPRAVA A ROZVOJ KARIÉRY

a) Prípadová štúdia: Zvárači

Situácia

Doktorka Tatjana S. je manažérkou ľudských zdrojov stredne veľkej továrne na výrobu strojov. Generálny riaditeľ ju požiadal, aby určila desať súčasných pracovníkov, ktorí budú odborne pripravení na povolanie zvárača.

Generálny riaditeľ zavádza reorganizáciu, aby zlepšil konkurencieschopnosť továrne; zredukované výrobných metód nízkej kvality a zavedenie odbornej prípravy zamestnancov.

Pred reorganizáciou bolo v továrni desať zváračov, dve ženy a osem mužov. Ženy patria k prvým v histórii spoločnosti, ktoré vykonávajú tento druh práce. Najprv bola dôvera, že by mohli byť rovnako výkonné ako muži, veľmi malá, no čoskoro bolo jasné, že pracujú rýchlo a odvádzajú prácu dobrej kvality. Bolo oznámené, že počet zváračov sa zdvojnásobí.

Na oddelení odbytu je 25 žien a 65 mužov: väčšina žien má malé vzdelanie a pracujú ako nekvalifikované pomocné sily.

Doktorka Tatjana je zodpovedná za proces odbornej prípravy od internej komunikácie cez výber cieľových účastníkov a záverečné hodnotenie programu.

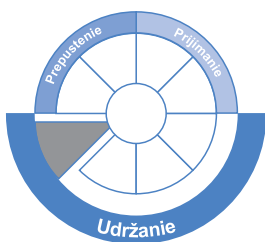
Cvičenie

Konajte, akoby ste boli na mieste Dr. Tatjany.

1. Definujte, ako oznamovať a robiť nábor odbornú prípravu v rámci továrne. *Chcete, aby sa prihlásilo veľa pracovníkov.*
2. Určte kritériá na výber desiatich účastníkov.

Začnite diskusiu v skupine nasledujúcimi otázkami:

- Ako budete oznamovať manažérom/nadriadeným a zamestnancom (i) potreby odbornej prípravy stanovené generálnym riaditeľom a (ii) ponuku na odbornú prípravu?
- Aký štýl, zobrazenia a jazyk budete používať?
- Budete pri používaní a prispôsobovaní už používanej reklamy na odbornú prípravu kontrolovať, či bola navrhnutá so špecifickým profilom účastníka (napr. z hľadiska pohlavia, veku, atď.) ?
- Budú účastníci odbornej prípravy musieť mať určitú kvalifikáciu, vedomosti alebo vlastnosti?
- Aké kritériá zvolíte pri výbere účastníkov?



3.2.2.4. Udržanie

ODBORNÁ PRÍPRAVA A ROZVOJ KARIÉRY

b) Tipy na následnú kontrolu

Čo najlepšie využitie talentov

Výzvy

Zosilnená zahraničná konkurencia v súvislosti s rozšírením EÚ a globalizáciou vedie k tomu, že pre európske MSP sa zlepšenie ich inováčnej kapacity a zlepšenie kvalifikácií a schopností stáva nevyhnutnou požiadavkou. Populácia v Európe starne a spoločnosti čelia narastajúcemu nedostatku kvalifikovaných síl.

Odborná príprava je nákladná pre MSP, ktorý musí **kompenzovať investíciu**. MSP často odborne pripravujú svojich zamestnancov a tí potom odídu na lepšie platené miesto vo väčších spoločnostiach. V malých spoločnostiach môže byť ťažké nájsť si čas a zúčastniť sa odbornej prípravy. Rozhodujúci je výber správnych ľudí, ktorí sa zúčastnia odbornej prípravy a zabezpečenie, aby po jej absolvovaní zostali v spoločnosti.

Ženy preukázali vynikajúci výkon v netradičných úlohách, či už technického alebo manažérskeho charakteru. Úspešnou stratégiou môže byť **prítiahnutie talentovaných a lojálnych žien, zamestnankýň**, do týchto profesií a pomoc pri rozvinutí ich potenciálu naplno.

Výskum ukázal, že pole pôsobnosti pre mužov a ženy v zamestnaní stále nie je rovnaké a tiež, že okrem „interných“ bariér (napr. týkajúcich sa sebadôvery a sebaúcty), existujú aj externé bariéry alebo prekážky, ktoré bránia presunu žien na netradičné pracovné pozície alebo na manažérske pozície (napríklad predsudky zamestnancov o ich schopnostiach alebo dostupnosti vyplývajúcej z rodinných záväzkov).

Odborná príprava a rozvoj schopností môže pomôcť prekonať niektoré z týchto problémov.

Tipy na rodovo vyváženú odbornú prípravu a postup rozvoja kariéry

- **Odborná príprava a rozvoj musia byť súčasťou vášho konkurencieschopného obchodného plánu a politiky rodovo vyvážených ľudských zdrojov.** Aké kvalifikácie budete potrebovať? Odíde veľa ľudí do dôchodku? Ako budete zvládať náhle zmeny (veľká objednávka alebo potreba obmedziť určité výrobné linky)? Odborná príprava a rozvoj vašich pracovných síl – vrátane žien a pracovníkov na pozíciách s nízkou kvalifikáciou – vám môžu uspokojiť neočakávané externé požiadavky a môžu byť trvalejšie udržateľnou stratégiou ako prijímanie externých zamestnancov.
- **Pochopte správne rozčlenenie vašej základne podľa pohlavia.** Zistíte, koľko odbornej prípravy bolo v minulosti poskytnutej a komu, prečo a čo sa stalo následne. Kto sa zúčastnil akého typu kurzu? Prejavila sa u žien tendencia zameriavať sa na zlepšenie ich aktuálnej pracovnej pozície alebo riskovali a prešli na inú profesiu? Kto dostal šancu zúčastniť sa aktivít na rozvoj kariéry/vodcovských schopností? Alebo na zlepšenie vodcovských alebo technických schopností? Prečo? Kto odišiel z firmy a prečo? Kto nebol úspešný a prečo? Bolo to kvôli

UROBTE Z RODOVEJ
ROVNOSTI SVOJ ÚSPECH

nedostatočnej kapacity alebo kvôli nedostatočnej podpore? Externý tlak (napr. strach alebo predpokladanie nepriateľského prostredia kvôli spolupracovníkom)?

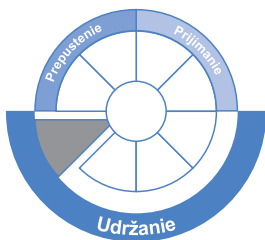
- **Zabezpečte, aby sa najvyššie vedenie zaviazalo k lepšej rodovej rovnováhe na všetkých úrovniach, technickej aj riadiacej.** Získajte objektívne údaje o vysoko výkonných ženách, pozrite sa na vzory, ich normy výkonu a zistite, či rodovo vyvážená pracovná sila priniesla zlepšenia v celkovej kvalite a produktivite práce.
- **Zistite viac o vašich skrytých talentoch.** Aké talenty sa môžu skrývať v rámci vašej pracovnej sily, predovšetkým vo výrobnnej línii s nízkou kvalifikáciou? Pripravte krátky dotazník, v ktorom budete zisťovať záujmy a voľnočasové aktivity zamestnancov. Alebo ponúknite malú sumu, ktorú bude každý môcť využiť ako „bonus za odbornú prípravu“ podľa vlastného uváženia, ak vám to oznámia. Zjavne ne kvalifikovaní pracovníci majú úžasný talent, ktorý môže byť pre vašu firmu výhodou.
- **Ponúkajte zamestnancom, mužom aj ženám, podobné možnosti a podporujte najlepšieho talent.** Dajte každému šancu vyjadriť svoje plány na rozvoj. Pri ponúkaní možností na odbornú prípravu, rozvoj a postup však využívajte prísny, transparentný a nezaujatý postup výberu (pozri 3.2.1.1 Výber), a prepojte príležitosti na rozvoj kariéry s jasnými cieľmi a normami výkonnosti (pozri 3.2.2.1 Riadenie výkonu). Vyhýbajte sa diskriminácii založenej na rodových stereotypoch, ktoré môžu podvedome ovplyvňovať váš výber!
- **Využívajte odbornú prípravu a rozvoj ako príležitosť na informovanie o vašej obchodnej stratégii.** Zabezpečte, aby všetci zamestnanci videli dôvod ponúkaných príležitostí na odbornú prípravu (preškolenie). Môžete pripraviť a všetkým zamestnancom rozdať zrozumiteľne napísaný dokument, v ktorom vysvetlíte obchodnú stratégiu a miesto odbornej prípravy v nej.
- **Zapojte manažérov a vedúcich pracovníkov ako agentov zmeny.** Stručne informujte manažérov a vedúcich pracovníkov o spôsobe oznamovania príležitostí na odbornú prípravu a rozvoj nediskriminačným spôsobom na základe objektívnych kritérií bez ohľadu na rod.
- **Ponúkajte odbornú prípravu a jej výsledky (že sa pracovníci stanú zväračmi, technikmi, manažérmi...)** ako atraktívnu možnosť, pri ktorej budú mať ženy aj muži pocit, že sú vhodní a budú ochotní sa prihlásiť. Zabezpečte, aby všetci, ktorí sú potenciálne vhodnými kandidátmi, boli informovaní a motivovaní prihlásiť sa. Vyhýbajte sa používaniu odborného žargónu alebo odovzdaniu informácií iba niektorým skupinám. Požiadajte ženy, ktoré už sú na nových pozíciách (technických, manažérskych), aby sa podelili o svoje skúsenosti a úspech.
- **Propagácia musí byť rozsiahla,** v zrozumiteľnom štýle, bez stereotypných obrazov práce a musí zobrazovať pozitívne vzory, vrátane žien, ktoré už prácu úspešne vykonávajú. Zabezpečte, aby neobsahovala „nevyslovené“ predpoklady týkajúce sa toho, kto bude vybraný, napríklad v grafickom prevedení alebo v jazyku použitom v publikovanom materiáli (napr. použite zobrazenia žien aj mužov).
- **Odbornú prípravu využite ako šancu na inováciu.** Nepoužívajte staré študijné plány. Zhodnoťte potreby kvalifikácií, zdôraznite problémy a skúsenosti tých, ktorí úspešne vykonávajú svoju prácu – žien aj mužov – a navrhňte odbornú prípravu a rozvoj na základe existujúcich kvalifikácií a potrieb budúcich účastníkov.
- **Použite rôzne metódy učenia sa,** aby ste vyhovelí rôznym profilom a potrebám vašich pracovníkov. (napr. učenie sa na pracovisku, rotácia, inštruktáž, učenie sa na diaľku). Ženy možno budú potrebovať podporu prostredníctvom menej formálnych prístupov k učeniu alebo podporu pri rozvoji vodcovských a manažérskych schopností. Zabezpečte inštruktáž spolupracovníkov.

