

Analytická štúdia nákladov a výnosov uplatňovania rodovej rovnosti na trhu práce

Lenka Hlinková, Zuzana Turkovič

Názov: Analytická štúdia nákladov a výnosov uplatňovania rodovej rovnosti na trhu práce

Vydalo: Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR

Autorky: Lenka Hlinková, Zuzana Turkovič

Editor: Odbor rovnosti mužov a žien a rovnosti príležitostí MPSVR SR

Miesto a rok vydania: Bratislava 2022

Analytická štúdia nákladov a výnosov uplatňovania rodovej rovnosti na trhu práce bola spracovaná v rámci realizácie národného projektu Rodová rovnosť na pracovisku, ITMS kód projektu 312031Z411.

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci operačného programu Ľudské zdroje.

www.esf.gov.sk, www.employment.gov.sk

Obsah

Slovník pojmov	4
Zoznam skratiek	6
Úvod	7
Zosúlad'ovanie súkromného, rodinného a pracovného života ako predpoklad napredovania ekonomiky 21. Storočia	9
Podpora rodovej rovnosti ako nástroja ekonomického rastu krajiny	10
Aktualizovaný Nórsky antidiskriminačný zákon ako príklad legislatívnej povinnosti pre zabezpečenie rovnosti na pracovisku	12
Realita zosúlad'ovania súkromného, pracovného a rodinného života na súčasných slovenských pracoviskách	17
— Flexibilita úväzkov matiek či rodičov a odmeňovanie na slovenských pracoviskách	19
— Podpora inklúzie matiek zo strany zamestnávateľa	24
Benefity rodovej rovnosti na pracovisku	30
— Makroekonomická rovina	30
— Mikroekonomická rovina	32
— Iniciatívy združujúce organizácie rozhodnuté pre rodovú rovnosť na pracovisku ..	36
Význam zapojenia najvyššieho manažmentu pri podpore rodovej rovnosti na pracoviskách	37
Podpora rodovej rovnosti na pracovisku nie je pozitívnou diskrimináciou	39
Náklady a výnosy z rodovej diverzity	43
Vplyv rodovej rovnosti na výkonnosť podniku	43
— Návratnosť peňažných tokov (CFROI)	44
— Zisk pred zdanením a úrokmi (EBIT)	44
— Zisk pred zdanením, úrokmi, odpismi a amortizáciou (EBITDA)	44
— Hrubá a čistá marža	45

— Vnútorná miera návratnosti (IRR).....	45
— Návratnosť investícií (ROI).....	45
— Trhová hodnota	45
— Rozpätie prevádzkového zisku.....	46
— Návratnosť aktív (ROA).....	46
— Rentabilita vlastného kapitálu (ROE).....	47
— Návratnosť predaja (ROS).....	47
Náklady súvisiace so zavádzaním jednotlivých opatrení pre rodovú rovnosť na pracovisku	47
— Meranie ako základný predpoklad pre zlepšovanie.....	55
— Nástroje benchmarkingu	58
— Plán rodovej rovnosti	59
— Príklady z praxe	60
Záver a odporúčania	68
Zoznam použitej literatúry	69
Príloha 1	74
Príloha 2	76
Príloha 3	84
Príloha 4	85
Príloha 5	86
Príloha 6	89
Príloha 7	93
Zoznam odkazov	95

Slovník pojmov

Diverzita – rozmanitosť, rôznorodosť

Inklúzia – začlenenie smerom do vnútra, vychádza z latinského neurčitku *includere* (in – claudere), čo znamená obkolesiť, uzavrieť.

Intersekcionalita – prierezová diskriminácia, analytický rámec na pochopenie toho, ako sa spájajú aspekty sociálnej a politickej identity osoby, aby vytvorili rôzne spôsoby diskriminácie a privilégií.

Materská dovolenka – V súvislosti s pôrodom a so starostlivosťou o narodené dieťa patrí žene materská dovolenka v trvaní 34 týždňov. Osamelej žene patrí materská dovolenka v trvaní 37 týždňov a žene, ktorá porodila zároveň dve alebo viac detí, patrí materská dovolenka v trvaní 43 týždňov. V súvislosti so starostlivosťou o narodené dieťa patrí aj mužovi od narodenia dieťaťa rodičovská dovolenka v rovnakom rozsahu, ak sa stará o narodené dieťa.

Žena nastupuje materskú dovolenku spravidla od začiatku 6. týždňa pred očakávaným dňom pôrodu, najskôr však od začiatku 8. týždňa pred týmto dňom. Ak sa o narodené dieťa stará muž, v súvislosti s touto starostlivosťou mu patrí od narodenia dieťaťa rodičovská dovolenka, a to v rovnakom rozsahu ako patrí žene materská dovolenka.

Materské – štátna dávka, počas materskej dovolenky vzniká žene (prípadne iným určeným osobám) za stanovených podmienok nárok na materské.

Mikroagresie – vyjadrenie, konanie alebo incident, ktorý sa považuje za prípad nepriamej, nenápadnej alebo neúmyselnej diskriminácie príslušníkov marginalizovanej skupiny.

Rodičovská dovolenka – poskytuje sa v rozsahu, o aký rodič požiada, najviac však do 3 rokov veku dieťaťa. Ak ide o dlhodobu nepriaznivý zdravotný stav dieťaťa vyžadujúci osobitnú starostlivosť, je zamestnávateľ povinný poskytnúť žene a mužovi, ktorí o to požiadajú, rodičovskú dovolenku až do 6 rokov veku dieťaťa. Počas rodičovskej dovolenky vzniká rodičovi (prípadne iným určeným osobám) za stanovených podmienok nárok na rodičovský príspevok.

Tokenizmus – politika alebo prax, pri ktorej sa vynakladá len symbolické úsilie (napr. o desegregáciu); najmä náborom malého počtu ľudí z nedostatočne zastúpených skupín, aby sa vytvorilo zdanie rodovej alebo rasovej rovnosti v rámci pracovnej sily.

Zamestnanec - v zmysle ustanovenia § 11 ods. 1 zákona č. 311/2001 Z. z. zákonník práce v znení neskorších predpisov sa za zamestnanca považuje fyzická osoba, ktorá v pracovnoprávných vzťahoch a ak to ustanovuje osobitný predpis, aj v obdobných pracovných vzťahoch vykonáva pre zamestnávateľa závislú prácu. Pojem zamestnanec je legálny pojem, ktorý sa používa v uvedenom tvare bez ohľadu na pohlavie. Tam, kde je to z hľadiska vyváženosti a citlivosti jazyka možné bez zmeny legálneho významu, boli použité pojmy zamestnanec a zamestnankyňa.

Zoznam skratiek

<i>Antidiskriminačný zákon</i>	zákon č. 365/2004 Z. z. zákon o rovnakom zaobchádzaní v niektorých oblastiach a o ochrane pred diskrimináciou a o zmene a doplnení niektorých zákonov
<i>IFP</i>	Inštitút finančnej politiky
<i>SÚ</i>	skrátенý úväzok, podľa § 49–50 Zákonníka práce ide o prácu na kratší pracovný čas ako je ustanovený týždenný pracovný čas alebo delené pracovné miesto.
<i>Zákonník práce</i>	zákon č. 311/2001 Z. z. zákonník práce v znení neskorších predpisov

Úvod

Ženy dlhodobo predstavujú minimálne 45 % slovenskej štatisticky kvalifikovanejšej pracovnej sily. V rámci ekonomicky aktívneho obyvateľstva má vysokoškolské vzdelanie 56 % žien a 43 % mužov. Materstvo predstavuje pre ženy výraznú prekážku v uplatnení sa na Slovensku. 76 % žien sa po materskej alebo rodičovskej dovolenke chce vrátiť do práce, avšak až tri z piatich vyškolených a skúsených profesionálok končí po materskej na miestach s nižšími kvalifikačnými/skúsenostnými požiadavkami a nižším platom ako pred materskou dovolenkou.¹ Slovenské ženy tak zostávajú nevyužitým rezervoárom kvalifikovanej pracovnej sily.

Cieľom tohto dokumentu bolo zmapovanie nákladov a výnosov v rámci podnikov a inštitúcií pre uplatňovanie rodovej rovnosti na pracovisku s dôrazom na zosúladovanie súkromného, rodinného a pracovného života. Aké náklady pre zamestnávateľov predstavuje zavádzanie rodovo vyváženej firemnej politiky? Čo všetko tieto opatrenia obnášajú? Ako a v akých oblastiach sa prejaví zisk alebo strata zo zavádzania s tým súvisiacich opatrení?

Potreba tejto štúdie vyvstáva z praxe, nakoľko mnohí zamestnávatelia nemajú potrebné poznatky o konkrétnych výhodách a možnostiach podpory rodovej rovnosti u svojich zamestnancov a zamestnankýň a ani o ekonomických výhodách takejto firemnej politiky.

Prehľad potenciálnych nákladov a výnosov jednotlivých opatrení pre uplatňovanie rovnosti mužov a žien na pracovisku poskytuje ekonomické argumenty v prospech zlepšenia pracovných podmienok pre všetkých zamestnancov a zvýšenia zamestnanosti osôb s rodičovskými povinnosťami, najmä žien. Okrem teoretického náhľadu na ekonomickú náročnosť ponúka štúdia príklady z praxe slovenských i zahraničných zamestnávateľov.

Tento dokument vznikol v rámci realizovaného národného projektu **Rodová rovnosť na pracovisku**, ktorý zastrešuje Ministerstvo práce sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky. Jeho hlavným cieľom je zlepšenie podmienok pre zosúladenie pracovného a rodinného života a zvýšenie zamestnanosti osôb s rodičovskými povinnosťami.

Analytická štúdia nákladov a výnosov uplatňovania rodovej rovnosti na trhu práce je prílohou *Metodiky pre uplatňovanie rodovej rovnosti a zosúladenia súkromného, rodinného a pracovného života na trhu práce*, keďže predstavuje kvantitatívne a kvalitatívne vyjadrené náklady a výnosy zo zavádzania opatrení na podporu rodovej rovnosti na pracovisku. Základnou výskumnou otázkou pri spracovaní predloženého

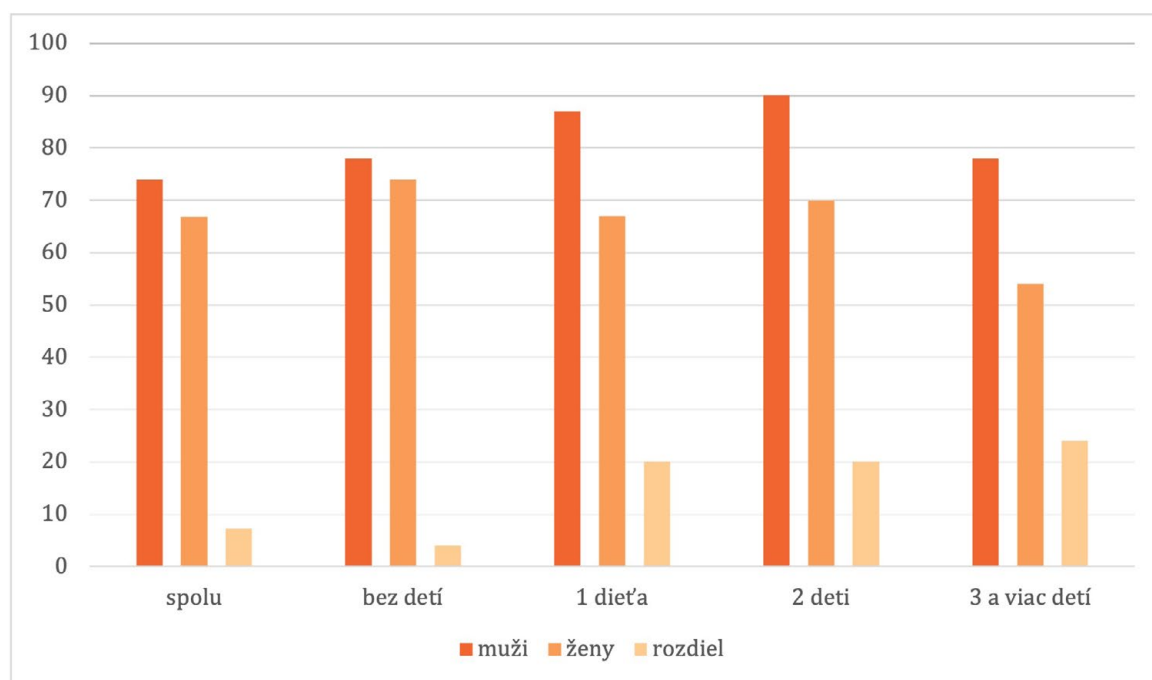
materiálu bola otázka „Koľko stojí zamestnávateľov implementácia opatrení uplatňovania rodovej rovnosti a aké z nich vyplývajú výnosy?“.

Táto štúdia je určená pre zamestnávateľov a je podporným dokumentom k vypracovanej *Koncepcii pre zosúlad'ovanie súkromného, rodinného a pracovného života, Metodiky pre uplatňovanie rodovej rovnosti a zosúladenia súkromného, rodinného a pracovného života* a predstavuje akýsi „business case“ pre zavádzanie menovaných opatrení priamo nadväzujúc na dokument *Katalóg opatrení uplatňovania rodovej rovnosti na trhu práce*.² Analytická štúdia *Náklady a výnosy uplatňovania rodovej rovnosti na trhu práce* taktiež priamo nadväzuje na prioritnú os 3. Zamestnanosť, špecifický cieľ 3.2.1. Bola koncipovaná v súlade s Akčný plán rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí na roky 2021–2027..

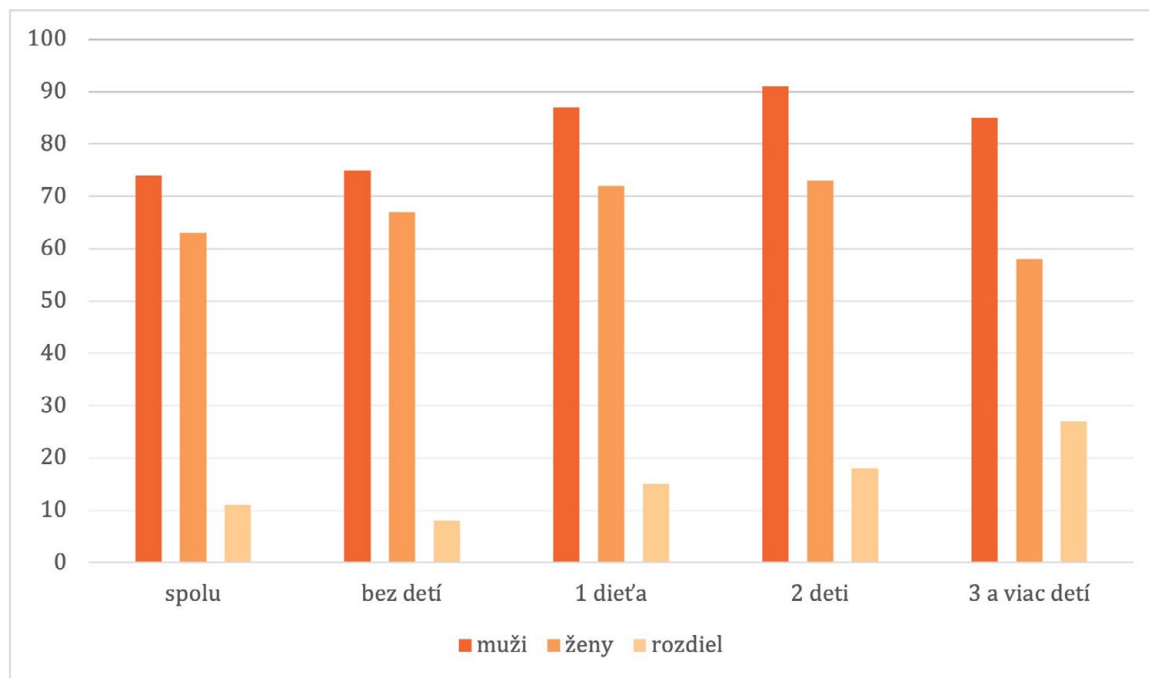
Zosúlad'ovanie súkromného, rodinného a pracovného života ako predpoklad napredovania ekonomiky 21. Storočia

Celková miera zamestnanosti žien je v porovnaní s mužmi nižšia vo všetkých členských krajinách Európskej únie.³ Podľa výskumu Inštitútu pre výskum práce a rodiny⁴ z roku 2021, rozdiel sa prehľbuje s rastúcim počtom detí: zatiaľ čo v roku 2019 bola miera zamestnanosti bezdetných žien 67 % a mužov takmer 75 %, pri ženách s jedným dieťaťom bola na úrovni 72 % a u mužov 87 %. Miera zamestnanosti žien s dvomi deťmi zostáva nezmenená (73 %), v prípade mužov však vzrastá až na 91 %. Najvýraznejší pokles miery zamestnanosti je zaznamenaný pri ženách s tromi a viac deťmi (58 % vs. 85 %). Vývoj miery zamestnanosti na Slovensku kopíruje trend krajín EÚ.

Graf 1: Miera zamestnanosti mužov a žien vo veku 15 - 64 rokov v roku 2019 (Slovensko) vyjadrená v percentách. Zdroj: Eurostat



Graf 2: Miera zamestnanosti mužov a žien vo veku 15 – 64 rokov v roku 2019 (EÚ) vyjadrená v percentách. Zdroj: Eurostat



Výskum Filadelfiovej a Gerberyho⁵ z roku 2014 odкрýva osobnú skúsenosť rodičov malých detí s nepriaznivým dopadom rodičovstva na ich kariéru. 41 % rodičov sa znížila šanca na kariérny postup a 39 % respondentov malo obavy z udržania si alebo získania zaujímavého pracovného miesta. Každý šiestej žene sa v dôsledku materstva degraduje pracovná pozícia z hľadiska postavenia v riadení (zníženie deklarovalo 16 % respondentiek), rovnako 16 % žien pociťovalo zníženie kvality vzťahov na pracovisku. Výskum potvrdil „silnejšie a negatívnejšie dopady rodičovstva matiek na ich pozíciu na trhu práce, v porovnaní s mužmi.“

Podpora rodovej rovnosti ako nástroja ekonomického rastu krajiny

Rodová rovnosť je základným právom a základnou hodnotou demokratickej spoločnosti. Predstavuje jeden z dôležitých ukazovateľov stupňa rozvoja demokracie a uplatňovania demokratických princípov v danej spoločnosti. Nemenej dôležitá je však aj druhá stránka rodovej rovnosti, ktorá je spojená s novými výzvami trvalo udržateľného ekonomického rozvoja, ekonomického rastu a sociálnej kohézie.

Odporúčanie pre zamestnávateľov

Rovnosť príležitostí a odmeňovania pre mužov aj ženy prináša kvalitatívne aj kvantitatívne výhody nielen jednotlivcom, ale aj ekonomike. A to regionálnej, národnej, ako aj európskej.

Strategické riešenie rodovej rovnosti na Slovensku bolo v priebehu rokov 2014 a 2019 uchopené v **Celoštátnej stratégii rodovej rovnosti**, neskôr aktualizované na roky 2021 – 2027. Súčasťou tejto stratégie je **Akčný plán rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí na roky 2021–2027**. Celoštátna stratégia pokrýva osem strategických oblastí a priorít:

- Dôstojnosť a telesná integrita;
- Zosúladenie rodinného a pracovného života;
- Vzdelávanie, veda a výskum;
- Rovnosť príležitostí a prístup na trh práce, ekonomická závislosť a chudoba žien;
- Politická a ekonomická participácia a účasť na rozhodovaní;
- Zabezpečenie participatívneho mechanizmu na presadzovanie rovnosti žien a mužov a inštitucionálne zabezpečenie rovnosti žien a mužov;
- Začleňovanie zraniteľných skupín a viacnásobná diskriminácia žien a maloletých detí/dievčat;
- Medzinárodná rozvojová spolupráca a humanitárna pomoc.

Akčný plán zasa reflektuje na identifikované problémy, hlavný cieľ a nadväzujúce operačné ciele v každej strategickej oblasti. Realizácia stanovených úloh má pozitívny dopad na zlepšenie kvality života žien.

Národná stratégia rodovej rovnosti je úzko prepojená s ďalšími strategickými materiálmi, ako napríklad s **Národnými prioritami rozvoja sociálnych služieb na roky 2021 – 2030**.

Slovenská republika je rovnako zmluvnou stranou **Medzinárodného dohovoru o odstránení všetkých foriem diskriminácie žien (CEDAW, 1979)** a **Opčného protokolu k Dohovoru**. Ďalej má uzatvorený dohovor s Medzinárodnou organizáciou práce a to konkrétne **Dohovor Medzinárodnej organizácie práce o rovnakom odmeňovaní mužov a žien za prácu rovnakej hodnoty** a takisto **Dohovor Medzinárodnej organizácie práce o diskriminácii v zamestnaní a povolanií**.

Z členstva Slovenskej republiky v EÚ vyplývajú nielen práva ale i záväzky, ktorými sa riadi. Rodová rovnosť je považovaná za jednu zo základných hodnôt Európskej únie. Krajiny EÚ sa riadia zásadami uvedenými v **Charte základných práv EÚ**, v **Rímskej, Amsterdamskej a Lisabonskej zmluve**. Sekundárne právo EÚ je v súčasnosti upravované smernicou Európskeho parlamentu a Rady 2006/54/ES o vykonávaní zásady rovnosti príležitostí a rovnakého zaobchádzania s mužmi a ženami vo veciach zamestnanosti a povolania.

Európska komisia sa pod vedením Ursuly von der Leyenovej zaviazala k dosiahnutiu Únie rovnosti a k jej dosiahnutiu slúži **Európska stratégia pre rodovú rovnosť na roky**

2020–2025.⁶ Medzi jej hlavné ciele patrí okrem iného i odstránenie rodových rozdielov na trhu práce, riešenie rozdielov v odmeňovaní a dosiahnutie rovnakej účasti žien a mužov v rôznych odvetviach hospodárstva.

Aktualizovaný Nórsky antidiskriminačný zákon ako príklad legislatívnej povinnosti pre zabezpečenie rovnosti na pracovisku

Slovenská republika v súčasnosti ukladá zamestnávateľom povinnosť dodržiavať rodovú rovnosť v článku 1 alebo §119a Zákonníka práce. No neukladá zamestnávateľom legislatívnu povinnosť monitorovať rodovú rovnosť na pracovisku prostredníctvom auditov alebo ju zverejňovať.

Antidiskriminačný zákon⁷ ale ukladá orgánom verejnej správy aj právnickým osobám povinnosť priebežne monitorovať dočasné vyrovnávacie opatrenia zavádzané na odstraňovanie znevýhodnenia, vyhodnocovať ich a zverejňovať s cieľom prehodnotenia opodstatnenosti ich ďalšieho trvania. Správy o týchto skutočnostiach sa majú podľa zákona podávať Slovenskému národnému stredisku pre ľudské práva.

Príkladom legislatívnej povinnosti pre zabezpečenie rovnosti na pracovisku je **nórsky zákon Equality and non-discrimination in the workplace regulation** (Zákon o rovnosti a nediskriminácii na pracovisku), ktorý nariaďuje firmám pravidelné audity inklúzie. Sledujú sa firemné procesy, diskriminácia a platová rovnosť na rôznych základoch (pohlavie, hendikep, sexuálna orientácia, rodová identita, viera, etnicita, tehotenstvo, starostlivosť o blízkeho), povinné je hlásenie, a sú zavedené sankcie z neplnenia týchto povinností.⁸

Tieto audity zahŕňajú povinnosť vykonávať priebežnú činnosť a povinnosť podávať vyhlásenie. Všetci nórski zamestnávatelia sú povinní aktívne, cielene a systematicky pracovať na podpore rovnosti a predchádzaní diskriminácii na pracovisku. Ide o preventívnu aktivitu, ktorú majú zamestnávatelia vykonať skôr, ako dôjde k prípadom diskriminácie. Zamestnávatelia musia dodržiavať tzv. štvorkrokový pracovný postup v spolupráci so zástupcami zamestnancov alebo zástupcami odborov.

Obrázok 1: Štvorkrokový pracovný postup zamestnávateľov⁹

Povinnosť sa týka týchto typov zamestnávateľov:

- všetci zamestnávatelia vo verejnom sektore;
- všetky podniky súkromného sektora s viac ako 50 zamestnancami;

- všetky spoločnosti súkromného sektora s viac ako 20 zamestnancami, ak to požaduje jeden zo sociálnych partnerov (zamestnávateľa/zástupca zamestnancov/ odborová organizácia).

Aby sa zabezpečilo, že zamestnanci a uchádzači o zamestnanie majú rovnaké príležitosti bez ohľadu napr. na ich pohlavie, etnický pôvod, náboženstvo alebo povinnosti opatrovateľov, musia všetci nórski zamestnávateľa pracovať na podpore rovnosti a predchádzaní diskriminácii. Zákon o rovnosti a antidiskriminácii v § 26, druhý odsek uvádza nasledovné:

Všetky verejné podniky bez ohľadu na ich veľkosť a súkromné spoločnosti s viac ako 50 osobami musia v rámci svojej činnosti:

- a) skúmať, či existuje riziko diskriminácie alebo iné prekážky rovnosti, vrátane preskúmania mzdových podmienok s ohľadom na pohlavie a využívanie nedobrovoľného skráteného pracovného úväzku¹⁰ času, každé dva roky;
- b) analyzovať príčiny zistených rizík s cieľom identifikovať oblasti na to, aby sa pracovisko stalo inkluzívnejším, napr.: málo komunikované alebo nedostatočné postupy, požiadavky alebo smernice, fyzické prekážky (ako sú prahy, nedostatočne prispôsobená technická infraštruktúra, kultúra a postoje manažérov alebo zamestnancov, nedostatočná pozornosť venovaná rovnosti a diskriminácii a pod.);
- c) zavádzať opatrenia na boj proti diskriminácii a na podporu väčšej rovnosti a diverzity v podniku;
- d) vyhodnocovať výsledky úsilia vynaloženého podľa písmen a) až c).

Manažment/správna rada, predstavitelia zamestnancov/odborov a samotný personál môže klásť napríklad nasledovné otázky:

- Boli prieskumy, ktoré sme vykonali, dostatočné alebo by sme mali vykonať iné typy prieskumov?
- Zaviedli sme opatrenia, ktoré sme mali zaviesť?
- Mali opatrenia taký účinok, aký sme chceli?
- Sú potrebné ďalšie (druhy) opatrenia?
- Ako fungoval proces zapojenia predstaviteľov zamestnancov, personálu, predstavenstva a manažmentu?

To isté platí pre súkromné podniky, ktoré zamestnávajú 20 až 50 osôb, ak o to požiadajú zamestnanci alebo zástupcovia zamestnancov. Aktivity uvedené v tomto ustanovení sa dokumentujú a vyvíjajú sa priebežne a v spolupráci so zástupcami zamestnancov. Všetky štyri kroky sa však musia stihnúť počas jedného roka.

Príklad dobrej praxe

Dobrou praxou pri zavádzaní jednotlivých opatrení je¹¹:

- opatrenie by malo byť natoľko konkrétne, aby ste mohli zmerať, či bolo zavedené alebo nie;
- vytvoriť si plán, kedy sa jednotlivé opatrenia začnú realizovať a kedy budú dokončené;
- rozhodnúť, kto bude sledovať a riadiť implementáciu opatrenia;
- stanoviť ciele pre jednotlivé opatrenia;
- ciele prakticky a strategicky ukotviť na každej úrovni riadenia;
- nie je nutné prijať všetky opatrenia naraz, odporúča sa začať s najväčšími výzvami a postupovať krok po kroku.

Praktické vzory podobných akčných plánov sú predmetom Príloh 2 a 3.

Od 1. januára 2020 sa rozšírili nórske právne predpisy týkajúce sa povinnosti vykonávať antidiskriminačnú činnosť a stali sa komplexnejšími. Napríklad povinnosti teraz zahŕňajú aj preskúmanie rozdielov v odmeňovaní žien a mužov každé dva roky a spoločnosti sú povinné mapovať využívanie čiastočných pracovných úväzkov na základe pohlavia.

Ide o nasledovné potenciálne dôvody diskriminácie, ktoré musia zamestnávateľia zvážiť:

- rod;
- zdravotné postihnutie;
- sexuálna orientácia;
- rodová identita, rodový prejav;
- náboženstvo, viera;
- etnický pôvod;
- tehotenstvo;
- dovolenka v súvislosti s pôrodom alebo osvojením dieťaťa, opatrovnícke povinnosti.

Spoločnosti sú tiež povinné predchádzať prierezovej diskriminácii, tzv. intersekcionalite – diskriminácii, ktorá sa uskutočňuje na základe viacerých dôvodov, ktoré pôsobia súčasne. Zamestnávateľia sa tiež snažia predchádzať obťažovaniu, sexuálnemu obťažovaniu a rodovo podmienenému násiliu.

Zodpovednosť zamestnávateľov pracovať na predchádzaní diskriminácie a podpore rovnosti zahŕňa oblasti:

- nábor zamestnancov;
- odmeňovanie a pracovné podmienky;
- kariérny postup;
- možnosti rozvoja zamestnancov;
- povinnosť prispôbiť sa;
- možnosť zosúladiť prácu s rodinným životom.

Tento zoznam nie je úplný. Zamestnávatelia môžu do svojej antidiskriminačnej činnosti zahrnúť aj iné relevantné oblasti.

Všetci zamestnávatelia, ktorí pracujú konkrétnym spôsobom podľa § 26 písm. a) až d), musia vydať vyhlásenie o stave spoločnosti pozostávajúcu z dvoch častí:

1. aktuálny stav rodovej rovnosti v spoločnosti;
2. aktivity, ktoré vykonali v súvislosti s povinnosťou činnosti v oblasti boja proti diskriminácii a-d.

Vyhlásenie o rovnosti a nediskriminácii sa zverejňuje vo výročnej správe spoločnosti alebo v inom verejnom dokumente. Ak je vyhlásenie uvedené v inom verejnom dokumente, výročná správa naň musí odkazovať.

Nórske riaditeľstvo pre deti, mládež a rodinu (Bufdir)¹² zverejnilo informácie o vyhláseniach a ponúka vzor, ako môže byť vyhlásenie štruktúrované.

1. časť výkazu: Skutočný stav rodovej rovnosti v spoločnosti

Zamestnávatelia sú povinní zmapovať stav rodovej rovnosti vo svojej spoločnosti. Všeobecné nariadenie o ochrane osobných údajov (GDPR) stanovuje obmedzenia, čo môžu organizácie robiť s osobnými údajmi. Zamestnávatelia sú preto povinní poskytnúť len štatistické mapovanie stavu rodovej rovnosti.

Príklad dobrej praxe

V rámci prvej časti výkazu je potrebné uviesť minimálne nasledujúce prvky:

- rodový pomer zamestnancov na pracovisku;
- rozdelenie pracovníkov na čiastočný úväzok podľa pohlavia;
- podiel pracovníkov na dobu určitú;
- podiel zamestnancov, ktorí čerpali rodičovskú dovolenku (podiel žien a mužov v týždňoch);
- vykazovanie odmeňovania podľa pohlavia;
- výsledky mapovania nedobrovoľnej práce na čiastočný úväzok.

Posledné dva prvky sa vykazujú minimálne každé dva roky.

V návrhu zákona nórskeho Ministerstva pre deti a rodinu (Prop 63L, 2019, s. 82)¹³ sa uvádza nasledujúce vyhlásenie o vykazovaní: “Na získanie užitočného a relevantného prehľadu je dôležité, aby bol v spoločnostiach zahrnutý podiel jednotlivých pohlaví na uvedených prvkoch:

- *Vykazovanie rozdielov v odmeňovaní žien a mužov; uskutočňované každý druhý rok. To znamená, že prvýkrát sa musí vykazovanie uskutočniť najneskôr za fiškálny rok 2021. Ak spoločnosť už takéto štatistiky má, môže sa rozhodnúť, že ich zverejní vo výročnej správe za rok 2020. Vykazovanie musí byť založené na kvantitatívnych údajoch a musia v ňom byť zahrnutí všetci zamestnanci (buď podľa mesačného platu, alebo ročného platu v prípade pracovníkov na plný úväzok).*
- *Zamestnávateľ musí rozdeliť celkový počet zamestnancov do príslušných podkategórií, ktoré uľahčujú hodnotenie práce rovnakej hodnoty.*
- *Vykazovanie miezd musí vychádzať z priemerných mzdových údajov žien a mužov v príslušných podkategóriách.*
- *Podiel mužov a žien v jednotlivých podkategóriách.*
- *Mapovanie musí obsahovať správne vyhodnotenie toho, čo predstavuje rovnakú prácu a prácu rovnakej hodnoty (kompetencie, zodpovednosť, úsilie a pracovné podmienky).*
- *Musia byť zahrnuté všetky odmeny (fixná mzda, prémie, benefity atd.). Tieto môžu byť uvedené sumárne alebo separátne.*
- *Výsledky mzdových údajov sa musia zverejňovať anonymne.”*

Zamestnanci musia mať možnosť zúčastniť sa na posúdení, aký druh práce patrí do jednotlivých podkategórií.

