BUSINESS LEADERS FORUM

CHARTA DIVERZITY

Sociálny pilier

ODPORÚČANIA

PRE ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE

TÉMA

Rodová diverzita na pracovisku

Rodové stereotypy hlboko ovplyvňujú celý pracovný život žien aj mužov – od výberu štúdia a prvého povolania cez nábor, odmeňovanie a kariérny postup až po rozdelenie starostlivosti o rodinu. Vytvárajú neviditeľné mantinely, ktoré nevedome formujú predstavy o tom, kto je „prirodzený líder“, kto má predpoklady pre technické profesie alebo kto by mal niesť hlavnú zodpovednosť za chod domácnosti.

Rodová diverzita na pracovisku znamená vytváranie prostredia, v ktorom majú ženy aj muži rovnocenný prístup k príležitostiam, rozhodovaniu, férovému odmeňovaniu, profesijnému rozvoju aj zosúladeniu pracovného a súkromného života. Základom je nastavenie firemných procesov a kultúry tak, aby reálne možnosti človeka neurčovali stereotypné očakávania o tom, akú úlohu má žena alebo muž zastávať. Rodová diverzita pritom nie je len o zastúpení žien a mužov. Zahŕňa aj rešpekt k rôznorodosti rodových identít a životných skúseností. Tieto Odporúčania sa však zameriavajú najmä na rodovú rovnosť žien a mužov na pracovisku a na odstraňovanie stereotypov a bariér, ktoré ovplyvňujú ich pracovný život.

Zamestnávatelia, ktorí aktívne podporujú rodovú diverzitu, získavajú nielen spravodlivejšie pracovisko, ale tiež prístup k širšiemu okruhu ľudí s rôznymi skúsenosťami a talentmi.

Rodová rovnosť nie je o tom, aby ženy a muži robili to isté. Je o tom, aby ich rod neurčoval, čo môžu robiť, kam až môžu dosiahnuť a ako dokážu skĺbiť svoju prácu s plnohodnotným osobným životom.

„Rodová nerovnosť nevzniká iba tam, kde sú znevýhodnené ženy. Vzniká rovnako aj v situáciách, keď tradičné spoločenské očakávania bránia mužom byť aktívnymi otcami, opatrovateľmi, čerpať rodičovskú dovolenku, využívať flexibilný pracovný čas či otvorene hovoriť o svojich potrebách a duševnom zdraví. Predstava, že muž má byť jediným či hlavným živiteľom rodiny, vytvára tlak a obmedzuje jeho priestor na budovanie rodinných vzťahov.“

ZUZANA KOVÁČOVÁ
Nadácia Pontis / Charta diverzity

Viete, že...?

Podľa najnovšieho prieskumu Európskej komisie zameraného na rodové stereotypy Special Eurobarometer 545:

- **78 % ľudí na Slovensku** súhlasí s tým, že **z rodovej rovnosti profitujú aj muži**.
- Zároveň však až **75 % ľudí** verí, že najdôležitejšou **úlohou muža je zarábať peniaze**, a **63 %** sa domnieva, že muži sú **prirodzene menej kompetentní** ako ženy **pri vykonávaní domácich prác**.

Tradičné predstavy o úlohách žien a mužov tak na Slovensku stále hlboko pretrvávajú. Nezostávajú pritom iba v súkromí – môžu ovplyvňovať aj to, koho považujeme za ambiciózneho, kompetentného či vhodného na leadership a kto si môže dovoliť venovať viac času starostlivosti o rodinu.

„Už 20 rokov hovoríme o tom, že rodová rovnosť je aj v prospech mužov. Je známy škodlivý efekt, ktorý rodové stereotypy majú na zdravie mužov či na nedostatočne rozvinuté vzťahy s deťmi. Je absurdné, že napriek tomu zaznievajú hlasy, že iniciatívy na podporu žien zašli priďaleko. Skutočná rodová diverzita nikomu nič neuberá, naopak, systémové búranie stereotypov vytvára voľnejší priestor pre všetkých a pomáha budovať zdravšiu aj výkonnejšiu spoločnosť.“

OLGA PIETRUCHOVÁ
expertka na témy rodovej rovnosti

PREČO SA RODOVEJ DIVERZITE VENOVAŤ?

Prínosy pre organizáciu:

- **širší okruh talentov** – odstraňovanie rodových bariér pomáha organizáciám lepšie osloviť a získavať talenty, ktoré by inak mohli zostať mimo ich záujmu. Ženy majú v krajinách OECD v priemere podobnú alebo vyššiu úroveň vzdelania ako muži, napriek tomu sú stále menej zastúpené na trhu práce, medzi pracujúcimi na plný úväzok aj vo vedení organizácií;
- **viac perspektív a kvalitnejšie rozhodovanie** – rodovo rôznorodé tímy môžu prinášať širšie spektrum skúseností a pohľadov. Výskum McKinsey zároveň ukazuje súvis medzi diverzitou vo vedení a viacerými ukazovateľmi organizačnej výkonnosti;
- **lepšie využitie potenciálu ľudí** – keď rod nie je prekážkou v nábore, kariérnom postupe či odmeňovaní, organizácia môže lepšie využívať schopnosti a potenciál svojich zamestnankýň a zamestnancov;
- **spokojnejší ľudia a lepšie udržanie talentu** – férové podmienky a inkluzívne pracovné prostredie súvisia s vyššou spokojnosťou zamestnanectva, zatiaľ čo diskriminácia a stereotypy môžu prispievať k nespokojnosti a úvahám o odchode;
- **pripravenosť na nové požiadavky** – transparentné a férové procesy pomáhajú organizáciám reagovať na nové pravidlá v oblasti rovnakého odmeňovania a transparentnosti a zároveň podporujú pripravenosť na ESG reporting.