UROBTE Z RODOVEJ ROVNOSTI SVOJ ÚSPECH

- **Zaručte dostupnosť a eliminujte zbytočné bariéry, aby ste minimalizovali riziká súdnych sporov v budúcnosti.** Je to obzvlášť dôležité v prípade, ak je odborná príprava súčasťou reorganizačnej stratégie alebo ak je priamo prepojená s kariérom postupom a zvýšením platu. Európska legislatíva, ktorá musí byť prenesená na vnútroštátnu úroveň, uvádza, že súkromné a štátne inštitúcie musia zabezpečiť, aby ženy **neboli priamo alebo nepriamo vylúčené zo všetkých úrovní odborného poradenstva, odbornej prípravy a preškolenia vrátane pracovnej praxe**.⁶¹ ILO tiež zdôrazňuje záväzok zamestnávateľov podporovať a realizovať vzdelávanie, odbornú prípravu a celoživotné vzdelávanie v priebehu pracovného života⁶². Nezabúdajte na problémy, ktoré môžu mať ženy alebo muži s povinnosťami týkajúcimi sa starostlivosti o dieťa alebo staršiu osobu, napríklad v súvislosti s časovým plánovaním (potreby pracovníkov na čiastočný/pohyblivý úväzok) a dostupnosťou verejnej dopravy. Účasť na odbornej príprave by si nemala vyžadovať žiadne zbytočné predpoklady (napr. formálne odborné vzdelanie, ak si to pracovná pozícia nevyžaduje), ktoré *de facto* vylučujú niektoré ženy.
- **Podporujte lojalitu.** Staňte sa „preferovaným zamestnávateľom“, aby zamestnanci, ktorí absolvujú odbornú prípravu, následne neodišli z podniku. Spravodlivé príležitosti na rozvoj kariéry prepojené s jasným riadením výkonu alebo spoločné hľadanie riešení problémov pri zosúladení práce a rodiny pre všetkých zamestnancov bude prospešné nielen pre ženy, ale aj pre mužov a prostredie na pracovisku.
- **Komunikujte a podporujte budovanie tímu.** V prípade akejkoľvek významnej zmeny v tíme môže byť hodnotné, ak zorganizujete podujatie, ktoré prispeje k budovaniu tímu, aby členovia tímu (ženy a muži) mali príležitosť preskúmať zmeny a pouvažovať nad svojimi vlastnými úlohami a príspevkami. Takáto udalosť je aj príležitosťou preveriť normy tímu a prevádzkové procesy s cieľom zabezpečiť, že ešte vyhovujú hodnotám a názorom, ktoré tím zastáva.
- **Nulová tolerancia voči sexistickým predsudkom!** Prostredie odbornej prípravy a pracovné prostredie musí byť bez sexistických vtipov, stereotypov a sexuálneho obťažovania.

⁶¹ (Smernica 2002/73/ES) uvádza, že „... v štátnych ani súkromných sektoroch, vrátane štátnych orgánov, nesmie dochádzať k žiadnej priamej ani nepriamej diskriminácii na základe pohlavia v súvislosti s: (b) prístupom ku všetkým typom a všetkým stupňom odborného poradenstva, odbornej prípravy, odbornej prípravy pre vyšší stupeň a preškolenia vrátane pracovnej praxe“

⁶² Odporúčanie ILO č. 195, z roku 2004 o rozvoji ľudských zdrojov - <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R195>



3.2.2.4. Udržanie

ODBORNÁ PRÍPRAVA A ROZVOJ KARIÉRY

c) Manažérske nástroje

Riadenie organizačnej zmeny prostredníctvom odbornej prípravy a rozvoja

1. krok

Použite tabuľku o predpokladanom stave zamestnancov v budúcnosti a naplánujte opatrenia týkajúce sa odbornej prípravy a rozvoja.

- Ako môžete vyťažiť nevyužitý potenciál každého zamestnanca?
- Dokážete odborne pripraviť ľudí tak, aby sa v prípade potreby mohli dočasne presunúť na iné pozície?
- Bude cenovo výhodnejšie, ak prijmete nového pracovníka?

	V súčasnosti		o 2/3/5 roky/rokov		Odborná príprava?	Prijatie nových zamestnancov?
	M	Ž	M	Ž		
Manažérske pozície						
Administratívne/sekretárske pozície						
Marketing						
Vedúci pracovníci						
Odborné pozície						
Pásová výroba						

UROBTE Z RODOVEJ ROVNOSTI SVOJ ÚSPECH

2. krok

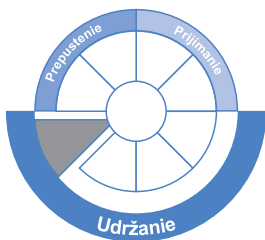
Použite uvedený kontrolný zoznam na identifikáciu problémov, ktorým môžete čeliť, ak sa pokúšate podporiť prístup žien k netradičným kariéram alebo manažérskym postom.

Možné prekážky	Možné reakcie/riešenia
Ženy sa nehlásia na manažérske posty, nepresadzujú sa dostatočne a uprednostňujú rodinu.	
Technické pozície nie sú pre ženy atraktívne a vyžadujú si prácu nadčas.	
Ženy vo všeobecnosti nemajú dostatok skúseností požadovaných podľa špecifikácie osoby, a preto nie sú zaradené do užšieho výberu na manažérske pozície.	
Organizácia chce agresívnejších a konkurencieschopnejších manažérov a u žien sú tieto vlastnosti nedostatočné	
Ak by na čele mužského tímu stála žena manažérka, bol by to problém	
Neexistujú ženské vzory, ktoré by ukazovali cestu iným ženám, aby prešli do manažérskych alebo technických profesií	
Raz sme mali ženu manažérku a bola to katastrofa – už nikdy viac!	
Ženy vo všeobecnosti nemajú správnu kvalifikáciu pre danú pozíciu	
Ak by bola žena technička v tíme mužov, sťažilo by jej to život	
Technička, ktorú sme mali, bola hrozná a nevedela vychádzať s ostatnými	
Raz sme skúsili muža na mieste sekretárky a nebol dosť presný	
Zákazníci uprednostňujú, keď ich prijme pekné dievča, no keď príde reč na technické údaje, muži sú presvedčivejší	

Užitočný nástroj pre podniky

Cieľom **Sprievodcu EÚ pre odbornú prípravu v MSP** (júl 2009) je ilustrovať, ako môžu MSP úspešne riešiť každodenné problémy a úlohy v kontexte odbornej prípravy a rozvoja kvalifikácií. Sprievodca je založený na praktických skúsenostiach a je doplnený o **50 praktických príkladov dobrých postupov**.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=103&newsId=544&furtherNews=yes>



3.2.2.4. Udržanie

ODBORNÁ PRÍPRAVA A ROZVOJ KARIÉRY

d) Dobré postupy

Autorizovaný dodávateľ služieb UPS, SKUBIOS SIUNTOS UAB – LITVA⁶³

Tento príklad ukazuje, ako spoločnosť podporuje príležitosti na odbornú prípravu žien

Spoločnosť SKUBIOS SIUNTOS UAB ako medzinárodný expresný doručovateľ balíkov bola založená v roku 1991 v Kaunas so 70 zamestnancami (38 % žien, 62 % mužov). Podpísala zmluvu s UPS a stala sa autorizovaným dodávateľom ich služieb v Litve.

Od roku 2001 sa spoločnosť usiluje bojovať s rodovými stereotypmi a segregáciou žien v povolaniach prostredníctvom:

- podpory účasti žien na obchodných seminároch/konferenciách (napr. preplatením účastníckych poplatkov);
- podpory žien, aby ukončili vysokoškolské vzdelanie (preplatenie poplatkov za štúdium v čiastočnej alebo plnej výške): 40 zamestnancov má vysokoškolské vzdelanie (18 mužov, 22 žien, 11 žien študuje, aby získalo bakalársky alebo magisterský titul popri zamestnaní v spoločnosti).
- vyzývania žien, aby sa zúčastnili odbornej prípravy v spoločnosti počas ich materskej dovolenky a ponúkajú práva a možnosti pokračovať v kariére v spoločnosti po ukončení materskej dovolenky;
- povyšovania žien do najvyššieho vedenia: 8 z 10 oddelení spoločnosti vedú ženy;
- podpory inovácii, napr. projekt LZ, ktorý realizovali tri ženy a v rámci ktorého mali zamestnanci príležitosť prideliť si sami platy. Za tento projekt získala spoločnosť ocenenie – „Najlepší projekt riadenia ľudských zdrojov v Litve v roku 2008“.

