

# INFORMAČNÝ DOKUMENT – PODPORA KARIÉRNEHO RASTU ŽIEN

## 1 ZHRNUTIE

Hlavným cieľom tohto dokumentu je stručne predstaviť odporúčania na podporu kariéry žien vo vede a výskume prostredníctvom zavedených plánov rodovej rovnosti (GEP). Má prispieť k udržateľnosti projektu CHANGE.

Táto správa predstavuje perspektívy, ako možno využiť GEP na napredovanie v kariérom postupe a je založená na získanej spätnej väzbe a na mikro, mezo a makro úrovniach. Tento dokument bude zároveň doplnený informačným open access dokumentom, ktorý je v procese finalizácie a bude ďalším vstupom, ktorý by mal pomôcť zaručiť udržateľnosť opatrení, či už v rámci organizácie (prostredníctvom GEP), alebo prostredníctvom neformálnej (napr. neformálne siete, mailing listy) alebo formálnej (napr. budúce projektové konzorciá) spolupráce.

**Stručné odporúčania sú voľne dostupné v 6 jazykoch: angličtine, nemčine, hebrejčine, slovenčine, slovinčine a portugalčine.**



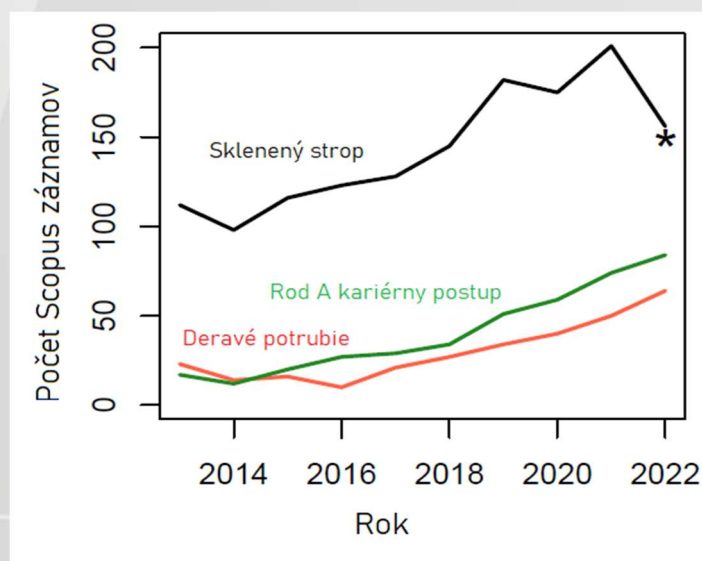
## 2 PODPORA KARIÉRNEHO RASTU ŽIEN

### 2.1 ÚVOD

Výstupy D3.2 a D3.3, návrhy i záverečné správy o kariérom postupe žien boli pripravené v októbri 2020 a v júli 2022. Správy boli založené na informáciách a údajoch získaných od CHANGE projektových partnerov, ktorí počas trvania projektu pripravili plány rodovej rovnosti (GEP). Títo členovia konzorcia (NIB – National Institute of Biology, Slovinsko; UAVR – University of Aveiro, Portugalsko; BBC – Beit Berl College, Izrael; UNIZA – Žilinská univerzita v Žiline, Slovensko; IFAM – Fraunhofer IFAM, Nemecko) boli dvakrát požiadaní o vyplnenie sebahodnotiacich formulárov. Prvýkrát v septembri 2020 a druhýkrát vo februári 2022. Sebahodnotenie bolo dôležité z dôvodu identifikácie vnímaných dopadov projektu CHANGE a plánov rodovej rovnosti (Dahmen-Adkins & Thaler, 2022) na kariéry jednotlivcov v každej GEP implementujúcej inštitúcii. Okrem toho sa v týchto organizáciách hodnotil potenciál zlepšenia možností kariérneho postupu a tiež pracovných podmienok pre výskumníčky.