2. časť výkazu: Aktivity, ktoré vykonali v súvislosti s povinnosťou činnosti v oblasti boja proti diskriminácii

V druhej časti vyhlásenia o rovnosti musia zamestnávateľia uviesť prehľad aktivít, ktoré vykonali s cieľom splniť požiadavky stanovené v § 26 písm. a) až d). musia sa zaoberať druhmi rizík a prekážok, ktoré existujú, pokiaľ ide o možnú diskrimináciu na pracovisku a aktívnymi opatreniami, ktoré prijali na boj proti nim.

Podporné vládne inštitúcie v oblasti uplatňovania rovnosti na pracovisku v Nórsku:

Úrad ombudsmana pre rovnosť a antidiskrimináciu je vládny orgán administratívne podriadený Ministerstvu kultúry. V rámci svojho mandátu sleduje povinnosť zamestnávateľov v oblasti činnosti a ich následné oznamovacie povinnosti. To dáva rezortu možnosť navštíviť zamestnávateľov a získať informácie a dokumentáciu o ich činnosti v oblasti rovnosti a nediskriminácie. Ombudsman môže získať prístup aj k analýzám o mzdových podmienkach, aj keď ich nemožno anonymizovať. Ombudsman môže tiež podať sťažnosť na antidiskriminačný tribunál, ak zistí, že podávanie správ je nedostatočné.

Nórsky antidiskriminačný tribunál je orgán výlučne pre sťažnosti, ktorý rozhoduje o konkrétnych sťažnostiach na diskrimináciu a obťažovanie predložených tomuto orgánu. Tribunál môže uložiť zastavenie činnosti, nápravné opatrenia alebo iné opatrenia či rozhodnúť aj o uložení donucovacej pokuty.

Nórske riaditeľstvo pre deti, mládež a rodinu (Bufdir) je zodpovedné za služby týkajúce sa starostlivosti o deti, rodinného poradenstva, adopcie, domáceho násillia, rovnosti a diskriminácie. Na základe poverenia Ministerstva kultúry Bufdir vypracoval metodický materiál o aktívnej službe zamestnávateľov.¹⁴

Realita zosúladovania súkromného, pracovného a rodinného života na súčasných slovenských pracoviskách

Zosúladiť súkromný, pracovný a rodinný život si vyžaduje v prvom rade iniciatívu zo strany zamestnanca, ale aj podporu a podmienky poskytnuté zamestnávateľom, štátu a v neposlednom rade rodiny.

To, že ide o tému, ktorá si zaslúži väčšiu pozornosť štátu, ako aj zamestnávateľov potvrdzujú štatistiky zo Štatistického úradu SR, Sociálnej poisťovne a sekcie informatiky

MPSVR SR, ktoré naznačujú, že potreba zosúladovania súkromného, rodinného a pracovného života sa bezprostredne dotýka každej piatej ženy vo veku 20–35 rokov, pretože majú minimálne jedno dieťa vo veku do 3 rokov.

Tabuľka 1: Počet žien na Slovensku členený podľa zamestnanosti a poberania materského/rodičovského príspevku.¹⁵

	ženy vek 20–35	všetky ženy v SR	pracujúce ženy v SR/ vek 20–35 rokov/ starobné	matky poberateľky materského príspevku/ t. j. dieťa do 1 roku veku	všetky matky poberateľky rodičovského príspevku	matky vek 20–35 + deti od 0–3 roky
2017	595 938	2 786 606		62 009	182 236	94 358
2018	581 230	2 789 344		63 334	182 423	94 773
2019	566 088	2 792 523		64 058	182 747	93 758
2020	550 677	2 793 295	369 723	63 425	183 845	91 769

Materská dovolenka ale už dávno nie je len témou žien. Na Slovensku počet mužov poberateľov dávky materskej v dlhodobom horizonte pomerne prudko stúpa.

Tabuľka 2: Porovnanie počtu poberateľov materského v členení na matky a iní poistenci v rokoch 2011 až 2020.

Obdobie	Iní poistenci	Medziročný rozdiel		Matky	Medziročný rozdiel	
		v %	absolútne		v %	absolútne
Rok 2011	145			52 912		
Rok 2012	210	144,83	65	57 326	108,34	4 414
Rok 2013	305	145,24	95	55 910	97,53	-1 416
Rok 2014	717	235,08	412	53 866	96,34	-2 044
Rok 2015	1 731	241,42	1 014	55 640	103,29	1 774
Rok 2016	3 076	177,70	1 345	58 845	105,76	3 205
Rok 2017	6 553	213,04	3 477	62 009	105,38	3 164
Rok 2018	12 836	195,88	6 283	63 334	102,14	1 325
Rok 2019	18 002	140,25	5 166	64 058	101,14	724
Rok 2020	14 881	82,66	-3 121	63 425	99,01	-633

Podľa dát Úradu práce, sociálnych vecí a rodiny v roku 2021¹⁶ na Slovensku poberalo rodičovský príspevok 5 193 mužov a 150 307 žien, v decembri roku 2020 to bolo 4 716 mužov a 141 038 žien a v roku 2019 poberalo rodičovský príspevok priemerne 3 830 mužov a 134 876 žien. Podiel mužov poberajúcich rodičovský príspevok z celkového počtu poberateľov za posledné roky stúpa – v roku 2019 tvorili 2,8 % poberateľov, v roku 2020 to bolo 3,3 % a v roku 2001 už 3,5 %. Najpočetnejšia skupina poberateľov materského medzi mužmi je vo veku 29 – 39 rokov a u žien vo veku 27 – 37 rokov.

Flexibilita úväzkov matiek či rodičov a odmeňovanie na slovenských pracoviskách

Miera zamestnanosti mladých žien s malými deťmi na Slovensku je medzi najnižšími v EÚ. Podľa správy ekonomického prieskumu OECD¹⁷ realizovaného na Slovensku v roku 2022 je miera zamestnanosti matiek vo veku 20–49 rokov s dvoma deťmi do šiestich rokov 40 %. Pre porovnanie priemer EÚ je takmer 70 %.

Odporúčanie pre zamestnávateľov

Najnovšia americká štúdia Women In The Workplace¹⁸ z roku 2021, ktorej autormi sú už po siedmy rok spoločnosti McKinsey and Co. a globálna organizácia Lean In, ako aj čerstvá ekonomická štúdia Slovenska publikovaná OECD¹⁹ potvrdzujú, že flexibilné úväzky pomáhajú najmä ženám tesne po materskej dovolenke rýchlejšie sa etablovať na pracovnom trhu, či dokonca zostať v kontakte s existujúcim zamestnávateľom a absolvovať tak plynulejší návrat na pracovné miesto.

Zaujímavosti

Pružnosť pracovného času zostáva najvyhľadávanejším benefitom matiek pri návrate do práce po rodičovskej dovolenke. Podľa správy Women in the Workplace z roku 2020 matky pracujúce na diaľku uvádzajú efektívnejší manažment času, časovú flexibilitu a trikrát vyššiu pravdepodobnosť rovnováhy súkromného, rodinného a pracovného života ako tie, ktoré uvádzajú neefektívnosť práce a nepružnosť rozvrhu.²⁰

Podľa Európskeho prieskumu pracovných podmienok (EWCS) nadácie Eurofound²¹ sa však vo flexibilita pracovného času podľa najaktuálnejších údajov z roku 2020 umiestnilo Slovensko na predposlednej priečke v rámci krajín Európskej únie. Prieskum ukázal, že pružný pracovný čas, teda bez presne stanoveného času, kedy zamestnanec začína a končí pracovnú dobu, má na Slovensku len 19 % žien a 38 % mužov. Spolu s Bulharskom (15 %) a Maltou (21 %) tvoria najmenej rozvinutú trojicu krajín v tejto oblasti. Naopak,

najpružnejší pracovný čas v Európe majú ženy vo Fínsku (54 %), Holandsku (47 %) a Dánsku (46 %).

Rovnaký prieskum ukázal, že v prvej trojici krajín sa nachádzame pokiaľ ide o to, aké náročné je pre ženy nájsť si počas pracovného času hodinu alebo dve, aby sa postarali o rodinné alebo osobné záležitosti. Na Slovensku to za náročné považuje 55 % žien, v Českej republike 59 % žien a v Čiernej hore 60 %. Najľahšie je ukrojiť si z pracovného času pre ženy pracujúce v Holandsku (18 %), na Malte (21 %) a v Nórsku (23 %).

Slovensko patrí aj podľa štatistík Eurostat dlhodobo medzi krajiny s najnižším podielom žien a mužov zamestnaných na skrátenej pracovnej zmluve. V roku 2020 pracovalo na Slovensku podľa prieskumu Eurostat na skrátenej pracovnej zmluve len 6,6 % žien. Trend sa v tejto oblasti mení veľmi pomaly. Priemer za predošlých 10 rokov od roku 2011 bol 6,65 %. Muži u nás v roku 2020 pracovali na skrátenej pracovnej zmluve len v zastúpení 2,6 %, pričom priemer od roku 2011 je 3,21 % a za posledných päť rokov vnímame v tejto oblasti u mužov mierne klesajúci trend. Európsky priemer mužov pracujúcich na skrátenej pracovnej zmluve v roku 2020 bol na úrovni 7,8 %, u žien 28,8 %. V oblasti flexibility pracovných zmlúv sa radí Slovensko na šiestu najhoršiu priečku spomedzi krajín Európskej únie pokiaľ ide o ženy a tretiu najhoršiu v prípade mužov.²²

Z dát analytickej spoločnosti TRIXIMA Bratislava²³ vyplýva, že na Slovensku na skrátenej pracovnej zmluve v roku 2021 pracovalo 12,03 % pracujúcich žien a 6,8 % mužov. Rozdiel v údajoch medzi TRIXIMOU a Eurostatom môže byť spôsobený rozdielnou metodikou výpočtu. Prieskum skúmal obdobie od roku 2016 a za šesť sledovaných rokov stúpol postupne tento pomer o 0,8 %. V roku 2021 tvorili muži na Slovensku 36,15 % pracujúcich na čiastočnej pracovnej zmluve.

Ženy v roku 2021 tvorili takmer polovicu (v období rokov 2016 v rozmedzí 48,49 až 49,87 %) pracovnej sily. Podľa rovnakej štúdie bol v roku 2021 priemerný hodinový zárobok zamestnancov na skrátenej pracovnej zmluve dopočítaný podľa veľkosti pracovnej zmluve u žien 7,21 eur a u mužov 8,32 eura a podobný percentuálny rozdiel medzi ohodnotením je badateľný počas celého sledovaného obdobia.

Zhruba polovicu zamestnancov pracujúcich na skrátenej pracovnej zmluve do veku 20 rokov na tvoria ženy. Pomer žien na počte zamestnancov so skrátenej pracovnou zmluvou vo vekovej skupine od 20 do 24 rokov od roka 2019 do roka 2021 stúpal a v roku 2021 dosiahol 61,36 %. Najvyšší podiel na zamestnancoch pracujúcich na skrátenej pracovnej zmluve majú ženy vo veku 35 až 49 rokov. V roku 2021 viac ako 67 % takýchto zamestnancov tvorili ženy a podobný trend je v tabuľke nižšie viditeľný od roku 2016.

Tabuľka 3: Podiel žien na skupine všetkých zamestnancov pracujúcich na krátený pracovný úväzok (všetky zamestnania, SR)²⁴.

Rok	Všetky vekové kategórie	do 20 rokov	20 - 24 rokov	25 - 29 rokov	30 - 34 rokov	35 - 39 rokov	40 - 44 rokov	45 - 49 rokov	50 - 54 rokov	55 - 59 rokov	60 a viac
2016	63.13%	50.48%	55.78%	58.92%	60.79%	66.94%	67.34%	68.32%	64.29%	66.62%	57.07%
2017	65.07%	51.33%	57.06%	58.40%	62.87%	68.96%	70.38%	69.58%	68.16%	68.34%	59.74%
2018	64.19%	53.90%	53.61%	58.04%	64.28%	69.10%	69.20%	68.00%	67.47%	66.64%	58.25%
2019	64.77%	48.46%	58.18%	59.56%	62.40%	68.71%	68.68%	68.96%	67.28%	66.36%	59.81%
2020	62.91%	38.07%	58.78%	58.38%	59.81%	66.48%	65.98%	67.21%	64.92%	61.51%	60.01%
2021	63.85%	47.22%	61.36%	60.42%	62.26%	67.57%	67.18%	67.63%	63.86%	63.23%	60.04%

Podľa štúdie spoločnosti TREXIMA je priemerný hodinový zárobok mužov i žien pracujúcich na skrútený úväzok v roku 2021 o 13 % nižší ako keby pracovali na plný úväzok a v predošlých rokoch nebaďať pri tomto ukazovateli významné rozdiely medzi mužmi a ženami. V roku 2016 bola priemerná hodinová mzda žien pracujúcich na čiastočný úväzok v priemere o 19 % menej ako pri plnom úväzku, v roku 2018 bol podobný rozdiel (18 %) zaznamenaný aj u mužov. Štatisticky sa tieto rozdiely v posledných rokoch dorovnávajú, avšak zamestnávateľa oceňujú prácu na skrútený úväzok ešte stále zhruba o 13 % nižšie ako prácu na plný úväzok.

Tabuľka 4: Priemerný hodinový zárobok mužov a žien v eurách pracujúcich na plný úväzok v porovnaní so skrúteným (všetky zamestnania, SR).

Rok	plný úväzok		skrútený úväzok	
	muži	ženy	muži	ženy
2016	6,82	6,05	5,64	4,91
2017	7,23	6,28	5,97	5,22
2018	7,70	6,70	6,35	5,64
2019	8,15	7,52	6,88	6,27
2020	8,50	7,71	7,40	6,82
2021	9,08	8,32	7,89	7,21

Zamestnania, v ktorých ženy najhojnejšie využívajú možnosť skrútených úväzkov (v tabuľke nižšie skratka pre skrútený úväzok SÚ) sú podľa štúdie spoločnosti TREXIMA Bratislava²⁵ za štvrtý kvartál roku 2021 najmä zamestnania v Prílohe 6 (podiel žien nad 75 % na celkovom počte zamestnancov pracujúcich na čiastočný úväzok), medzi ktoré patria rôzne špecializované a administratívne pozície, vybrané riadiace pozície, zamestnania spojené s opatrovaním, zdravotníckymi službami alebo starostlivosťou o deti a podobne (klasifikácia pracovných pozícií ISCO-08).

Naopak medzi zamestnania, v ktorých menej ako 50 % celkového počtu zamestnancov pracujúcich na čiastočný úväzok v roku 2021 tvorili ženy a pritom zastávajú viac

než 25 % podiel na danej pozícii (Príloha 7), patria napríklad operátori výroby, riadiaci pracovníci vo veľkoobchode a maloobchode, v oblasti financií, v zdravotnej starostlivosti a v ubytovacích zariadeniach, taktiež špecialisti v oblasti predaja informačných a komunikačných technológií, športovci, rôzne technické špecializácie, herci, vysokoškolskí učitelia, lektori informačných technológií a ďalšie. Dáta poukazujú na možnú existenciu prekážok v zosúladovaní súkromného, pracovného a rodinného života na týchto pozíciách.

Z geografického hľadiska najväčší podiel pracujúcich žien na skrátenej úväzok na celkovom počte žien bol v roku 2021 v Bratislavskom kraji (12,88 %), pričom najväčší pomer žien pracujúcich na skrátenej úväzok v tomto kraji tvorí skupina vo veku do 20 rokov (23,52 %). Najmenší pomer tvorí skupina žien vo veku 25 - 29 rokov (7,63 %). Bratislavský kraj vedie aj vo vysokom podiele žien pracujúcich na čiastočný úväzok, ktoré dosiahli 50 rokov. Vo vekovej skupine 50 - 54 rokov je to 14,09 %, čo je o viac ako 3 % než Košický kraj, ktorý mal v roku 2021 druhý najväčší podiel čiastočne zamestnaných žien v tomto veku.

Vo výške celkového podielu žien pracujúcich na čiastočný úväzok nasleduje Košický (12,14 %) a Banskobystrický kraj (12,1 %).

Tabuľka 5: Podiel pracujúcich žien na skrátenej úväzok na celkovom počte žien podľa krajov Slovenska v roku 2021.

Veková skupina žien	Bratislavský kraj	Trnavský kraj	Trenčiansky kraj	Nitriansky kraj	Žilinský kraj	Banskobystrický kraj	Prešovský kraj	Košický kraj
Všetky veky spolu	12.88%	11.72%	11.83%	11.40%	11.49%	12.10%	11.58%	12.14%
do 20 rokov	23.52%	21.52%	17.62%	12.17%	11.53%	20.94%	15.56%	28.72%
20 - 24 rokov	15.28%	11.37%	17.98%	11.98%	13.84%	19.64%	18.31%	20.56%
25 - 29 rokov	7.63%	9.00%	12.04%	14.08%	9.12%	12.11%	14.05%	9.13%
30 - 34 rokov	10.16%	10.17%	15.40%	12.36%	12.00%	10.13%	9.80%	12.53%
35 - 39 rokov	15.05%	14.74%	10.47%	10.26%	12.98%	13.94%	12.35%	12.62%
40 - 44 rokov	11.76%	11.13%	15.06%	12.71%	12.87%	10.00%	10.18%	11.57%
45 - 49 rokov	12.91%	9.03%	9.27%	10.57%	10.37%	11.30%	10.51%	10.08%
50 - 54 rokov	14.09%	9.99%	7.85%	8.89%	8.27%	10.18%	9.24%	11.05%
55 - 59 rokov	10.17%	8.51%	8.12%	8.73%	10.68%	9.96%	10.10%	9.30%
60 a viac rokov	19.96%	21.51%	17.38%	16.25%	15.66%	17.34%	17.07%	18.10%

Vzhľadom na fakt, že podľa štatistík Eurostat sa vek prvoroďčiek na Slovensku posunul na hranicu 29 rokov, je logické, že veková skupina žien medzi 25 - 29 rokom života má nižšie percento žien pracujúcich na čiastočný úväzok v porovnaní so ženami iných vekových skupín do 50 rokov.

Dáta pritom potvrdzujú, že flexibilita práce, ktorá sa premieta do zvýšenia množstva voľného času, je u žien spolu so vzdialenosťou od domova, jedným z rozhodujúcich kritérií pri výbere nového zamestnania.

Prieskum spoločnosti Paylab²⁶ z roku 2017, čiže spred pandémie, realizovaný na vzorke 17 798 mužov a 21 052 žien z krajín ako sú Slovensko, Česko, Estónsko, Fínsko, Chorvátsko, Maďarsko, Litva, Lotyšsko, Srbsko a Slovinsko, ukázal rozdiel v dôležitosti týchto benefitov vnímanej ženami a mužmi. V priemere odpovedí všetkých respondentov považovali ženy kritériá *viac voľného času a vzdialenosť od práce* za dôležitejšie než muži. V oboch prípadoch bola odpoveď žien o 5 % početnejšia než u mužov.

Na Slovensku ženy označili kritérium voľného času ako rozhodujúce o 6 % častejšie než muži. Najdôležitejším kritériom slovenských uchádzačov a uchádzačiek o prácu bol lepší plat (ženy - 65 %, muži - 60 %) a u žien nasledovali kritériá: práca, v ktorej sa môže človek angažovať (34 %, rovnako muži); lepšie vzťahy na pracovisku (32 %, muži 27 %) a zaujímavá práca (30 %, muži 29 %). Viac voľného času ako rozhodujúci benefit uviedlo 29 % Sloveniek oproti 35 % českých žien. Vzdialenosť od domova považovalo za dôležitú 21 % respondentiek zo Slovenska a 24 % z Česka. Detailnejšie výsledky prieskumu sú uvedené v Prílohe 4.

Súčasná analýza spoločnosti Paylab²⁷, ktorá monitorovala benefity poskytované v slovenských firmách, realizovaná na vzorke 46 863 respondentov v období marec 2021 až február 2022 ukázala, že flexibilný pracovný čas je najčastejšie poskytovaným benefitom spomedzi benefitov na Slovensku. V dotazníku ho uviedlo 37 % zamestnancov, pričom sa častejšie objavoval v odpovediach mužov (40 %) než žien (33 %).

Bonus pri životnej udalosti, akou je napríklad svadba či narodenie dieťaťa uviedlo v prieskume 15 % respondentov. Rovnakému počtu respondentov zamestnávateľ poskytuje dovolenku navyše, čo je taktiež jedným z funkčných opatrení²⁸ pre zavádzanie opatrení zosúladenia súkromného, rodinného a pracovného života na pracovisku.

Využitie práce z domu, ako tretí najčastejšie uvádzaný benefit, môže skresľovať bežné pracovné podmienky prebiehajúcou pandemickou situáciou. Práca z domu však nie je samozrejmosťou pre ľudí zo všetkých odvetví ani regiónov. Rozšírená je podľa

prieskumu najviac v Bratislavskom kraji (46 % respondentov) a Košickom kraji (33 %), len menej než štvrtina respondentov z ostatných krajov má možnosť práce z domu, najmenej žijúci v Prešovskom kraji (15 %). Podobnú distribúciu medzi kraji vidieť aj pri flexibilnom pracovnom čase a dovolenke navyše. Tú totiž podľa prieskumu najčastejšie poskytujú veľké spoločnosti nad 100 zamestnancov (32 %) alebo nad 250 zamestnancov (22 %). Rovnako sú výhodami práce primárne vo veľkých firmách nad 250 zamestnancov bonus pri životnej udalosti, dovolenka navyše, kompenzácia mzdy pri práceneschopnosti, tzv. sick days/voľno na zotavenie, príspevok spoločnosti na dôchodkové sporenie či preplatenie regeneračných a relaxačných aktivít. Detailnejšie výsledky prieskumu sú uvedené v Prílohe 5.

Podpora inklúzie matiek zo strany zamestnávateľa

Vzdelávanie v oblasti diverzity, inklúzie či nevedomých predsudkov na Slovensku nie je štandardnou súčasťou povinného vzdelávania. Zamestnanci sa s touto témou často stretávajú prvýkrát až na pracovisku a tak bremeno zodpovednosti za ich vzdelávanie v tejto oblasti leží zväčša na pleciach zamestnávateľov. Podľa prieskumu spoločnosti BE-ID Human z roku 2020 vykonanom na 309 zamestnancoch rôznych slovenských a českých spoločností, **témy diverzita a inklúzia nie sú vo firmách uchopené komplexne ani strategicky. Český a slovenský trh sa nachádzajú vo fáze adaptácie daných tém na pracoviská.**²⁹

Slovenské pobočky zahraničných spoločností majú náskok vďaka už existujúcim zavedeným firemným normám a procesom reflektujúcim priority rovných príležitostí už len z dôvodu, že viaceré materské firmy túto tému museli riešiť na základe zákonných povinností v krajine sídla materskej firmy. Potvrďuje to aj Prieskum v oblasti diverzity a inklúzie na Slovensku spoločnosti PwC³⁰ z roku 2018, do ktorého sa z 93 % zapojili práve dcérske spoločnosti zahraničných koncernov, ktoré podnikajú globálne. Avšak lídri firiem komunikujú interne o diverzite a inklúzii v prípade 43 % firiem príležitostne, tretina pravidelne, 13 % vždy v rámci interných strategických diskusií a 10 % nekomunikuje tieto témy vôbec.

Podľa tohto prieskumu má až trojnásobok respondentov zo zahraničných firiem aj legislatívne dôvody zaoberať sa témou diverzity a inklúzie oproti respondentom zo Slovenska. Prieskum sa realizoval na vzorke 31 slovenských firiem, jeho globálna časť na 810 respondentoch z celého sveta reprezentujúcich 25 odvetví. Navyše 17 % **firiem vo svete chce vďaka inklúzii primárne dosiahnuť ekonomické výsledky, pričom tento dôvod neuviedla v prieskume ani jedna firma na Slovensku.**

V rámci agendy diverzity a inklúzie slovenské firmy najviac opatrení smerujú voči ženám (35 %), zamestnancom zo zahraničia (22 %) a zdravotne znevýhodneným (18 %). Len 3 % firiem na Slovensku systematicky riešia diverzitu aj pri výbere dodávateľov.

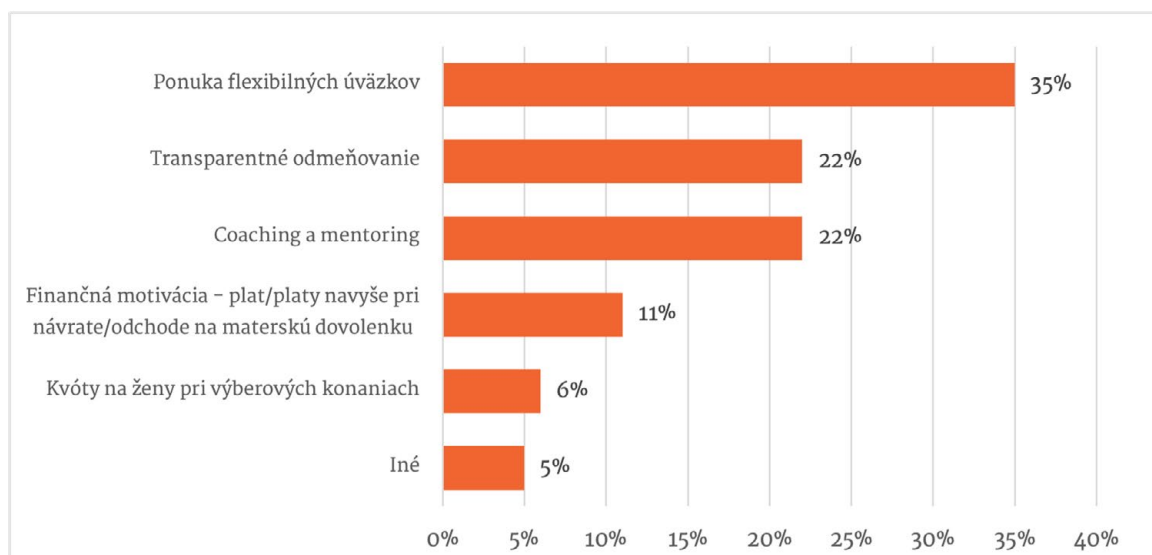
Príklad dobrej praxe

Pri podpore žien v internom náboře uplatňujú firmy spomedzi rôznych opatrení najviac ponuku flexibilných úväzkov ³¹, transparentné odmeňovanie, koučing, mentoring a prácu z domu (prieskum pochádza z doby pred pandémiou COVID-19).

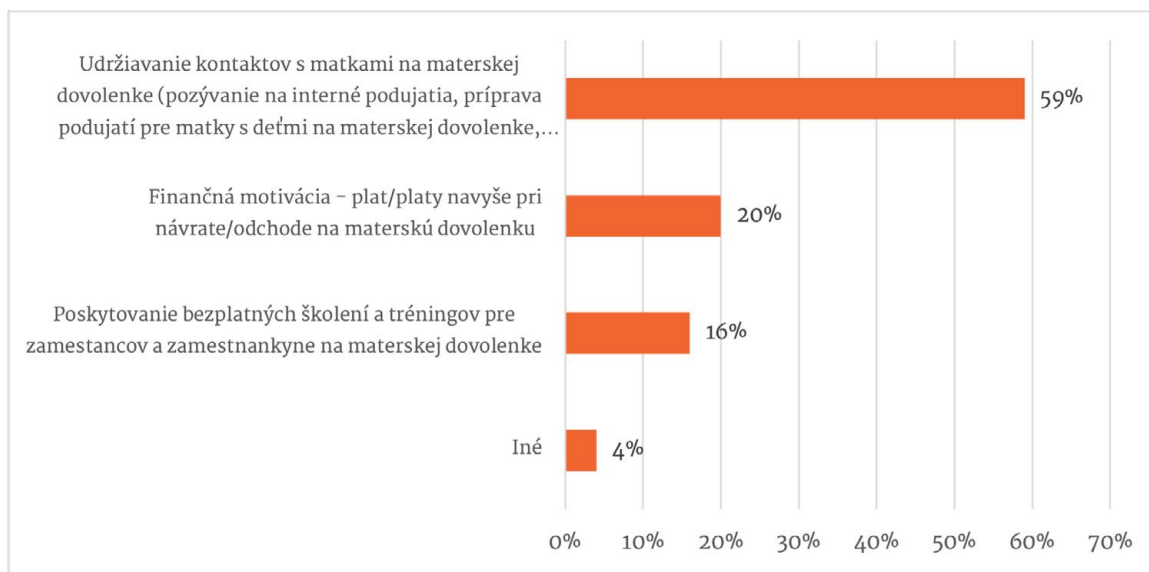
Odporúčanie pre zamestnávateľov

Pri podpore matiek pri návrate do práce z materskej dovolenky sa najčastejšie realizuje udržiavanie kontaktov s matkami na materskej dovolenke (pozývanie na interné podujatia, príprava podujatí pre matky s deťmi na materskej dovolenke, detský kútik), finančná motivácia (plat/platy navyše) pri odchode (návrate) na materskú dovolenku, poskytovanie bezplatných školení a tréningov pre zamestnancov na materskej alebo rodičovskej dovolenke. Okrem týchto opatrení respondenti spomenuli aj skrátené úväzky a škôlky.

Graf 3: Opatrenia uplatňované slovenskými firmami pri podpore žien pri internom náboře ³²



Graf 4: Opatrenia uplatňované slovenskými firmami pri podpore matiek/rodičov pri návrate z materskej/rodičovskej dovolenky³³



Prieskum PwC odкрýva, že osoba zodpovedná za aktivity v oblasti diverzity a inklúzie v spoločnosti je zvyčajne líder/líderka, ktorý/ktorá sa zodpovedá strednému manažmentu, pričom primárnu zodpovednosť za iniciatívy diverzity a inklúzie má personálne oddelenie. Takáto zodpovedná osoba má zvyčajne kompetencie a kapacity zaoberať sa témou primárne a odborne. Menej ako tretina firiem na Slovensku a vo svete má takúto samostatne alokovanú osobu, pričom až 37 % slovenských a 14 % zahraničných firiem nemá jednoznačne zodpovedného lídra pre diverzitu a inklúziu. Títo lídri sú štandardne poverení úlohami so špecifickými cieľmi v oblasti diverzity a inklúzie a ich pokrok v dosahovaní cieľov v oblasti diverzity a inklúzie sa pravidelne meria. Rozdiely medzi firmami na Slovensku a vo svete sú výrazne väčšie v tom, že na rozdiel od firiem na Slovensku, **pokrok v dosahovaní cieľov v oblasti D&I vo svete ovplyvňuje hodnotenie a odmeňovanie lídrov a aj zamestnancov.**

Ďalšia oblasť, ktorou sa firmy vo svete výrazne odlišujú od firiem na Slovensku, je **vzdelávanie zamestnancov na témy nediskriminácie a dodržiavania pravidiel, v ktorej Slovensko za svetom zaostáva o štvrtinu.**³⁴ Tréningy na témy prekonávania podvedomých predsudkov a manažovania diverzity v tímoch pre lídrov robí na Slovensku o polovicu menej firiem než vo svete. Na tému pozitívneho prijímania rozdielov na pracovisku vzdeláva podľa rovnakého prieskumu zamestnancov takmer polovica firiem, na Slovensku len necelá pätina. Najmarkantnejšia priepasť je pri vzdelávaní zamestnancov v spôsoboch aplikovania inkluzívneho správania do bežných firemných činností. Podiel angažovaných svetových firiem je tu oproti slovenským až šesťnásobný.