Zdroje: OECD – Women at work in OECD countries
OECD – Gender Equality in a Changing World
McKinsey – Diversity Matters Even More

Podpora rodovej diverzity si vyžaduje systémový prístup. Nestačí realizovať čiastkové aktivity, skutočná zmena prichádza vtedy, keď organizácia nastaví svoje interné mechanizmy komplexne naprieč celým pracovným cyklom.

BUSINESS LEADERS FORUM ODPORÚČA

zamerať sa na 5 hlavných oblastí, v ktorých môže zamestnávateľ priamo ovplyvniť rovnosť príležitostí a búrať rodové stereotypy:

NÁBOR A VÝBER

KARIÉRNY RAST A LEADERSHIP

ODMEŇOVANIE, TRANSPARENTNOSŤ A MERANIE

RODIČOVSTVO, STAROSTLIVOSŤ A FLEXIBILITA

FIREMNÁ KULTÚRA A RODOVÉ STEREOTYPY

Nábor a výber: Nastavenie objektívnych kritérií, používanie rodovo neutrálneho jazyka v inzerátoch a vyvážené výberové komisie na zníženie vplyvu nevedomých predsudkov.

Kariérny rast a leadership: Vytvorenie transparentných podmienok kariérneho postupu, talent managementu, mentoringu a sponzoringu pre podreprezentované skupiny.

Odmeňovanie, transparentnosť a meranie: Pravidelná analýza rozdielov v odmeňovaní (Gender Pay Gap), zavedenie transparentnosti miezd a príprava na legislatívne požiadavky.

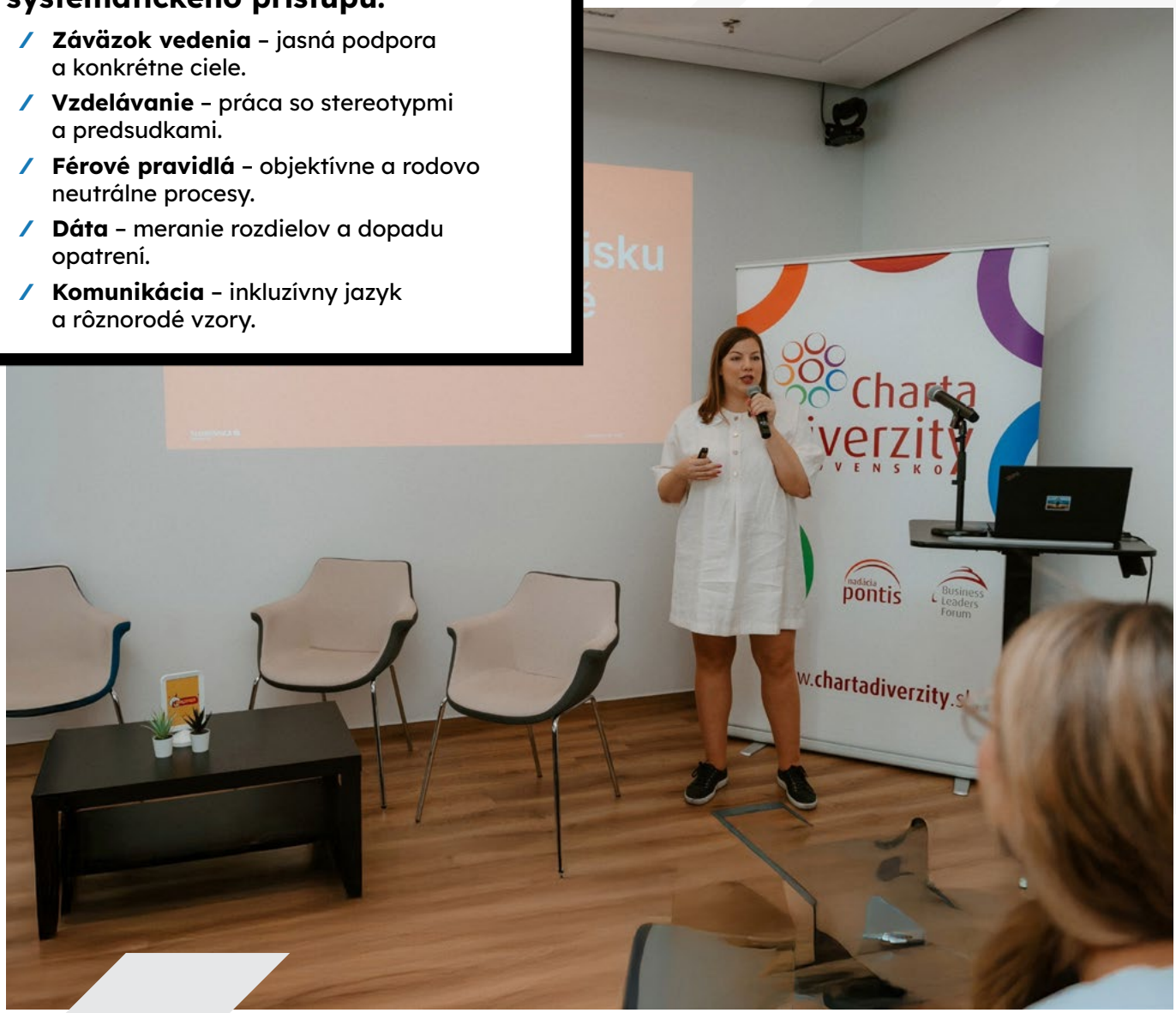
Rodičovstvo, starostlivosť a flexibilita: Aktívna podpora zapojenia otcov do starostlivosti, zosúladenie práce a rodiny a uľahčenie návratu z rodičovskej dovolenky.