Stála pracovná skupina Európskeho výskumného priestoru a výboru pre inovácie (ERAC) pre rodovú rovnosť vo výskume a inováciách identifikovala vo svojom informačnom materiáli (ERAC, 2019) prítomnosť rôznych typov rodovo podmienených predsudkov v oblasti výskumu. Tieto rodové predsudky ovplyvňujú ženy na všetkých kariérnych úrovniach a sú obzvlášť významné pri ich kariérom postupe. Vo vede rastie záujem o hodnotenie rodových nerovností. Je to zrejmé aj na základe narastajúceho množstva odbornej literatúry, ako vyplynulo i z prieskumu Scopus databázy v októbri 2022 (Obrázok 1). Boli použité tri kľúčové termíny, ktoré ilustrujú, že množstvo vedeckej literatúry hodnotiacej „deravé potrubie“ (fráza používaná na opis vypadnutia nedostatočne zastúpených pohlaví počas kariérneho postupu), „sklenený strop“ (metafora používaná na opis nedostupnosti vyšších kariérnych stupňov) a „rod a kariérny postup“ neustále rastie. Nerovnosti sú tiež podložené faktami zo SHE Figures (2021). Preto veríme, že riešenia by sa mali identifikovať a odporúčania následne presadzovať na všetkých úrovniach. Môžu zmierniť tieto rozdiely, aby sa znížil „stratený“ potenciál vedkýň, ktoré predčasne ukončia štúdium alebo nepostúpia vo svojej vedeckej kariére rovnakým tempom ako ich mužskí rovesníci.





**Obrázok 1: Výskumné publikácie nájdené v Scopus v októbri 2022 na základe troch kľúčových termínov**, ktoré súvisia s kariérnym postupom žien ovplyvneným predsudkami: sklenený strop, deravé potrubie, rod A kariérny postup. Hviezdička pre rok 2022 slúži na zvýraznenie skutočnosti, že neboli zahrnuté všetky publikácie za tento rok, keďže rok ešte nie je ukončený.

Ako metodologickú racionalizáciu možno použiť vysvetlenie, že tieto riešenia a odporúčania by sa mali implementovať v oboch smeroch: zhora nadol aj zdola nahor. Zmeny by sa mali iniciovať na manažérskej úrovni organizácií riešením rodových aspektov, ako aj na individuálnej úrovni – umožnením zmien, ktoré povedú k vytvoreniu prostredia, v ktorom sa väčší počet žien bude chcieť zapojiť do procesu rodového scitlivovania ich pracovného prostredia.

Analýza sebahodnotiacich formulárov umožnila identifikovať päť hnacích síl udržateľnej zmeny smerom k rovnakým kariérnym podmienkam a príležitostiam pre ženy:

- 1. Opatrná komunikácia.** Na začiatku je potrebná opatrná komunikácia, ktorá má zabrániť tomu, aby sa zamestnanci a zamestnankyne na základe obavy z nepoznaného vyhýbali témam súvisiacim s rodom. To sa potom môže zúročiť aj na pre iné účely, napr. pri riadení projektu a spravodlivejšom procese povýšenia.
- 2. Zvyšovanie povedomia.** To umožňuje vzdelávať ľudí o témach súvisiacich s rodom, vrátane rodových predsudkov, ktoré bránia rovnosti príležitostí v kariérnom postupe. Okrem toho takéto aktivity umožňujú vybudovať silný zmysel pre angažovanosť a spoluprácu medzi zamestnancami a zamestnankyňami alebo členmi a členkami sietí a skupín (v rámci organizácie, aj neformálnych), a preto poskytujú efektívnu platformu na presadzovanie rodovej rovnosti alebo iných dôležitých otázok v rámci organizácie.
- 3. Zvýšená viditeľnosť.** Spolupráca na projektoch, ako je CHANGE, zviditeľňuje členky a členov projektového tímu a predmetné témy (rodová rovnosť, integrita výskumu, etické otázky, nediskriminácia, rozmanitosť atď., čo sú témy, ktorým by bez projektu v CHANGE implementujúcich inštitúciách nebola vždy venovaná patričná pozornosť). Tieto druhy spolupráce a rastúci význam rodovej rovnosti ako témy vo vedeckej komunite môžu mať v budúcnosti pozitívny vplyv na kariéry jednotlivcov interne v organizáciách, ako aj na národnej úrovni v prípade spolupráce s inými organizáciami (RPO, RFO). Zvýšená viditeľnosť (individuálna alebo organizačná) môže byť katalyzátorom budúcej spolupráce, ktorá môže ovplyvniť kariérny postup.