Na základe medzinárodnej štúdie diverzity výskumnej agentúry Paylab³⁵ z roku 2019, realizovanej na Slovensku na reprezentatívnej vzorke 2434 respondentov,

až 43 % slovenských zamestnancov nemá na pracovisku žiadnu skúsenosť s diverzitou. Medzi najkritickejšie odvetvia sa podľa štúdie zaradili sektor informačných technológií, chemický a automobilový priemysel, umenie a kultúra, poisťovníctvo a sektor služieb.

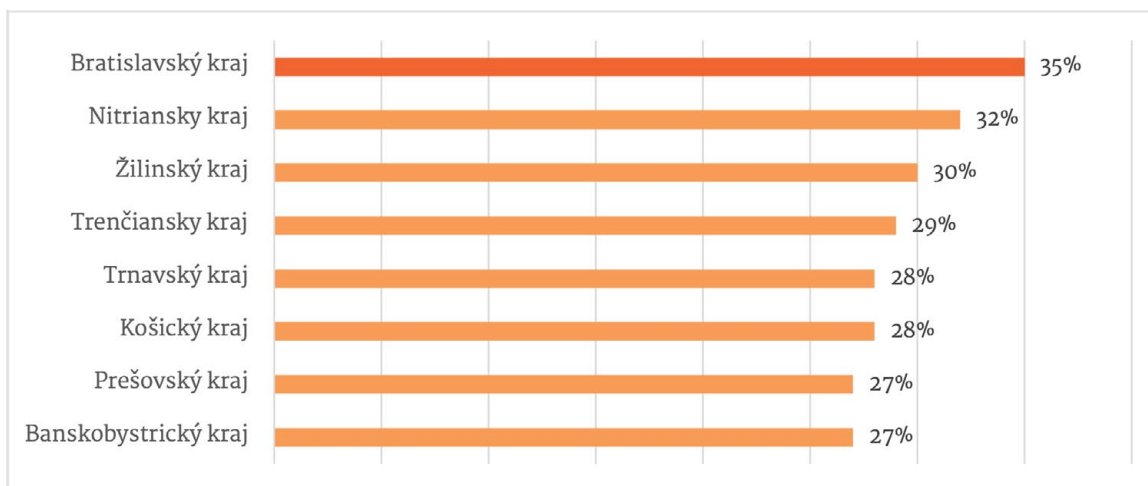
Len 31 % slovenských zamestnancov vníma aktivity svojho zamestnávateľa smerom k podpore rozmanitosti zamestnancov.

Príklad dobrej praxe

Takmer polovica slovenských zamestnancov nepozná vplyv diverzity na výkonnosť firmy, 27 % verí skôr v pozitívny vplyv, 21 % jej neprisudzuje žiadny vplyv a 7 % vníma diverzitu ako negatívne vplyvajúcu na výsledky spoločnosti.³⁶

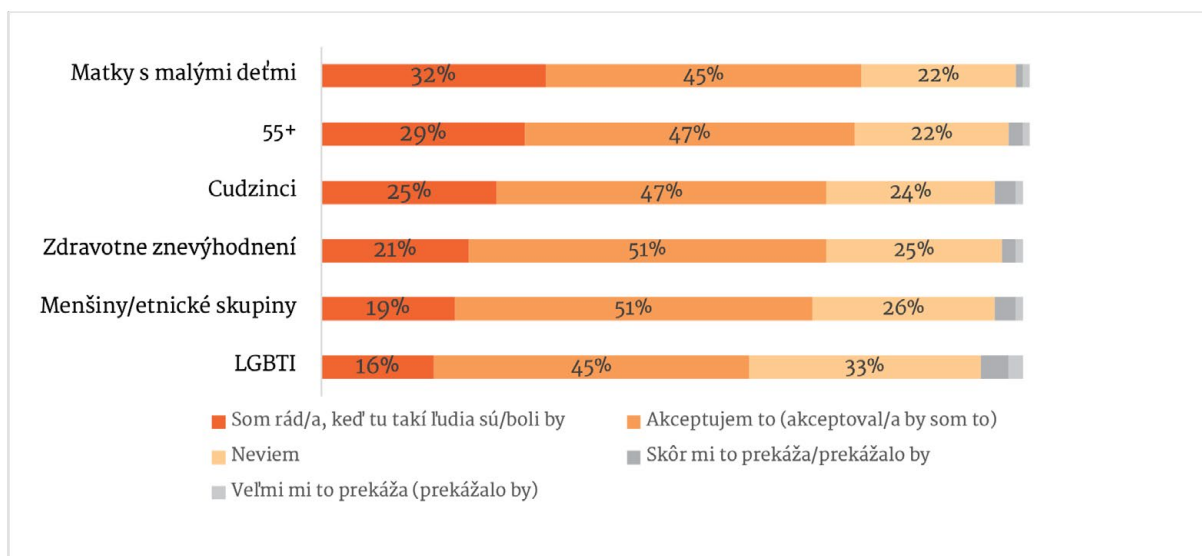
Podľa rovnakej štúdie mali spomedzi zamestnancov najmenej častú pracovnú skúsenosť s kolegyňami – matkami detí do 10 rokov respondenti z Banskobystrického kraja (27 %) a najbežnejšie sa s matkami na pracovisku stretávajú zamestnanci v Bratislavskom kraji (35 %).

Graf 6: Pomer respondentov – zamestnancov, ktorí mali predošlú skúsenosť s kolegyňami – matkami. Zdroj: Paylab, 2019³⁷



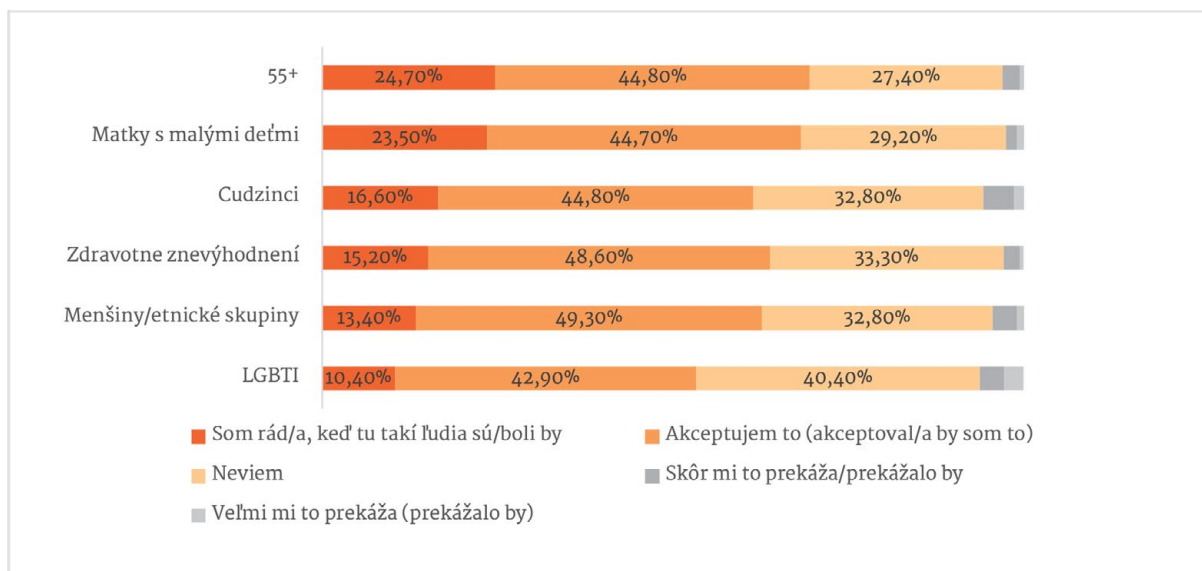
Zo všetkých monitorovaných diverzitných skupín v deviatich krajinách zapojených do prieskumu (Bulharsko, Česká republika, Chorvátsko, Fínsko, Maďarsko, Lotyšsko, Litva, Slovensko) sú práve matky na pracovisku svojimi kolegami a kolegyňami vnímané najpozitívnejšie.

Graf 7: Celkové vnímanie diverzitných skupín na pracovisku (24 901 respondentov, priemer deviatich krajín). Zdroj: Paylab, 2019³⁸



Na Slovensku je však situácia vnímania matiek ako spolupracovníčok horšia než priemer sledovaných krajín. 1 % respondentov sa vyjadrilo, že im matky na pracovisku veľmi prekážajú, 1,6 % skôr prekážajú, takmer tretina opýtaných sa nevedela vyjadriť a len 68,2 % respondentov matky na pracovisku víta alebo rešpektuje.

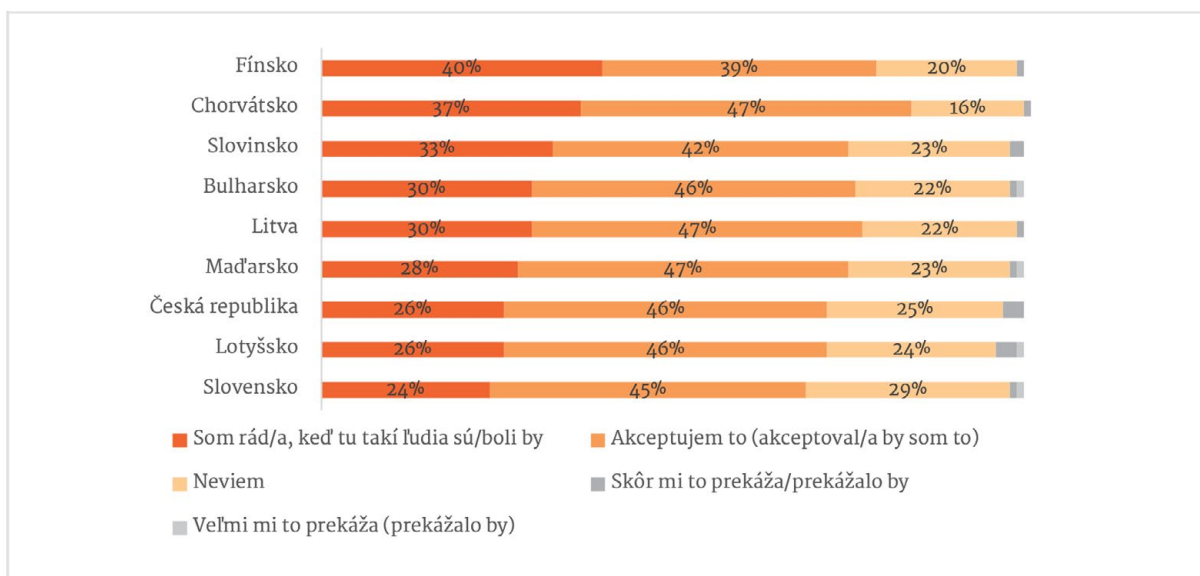
Graf 8: Celkové vnímanie diverzitných skupín na pracovisku (Slovensko). Zdroj: Paylab, 2019³⁹



V porovnaní s ostatnými sledovanými krajinami sme v rešpektovaní matiek detí do 10 rokov na pracovisku najzaostalejší.

Graf 9: Celkové vnímanie matiek skupín na pracovisku (Slovensko).

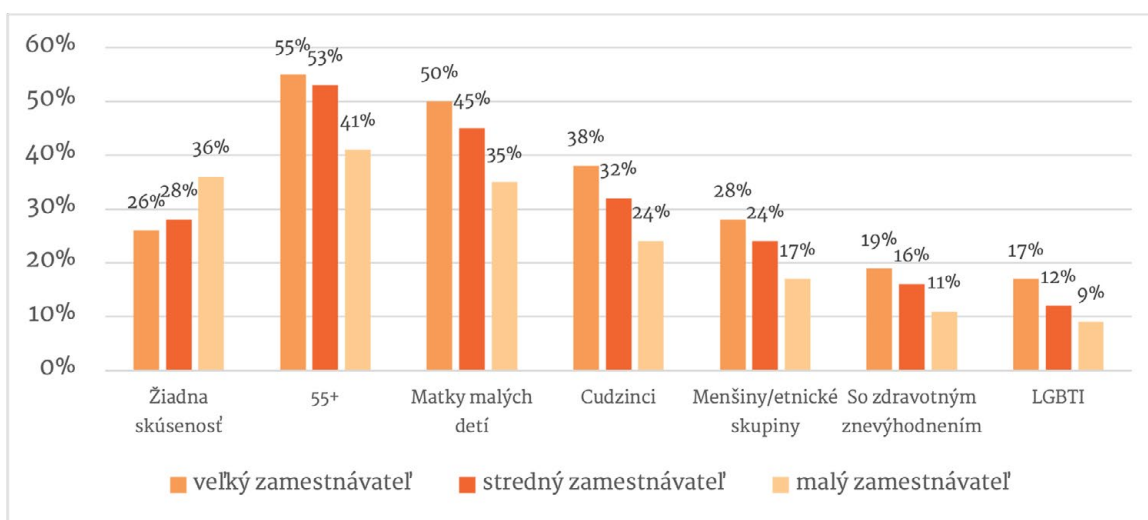
Zdroj: Paylab, 2019⁴⁰



Zásadný rozdiel vo vnímaní matiek na pracovisku existuje medzi kolegami, ktorí už predošli skúsenosť s diverzitou majú a viac ako 90 % z nich matky na pracovisku víta a rešpektuje. Menej otvorení voči kolegyniam, ktoré sú matky, sú naopak ľudia, ktorí predošli skúsenosť s diverzitou nemajú. Víta alebo rešpektuje matky len každý druhý takýto respondent.

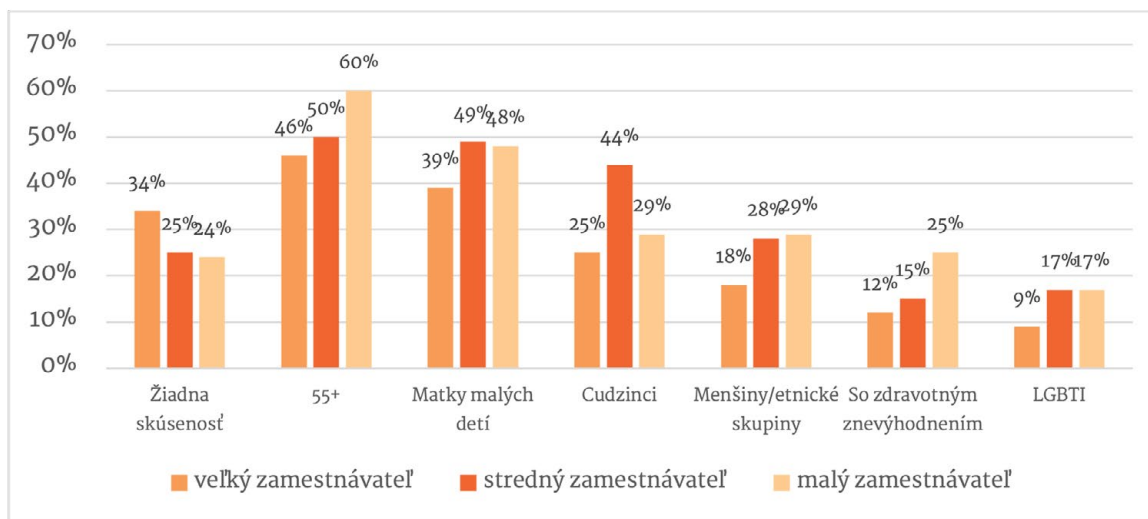
Matky na Slovensku zamestnávajú vo väčšej miere veľkí zamestnávateľia.

Graf 11: Zamestnávanie matiek podľa veľkosti podniku (Slovensko). Zdroj: Paylab, 2019⁴¹



Naopak, najmenej priestoru pre diverzitu ponúkajú domáce súkromné firmy, čo len umocňuje všeobecnú potrebu vzdelávania zamestnávateľov a zamestnancov v tejto oblasti.

Graf 12: Zamestnávanie matiek podnikmi podľa vlastníctva (Slovensko). Zdroj: Paylab, 2019⁴²



Sú to práve diverzitné skupiny zamestnancov, ktoré pociťujú diskrimináciu na pracovisku intenzívnejšie. Na otázku či matky osobne pociťujú na pracovisku diskrimináciu alebo znevýhodňovanie odpovedalo kladne 16 % matiek.⁴³

Len 10,2 % slovenských zamestnancov sa v prieskume spoločnosti BE-ID Human vo vyše 300 firmách vyjadrilo, že ich zamestnávateľ má zavedený program rekvalifikácie určený pre rodičov vracajúcich sa do práce po materskej alebo rodičovskej dovolenke, takmer polovica na otázku odpovedať nevedela.⁴⁴

Benefity rodovej rovnosti na pracovisku

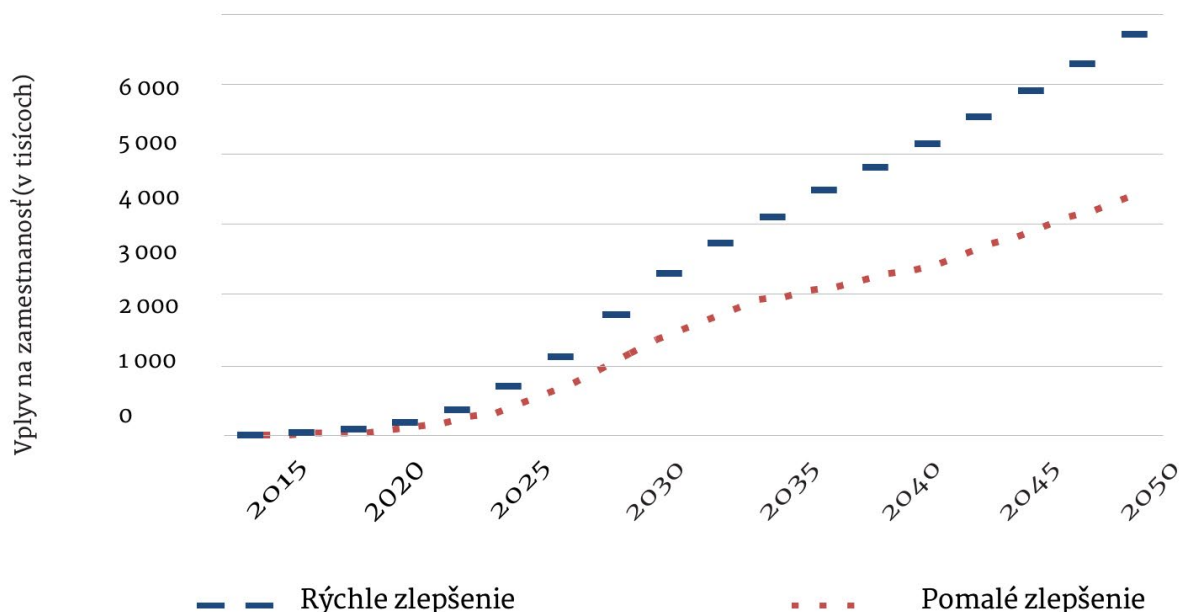
Makroekonomická rovina

Na odhad širokej škály makroekonomických prínosov rodovej rovnosti v oblastiach, ako sú napríklad vzdelávanie, činnosti na trhu práce a mzdy, sa využíva jedinečná štúdia o hospodárskych výhodách rodovej rovnosti⁴⁵, ktorú v roku 2016 vypracoval Európsky inštitút pre rodovú rovnosť (EIGE). V politickom kontexte EÚ je vnímaná ako rozsiahly ekonometrický model.

Z celkových výsledkov štúdie vyplýva, že vyššia rodová rovnosť by viedla k:

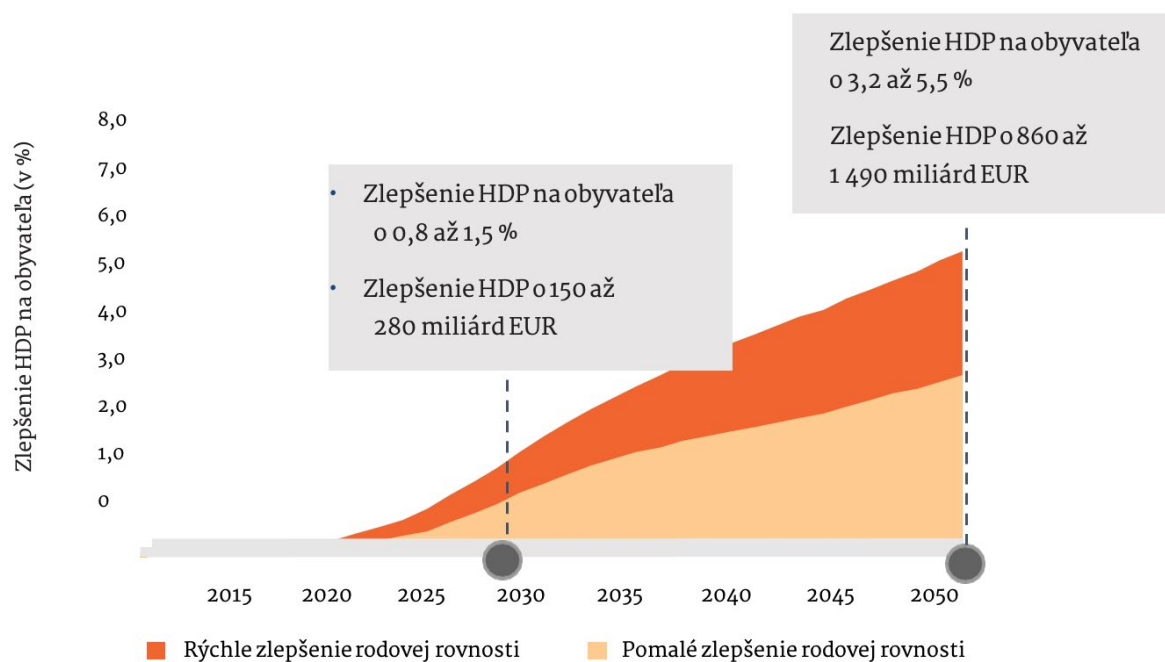
- vytvoreniu 6,3 milióna až 10,5 milióna ďalších pracovných miest v roku 2050, pričom by približne 70 % týchto pracovných miest obsadili ženy;
- zvýšeniu HDP na obyvateľa až takmer o 10 % v roku 2050 a jeho ďalšiemu následnému zvyšovaniu.

Graf 13: Vplyv odstránenia rodových rozdielov v činnosti na zamestnanosť, EIGE, 2016⁴⁶



Vplyvy na HDP na obyvateľa sú najväčšie, keď sa rozdiel v miere činnosti žien a mužov znižuje. Odhaduje sa, že HDP na obyvateľa v roku 2030 stúpne o 0,8 až 1,5 % a v roku 2050 o 3,2 až 5,5 % (zvýšenie HDP až o 280 miliárd EUR do roku 2030 a až o 1 490 miliárd EUR do roku 2050).

Graf 14: Vplyv odstránenia rodových rozdielov v činnosti na HDP na obyvateľa, EIGE, 2016⁴⁷



Náklady na nižšiu mieru zamestnanosti žien sú vypočítané berúc do úvahy ich straty na príjmoch a sociálnych príspevkoch a náklady na verejné financie, ako sú individuálne prevody sociálneho zabezpečenia a sociálne dávky. V závislosti od stupňa vzdelania žien sa náklady na vylúčenie z trhu práce počas ich celého pracovného života odhadujú v škále od 1,2 mil. EUR do 2 mil. EUR⁴⁸.

Mikroekonomická rovina

Prezidentka Európskej komisie Ursula von der Leyenová sa vo svojom príhovore 20. januára 2022 pri príležitosti odovzdávania cien v rámci The European Women on Boards' Gender Diversity Award vyjadrila: „Pozrite sa na našu spoločnosť. Diverzita je fakt. Ale či bude diverzita reflektovaná aj v podnikoch a inštitúciách, je vecou ich aktívnej voľby.“⁴⁹

Podpora rozmanitosti na pracovisku nie je len populárnou aktivitou, ktorá firme vylepšuje reputáciu v očiach verejnosti. Podľa prieskumu The European Business Test Panel z roku 2005 až 83 % podnikov z 3 000 oslovených firiem v 25 štátoch EÚ potvrdilo, že diverzita má pozitívny dopad na ich biznis.⁵⁰

Zaujímavosti

Za hlavné výhody považovali možnosť vyberať si pri náboře zo širšej skupiny ľudí, možnosť dlhšie si udržať lepších pracovníkov, zlepšenie vzťahov v komunite a lepší imidž spoločnosti.

Napriek tomu takmer polovicu všetkých spoločností, ktoré sa zúčastnili prieskumu, zavádzanie politiky rozmanitosti ešte len čaká. Zatiaľ čo spoločnosti na severe a západe EÚ využívajú politiku rozmanitosti vo väčšej miere a majú s ňou väčšie skúsenosti, spoločnosti v Južnej Európe a nových členských štátoch EÚ zdôraznili, že potrebujú viac informácií o tom, ako ju rozvíjať.

Príklad dobrej praxe

Rodová rozmanitosť zamestnancov je pre firmy **inovačným katalyzátorom a finančným akcelerátorom**. Viac o vplyve rodovej diverzity na finančné ukazovatele podniku pojednáva kapitola 2.1. Okrem toho spoločnosti, ktoré sú rodovo rozmanitejšie a inkluzívnejšie, majú lepšiu výkonnosť v niekoľkých ďalších oblastiach, ktoré nie sú finančné, ale na finančnú situáciu podnikov priamo alebo nepriamo vplyvajú.

Medzi tieto patria najmä:

| Kreativita a inovatívnosť

Podľa Svetového ekonomického fóra⁵¹, bude kreativita do roku 2025 patriť medzi pätnásť najvýznamnejších pracovných odborných znalostí. Diverzita je palivom, ktoré mnoho firiem potrebuje na uvažovanie mimo zabehnutého rámca a na podporu inovácií. Potvrďuje to síce viacero štúdií, ale je tiež dôležité poznamenať, že musí existovať reálna, zmysluplná interakcia medzi zamestnancami rôznych kultúr, aby sa zaručil skutočný úspech.

Príklad dobrej praxe

Rôznorodé organizácie sú inovatívnejšie a kreatívnejšie. Podľa výskumu harvardského profesora Roya Y. J. Chua⁵² „čím viac vaša sieť kontaktov zahŕňa osoby z rôznych kultúrnych prostredí, tým viac vás budú kreatívne stimulovať rôzne nápady a perspektívy.“

Mať väčšiu zmes vstupov do problému znamená väčší počet výstupov. Preto rôznorodé tímy prichádzajú s novými riešeniami a nápadi.

Vedúci predstavitelia odvetvia si to všimli. V štúdiu časopisu Forbes, Fostering Innovation Through Direct Workforce z roku 2011⁵³ sa zistilo, že 85 % vedúcich pracovníkov podnikov je presvedčených, že „rôznorodá a inkluzívna pracovná sila je kľúčová pre podporu rôznych perspektív a nápadov, ktoré sú hnacím motorom inovácií“.

Fungovanie rozmanitosti vo firmách však nie je automatický proces. Jedna z kľúčových štúdií od Daana van Knippenberga a Michaely C. Schippersovej⁵⁴ odhalila, že rozmanitosť nevedie k inováciám a kreativite, ak pracovisko neposkytuje aj psychologické bezpečie. Inými slovami, ľudia prispievajú k novým nápadom len vtedy, ak sa cítia pohodlne a majú podporu pri vyjadrovaní sa.

Zistili napríklad, že v krajinách alebo odvetviach, ktoré si nevážia ženy rovnako ako mužov, je menej pravdepodobné, že zamestnávajú väčšieho počtu žien prinesie výhody v porovnaní so spoločnosťami, ktoré skutočne pristupujú ku každému zamestnancovi ako k rovnocennému.

| Produktivita

Zaujímavosti

Rôznorodé skúsenosti a prístupy môžu pomôcť s riešením rozličných problémov, čo môže viesť k zlepšovaniu kapacity a produktivity.

V štúdií profesora Zhanga z Harvard Business School⁵⁵ vyhodnocujúcej dáta z 1069 spoločností z 35 krajín a 24 priemyselných odvetví sa našla priama súvislosť medzi rodovou diverzitou a vyššou produktivitou spoločností. Potvrďuje, že presvedčenie o rodovej rozmanitosti vytvára samonaplňujúci sa cyklus. Krajiny a odvetvia, ktoré považujú rodovú rozmanitosť za dôležitú z nej získavajú výhody. Tie, ktoré si to nemyslia, ich nezískajú.

| Udržanie si zamestnancov

Podľa prieskumu portálu Glassdoor z roku 2014 až 67 % všetkých respondentov – uchádzačov o zamestnanie, pričom 72 % bolo spomedzi žien potvrdilo, že diverzifikovaná pracovná sila zamestnávateľa je pre nich pri výbere budúceho zamestnania dôležitá.⁵⁶

Prieskum konzultantskej spoločnosti PwC, *Winning the fight for female talent* z roku 2017 ukázal, že až 67 % žien, ktoré zvažujú pracovnú ponuku, berú pri hodnotení do úvahy aj rodovú skladbu pracovnej sily v danej spoločnosti.⁵⁷

Príklad dobrej praxe

Uprednostňovaním rozmanitosti a inklúzie podporujú zamestnávateľa zásadné dôvody, prečo u nich zamestnanci zostávajú, ako napríklad:

- zdvorilé správanie sa na všetkých úrovniach;
- spravodlivé odmeňovanie a benefity;
- dôveru medzi zamestnancami a vrcholovým manažmentom;
- bezpečnosť práce;
- príležitosti na využitie svojich odborných znalostí a schopností v práci.

Diverzita hrá tiež zásadnú úlohu z hľadiska prilákania nových talentov. Mileniáli, ktorí tvoria najväčší segment pracovnej sily, veria, že mať rôznorodé zázemie a perspektívy na pracovisku je kriticky dôležitým faktorom dosahovania rastu a úspechu. Rovnako si viac než predchádzajúce generácie všimajú rodové predsudky na pracovisku. Spoločnosti,

ktoré potláčajú inklúziu a diverzitu, budú čeliť následku, že táto a ďalšie generácie pracovných síl si budú hľadať príležitosti inde.

| Odborné znalosti

Zaujímavosti

Udržiavanie inklúzie ako najvyššej priority vedie k zloženiu zamestnancov so širšou škálou odborných znalostí. A nejde len o odborné znalosti. Diverzita zlepšuje aj mäkké zručnosti zamestnancov, ako napríklad schopnosti viesť tím, spoluprácu a komunikáciu, čo sú faktory, ktoré vedúci predstavitelia firiem (57 %) podľa štúdie McKinsey považujú za najdôležitejšie.⁵⁸

Keďže technológie, globalizácia a demografické zmeny naďalej formujú spôsoby, akými si podniky konkurujú, význam mäkkých zručností bude rásť. Správa spoločnosti Deloitte Access Economics⁵⁹ predpovedá, že povolania náročné na mäkké zručnosti budú do roku 2030 predstavovať dve tretiny všetkých pracovných miest v porovnaní s polovicou všetkých pracovných miest v roku 2000. Očakáva sa, že počet pracovných miest v povolaniach vyžadujúcich mäkké zručnosti porastie 2,5-násobne rýchlejšie ako počet pracovných miest v ostatných povolaniach.

| Vnímanie trhových odlišností

Zamestnávatelia by si mali uvedomovať dôležitosť jedinečných odlišností. Práve tu môže rozmanitá pracovná sila s vnímaním trhových odlišností pomôcť firmám nájsť produkty a marketingové príležitosti a podnecovať nápady na zákaznícke služby.

Cieľom zavádzania opatrení dosiahnutia rodovej rovnosti však nie je len samotná diverzita, ale najmä inklúzia, čiže vytvorenie takých podmienok, aby sa rodovo diverzitná pracovná sila do firmy nielen dostala, ale i udržala a mala rovnaké podmienky na svoje uplatnenie. Rodová rovnosť na pracovisku začína od propagácie pracovných miest, cez nábor zamestnancov, vzdelávanie, rešpektovanie a rovné príležitosti, spravodlivé zaobchádzanie, možnosti profesijného rastu a odmeňovanie. Diverzita bez inklúzie je **tokenizmus**, tzv. zapojenie na oko, kedy príležitosť dostáva jednotlivec, aby naplnil požiadavku diverzity, no bez ohľadu na jeho či jej kompetencie.