Firemná kultúra a rodové stereotypy: Budovanie bezpečného prostredia bez sexizmu, vzdelávanie v oblasti predsudkov a podpora duševného zdravia bez ohľadu na rod.

Päť oblastí ukazuje, kde môže organizácia odstraňovať rodové bariéry. Päť nasledujúcich prvkov pomáha zabezpečiť, aby sa tieto opatrenia stali súčasťou fungovania organizácie.

Ako na to? 5 prvkov systematického prístupu:

- **Záväzok vedenia** – jasná podpora a konkrétne ciele.
- **Vzdelávanie** – práca so stereotypmi a predsudkami.
- **Férové pravidlá** – objektívne a rodovo neutrálne procesy.
- **Dáta** – meranie rozdielov a dopadu opatrení.
- **Komunikácia** – inkluzívny jazyk a rôznorodé vzory.



NÁBOR A VÝBER

Nastavte nábor a výber tak, aby mali ženy a muži rovnakú príležitosť uchádzať sa o pracovné pozície a aby o prijatí rozhodovali kompetencie, skúsenosti a potenciál, nie rodové stereotypy.

Kľúčové kroky pre inkluzívny nábor:

- **Rodovo neutrálne inzeráty:** Pracovné ponuky formulujte otvorene a definujte len tie požiadavky, ktoré sú pre danú pozíciu skutočne nevyhnutné. Vyhnite sa kritériám, ktoré nie sú potrebné, no môžu nevedome odradiť určité skupiny uchádzačiek alebo uchádzačov.
- **Štruktúrované hodnotenie:** Pri výbere používajte vopred stanovené, objektívne kritériá a štruktúrované pohovory s porovnateľnými otázkami pre všetkých kandidátov a kandidátky.
- **Vyvážené výberové komisie:** Zapojte do výberu viacčlenný a podľa možností rodovo vyvážený tím – viacero perspektív pri hodnotení môže pomôcť znižovať vplyv kognitívnych skreslení.
- **Analytika náborového procesu:** Sledujte zastúpenie žien a mužov v jednotlivých fázach – od počtu prijatých životopisov až po finálne prijatie. Dáta vám ukážu, v ktorej fáze vzniká nerovnováha a kde je potrebné proces upraviť.
- **Cielená podpora a vzdelávanie:** Osobitnú pozornosť venujte oblastiam s dlhodobo nízkym zastúpením žien (napr. STEM) a pravidelne vzdelávajte náborový tím o nevedomých predsudkoch pri rozhodovaní.

Príklad dobrej praxe

UNIQA Group Services pristupuje k náboru s cieľom zabezpečiť ženám a mužom rovnaké príležitosti. Pracovné inzeráty formuluje rodovo neutrálne a pri výbere sa zameriava na kompetencie, skúsenosti a schopnosti potrebné na výkon danej pozície, nie na stereotypnú predstavu o ideálnom kandidátovi či kandidátke. Pri interných náboroch firma aktívne povzbudzuje ženy, aby sa uchádzali aj o pozície v oblastiach, kde sú tradične zastúpené v menšej miere, napríklad v IT alebo technických profesiách. Dôležitou súčasťou výberového procesu je aj snaha o rodovú vyváženosť. Ak to situácia a dostupnosť kandidátov a kandidátok umožňujú, spoločnosť sa usiluje o zastúpenie žien a mužov nielen medzi finalistami výberového konania, ale aj vo výberových komisiách. Takýto prístup pomáha obmedzovať vplyv nevedomých predsudkov a podporovať objektívnejšie rozhodovanie. Rodová rovnosť je súčasťou širšej firemnej kultúry UNIQA. Tému pravidelne otvára v internej komunikácii a komunitných aktivitách a vytvára podmienky, ktoré podporujú rovnaké príležitosti, kariérny rozvoj a zosúladenie pracovného a súkromného života pre všetkých.