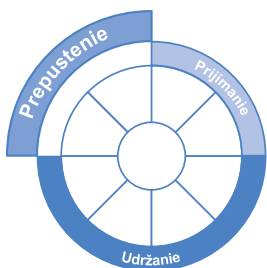
⁶³ Ďalšie informácie nájdete na stránke <http://www.skubiossiuntos.lt/>

ETAP LIGHTING SA, Malle – BELGICKO⁶⁴

Tento príklad ukazuje, ako môže spoločnosť podporiť prístup žien k tradične mužským povolaniam prostredníctvom odbornej prípravy.

- Pred niekoľkými rokmi prijal tento dôležitý belgický výrobca svetelných zariadení príslušnú politiku týkajúcu sa prijímania žien s nízkym alebo žiadnym vzdelaním a žien, ktoré pracovali na nekvalifikovaných pozíciách v priemyselných spoločnostiach. Pred tromi rokmi spoločnosť začala s odbornou prípravou, aby umožnila ženám získať technickú kvalifikáciu (montér-operátor), čo je povolanie, ktoré predtým bývalo typicky mužské. Táto politika dáva ženám rovnaké príležitosti na postup ako mužom. Jej cieľom bolo zvýšiť počet špecializovaných technických zamestnancov. Stratégia oddelenia ĽZ je prijímať zamestnancov zo všetkých vrstiev spoločnosti; ženy pracovníčky sú podporované, aby zastávali manažérske posty, keďže technologické centrum poskytuje špecializovanú odbornú prípravu a následnú kontrolu v tejto oblasti, aby pomohlo ženám získať potrebné odborné vedomosti. Po nastúpení na pracovnú pozíciu ženy využívajú aj intenzívnu inštrukť.

⁶⁴ Z dokumentu „Review of national situation for the purpose of the workshop in Belgium“ („Prehľad vnútroštátnej situácie za účelom seminára v Belgicku“), 2009 (strana 15) – <http://www.businessandgender.eu>. Ďalšie informácie nájdete na stránke <http://www.etaplighting.com/content.aspx?id=918>



3.2.3. PREPÚŠTANIE

Otázky pre vašu firmu

- Zabezpečujete zamestnancom rovnaké zaobchádzanie pri riadení interných konfliktov?
- Zvažujete v prípade, že je potrebné obmedziť počet zamestnancov, či toto zníženie odlišne ovplyvní ženy a mužov, ktorí pracujú vo vašej spoločnosti?

Niekoľko základných pojmov

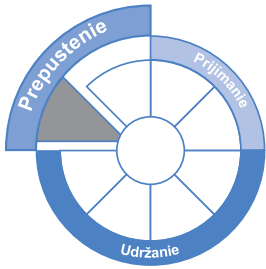
„Prepúšťanie“ sa týka troch rôznych podčastí riadenia ľudských zdrojov:

Riadenie konfliktov a vzťahov so zamestnancami: znamená riadenie zamestnancov (v priebehu procesov sťažnosti a disciplinárnych procesov) a riadenia konfliktov zamestnancov. Riadenie konfliktov môže zahŕňať dlhodobé riadenie ťažko riešiteľných konfliktov a kroky, ktoré možno prijať. Vzťahy so zamestnancami sa zvyčajne týkajú cyklu priebehu komunikácie u všetkých, ktorí pracujú v organizácii; súvisia s navrhovaním a trvalou udržateľnosťou mechanizmov vzájomnej podpory prostredníctvom zapojenia sa a účasti. Obsahujú všetky prostriedky, ktorými sa ľudia vyrovnávajú so sťažnosťami (napr. ohováranie, dlhotrvajúce spory, vyhýbanie sa atď.). Spoločnosti a iné organizácie musia vytvoriť riešenia takýchto problémov. Pre interné a externé skupiny spoločnosti alebo organizácie platia rovnaké procesy pre komunikačné toky a používanie informácií.

Stratégia odchodu: známa aj pod alternatívnym označením plán odchodu alebo strategické stiahnutie. Týka sa spôsobu, akým organizácia spolu so zamestnancom zisťuje talenty a odborné znalosti, ktoré budú chýbať, čo možno urobiť, aby si zamestnanec udržal svoje kvality a ako organizácia preberá určitú spoločnú zodpovednosť za bezproblémový prechod, aby umožnila zamestnancovi pohodlný a dôstojný odchod. Stratégia odchodu má v kontexte MSP dvojaký význam; po prvé vo vzťahu k zamestnancom, ktorí chcú alebo sú donútení odísť pretože dosiahli dôchodkový vek a po druhé vo vzťahu k nevyhnutnému prepúšťaniu alebo širokým procesom zníženívýdavkov v spoločnosti, alebo k plánovaniu „nasledovníkov“, ktoré vyplýva z prevodu podniku v rámci rodiny alebo z predaja záujemcom mimo rodiny.

Rodové hľadisko

- **Rodová rovnosť v riadení konfliktov a vzťahov so zamestnancami:** spoločnosti musia uplatňovať pri riadení konfliktov tie isté zásady rovnosti zaobchádzania a príležitostí pre ženy a mužov. Rodové nerovnosti v práci často vyplývajú z hlboko zakorenených kultúrnych postojov; preto musia podniky prijať interné politiky na ich odstránenie (ako napríklad opatrenia proti sexuálnemu obťažovaniu). Pochopenie tejto stratégie je základom vytvorenia diskusného fóra a atmosféry porozumenia.
- **Rovnaké stratégie odchodu pre ženy aj mužov:** kvôli hospodárskej kríze podstupuje mnoho európskych podnikov reštrukturalizáciu. Tieto zmeny môžu nepriaznivo ovplyvniť pracovné miesta žien a mužov. Zamestnávateľia môžu pri navrhovaní stratégie odchodu zamestnancov vziať do úvahy Dohovor ILO č. 158, z roku 1982 a Odporúčanie č. 166, z roku 1982 o ukončení pracovného pomeru. Je potrebné rešpektovať zásady rovnakého zaobchádzania so ženami a mužmi. Stereotyp muža ako *živiteľa* a ženy ako *opatrovateľky* môže podvedome zohrávať úlohu pri určovaní, kto bude vybraný v prípade znižovania výdavkov alebo generačnej výmeny v rámci rodinného riadenia MSP.



3.2.3.1. Prepúšťanie

RIADENIE KONFLIKTOV A VZŤAHOV SO ZAMESTNANCAMI

a) Prípadová štúdia: Konflikt

Základné informácie

Pred šiestimi mesiaci ste vymenovali Johna do pozície recepčného vo vašom podniku. Aj keď bol výber nezvyčajný, pretože všetky predchádzajúce recepčné boli ženy, zdá sa, že bol najlepším kandidátom. Svoje povinnosti plní dobre, je presný, nevyberá si dovolenku, je priateľský a ochotný k zákazníkom a priestory recepcie sú dobre zorganizované. Kontrolu nad týmto postom vykonáva vedúca oddelenia administratívy, Sara.

Situácia

Rozprávali ste sa so Sárrou, ktorá má pocit, že John je problematický, pretože nezdiera hodnoty ani skúsenosti ako iní členovia tímu a Sára aj členovia tímu majú pocit, že sa nesnaží zapadnúť. Keď ste sa rozprávali o jeho výkone, Sára naznačila, že vy ani zákazníci nevidíte, aký v skutočnosti je, konkrétne náladový a nekomunikatívny. Tím sa preto rozhodol, že ho bude ignorovať a nezapojí ho do mimopracovných aktivít, lebo majú pocit, že ho nemusia pozvať na obed, keďže je to ich voľný čas. Administratívny tím je dlhodobo stabilný s nízkou fluktuáciou. V tíme sú štyria administratívni/kancelárski pracovníci a vedúci administratívny pracovník, ktorí sú v kancelárii pri recepcii. Zhromažďujete údaje pre jeho polročnú správu a kým spätné informácie od zákazníkov a ľudí, ktorí ho „stretnú a pozdravia“ na recepcii, sú vynikajúce, informácie od administratívneho tímu sú úplne opačné. Hovoria o ňom:

- „Nezapadá“
- „Nie je tímový hráč“
- „Odkedy odišla posledná recepčná, je to iné“
- „Čo s ním je? Nevie si nájsť poriadnu mužskú robotu?“

Nikto v tíme sa nevyjadril v prospech Johna, čo považujete za prekvapujúce. Odhalili ste v tíme problém, o ktorom ste nevedeli a pri overovaní u Johna ste zistili, že nie je spokojný so spôsobom, akým s ním zaobchádzajú. Povedal vám, že je vylúčený so všeobecnej diskusie v kancelárii, nikdy ho nikto nepozve na obed s ostatnými členmi tímu a že nikto sa nikdy nepokúsil niečo o ňom zistiť. John bral lieky, aby sa cítil menej stresovaný z tejto situácie a zvažuje, že sa bude oficiálne sťažovať. Myslí si, že sa k nemu správajú takto iba preto, že je muž a že ak by to bolo naopak, sexizmus by nebol tolerovaný.