Hoci rozmanitosť na pracovisku môže znieť intuitívne, nie je vždy jednoduché zaviesť ju do praxe. Osoby s rozhodovacími právomocami si musia byť vedomé potenciálnych problémov, ktorým čelia, aby mohli pripraviť stratégiu, ako ich adresovať a zabezpečiť, aby sa realizovali iniciatívy v oblasti rodovej diverzity. Z tohto dôvodu by sa rozdiely nemali prehliadať. **Mala by sa podporovať diskusia založená na rozdieloch,**

pretože v prípade, že sú rešpektované, môžu byť pre organizáciu prínosné. Inklúzia neznamená predstieranie, že tieto rozdiely neexistujú. Znamená, že môžeme uznať existenciu týchto rozdielov a použiť ich na vytvorenie pestrého, rovného a inkluzívneho pracovného kolektívu, ktorého odraz chceme vidieť aj vo svete. Viac o možnostiach prístupu k rodovej diverzite z pozície manažmentu pojednáva kapitola 1.6.

Iniciatívy združujúce organizácie rozhodnuté pre rodovú rovnosť na pracovisku

Vybudovať rozmanitú spoločnosť nemožno zo dňa na deň, ale firmy, ktoré vyvíjajú zvýšené úsilie v tomto smere, benefitujú z početných prínosov. Iniciatíva Nadácie Pontis - Charta diverzity - na Slovensku združuje firmy, ktoré sa verejne zaviazali k budovaniu inkluzívneho pracovného prostredia. Je to dobrovoľná iniciatíva firiem a organizácií na podporu inklúzie a diverzity na pracoviskách. Jej podpisom sa zamestnávateľa zaväzujú vytvárať a udržiavať inkluzívne pracovné prostredie pre svojich zamestnancov a zamestnankyne, a to bez ohľadu na vek, pohlavie, etnicitu, náboženstvo, sexuálnu orientáciu či zdravotné znevýhodnenie. Charta diverzity Slovensko⁶⁰ sa zároveň stala súčasťou Európskej platformy Charty diverzity, ktorá vznikla z iniciatívy Európskej komisie už v roku 2010.

Príklad dobrej praxe

Charta diverzity organizuje rôznorodé podujatia na budovanie povedomia v konkrétnych témach inklúzie a diverzity, vydáva odporúčania a prepája signatárov navzájom.

Medzi podujatia patrí napríklad spoločné stretnutie a tvorba katalógu pre oslavy Dňa diverzity vo firmách a organizáciách, neformálne zdieľania dobrej praxe medzi signatármi - Small Talks, slávnostné podpisovanie Charty novými signatármi a s tým spojená diskusia na vybranú tému diverzity a inklúzie, kam je pozývaná aj širšia verejnosť. Charta dáva priestor odborníkom a odborníčkam, ktorí prezentujú dáta a poznatky v tejto oblasti, signatári zdieľajú osvedčené postupy manažmentu diverzity a inklúzie a prinášajú tak inšpiráciu pre ostatných. Aktuálne má Charta 110 signatárov z firemného, verejného, akademického i neziskového sektora.

Organizácie sa v rámci Charty zaväzujú zlepšovať svoju politiku rozmanitosti a tiež zosúladiť svoje náborové procesy s právnymi predpismi, čím eliminujú riziko sťažností z hľadiska diskriminácie; manažment diverzity prispieva k optimalizácii zručností zamestnancov a povzbudzuje ich k väčšej angažovanosti, znižuje tiež problémy

s nedostatkom pracovných síl. Z podpisu Charty diverzity nevyplývajú žiadne právne záväzky.

Na globálnej úrovni sa zas vrcholoví predstavitelia spoločností môžu za podobným účelom zoskupovať pod iniciatívou **The B Team**. Jej členovia sa snažia nanovo definovať kultúru zodpovednosti v podnikaní, v spoločnosti, komunite a pre budúce generácie, a to vytváraním a šírením nových noriem podnikového líderstva, ktoré buduje lepší svet. Zdieľajúc spoločné hodnoty udržateľnosti, rovnosti a spoločenskej zodpovednosti sa lídri globálnych organizácií schádzajú za okrúhlym stolom, aby spoločne prinášali pozitívnu spoločenskú zmenu.

Význam zapojenia najvyššieho manažmentu pri podpore rodovej rovnosti na pracoviskách

Pri zavádzaní opatrení na dosiahnutie rodovej rovnosti na pracovisku majú kľúčovú úlohu zamestnávateľia. V nastavení priorít, zapracovaní stratégie diverzity a inklúzie do obchodnej stratégie firmy a alokácii potrebných finančných alebo personálnych zdrojov. Aby sa však rodová rovnosť v spoločnostiach udržala, je nevyhnutné o výhodách diverzity pravidelne informovať aj zamestnancov, od tých kľúčových, ktorí sú na rozhodovacích pozíciách až po najnižšie priečky organizačnej štruktúry. V súčasnosti totiž klesá presvedčenie o pozitívnom vplyve rôznorodosti zamestnancov na pracovisku priamo úmerne s úrovňou zamestnanca v rámci organizačnej štruktúry.

Hlavnou ingredienciou pri podpore akejkoľvek nielen rodovej diverzity na pracovisku je tzv. transformačné líderstvo. Štúdia publikovaná v roku 2009 Americkou Asociáciou Psychológov⁶¹ poukazuje na to, že v prípade tímov, ktoré sú rôznorodé z hľadiska rôznych faktorov (pohlavie, vek, národnosť, vzdelanie) má transformačný líder zásadný vplyv na výkonnosť tímu. Transformační lídri sú tí, ktorí dokážu inšpirovať a povzbudzovať svojich nasledovníkov. Tieto typy lídrov stanovujú jasné ciele, poskytujú podporu, uznávajú a motivujú svojich nasledovníkov. Keď sa organizácie zameriavajú na podporu väčšej rozmanitosti, mali by zabezpečiť, aby v nich pôsobili transformační lídri, ktorí budú tieto rozmanité tímy riadiť. Samotné pritiažnutie a nábor rôznorodých talentov nestačí. Väčšia rozmanitosť môže viesť ku konfliktom a nedorozumeniam. Dobře vyškolený manažér bude schopný tieto konflikty vyriešiť, ak sa vyskytnú. Jedným z problémov je, že mnohé spoločnosti sa zameriavajú na vytváranie väčšej rozmanitosti bez toho, aby najprv zabezpečili, že manažéri budú vybavení nástrojmi a zručnosťami na riadenie týchto rozmanitých tímov. Nedostatok týchto zručností môže byť cestou ku katastrofe. Väčšia rozmanitosť, ktorá vedie k väčším konfliktom, môže spôsobiť tzv. „únavu z diverzity“, čo je jav, keď sú zamestnanci skeptickí voči úsiliu spoločnosti o rozmanitosť a začlenenie.

Pri internej komunikácii spoločností, ktorých jednou z priorít sa stala rodová diverzita, je preto potrebné komunikovať zamestnancom potrebu rodovej rozmanitosti aj z pohľadu ich individuálnych výhod ako jednotlivcov.

Rozsiahla štúdia spoločnosti Workday v spolupráci s konzultantskou spoločnosťou EW Group: *The state of equity, diversity and inclusion in Europe*⁶² z roku 2021, v rámci ktorej boli skúmané odpovede od 2 217 predstaviteľov manažmentu firiem z rôznych odvetví a 14 krajín Európy, ponúka detailnejší náhľad do angažovania sa európskych manažérov v oblasti diverzity a inklúzie na pracovisku.

Podľa tohto prieskumu sa 9 % respondentov vyjadrilo, že dôležitosť diverzity je v ich organizácii popieraná, 16 % ju vníma ako konfliktnú a polarizujúcu tému, v rámci ktorej zamestnanci tvrdo obhajujú svoju perspektívu. V 19 % sa diverzita trivializuje a tieto firmy sa zameriavajú na to, čo majú zamestnanci spoločné, nie na to, čím sa odlišujú. V 35 % firiem venujú diverzite pozornosť, má pre nich hodnotu a je oceňovaná.

Tri zo štyroch organizácií majú dedikovaný rozpočet na aktivity spojené s diverzitou a inklúziou a exekutívny tím vníma diverzitu a inklúziu ako dôležitú tému. Takmer polovica firiem prisudzuje zodpovednosť za manažment diverzity a inklúzie oddeleniam ľudských zdrojov. Takmer všetci účastníci prieskumu (90 %) majú rozbehnutú aspoň jednu vnútropodnikovú iniciatívu v tejto oblasti, avšak viac než tretina (36 %) nemá v oblasti diverzity a inklúzie žiadnu stratégiu. Najčastejšie sa za iniciatívy považujú kampane, zvyšovanie povedomia zamestnancov a pozitívne opatrenia na zvýšenie diverzity a inklúzie.

Iniciatívy v oblasti diverzity a inklúzie musia byť v súlade s cieľmi organizácie a hodnotami spoločnosti. V opačnom prípade budú vždy odsunuté na vedľajšiu koľaj. V štúdií asociácie Society for Human Resource Management⁶³ spoločností z rebríčka Fortune 1000 z roku 2015 až 41 % respondentov uviedlo, že ich organizácie vyvíjajú veľmi neformálne úsilie v oblasti rozmanitosti bez akejkoľvek štruktúry, pretože sú „príliš zaneprázdnené“. **Organizačné zmeny sa začínajú na vrchole.** Vyšší manažment musí vyčleniť zdroje na úsilie v oblasti diverzity a inklúzie, a to aj napriek neistote. Prijatie týchto krokov ukazuje zamestnancom, že vrcholový manažment si berie dôležitosť diverzity a inklúzie k srdcu.

Príklad dobrej praxe

V konečnom dôsledku sú za zavedenie zmien a udržanie inkluzívnej kultúry zodpovední pracovníci oddelenia ľudských zdrojov a jednotliví manažéri. Tieto skupiny by mali absolvovať školenie, aby pochopili nové politiky a postupy

v oblasti ľudských zdrojov. Manažéri a oddelenia ľudských zdrojov musia vystupovať jednotne pri presadzovaní postupov a merať pokrok spoločnosti pri dosahovaní cieľov diverzity a inklúzie.

Samotná rôznorodosť a jej vplyv na inovatívnosť podnikov platí aj pre úroveň riadenia spoločnosti.

Zaujímavosti

Štúdia spoločnosti Boston Consulting Group v štúdiu z roku 2017⁶⁴ zistila, že spoločnosti s rozmanitými manažérskymi tímami mali o 19 % vyššie príjmy súvisiace s inováciami ako spoločnosti, ktoré mali podpriemernú rozmanitosť vedenia.

Rodová rozmanitosť môže investorom signalizovať aj to, že firma je dobre riadená. Sociologický výskum trhového oceňovania⁶⁵ naznačuje, že investori oceňujú, keď firmy používajú všeobecne uznávané „osvedčené postupy“, ako je napríklad začlenenie rôznych skupín do zamestnania a penalizujú tie, ktoré tieto normy porušujú.

Zaujímavosti

Iný prieskum⁶⁶ dokonca preukázal skokový nárast cien akcií po tom, ako firmy získali ocenenie súvisiace s iniciatívami v oblasti diverzity.

Podľa štúdie spoločnosti Workday⁶⁷ má rodovo diverzitný najvyšší manažment 62 % európskych firiem.

O kvantitatívnych benefitoch, ale tiež nákladoch spojených so zavádzaním opatrení pre zosúladenie súkromného, pracovného a rodinného života sa venuje pozornosť v druhej časti tejto analýzy.

Podpora rodovej rovnosti na pracovisku nie je pozitívnou diskrimináciou

V praxi sa možno stretnúť s protiargumentom, či už zo strany zamestnávateľov alebo zamestnancov, že cielená podpora žien na pracovisku je pozitívnou diskrimináciou.

Podľa Antidiskriminačného zákona⁶⁸ § 8a, ods. 1: „Diskriminácia nie je prijatie dočasných vyrovnávacích opatrení orgánmi verejnej správy alebo inými právnickými

osobami smerujúcich k odstráneniu znevýhodnení vyplývajúcich z dôvodov rasového alebo etnického pôvodu, príslušnosti k národnostnej menšine alebo etnickej skupine, rodu alebo pohlavia, veku alebo zdravotného postihnutia, ktorých cieľom je zabezpečiť rovnosť príležitostí v praxi. Dočasnými vyrovnávacími opatreniami sú najmä opatrenia

- a) zamerané na odstránenie sociálneho alebo ekonomického znevýhodnenia, ktorými sú nadmerne postihnutí príslušníci znevýhodnených skupín,
- b) spočívajúce v podporovaní záujmu príslušníkov znevýhodnených skupín o zamestnanie, vzdelávanie, kultúru, zdravotnú starostlivosť a služby,
- c) smerujúce k vytváraniu rovnosti v prístupe k zamestnaniu, vzdelávaniu, zdravotnej starostlivosti a bývaniu, a to najmä prostredníctvom cielených prípravných programov pre príslušníkov znevýhodnených skupín alebo prostredníctvom šírenia informácií o týchto programoch alebo o možnostiach uchádzať sa o pracovné miesta alebo miesta v systéme vzdelávania.“

Podľa odseku 2 rovnakého zákona: „Dočasné vyrovnávacie opatrenia uvedené v odseku 1 môžu byť prijaté, ak

- a) existuje preukázateľná nerovnosť,
- b) cieľom opatrení je zníženie alebo odstránenie tejto nerovnosti,
- c) sú primerané a nevyhnutné na dosiahnutie stanoveného cieľa.“

Tieto opatrenia môžu trvať len do doby odstránenia nerovnosti, ktorá viedla k ich prijatiu. Orgány podľa odseku 1 sú povinné ukončiť vykonávanie týchto opatrení po dosiahnutí stanoveného cieľa a sú povinné priebežne monitorovať, vyhodnocovať a zverejňovať prijaté dočasné vyrovnávacie opatrenia s cieľom prehodnotenia opodstatnenosti ich ďalšieho trvania a podávať správy Slovenskému národnému stredisku pre ľudské práva o týchto skutočnostiach.

Je preto dôležité vnímať ženy ako znevýhodnenú skupinu na trhu práce. V prípade podpory znevýhodnenej skupiny hovoríme o spravodlivom vysporiadaní (z angl. equity), pričom sa hľadí na kontext a dorovnávajú sa rozdiely tak, aby mali všetci rovnaké príležitosti. Férovo sa zohľadňuje, že nie každý pochádza z rovnakých podmienok. Tento prístup napomáha, aby napriek rôznym štartovacím čiaram mohli ľudia dosahovať rovnaké benefity. Ak aj každý v tomto prípade dostane inú formu podpory, je to spravodlivé a férové.

Obr. 2: Rozdiel medzi rovnosťou (z angl. equality), dočasnými vyrovnávacími opatreniami (equity) a spravodlivosťou (justice). Zdroj: Inkluzívne pracovisko, 2021⁶⁹



Znevýhodnení dostávajú viac pomoci. *Spravodlivá rovnosť* je želaným výsledkom, zatiaľ čo spravodlivé vysporiadanie predstavuje nástroj, ako ju dosiahnuť⁷⁰.

Najvýznamnejší vplyv na mzdové rozdiely medzi ženami a mužmi má práve rodičovstvo, je však rozdiel medzi matkami a otcami. Materská dovolenka predstavuje pre ženy nielen kariérnu pauzu, ale podľa štúdie Inštitútu finančnej politiky (IFP) z roku 2021 Koľko stojí dieťa⁷¹ aj enormne negatívny zásah do výšky ohodnotenia v nasledujúcich rokoch. Aj šesť rokov po prvom pôrode sú mzdy matiek o 33 % nižšie, než keby deti nemali. Časť rozdielu v mzdách je podľa ekonómov z inštitútu možné vysvetliť tým, že matky pracujú v priemere menej hodín, ročne ide o 2,5-mesačný rozdiel. Efekt rodičovstva na príjmy mužov je pritom podľa IFP omnoho menej výrazný, dokonca pozitívny počas prvých dvoch rokov od narodenia prvého dieťaťa.

Platová medzera⁷² na Slovensku bola podľa poslednej správy Eurostat v roku 2020 na úrovni 15,8 %, čo je za posledných 15 sledovaných rokov síce historické minimum, no stále 2,8 % pod priemerom Európskej Únie. V najnovších štatistikách vidieť progres. Priemerná platová medzera na Slovensku za posledných desať rokov je na úrovni 19,2 %, európsky priemer za rovnaké obdobie je 15,1 %.

Najnižšia platová medzera v roku 2020 bola medzi mužmi a ženami do 25 rokov na úrovni 6,9 % a vo veku od 25 až 34 rokov na úrovni 11,5 %. Najvyšší rozdiel medzi platmi na základe pohlavia bol vo vekových kategóriách 35 - 44 (20,1 %) a 45 - 54 (17,7 %). Ďalším významným faktorom vplyvujúcim na platovú medzeru je sektor. Napriek zákonnej povinnosti⁷³ zverejňovať mzdu zamestnancov pri propagovaní voľných pracovných miest bola v roku 2020 platová nerovnosť v súkromnom sektore takmer dvojnásobne vyššia (18,7 %) než vo verejnom sektore (10,7 %).

Podobne ako v zahraničí, podľa IFP⁷⁴ pracujúce matky na Slovensku zarobia v priemere menej než bezdetné ženy v rovnakom veku. Naopak príjmy zamestnaných otcov počas väčšiny pracovného života preyšujú nielen príjmy matiek, ale aj zárobky mužov bez detí. Rozdiely v príjmoch medzi pohlaviami existujú už pred narodením prvého dieťaťa, ale po narodení sa rozdiel prehľbuje. Dokonca ani po 13 rokoch od narodenia dieťaťa sa rozdiely medzi mzdami matiek a otcov nevrátili na úroveň pred rodičovstvom.

Naopak pri otcoch zistili odborníci za skúmané obdobie len minimálny efekt rodičovstva na počet odpracovaných mesiacov a tým aj na pokles príjmov. Údaje o čerpaní dávky materské však naznačujú, že v tejto oblasti dochádza k zmene. V roku 2020 dávku poberalo v priemere 5 541 mužov mesačne, čo predstavuje viac ako desaťnásobný nárast oproti čerpaniu v roku 2014.

Náklady a výnosy z rodovej diverzity

Prípadové štúdie firiem, ktoré sa hlásia k aktívnemu uplatňovaniu rovných príležitostí žien a mužov, prinášajú predovšetkým kvalitatívne informácie o nákladoch a výnosoch spojených s touto problematikou. Je zrejmé, že uplatňovanie rovných príležitostí v kontexte integrácie do personálneho riadenia nabera na hodnote najmä v dlhodobom horizonte.

V súčasnosti pribúda najmä zahraničných prieskumov a analýz, ktoré potvrdzujú a vyčíslujú aj kvantitatívny prínos rodovej rovnosti vo firmách (viď kapitoly 2.1.1 až 2.1.11). Na druhej strane väčšina organizačných zmien so sebou prináša aj isté náklady. Tie môžu byť faktorom, ktorý môže niektorých zamestnávateľov od implementácie opatrení uplatňovania rodovej rovnosti na pracovisku odrádzať.

Druhá časť tejto *Analytickej štúdie nákladov a výnosov uplatňovania rodovej rovnosti na trhu práce* sa zameriava práve na kvantitatívne ukazovatele a ich zmeny súvisiace s podnikaním aktívnych krokov na zosúladovanie súkromného, rodinného a pracovného života. Z pohľadu výnosov sú rozčlenené na rôzne ekonomické ukazovatele výkonnosti podnikov, ktoré boli dokázané renomovanými štúdiami.

Z hľadiska nákladov sa táto analýza opiera najmä o odhady, prípadové štúdie a percentuálne vyjadrené nákladové položky vo vzťahu k iným nákladom podniku, či už fixným alebo variabilným, ktorých exaktná výška sa môže v jednotlivých organizáciách líšiť. Projektovanie jednotlivých typov nákladov súvisiacich so zavádzaním opatrení v tejto analytickej štúdii by malo zamestnávateľom uľahčovať finančné rozhodovanie a personálne plánovanie pri zavádzaní vybraných opatrení. Tie detailne opisuje súvisiaci dokument *Katalóg opatrení uplatňovania rodovej rovnosti na trhu práce*.⁷⁵

Vplyv rodovej rovnosti na výkonnosť podniku

Pozitívny vplyv rodovej rovnosti a teda aj zavádzania opatrení na jej podporu na pracovisku možno použiť demonštrovaním na početných finančných ukazovateľoch finančnej výkonnosti podniku. Jedno z najkomplexnejších zhrnutí ponúka prieskum organizácie Catalyst: *Why Diversity and Inclusion Matter: Financial Performance z roku 2021*.⁷⁶ V tejto štúdii bol ale doplnený ďalšími poznatkami, ktoré podporujú tzv. „business case“ v prospech zavádzania opatrení rodovej rovnosti jednotlivými organizáciami aj na Slovensku.

Návratnosť peňažných tokov (CFROI)

Spoločnosť Credit Suisse sa vo svojej štúdií⁷⁷ zamerala na 30 000 vedúcich pracovníkov vo viac ako 3 000 spoločnostiach po celom svete.

Zaujímavosti

Medzi ich zistenia patrí, že spoločnosti, v ktorých ženy zastávali 20 % alebo viac manažérskych pozícií, vygenerovali o 2,04 % vyššiu návratnosť peňažných tokov z investícií ako spoločnosti s 15 % alebo menej ženami v riadiacich funkciách.

Zisk pred zdanením a úrokmi (EBIT)

Globálna štúdia spoločnosti McKinsey & Company,⁷⁸ ktorá sa týkala viac ako 1 000 spoločností v 15 krajinách, ukázala, že organizácie v hornom kvartile rodovej diverzity majú väčšiu pravdepodobnosť, že dosiahnu lepšie výsledky v oblasti ziskovosti – o 25 % väčšiu pravdepodobnosť v prípade rodovo diverzitných exekutívnych tímov a o 28 % väčšiu pravdepodobnosť v prípade rodovo rozmanitých správnych rád. Organizácie v hornom kvartile etnickej/kultúrnej diverzity medzi výkonnými pracovníkmi mali o 36 % vyššiu pravdepodobnosť, že dosiahnu nadpriemernú ziskovosť. Na druhej strane, spoločnosti v dolnom kvartile rodovej aj etnickej/kultúrnej diverzity mali o 27 % nižšiu pravdepodobnosť, že dosiahnu ziskovosť nad priemerom odvetvia.

Boston Consulting Group a Technická univerzita v Mníchove uskutočnili prieskum⁷⁹ medzi manažérmi diverzity, HR manažérmi a výkonnými riaditeľmi v 171 spoločnostiach v Nemecku, Rakúsku a Švajčiarsku.

Zaujímavosti

Štúdia odhalila, že vyššia úroveň diverzity na manažérskych pozíciách prispieva k vyšším výnosom z nových produktov a služieb. Prieskum tiež ukázal, že spoločnosti, ktoré vytvárajú priaznivé pracovné podmienky pre zamestnancov, majú vyšší zisk pred zdanením (17 %) ako tie, ktoré ich nemajú (13 %).

Štúdia tiež potvrdila, že vyššia miera diverzity na riadiacich pozíciách prispieva k vyšším „príjmom z inovácií“ (príjmy z nových produktov a služieb).

Zisk pred zdanením, úrokmi, odpismi a amortizáciou (EBITDA)

Zaujímavosti

Rovnaká štúdia Credit Suisse ako v prípade CFROI⁸⁰ ukázala, že spoločnosti, v ktorých ženy zastávali 20 % a viac riadiacich funkcií, dosahovali o 2 % vyššiu maržu EBITDA ako spoločnosti s 15 % a menej žien vo vedúcich funkciách.

Hrubá a čistá marža

Veci Petersonovho inštitútu pre medzinárodnú ekonomiku vykonali globálny prieskum finančných údajov a údajov o správe a riadení⁸¹ medzi 21 980 verejne obchodovanými firmami v 91 krajinách. Štúdia odhalila pozitívnu koreláciu medzi prítomnosťou žien vo vrcholovom vedení a ziskovosťou (definovanou ako hrubá a čistá marža).

Vnútoraná miera návratnosti (IRR)

V štúdií⁸² súkromných investičných spoločností v Európe a Severnej Amerike výskumníci zistili, že

Zaujímavosti

pracovné tímy s aspoň jednou ženou vyprodukovali v priemere o 12 % vyššiu vnútornú mieru návratnosti (IRR) v porovnaní s výlučne mužskými tímami.

Prítomnosť rodovej diverzity tiež prispela k zníženiu priemernej kapitálovej straty fondov o 8 %–12%.

Návratnosť investícií (ROI)

Zistiť príčinný vzťah medzi rozmanitosťou a finančnou výkonnosťou je náročné, najmä v prípade veľkých spoločností so zložitou štruktúrou. Výskumníci z Harvard Business School⁸³ sa zamerali na odvetvie rizikového kapitálu (venture capital – VC), v ktorom sú obchodné rozhodnutia a výsledky zrozumiteľnejšie. Pri skúmaní demografických údajov a investičných rozhodnutí v tímoch firiem rizikového kapitálu v rokoch 1990 – 2018 sa zistilo, že diverzita zlepšila ziskové investície na úrovni jednotlivých portfólií a spoločností i celkovú návratnosť fondov. Úroveň rodovej diverzity firiem môže byť tiež dôležitým kritériom pri získavaní nových investorov.⁸⁴

Trhová hodnota

Podľa štúdie⁸⁵ viac ako 1 000 verejných spoločností z 35 krajín a 24 odvetví je sociálny kontext dôležitý. Keď krajiny a odvetvia prijímajú rodovú rozmanitosť, organizácie s rodovou rozmanitosťou v týchto kontextoch majú väčšiu pravdepodobnosť vyššieho trhového ocenenia a výnosov.

Iná výskumná skupina⁸⁶ analyzovala obsah anonymných recenzií takmer 500 verejne obchodovaných spoločností na webovej stránke Glassdoor – pozornosť venovali najmä jazyku, ktorý zamestnanci používali pri opise firemnej kultúry.

Zaujímavosti

V štúdií zistili, že organizácie s väčšou vnútrofirminou rodovou a kultúrnou diverzitou mali aj vyššie trhové ocenenie, ako aj vyššie množstvo a kvalitu duševného vlastníctva prostredníctvom patentov.

Spoločnosť môže po zverejnení údajov o diverzite zaznamenať nárast ceny akcií. Štúdia⁸⁷ 49 oznámení o rodovej diverzite technologických spoločností v rokoch 2014 až 2018 odhalila, že každé ďalšie percento žien v pracovnom kolektíve spoločnosti v čase oznámenia bolo spojené s priemerným nárastom ceny akcií o 0,1 percentuálneho bodu. Výskumníci zopakovali túto štúdiu medzi 10 firmami z oblasti finančných služieb a podobne zistili priemerný nárast o 1,65 %.

Rozpätie prevádzkového zisku

Výskumní analytici z The Wall Street Journal⁸⁸ hodnotili spoločnosti v indexe S&P 500 na základe 10 ukazovateľov súvisiacich s diverzitou a inklúziou. Tieto ukazovatele zahŕňali podiel žien na vedúcich pozíciách, prítomnosť programov diverzity a inklúzie a demografiu správnych rád. Dvadsať najvýkonnejších spoločností v rebríčku dosiahlo vyššie rozpätie prevádzkového zisku (12 %) v porovnaní so spoločnosťami s najnižším hodnotením (8 %).

Zaujímavosti

Keď výskumníci skúmali priemerné ročné celkové výnosy z akcií za 5 aj 10 rokov opäť zistili, že spoločnosti s vyšším podielom žien na vedúcich pozíciách v rebríčku prekonal spoločnosti s najnižším podielom.

Návratnosť aktív (ROA)

Štúdia Medzinárodného menového fondu⁸⁹ preskúmala viac ako dva milióny kótovaných a nekótovaných firiem v 34 krajinách Európy. Z ich analýzy vyplynulo, že vyšší počet žien na vedúcich pozíciách prispieva k výrazne vyššej rentabilite aktív. Nahradením len jedného muža jednou ženou v predstavenstve alebo vo vrcholovom manažmente by firmy mohli zaznamenať zvýšenie ROA o 8 až 13 základných bodov. Tento vzťah je ešte výraznejší v odvetviach, ktoré celkovo zamestnávajú viac žien: firma v odvetví v hornom kvartile rodovej diverzity v správnych radoch alebo vo vrcholovom manažmente sa spája so zvýšením ROA o 20 základných bodov. V odvetviach náročných na vedomosti a špičkové technológie sa tento vzťah prejavuje zvýšením ROA približne o 30 základných bodov.

Podľa štúdie viac ako 1 000 verejných spoločností v 35 krajinách a 24 odvetviach⁹⁰ je sociálny kontext dôležitý. Keď krajiny a odvetvia prijímajú rodovú diverzitu,

organizácie s rodovou rozmanitosťou s väčšou pravdepodobnosťou zaznamenávajú vyššie trhové ocenenie a výnosy (merané pomocou ROA).

Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)

Spoločnosť MSCI⁹¹ sledovala vybrané spoločnosti, ktoré sa v rokoch 2014 – 2016 objavili v indexe MSCI All Country World Index (ACWI), a zistila, že spoločnosti s rodovo rozmanitými správnymi radami mali väčšiu pravdepodobnosť, že budú mať lepšie postupy riadenia talentov.

Zaujímavosti

Okrem toho spoločnosti s tromi alebo viacerými ženami v predstavenstve dosahovali vyššiu návratnosť vlastného kapitálu a zaznamenali vyššiu produktivitu zamestnancov, meranú zloženou ročnou mierou rastu tržieb na zamestnanca o 1,2 percentuálneho bodu nad mediánom odvetvia.

Naopak organizácie s jednou alebo žiadnou ženou v predstavenstve a zaostávajúcimi postupmi v oblasti riadenia talentov zaostávali v produktivite zamestnancov o 1,2 percentuálneho bodu za mediánom odvetvia.

Návratnosť predaja (ROS)

Na základe skúmania údajov z Indexu firemnej rovnosti v rámci Kampane pre ľudské práva⁹² v rokoch 2011 až 2014 sa zistilo, že organizácie s antidiskriminačnou politikou založenou na sexuálnej orientácii a rodovej identite mali väčšiu pravdepodobnosť inovácií a vyššej výkonnosti meranej pomocou ROS.

Náklady súvisiace so zavádzaním jednotlivých opatrení pre rodovú rovnosť na pracovisku

Pri odhadovaní vlastného rozpočtu na zavádzanie rodovej rovnosti na pracovisku odporúčame začať stratégiou. Po vytvorení stratégie a jej zosúladení s najvyšším manažmentom by mali byť odhady rozpočtu priamo prepojené s jednotlivými aktivitami stratégie. Vopred by sa mali stanoviť cieľové plánované hodnoty indikátorov úspechu jednotlivých opatrení a pokiaľ je to možné, vyčíslíť vplyv jednotlivých zavádzaných opatrení vzhľadom na vynaložené výdavky.

Zaujímavosti

Rozpočty diverzity a inklúzie sú veľmi variabilné v závislosti od veľkosti organizácie, odvetvia a lokality.

Je ťažké určiť typický rozpočet. Napríklad technologické spoločnosti budú pravdepodobne vynakladať oveľa viac prostriedkov na opatrenia rodovej rovnosti na pracovisku, pretože majú väčší problém s náborom zamestnancov v tejto mužmi dominovanej oblasti.

Možno však poskytnúť niekoľko všeobecných odhadov. Nedávna štúdia,⁹³ ktorú zverejnila Spoločnosť pre riadenie ľudských zdrojov (SHRM), uvádza, že rozpočty oddelení pre diverzitu v spoločnostiach z rebríčka Fortune 1000 sa pohybujú v priemere okolo 1,5 milióna USD ročne. Rozpätie rozpočtov oddelení diverzity bolo 30 000 až 5,1 milióna dolárov. Keď bol manažment diverzity centralizovaný na oddelení ľudských zdrojov, priemerný ročný rozpočet na diverzitu bol 239 000 USD. Spoločnosti z rebríčka Fortune 1000 majú v priemere 34 000 zamestnancov a priemerný príjem 15 miliárd eur. Takže sú o dosť väčšie ako spoločnosti, ktoré sa pravdepodobne snažia zistiť, aký by mal byť ich (prvý) rozpočet na implementáciu diverzity a inklúzie.

Pre organizácie s 2 000 až 10 000 zamestnancami, ktoré práve začínajú svoju cestu za diverzitou a inklúziou, sa podľa štúdie odhaduje ročný rozpočet medzi 50 a 300 000 EUR. Možno ho rozdeliť medzi nasledovné pracovné oblasti:

Podpora Skupín zamestnancov tzv. ERGs⁹⁴: 10–30 tis.

Školenia (nevedomé predsudky, antirasizmus, inkluzívny manažment): 20–150 tis.