4. **Cielené opatrenia.** Plánované aktivity musia byť konkrétne, umožňujúce budovanie komunity a zdieľanie názorov a taktiež osvedčených postupov. Okrem toho by aktivity mali byť prispôbené národnej a inštitucionálnej kultúre, ako aj inštitucionálnym potrebám.

5. **Národná legislatíva.** Zmeny inštitucionálnych pravidiel či dokonca (medzi)národnej legislatívy umožňujú udržateľnejšiu implementáciu opatrení zameraných na zvyšovanie rodovej rovnosti. Inštitucionálne a národné požiadavky na presadzovanie rodovej rovnosti (napr. ako povinné kritérium) podporia rozvoj rodovo rovnejšej spoločnosti. Rodovo férová spoločnosť zároveň umožňuje rýchlejší kariérny postup žien.

## 2.2 ODPORÚČANIA

Kariérny postup žien možno ovplyvniť nasledujúcimi odporúčaniami na štyroch úrovniach (Obrázok 2):

- **Nano úroveň:** úroveň jednotlivca
- **Mikro úroveň:** v rámci organizácií partnerov projektu. Na tejto úrovni sa zvyčajne podieľali členovia a členky projektového tímu, TAs alebo ambasádori CHANGE.
- **Mezo úroveň:** v rámci projektových konzorcií, národných alebo medzinárodných spoločenstiev praxe. Príklady: konzorcium CHANGE počas pravidelných projektových stretnutí (osobných a online), počas medzinárodného workshopu stakeholderov CHANGE v apríli 2022 na University of Aveiro, Portugalsko. Workshop venovaný udržateľnosti GEP mal za cieľ získať spätnú väzbu o osobnej a inštitucionálnej udržateľnosti.
- **Makro úroveň:** zmena národnej alebo medzinárodnej legislatívy.



Obrázok 2: Úrovne vplyvu na kariérny postup.



Naše odporúčania sú štruktúrované podľa týchto štyroch urovní. Čitateľom a čitateľkám dokumentu sa odporúča použiť tieto odporúčania spolu s odporúčaniami ERAC (2019), ktoré sa zamerali na organizácie financujúce výskum, konkrétne na hodnotenie výskumu.

### **NANO ÚROVEŇ (úroveň jednotlivca)**

*Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom*

- Vyhýbanie sa cestovaniu na pracovné stretnutia cez víkendy alebo sviatky.
- Plánovanie množstva práce a pracovného času s dostatočným časovým predstihom.
- Zavedenie sebahodnotenia pred dohodnutím sa na dodatočných úlohách.
- Požiadanie o pomoc (trvalú alebo dočasnú) na zníženie/prioritizovanie pracovného zaťaženia.
- Jasné rozlíšenie medzi pracovným a súkromným životom a rešpektovanie hraníc iných.
- Prerušenie voľného času len v prípade núdze.
- Poskytnutie podpory kolegom.