KARIÉRNY RAST A LEADERSHIP

O tom, kto napokon postúpi do vedenia organizácie, sa často rozhoduje dávno pred povýšením. Rozhodujúce sú príležitosti, ktoré mu predchádzajú – kto dostane významný projekt, náročnú úlohu, priestor byť viditeľný či príležitosť budovať kľúčové kontakty a networking.

Ako nastaviť férové prostredie pre kariérny postup:

- **Transparentný talent management:** Nastavte jasné, merateľné a objektívne kritériá pre hodnotenie potenciálu, povyšovanie a zaradenie do skupín talentov. Zamedzíte tým neformálnemu rozhodovaniu „za zatvorenými dverami“, kde najviac vplývajú nevedomé predsudky.
- **Férový prístup k rozvojovým príležitostiam:** Sledujte, komu sú systematicky ponúkané kľúčové projekty, riadenie rozpočtov či priestor prezentovať pred top manažmentom. Práve tu sa najčastejšie uplatňujú (rodové) stereotypy o tom, kto je „prirodzený líder“.
- **Sponzoring vedľa mentoringu:** Doplňte mentoring (radenie a usmerňovanie) o sponzoring – aktívnu podporu seniorných lídrov a líderiek, ktorí podporovanú osobu priamo zviditeľňujú a odporúčajú.
- **Cielené vyvažovanie:** Vytvárajte cielené rozvojové príležitosti pre ženy v oblastiach a na úrovniach, kde sú dlhodobo podreprezentované (najmä v top manažmente), a pre mužov v oblastiach, kde tvoria menšinu.
- **Sledovanie kariérnej dráhy:** Analýza zastúpenia na jednotlivých stupňoch riadenia ukáže, v ktorej fáze talentované ženy vypadávajú z kariérneho rebríčka.
- **Redefinícia líderských kompetencií:** Prehodnoťte kritériá úspechu – oceňujte nielen výkon a rozhodnosť, ale aj empatiu, inkluzívny štýl vedenia a schopnosť budovať kvalitné tímy.

Cieľom je zabezpečiť, aby rod neurčoval, koho potenciál bude v organizácii rozpoznaný, rozvíjaný a odmenený.

„Existujú hlboké súvislosti medzi rodinným životom a nerovnosťou v kariérnom raste. Nemôžeme odignorovať fakt, že ak matka chce byť vrcholovou manažérkou, musí to prísť v správnom čase. Rovnomerné rozdelenie starostlivosti v súkromí je preto priamym predpokladom rovnosti na pracovisku. Swiss Re poskytuje otcom možnosť čerpať rodičovské voľno, pričom im počas prvých 16 týždňov kompenzuje rozdiel medzi štátnou dávkou a bežným príjmom. Tento benefit podporuje využívanie rodičovského voľna zo strany otcov a pomáha normalizovať aktívnu úlohu oboch rodičov pri starostlivosti o dieťa.“

LUCIA GRÖNEOVÁ
Swiss Re

Viete, že...?

Ženy na Slovensku stále nie sú zastúpené na manažérskych pozíciách v rovnakej miere ako muži. Podľa Gender Equality Index 2025 tvoria **ženy 33 % manažérskych pozícií** na Slovensku, zatiaľ čo muži **67 %**. Slovensko tak patrí medzi krajiny EÚ, kde ženy stále zaostávajú v zastúpení na pozíciách s vplyvom a rozhodovacou právomocou.

Vyváženejšie zastúpenie žien a mužov na manažérskych pozíciách pritom nie je len otázkou čísel – môže do rozhodovania prinášať rôznorodé skúsenosti, perspektívy a spôsoby uvažovania.

Príklad dobrej praxe

ESET systematicky podporuje profesijný rozvoj a kariérny rast zamestnanectva prostredníctvom konceptu Grow with ESET. Rozvojové programy pre líderky a lídrov, talentové skupiny či rozvoj špecifických zručností sú nastavené tak, aby ženám a mužom poskytovali rovnaké príležitosti. Firma dbá aj na férové kritériá zapojenia a výber účastníčok a účastníkov. Osobitnú pozornosť venuje rozvoju ženského talentu. Zamestnanecká skupina Women'sProgress.Supported. podporuje ženy prostredníctvom mentoringu a tzv. learning circles – skupín, v ktorých sa účastníčky navzájom podporujú a učia. Na túto iniciatívu nadväzuje aj Women Leadership Journey, ktorý ženy pripravuje na líderské pozície a podporuje ich pri rozvoji zručností a sebadôvery potrebných pre leadership. ESET tak prepája systematické rozvojové programy s iniciatívami, ktoré vznikajú priamo medzi zamestnankyňami a zamestnancami a reagujú na konkrétne potreby ľudí vo firme.

ODMEŇOVANIE, TRANSPARENTNOSŤ A MERANIE

Ak chceme vedieť, či máme rodovo férové pracovisko, nestačí dobrý úmysel – potrebujeme dáta.

Čo prináša nová legislatíva?