Nábor zamestnancov a budovanie značky: 10–40 tis.

Ostatné programy diverzity a inklúzie (vrátane externého poradenstva): 5–30 tis.

Partnerstvá alebo sponzorstvo: 5–50 tis.

Ako sme zdôraznili v kapitole 1.5, podpora exekutívneho tímu je absolútne nevyhnutná pre úspech implementácie stratégie rodovej rovnosti.

Príklad dobrej praxe

Odporúča sa určiť si jedného alebo dvoch ambasádorov diverzity a inklúzie z radov najvyššieho manažmentu, ktorí sú v konečnom dôsledku zodpovední za diverzitu a inklúziu.

Aby sa tomuto úsiliu v celej organizácii prikladal náležitý význam, mali by byť títo ambasádori ochotní venovať tejto práci svoj čas, energiu a zviditeľniť sa. Len tak budú aj zamestnanci považovať túto oblasť za strategicky dôležitú. Vedúci pracovník, ktorý podporuje diverzitu a inklúziu je tiež vzorom správania sa pre ostatných vedúcich pracovníkov.

Koľko to stojí? Čas vedúcich pracovníkov je, samozrejme, drahý. Ale v kapitole 2 sme zhrnuli ekonomické dôvody, prečo je táto aktivita aj výhodnou finančnou investíciou. Okrem samotných personálnych nákladov na ambasádorov treba počítať s nákladmi, ktoré sú potrebné na zvyšovanie ich kvalifikácie a uistenie sa, že majú dostatočné povedomie o diverzite a inklúzii, aby mohli v tejto téme vystupovať kompetentne. Nápomocný môže byť aj exekutívny koučing.

Indikatívnu merateľnosť nákladov z nedostatku rodovej diverzity a zavedených opatrení na jej udržanie vyjadruje veličina nákladov na fluktuáciu. Odchod zamestnancov je dôsledkom rôznych udalostí. Ženy nezriedka opúšťajú pracoviská z dôvodu nedostatočnej flexibility poskytovanej zamestnávateľom, ako potvrdzujú výsledky prieskumu personálnej spoločnosti Manuvia – Spokojnosť zamestnancov⁹⁵ z roku 2019, ktorého sa zúčastnila reprezentatívna vzorka 1050 zamestnancov.

Zaujímavosti

Polovici Slovákov vyhovuje osemhodinová pracovná doba päť dní v týždni a skoro tretina by ocenila flexibilný pracovný úväzok, kde by pracovnú dobu nahradil viazaný objem práce.

Flexibilnú pracovnú dobu by uvítala viac ako tretina žien. Vo všeobecnosti aj ľudia do 44 rokov, u ktorých je možné predpokladať, že musia prácu kombinovať so starostlivosťou o rodinu. Na druhej strane, iba 6 % slovenských zamestnancov tvrdí, že by si dokázali nájsť novú prácu okamžite. Ženy (59 %) v prieskume uviedli, že by im hľadanie novej práce trvalo viac než mesiac, častejšie než muži (40 %).

Potenciálne straty pre zamestnávateľov predstavuje aj náborový proces, pokiaľ nie je férový a do rozhodovania vstupujú neobjektívne rodové predsudky. Napriek zákazu diskriminácie počas pracovného pohovoru zachytenom v Zákonníku práce, majú ženy stále často na pohovore skúsenosť s otázkami súvisiacimi s materstvom alebo jeho plánovaním. Vyplýva to aj z výskumu Křížkovej a kol.,⁹⁶ ktorý potvrdil súvis výskytu otázok týkajúcich sa rodiny zo strany zamestnávateľa s ich vekom. Účastníčky prieskumu vo veku 31 - 35 rokov potvrdili, že sa s týmto typom otázok stretli v súčasnom zamestnaní, ženy vo veku 36 - 40 rokov mali podobnú skúsenosť z predchádzajúceho zamestnania.

Zaujímavosti

Aj v dôsledku skrytej diskriminácie ženy často akceptujú pracovné ponuky s nižšou mzdou alebo v sfére mimo ich oblasti odbornosti, skúsenosti či záujmu.

Otázky môžu vyplývať z jedného z nevedomých predsudkov voči matkám, tzv. skreslenie voči matkám (z angl. maternal bias),⁹⁷ kedy materstvo vyvoláva falošné presvedčenie, že žena je menej oddaná kariére a dokonca menej kompetentná. Môžu byť aj pochopiteľnou obavou zamestnávateľa z možného skorého odchodu zamestnankyne na materskú dovolenku a tak nízkou návratnosťou prostriedkov investovaných do zaškolenia zamestnankyne. V tomto prípade je však potrebné riadiť sa štatistikou.

Zaujímavosti

Muži menia zamestnanie až šesťkrát častejšie ako ženy. 60 % žien sa po materskej dovolenke vracia na pôvodné pracovisko a podľa prieskumu sú matky po návrate veľmi lojálne.

Vzhľadom na súčasnú platovú medzeru predstavujú často aj oveľa nižší mzdový náklad, avšak cieľom nie je uprednostňovať ženy ako lacnejšiu pracovnú silu, ale upraviť pracovné podmienky tak, aby aj matky dokázali plne uplatniť svoj talent a skúsenosti u zamestnávateľa za spravodlivú a rodovo rovnú mzdu.

Zaujímavosti

Prieskum Inštitútu sociálnej politiky Pracovné orientácie Slovensko 2016⁹⁸ preukázal, že rodinné povinnosti (15 %) sú okrem veku (22 %) a pohlavia (15 %) jednou z troch najčastejších príčin diskriminácie žien na pracovisku. Muži sú na pracovnom trhu najčastejšie diskriminovaní podľa veku (37 %).

Vytvorenie udržateľného a inkluzívneho pracovného prostredia je tiež súčasťou cieľa číslo 8 v rámci 17 globálnych cieľov vedúcich k udržateľnému rastu (Sustainable Development Goals – SDGs) ustanovených Valným zhromaždením Organizácie spojených národov (OSN) v roku 2015. Kapitoly 1.4 a 2.1 zhromažďujú kvantitatívne aj kvalitatívne argumenty, prečo je inkluzívne pracovné prostredie dôležitá téma aj pre firmy.

Zaujímavosti

Zamestnávateľ, ktorý ho dokáže vytvoriť, zvyšuje produktivitu svojich zamestnancov, znižuje náklady spojené s častými absenciami, vysokou fluktuáciou zamestnancov a preplácaním pracovných úrazov.

Zamestnanci tiež skôr ostanú pracovať v prostredí, kde sa cítia dobre, môžu byť sami sebou a ktoré im umožňuje skĺbiť prácu, súkromný život aj rodinu.

Príklad dobrej praxe

Udržanie produktívneho zamestnanca firme nielen prospieva, ale je to aj oveľa lacnejšie než hľadanie nového. **Priemerné náklady na stratu zamestnanca sa podľa americkej štúdie McKinsey odhadujú na približne 33 % ročného platu daného zamestnanca.**

Podľa prieskumu amerického kariérneho portálu Zippia⁹⁹ sú priemerné náklady vynaložené na prijatie bežného nového zamestnanca 4 425 dolárov, medián predstavuje náklad 1 633 dolárov, z toho 15 % je alokovaných do fázy jeho nábora. Iný finančný odhad z rovnakého prieskumu vyčísľuje náklady na nového zamestnanca vrátane benefitov vo výške 40 % jeho základnej ročnej mzdy. Trvá v priemere 12 týždňov, kým zamestnanec začne byť v zamestnaní plne produktívny.

Priemerné náklady na tréning zamestnanca v USA sú vo výške 702 dolárov a kolíšu v závislosti od veľkosti podniku.

Zaujímavosti

Napriek tomu, že podľa správy Štatistického úradu¹⁰⁰ z roku 2020 na Slovensku firmy počas pandémie zaznamenali približne tretinový pokles nákladov na školenie zamestnancov (33,2 %) a nábor zamestnancov (31,9 %), najímanie nových zamestnancov zostáva v dlhodobom horizonte jednou z najdrahších investícií, ktorú zamestnávateľ vynakladá. Je v jeho vlastnom záujme, aby pri nábofe neprehliadal talenty a aby sa zamestnanci v spoločnosti udržali čo najdlhšie.

Je evidentné, že samotné náklady na jednotlivé opatrenia nemusia byť z prevádzkového hľadiska vysoké, no ich implementácia si vyžaduje kontinuitu a jasnú komunikáciu voči zamestnancom. Niektoré firmy poňali tému diverzity a inklúzie ako trend a ako sa ukazuje z prieskumov medzi zamestnancami, spoločnosťami proklamované benefity alebo hodnoty zamestnanci na pracovisku nepotvrdzujú. Ide najmä o prípady, kedy spoločnosť pristupuje k opatreniam na uplatňovanie rodovej rovnosti ako k jednorazovej aktivite.

Prehľad opatrení rodovej rovnosti

Príklady dobrej praxe na Slovensku aj v zahraničí poukázali na potrebu ich hromadného zavádzania na viacerých pracoviskách. Podrobný prehľad podporných opatrení pre uplatňovanie rovnosti mužov a žien na trhu práce bol vypracovaný v Katalógu opatrení uplatňovania rodovej rovnosti na trhu práce,¹⁰¹ ktorý je prílohou Metodiky pre uplatňovanie rodovej rovnosti a zosúladenia súkromného, rodinného a pracovného života na trhu práce, keďže predstavuje konkrétne možnosti a úspešné príklady ich zavádzania. „Vďaka nim je možné dosiahnuť vysokú úroveň rovnosti mužov a žien na trhu práce ako aj zosúladenia súkromného, rodinného a pracovného života. Na podporné opatrenia nie je nevyhnutný legislatívny zásah a zamestnávateľ ich môže uplatniť sám alebo po dohode so zástupcami zamestnancov v kolektívnej zmluve.“

Dokumenty majú slúžiť zamestnávateľom a ich zamestnancom ako návod na zvyšovanie úrovne rovnosti mužov a žien ako aj zosúladenie súkromného, rodinného a pracovného života, ktorý je možné ihneď aplikovať.

Zaujímavosti

Podporné opatrenia¹⁰² sú rozdelené do štyroch tematických okruhov, a to

- flexibilita práce;
- osvetová činnosť, kariérny rast a vzdelávanie;
- starostlivosť o zamestnancov s rodičovskými a opatrovateľskými povinnosťami;
- rovnosť na pracovisku.

Podporné opatrenia umožnia zamestnávateľom a zamestnancom adresné uplatnenie podľa potrieb konkrétneho pracoviska, bez potreby ďalších legislatívnych zmien.

Tabuľka 6: Podporné opatrenia rozdelené do skupín¹⁰³

Skupina opatrení podľa zamerania	Príklady
Flexibilita práce	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Delené pracovné miesto ◦ Doba určitá a projektové zamestnávanie ◦ Úprava pracovného času v kolektívnej zmluve ◦ Využitie absolventskej praxe ◦ Domácka práca ◦ “Home office” ◦ Pružný pracovný čas ◦ Vis Major prekážky v práci ◦ Voľný pracovný čas ◦ “Sick days” ◦ Dohody o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru
Osvetová činnosť, kariérny rast a vzdelávanie	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Školenia vedúcich zamestnancov na pracovisku ◦ Školenia nových zamestnancov ◦ Osvetová činnosť ◦ Plán nástupníctva ◦ Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami ◦ Podpora mladých talentov ◦ Prepojenie odborníkov cez online workshopy ◦ Pozitívna diskriminácia na vedúcich pozíciách? ◦ Pracovné miesta pre menej zastúpené pohlavie ◦ Neplatená práca a starostlivosť

<p>Starostlivosť o zamestnancov s rodičovskými a opatrovateľskými povinnosťami</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Online školenia počas materskej/rodičovskej dovolenky ◦ Oznamovacie povinnosti bez byrokracie ◦ Prestávka na dojčenie pre otca dieťaťa ◦ Otcovská dovolenka ◦ Udržanie pracovného miesta po návrate z rodičovskej dovolenky ◦ Neplatená rodičovská dovolenka ◦ Flexibilita nástupu na materskú dovolenku ◦ Pracovné podmienky tehotných žien ◦ Podpora zapojenia otca do starostlivosti o dieťa ◦ Kratší pracovný čas ◦ Starostlivosť o dieťa na pracovisku ◦ Podpora opatrovateľských služieb ◦ Klub rodičov ◦ Detské tábory ◦ Poradenstvo pre osoby s rodičovskými a/alebo opatrovateľskými povinnosťami
<p>Rovnosť mužov a žien na pracovisku</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Vedenie pohovorov ◦ Plán pohovorov ◦ Používanie vyváženého a rodovo citlivého jazyka ◦ Transparentné odmeňovanie ◦ Rekreačia zamestnancov ◦ Komunitné dni ◦ Neobmedzená dovolenka ◦ Deň otvorených dverí ◦ “Sabbatical” ◦ Zamestnanecké prieskumy a audity na pracovisku

Meranie ako základný predpoklad pre zlepšovanie

Za posledné dekády prešli slovenské pracoviská niekoľkými významnými transformáciami.

Odporúčanie pre zamestnávateľov

Firmy začínajú rozumieť výhodám diverzity a využívať ju ako svoju konkurenčnú výhodu.

Úspešné organizácie pochopili, že viac než len uznanie rozdielov je víťanie odlišností svojich zamestnancov a učia sa, ako ich využiť na podporu organizačných cieľov. Budovať rozmanité a inkluzívne pracoviská si vyžaduje záväzok, čas, energiu a zdroje zo strany zamestnávateľa. Aby boli tieto zdroje schválené, vyžaduje sa akési preukázanie, že zamýšľané opatrenia prinesú také podnikateľské výsledky, ktoré povedú k návratnosti tejto investície.

Výnosy a náklady na diverzitu a inklúziu v organizácii je potrebné kvantifikovať. Zvyčajne sa kategorizujú buď ako finančné alebo nefinančné (subjektívne a nemerateľné v peňažnom vyjadrení). Obe majú odlišný, ale významný vplyv na podnikanie a môžu pomôcť organizáciám prekonať niektoré z obchodných výziev, ktorým čelia v čoraz globálnejšom trhovom priestore s medzinárodnou pracovnou silou.

Finančné výhody sumarizuje kapitola 2.1., nefinančné kapitola 1.4. Ako však odmerať návratnosť zavádzaných opatrení na podporu rodovej rovnosti na pracovisku? Plánované náklady na jednotlivé opatrenia by mali byť vyčíslené čo najpresnejšie.

Príklad dobrej praxe

Je dôležité identifikovať všetky zdroje a súvisiace náklady zdrojov potrebných na realizáciu programu, ako napríklad náklady:

- súvisiace s využívaním konzultantov;
- školenia a vzdelávanie pracovníkov;
- prípadné zmeny politiky a priame náklady na implementáciu;
- informovanie o programe vnútri podniku aj navonok.

Dôležité je tiež upozorniť na potenciálne náklady spojené s „rizikom realizácie“.¹⁰⁴ To sú prípady, kedy plán nebude fungovať alebo bude trvať dlhšie než sa predpokladalo. To je pomerne vysoké pri programoch ovplyvňujúcich organizačné zmeny. Ak dokážeme predpokladať náklady a výnosy, návratnosť investície sa vypočíta ako stonásobok podielu rozdielu výnosov a nákladov spojených s investíciou a samotných nákladov na investíciu.

$$\text{ROI} = (\text{výnosy z investície} - \text{náklady na investíciu}) / \text{náklady na investíciu} \times 100 \%$$

Praktický príklad pre aplikáciu vzorca¹⁰⁵:

Prostredníctvom prieskumu angažovanosti zamestnancov sme zistili, že skupina zamestnancov zažíva na pracovisku mikroagresie zo strany kolegov z dôvodu rodových stereotypov. Časť týchto zamestnancov dala výpoveď a ako dôvod uviedla dlhodobé čelenie rodovým predsudkom na pracovisku bez akýchkoľvek následkov pre aktérov. Rozhodli sme sa zaviesť praktické školenia o rodovej diverzite a inklúzii pre všetkých zamestnancov. Ročné výnosy z programu odhadované v súčinnosti s finančným oddelením a oddelením ľudských zdrojov boli stanovené na úrovni 68 000 EUR v podobe zníženej fluktuácie, zvýšenej výkonnosti, zníženej práceneschopnosti a ďalších faktorov.

Príklad dobrej praxe

Náklady na vzdelávanie, overovanie vedomostí a zmenu vstupných školení pre nových zamestnancov, ako aj vypracovanie smerníc na nahlasovanie mikroagresíí a ich riešenie na úrovni stredného manažmentu boli odhadnuté na 29 800 eur za prvý rok. Použitím vzorca vypočítame návratnosť investície, v tomto prípade je to 128 %. To znamená, že návratnosť každého eura investovaného do týchto aktivít v prvom roku bude 1,28 eura.

Pre získanie podpory manažmentu je potrebné prezentovať návratnosť investícií do programov diverzity a inklúzie ako obchodný prípad.¹⁰⁶ V tom prípade sa treba pri prezentácii uistiť, že sme:

- identifikovali obchodný problém, potrebu alebo príležitosť, ktoré vie daný program diverzity a inklúzie vyriešiť alebo využiť;
- vymenovali výhody tohto riešenia, a to finančné aj nefinančné výhody;
- opísali zvažované alternatívne opatrenia a dôvody, prečo boli vybrané určité možnosti a iné zamietnuté;

- uviedli porovnateľné programy diverzity a inklúzie realizované konkurentmi alebo lídrami v odvetví a ich obchodné výsledky;
- diskutovali o požadovaných investíciách a časovej aj personálnej dotácii potrebnej na implementáciu programu;
- predostreli detailnú analýzu návratnosti investícií programu;
- vymenovali zoznam opatrení, ktoré by sa mali prijať po zavedení programu s cieľom zabezpečiť, aby sa iniciatíva realizovala podľa plánu a bola dlhodobou udržateľná;
- zdieľali stratégiu merania skutočných dosiahnutých výsledkov iniciatívy.

Osvedčilo sa odmerané výsledky a efektívnosť programu komunikovať interne aj verejnosti.¹⁰⁷ Krátkodobé a dlhodobé pozitívne efekty programu môžu pomôcť zlepšiť vnímanie značky zamestnávateľa a zdieľať fungujúce procesy ako inšpiráciu pre ďalšie firmy. Vhodnou formou sú napríklad tlačové správy. Výsledky programu je vhodné komunikovať aj interne, napríklad s použitím infografík, brožúr na úložisku dostupnom pre zamestnancov a overovať si reálne zlepšenie pracovného prostredia prostredníctvom ročných alebo frekventovaných zamestnaneckých prieskumov (tzv. pulse surveys).

Jediný spôsob, ako zistiť, či sa diverzita v organizácii zlepšuje, je monitorovať a merať ho. Na to potrebujú organizácie tie správne nástroje. Zvyčajne sa táto časť aktivít premieta do každoročného prieskumu, ale to nestačí. Podľa príkladu Nórskeho antidiskriminačného zákona¹⁰⁸ a spomínaného štvorkrokového procesu (viď kapitola 1.2) je dobrou praxou merať výsledky priebežne. Praktizovanie nepretržitého monitoringu a získavania informácií v reálnom čase o tom, čo si zamestnanci myslia a cítia, pokiaľ ide o diverzitu a inklúziu na pracovisku, pomáha správne definovať a posúdiť hlavné výzvy a príležitosti.

Monitoring diverzity a inklúzie možno zakomponovať aj do prieskumov angažovanosti zamestnancov.

Príklad dobrej praxe

Firemné prieskumy sú jedným z nástrojov, ako merať a zároveň zlepšovať rodovú rovnosť na pracovisku a prispôbovať plánovanie opatrenia reálnym potrebám zamestnancov.

Či už ide o rozsiahlejší každoročný prieskum alebo frekventované tematické dotazníky, anonymný názor zamestnancov poskytuje zamestnávateľom cennú spätnú väzbu.

Výsledky týchto prieskumov pomáhajú firmám identifikovať kritické oblasti na zlepšenie, zvyšujú angažovanosť zamestnancov a tým v konečnom dôsledku zvyšujú aj profit.

Príklad dobrej praxe

Aby boli takéto prieskumy efektívne, nemali by byť príliš dlhé a ideálne v úvode indikovať potrebný čas na vyplnenie. Zamestnávateľ by nemal odpovede ignorovať. Ich adresovaním, naopak podporí dôveru zamestnancov voči sebe. Výsledky prieskumov by mali byť aspoň do istej miery publikované zamestnancom a to promptne a spolu s navrhovanými riešeniami.

Nástroje benchmarkingu

Na Slovensku v súčasnosti neexistuje databáza pre porovnanie metrík diverzity a inklúzie firiem v určitom sektore, podľa veľkosti alebo iných faktorov. Neexistuje ani oceňovanie inkluzívnych zamestnávateľov, akým je napríklad ocenenie Inclusive Companies¹⁰⁹ v Spojenom Kráľovstve.

Najpríbuznejšie slovenské o cenenie v tejto oblasti je možné získať každoročne v súťaži Via Bona,¹¹⁰ kde sa firmy na základe nominácií hodnotia v nasledovných kategóriách:

- Zodpovedná veľká firma
- Zodpovedná malá/stredná firma
- Výnimočný zamestnávateľ
- Zelená firma
- Dobrý partner komunity
- Spoločensky inovatívna firma
- Férový hráč na trhu

V rovine európskych firiem však index rodovej rovnosti existuje. Gender Diversity Index, ktorý spadá pod program European Women on Boards v Bruseli, produkuje každoročne správu pre vybrané európske krajiny, medzi ktorými Slovensko zatiaľ nie je. Táto správa analyzuje účasť žien na riadení spoločností v najväčších európskych spoločnostiach, ktoré sú kótované v indexe STOXX 600 Europe alebo v národných burzových indexoch. Správa obsahuje príklady dobrej praxe a okrem rebríčku krajín aj rebríčky spoločností podľa rôznych kritérií spojených s rodovou diverzitou. Česká republika v ňom za rok 2021 dosiahla skóre 0,46 a umiestnila sa na štrnástom mieste z 19 sledovaných krajín. Prvenstvo si dlhodobo drží Nórsko s hodnotou indexu 0,72.¹¹¹

Na úrovni európskych krajín máme možnosť porovnávať svoj stav diverzity a inklúzie s ostatnými krajinami Európskej únie prostredníctvom Indexu rodovej rovnosti (EIGE),

podľa ktorého sme sa v ostatne publikovanej verzii za rok 2020 umiestnili s počtom bodov 55,5 zo 100 ako štvrtý najhorší štát v tejto oblasti a o 12,4 bodu pod európskym priemerom. Od roku 2010 sa nám toto skóre zvýšilo len o 2,5 bodu.¹¹²

Plán rodovej rovnosti

Európska komisia vydala novú príručku¹¹³, ktorá slúži ako cielená podpora organizáciám pri vypracovaní svojho plánu rodovej rovnosti (Gender Equality Plan, GEP), nového kritéria oprávnenosti pri čerpaní grantov z programu Horizont Európa. Určité kategórie právnych subjektov, ktoré sa uchádzajú o podporu v programe Horizont Európa, musia mať vypracovaný GEP alebo rovnocennú stratégiu, aby boli oprávnené na financovanie.

Plány rodovej rovnosti sa od roku 2022 stanú súčasťou kritérií oprávnenosti pre verejné orgány, výskumné organizácie a inštitúcie vysokoškolského vzdelávania z krajín EÚ a asociovaných krajín pri čerpaní grantov z programu Horizont Európa. Požiadavka bude platiť pre všetky výzvy programu s uzávierkou v roku 2022. Príručka vychádza z existujúcich materiálov, osvedčených postupov a zdrojov, ktoré podporujú rodovú rovnosť vo výskume a inováciách. Existuje predpoklad, že táto povinnosť vypracovania plánu rodovej rovnosti sa v budúcnosti rozšíri na viaceré právne subjekty vrátane súkromných podnikov.

Rodová rovnosť je jednou z kľúčových hodnôt Európskej únie. Aj európsky výskumný priestor trpí významnou stratou v dôsledku nevyužitia potenciálu talentovaných žien. Predsedníctvom Slovenskej akadémie vied (SAV) ako najväčšej výskumnej inštitúcie na Slovensku prijalo v rámci kritérií programu Horizon koncom roka 2021 svoj prvý Plán rodovej rovnosti (PRR SAV), v ktorom akadémia kriticky reflektuje aktuálny stav zastúpenia žien na svojich pracoviskách a nastavuje zásady rodovej rovnosti, ktorý prináša predbežné výsledky interného rodového auditu a definuje akčný plán zameraný na odstraňovanie nerovností v piatich oblastiach. Bude sa usilovať o aktívnu podporu zosúladzovania súkromného, rodinného a pracovného života; podporovať rovnomerné zastúpenie žien a mužov vo vedúcich pozíciách; rovnako ako rovnosť príležitostí v procese náboru a v kariérnom raste; integrovať rodové hľadisko do výskumu a podporovať pracovné prostredie bez rodovo podmieneného násillia a sexuálneho obťažovania.

„Rodová rovnosť je významný fenomén, ktorým sa Predsedníctvo SAV veľmi vážne zaoberá a toto posolstvo chceme dať najavo nielen našim zamestnancom, ale aj Slovensku a celému svetu,“ skonštatoval po publikovaní predseda SAV prof. Pavol Šajgalík. „Na druhej strane, keď sa pozrieme na riadiace funkcie, je tam výrazný nepomer. Plán rodovej rovnosti má preto za úlohu viesť naše kroky tým smerom, aby SAV dostávala do vedúcich pozícií rovnaký počet žien ako mužov, respektíve, aby ženy mali rovnakú šancu, keď majú rovnakú kvalitu,“ vysvetlil Pavol Šajgalík.¹¹⁴

Spôsob, akým sa v dokumente GEP pristupuje k plánovaniu aktivít a príslušného rozpočtu na jednotlivé ciele (Príloha 1) môže byť jedným z prístupov adoptovateľným zamestnávateľmi pri vypracovaní vlastných plánov rodovej rovnosti.

Na Slovensku podobným plánom rodovej rovnosti disponujú už aj viaceré univerzity, medzi prvými boli Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach a technická univerzita v Košiciach.

Ďalším dobrým príkladom plánu rodovej rovnosti je Plan for Gender Equality 2021 nadnárodnej spoločnosti Sonae¹¹⁵ so sídlom v Portugalsku. Detailný plán aktivít (Príloha 2) sa zameriava na sedem nasledovných kľúčových oblastí:

- Stratégia, poslanie a hodnoty
- Rovný prístup k zamestnávaniu
- Počiatočné a priebežné školenia v oblasti rodovej rovnosti
- Rovnaké pracovné podmienky
- Ochrana vo fáze rodičovstva
- Rovnováha medzi pracovným, rodinným a osobným životom
- Prevencia obťažovania na pracovisku

Tie sa v komplexnej tabuľke pretavili do 32 čiastkových cieľov a prislúchajúcich opatrení. Zodpovednosť za ne je pridelená príslušnej organizačnej jednotke, pričom vymenúva aj ďalšie potrebné zapojené organizačné jednotky/oddelenia. Rámčovo definuje rozpočet, pričom zaujímavosťou je, že pri väčšine opatrení sa neráta so žiadnymi špecifickými nákladmi. Tabuľku uzatvára stĺpec Ukazovatele, ktorý definuje indikátory, podľa ktorých sa bude úspešnosť implementácie jednotlivých opatrení merať.

Príklady z praxe

| Prípadová štúdia 1 (CURAPROX, SK)¹¹⁶

Dĺžku pobytu na materskej a rodičovskej dovolenke si má určiť rodič sám. Štát tam síce mamu pošle na tri roky, otcovi umožní stráviť s dieťaťom 28 týždňov, no kľúčovými pri týchto rozhodnutiach sú zamestnávatelia. Starostlivosť o malé deti ide ruka v ruku s bojom o pracovný a voľný čas. Z toho vyplýva, že plný pracovný pomer je pre mnohých rodičov nemožný. CURAPROX dáva možnosť mamám a otcom návrat do práce na skrátený úväzok. Počet hodín, agenda a ďalšie nastavenia sú vždy predmetom dohody na individuálnej báze. Závisia od konkrétneho tímu, pozície a agendy. Pre iných zdanlivo náročný problém má u nás jednoduché riešenie.

Práca na skrátenej úväzok si vyžaduje aj výborný time management a disciplínu. Pracovný tím, ale aj rodičov postaví pred nové situácie. Kolegyni na skrátenej úväzok a práce z domu sa jej kolegovia opakovane neodvážili volať. Mali strach, že ju vyrušia pri starostlivosti o dieťa, prípadne že práve vtedy bude dieťa plakať. Táto zdanlivo banálna situácia ukázala, aké dôležité je, aby sa samotný tím zohral s pracujúcou kolegyňou na skrátenej úväzok.

Príklad dobrej praxe

Manažment firmy si uvedomil, že je nutné, aby celý tím jasne vedel, kedy kolegyňa na skrátenej úväzok pracuje, kedy jej môžu ľudia volať, prípadne sa potrebujú uistiť v tom, že ak im aj nedvihne, bude volať späť.

Tento prístup fungoval a práca bola pre obidve strany jednoduchšia.

Pracovný kolektív CURAPROX si môže deti nosiť aj do kancelárie, rešpektujúc prácu, čas a sústredenie kolegov. Zväčša sa tam deti cítia dobre, no ak prácu druhých rušia, rodič situáciu vyhodnotí a odíde skôr.

| Prípadová štúdia 2 (PHILIP MORRIS SLOVAKIA, SR)¹¹⁷

Spoločnosť PMI (Philip Morris International) zaviedla nový benefit na podporu rodičovskej starostlivosti, ktorý sa zameriava na ľudí starajúcich sa o rodiny, nie na rodový stereotyp žien, ktoré majú deti. Svojim zamestnancom - rodičom tým garantuje minimálnu dĺžku voľna ako aj príjem, nech pracujú pre ktorúkoľvek pobočku PMI vo svete.

Príklad dobrej praxe

V prípade štátnej materskej dovolenky poskytujú finančnú kompenzáciu do výšky 100% mesačnej mzdy po dobu 18 týždňov. Rodičom, ktorí nevyužijú štátnu dávku materské alebo rodičovskú dovolenku, poskytujú dva mesiace plne plateného voľna. Benefit sa týka všetkých rodičov, vrátane adoptívnych, náhradných, ako aj nevlastných.

| Prípadová štúdia 3 (TESCO, SK)¹¹⁸

Tesco na Slovensku zamestnáva takmer 9-tisíc kolegov a už 25 rokov sa stará o to, aby pre nich každý deň vytváralo skvelé miesto na prácu. V roku 2019 si Tesco v

spolupráci s Green Park, konzultantskou spoločnosťou špecializujúcou sa na diverzitu a inklúziu, nechalo zrevidovať všetky interné pravidlá, procesy a postupy a to s cieľom ešte viac zlepšiť pracovné podmienky pre svoje kolegyně a kolegov. Táto spolupráca nám odhalila potenciál na podporu rodiny. Keďže si Tesco uvedomuje, aká je rodina pre každého dôležitá, prinieslo pre svoje kolegyně a kolegov balík siedmich unikátnych benefitov určených na podporu tých, ktorí už svoju rodinu majú alebo si plánujú rodinu založiť. Tesco sa zavedením týchto pravidiel zaviazalo podporiť svoje kolegyně a kolegov v rôznych životných udalostiach a ponúknuť podporu nad rámec slovenskej legislatívy. Čerství oteckovia majú v Tesco možnosť po pôrode tráviť čas so svojou rodinou a vziať si dva týždne otcovského voľna. Príkladom je náš kolega a jeho osobná skúsenosť:

„Ako čerstvého otca ma potešila iniciatíva Tesca na podporu rodín. Personálne oddelenie zorganizovalo stretnutie, kde nám všetkým opísali všetky nové benefity a ich pravidlá využívania. S radosťou som využil 2 týždne otcovského voľna, ktoré som s rodinou strávil na Liptove. Tentokrát to nebola dovolenka na Liptove ako po minulých rokoch, aktívne som sa venoval 4-mesačnej dcérke a odľahčoval povinnosti manželky. Extra dovolenka mi pomohla si vytvoriť ešte silnejší vzťah k dcérke, ako som dovtedy mal,“ vyjadril sa Peter Laško.

Príklad dobrej praxe

Tesco má benefit napríklad aj pre mamičky, ktorým dopláca materskú dávku do 100 % čistej mzdy.