UROBTE Z RODOVEJ
ROVNOSTI SVOJ ÚSPECH**Body na zváženie/do diskusie**

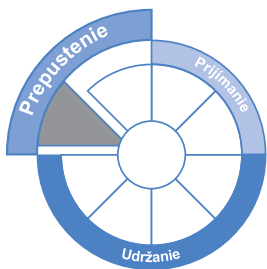
1. Urobte zoznam problémov a rozdeľte ich na príznaky a hlavné príčiny.
2. Určte svoje možnosti a označte prvú možnosť a jej dôvod.
3. Vzhľadom na to, že nechcete, aby John odišiel, vytvorte akčný plán, aby ste vyriešili problémy, ktoré vidíte a zlepšili názory v tíme.

Akčný plán:

Pri identifikácii rozsahu problémov alebo symptómov môžete prísť na to, že majú jednu alebo dve hlavné príčiny. Musíte sa zaoberať hlavnými príčinami, pretože riešením príznakov nevyriešite žiaden skutočný problém.

Akčný plán

Problém/príznak	Hlavná príčina	Akcia



3.2.3.1. Prepúšťanie

RIADENIE KONFLIKTOV A VZŤAHOV SO ZAMESTNANCAMI

b) Typy na následnú kontrolu

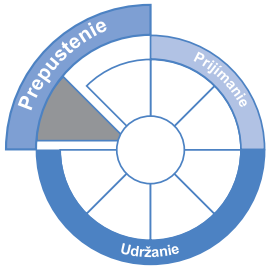
Preskúmanie kvôli pochopeniu – Prvým a najdôležitejším nástrojom na riešenie konfliktov je aktívne počúvanie, ktoré zaistí, že všetky strany dostanú príležitosť porozprávať o problémoch, ako ich vnímajú. Aktívne počúvanie tiež dáva ľuďom pocit, že sú cenení. Iba po úplnom vypočutí všetkého, čo každá strana povedala (a nepovedala), má zmysel prispieť do riešenia problému.

Efektívne využitie agenta zmeny – Keď do tímu príde nový člen, môže byť dobré, ak využijete systém „patronátu“. Vyberte si niekoho, kto má vplyv na tím (formálny alebo neformálny) a pridajte mu úlohu „patrona“ novej osoby, aby ste jej pomohli stať sa plnohodnotným členom tímu. Agent zmeny môže byť užitočný aj pri zastávaní sa nového člena tímu a pri sponchybňovaní akýchkoľvek existujúcich negatívnych stereotypov zrejmych u ostatných členov tímu.

Oslava rozdielnosti – V niektorých tímoch spája ľudí podobnosť nie rozdielnosť. Toto zameranie na to „ako sme si podobní“, môže byť v skutočnosti slabou stránkou. Je ľahké rozpoznať, že vo vašom tíme existuje „skupinové myslenie“. Diverzifikované spoločnosti vykazujú vyššiu úroveň výkonnosti v *porovnaní* s nediverzifikovanými. Z rodového hľadiska je potrebné riadiť rozdiely tak, aby boli zdôraznené výhody rozdielnosti pohlaví. Výkonnosť podniku je ovplyvňovaná spôsobom, akým je riadená rodová rôznosť. Pri riešení konfliktov môže pomôcť podporujúce prostredie v organizácii, ktoré potvrdí výhody rodovej rôznosti. Čím rôznorodejší je váš tím, tým menšie problémy spôsobuje prispôsobenie nových a odlišných ľudí.

Nadmerné uplatňovanie stereotypov – Skupina si vytvára negatívne stereotypy o ľuďoch mimo nej a tým vytvára tlak, aby sa jej prispôbili, pričom tento tlak je uplatňovaný na kohokoľvek, kto vyjadruje názory v rozpore so stereotypmi skupiny, jej ilúziami alebo záväzkami a na túto opozíciu skupina nazerá ako na nelojálnosť. V skupine môže dokonca vzniknúť ilúzia jednodhlasnosti, v rámci ktorej jej členovia majú nesprávny pocit, že súhlasia s jej rozhodnutím; ticho sa považuje za súhlas a nesúhlas sa necení ani nepodporuje. Aby členovia zapadli do skupiny uplatňujú často samocenzúru tým, že sa zdržia nesúhlasu alebo alternatívnych názorov.

V takýchto situáciách sa zvyčajne objaví mylný pocit nezraniteľnosti, kedy sa členovia vyhýbajú zjavnému nebezpečenstvu alebo riziku a sú príliš optimistickí a majú ilúziu morálky, pretože veria, že ich rozhodnutia sú správne a ignorujú ich etické dôsledky. Pre členov skupiny je tiež typické, že znevažujú a bagatelizujú odlišné názory, ktoré sú v rozpore s vnímaným názorom väčšiny a niektorí členovia sa dokonca menujú za „strážcov myšlienok“, ktorí chránia skupinu pred nepriaznivými informáciami, ktoré by mohli ohroziť samolúboosť skupiny.



3.2.3.1. Prepúšťanie

RIADENIE KONFLIKTOV A VZŤAHOV SO ZAMESTNANCAMI

c) Manažérske nástroje

K riešeniu konfliktu možno vo všeobecnosti pristupovať piatimi spôsobmi:

- Prvým a najbežnejším je **vyhnutie sa** konfliktu; tento spôsob môže byť úspešný, ak úspech (alebo úloha) ani vzťahy nie sú dôležité alebo nie sú dočasné. Ak sa však konfliktu neustále vyhýbate, je možné, že odpor sa prevalí a stane sa menej zvládnuteľný.
- Pri **konkurenčnom prístupe** hrozí riziko vzniku víťazov a porazených a najsilnejšia osoba najpravdepodobnejšie „vyhrá“.
- Vysoká obava o vzťahy v *porovnaní* s úlohou/úspechom bude viesť k „**prispôsobeniu**“, pri ktorom sa jednotlivci vzdajú toho, čo chcú, aby udržali vzťah; výsledkom však môže byť, že osoba s najsilnejšou vôľou si túto vôľu presadí, čo nemusí byť najlepšie pre podnik.
- Často dochádza ku **kompromisu**, k „rýchlemu riešeniu“, kedy nie je vyriešená hlavná príčina konfliktu, ale dôjde k dohode, že strany pristúpia na kompromis. To môže byť užitočné, ak je potrebný rýchly výsledok, alebo ak je situácia bezvýhodisková, avšak je veľká pravdepodobnosť, že konflikt sa znova objaví, keďže hlavnej príčine ste sa pri riešení vyhli.
- Skutočný **spolupracujúci** prístup ku konfliktu sa zameria na potreby oboch strán a odкрýva skutočný základ konfliktu. Súčasťou tohto prístupu je hodnotenie existujúcich rodových determinantov konfliktu. To umožňuje skutočné vyriešenie konfliktu, čo však môže trvať istý čas a musí existovať dohoda pokiaľ ide o dĺžku času a energiu, ktoré sú potrebné na úplné vyriešenie konfliktu.

Otázky pre váš podnik

- Ktorú zo **stratégií riešenia konfliktov** používate vo vašom podniku najčastejšie?
- Myslíte si, že zaručuje rodovo rovnaké zaobchádzanie?
- Uvedte príklady, kedy bola použitá (pokúste sa porovnať prípady rôznych pohlaví) a považujte o jej vhodnosti v každom prípade.
- Ktorý štýl je najmenej používaný? Prečo?

Pri výbere prístupu k riadeniu konfliktov buďte opatrní a konajte vždy bez rodovej zaujatosti.

Vyhýbanie sa skupinovému mysleniu

Skupinové myslenie je typom myslenia prezentovaný členmi skupiny, ktorí sa pokúšajú minimalizovať konflikt a dosiahnuť dohodu bez kritického preskúšania, analyzovania a hodnotenia myšlienok. Individuálna kreativita, jedinečnosť a nezávislé myslenie spolu s výhodami primeranej rovnováhy pri výbere a myslení, ktoré by bolo možné dosiahnuť cez rozhodnutia v skupine, sa strácajú v snahe dosiahnuť súdržnosť a dohodu. Spochybnenie rodových stereotypov môže byť náročné, ak má skupinové myslenie vplyv. Existuje niekoľko dôvodov prečo sú členovia tímu neochotní spochybňovať sami seba, snažia sa vyhnúť tomu, aby nevyzerali hlúpo alebo trápne, alebo nenahnevali ostatných členov. Skupinové myslenie môže viesť k rýchlym, iracionálnym rozhodnutiam, pri ktorých idú bokom individuálne pochybnosti v obave z narušenia rovnováhy skupiny. Tento pojem sa často používa v pejoratívnom význame, môže zabrániť skupine v obsiahnutí rozdielov a rôznorodosti, keďže jej členovia sa usilujú o udržanie rovnováhy skupiny a súčasný stav.

1. Navrhňte, aby skupina preverila „prevádzkové zásady“ a usilovala sa o pochopenie názorov svojich členov a ich dôsledkov.
2. Odborne pripravte alebo usmernite tím pri spochybňovaní stereotypov a zdôraznite, že sila spočíva skôr v rôznorodosti ako v uniformite.
3. Podporte vedenie, aby vytváralo prostredie, v ktorom sú ľudia povzbudzovaní, aby kládli otázky a ku konštruktívnej kritike.
4. Organizujte pravidelné aktivity prispievajúce k budovaniu tímu kvôli vytvoreniu spojení medzi členmi tímu, lepšiemu vzájomnému pochopeniu a efektívnej tímovej práci.
5. Pridel'te úlohu „diablovho advokáta“, takže niekto v tíme môže pomôcť spochybniť vzory myslenia a stereotypy (striedajte úlohu tak, aby si všetci členovia mohli vytvoriť kritickú schopnosť a aby neoblúbené bremeno nepadlo na jednu osobu).
6. Aktívne odmeňte kritické myslenie.