Nový zákon č. 76/2026 Z. z. o rovnakom odmeňovaní mužov a žien za rovnakú prácu alebo za prácu rovnakej hodnoty, účinný od 7. júna 2026, prináša nové pravidlá transparentnosti odmeňovania. Zamestnávateľom stanovuje najmä povinnosť:

- vopred poskytnúť uchádzačom a uchádzačkám informáciu o nástupnej odmene (a nezisťovať ich doterajší plat),
- nastaviť objektívne, rodovo neutrálne kritériá aj transparentnú štruktúru odmeňovania,
- umožniť zamestnancom a zamestnankyniam získať informácie o priemerných úrovniach odmeňovania na porovnateľných pozíciách,
- pravidelne vypracovávať správy o odmeňovaní (pre organizácie od 100 zamestnancov),
- znášať dôkazné bremeno a preukázať neexistenciu diskriminácie v prípadných sporoch.

Čo môžete urobiť nad rámec zákonných povinností?

Zákonné požiadavky sú dôležitým základom. Ak chcete rodovú rovnosť podporovať aktívne, sledujte širší kontext – kde rozdiely vznikajú, čo ich spôsobuje a či majú ženy a muži porovnateľný prístup k príležitostiam, ktoré ovplyvňujú ich príjem a kariérny postup:

- **Analýza všetkých zložiek odmeny:** Nesledujte len gender pay gap a rovnakú odmenu za rovnakú prácu alebo prácu rovnakej hodnoty, ale aj nástupné mzdy, bonusy, prémie a ďalšie zložky odmeny.
- **Definovanie práce rovnakej hodnoty:** Nastavte objektívne kritériá na posudzovanie práce rovnakej hodnoty, napr. náročnosť práce, kvalifikačné požiadavky, rozsah zodpovednosti, pracovné podmienky či požadované zručnosti.
- **Sledovanie celého pracovného cyklu:** Vyhodnocujte rodové rozdiely od nástupu cez povyšovanie a odmeňovanie až po využívanie flexibilnej práce, čerpanie a návrat po rodičovskej dovolenke či odchod z organizácie.
- **Odhaľovanie bariér:** Zisťujte, či za identifikovanými rozdielmi nie sú rodové stereotypy, nerovný prístup k príležitostiam alebo iné systémové prekážky.
- **Konkrétne nápravné kroky:** Tam, kde dáta odhalia rozdiely, ktoré nie je možné odôvodniť objektívnymi a nediskriminačnými faktormi, prijmite konkrétne opatrenia a pravidelne vyhodnocujte ich výsledky.

Viete, že...?

Podľa European Institute for Gender Equality (EIGE) ženy v EÚ potrebujú pracovať približne 15,5 mesiaca, aby zarobili to, čo muži zarobia za 12 mesiacov. Ide o celkový rozdiel v ročných zárobkoch žien a mužov, nie o rozdiel v odmeňovaní za rovnakú prácu.

Tento rozdiel nevzniká len odlišnou odmenou za rovnakú prácu, ale súvisí najmä s:

- **rozdielmi v pracovnom čase** a využívaním kratších úväzkov;
- **horizontálnou segregáciou,** t. j. vysokým podielom zastúpenia žien v menej odmeňovaných sektoroch;
- **vertikálnou segregáciou,** t. j. nerovnakým zastúpením žien a mužov v rozhodovacích pozíciách;
- **kariérnymi pauzami** a prerušovaním pracovnej dráhy z dôvodu neplatenej starostlivosti.

Dopad na prax: Nestačí sledovať len to, či ženy a muži dostávajú rovnakú odmenu za rovnakú prácu. Kľúčové je vyhodnocovať, kto sa k akým pozíciám, príležitostiam a odmenám v organizácii reálne dostáva.

Príklad dobrej praxe

DHL Supply Chain pri nastavovaní odmeňovania vychádza z jasne definovaných princípov a ich konzistentného uplatňovania v praxi. Patrí medzi ne trhová konkurencieschopnosť, rovnaké odmeňovanie za rovnakú prácu alebo prácu rovnakej hodnoty a objektívne, rodovo neutrálne kritériá. Odmeňovanie prepája s výkonom a dbá na transparentnosť. Férové odmeňovanie zároveň vníma v širšom kontexte rovnosti príležitostí, ktorá zahŕňa aj rozvoj talentov, nástupníctvo a nábor. Súčasťou merania pokroku je aj sledovanie zastúpenia žien vo vedení. Firma zároveň vytvára priestor na podporu a rozvoj ženského talentu prostredníctvom internej konferencie Ženy v DHL. Podujatie, ktorého sa zúčastňuje viac ako 100 žien z prevádzok na Slovensku, ponúka diskusie a workshopy venované líderstvu, kariérnemu rastu, osobnému rozvoju a rovnosti príležitostí. Zároveň vytvára priestor na networking a zdieľanie skúseností.