Založiť si rodinu nemusí byť vždy jednoduché a bezproblémové.

Príklad dobrej praxe

Tesco chce preto podporiť kolegov v rozličných situáciách a ponúka možnosť voľna pri adopcii dieťaťa, voľna pre pestúnov alebo voľna pri asistovanej reprodukcii. Ak rodičia z rôznych dôvodov potrebujú viac voľného času, ktorý chcú venovať svojim deťom, či už pri zvládaní náročného obdobia, situácie, problémov alebo potrebujú vykryť letné prázdniny, majú možnosť požiadať o 4 týždne neplateného rodičovského voľna.

Tesco si uvedomuje, že život neprináša len radostné momenty, ale niekedy žiaľ aj neľahké situácie.

Príklad dobrej praxe

Preto Tesco zároveň ponúka i podporu v prípade straty nepľnoletého dieťaťa, prípadne prerušenie tehotenstva.

| Prípadová štúdia 4 (GENERALI, SK)¹¹⁹

V Generali sa snažia pracovať so skupinami žien na rôznych úrovniach. Jedným z projektov je práca s talentovanými ženami na lokálnej, regionálnej aj skupinovej úrovni. Cieľom projektu je zvyšovanie podielu žien na manažérskych pozíciách. Na lokálnej úrovni si prizvali na pomoc aj občianske združenie Aj ty v IT, ktoré im pomohlo otvoriť hlbšie tému žien na manažérskych pozíciách. Na manažérskych pozíciách v Generali na Slovensku majú už 42 % -tný podiel žien.

Príklad dobrej praxe

Druhou cieľovou skupinou sú ženy (resp. nielen ženy, ale všetci rodičia na materskej a rodičovskej dovolenke), ktorým sa venujú počas tohto obdobia. Zmysluplne ich zapájajú do firemných aktivít, projektov počas trvania ich materskej/rodičovskej dovolenky. Aj v tomto sa chcú zlepšovať a aj preto zorganizovali workshop Rodič v zamestnaní – nevýhoda alebo príležitosť.

| Prípadová štúdia 5 (STAROPRAMEŇ, Česká republika)¹²⁰

Iniciatíva Reintegrácia žien po materskej a rodičovskej dovolenke bol komplexný projekt, ktorého cieľom bola eliminácia súvisiacich rizík a nákladov. Dôvodmi realizácie projektu bolo časté predlžovanie materskej dovolenky zamestnancami z 3 na 4 roky o rok neplateného voľna. Pomerne dlhá absencia a strata kontinuity s vývojom vo firme sťažovala návrat matiek do práce. Manažéri nechotu začleniť matky po materskej a rodičovskej dovolenky späť do firmy zdôvodňujú predovšetkým týmito argumentmi:

- rizikom chorľavosti dieťaťa, kedy absencia matky spôsobuje pracovné problémy tímu;
- neochotou matiek s malými deťmi pracovať nadčasy a chodiť na služobné cesty;
- kvalifikačná a znalostná erózia v priebehu materskej dovolenky;
- strata kontinuity s vývojom technológií, nových foriem a postupov práce;

- nutnosťou opätovnej adaptácie na zmenenú firemnú kultúru, organizáciu práce a pracovné podmienky, potreba ďalšieho vzdelávania – v podstate v rovnakom rozsahu ako pri novom pracovníkovi;
- spokojnosť s plne adaptovaným zastupujúcim zamestnancom;
- zvýšenou mierou stresu žien s malými deťmi, ktoré riešia zosúladovanie kariéry s rodinou;
- predpokladom, že sa ženy vracajú do práce poháňané finančnými dôvodmi;
- sebauplatnenie, sebarealizácia, profesionálne ambície a kariéra sú u žien považované za nepodstatné.

Ide o veľmi krátkozraké nahliadanie na spoločenský význam zamestnávania žien.

Odporúčanie pre zamestnávateľov

Výhodami reintegrácie žien do zamestnania je pozitívny image firmy podporujúci rodinu, ktorý zabraňuje fluktuácii a uľahčuje hľadanie nových zamestnancov.

Podnik podporujúci rodinu je atraktívnym zamestnávateľom. Neústretové postoje k matkám sa nezdravo odrážajú do firemnej kultúry, čo má vplyv na spokojnosť, lojalitu a motiváciu zamestnancov a môže pôsobiť negatívne aj na zákazníkov.

Odporúčanie pre zamestnávateľov

Medzi ďalšie výhody patrí zabránenie odlivu podnikového know-how, kde navyše vzniká riziko, že naše zdroje získa konkurencia, eliminácia nákladov na odstupné, opätovný nábor personálu, jeho zaškolenie a rozvoj, zlepšenie vzťahov s odbormi.

Riešenie spoločnosti Staroprameň stálo v nasledovných princípoch:

1. Nezabúdať na matky počas materskej dovolenky.

Umožniť im prístup k firemným vzdelávacím aktivitám aj počas rodičovskej dovolenky. Výstupné pohovory so ženami odchádzajúcimi na materskú dovolenku, informovať ich o ich právach a nárokoch počas materskej aj po návrate späť, o možnostiach spolupráce. Podpora sociálnych kontaktov s firmou – napríklad účasť na firemných večierkoch, športových aktivitách. Pracovná kontinuita aj pri rodičovskej dovolenke – krátkodobé záskoky za chorých kolegov, analýzy, preklady, organizačná pomoc pri firemných

akciách a pod. Ponuka benefitov, ktoré nie sú spojené s výkonom práce. Informovať matky o zásadných zmenách – zmeny vlastníka, organizačnej štruktúry a pod.

2. Priebežná príprava matiek na návrat v spolupráci s manažérmi

S ročným predstihom informovať manažérov o predpokladanom ohlásenom návrate tak, aby ich návrat mohol byť zohľadnený v rozpočte. Interný nábor v predstihu s ohľadom na kvalifikáciu a záujem matiek, kde sú im ponúkané interne obsadzované miesta. Dôvodom je šanca matiek zvážiť atraktivitu ponuky a prípadne prehodnotiť termín návratu.

Príklady dobrej praxe

Byť v kontakte s matkami a minimálne raz za pol roka ich realisticky informovať o možnostiach ich uplatnenia vo firme.

3. Pred návratom do zamestnania ponúknuť miesta v škôlke, znovu umožniť účasť na vstupnom školení, uľahčená orientácia a adaptácia.

4. Pokiaľ návrat nie je možný (napr. miesto zaniklo a iné vhodné neexistuje), citlivý prístup, prípadne finančná kompenzácia pri rozviazaní pracovného pomeru. Poradenstvo a podpora pri prepúšťaní (outplacement).

5. Na pozíciách, kde je to možné, boli zavedené flexibilné formy pracovnej doby (skrátенý úväzok, niekedy v kombinácii s prácou z domu, postupné zvyšovanie úväzku s vekom dieťaťa).

Vďaka projektu návratnosť matiek po materskej dosiahla 67 % úspešnosť oproti predošlým 40 %. Dôvodom, prečo sa nevrátili aj ostatné matky, boli organizačné zmeny, dojazdová vzdialenosť z domova, presťahovanie, otváracia doba materských škôlok (zhodnotenie za rok 2005).

| Prípadová štúdia 6 (DELOITTE, Veľká Británia)¹²¹

Uskutočnenie akejkoľvek zmeny vo firme s 15 000 zamestnancami si vyžaduje autentickú a aktívnu podporu zo strany najvyšších predstaviteľov firmy. Generálny riaditeľ David Sproul povzbudil tím najvyššieho manažmentu, aby bol viditeľný a posilňoval význam diverzity a inklúzie vo svojej vlastnej komunikácii a činnosti. Aj tým, že výkonný orgán podnikol nezvyčajný krok a nariadil všetkým partnerom a riaditeľom účasť na našich kvalitných seminároch o diverzite a inklúzii a vyzval ich, aby o nich diskutovali so svojimi tímami, vyslal firme jasný signál, že ide o skutočnú prioritu.

Ako jeden z najväčších a najvplyvnejších zamestnávateľov v Spojenom kráľovstve si spoločnosť Deloitte uvedomuje svoju zodpovednosť viesť a presadzovať agendu rodovej rovnosti. Z tohto dôvodu verejne podporili návrh vlády Spojeného kráľovstva, aby väčšie spoločnosti zverejňovali údaje o rozdieloch v odmeňovaní žien a mužov, a podpísali sme iniciatívu „Think, Act, Report“, keď bola v roku 2011 spustená. V júli 2015 sa rozhodli zverejniť údaje o rozdieloch v odmeňovaní žien a mužov vo firme, čím sa pripojili k hŕstke firiem v Spojenom kráľovstve, ktoré tieto informácie doteraz dobrovoľne zverejňovali.

Výsledky:

- Necelá tretina partnerov povýšených v roku 2015 boli ženy.
- Viac ako polovica účastníčok ich programu Návrat do práce získala vo firme trvalé pracovné miesto.
- Doteraz sa viac ako 1 000 partnerov a zúčastnilo na seminároch diverzity a inklúzie a v súčasnosti sa tieto semináre rozširujú na 1 000 riaditeľov.
- Povinné online vzdelávanie v oblasti diverzity a inklúzie absolvovalo 10 500 zamestnancov.
- Ich film “Ask Yourself” mal na YouTube viac ako 26 500 pozretí.

I Prípadová štúdia 7 (B3, Veľká Británia)¹²²

Čoraz viac zamestnancov sa stávalo rodičmi a tak chceli zabezpečiť, aby sa mohli vrátiť do práce vďaka flexibilným podmienkam a pokračovať vo svojej kariére. Okrem toho ako zamestnávateľ, ktorý podporuje a zamestnáva ľudí z miestnej komunity, chceli podporiť rodičov, ktorí chcú zosúladiť domácnosť, zamestnanie a záväzky, a využiť túto časť trhu práce.

Prijaté opatrenia

Príklad dobrej praxe

Zavedli politiku flexibilnej práce, ktorá umožňuje všetkým zamestnancom požiadať o flexibilitnú prácu a všetky voľné pracovné miesta boli inzerované ako otvorené pre flexibilitnú prácu. Zriadili tiež sieťovú skupinu flexibilných pracovníkov, ktorú vedie výkonný riaditeľ, aby riešila všetky obavy a zabezpečila inkluzívnosť.

Výsledky:

Tretina zamestnancov je teraz flexibilnými pracovníkmi, keďže 59 (52 žien) zo 180 zamestnancov má formálne dohodnuté flexibilné podmienky. Tento počet sa od zavedenia politiky zvýšil a mnohé z nových dohôd sa vyznačujú skráteným pracovným časom, ktorý zamestnancovi umožňuje pracovať na plný úväzok počas menšieho počtu dní, čo mu umožňuje získať ďalšie dni voľna bez straty platu. Mnohí zamestnanci na plný úväzok majú prístup aj k systému pružného pracovného času.

Majú aj flexibilných pracovníkov, ktorí nastúpili nedávno v dôsledku nášho prístupu k pracovnému času na čiastočný úväzok. Sieťová skupina im umožnila riešiť bežné mýty o flexibilnej práci. Niektorí zamestnanci pracujúci na čiastočný úväzok si mysleli, že ich status znamená, že sa o nich nebude uvažovať pri povyšovaní, alebo že nebudú zaradení do pracovných skupín. Podarilo sa im tiež zaviesť zlepšenia, napríklad organizovať stretnutia alebo školenia v dňoch, keď je väčšia pravdepodobnosť, že sa na nich budú môcť zúčastniť zamestnanci pracujúci aj na čiastočný úväzok.

Záver a odporúčania

Niet sporu o tom, že rozmanitosť a inklúzia sú nevyhnutnou súčasťou každej organizácie, ale zdá sa, že účinná implementácia programov, ktoré vytvárajú väčšiu rozmanitosť a inklúziu, väčšine spoločností uniká. Nielenže je pre vedúcich pracovníkov organizácií stále ťažké pochopiť, že diverzita a inklúzia nie sú synonymá a že nemožno mať jedno bez druhého. Predpokladá sa, že väčšia rodová rozmanitosť vždy prináša pozitívne výsledky, ale existuje výhrada – len za určitých okolností, a to efektívneho manažmentu a všeobecné akceptovania žien ako rovnocennej pracovnej sily.

Vzdelávanie zamestnancov, neustála revízia a zlepšovanie procesov, zber a analýza spätnej väzby a následná komunikácia zamestnancom na všetkých úrovniach sú nevyhnutnými krokmi pre dosiahnutie udržateľnej rodovej diverzity a inklúzie. Zakomponovanie vzdelávania do zaškoľovacieho procesu nových zamestnancov, nastavenie interných kvót na meranie pokroku, incentivizácia manažmentu a personalistov za aktívne uplatňovanie princípov inklúzie sú užitočnými prostriedkami na vytvorenie pracovného prostredia, kde sa cítia všetci zamestnanci akceptovaní a rešpektovaní, a to na základe vlastných kompetencií nie rodu.

Zhodnotenie potenciálnych nákladov a prínosy, ako aj implementácia politik na podporu rozmanitosti si vyžiada čas a zdroje, preto je potrebné zdôrazniť prínosy. Hodnotenie by malo byť spoločný proces, ktorý pomôže majiteľom/majiteľkám, manažmentu a zamestnancom/zamestnankyniam pochopiť, prečo sa tieto kroky realizujú, udržať ich podporu pre tento proces a povzbudiť ďalší rozvoj týchto politik.

Zoznam použitej literatúry

BUFDIR. [online]. Dostupné na: <https://www.bukdir.no/arp> Údaje boli získané: 9.01.2022.

CHRISTIANSEN, L. E., et al. Gender diversity in senior positions and firm performance: Evidence from Europe. International Monetary Fund, 2016.

CORRITORE, M.; GOLDBERG, A.; SRIVASTAVA, S. B. The new analytics of culture. Harvard Business Review, 2020, 98.1: 76–83.

Catalyst. [online]. Dostupné na: <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter-financial-performance/> Údaje boli získané: 13.01.2022

Charta diverzity Slovensko. [online]. Dostupné na: <https://www.chartadiverzity.sk/charta-diverzity-sr/> Údaje boli získané: 16.12.2021

ČÁBI, V., NEVICKÁ, D.: Katalóg opatrení uplatňovania rodovej rovnosti na trhu práce. Bratislava. Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR, 2022.

Dáta generované ÚPSVAR SR na základe zadania MPSVaR SR pre Národný projekt Rodová rovnosť na pracovisku.

Deloitte Access Economics. [online]. Dostupné na: <https://www2.deloitte.com/au/en/pages/economics/articles/soft-skills-business-success.html> Údaje boli získané: 06.11.2021

EASTMAN, M. T; SERETIS, P. Women on boards and the human capital connection. MSCI Research Insight, 2018.

EUROSTAT. [online]. Dostupné na: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics Údaje boli získané: 10.01.2022

European Women on Boards. Dostupné na: <https://europeanwomenonboards.eu/portfolio/2021-gender-diversity-index/> Údaje boli získané: 05.01.2022

Eurostat. [online]. Dostupné na: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfst_hhptety# Údaje boli získané: 21.11.2021

Európska komisia. [online]. Dostupné na: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=89&langId=en&newsId=336&furtherNews=yes> Údaje boli získané: 16.12.2021

Európska komisia. [online]. Dostupné na: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/SPEECH_22_404 Údaje boli získané: 28.01.2022.

Európska nadácia pre zlepšovanie životných a pracovných podmienok. [online]. Dostupné na: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2016/labour-market/the-gender-employment-gap-challenges-and-solutions> Údaje boli získané: 10.11.2021

Európska nadácia pre zlepšovanie životných a pracovných podmienok. [online]. Dostupné na: <https://www.eurofound.europa.eu/sk/data/european-working-conditions-survey> Údaje boli získané: 12.1.2022

Európsky inštitút pre rodovú rovnosť (EIGE). Dostupné na: https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/mhag20014ska_002.pdf Údaje boli získané: 10.11.2021

Európsky inštitút pre rodovú rovnosť. [online]. Dostupné na: https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/2017.2083_mh0217178skn_pdfweb_20171130122532.pdf Údaje boli získané: 21.12.2021

FILADELFIOVÁ, J., GERBERY, D. Potreby rodín s maloletými deťmi. (Výsledky empirického výskumu). Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny, 2014

Forbes Insights. [online] Dostupné na: http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf Údaje boli získané: 12.01.2022

Forbes. [online]. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/work-in-progress/2015/02/03/20768/?sh=4cb5232a6490> Údaje boli získané: 16.1.2021

Future of Jobs Survey 2020, World Economic Forum. [online]. Dostupné na: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf Údaje boli získané: 08.03.2022.

GOMPERS, P., KOVVALI, S. Diversity dividend. Harvard Business Review, 2018, 72-77.

GOTTSCHALG, O. "Private Equity: The Bottom Line Benefits from Gender Diversity," Financial Times, December 5, 2019.

Glassdoor. [online]. Dostupné na: <https://www.glassdoor.com/about-us/twothirds-people-diversity-important-deciding-work-glassdoor-survey-2/> Údaje boli získané: 06.11.2021

Great Place To Work. [online]. Dostupné na: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/what-are-employee-resource-groups-ergs> Údaje boli získané: 02.02.2022

HANNON, J. M., MILKOVICH, G. T. The effect of human resource reputation signals on share prices: An event study. Human Resource Management, 1996, 35.3: 405-424.

HOLGER, D. The business case for more diversity. Wall Street Journal, 2019.

HOSSAIN, M., et al. Do LGBT workplace diversity policies create value for firms?. Journal of Business Ethics, 2020, 167.4: 775-791.

Harvard Business School, Innovating at the World's Crossroads: How Multicultural Networks Promote Creativity Roy Y.J. Chua, 2011. [online] Dostupné na: <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/11-085.pdf> Údaje boli získané: 07.01.2022

Hlinková L. et al. Inkluzívne pracovisko. Ženský algoritmus o.z., Košice, 2021. ISBN 978-80-974089-0-9

Inclusive Companies.[online]. Dostupné na: <https://www.inclusivecompanies.co.uk/inclusivetop50/2019rankings/> Údaje boli získané: 05.12.2021

Inštitút pre výskum práce a rodiny. [online]. Dostupné na:https://ivpr.gov.sk/wp-content/uploads/2021/03/bulletin_2_2021.pdf Údaje boli získané: 09.03.2022

KEARNEY, E., GEBERT, D. Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 2009, 94.1: 77.

KERSLEY, R. et al. The CS Gender 3000 in 2019: The Changing Face of Companies (Credit Suisse Research Institute, October 10, 2019): p. 22-23.

KNIPPENBERG, van D., SCHIPPERS, M.C. Work Group Diversity. *Annu. Rev. Psychol.*, 2007, 58: 515-541.

KelloggInsight. [online]. Dostupné na:<https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/women-in-tech-finance-gender-diversity-investors> Údaje boli získané: 10.12.2021

KŘÍŽKOVÁ, A. (ed) a kol. Pracovní a rodinné role a jejich kombinace v životě českých rodičů: plány versus realita. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2006. ISBN 8073301121

LORENZO, R., et al. The mix that matters: Innovation through diversity. The Boston Consulting Group, 2017.

LOVDATA. [online]. Dostupné na: https://lovdata.no/dokument/NLE/lov/2017-06-16-51#KAPITTEL_4 Údaje boli získané: 9.01.2022.

MACHOVCOVÁ, K. a kol. Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže. *Gender Studies*, 2007.

Manuvia. [online]. Dostupné na:<https://www.manuvia.com/sk/pretahovanie-si-zamestnancov-vyjde-firmy-draho-motivacne-navysenie-mzdy-zacina-na-ciastke-najmenej-100-eur/> Údaje boli získané: 08.03.2022

MORLEY, T. Making the business case for diversity and inclusion: Short case studies and research papers that demonstrate best practice in HR. *Strategic HR Review*, 2018.

McKinsey & Company.[online]. Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters> Údaje boli získané: 15.01.2022

McKinsey. [online]. Dostupné na:<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/for-mothers-in-the-workplace-a-year-and-counting-like-no-other> Údaje boli získané: 12.01.2022.

Ministerstvo financií SR. [online]. Dostupné na: <https://www.mfsr.sk/files/archiv/5/Kolkostojidieta.pdf> Údaje boli získané: 10.01.2022

NOLAND, M.; MORAN, T.; KOTSCHWAR, B. R. Is gender diversity profitable? Evidence

from a global survey. Peterson Institute for International Economics Working Paper, 2016, 16-3.

Nadácia Pontis. [online]. Dostupné na: <https://www.nadaciapontis.sk/projekty/via-bona-slovakia/o-via-bone/> Údaje boli získané: 15.01.2022

Národný portál o Európskom výskumnom priestore (ERA). Dostupné na: <https://eraportal.sk/aktuality/detailna-prirucka-k-planom-rodovej-rovnosti-pre-projekty-horizont-europa/> Údaje boli získané: 08.02.2022

Národný projekt ZOSÚLADENIE RODINNÉHO A PRACOVNÉHO ŽIVOTA. [online]. Dostupné na: https://www.upsvr.gov.sk/buxus/docs/SESF/Opis_NP_NP_Zosuladenie_RaP_zivota.pdf Údaje boli získané: 9.01.2021

ODLEROVÁ, J. Úplné náklady práce v SR v roku 2020. Bratislava. Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2020. ISBN 978-80-8121-861-3

OECD Economic Survey, Slovak Republic, 2022. [online]. Dostupné na: <https://www.oecd.org/economy/surveys/Slovak-Republic-2022-OECD-economic-survey-overview.pdf> Údaje boli získané: 08.03.2022.

Paylab Diversity Study, 2018. [online]. Dostupné na: <https://www.paylab.com/newsroom/paylab-diversity-study-employees-who-work-in-mixed-teams-have-fewer-prejudices/50477> Údaje boli získané: 8.01.2022.

Prieskum 2020, Inklúzia a Diverzita. [online]. Dostupné na: <https://www.beidhuman.com/inkluzia-diverzita-v-cr-sk> Údaje boli získané: 2.03.2022.

Prieskum realizovaný spoločnosťou TREXIMA Bratislava na základe zadania MPSVaR SR pre Národný projekt Rodová rovnosť na pracovisku.

Prieskum realizovaný spoločnosťou Paylab na základe zadania MPSVaR SR pre Národný projekt Rodová rovnosť na pracovisku.

Prieskum v oblasti diverzity a inklúzie na Slovensku spoločnosti PwC, 2018. [online]. Dostupné na: <https://www.pwc.com/sk/sk/publikacie/assets/2018/diversity-inclusion-survey-sk.pdf> Údaje boli získané: 8.03.2022

Proposisjon til Stortinget. [online]. Dostupné na: <https://www.regjeringen.no/contentassets/9212083910af493cbf1cd42d2db2e718/no/pdfs/prp20182019006300oddpdfs.pdf> Údaje boli získané: 17.02.2022

PwC. [online]. Dostupné na: <https://www.pwc.com/gx/en/about/diversity/iwd/iwd-female-talent-report-web.pdf> Údaje boli získané: 23.11.2021

STRATÉGIA PRE RODOVÚ ROVNOSŤ 2020-2025. [online]. Dostupné na: https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_sk Údaje boli získané: 20.11.2021.

Seramount. [online]. Dostupné na: <https://seramount.com/research/research-report->

diversity-inclusion-budgets-updated-for-2020/ Údaje boli získané: 04.01.2022

Slovenská akadémia vied. [online]. Dostupné na:https://www.sav.sk/?lang=sk&doc=services-news&source_no=20&news_no=10099 Údaje boli získané:

10.01.2022

Slovenský archív sociálnych dát. [online] Dostupné na:http://sasd.sav.sk/sk/data_katalog_abs.php?id=sasd_2016001 Údaje boli získané 09.03.2022

Sonae.[online]. Dostupné na:<https://www.sonae.pt/fotos/editor2/investors/sonaeplanforgenderequality2021.pdf> Údaje boli získané: 15.12.2021

Think, Act, Report: B3. Flexible Working To Support Parents. [online]. Dostupné na:<https://www.gov.uk/government/case-studies/think-act-report-b3> Údaje boli získané dňa: 8.11.2021.

Women In the Workplace. [online]. Dostupné na:https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2021.pdf Údaje boli získané: 08.03.2022

Workday. [online]. Dostupné na:<https://forms.workday.com/content/dam/web/uk/documents/reports/fm-belonging-and-diversity-report-fy22-emea.pdf> Údaje boli získané: 11.1.2021

Working mothers face a 'wall' of bias—but there are ways to push back. Science.org. [online] Dostupné na: <https://www.science.org/content/article/working-mothers-face-wall-bias-there-are-ways-push-back#:~:text=Maternal%20wall%20bias%20occurs%20when,problem%20for%20women's%20career%20advancement>. Údaje boli získané 8.3.2022

ZHANG, L. An institutional approach to gender diversity and firm performance. *Organization Science*, 2020, 31.2: 439-457.

ZUCKERMAN, E. W. The categorical imperative: Securities analysts and the illegitimacy discount. *American journal of sociology*, 1999, 104.5: 1398-1438.

Zipppia. [online] Dostupné na:<https://www.zipppia.com/advice/cost-of-hiring-statistics-average-cost-per-hire/> Údaje boli získané 17.01.2022

Zákon č. 365/2004 Z. z. zákon o rovnakom zaobchádzaní v niektorých oblastiach a o ochrane pred diskrimináciou a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Príloha 1

Plán rodovej rovnosti SAV, 2021¹²³

Plánovanie aktivít v rámci jednotlivých cieľov

Cieľ 1: Slovenská akadémia vied aktívne podporuje zosúladzovanie pracovného a súkromného života

Oblasť intervencie: Rovnováha pracovného a súkromného života a organizačná kultúra

Čiastkové ciele	Aktivity a nástroje	Termín	Zodpovednosť	Indikátory	Rozpočet/ Financovanie
Podpora zamestnancov a zamestnanek v kontexte materstva/rodičovstva (pri nástupe na materskú/rodičovskú dovolenku, počas nej a po návrate z nej)	Vypracovanie plánu súvisiaceho s materstvom/rodičovstvom spolu s odporúčaniami a príkladmi dobrej praxe	30. 6. 2022	Komisia SAV pre rovnosť príležitostí, Úrad SAV	Vypracovaný dokument	SAV
Scitlivovanie zamestnancov a zamestnanek voči problematike zosúladzovania pracovného a súkromného života	Tréningy v oblasti rodovej rovnosti pre zamestnancov a zamestnanke SAV v rámci projektu ATHENA	1. 1. 2022 – 31. 12. 2023	Projektový tím ATHENA	Preškolených 25 zamestnanco v/zamestnanek	Alokácia rozpočtu projektu ATHENA
Podpora zapojenia otcov do starostlivosti o deti využívaním materskej a rodičovskej dovolenky	Prezentácia „role modelov“ v časopise Akadémia	Ročne	Tlačový odbor SAV	Publikované rozhovory	SAV
Materská škola pre potreby zamestnancov a zamestnanek SAV	Preskúmať možnosti etablovať materskú školu v Areáli SAV na Patrónke	2022	P SAV	Stratégia realizovateľnosti	SAV

Cieľ 2: Slovenská akadémia vied podporuje rovnomerné zastúpenie žien a mužov v oblasti riadenia a rozhodovania v organizáciách a orgánoch SAV

Oblasť intervencie: Rodová rovnosť v oblasti riadenia a rozhodovania

Čiastkové ciele	Aktivity a nástroje	Termín	Zodpovednosť	Indikátory	Rozpočet
Scitlivovanie zamestnancov a zamestnanek voči problematike rodovej rovnosti v oblasti riadenia	Tréningy v oblasti rodovej rovnosti pre zamestnancov a zamestnanke SAV v rámci projektu ATHENA	1. 1. 2022 – 31.12. 2023	Projektový tím ATHENA	Školenie pre 25 osôb	Alokácia rozpočtu projektu ATHENA
Zvýšenie pomeru žien v P SAV, vo Výbore Snemu SAV a vo vedení organizácií v 1. a 3. oddelení vied SAV (v synergii s HRS4R)	Prieskum bariér pri zvažovaní kandidatury žien. Komunikácia s organizáciami o príprave kandidátov/kandidátok do zodpovedajúcich pozícií	2022, 2023, 2024	Komisia SAV pre rovnosť príležitostí, P SAV	Analýza bariér, zvýšenie pomeru	SAV
Podpora kariérneho rozvoja s dôrazom na mladé vedecké pracovníčky	Preskúmanie možnosti zavedenia mentoringového programu s dôrazom na mladé vedecké pracovníčky, pilotný tréning mentorov/mentoriek	2023	Komisia SAV pre rovnosť príležitostí, P SAV, ÚVSK SAV, Mladí vedci SAV	Poznatkový kapitál, existujúce školenia upravené na účely mentoringu, kreovanie networkingu (intra- a extra-inštitucionálneho)	SAV

Tréningy riadiacich pracovníkov a pracovníčok o problematike rodovej rovnosti	Integrácia modulu rodovej rovnosti do existujúcej platformy tréningov	2022	P SAV	Realizácia školení	SAV
---	---	------	-------	--------------------	-----

Cieľ 3: Slovenská akadémia vied aktívne podporuje rovnosť mužov a žien v procese náboru a v kariérom raste

Oblasť intervencie: Rodová rovnosť v náboře a kariérom raste

Čiastkové ciele	Aktivity a nástroje	Termín	Zodpovednosť	Indikátory	Rozpočet
Podpora rodovej rovnosti v náborovom procese	Podpora rodovej rovnosti v náborovom procese (v synergii s aktivitou HRS4R) vrátane odporúčaní na predchádzanie konfliktu záujmov pri výberovom konaní z hľadiska rodovej rovnosti	30. 6. 2022	Etická komisia SAV, Komisia SAV pre rovnosť príležitostí, P SAV, Ú SAV	Publikovaný dokument	HRS4R
	Zabezpečiť použitie rodovo citlivého jazyka v inzerátoch a uvítacích balíčkoch v súlade s aktivitami HRS4R	30. 6. 2022	Ú SAV, Tlačové oddelenie, P SAV	Smernica	SAV
Scitlivovanie zamestnancov a zamestnankýň voči problematike rodovej rovnosti v oblasti náboru a kariérom raste	Tréningy v oblasti rodovej rovnosti pre zamestnancov a zamestnankyne SAV v rámci projektu ATHENA	1. 1. 2022 – 31.12. 2023	Projektový tím ATHENA	Bude preškolených 25 osôb	Alokácia rozpočtu projektu ATHENA

Cieľ 4: Výskum realizovaný v Slovenskej akadémii vied integruje rodové hľadisko

Oblasť intervencie: Integrácia rodového hľadiska vo výskume a výučbe

Cieľ 5: Slovenská akadémia vied podporuje pracovné prostredie bez rodovo podmieneného násillia a sexuálneho obťažovania

Oblasť intervencie: Opatrenia proti rodovo podmienenému násilliu vrátane sexuálneho obťažovania

Čiastkové ciele	Aktivity a nástroje	Termín	Zodpovednosť	Indikátory	Rozpočet
Scitlivovanie personálu voči problematike rodovej rovnosti v oblasti rodovo podmieneného násillia vrátane sexuálneho obťažovania	Tréningy v oblasti rodovej rovnosti pre personál SAV v rámci projektu ATHENA (vrátane tréningu trénerov/tréneriek)	1. 1. 2022 – 31.12. 2023	Projektový tím ATHENA	Bude preškolených 25 osôb	Alokácia rozpočtu projektu ATHENA + participácia SAV
	Tréningy v oblasti rodovo podmieneného násillia pre riaditeľov a riaditeľky organizácií SAV a odborových reprezentantov (prípadne pre iné cieľové skupiny)	2022, začiatok 2023	Komisia SAV pre rovnosť príležitostí	Školenie potencionálnych recipientov podnetov zo všetkých organizácií	Ponuky zo strany národného projektu Prevencia a eliminácia rodovej diskriminácie
Vytvorenie smernice v oblasti prevencie a riešenia rodovo podmieneného násillia a sexuálneho obťažovania	Prijat' interný predpis proti rodovo podmienenému násilliu a sexuálnemu obťažovaniu (v synergii s HRS4R)	31. 12. 2022	Komisia SAV pre rovnosť príležitostí, P SAV, tím HRS4R	Prijatie predpisu, informovanie organizácií, zamestnancov a zamestnankýň	SAV