### **MIKRO ÚROVEŇ (úroveň organizácie)**

*Uplatňovanie rodového hľadiska*

- Začlenenie rodu do inštitucionálneho zriaďovacieho aktu, pravidiel, postupov a praxe.
- Zriadenie kontaktných miest, na ktoré je možné sa obrátiť v prípade nerovností, diskriminácie a rodovo podmieneného násillia. Upozorňujeme, že tieto úlohy nemusia byť automaticky pridelené oddeleniam ľudských zdrojov, ale na základe profilu, odbornosti, sociálnych zručností a ochoty konkrétnych jednotlivcov vykonávať takýto druh úloh.
- Urobiť z GEP nevyhnutnú zložku formujúcu organizačnú kultúru. GEP by mal byť živým dokumentom, ktorý sa mení podľa okolností, nemožno ho vnímať len ako povinnú požiadavku EÚ a ďalšie „zaškrťavacie políčko“.
- Starostlivé používanie terminológie prispôsobenej inštitucionálnej kultúre. Namiesto rodovej rovnosti možno použiť napríklad termín diverzita.
- Využívanie tzv. soft opatrení a nástrojov, teda mäkkej komunikácie smerujúcej k hľadaniu prienikov a nie odlišností (napr. neformálne stretnutia, inovatívny propagačný materiál ako napr. hracie karty so ženskými členkami inštitúcie, a pod.).

*Monitorovanie a zber rodovo segregovaných dát:*

- Vytvorenie mechanizmov zberu kvantitatívnych a kvalitatívnych rodovo segregovaných dát.
- Určenie osôb zodpovedných za zber a monitorovanie dát.
- Využitie rodovo segregovaných dát ako podporného materiálu pri komunikácii s osobami z rozhodovacích orgánov a tvorcami politík a stratégií.
- Zavedenie ročných kľúčových ukazovateľov výkonnosti (KPIs) na monitorovanie pokroku/regresu kariérneho postupu žien a účinnosti/neefektívnosti používaných opatrení/nástrojov.
- Správa o inštitucionálnej úrovni rodovej rovnosti by sa mala stať povinnou súčasťou inštitucionálnej výročnej správy o činnosti.



### *Vedenie/Leadership*

- Zaviest' možnosť zdieľaného leadershipu/vedúcej pracovnej pozície medzi viacerými ľuďmi.
- Nominácia náhradníkov.
- Rotácia medzi vedúcimi pozíciami.  
(Viac o leadershipe sa môžete dozvedieť na CHANGE, Policy brief on leadership, 2022).

### *Zvyšovanie povedomia a tréningy:*

- Tréningy zamerané na zvyšovanie povedomia o rodovej rovnosti by sa mali stať povinnými prvkami tréningových/školiacich plánov a mali by byť ponúkané aspoň raz ročne.
- Činnosti na zvyšovanie povedomia musia byť prispôbené inštitucionálnej a národnej kultúre a kontextu.
- Určte personál, ktorý je zodpovedný za organizáciu aktivít zameraných na zvyšovanie povedomia.
- Sledujte národné a medzinárodné „trendy“ týkajúce sa tém, ktoré majú byť pokryté aktivitami na zvyšovanie povedomia. Napríklad hnutie #MeToo ukázalo, že sexuálne obťažovanie je rozšírené a spoločnosť o ňom nemá dostatok vedomostí.
- Činnosti na zvyšovanie povedomia by mali zahŕňať aj aktivity na tréningovanie mäkkých zručností.
- Využite tvorivosť pri koncipovaní opatrení zameraných na zvyšovanie povedomia.
- Prezentujte príklady dobrej praxe a tzv. role models (vzorov) existujúcich v inštitúcii. To umožňuje personalizáciu a lepšie pochopenie témy pre „nováčikov“ v tejto oblasti.

### *Mentoring, sponsorship, koučing a podpora*

- Vytvorenie efektívnych systémov mentoringu a sponsorshipu.<sup>i</sup>
- Networking priamo s inými inštitúciami vedy a výskumu, ktoré majú mentoringové schémy alebo cez sieť eument-net network (Európska sieť mentoringových programov pre rozvoj rovných príležitostí a kultúrnej a inštitucionálnej zmeny v akadémii a výskume).
- Podpora medzirodového mentoringu, kde zamestnankyne majú mužov ako mentorov alebo naopak.
- Podpora schém neformálneho mentoringu/koučovania.
- Vytvorenie systému hodnotenia mentoringu pre mentorov/mentorky a aj mentorovaných/mentorované.
- Zriadenie online mentoringu.