„Transparentnosť v odmeňovaní pre nás v Plzeňskom Prazdroji neznamená len plnenie nových legislatívnych povinností, ale je aj dôležitou súčasťou našej firemnej kultúry a jedným z pilierov ESG stratégie. Presné dáta nám dávajú pravdivé zrkadlo – pomáhajú nám odhaľovať skryté prekážky, nastavovať objektívne kritériá a systematicky odbúravať rodové rozdiely v odmeňovaní. Veríme, že spravodlivé odmeňovanie a rovnocenný prístup k príležitostiam vytvárajú prostredie dôvery, v ktorom dokážu všetci talentovaní ľudia naplno rozvinúť svoj potenciál a prinášať inovácie.“

MARTIN HRUŠKA
Plzeňský Prazdroj Slovensko

RODIČOVSTVO, STAROSTLIVOSŤ A FLEXIBILITA

Zamestnávateľ môže podporiť rodovú rovnosť vytvorením podmienok, v ktorých sa o deti a blízkych môžu starať ženy aj muži bez kariérnej nevýhody. Nerovnomerné rozdelenie neplatenej starostlivosti vystavuje ženy vyššiemu riziku nižšieho príjmu aj dôchodku, čo môžu zamestnávatelia zmierňovať podporou kariérnej kontinuity a plynulého návratu do práce.

Kľúčové kroky pre podporu rodičov a ľudí, ktorí sa starajú o blízkych:

- **Flexibilita pre ženy aj mužov:** Ponúkajte flexibilitu miesta, času aj rozsahu práce podľa možností pozície a sprístupnite ju bez rozdielu všetkým zamestnancom a zamestnankyniam.
- **Podpora pri návrate po materskej a rodičovskej dovolenke:** Kariérna pauza nemusí znamenať krok späť. Vytvorte podmienky na postupný návrat, flexibilný režim a udržiavanie kontaktu počas neprítomnosti. Podľa prieskumu Ipsos pre OZ Pracujúce mamy až 57 % žien po materskej dovolenke na Slovensku zmení zamestnávateľa. Ich udržanie je preto kľúčové.
- **Aktívne zapájanie mužov do starostlivosti:** Ak flexibilitu ponúkame predovšetkým matkám, stereotypy neposúvame, iba ich lepšie manažujeme. Povzbudzujte mužov k čerpaniu rodičovskej dovolenky, aby sa otcovská dovolenka stala normou, nie výnimkou.
- **Lídri ako vzory:** Manažéri a manažérky môžu ísť príkladom tým, že sami aktívne využívajú flexibilitu a/alebo rodičovskú dovolenku.
- **Starostlivosť o ďalších blízkych:** Myslite aj na zamestnancov a zamestnankyne, ktorí sa starajú o iných členov rodiny, a umožnite im skĺbiť prácu so starostlivosťou.

Viete, že...?

Podľa najnovšieho prieskumu Európskej komisie zameraného na rodové stereotypy Special Eurobarometer 545 až 41 % ľudí na Slovensku súhlasí s tým, že muži, ktorí čerpajú rodičovskú dovolenku, prejavujú nedostatok kariérnych ambícií. Ide o najvyšší podiel spomedzi všetkých krajín EÚ, kde je priemer 19 %.

Takéto očakávania môžu mužov odrádzať od starostlivosti a upevňovať predstavu, že starostlivosť o deti je predovšetkým ženskou zodpovednosťou. Ak má byť rodičovstvo zlučiteľné s kariérou pre ženy aj mužov, musí byť využívanie rodičovskej dovolenky v organizácii vnímané ako prirodzená súčasť pracovného života, nie ako prejav nižšej pracovnej ambície.

„Ako muž by som nemal na pracovisku bojovať za možnosť tráviť čas so svojím dieťaťom. Dajme o jednu otázku menej, keď muž odchádza na otcovskú dovolenku, a o jednu otázku viac, keď sa pýtame, ako sa má v osobnom živote.“

FILIP STRUHÁRIK
Denník N

Príklad dobrej praxe

Deutsche Telekom Services Europe podporuje rodičov v rôznych životných situáciách kombináciou praktických riešení, vzdelávania a silných zamestnaneckých komunít. Family Power Up prepája rodičov naprieč firmou a prináša workshopy na témy ako vzťahy s tínedžermi, zdravá výživa detí či partnerstvo v rodičovstve, ale aj tvorivé dielne a komunitné SWAP-y. Rodičia na materskej a rodičovskej dovolenke zostávajú súčasťou komunity a sú pozývaní na podujatia. V spolupráci s n.o. Ženský algoritmus ponúka matkám na materskej a rodičovskej dovolenke vzdelávanie v oblasti AI, technológií a soft skills. Family Zones zase umožňujú rodičom prísť do kancelárie spolu s dieťaťom a pracovať v priestoroch prispôsobených aj deťom. Súčasťou podpory je aj Women Power, ktorá rozvíja pracovné sebavedomie a vzdelávanie žien a otvára témy od ženského zdravia a menopauzy až po wellbeing. Cieľom je, aby rodičovstvo či starostlivosť neznamenali stratu kontaktu s komunitou, rozvojom ani kariérou.

FIREMNÁ KULTÚRA A RODOVÉ STEREOTYPY

Vytváranie bezpečného, férového a inkluzívneho prostredia vyžaduje odstraňovanie nevhodného správania, búranie skrytých predsudkov, redefiníciu pracovných noriem aj citlivú komunikáciu.