Politiky podniku

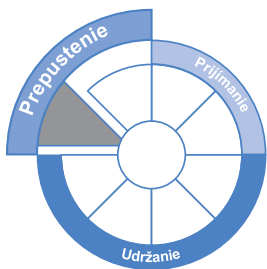
Konflikty možno riešiť prostredníctvom procesov na riešenie sťažností všetkých druhov. Dobrí manažéri vedia, že zabezpečenie zaobchádzania so zamestnancami s rešpektom a podpora dobrého pracovného prostredia sú dlhodobým záujmom podniku a poskytujú zamestnancom pridanú hodnotu. Veľmi dôležitý je rozvoj, implementácia a hodnotenie interných politík a opatrení na zabezpečenie dobrého pracovného prostredia vedúceho k rodovej rovnosti.

Niekoľko užitočných nástrojov pre podniky

Publikácia ILO *Sexual harassment: Addressing sexual harassment in the workplace (Sexuálne obťažovanie: Riešenie sexuálneho obťažovania na pracovisku)* – brožúra s informáciami o vedení (1999) od A. Reinharta by mohla byť užitočnou literatúrou pre zamestnávateľov. Preverte potrebné kroky na vyvinutie, implementáciu a hodnotenie politík a programov a poskytnite množstvo príkladov aktuálnej praxe spoločnosti.
<http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/publ/hvs-ar-99.htm>

Príručka odbornej prípravy EÚ o riadení rôznorodosti (vytvorená v rámci Akčného plánu Európskeho spoločenstva na boj proti diskriminácii, september 2007) ukazuje spôsob, akým spoločnosti môžu iniciovať procesy zmeny smerom k optimálnemu riadeniu rôznorodosti). Skutočné prípadové štúdie ilustrujú opatrenia, ktoré prijalo niekoľko európskych spoločností.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=780&langId=en>



3.2.3.1. Prepúšťanie

RIADENIE KONFLIKTOV A VZŤAHOV SO ZAMESTNANCAMI

d) Dobré postupy

Žena šéfkuchárka – MALTA⁶⁵

Úspešný príbeh malého podniku, ktorý zdarne prijal opatrenie na odstránenie rodových stereotypov. Skutočný názov podniku a mená osôb boli zmenené kvôli zachovaniu mlčanlivosti.

Kvalifikovaná šéfkuchárka, ktorú budeme volať Helen, stratila príležitosti na dobre platené dlhodobé zamestnanie. Sľúbila si, že ak by sa rovnaký diskriminačný prístup zopakoval zasa, nebude mlčať. Naskýtla sa šanca a jej pohovor sa skončil pripomienkou, že aj keď sa zdá, že je ideálnou kandidátkou, znamenalo by to, že bude musieť pracovať neskoro do noci v rušnej kuchyni s čisto mužským osadenstvom, pod veľkým tlakom, v drsnej atmosfére a s bežne používanými vulgárnymi výrazmi Helen odpovedala, že toto je jej problém a ak by to bolo drsné pre ňu, muselo by to byť drsné aj pre ostatných zamestnancov, mužov, ktorý nemajú radi takéto prostredie. Zamestnávateľ ju vzal na skúšobné obdobie.

Najprv ju kolegovia neprijali veľmi dobre a robili posmešné poznámky. Podarilo sa jej však urobiť dojem na zamestnávateľa svojím realistickým prístupom a vysokou efektivitou. Navrhla zmeny v prípadoch, kde boli metódy príliš časovo náročné a kde bol potrebný mechanizovaný prístup. Získala si rešpekt kolegov a aj keď musela čeliť posmešným poznámkam hraničiacim so sexuálnym obťažovaním, situácia sa celkovo zlepšila. Stretnutie bolo úspešné pre Helen, ktorá bola po krátkom čase povýšená aj pre zamestnávateľa, ktorý neskôr zamestnal ďalšiu ženu s poznámkou, že správanie a postoj zamestnancov sa zlepšili kvôli prítomnosti ženy.

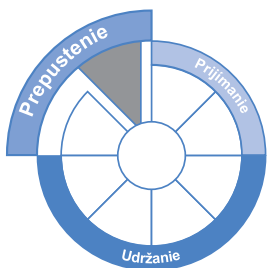
Sitel Belgium NV – BELGICKO⁶⁶

Úspešný príbeh spoločnosti, ktorá zaviedla prístup rodovo rovných príležitostí.

Spoločnosť, ktorá je kontaktným centrom a poskytovateľom služieb pri budovaní vzťahov s viacjazyčnými zákazníkmi zaviedla nediskriminačné politiky a podľa potreby individuálnu podporu; rešpektuje kultúrne rozdiely a ponúka riešenia *pre konkrétny účel* vrátane flexibilných pracovných podmienok ako reakciu na potreby zamestnancov v náročných situáciách vrátane interných konfliktov. V rokoch 2002-2003 spoločnosť zaviedla politiku rovného odmeňovania a systém klasifikácie zamestnaní, ktorý ponúka rovnaké príležitosti ženám i mužom . Obe pohlavia sú rovnako zastúpené na všetkých úrovniach. K ďalším najlepším postupom patrí otvorená interná komunikácia týkajúca sa nových iniciatív a nového systému podpory, ktorý pomôže novým prijatým zamestnancom pri úspešnej integrácii .

⁶⁵ Z dokumentu „Review of national situation for the purpose of the workshop in Malta“ („Prehľad vnútroštátnej situácie za účelom seminára v Malte“), 2008 (strana 11) – <http://www.businessandgender.eu>.

⁶⁶ Z dokumentu „Review of national situation for the purpose of the workshop in Belgium“ („Prehľad vnútroštátnej situácie za účelom seminára v Belgicku“), 2009 (strana 15) – <http://www.businessandgender.eu>. Ďalšie informácie nájdete na stránke <http://www.sitel.com/Content.asp?id=185>



3.2.3.2. Prepúšťanie STRATÉGIA ODCHODU

a) Prípadová štúdia: *Reštrukturalizácia podniku*

Pri reštrukturalizácii sa poučte z chýb iných

Základné informácie

REŠTRUKTURALIZÁCIA PODNIKU

XXYY bol malým podnikom so 40 zamestnancami, ktorý vyrábal luxusné kožené doplnky. Bola to rodinná spoločnosť založená v roku 1912 a desaťročia odovzdávaná z otca na syna. Po náhlej smrti majiteľa v roku 2006 bola predaná Medzinárodnému poisťovaciemu fondu. Rok po prechode sa začala zhoršovať jej finančná výkonnosť. V dôsledku toho sa generálny riaditeľ rozhodol zracionalizovať výrobné operácie, premiestniť časť výroby do zahraničia a znížiť počet zamestnancov. Všetkých dvanásť zamestnancov starších ako 55 rokov bolo vyzvaných, aby predčasne a s príspevkami odišli do dôchodku. Všetci z nich pracovali pre spoločnosť najmenej 15 rokov.

Pán a pani Crucianiovci boli prekvapení, keď dostali list. Pán Cruciani pracoval na údržbe strojov od 90-tych rokov minulého storočia; nikto sa tak nevyzval v strojoch na rezanie a šitie kože ako on. Pani Crucianiová pracovala na oddelení zásobovania, riadila operácie a vysoko kvalifikovaných dodávateľov, ktorých všetkých poznala.

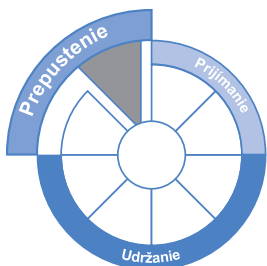
Zamestnanci starší ako 55 rokov napísali generálnemu riaditeľovi list, v ktorom spochybujú jeho rozhodnutie. Reagoval stručnou odpoveďou, ktorú vyvesil na nástenku a v ktorej odôvodnil znižovanie stavu zamestnancov. Pracovníci požiadali, aby zasiahli miestny úrad aj odbory. Nakoniec sa väčšina rozhodla pre predčasný dôchodok s vyššími príspevkami.

Pán Cruciani zostal zamestnaný; pani Crucianiová požiadala o skrátenie pracovného času a ponúkla sa, že ešte jeden rok bude školiť svoju novú asistentku. Keď to generálny riaditeľ odmietol, rozhodla sa, že zostane doma a pomôže dcére starať sa o deti.

Spoločnosť prišla o svoje dobré meno. Kvôli premiestneniu výroby si niekoľko vysoko kvalifikovaných dodávateľov zo strachu pred stratou objednávok našlo nových zákazníkov. Kvalita sa zhoršila a spoločnosť stratila svoj podiel na trhu.

Body na zváženie/do diskusie

- Aké kritéria boli použité pri znížení stavu zamestnancov?
- Ako hodnotíte komunikáciu medzi generálnym riaditeľom a zamestnancami?
- Považujete komunikáciu medzi vedením a zamestnancami za výhodnú pre firmu?
- Čo si myslíte, prečo pán Cruciani zostal v práci?
- Čo si myslíte, prečo GR odmietol ponuku pani Crucianiovej, že zostane a bude pracovať v skrátenom pracovnom čase a zaškoľovať novú asistentku?
- Identifikujte súvislosti medzi stratégiou odchodu v spoločnosti a jej povestou.