Príloha 2

Plán rodovej rovnosti nadnárodnej spoločnosti Sonae¹²⁴

Stratégia, poslanie a hodnoty					
Ciele	Opatrenia	Zodpovedné jednotky	Zapojené jednotky	Rozpočet	Ukazovatele
Závazok spoločnosti presadzovať rovnosť medzi mužmi a ženami na pracovisku Podporovať a upevňovať vonkajšie vzťahy týkajúce sa presadzovania rovnosti medzi mužmi a ženami	Založenie národných/medzinárodných strategických partnerstiev so zainteresovanými stranami z rôznych sektorov komunity	HR	Public affairs and communication	Nevyžadujú sa žiadne špecifické náklady	Nevyžadujú sa žiadne špecifické náklady
Zabezpečiť implementáciu plánu pre rodovú rovnosť, jeho monitorovanie, sledovanie a udržateľnosť	Zavedenie témy rodovej rovnosti do agendy súčasného manažmentu, aby sa zabezpečilo, že lídri budú dodržiavať implementáciu definovaných politík a budú zodpovední a zaviazaní k úspechu ich realizácie	Predstavenstvo a výkonný riaditeľ Sonae výboru	Tímy obchodného manažmentu	Nevyžadujú sa žiadne špecifické náklady	Interné správy zdieľané s manažérskymi fórami
	Definícia strategického KPI – Ženy v Leadershipe – založeného na zvýšení zastúpenia žien vo vedúcich rolách a jeho monitorovaní	Predstavenstvo a výkonný riaditeľ Sonae výboru	Tímy obchodného manažmentu HR Sub-holdings	Nevyžadujú sa žiadne špecifické náklady	Dashboard na polročné zaznamenávanie vývoja ukazovateľov
	Monitorovanie a každoročné podávanie správ o ukazovateľoch týkajúcich sa rodovej rovnosti počas celého životného cyklu zamestnanca Výkonnému výboru Sonae a predstavenstvu	HR	HR Sub-holdings	Nevyžadujú sa žiadne špecifické náklady	Výročná správa s vývojom hlavných ukazovateľov

<p>Zabezpečiť realizáciu plánu rodovej rovnosti, jeho monitorovanie, sledovanie a udržateľnosť</p> <p>Prispieť k lepšej rovnováhe medzi mužmi a ženami v spoločnosti</p>	<p>Definícia modelu riadenia na monitorovanie rodovej rovnosti, ktorý vedie predstavenstvo spoločnosti Sonae a poradná skupina pre ľudské zdroje</p>	<p>Predstavenstvo</p>	<p>Výkonný výbor spoločnosti Sonae a poradná skupina pre ľudské zdroje</p>	<p>Nevyžadujú sa žiadne špecifické náklady</p>	<p>Dôkaz o schválení modelu predstavenstvom</p>
<p>Verejne deklarovať záväzok spoločnosti presadzovať rovnosť medzi ženami a mužmi</p> <p>Zapojiť všetkých zamestnancov do implementácie Plánu rovnosti</p>	<p>Interné a externé zverejnenie plánu rodovej rovnosti, ako aj jeho ročné monitorovania za účelom zdôraznenia záväzku predstavenstva k tejto téme</p>	<p>HR</p>	<p>Oddelenie komunikácie</p>	<p>Náklady súvisiace s vývojom komunikačných materiálov</p>	<p>Dostupnosť dokumentov na vhodných digitálnych kanáloch</p>
<p>Podporovať kultúru rovnosti medzi mužmi a ženami na pracovisku, podporovať konzistentné riadenie a pracovné postupy</p> <p>Podporovať vnútornú desegregáciu a lepšiu rovnováhu medzi mužmi a ženami v spoločnosti</p>	<p>Rozvoj komunikačnej/aktivačnej stratégie zameranej na zvýšenie vplyvu modelovania rolí lídrov Sonae na šírenie inkluzívnych praktík, ktoré podporujú rodovú rovnosť</p>	<p>HR a oddelenie komunikácie</p>	<p>Všetci</p>	<p>Náklady súvisiace s vývojom a realizáciou komunikačnej kampane</p>	<p>Dôkazy o internej komunikácii (udalosti a správy) a externej (správy publikované v médiách) s účasťou napr. generálneho riaditeľa Sonae, členovi výkonných tímov atď.</p>
<p>Zabezpečenie monitorovania a prijímania osvedčených postupov v oblasti rodovej rovnosti</p>	<p>Opakovaný vývoj referenčných štúdií na monitorovanie vývoja relevantných metrík v oblasti rovnosti medzi mužmi a ženami vo vzťahu k národným, medzinárodným a sektorovým rovesníckym skupinám</p>	<p>HR</p>	<p>HR</p>	<p>Nevyžadujú sa žiadne špecifické náklady</p>	<p>Dôkazy z vykonaných štúdií</p>

Zapojiť všetkých zamestnancov do implementácie plánu rodovej rovnosti	Zdieľanie relevantných indikátorov o rodovej rovnosti so zamestnancami prostredníctvom kanálov určených na tento účel	HR	Oddelenie komunikácie	Nevyžadujú sa žiadne špecifické náklady	Dôkazy o šírení internej a externej komunikácie
Uznať a integrovať rovnakú viditeľnosť mužov a žien vo všetkých formách jazyka, interne aj externe Vyvrátiť pretrvávajúce rodových stereotypov a posilniť kultúru rovnosti medzi mužmi a ženami	Zosúladienie firemných publikácií s princípmi rodovej rovnosti, nediskriminácie a neobťažovania, napr.: naša cesta, etický kódex a strategické dokumenty	Oddelenie komunikácie	HR, Korporátne vedenie, Etická komisia	Náklady súvisiace s aktualizáciou týchto publikácií	Aktualizácia publikácií na rôznych kanáloch
Podporovať vnútornú desegregáciu a lepšiu rovnováhu medzi mužmi a ženami v spoločnosti	Rozvoj a implementácia komunikačných, diskusných a zdieľaných kanálov venovaných rodovej rovnosti v jej rôznych rozmeroch	HR a Oddelenie komunikácie	Všetci	Náklady súvisiace s vývojom a implementáciou definovaných iniciatív	Dôkazy o existujúcich kanáloch a uskutočnených diskusiách a zdieľaní informácií
Verejne (interne aj externe) sa zaviazat' k presadzovaniu rovnosti medzi mužmi a ženami	Vytvorenie webovej stránky na webových stránkach Sonae (intranet a internet) venovanej téme diverzity a inklúzie, ktorá sa venuje rodovej rovnosti ako jednej zo svojich oblastí	Oddelenie komunikácie	HR	Nevyžadujú sa žiadne špecifické náklady	Dôkazy o vytvorení webových stránok v rôznych kanáloch

Rovný prístup k zamestnaniu					
Ciele	Opatrenia	Zodpovedné jednotky	Zapojené jednotky	Rozpočet	Ukazovatele
Prispieť k spravodlivému a objektívnemu výberovému a náborovému procesu pre mužov a ženy Zvrátiť pretrvávanie rodových stereotypov a posilniť kultúru rovnosti medzi mužmi a ženami	Podporovať uplatnenie a výber mužov alebo žien na pozíciách, kde sú nedostatočne zastúpení	HR	Náborové tímy	Nevyžadujú sa žiadne špecifické náklady	Existencia programov zameraných na prítiahnutie nedostatočne zastúpeného pohlavia do určitých funkcií/ oblastí
Prispieť k spravodlivému a objektívnemu výberovému a náborovému procesu pre mužov a ženy	Nepretržité zavedenie užších zoznamov kandidátov, ktoré zaisťujú princíp rovnosti a nediskriminácie na základe pohlavia	HR	Náborové tímy	Nevyžadujú sa žiadne špecifické náklady	odporúčanie vytvorené a zdieľané so zapojenými tímami
Prispieť k spravodlivému a objektívnemu procesu výberu a náboru mužov a žien	Osveta princípov rovnosti príležitostí podľa pohlavia v interných a externých náborových procesoch, ako aj v príslušných akciách na budovanie značky zamestnávateľa	HR	Náborové tímy, komunikácia a budovanie značky zamestnávateľa	Nevyžadujú sa žiadne špecifické náklady	Dôkaz o iniciatívach, ktoré sa majú vykonať
	Rozvoj školení zameraných na osoby zodpovedné za výberové a prijímacie pohovory v súvislosti s výberovými a prijímacími konaniami bez rodovej zaujatosti	HR	Náborové tímy,	Nevyžadujú sa žiadne špecifické náklady	Uskutočnené školenia

Počiatočné a priebežné školenia v oblasti rodovej rovnosti					
Ciele	Opatrenia	Zodpovedné jednotky	Zapojené jednotky	Rozpočet	Ukazovatele
Zničiť štruktúrne bariéry rovnosti medzi mužmi a ženami	Rozvoj a zahrnutie modulov súvisiacich s témami rovnosti medzi mužmi a ženami do tréningových plánov (napr. nevedomá zaujatosť)	HR	Školiace tímy	Nevyžadujú si žiadne špecifické náklady	Dôkaz o obsahu školenia o rodovej rovnosti
Podporovať kultúru rovnosti medzi mužmi a ženami na pracovisku, podporovať konzistentné riadenie a pracovné postupy	Rozvoj a implementácia iniciatív na zvyšovanie povedomia, ktoré môžu pripraviť lídrov na riadenie tímovej rozmanitosti a rodovej rovnosti	HR	HR Sub-holding a školiace tímy	Náklady súvisiace s implementáciou týchto iniciatív	Organizácia série podujatí podporovaných internými a externými influencerami s cieľom prediskutovať otázky týkajúce sa rodovej rovnosti a žien vo vedení v rámci programu „Sonae All In for Gender Equality“
Podporovať vyváženú účasť mužov a žien v rozhodovacích úlohách	Návrh a implementácia mentorských, poradenských a koučovacích iniciatív s cieľom rozvíjať nové zručnosti vo vedúcich úlohách a následne viesť k vyváženejšej účasti mužov a žien	HR	HR Sub-holding a školiace tímy	Náklady súvisiace s implementáciou týchto iniciatív	Dôkazy mentorských kruhov na diskusiu, školenie a poradenstvo o rôznych témach (napr. rodičovstvo, rovnováha medzi pracovným a súkromným životom, nevedomé zaujatosti atď.) v rámci programu „Sonae All In for Gender Equality“
Boj proti štruktúrnym prekážkam rovnosti medzi mužmi a ženami	Začlenenie témy rovnosti medzi mužmi a ženami do všeobecného vzdelávania, kedykoľvek je to vhodné	HR	Školiace tímy	Nevyžadujú si žiadne špecifické náklady	Dôkaz o obsahu rodovej rovnosti vo vzdelávacích moduloch

Rovnaké pracovné podmienky					
Ciele	Opatrenia	Zodpovedné jednotky	Zapojené jednotky	Rozpočet	Ukazovatele
Presadzovať rovnosť medzi mužmi a ženami z hľadiska postupu, profesionálneho rozvoja a kariéry	Vytvorenie programov riadenia kariéry pre nedostatočne zastúpené pohlavie, ktoré môžu poskytnúť potrebné nástroje na ich rozvoj a podporiť ich postup	HR	HR	Nevyžadujú si žiadne špecifické náklady	Vytvorenie Programu zrýchleného rozvoja pre najtalentovanejšie ženy
	Podporovať preskúvanie plánov nástupníctva, zabezpečiť, aby obsahovali postup, ktorý zaručí rodovú rozmanitosť medzi kandidátmi	Predstavenstvo a výkonný výbor Sonae	Tímy obchodného manažmentu a HR	Nevyžadujú si žiadne špecifické náklady	Analýza vypracovaných plánov nástupníctva
Podporovať vyváženú účasť mužov a žien v rozhodovacích rolách	Kontrola a minimalizácia rizika odchodu špičkových talentovaných žien, najmä na strategickej úrovni	HR	HR Subholdings	Nevyžadujú si žiadne špecifické náklady	Analýza percentuálneho zastúpenia najtalentovanejších žien a ich obmena?
Zabezpečiť princíp rovnakej odmeny za rovnakú prácu alebo prácu rovnakej hodnoty	Pravidelná príprava štúdií na hodnotenie a monitorovanie platových podmienok s cieľom zabezpečiť mechanizmy na kontrolu rodovej parity v tejto téme	HR	HR Subholdings	Nevyžadujú si žiadne špecifické náklady	Interná správa na monitorovanie vývoja platových podmienok skupiny
Zabezpečiť pracovné prostredie bez diskriminácie na základe pohlavia, rodičovstva a/alebo rovnováhy medzi profesionálnym, rodinným a osobným životom	Pravidelné hodnotenie toho, ako zamestnanci vnímajú rodovú rovnosť v organizácii, s cieľom posúdiť existujúce páky a bariéry	HR	HR Subholdings	Náklady súvisiaci s vývojom a analýzou prieskumov	Evidencia vykonaných interných štúdií (Sociálne klíma) a záverov
Zabezpečiť rešpektovanie princípu rovnosti a nediskriminácie medzi mužmi a ženami	Analýza a monitorovanie verejnej účasti ľudí rôzneho pohlavia na národných a medzinárodných podujatiach s cieľom reagovať na akúkoľvek nerovnosť	Oddelenie komunikácie	HR	Nevyžadujú si žiadne špecifické náklady	Definícia ročnej stratégie účasti, ktorá zabezpečí rodovú rozmanitosť v externých zastúpeniach Sonae Interné dashboardy na sledovanie dochádzky

Ochrana v rodičovstve					
Ciele	Opatrenia	Zodpovedné jednotky	Zapojené jednotky	Rozpočet	Ukazovatele
Podporovať rovnováhu medzi pracovným, rodinným a osobným životom zamestnancov	Neustále posilňovanie portfólia benefitov ponúkaných zamestnancom s cieľom efektívnejšej podpory rodičovstva	HR	HR	Nevyžadujú si žiadne špecifické náklady	Interná platforma výhod a nevýhod, dostupná pre všetkých zamestnancov s aktualizovanými partnerstvami

Rovnováha medzi pracovným, rodinným a osobným životom					
Ciele	Opatrenia	Zodpovedné jednotky	Zapojené jednotky	Rozpočet	Ukazovatele
Podporovať rovnováhu medzi pracovným, rodinným a osobným životom zamestnancov	Podpora prijatia už zavedených flexibilných pracovných postupov, konkrétne práce na diaľku, flexibilného pracovného času a nových foriem organizácie práce	HR	Všetci	Nevyžadujú si žiadne špecifické náklady	Postupné zvyšovanie dodržiavania flexibilných pracovných programov zamestnancami

Prevenia obťažovania na pracovisku					
Ciele	Opatrenia	Zodpovedné jednotky	Zapojené jednotky	Rozpočet	Ukazovatele
Zabezpečiť prevenciu a boj proti obťažovaniu na pracovisku	Existencia kódexu správania na predchádzanie a boj proti obťažovaniu na pracovisku	HR	Korporátne vedenie	Nevyžadujú si žiadne špecifické náklady	Dôkaz o dokumente sprístupnenom na intranete
Predchádzať a bojovať proti praktizovaniu iných trestných činov proti fyzickej alebo morálnej integrite, slobode, cti alebo dôstojnosti zamestnanca	Existencia interného postupu na hlásenie a analýzu situácií potenciálneho obťažovania na pracovisku	HR	Korporátne vedenie, Etická komisia, Ombudsman	Nevyžadujú si žiadne špecifické náklady	interné správy zdieľané s Etickou komisiou skupiny
	Formalizácia a otvorená komunikácia ombudsmana, ktorý prijíma riadi návrhy a sťažnosti od zamestnancov v oblasti rodovej rovnosti a obťažovania na pracovisku	HR	Etická komisia, Ombudsman	Nevyžadujú si žiadne špecifické náklady	Dôkaz o uskutočnenej komunikácii

Príloha 3

Príklad prehľadu úloh a akčného plánu¹²⁵

Ľudské zdroje	Potreba, z ktorej vychádzame	Popis aktivít	Ciele aktivít	Zodpovedné osoby	Status	Výsledky
Zoznam nie je úplný. Pridajte ďalšie oblasti, v ktorých sa zasadzujete za rovnosť a proti diskriminácii.	Čo ukázal prieskum o rizikách diskriminácie a prekážkach rovnosti príležitostí? Súvisí opatrenie s jedným alebo viacerými dôvodmi diskriminácie?	Aké opatrenia boli zavedené?	Ako opatrenia prispievajú k rovnosti? Ako merať úspech?	Kto je zodpovedný za sledovanie a vykonávanie rôznych opatrení?	Konečný termín? Odhalené, rozpracované alebo dokončené?	Ako fungoval tento prístup a proces?
Nábor zamestnancov						
Možnosti propagácie a rozvoja						
Platy a pracovné podmienky						
Zamestnanie						
Zosúladenie pracovného a rodinného života						
Obťažovanie, sexuálne obťažovanie a rodovo podmienené násilie						
Ďalšie relevantné oblasti (napr. pracovné prostredie)						
Diskriminačné dôvody, s ktorými pracujeme: pohlavie, tehotenstvo, voľno pri narodení dieťaťa alebo adopcii, opatrovateľské povinnosti, etnický pôvod, náboženstvo, životné postoje, zdravotné postihnutie, sexuálna orientácia, rodová identita a vyjadrenie a kombinácie týchto dôvodov.						

Príloha 4

Platy.sk, Paylab: Prehľad odpovede na otázku “Podľa akých kritérií sa rozhodujú uchádzači, keď si vyberajú novú prácu z viacerých možností?” – triedenie podľa krajín a pohlavia

údaje spracované za obdobie 2.11.2017 – 13.12.2017

vzorka: muži: 23 052, ženy: 17 798 respondentov

Odpoveď - Celkovo	Muži	Ženy
Lepší plat	62%	65%
Zaujímavá práca	38%	36%
Práca, v korej sa môže človek angažovať	35%	33%
Vyhliadky na kariérny postup	29%	29%
Lepšie vzťahy na pracovisku	27%	32%
Viac voľného času	26%	31%
Vzdialenosť od domova	16%	21%
Ostatné	10%	7%
Viac nefinančných benefitov	5%	6%
Značka zamestnávateľa	4%	5%

Odpoveď - Muži	SK	CZ	EE	FI	HR	HU	LT	LV	RS	SI
Lepší plat	60%	62%	53%	58%	73%	66%	59%	61%	61%	60%
Lepšie vzťahy na pracovisku	27%	26%	42%	19%	42%	23%	22%	21%	39%	40%
Ostatné	12%	11%	11%	6%	7%	8%	12%	10%	13%	8%
Práca, v korej sa môže človek angažovať	34%	33%	43%	34%	21%	45%	44%	38%	31%	34%
Viac nefinančných benefitov	6%	6%	4%	2%	2%	9%	4%	5%	5%	4%
Viac voľného času	23%	28%	28%	23%	31%	29%	21%	18%	23%	29%
Vyhliadky na kariérny postup	25%	28%	26%	28%	33%	30%	33%	40%	35%	31%
Vzdialenosť od domova	16%	18%	20%	18%	13%	17%	13%	16%	9%	14%
Zaujímavá práca	29%	32%	44%	56%	38%	32%	45%	38%	31%	38%
Značka zamestnávateľa	4%	4%	7%	4%	5%	3%	7%	9%	3%	3%

Odpoveď - Ženy	SK	CZ	EE	FI	HR	HU	LT	LV	RS	SI
Lepší plat	65%	63%	56%	60%	77%	68%	63%	66%	66%	63%
Lepšie vzťahy na pracovisku	32%	32%	44%	20%	46%	21%	26%	21%	43%	49%
Ostatné	9%	8%	6%	5%	6%	5%	10%	6%	6%	5%
Práca, v korej sa môže človek angažovať	34%	29%	47%	37%	16%	45%	39%	36%	34%	34%
Viac nefinančných benefitov	7%	8%	4%	2%	2%	13%	5%	5%	4%	4%
Viac voľného času	29%	35%	36%	30%	34%	33%	25%	26%	30%	37%
Vyhliadky na kariérny postup	25%	25%	30%	27%	34%	27%	36%	43%	40%	30%
Vzdialenosť od domova	21%	24%	24%	22%	15%	23%	16%	26%	17%	17%
Zaujímavá práca	30%	33%	44%	58%	34%	27%	40%	35%	26%	34%
Značka zamestnávateľa	3%	3%	11%	5%	5%	2%	8%	10%	4%	2%

Príloha 5

Platy.sk, Paylab: Prehľad poskytovaných benefitov – triedenie podľa pohlavia, krajov a veľkosti spoločnosti

údaje spracované za obdobie 1.3.2021 – 28.2.2022

vzorka: do 10 zamestnancov: 2 197, 11-19 zamestnancov: 1 419, 20 – 49: 2 814, 50 – 249 zamestnancov: 6 071, 250 – 999 zamestnancov: 3 698, 1000 a viac zamestnancov: 3 882 respondentov

Benefit	Muži	Ženy
Auto aj na súkromné účely	10%	3%
Bonus pri doporučení zamestnanca	17%	13%
Bonus pri výročí zamestnanca vo firme	19%	17%
Bonus pri životnej udalosti	16%	14%
Dovolenka navyše	15%	15%
Firemné akcie	33%	26%
Flexibilný pracovný čas	40%	33%
Kompenzácia/náhrada mzdy pri práceneschopnosti	8%	8%
Mobilný telefón aj na súkromné účely	33%	24%
Nadštandardná zdravotná starostlivosť	6%	4%
Nápoje zadarmo (káva, čaj, minerálky a pod.)	35%	34%
Notebook aj na súkromné účely	29%	22%
Poskytnutie parkovacieho miesta pre zamestnanca	22%	16%
Práca z domu	34%	31%
Preplatenie dopravy do práce	10%	6%
Preplatenie športových, kultúrnych aktivít	4%	3%
Príspevok na bývanie	1%	1%
Príspevok spoločnosti na dôchodkové sporenie	15%	14%
Príspevok/preplatenie regeneračných a relaxačných aktivít (wellness, masáže apod.)	12%	11%
Sick days, preplatené voľno na zotavenie	15%	14%
Strava nad rámec zákona	14%	12%
Vzdelávanie	14%	14%
Zamestnanecké zľavy	20%	20%
Zdravotné pripistenie	6%	4%
Žiadny	17%	20%

	Benešiči	Banškobystrický kraj	Bratislavský kraj	Košický kraj	Nitriansky kraj	Prešovský kraj	Trenčiansky kraj	Trnavský kraj	Zilinský kraj
Auto ai na súkromné účely	8%	9%	6%	7%	5%	7%	7%	7%	7%
Bonus pri doporučení zamestnancu	8%	19%	15%	13%	8%	16%	13%	13%	12%
Bonus pri výročí zamestnancu vo firme	16%	18%	16%	17%	14%	21%	20%	20%	18%
Bonus pri životnej udalosti	13%	16%	13%	16%	12%	16%	17%	17%	16%
Dovolenka navyše	12%	21%	15%	9%	8%	8%	8%	9%	11%
Firmové akcie	22%	37%	31%	22%	19%	27%	27%	22%	28%
Flexibilný pracovný čas	25%	46%	35%	27%	24%	32%	29%	29%	34%
Kompenzácia/odrada mzdy pri práceneschopnosti	7%	12%	8%	5%	5%	5%	5%	5%	6%
Mobility telefón ai na súkromné účely	26%	34%	27%	23%	21%	27%	26%	26%	28%
Nadštandardná zdravotná starostlivosť	3%	8%	4%	4%	2%	2%	4%	4%	2%
Nápoje zadarmo (káva, čaj, mineralky a pod.)	25%	44%	33%	27%	24%	28%	30%	30%	31%
Notebook ai na súkromné účely	20%	35%	23%	18%	14%	21%	20%	20%	23%
Poskytnutie parkovacieho miesta pre zamestnancu	15%	21%	18%	20%	17%	20%	19%	19%	19%
Práca z domu	20%	46%	33%	19%	15%	21%	21%	21%	25%
Práca z domu	7%	8%	8%	11%	7%	10%	10%	10%	7%
Preplatenie dopravy do práce	3%	5%	3%	3%	2%	3%	3%	3%	3%
Preplatenie športových, kultúrnych aktivít	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	1%
Príspevok na bývanie	16%	15%	16%	13%	13%	13%	15%	15%	14%
Príspevok spoločnosti na dôchodkové sporenie	11%	12%	12%	11%	9%	11%	11%	9%	10%
Príspevok/preplatenie regeneračných a relaxačných aktivít (wellness, masáže apod.)	6%	28%	12%	6%	5%	6%	6%	6%	8%
Sick days, preplatené voľno na zotavenie	10%	16%	13%	11%	9%	9%	11%	11%	10%
Strava nad rámec zákona	11%	17%	15%	10%	9%	12%	12%	12%	13%
Vzdelávanie	16%	24%	20%	15%	17%	15%	15%	17%	17%
Zamestnanecké zľavy	4%	6%	5%	5%	4%	4%	4%	5%	4%
Zdravotné pripistenie	24%	13%	19%	23%	26%	20%	22%	22%	21%
Zlady									

Benefit	Benefit					
	do 10 zamestnancov	11 - 19 zamestnancov	20 - 49 zamestnancov	50 - 249 zamestnancov	250 - 999 zamestnancov	1000 a viac zamestnancov
Auto aj na súkromné účely	10%	13%	10%	10%	7%	5%
Bonus pri doporučení zamestnanca	1%	3%	7%	18%	30%	39%
Bonus pri výročí zamestnanca vo firme	5%	8%	13%	23%	34%	38%
Bonus pri životnej udalosti	6%	8%	11%	19%	28%	30%
Dovolenka navyše	5%	6%	10%	15%	22%	32%
Firmenné akcie	15%	26%	32%	35%	40%	39%
Flexibilný pracovný čas	32%	32%	33%	40%	46%	48%
Kompenzácia/náhrada mzdy pri práceneschopnosti	4%	5%	5%	7%	11%	23%
Mobilný telefón aj na súkromné účely	25%	33%	33%	33%	36%	31%
Nadštandardná zdravotná starostlivosť	1%	1%	2%	4%	6%	17%
Nápoje zadarmo (káva, čaj, minerálky a pod.)	37%	40%	40%	40%	39%	32%
Notebook aj na súkromné účely	19%	27%	29%	30%	33%	29%
Poskytnutie parkovacieho miesta pre zamestnanca	18%	23%	21%	26%	26%	24%
Práca z domu	21%	27%	29%	33%	39%	47%
Preplatenie dopravy do práce	7%	9%	7%	9%	13%	13%
Preplatenie športových, kultúrnych aktivít	1%	2%	4%	6%	6%	7%
Príspevok na bývanie	1%	0%	1%	1%	2%	3%
Príspevok spoločnosti na dôchodkové sporenie	3%	7%	10%	18%	28%	35%
Príspevok/preplatenie regeneračných a relaxačných aktivít (wellness, masáže apod.)	2%	4%	6%	12%	21%	26%
Sick days, preplatené voľno na zotavenie	6%	9%	10%	15%	19%	28%
Strava nad rámec zákona	9%	9%	11%	15%	18%	23%
Vzdelávanie	9%	12%	14%	17%	21%	25%
Zamestnanecké zľavy	15%	16%	15%	19%	28%	41%
Zdravotné pripistenie	2%	3%	3%	4%	6%	12%
Ziady	28%	23%	21%	15%	9%	7%

Príloha 6

Podiel žien so skráteným úväzkom (SÚ), ktorý tvorili viac ako 75 % všetkých skrátených pracovných úväzkov (mužov aj žien) podľa druhu zamestnania v roku 2021 (klasifikácia ISCO-08)

Prieskum TRIXIMA realizovaný pre Národný projekt Rodová rovnosť (2022)

Druh zamestnania (ISCO-08)	podiel		
	žien na celkovom počte	žien s SÚ na celkovom počte SÚ	žien s SÚ na celkovom počte žien
1341 Riadiaci pracovníci (manažéri) v oblasti starostlivosti o deti	96.94%	100.00%	12.64%
2162 Krajinní a záhradní architekti	60.58%	100.00%	14.29%
2222 Špecialisti v pôrodníctve	99.91%	100.00%	3.70%
2265 Špecialisti na výživu a diétetiku	98.51%	100.00%	5.09%
2267 Špecialisti v optometrii	78.89%	100.00%	11.42%
2653 Tanečníci a choreografi	53.65%	100.00%	3.80%
3143 Technici v lesníctve a akvakultúre	9.17%	100.00%	1.08%
3213 Farmaceutickí laboranti	94.03%	100.00%	1.06%
3222 Pôrodné asistentky	100.00%	100.00%	17.92%
3251 Zubní asistenti a dentálni hygienici	95.23%	100.00%	25.16%
3334 Realitní makléři	67.62%	100.00%	5.13%
3353 Odborní pracovníci v oblasti sociálneho zabezpečenia	95.34%	100.00%	0.34%
3354 Odborní pracovníci v oblasti udeľovania licencií a iných oprávnení	70.20%	100.00%	5.31%
4214 Vymáhateľia dlhov a podobní pracovníci	86.51%	100.00%	4.64%
4413 Kódovači, korektori a podobní pracovníci	68.55%	100.00%	1.56%
5141 Kaderníci	98.30%	100.00%	45.25%
5242 Predvázači tovaru (promotéri)	57.48%	100.00%	2.40%
7314 Výrobcovia keramiky a hrnčiari	48.15%	100.00%	15.38%
7315 Skláři, brúsiči skla a remeselníci konečnej úpravy skla	53.50%	100.00%	3.36%
7318 Remeselníci spracúvajúci textil, kožu a podobný materiál	82.99%	100.00%	3.62%
8154 Operátori zariadení na bielenie, farbenie a čistenie textilu	80.80%	100.00%	16.84%
8157 Operátori zariadení v práčovni a čistiarni	92.09%	100.00%	22.16%
9215 Pomocní pracovníci v lesníctve a poľovníctve	12.20%	100.00%	4.35%
9623 Odpočtári z meracích prístrojov a vyberači predajných automatov	22.72%	100.00%	4.79%
3221 Zdravotné sestry	98.79%	99.46%	13.16%
7533 Šičky, vyšivačky a podobní pracovníci	95.87%	99.33%	5.65%
4120 Sekretárky	97.69%	99.30%	11.85%
5211 Predavači v stánkoch a na trhoch (okrem rýchleho občerstvenia)	93.83%	99.12%	52.30%
4313 Administratívni pracovníci v oblasti mzdového účtovníctva	97.89%	98.99%	11.96%
8153 Operátori šijacích strojov	96.00%	98.59%	6.19%
5221 Obchodníci (v malých obchodoch, butikoch)	87.83%	98.23%	54.44%