Kľúčové kroky pre budovanie férovej firemnej kultúry:

- **Bezpečné pracovisko a dôveryhodné mechanizmy:** Netolerujte sexizmus, mizogýnne prejavy ani sexuálne obťažovanie. Nastavte jasné pravidlá, dostupné a dôveryhodné kanály na nahlasovanie nevhodného správania a zabezpečte, aby zamestnankyne a zamestnanci presne vedeli, na koho sa môžu obrátiť. Inšpirujte sa príručkou Ako pristupovať k sexuálnemu obťažovaniu na pracovisku?
- **Citlivosť na skryté stereotypy a dvojité štandardy:** Všímajte si menej nápadné prejavy, ako sú stereotypné vtipy, mansplaining či rozdielne hodnotenie rovnakého správania. Ak je asertívna žena vnímaná ako „agresívna“ a empatický muž ako „slabý“, tieto dvojité štandardy ovplyvňujú, kto dostane priestor a šancu presadiť sa.
- **Podpora pri domácom a partnerskom násilí:** Myslite na ľudí zažívajúcich násilie mimo pracoviska. Domáce a partnerské násilie môže ovplyvniť ich bezpečie, zdravie, dochádzku aj pracovný výkon. Organizácia môže poskytnúť dôveryhodný a diskrétny priestor, primeranú podporu a flexibilitu. Inšpirujte sa metodickou príručkou pre firmy Konať proti násiliu na ženách.
- **Zdravšie pracovné normy a tabuizované témy:** Kultúra, v ktorej je neustála dostupnosť alebo práca nad rámec pracovného času znakom nasadenia, môže znevýhodňovať ľudí s opatrovateľskými povinnosťami. Otvárajte aj témy, ktoré sa v pracovnom prostredí často prehliadajú – ako sú (peri) menopauza, andropauza či duševné zdravie mužov.
- **Odbúravanie škodlivých noriem maskulinity:** Tlak na mužov byť vždy silní, sebestační a finančne zabezpečiť rodinu môže obmedzovať ich ochotu hovoriť o duševnom zdraví, využívať flexibilitu či aktívne sa podieľať na starostlivosti. Škodlivé normy maskulinity však neškodia iba mužom – môžu zároveň posilňovať stereotypné predstavy o úlohách oboch pohlaví a prispievať k sexizmu a nerovnému zaobchádzaniu.
- **Inkluzívna a nestereotypná komunikácia:** Ukazujte ženy ako líderky, expertky či technické pracovníčky a mužov ako otcov a opatrovateľov. Používajte rodovo citlivý jazyk, vyhýbajte sa stereotypným fotografiám, neoslavujte ženy iba počas MDŽ a nezobrazujte otcov ako „pomocníkov mám“ – starostlivosť o deti je zodpovednosťou oboch rodičov.

Príklad dobrej praxe

Princípy rovnosti, spolupráce, rešpektu a inklúzie má **IKEA** zakotvené v Kódexe správania a v Štandarde pre rovnosť. Tie zdôrazňujú spravodlivé zaobchádzanie a rovnaké príležitosti bez ohľadu na rodovú identitu, rodinný stav či ďalšie aspekty identity. Firma zároveň uplatňuje nulovú toleranciu voči diskriminácii a obťažovaniu. Dôležitou súčasťou sú školenia zamestnanectva zamerané na nevedomé predsudky, inklúziu a citlivú komunikáciu. Ich cieľom je upozorniť na stereotypy, ktoré môžu ovplyvňovať rozhodovanie a správanie. Osobitnú úlohu majú lídri, ktorí absolvujú aj rozšírené školenia o DEI. IKEA Slovensko sa rodovým stereotypom venuje aj mimo pracoviska. Ich prieskum o rodovej rovnosti ukázal, že domáce práce a starostlivosť o domácnosť sú stále častejšie spájané so ženami, zatiaľ čo technické a manuálne činnosti s mužmi. Na tieto zistenia nadviazala kampaň Za férový domov, ktorá podporila spravodlivejšie rozdelenie domácich povinností. Rodovým stereotypom sa tak spoločnosť IKEA venuje nielen na pracovisku, ale aj prostredníctvom verejnej komunikácie.

„Bezpečná a férová firemná kultúra vzniká v každodennej praxi. Preto sa venujeme nielen prevencii nevhodného správania a rodovým stereotypom, ale aj témam, ktoré bývajú prehliadané, ako menopauza či andropauza. Témy diverzity, inklúzie a rešpektujúcej komunikácie sme zaradili aj do našej internej akadémie ako prirodzenú súčasť vzdelávania a rozvoja. Pri príležitosti MDŽ sme v spolupráci s organizáciou Za seba zrealizovali workshopy zamerané na sebaobranu, mentálnu odolnosť a posilňovanie sebadôvery. Zúčastnilo sa ich približne 100 kolegýň. Naším cieľom je vytvárať prostredie, v ktorom sa každý môže rozvíjať, cítiť rešpekt a otvorene hovoriť o svojich potrebách.“