3.2.3.2. Prepúšťanie STRATÉGIA ODCHODU

b) Typy na následnú kontrolu

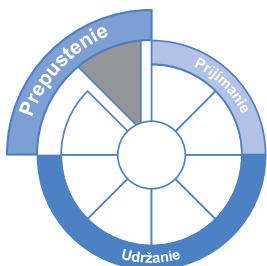
Plánovanie stratégie odchodu pre zamestnancov musí byť hlavnou prioritou firiem, pretože vedomosti, schopnosti a pracovné skúsenosti podporujú rozvoj spoločnosti. Stratégie odchodu vplývajú na procesy a zdroje firiem. Zamestnávateľia môžu potvrdiť, že každý odchod má vplyv na schopnosti a pocity tých, ktorí odchádzajú aj tých, ktorí zostávajú.

Efektívna stratégia odchodu je rozhodujúca aj pre **obchodné meno**: zamestnávateľia, ktorí zaviedli rodovo spravodlivý proces reštrukturalizácie a poskytujú podporu pri odchode zamestnancov, pritiahnu viac kandidátov na pracovné miesta, zlepšujú morálku zamestnancov a zabezpečujú si firemné meno. Dobre zorganizovaná stratégia odchodu kombinovaná s iniciatívami LZ týkajúcimi sa optimalizácie postojov a správania zamestnancov sa stáva hodnotným nástrojom, ktorý pomáha znížiť fluktuáciu a zvýšiť spokojnosť zamestnancov a ich oddanosť. A efektívne zníženie fluktuácie zamestnancov má jasné ekonomické a organizačné výhody.

V prípade **modelov prevodu v rodine** (medzi generáciami predovšetkým v MSP) je pre podnikateľov kvôli udržaniu efektivity spoločnosti dôležité, aby svoje hodnotenie založili na kvalifikácii a talentoch nasledovníkov a vyhli sa rodovým stereotypom (napr. prechod z otca skôr na syna ako na dcéru).

Stratégia odchodu a hospodárska kríza: prezieravé MSP dobre vedieť, že udržanie kvalifikovaných zamestnancov je pre prežitie krízy rozhodujúce. Aj pri znižovaní stavu je nevyhnutné, aby potreba firiem „nezruinovala“ ich zdroje. V stredných a veľkých podnikoch sa manažéri zodpovední za programy znižovania nákladov zvyčajne zameriavajú na cieľové počty a žiadnu alebo len malú pozornosť venujú kvalite alebo rodu ovplyvnených zamestnancov. Zdá sa, že majitelia mikropodnikov alebo malých podnikov pracujú odlišne, kvôli svojim osobným vzťahom so zamestnancami. Efektívna rod zohľadňujúca stratégia odchodu v MSP môže pomôcť majiteľom a zamestnávateľom pri rozhodovaní.

Zastavte rodovú segregáciu: keďže súčasná kríza ovplyvňuje viac mužov ako ženy, je potrebné venovať pozornosť vyhýbaniu sa zosilnenej rodovej segregácii a vytvoreniu kvalifikácií, ktoré budú hnacou silou budúcich úspešných firiem. Dokonca i v krajinách s vysokou mierou zamestnanosti žien má mnoho žien nízku kvalifikáciu. Podniky, ktoré sú v procese znižovania nákladov, budú musieť získať nové kvalifikácie. Vlády spolu s MSP môžu zohrávať hlavnú úlohu pri poskytovaní pomoci, aby sa podniky vyhli plynutiu ich potenciálom alebo zvyšovaniu ich sociálnej a ekonomickej zraniteľnosti a aby boli po zotavení ekonomiky pripravené.



3.2.3.2. Prepúšťanie STRATÉGIA ODCHODU

c) Manažérske nástroje

Pri pohľade na hlavné príčiny odchodu zo zamestnania možno vyčleniť päť základných „tém“, z ktorých každá má odlišné dôsledky pre ženy a mužov:

- Pracovné príležitosti (vrátane vnímanej rovnej príležitosti na postup; prítomnosť a/alebo zrozumiteľnosť plánu rozvoja založeného na rovnosti príležitosti a podobne)
- Potešenie z práce (ako dobre organizácia využíva schopnosti mužov/žien a berie do úvahy vhodnosť pre pozíciu, vyváženie práce/osobného života, atď.)
- Firemné vedenie (vízia/poslanie, štýl vedenia, rešpekt a poskytovaná podpora, rodová rovnosť)
- Dostupnosť rodovej rovnosti (rovnaká príležitosť získať nové schopnosti/talenty, firemný záväzok voči odbornej príprave a rozvoju všetkých, sledovanie najnovšej techniky)
- Rovné odmeňovanie/odmeny/zaobchádzanie (plat/príspevky, uznávanie zásluh, komunikácia o výkone)

Dobre riadené spoločnosti zavádzajú vopred jasné postupy proti novej strate zamestnania a určujú „stratégiu odchodu“, ktorá pre zamestnancov definuje jasné postupy a nástroje a programy odbornej prípravy, čím sa vyhýbajú prístupu „na poslednú chvíľu“.

Nasledujúce kroky môžu pomôcť zamestnávateľom/manažérom LZ v MSP definovať rodovo zameranú stratégiu odchodu dobrej kvality:

1. Analýza: uplatňovanie vekovej matice

Pomáha majiteľom MSP a manažérom LZ uvedomiť si priemerný vek svojich zamestnancov a služobný vek vo firme a vopred plánovať opatrenia na udržanie vedomostí pri odchode zamestnancov do dôchodku. Môže pomôcť pri neutrálnom a spravodlivom rozhodovaní organizácie o zamestnancoch a pri vyhýbaní sa podvedomému vplyvu rodových stereotypov.

Veková matica zamestnancov MSP					
Pracovná pozícia	Oddelenie	Žena/Muž	Vek pracovníka	Služobný vek vo firme	Predpokladaný dátum odchodu

2. Počúvanie: realizácia stratégie odchodu

Keď niekto plánuje odísť z organizácie, znova nastáva čas na počúvanie a učenie sa od takejto osoby a na preukázanie, že organizácia má o túto osobu záujem.

UROBTE Z RODOVEJ ROVNOSTI SVOJ ÚSPECH

Stratégia odchodu je založená na štruktúrovanom dotazníku a na rozhovore. Zo strategického hľadiska je rozumné začleniť do prieskumu kľúčové subjektívne kritéria, akým je spokojnosť zamestnancov s ich prácou; hodnotenie kultúry práce v organizácii; efektívnosť komunikácie; do akej miery boli dobre definované pracovné povinnosti; vnímané príležitosti na postup a názory zamestnancov na odbornú prípravu, spätnú väzbu a prejavené uznanie, čo pomôže zamestnávateľom a manažérom LZ sústrediť sa na dôvody odchodu zamestnancov.

Ak je prieskum pri odchode použitý v prípade odchodu do dôchodku, prepúšťania kvôli nadbytočnosti alebo znižovaniu nákladov, je užitočný pri určení opatrení na minimalizáciu straty vedomostí a kvalifikácií organizácie a negatívneho vplyvu na záväzok, ktorý nadbytočnosť alebo znižovanie nákladov môžu mať na zamestnancov zostávajúcich v podniku.

Prieskum môže navyše odhaliť, do akej miery je podnik priateľský voči ženám a prarodinný a pomáha majiteľom a manažérom LZ uvedomovať si rodové hľadiská odstúpenia alebo prepúšťania.

3. Udržanie vedomostí: *zaškoloňovanie*

Pri odchode si pracovníci berú so sebou množstvo schopností, informácií a skúseností, ktoré sú takmer nenahraditeľné. Preto je k udržaniu znalostí potrebné považovať za aktívum spolu s produktmi a službami.

Ak ho možno použiť, je zaškolenie dobrým spôsobom prístupu k zamestnancom, ktorí plánujú odísť. Počas takéhoto obdobia pracovníci venujú časť svojho pracovného času prenosu ich znalostí a skúseností na iných pracovníkov. Ak je tento prenos urobený dobre, pomáha organizácii, zaškoloňovaným pracovníkom i pracovníkom, ktorí zaškoloňujú, samotným (tí si týmto lepšie uvedomujú svoje znalosti). Zaškolenie musí byť ponúkané rovnako pracovníkom mužom i ženám a môže byť príležitosťou na odstránenie existujúcich rodových stereotypov.

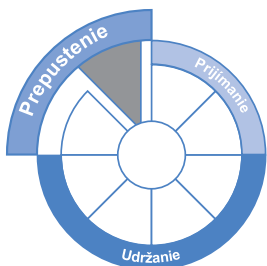
4. Opatrenia pri preradení: *komunikácia a rovné postupy*

Každá organizácia i mikropodniky a malé podniky môžu prijať opatrenia pri preradení. Na prvom mieste je konzultovanie; mnohé problémy vznikajú z nedostatočnej komunikácie medzi zamestnávateľmi a pracovníkmi. Dôvera medzi pracovníkmi a majiteľom alebo vedením je základom a v priebehu času ju treba rozvíjať. Na druhom mieste je prijatie jasných rodovo rovných postupov.

A nakoniec, presuny pri prepúšťaní kvôli nadbytočnosti musia vychádzať z formálnej dohody medzi vedením a zamestnancami alebo ich zástupcami. Organizácia musí zdôvodniť navrhované prepúšťanie z dôvodu nadbytočnosti a uviesť jasné kritéria výberu, pri ktorých sa musí explicitne vyhnúť rodovej zaujatosti.

Ak je to možné, k dobrým postupom patrí pomoc zamestnancom pri hľadaní alternatívneho zamestnania v spoločnosti alebo mimo nej, poskytovanie rád a odborná príprava tých, ktorí chcú zostať.