3214 Technici zdravotníckej a zubnej protetiky	75.88%	98.01%	28.53%
3313 Odborní pracovníci v oblasti účtovníctva	91.48%	97.73%	7.35%
7531 Pánski a dámski krajčíri, kožušníci a klobučníci	94.26%	97.40%	6.56%
4411 Knihovníci	88.91%	96.97%	9.41%
4211 Pracovníci pri priehradkách a podobní pracovníci	89.99%	96.66%	17.35%
5132 Barmani	66.29%	95.98%	29.97%
7321 Pracovníci pri príprave tlače	27.47%	95.65%	5.07%
9112 Upratovačky	95.87%	95.42%	22.98%
2433 Špecialisti v oblasti predaja (okrem informačných a komunikačných technológií)	55.44%	95.36%	2.81%
2423 Špecialisti v oblasti personalistiky	86.64%	94.98%	5.96%
3212 Laboranti v zdravotníckych laboratóriách a na patológii	94.08%	94.82%	4.31%
2263 Špecialisti hygieny, verejného zdravia a zdravia pri práci	91.40%	94.47%	4.60%
4229 Pracovníci informačných služieb inde neuvedení	60.53%	94.23%	21.55%
3342 Administratívni pracovníci v oblasti práva	85.68%	93.82%	4.32%
2641 Spisovatelia a podobní autori	65.06%	93.59%	10.78%
2221 Špecialisti v ošetrovatelstve	96.96%	93.40%	5.00%
3344 Odborní administratívni asistenti v zdravotníckych zariadeniach	92.19%	93.37%	25.18%
9121 Ruční práči a žehliari	94.10%	92.85%	6.34%
4415 Administratívni pracovníci v oblasti registratúry a reprografie	93.58%	92.77%	4.04%
2266 Špecialisti v oblasti foniatrie a klinickej logopédie	95.13%	92.62%	42.83%
1412 Riadiaci pracovníci (manažéri) v reštauračných zariadeniach	80.37%	92.44%	10.17%
2359 Pedagogickí a odborní pracovníci vo výchove a vzdelávaní inde neuvedení	91.40%	92.39%	18.81%
5311 Opatrovateľ pre deti	87.90%	91.97%	1.05%
2342 Učítelia v predškolských zariadeniach	99.09%	91.90%	1.12%
5322 Opatrovatelia a asistenti pre domácu starostlivosť pre staršie osoby a osoby so zdravotným postihnutím	92.68%	91.90%	27.43%
2622 Špecialisti v knihovníctve a v podobných odboroch	85.37%	91.75%	8.51%
9412 Pomocníci v kuchyni	90.73%	91.58%	12.80%
1114 Vedúci predstavitelia politických, odborových, záujmových a príbuzných organizácií	47.51%	91.56%	44.55%
2635 Špecialisti v oblasti sociálnej práce a poradenstva	90.66%	91.44%	3.55%
7536 Obuvníci a podobní pracovníci	81.50%	91.16%	2.70%
5223 Predavači	79.41%	90.74%	19.41%
4412 Poštovní doručovatelia a pracovníci zásielkových a poštových služieb	83.06%	90.70%	26.55%
4416 Administratívni pracovníci v oblasti ľudských zdrojov	85.00%	90.29%	4.53%
2262 Farmaceuti	89.07%	89.95%	5.57%
4131 Zapisovatelia, pracovníci pre spracovanie textov	95.12%	89.58%	1.85%
7513 Výrobcovia výrobkov z mlieka	68.07%	89.57%	1.39%
2353 Lektori jazykov a učítelia jazykových škôl	82.35%	89.54%	39.89%
2411 Špecialisti v oblasti účtovníctva a finančnej kontroly	86.65%	89.52%	13.07%
1343 Riadiaci pracovníci (manažéri) v oblasti starostlivosti o starších ľudí	79.84%	89.08%	26.35%
4226 Recepční (okrem hotelových)	91.70%	88.94%	9.45%
2351 Metodici a inšpektori v oblasti výchovy a vzdelávania	80.03%	88.44%	3.43%
2634 Psychológovia a psychoterapeuti	91.82%	87.40%	16.76%
5142 Kozmetici a podobní pracovníci	66.37%	87.22%	42.03%
4132 Operátori dát	73.46%	86.84%	4.66%
2264 Fyzioterapeuti	82.44%	86.74%	6.80%

5321 Opatrovatelia a asistenti v zariadeniach pre staršie osoby a osoby so zdravotným postihnutím	91.92%	86.70%	6.65%
2431 Špecialisti v oblasti reklamy a marketingu	57.98%	86.65%	10.97%
4311 Administratívni pracovníci v účtovníctve	87.84%	85.91%	9.30%
3323 Nákupcovia	52.08%	85.62%	6.45%
5222 Vedúci predajne / oddelenia	74.65%	85.39%	6.98%
4222 Pracovníci kontaktných informačných centier	76.02%	85.33%	6.99%
2269 Špecialisti v liečebno-výchovnej starostlivosti	91.50%	85.16%	16.40%
3341 Supervízori v administratíve	63.59%	84.35%	10.75%
2352 Učítelia a vychovávatelia osôb so špeciálnymi výchovno-vzdelávacími potrebami	83.65%	83.48%	4.44%
3352 Odborní pracovníci v daňovej oblasti	82.46%	83.33%	0.24%
8155 Operátori zariadení na úpravu kožušín a kože	75.50%	83.33%	53.19%
9129 Ostatní umývači	81.09%	82.49%	9.79%
5244 Predavači cez telefón, internet a podobní predavači	76.01%	82.38%	21.07%
6114 Pestovatelia rôznorodých plodín	28.08%	82.00%	38.66%
1324 Riadiaci pracovníci (manažéri) v doprave, logistike a poštových službách	49.43%	81.12%	9.00%
5230 Pokladníci a predavači lístkov	86.63%	81.01%	24.89%
5312 Pomocní vychovávatelia	84.41%	81.00%	4.62%
5111 Obsluhujúci pracovníci v leteckej a lodnej doprave	55.56%	80.95%	2.12%
2412 Finanční a investiční poradcovia a agenti	69.42%	80.79%	1.29%
3312 Odborní pracovníci v oblasti úverov a ostatných bankových produktov	79.50%	80.67%	6.44%
3252 Odborní pracovníci v oblasti zdravotnej dokumentácie a zdravotného poistenia	90.95%	80.40%	2.89%
3432 Interiéroví dizajnéri a dekoratéri	82.24%	80.38%	7.16%
8143 Operátori strojov na výrobu výrobkov z papiera	43.83%	80.36%	2.09%
3321 Odborní pracovníci v oblasti predaja poistenia	81.63%	80.33%	18.66%
3315 Odhadcovia a likvidátori škôd	48.31%	80.15%	3.03%
1344 Riadiaci pracovníci (manažéri) v oblasti sociálnej starostlivosti	62.21%	80.14%	2.87%
3118 Technickí kresliči	37.40%	80.00%	1.21%
3259 Odborní pracovníci v zdravotníctve inde neuvedení	89.52%	79.64%	7.26%
1431 Riadiaci pracovníci (manažéri) v športových, rekreačných a kultúrnych zariadeniach	40.17%	79.51%	10.54%
3343 Odborní administratívni asistenti	83.01%	79.02%	6.81%
8142 Operátori strojov na výrobu výrobkov z plastov	56.23%	78.54%	0.99%
7511 Spracovatelia mäsa a rýb a podobní výrobcovia	41.24%	78.49%	3.71%
4419 Pomocní administratívni pracovníci inde neuvedení	76.62%	78.16%	12.24%
5249 Pracovníci v oblasti predaja inde neuvedení	44.81%	77.84%	5.20%
3116 Chemickí technici	57.90%	77.64%	1.04%
2432 Špecialisti pre styk s verejnosťou	66.34%	77.45%	4.77%
7512 Výrobcovia pekárskeho a cukrárskeho výrobkov	72.83%	77.38%	8.28%
8156 Operátori strojov na výrobu obuvi	44.34%	77.27%	4.06%
7534 Čalúnnici a podobní pracovníci	29.21%	77.11%	3.78%
5164 Pracovníci zabezpečujúci starostlivosť o zvieratá	28.20%	76.99%	12.86%
3141 Technici v oblasti biologických vied (okrem medicíny)	83.33%	76.86%	5.89%
5329 Pracovníci v oblasti osobnej zdravotnej starostlivosti inde neuvedení	80.18%	76.01%	3.44%
8141 Operátori strojov na výrobu výrobkov z gumy	25.63%	75.86%	0.85%
4212 Bookmakeri, krupieri a pracovníci v stávkových kanceláriách a herniach	78.02%	75.56%	20.58%

4227 Anketári, prieskumníci trhu	58.09%	75.56%	43.04%
3412 Odborní pracovníci v oblasti sociálnej starostlivosti	90.14%	75.54%	3.96%
5131 Čašníci a someliéri	70.35%	75.07%	9.43%
4322 Administratívni pracovníci vo výrobe	70.43%	75.02%	3.05%

Príloha 7

Zamestnania, v ktorých ženy tvoria viac ako 25 % všetkých zamestnancov a zároveň 50% alebo menej ako 50% všetkých zamestnancov pracujúcich na skrátenej úvazok tvorili v roku 2021 ženy (klasifikácia ISCO-08).

Prieskum TREXIMA realizovaný pre Národný projekt Rodová rovnosť (2022)

Druh zamestnania (ISCO-08)	podiel		
	žien na celkovom počte	žien s SÚ na celkovom počte SÚ	žien s SÚ na celkovom počte žien
9214 Pomocní pracovníci v sadovníctve a záhradníctve	26.88%	2.58%	0.70%
8151 Operátori strojov na výrobu vlákien a pradiarenských výrobkov	65.57%	13.33%	0.46%
1420 Riadiaci pracovníci (manažéri) vo veľkoobchode a maloobchode	54.68%	14.05%	0.93%
2434 Špecialisti v oblasti predaja informačných a komunikačných technológií	41.74%	14.53%	0.70%
6113 Záhradníci a pestovatelia sadeníc	30.51%	15.86%	2.53%
2114 Geológovia a geofyzici	33.16%	16.57%	9.22%
6122 Chovatelia hydiny	69.07%	19.35%	0.21%
8152 Operátori tkacích a pletacích strojov	64.26%	19.35%	2.18%
7535 Spracovatelia kože a kožušín, garbiari a kožušníci	45.59%	19.91%	10.97%
2111 Fyzici a astronómovia	28.40%	21.27%	15.97%
3324 Obchodní sprostredkovatelia	54.19%	21.31%	4.71%
3421 Športovci	36.36%	22.50%	10.71%
2132 Špecialisti v oblasti poľnohospodárstva, lesníctva a akvakultúry	36.13%	22.91%	1.63%
2632 Sociológovia, antropológovia, geografi a podobní špecialisti	50.81%	23.48%	11.00%
2149 Technickí špecialisti inde neuvedení (okrem špecialistov v oblasti elektrotechnológií)	31.94%	24.75%	4.53%
2652 Hudobníci, speváci a skladatelia	37.08%	27.50%	5.72%
2143 Špecialisti v oblasti priemyselnej ekológie	52.68%	29.87%	1.77%
2165 Kartografi a geodeti	36.94%	32.63%	1.67%
1411 Riadiaci pracovníci (manažéri) v ubytovacích zariadeniach	69.29%	32.89%	1.12%
3423 Inštruktori a cvičitelia športových rekreačných aktivít	53.88%	34.62%	8.69%
2655 Herci	42.20%	36.36%	2.53%
2113 Chemici (okrem chemického inžinierstva)	71.41%	36.77%	2.52%
3258 Zdravotnícki záchranári	42.72%	36.93%	11.54%
1349 Riadiaci pracovníci (manažéri) v špecializovaných službách inde neuvedení	46.71%	38.19%	1.57%
6112 Pestovatelia stromových a kríkových plodín	49.01%	38.61%	1.21%
2633 Filozofi, historici a politológovia	45.12%	40.87%	19.72%
2133 Špecialisti v oblasti ochrany životného prostredia (okrem priemyselnej ekológie)	61.17%	41.30%	4.81%
2310 Vysokoškolskí učitelia	46.98%	41.67%	16.50%
9334 Dokladači tovaru	63.25%	41.83%	16.21%
1342 Riadiaci pracovníci (manažéri) v oblasti zdravotnej starostlivosti	69.39%	43.03%	4.44%
8160 Operátori zariadení na výrobu potravín a podobných výrobkov	53.48%	43.94%	0.48%

4221 Pracovníci turistických informačných centier, cestovných kancelárií a agentúr	74.37%	45.07%	20.20%
2619 Špecialisti v oblasti práva, sociálneho a zdravotného poistenia inde neuvedení	72.27%	45.25%	1.29%
3339 Sprostredkovatelia služieb inde neuvedení	63.73%	46.35%	1.58%
1211 Riadiaci pracovníci (manažéri) v oblasti financií	57.77%	47.00%	5.07%
7543 Kvalitári a kontrolóri výrobkov (okrem potravín a nápojov)	52.00%	47.53%	3.49%
7316 Písmomaliari, dekoratívni maliari, rytci a leptači	73.17%	49.49%	12.29%
2356 Lektorí informačných technológií	62.70%	50.00%	3.36%

Zoznam odkazov

- 1 Ministerstvo financií Slovenskej republiky. [online]. Dostupné na: <https://www.mfsr.sk/files/archiv/5/Kolkostojidieta.pdf> Údaje boli získané: 10.02.2022
- 2 ČÁBI, V., NEVICKÁ, D.: Katalóg opatrení uplatňovania rodovej rovnosti na trhu práce. Bratislava. Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR, 2022.
- 3 Celková miera zamestnanosti žien je 63 %, u mužov dosahuje 74 %. Eurostat, 2019
- 4 Inštitút pre výskum práce a rodiny. [online]. Dostupné na: https://ivpr.gov.sk/wp-content/uploads/2021/03/bulletin_2_2021.pdf Údaje boli získané: 09.03.2022
- 5 FILADELFIOVÁ, J., GERBERY, D. Potreby rodín s maloletými deťmi. (Výsledky empirického výskumu). Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny, 2014.
- 6 STRATÉGIA PRE RODOVÚ ROVNOSŤ 2020-2025. [online]. Dostupné na: https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_sk Údaje boli získané: 20.11.2021.
- 7 Zákon č. 365/2004 Z. z. o rovnakom zaobchádzaní v niektorých oblastiach a o ochrane pred diskrimináciou a o zmene a doplnení niektorých zákonov
- 8 LOVDATA. [online]. Dostupné na: https://lovdata.no/dokument/NLE/lov/2017-06-16-51#KAPITTEL_4 Údaje boli získané: 9.01.2022.
- 9 BUFDIR. [online]. Dostupné na: <https://www.bukdir.no/arp> Údaje boli získané: 9.01.2022.
- 10 Nórski zamestnávateľia každoročne vykonávajú prieskum medzi zamestnancami s cieľom zmapovať mieru nedobrovoľnej práce na čiastočný úväzok. Nedobrovoľná práca na čiastočný úväzok znamená zamestnancov na čiastočný úväzok, ktorí chcú a môžu pracovať viac. LOVDATA. [online]. Dostupné na: https://lovdata.no/dokument/NLE/lov/2017-06-16-51#KAPITTEL_4 Údaje boli získané: 9.01.2022.
- 11 BUFDIR. [online]. Dostupné na: <https://www.bukdir.no/arp> Údaje boli získané: 17.02.2022.
- 12 BUFDIR. [online]. Dostupné na: <https://www.bukdir.no/arp> Údaje boli získané: 9.01.2022.
- 13 Proposisjon til Stortinget. [online]. Dostupné na: <https://www.regjeringen.no/contentassets/9212083910af493cbf1cd42d2db2e718/no/pdfs/prp201820190063000dddpdfs.pdf> Údaje boli získané: 17.02.2022
- 14 BUFDIR. [online]. Dostupné na: <https://www.bukdir.no/arp> Údaje boli získané: 9.01.2022.
- 15 Dáta generované sekciou informatiky MPSVR SR, 2021.
- 16 Celoročný priemer, dáta generované ÚPSVAR SR na základe zadania MPSVaR SR

pre Národný projekt Rodová rovnosť na pracovisku.

17 OECD Economic Survey, Slovak Republic, 2022. [online]. Dostupné na: <https://www.oecd.org/economy/surveys/Slovak-Republic-2022-OECD-economic-survey-overview.pdf> Údaje boli získané: 08.03.2022.

18 Women In the Workplace. [online]. Dostupné na: https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2021.pdf Údaje boli získané: 08.03.2022.

19 OECD Economic Survey, Slovak Republic, 2022. [online]. Dostupné na: <https://www.oecd.org/economy/surveys/Slovak-Republic-2022-OECD-economic-survey-overview.pdf> Údaje boli získané: 08.03.2022.

20 McKinsey. [online]. Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/for-mothers-in-the-workplace-a-year-and-counting-like-no-other> Údaje boli získané: 12.01.2022.

21 Európska nadácia pre zlepšovanie životných a pracovných podmienok. [online]. Dostupné na: <https://www.eurofound.europa.eu/sk/data/european-working-conditions-survey> Údaje boli získané: 12.1.2022

22 Eurostat. [online]. Dostupné na: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfst_hhptety# Údaje boli získané: 21.11.2021

23 Prieskum realizovaný spoločnosťou TRIXIMA Bratislava na základe zadania MPSVaR SR pre Národný projekt Rodová rovnosť na pracovisku.

24 Prieskum realizovaný spoločnosťou TRIXIMA Bratislava na základe zadania MPSVR SR pre Národný projekt Rodová rovnosť na pracovisku.

25 Prieskum realizovaný spoločnosťou TRIXIMA Bratislava na základe zadania MPSVR SR pre Národný projekt Rodová rovnosť na pracovisku.

26 Prieskum realizovaný spoločnosťou Paylab na základe zadania MPSVaR SR pre Národný projekt Rodová rovnosť na pracovisku.

27 tamtiež

28 ČÁBI, V., NEVICKÁ, D.: Katalóg opatrení uplatňovania rodovej rovnosti na trhu práce. Bratislava. Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR, 2022.

29 Prieskum 2020, Inklúzia a Diverzita. [online]. Dostupné na: <https://www.beidhuman.com/inkluzia-diverzita-v-cr-sk> Údaje boli získané: 2.03.2022.

30 Prieskum v oblasti diverzity a inklúzie na Slovensku spoločnosti PwC, 2018. [online]. Dostupné na: <https://www.pwc.com/sk/sk/publikacie/assets/2018/diversity-inclusion-survey-sk.pdf> Údaje boli získané: 8.03.2022.

31 tamtiež

32 tamtiež

- 33 tamtiež
- 34 tamtiež
- 35 Paylab Diversity Study, 2018. [online]. Dostupné na: <https://www.paylab.com/newsroom/paylab-diversity-study-employees-who-work-in-mixed-teams-have-fewer-prejudices/50477> Údaje boli získané: 8.01.2022.
- 36 tamtiež
- 37 Paylab Diversity Study, 2018. [online]. Dostupné na: <https://www.paylab.com/newsroom/paylab-diversity-study-employees-who-work-in-mixed-teams-have-fewer-prejudices/50477> Údaje boli získané: 8.01.2022.
- 38 tamtiež
- 39 Paylab Diversity Study, 2018. [online]. Dostupné na: <https://www.paylab.com/newsroom/paylab-diversity-study-employees-who-work-in-mixed-teams-have-fewer-prejudices/50477> Údaje boli získané: 8.01.2022
- 40 Paylab Diversity Study, 2018. [online]. Dostupné na: <https://www.paylab.com/newsroom/paylab-diversity-study-employees-who-work-in-mixed-teams-have-fewer-prejudices/50477> Údaje boli získané: 8.01.2022
- 41 tamtiež
- 42 Paylab Diversity Study, 2018. [online]. Dostupné na: <https://www.paylab.com/newsroom/paylab-diversity-study-employees-who-work-in-mixed-teams-have-fewer-prejudices/50477> Údaje boli získané: 8.01.2022
- 43 tamtiež
- 44 Prieskum 2020, Inklúzia a Diverzita. [online]. Dostupné na: <https://www.beidhuman.com/inkluzia-diverzita-v-cr-sk> Údaje boli získané: 2.03.2022.
- 45 Európsky inštitút pre rodovú rovnosť. [online]. Dostupné na: https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/2017.2083_mh0217178skn_pdfweb_20171130122532.pdf Údaje boli získané: 21.12.2021
- 46 Tamtiež.
- 47 Tamtiež.
- 48 Európska nadácia pre zlepšovanie životných a pracovných podmienok. [online]. Dostupné na: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2016/labour-market/the-gender-employment-gap-challenges-and-solutions> Údaje boli získané: 10.11.2021
- 49 Európska komisia. [online]. Dostupné na: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/SPEECH_22_404 Údaje boli získané: 28.01.2022.
- 50 Európska komisia. [online]. Dostupné na: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=89&langId=en&newsId=336&furtherNews=yes> Údaje boli získané: 16.12.2021
- 51 Future of Jobs Survey 2020, World Economic Forum. [online]. Dostupné na:

https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf Údaje boli získané: 08.03.2022.

52 Harvard Business School, Innovating at the World's Crossroads: How Multicultural Networks Promote Creativity Roy Y.J. Chua, 2011. [online] Dostupné na: <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/11-085.pdf> Údaje boli získané: 07.01.2022

53 Forbes Insights. [online] Dostupné na: http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf Údaje boli získané: 12.01.2022

54 KNIPPENBERG, van D., SCHIPPERS, M.C. Work Group Diversity. *Annu. Rev. Psychol.*, 2007, 58: 515-541.

55 ZHANG, L. An institutional approach to gender diversity and firm performance. *Organization Science*, 2020, 31.2: 439-457.

56 Glassdoor. [online]. Dostupné na: <https://www.glassdoor.com/about-us/two-thirds-people-diversity-important-deciding-work-glassdoor-survey-2/> Údaje boli získané: 06.11.2021

57 PwC. [online]. Dostupné na: <https://www.pwc.com/gx/en/about/diversity/iwd/iwd-female-talent-report-web.pdf> Údaje boli získané: 23.11.2021

58 McKinsey & Company. [online]. Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters> Údaje boli získané: 06.11.2021

59 Deloitte Access Economics. [online]. Dostupné na: <https://www2.deloitte.com/au/en/pages/economics/articles/soft-skills-business-success.html> Údaje boli získané: 06.11.2021

60 Charta diverzity Slovensko. [online]. Dostupné na: <https://www.chartadiverzity.sk/charta-diverzity-sr/> Údaje boli získané: 16.12.2021

61 KEARNEY, E., GEBERT, D. Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 2009, 94.1: 77.

62 Workday. [online]. Dostupné na: <https://forms.workday.com/content/dam/web/uk/documents/reports/fm-belonging-and-diversity-report-fy22-emea.pdf> Údaje boli získané: 11.1.2021

63 Forbes. [online]. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/work-in-progress/2015/02/03/20768/?sh=4cb5232a6490> Údaje boli získané: 16.1.2021

64 LORENZO, R., et al. The mix that matters: Innovation through diversity. The Boston Consulting Group, 2017.

65 ZUCKERMAN, E. W. The categorical imperative: Securities analysts and the illegitimacy discount. *American journal of sociology*, 1999, 104.5: 1398-1438.

- 66 HANNON, J. M., MILKOVICH, G. T. The effect of human resource reputation signals on share prices: An event study. *Human Resource Management*, 1996, 35.3: 405-424.
- 67 Workday. [online]. Dostupné na: <https://forms.workday.com/content/dam/web/uk/documents/reports/fm-belonging-and-diversity-report-fy22-emea.pdf>
Údaje boli získané: 11.1.2021
- 68 zákon č. 365/2004 Z. z. zákon o rovnakom zaobchádzaní v niektorých oblastiach a o ochrane pred diskrimináciou a o zmene a doplnení niektorých zákonov
- 69 Hlinková L. et al. *Inkluzívne pracovisko. Ženský algoritmus o.z.*, Košice, 2021. ISBN 978-80-974089-0-9
- 70 Tamtiež.
- 71 Ministerstvo financií SR. [online]. Dostupné na: <https://www.mfsr.sk/files/archiv/5/Kolkostojidieta.pdf> Údaje boli získané: 10.01.2022
- 72 EUROSTAT. [online]. Dostupné na: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics Údaje boli získané: 10.01.2022
- 73 Zamestnávateľ je povinný pri zverejňovaní ponuky zamestnania uvádzať sumu základnej zložky mzdy (ust. § 62 ods. 2 druhá veta zákona č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov).
- 74 Ministerstvo financií SR. [online]. Dostupné na: <https://www.mfsr.sk/files/archiv/5/Kolkostojidieta.pdf> Údaje boli získané: 10.01.2022
- 75 ČÁBI, V., NEVICKÁ, D.: *Katalóg opatrení uplatňovania rodovej rovnosti na trhu práce*. Bratislava. Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR, 2022.
- 76 Catalyst. [online]. Dostupné na: <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter-financial-performance/> Údaje boli získané: 13.01.2022
- 77 KERSLEY, R. et al. *The CS Gender 3000 in 2019: The Changing Face of Companies* (Credit Suisse Research Institute, October 10, 2019): p. 22-23.
- 78 McKinsey & Company. [online]. Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
Údaje boli získané: 15.01.2022
- 79 LORENZO, R., et al. *The mix that matters: Innovation through diversity*. The Boston Consulting Group, 2017.
- 80 KERSLEY, R. et al. *The CS Gender 3000 in 2019: The Changing Face of Companies* (Credit Suisse Research Institute, October 10, 2019): p. 22-23.
- 81 NOLAND, M.; MORAN, T.; KOTSCHWAR, B. R. *Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey*. Peterson Institute for International Economics Working Paper, 2016, 16-3.
- 82 GOTTSCHALG, O. "Private Equity: The Bottom Line Benefits from Gender

Diversity,” Financial Times, December 5, 2019.

83 GOMPERS, P., KOVVALI, S. Diversity dividend. Harvard Business Review, 2018, 72-77.

84 Glassdoor. [online]. Dostupné na: <https://www.glassdoor.com/about-us/twothirds-people-diversity-important-deciding-work-glassdoor-survey-2/> Údaje boli získané: 06.11.2021

85 ZHANG, L. An institutional approach to gender diversity and firm performance. Organization Science, 2020, 31.2: 439-457.

86 CORRITORE, M.; GOLDBERG, A.; SRIVASTAVA, S. B. The new analytics of culture. Harvard Business Review, 2020, 98.1: 76-83.

87 KelloggInsight. [online]. Dostupné na: <https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/women-in-tech-finance-gender-diversity-investors> Údaje boli získané: 10.12.2021

88 HOLGER, D. The business case for more diversity. Wall Street Journal, 2019.

89 CHRISTIANSEN, L. E., et al. Gender diversity in senior positions and firm performance: Evidence from Europe. International Monetary Fund, 2016.

90 ZHANG, L. An institutional approach to gender diversity and firm performance. Organization Science, 2020, 31.2: 439-457.

91 EASTMAN, M. T; SERETIS, P. Women on boards and the human capital connection. MSCI Research Insight, 2018.

92 HOSSAIN, M., et al. Do LGBT workplace diversity policies create value for firms?. Journal of Business Ethics, 2020, 167.4: 775-791.

93 Seramount. [online]. Dostupné na: <https://seramount.com/research/research-report-diversity-inclusion-budgets-updated-for-2020/> Údaje boli získané: 04.01.2022

94 Employee Resource Group (ERG) sú skupiny zamestnancov, vedené dobrovoľne zamestnancami, ktorých cieľom je podporovať rozmanité a inkluzívne pracovisko v súlade s organizáciami, v ktorých pôsobia. Zvyčajne ich vedú a zúčastňujú sa na nich zamestnanci, ktorí majú spoločné charakteristiky, či už ide o pohlavie, etnický pôvod, náboženskú príslušnosť, životný štýl alebo záujmy. Skupiny existujú s cieľom poskytnúť podporu a pomoc pri osobnom alebo kariérnom rozvoji a vytvoriť bezpečný priestor, kde môžu zamestnanci byť sami sebou. Do ERG môžu byť prizvaní aj tzv. spojenci, aby podporili svojich kolegov. Dnes ERG skupiny existujú v 90 % spoločností z rebríčka Fortune 500. Nie je prekvapením, že ERG majú mnohé spoločnosti s certifikátom Great Place to Work, vrátane spoločností Ernst & Young, KPMG, Zillow a AT&T

Great Place To Work. [online]. Dostupné na: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/what-are-employee-resource-groups-ergs> Údaje boli získané:

02.02.2022

95 Manuvia. [online]. Dostupné na: <https://www.manuvia.com/sk/pretahovanie-si-zamestnancov-vyjde-firmy-draho-motivacne-navysenie-mzdy-zacina-na-ciastke-najmenej-100-eur/> Údaje boli získané: 08.03.2022

96 KŘÍŽKOVÁ, A. (ed) a kol. Pracovní a rodinné role a jejich kombinace v životě českých rodičů: plány versus realita. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2006. ISBN 8073301121

97 Working mothers face a ‘wall’ of bias—but there are ways to push back. Science.org. [online] Dostupné na: <https://www.science.org/content/article/working-mothers-face-wall-bias-there-are-ways-push-back#:~:text=Maternal%20wall%20bias%20occurs%20when,problem%20for%20women's%20career%20advancement.> Údaje boli získané 8.3.2022

98 ISSP Pracovné orientácie Slovensko 2016. Odpoveď na otázku: Boli ste niekedy v priebehu posledných 5 rokov diskriminovaný v súvislosti s prácou? Napríklad pri uchádzaní sa o prácu alebo ak išlo o zvýšenie platu alebo pracovný postup. Ak áno – čo bolo podľa Vás hlavnou príčinou diskriminácie?

Slovenský archív sociálnych dát. [online] Dostupné na: http://sasd.sav.sk/sk/data_katalog_abs.php?id=sasd_2016001 Údaje boli získané 09.03.2022

99 Zippia. [online] Dostupné na: <https://www.zippia.com/advice/cost-of-hiring-statistics-average-cost-per-hire/> Údaje boli získané 17.01.2022

100 ODLEROVÁ, J. Úplné náklady práce v SR v roku 2020. Bratislava. Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2020. ISBN 978-80-8121-861-3

101 ČÁBI, V., NEVICKÁ, D.: Katalóg opatrení uplatňovania rodovej rovnosti na trhu práce. Bratislava. Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR, 2022.

102 ČÁBI, V., NEVICKÁ, D.: Katalóg opatrení uplatňovania rodovej rovnosti na trhu práce. Bratislava. Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR, 2022.

103 tamtiež

104 MORLEY, T. Making the business case for diversity and inclusion: Short case studies and research papers that demonstrate best practice in HR. Strategic HR Review, 2018.

105 Príklad upravený autormi analýzy na základe vzorca a popisu uvedeného v

MORLEY, T. Making the business case for diversity and inclusion: Short case studies and research papers that demonstrate best practice in HR. Strategic HR Review, 2018.

106 MORLEY, T. Making the business case for diversity and inclusion: Short case studies and research papers that demonstrate best practice in HR. Strategic HR Review, 2018.

107 MORLEY, T. Making the business case for diversity and inclusion: Short case studies and research papers that demonstrate best practice in HR. Strategic HR Review,

2018.

108 LOVDATA. [online]. Dostupné na: https://lovdata.no/dokument/NLE/lov/2017-06-16-51#KAPITTEL_4 Údaje boli získané: 9.01.2022.

109 Inclusive Companies.[online]. Dostupné na: <https://www.inclusivecompanies.co.uk/inclusivetop50/2019rankings/> Údaje boli získané: 05.12.2021

110 Nadácia Pontis. [online]. Dostupné na:<https://www.nadaciapontis.sk/projekty/via-bona-slovakia/o-via-bone/> Údaje boli získané: 15.01.2022

111 European Women on Boards. Dostupné na: <https://europeanwomenonboards.eu/portfolio/2021-gender-diversity-index/> Údaje boli získané: 05.01.2022

112 Európsky inštitút pre rodovú rovnosť (EIGE).Dostupné na: https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/mhag20014ska_002.pdf Údaje boli získané: 10.11.2021

113 Národný portál o Európskom výskumnom priestore (ERA). Dostupné na: <https://eraportal.sk/aktuality/detailna-prirucka-k-planom-rodovej-rovnosti-pre-projekty-horizont-europa/> Údaje boli získané: 08.02.2022

114 Slovenská akadémia vied. [online]. Dostupné na: https://www.sav.sk/?lang=sk&doc=services-news&source_no=20&news_no=10099 Údaje boli získané: 10.01.2022

115 Sonae.[online]. Dostupné na:<https://www.sonae.pt/fotos/editor2/investors/sonaepplanforgenderequality2021.pdf> Údaje boli získané: 15.12.2021

116 Hlinková L. et al. Inkluzívne pracovisko. Ženský algoritmus o.z., Košice, 2021. ISBN 978-80-974089-0-9

117 Hlinková L. et al. Inkluzívne pracovisko. Ženský algoritmus o.z., Košice, 2021. ISBN 978-80-974089-0-9

118 tamtiež

119 Hlinková L. et al. Inkluzívne pracovisko. Ženský algoritmus o.z., Košice, 2021. ISBN 978-80-974089-0-9

120 MACHOVCOVÁ, K. a kol. Náklady a zisky rovných príležitostí pro ženy a muže. Gender Studies, 2007.

121 Think, Act, Report: Deloitte. Focusing on Workplace Culture. [online]. Dostupné na:

<https://www.gov.uk/government/case-studies/deloitte-case-study> Údaje boli získané dňa: 8.11.2021.

122 Think, Act, Report: B3. Flexible Working To Support Parents. [online]. Dostupné na:

<https://www.gov.uk/government/case-studies/think-act-report-b3> Údaje boli získané dňa: 8.11.2021.

- 123 Slovenská akadémia vied. [online]. Dostupné na: https://www.sav.sk/?lang=sk&doc=services-news&source_no=20&news_no=10099 Údaje boli získané: 10.01.2022
- 124 Sonae.[online]. Dostupné na:<https://www.sonae.pt/fotos/editor2/investors/sonaeplanforgenderequality2021.pdf> Údaje boli získané: 15.01.2022
- 125 BUFDIR. [online]. Dostupné na: <https://www.bukdir.no/arp> Údaje boli získané: 17.02.2022.