TOMÁŠ KAISER
Slovnaft

Myslite aj na zdravie žien

Pracovné prostredie často vychádza z predstavy „štandardného pracovníka“ a historicky sa pracovné systémy aj medicínsky výskum vo veľkej miere opierali o mužské telo. To sa odráža aj v nedostatku dát o špecifikách zdravia žien. Myslite preto na témy, ktoré sa v pracovnom prostredí často prehliadajú – menštruáciu, endometriózu, reprodukčné zdravie či (peri) menopauzu. Vytvárajte podmienky, v ktorých môžu zamestnankyne o týchto témach hovoriť bez obáv zo stigmatizácie alebo znevýhodnenia. Pri nastavovaní pracovných podmienok, benefitov a podpory zdravia zohľadňujte rôzne životné obdobia a potreby zamestnankýň. Sledujte dostupné dáta a skúsenosti žien a pýtajte sa, či vaše pracovisko skutočne zohľadňuje ich potreby, alebo vychádza z predstavy univerzálneho zamestnanca.

Zapájajte mužov

Vytvárajte priestor na otvorenú diskusiu o témach, ktoré sa mužov týkajú, no v pracovnom prostredí aj v spoločnosti zostávajú často na okraji – od duševného zdravia a očakávaní spojených s mužskou rolou až po otcovstvo a andropauzu. Iniciatíva Movember môže byť príležitosťou na otvorenie témy mužského zdravia. Medzinárodný deň mužov či interné stretnutia zase môžu vytvoriť priestor na zdieľanie skúseností zamestnancov s otcovskou dovolenkou či starostlivosťou o domácnosť. Dôležité je, aby takéto aktivity neboli jednorazovou kampaňou, ale súčasťou kultúry, v ktorej je prirodzené hovoriť aj o mužských skúsenostiach a potrebách.

KĽÚČOVÉ POJMY

- **DEI (z angl. Diversity, Equity, Inclusion)** – diverzita, rovnosť, inklúzia;
- **ERG (Employee Resource Group)** – zamestnanecká/záujmová skupina, ktorej členky a členovia majú podobné záujmy alebo ich spájajú spoločné znaky či identita a spolupracujú na presadzovaní ich spoločných záujmov na pracovisku;
- **Gender Pay Gap (GPG)** – percentuálny rozdiel medzi priemerným zárobkom mužov a žien, vyjadrený ako podiel zo mzdy mužov;
- **Kognitívne skreslenia** – automatické vzorce myslenia, ktoré môžu ovplyvňovať naše vnímanie, hodnotenie a rozhodovanie a viesť k systematickým odchýlkam od objektívneho posúdenia;
- **Mansplaining** – znevažujúce alebo povýšenecké vysvetľovanie zo strany muža voči žene, často založené na predpoklade, že danej téme rozumie menej;
- **Mizogýnia** – postoje, prejavy alebo správanie založené na znevažovaní, nepriateľstve či nenávisti voči ženám a dievčatám;
- **Neplatená práca (Unpaid care)** – starostlivosť o deti, rodinu, domácnosť či blízkych, ktorá nie je finančne odmeňovaná, no má vysokú ekonomickú hodnotu;
- **Pohlavie vs. Rod** – pohlavie označuje biologické danosti; rod predstavuje spoločensky podmienené roly, očakávania a správanie priraďované ženám a mužom;
- **Rodovo-podmienené násilie** – násilie namierené voči osobe z dôvodu jej rodu alebo správania, ktoré nezodpovedá rodovým stereotypom; môže mať fyzickú, psychickú, sexuálnu či ekonomickú podobu;
- **Rodový stereotyp** – zjednodušená a zovšeobecnená predstava o vlastnostiach, správaní či úlohách, ktoré by mali mať ženy alebo muži;
- **Sexizmus** – presvedčenie, postoje alebo správanie, ktoré znevýhodňujú človeka na základe jeho rodu alebo pohlavia;
- **Sklenený strop (Glass Ceiling)** – neviditeľné bariéry vytvorené stereotypmi a nevedomými predsudkami, ktoré bránia kvalifikovaným osobám v postupe na top manažérske pozície;
- **Sponzoring vs. Mentoring** – mentoring poskytuje rady a usmernenie; sponzoring znamená, že seniorný líder aktívne presadzuje človeka na konkrétne príležitosti;

BUSINESS LEADERS FORUM

CHARTA DIVERZITY

ĎAKUJEME

ZA CENNÉ PRÍKLADY Z PRAXE SIGNATÁROM CHARTY DIVERZITY SLOVENSKO:

Denník N, DHL Supply Chain, Deutsche Telekom Services Europe, ESET, IKEA, Plzeňský Prazdroj Slovensko, Slovnaft, Swiss Re, Uniqa Group Services

Špeciálne poďakovanie patrí Olge Pietruchovej, expertke na témy rodovej rovnosti, ktorá je aj odbornou garantkou týchto odporúčaní.

Združenie Business Leaders Forum www.blf.sk administruje Nadácia Pontis, Zelinárska 2, 821 08 Bratislava 2, Kontakt: blf@nadaciapontis.sk

© Business Leaders Forum
september 2026