NÁSTROJE NA PLÁNOVANIE STRATÉGIE ODCHODU VO VAŠEJ SPOLOČNOSTI	
Fázy	Nástroje
1 – Analýza	<i>Veková matica</i>
2 – Počúvanie	<i>Prieskum pri odchode</i>
3 – Udržanie znalostí	<i>Zaškolenie</i>
4 – Opatrenia pri preradení	<i>Komunikácia a rovné postupy</i>



3.2.3.2. Prepúšťanie STRATÉGIA ODCHODU

d) Dobré postupy

IGT – AUSTRÁLIA⁶⁷

Tento príklad ukazuje, ako MSP môžu zaviesť štruktúrovanú, rodovo vyváženú stratégiu odchodu

Závazkom IGT ako stredne veľkej spoločnosti (250 zamestnancov, 24 % žien, 20 % žien vo vedení) a lídra v oblasti navrhovania, výroby a dodávania herných produktov a služieb je poskytovať zamestnancom vysoko kvalitné pracovné prostredie, ktoré umožňuje prijímať a udržať si najlepších zamestnancov. Aby sa IGT stala „preferovaným zamestnávateľom“, vytvorila kľúčové politiky a iniciatívy, ktoré ponúkajú zamestnancom niekoľko možností riadenia ich kariéry. K iniciatívam týkajúcim sa stratégií odchodu patrí:

- identifikácia problémov zosúladenia práce/osobného života prostredníctvom výročných prieskumov, porovnávacieho výskumu a analýzy, každoročných správ o výkone a pravidelných porád oddelenia
- asistenčný program pre zamestnancov
- semináre o finančnom poradenstve vrátane plánovania odchodu do dôchodku
- postupný odchod do dôchodku

Tieto postupy zabezpečujú, že všetky návrhy na reštrukturalizáciu sú podporované štatistickými údajmi a dobre zdokumentovaným výskumom a nevyplývajú zo subjektívnych rozhodnutí so sklonom k uplatňovaniu stereotypov nerovnakého zaobchádzania z hľadiska rodu.

Pestovateľ na poli – MALTA⁶⁸

Tento úspešný príbeh ukazuje, ako podnik zdarne prijal opatrenie na prekonanie rodových stereotypov pri generačnej zmene (všetky skutočné mená boli zmenené kvôli zachovaniu mlčanlivosti).

Jane bola dcérou v rodine so štyrmi bratmi a sestrou. Všetci ukončili stredoškolské vzdelanie, no Janeina sestra pokračovala vo vzdelávaní a neskôr sa vydala. Janein otec a niekedy aj jej matka pracovali na poliach a to isté robili aj deti, keď na to dorástli. Otec však chcel odísť do dôchodku a odovzdať firmu synom. Jane spochybnila toto rozhodnutie, pretože rada pracovala na poliach a vždy mala nápady o budúcnosti firmy. Pre otca to bol problém, pretože to znamenalo uvažovať aj o druhej sestre. Po rokoch sporov Janeini bratia naliehali na otca, aby Jane zapojil do firmy. Otec napriek svojim tradičným názorom ustúpil.

Jane sa osvedčila na čele firmy pri prechode od pestovania a predaja plodín k nakladanej zelenine a džemom a konzervovaniu nadbytku počas hlavnej sezóny. Spolu s dvomi zo svojich bratov absolvovala ďalšiu odbornú prípravu týkajúcu sa ich práce. Jej otec si stále myslí, že sa mala vydať a mať rodinu, Jane je však tesne po tridsiatke a vydala by sa, ak by sa objavil ten správny muž a súčasne by pokračovala vo svojej práci. Je presvedčená, že v jej živote je miesto na obe veci.

⁶⁷ EOWA (Agentúra pre rovnosť príležitostí žien na pracovisku, Austrália) / Prípadové štúdie – Ďalšie informácie nájdete na stránke http://www.eowa.gov.au/Case_Studies/docs/2006%20Case%20Studies/IGT%20Case_Study_EOWA.pdf

⁶⁸ Z dokumentu „Review of national situation for the purpose of the workshop in Malta“ („Prehľad vnútroštátnej situácie za účelom seminára na Malte“), 2008 (strana 11) – <http://www.businessandgender.eu>

3.3. Tabuľka implementácie Akčného plánu rodovej rovnosti v MSP

PRIJÍMANIE	Čo je v súčasnosti zavedené?	Vhodnosť na daný účel: ako to spochybňuje rodové stereotypy?	Ako je to hodnotené?	Navrhované opatrenia a zmeny
Aspekty výberu				
Aspekty zaučenia				
Aspekty orientácie				

UROBTE Z RODOVEJ
ROVNOSTI SVOJ ÚSPECH

UDRŽANIE	Čo je v súčasnosti zavedené?	Vhodnosť na daný účel: ako to spochybňuje rodové stereotypy?	Ako je to hodnotené?	Navrhované opatrenia a zmeny
Riadenie výkonu				
Odmeňovanie a podmienky				
Zosúladenie pracovného a rodinného/súkromného života				
Odborná príprava a rozvoj kariéry				

DOPLNKOVÁ BIBLIOGRAFIA A REFERENCIE

PREPÚŠTANIE	Čo je v súčasnosti zavedené?	Vhodnosť na daný účel: ako to spochybňuje rodové stereotypy?	Ako je to hodnotené?	Navrhované opatrenia a zmeny
Riešenie konfliktov a vzťahov so zamestnancami				
Stratégia odchodu				

4. GLOSÁR

Diskriminácia z dôvodu pohlavia

Rozdielne zaobchádzanie s mužmi a ženami – v zamestnaní, vzdelávaní a prístupe k zdrojom a výhodám, atď. – na základe ich pohlavia.

Priama diskriminácia z dôvodu pohlavia: ak sa s osobou zaobchádza menej priaznivo kvôli jej pohlaviu. (Európska komisia, 1998).

Nepriama diskriminácia z dôvodu pohlavia: ak zákon, nariadenie, politika alebo metóda, ktoré sa zdajú neutrálne, majú neprimeraný nepriaznivý vplyv na príslušníkov jedného pohlavia, pokiaľ rozdielnosť v zaobchádzaní nemožno odôvodniť objektívnymi faktormi (Smernica Rady 76/207 z 09/02/76, ÚV L 39) (cfr. Európska komisia, 1998).

Dôstojná práca

Dôstojná práca znamená produktívnu prácu, v ktorej sú chránené práva, ktorá vytvára primeraný príjem a znamená adekvátne sociálne zabezpečenie. Znamená aj dostatočnú prácu v zmysle, že každý musí mať plný prístup k príležitostiam na zárobok. (ILO, 1999).

MSP (Malé a stredné podniky)

Kategória mikropodnikov, malých a stredne veľkých podnikov (MSP) pozostáva z podnikov, ktoré zamestnávajú menej ako 250 osôb a ktorých ročný obrat neprekračuje 50 miliónov eur a/alebo celková ročná súvaha neprekračuje 43 miliónov eur. (Komisia Európskych spoločností, 2003).

Pozitívne akcie

Nazývané aj pozitívne opatrenia pozostávajú zo špeciálnych dočasných opatrení na nápravu minulej diskriminácie s cieľom zaviesť de facto rovnosť príležitostí a zaobchádzania medzi mužmi a ženami. Sú určené na elimináciu a predchádzanie diskriminácie a na vyrovnanie nevýhod vyplývajúcich z existujúcich postojov, správania a štruktúr založených na stereotypoch týkajúcich sa rozdelenia sociálnych úloh medzi mužmi a ženami. (ILO, 2000).

Riadenie rôznorodosti

Rôznorodosť znamená prítomnosť žien, menšín, prisťahovalcov, starších ľudí a rôznych národností v rámci pracovných síl. Riadenie rôznorodosti predstavuje aktívny a vedomý rozvoj na budúcnosť zameraného, hodnotami motivovaného strategického, komunikačného a manažérskeho procesu prijímania a využívania určitých rozdielov a podobností ako potenciálu organizácie, čo je proces, ktorý vytvára pridanú hodnotu spoločnosti. (Európska komisia, 2007).

Rod

Pojem, ktorý označuje sociálne rozdiely medzi ženami a mužmi, ktoré boli naučené, možno ich v priebehu času zmeniť a majú rôzne variácie v rámci kultúr i medzi kultúrami. (Európska komisia, 1998).

Rodičovská dovolenka

Individuálne právo mužov a žien zobrať si rodičovskú dovolenku pri narodení alebo adopcii dieťaťa, aby sa postarali o dieťa, kým nedosiahne stanovený vek ôsmich rokov, čo definujú členské štáty a/alebo sociálni partneri. (Európski sociálni partneri, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP a ETUC, 2009).

Rodinné povinnosti

Týkajú sa starostlivosti a podpory nepľnoletého dieťaťa a iných členov najbližšej rodiny, ktorí potrebujú pomoc. Vnútroštátne politiky by sa mali zamerať na vytvorenie efektívnej rovnosti príležitosti a rovného zaobchádzania s pracovníčkami a pracovníkmi a s pracovníkmi bez rodinných povinností (...) mali by byť bez obmedzení založených na rodinných povinnostiach pri príprave na vstup do ekonomickej činnosti, pôsobenie alebo postup v nej. (ILO, 2000)

Rodová rovnosť

Pojem, ktorý znamená, že všetky ľudské bytosti môžu slobodne rozvíjať svoje osobné schopnosti a vyberať si bez obmedzení stanovených prísnyimi rodovými úlohami; že sú zohľadnené, cenené a rovnako zvýhodňované odlišné správanie, túžby a potreby žien a mužov. (Európska komisia, 1998).

Rodový rozdiel v odmeňovaní

Priemerný rozdiel medzi hodinovým zárobkom mužov a žien v rámci ekonomiky ako celku. (Európska komisia, 2009).

Rovnaká odmena za prácu rovnakej hodnoty

Rovnaká odmena za prácu, ktorej je prisúdená rovnaká hodnota bez diskriminácie na základe pohlavia vzhľadom na všetky aspekty odmeny a podmienok odmeňovania (Čl. 141 (ex 119) Zmluvy) (cfr. Európska komisia, 1998).

Rovnosť príležitostí

Neexistencia bariér v ekonomickej, politickej a sociálnej participácii na základe pohlavia. (Európska komisia, 1998)

Rovnosť príležitostí v zamestnaní znamená mať rovnakú šancu uchádzať sa o určité zamestnanie, byť zamestnaný, vlastníť alebo prevádzkovať podnik, navštevovať vzdelávacie kurzy alebo kurzy odbornej prípravy, byť spôsobilý získať určité kvalifikácie a byť považovaný za pracovníka alebo na povýšenie vo všetkých povolaniach alebo pozíciách vrátane tých, ktorým dominuje jedno alebo druhé pohlavie.

Rovnaké zaobchádzanie v zamestnaní znamená rovnaké nároky napríklad na odmeňovanie, pracovné podmienky, bezpečnosť v zamestnaní a sociálne zabezpečenie.

Segregácia v povolani (zamestnaní)

Koncentrácia žien a mužov v rôznych typoch a úrovniach činnosti a pracovného pomeru, pričom ženy sú obmedzené užším rozsahom povolani (*horizontálna segregácia*) ako muži a na nižšie úrovne v zamestnaní (*vertikálna segregácia*). (Európska komisia, 1998).

Sexuálne obťažovanie

Neželané správanie sexuálneho charakteru alebo iné správanie súvisiace s pohlavím, ktoré sa dotýka dôstojnosti žien a mužov v zamestnaní vrátane správania nadriadených a kolegov (Rada Európskych spoločností, 1990).

Sociálni partneri

Zamestnávateľ a zástupcovia zamestnancov. (ILO, 1998).

Stereotypy

Rodové stereotypy predstavujú zovšeobecnenia toho, čo možno očakávať od mužov a žien v špecifickom sociálnom kontexte. Ide o príliš zjednodušené názory na rozdiely medzi ženami a mužmi, na ich schopnosti, psychologické postoje, ambície a správanie. Zozačiatku sa môže zdať, že úsudky založené na týchto zovšeobecneniach pomáhajú šetriť čas a energiu. V skutočnosti však nezachytávajú rôznorodosť vlastností a schopností jednotlivca. (Európska komisia, 2006).

REFERENCIE

- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES** (2003). Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (Text with EEA relevance) (notified under document number C(2003) 1422). Official Journal L 124 , 20/05/2003 P. 0036 – 0041.
- COUNCIL OF THE EUROPEAN COMMUNITIES** (1990). Council Resolution of 29 May 1990 on the protection of the dignity of women and men at work (90/C 157/02). Official Journal C 157, 27/06/1990 P. 0003 – 0004
([http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31990Y0627\(05\):EN:HTML](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31990Y0627(05):EN:HTML)).
- EUROPEAN COMMISSION (EC)** (2009). Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Gender pay gap.
(<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=en>).
- EC** (2007). Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Training Manual for Diversity Management.
(<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=780&langId=en>).
- EC** (2006). Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. A Roadmap for Equality between Women and Men 2006-2010. COM (2006) 92.
(http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/c10404_en.htm).
- EC** (1998) 100 words for equality.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO)**. (2000). ABC of women workers' rights and gender equality. Geneva, International Labour Office.
- ILO** (1999). Report of the Director-General: Decent Work. Geneva, 87th International Labour Conference.
(<http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm>).
- ILO** (1998). The role of the social partners in the design and implementation of active measures .Geneva, International Labour Office.
(<http://www.ilo.int/public/english/employment/strat/download/etp27.pdf>).
- ILO** (1951). C100 Equal Remuneration Convention. Geneva, 34th International Labour Conference. (<http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C100>).
- European social partners, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP and ETUC**. (2009). Framework Agreement on Parental Leave.
(http://www.etuc.org/IMG/pdf_Framework_agreement_parental_leave_revised__18062009.pdf).

DOPLNKOVÁ BIBLIOGRAFIA A REFERENCIE

DRUHÁ ČASŤ - AKTUÁLNY OBSAH: rodová rovnosť a konkurencieschopnosť

EUROPEAN COMMISSION (EC) (April 2009). Report on equality between women and men. ISSN 1831-2802

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=86&type=2&furtherPubs=yes>

EC (March 2009). Gender segregation in the labour market. Root causes, implications and policy responses in the EU. European Commission's Expert Group on Gender and Employment (EGGE)

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=343&type=2&furtherPubs=yes>

EC (October 2008). Employment in Europe 2008.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=113&langId=en&furtherPubs=yes>

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO) (June 2009). Recovering from the crisis: A Global Jobs Pact. Geneva, International Labour Conference.

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_norm/—relconf/documents/meetingdocument/wcms_115076.pdf

ILO (2009). Global Employment Trends for Women report. Reference 978-92-2-122123-4 (ISBN)

http://www.ilo.org/global/What_we_do/Publications/lang—en/docName—WCMS_103456/index.htm

ILO (2009). Sustainable Enterprise Programme, Micro, Small and Medium-sized Enterprises and the Global Economic Crisis – Impacts and Policy Responses, Geneva – International Labour Office. Available at <http://www.ilo.org/publns>

TRETIA ČASŤ - Urobte z rodovej rovnosti svoj úspech. Stratégia: ako pritiahnúť, udržať a podporiť talent vo vašej firme

BLOCK P., Jossey-Bass/Pfieffer (1981). Flawless Consulting: A Guide to getting your expertise used

CHICHA, Marie-ThérPse/TOMEI, Manuela. (2009), Promoting Pay Equity through Gender-neutral Job Evaluation: A step-by-step guide, Geneva, ILO, p. 98, ISBN 978-92-2-121538-7.

CHICHA, Marie-ThérPse (2006), A Comparative Analysis of Promoting Pay Equity: Models and Impact. Geneva, ILO. (DECLARATION/WP/49/2006), [on line] Available at http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/comparativ_wp49.pdf

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (October 2008). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - A better work-life balance: stronger support for reconciling professional, private and family life. COM (2008) 635 final.

http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/c10917_en.htm

DOPLNKOVÁ BIBLIOGRAFIA A REFERENCIE

- EOWA - The Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency
<http://www.eowa.gov.au>
- EUROFUND – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <http://www.eurofound.europa.eu>
- EC - Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Gender Pay Gap. More information at: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=en>
- EC (April 2009). New Skills for New Jobs. Anticipating and matching labour market and skills needs. ISBN 978-92-79-11211-9.
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=568&langId=en&pubId=98&type=2&furtherPubs=yes>
- EC (January 2008) Women and men in decision-making 2007. Analysis of the situation and trends. ISBN 978-92-79-08135-4
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=59&type=2&furtherPubs=yes>
- EC (January 2008). Gender Equality Law in the European Union.
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=81&type=2&furtherPubs=yes>
- ILO (2009). Gender equality at the heart of decent work. Geneva, International Labour Office.
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_norm/—relconf/documents/meetingdocument/wcms_105119.pdf
- ILO (2009). Making the strongest links: A practical guide to mainstreaming gender analysis in value chain development. Geneva, International Labour Office.
http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang—en/docName—WCMS_106538/index.htm
- ILO (2008). A Training Package on Work and Family. Bureau for Employers Activities and Conditions of Work and Employment. Geneva, International Labour Office.
<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/whatwedo/projects/diversity.htm#2>
- ILO (2008). Conclusions on skills for improved productivity, employment growth and development. Geneva, International Labour Conference.
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_emp/—ifp_skills/documents/publication/wcms_103457.pdf
- ILO (2007). Equality at Work: Tackling the Challenges, Global Report under the follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work. Geneva. Available at http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/equality_07.pdf
- ILO (2006). Gender Equality and Decent Work. Selected ILO Conventions and Recommendations Promoting Gender Equality. Bureau for Gender Equality & International Labour Standards Department, Geneva.
http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/309/F946263477/WEB20Promoting_20Gender_20ANG.pdf
- LOCAL GOVERNMENT EMPLOYERS (2009), Employers E-Guide N. 2: A Guide to the Law on Equal Pay, LGE (UK), Employment Relations Unit. Available at: http://www.unisoncommunity.org/lge_guide_to_equal_pay_1.pdf
- MATHIS R.L. & JACKSON J.H. (2008). Human Resource Management. Thomson Learning.
- NOE R.A & HOLLENBECK J.R., McGraw Hill (2004). Fundamentals of Human Resource Management.
- SCHEIN, Edgard H. (1992). Organizational Culture and Leadership

DOPLNKOVÁ BIBLIOGRAFIA A REFERENCIE

RANFTL, Edeltraud (2006), Equal Pay for Equal Work and Work of Equal Value: Guide to Legal Provisions Governing Equal Pay and Non-Discriminatory Job Evaluation. Vienna, Federal Ministry of Health and Women, ISBN 3-900019-77-0. Available at:

<http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=20830>

ROGOVSKY, N., TOLENTINO. A. (2007) Sustainable enterprise promotion through good workplace practices and human resources management, International Training Centre of the ILO.

<http://enterpriseacademy.itcilo.org/en/contents/sustainable-enterprise-promotion-through-good-workplace-practices/>

THE DEVELOPMENT ALCHEMIST Ltd

www.dev-chemist.com

WORLD ECONOMIC FORUM (2007) – The Global Gender gap Report 2007.

http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Gender_20Gap/index.htm