### *Cesty kariérneho rozvoja*

- Stanovenie plánov riadenia/rozvoja kariéry a monitorovacích mechanizmov ich implementácie.
- Začlenenie rodovo citlivých kritérií do individuálnych hodnotení výkonu.
- Akceptovanie paralelných a alternatívnych kariér ako ekvivalentu vedeckej kariéry (napríklad interdisciplinárna, profesionálna prax alebo kariéra súvisiaca s aplikovateľnou expertízou).





- Aplikovanie rodového scitlivovania v recruitmente, kritériách na organizačné povýšenie a v kritériách financovania s cieľom zabezpečiť ženám rovné príležitosti. Napríklad brať do úvahy profesionálnu senioritu namiesto biologického veku, brať do úvahy materskú, rodičovskú dovolenku, či iné pracovné výpadky v dôsledku životných okolností alebo hodnotiť aj tzv. neviditeľnú prácu (často vykonávanú ženami) ako ekvivalent k výskumníckej produktivite, napr. vyučovanie, akademická administratíva, členstvo v komisiách a výboroch, organizovanie konferencií či iné aktivity pre akademickú komunitu.

#### *Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom*

- Zlepšenie inštitucionálnych politík zameraných na zosúladovanie súkromného a pracovného života: využívanie flexibilného pracovného času, možnosť práce z domu na presne určený čas alebo na základe flexibilného rozvrhu, možnosť práce na čiastočný úväzok ako dočasné alebo trvalé riešenie, stanovenie základného pracovného času.
- 
- Zlepšenie pracovného prostredia a organizačnej kultúry: plánovanie len nevyhnutných stretnutí na kľúčové pracovné dni v rámci základnej pracovnej doby, zasielanie a dodržiavanie vopred dohodnutého programu, organizovanie medzinárodných podujatí od utorka do štvrtka, vyčlenenie pondelka a piatku ako dní určených na cestovanie.
- Využitie prieskumov a dotazníkov na identifikáciu akýchkoľvek problémov a na zavedenie nápravných opatrení.

#### **MESO LEVEL (siete a zoskupenia)**

##### *Zvyšovanie povedomia a tréningy:*

- Zriadenie inštitucionálnych/národných databáz rodových expertov a expertiek, ktorí by boli schopní poskytovať rodové školenia a tréningy.
- Poskytnite školenia školiteľov pre budúcich expertov/expertky, aby bola skupina školiteľov a školiteľiek kontinuálne zachovaná.

##### *Podpora vytvárania kultúry networkingu a sietí*

- Vytváranie neformálnych a formálnych národných a/alebo inštitucionálnych sietí spájajúcich RPO z rôznych oblastí.
- Pripojiť sa už k existujúcim CoP (spoločenstvám praxe) na medzinárodnej úrovni (napr. CoP vytvorené v rámci projektu ACT).
- V rámci neformálnych/formálnych sietí môžu vzniknúť tzv. advokačné skupiny. Sú dôležité pre komunikáciu s tvorcami politík (makroúroveň).
- Propagácia príkladov dobrej praxe a spoluvytváranie vedomostí v rámci sietí.



## MAKRO ÚROVEŇ (legislatíva)

### *Financovanie*

- Iniciatívy v oblasti rodovej rovnosti by mali mať stabilné zdroje financovanie. Pozornosť a snaha o rodovú rovnosť nemôže byť obmedzená dĺžkou trvania národných alebo medzinárodných projektov. Stabilné financovanie znamená zdroje pre kontinuálnu prácu na podpore kariérneho rastu žien.
- Pripraviť špecifické výzvy, ktoré budú zahŕňať hodnotiace kritériá s prepojením na rodovú rovnosť.

### *Implementácia a monitorovanie GEP*

- Formálne prijatie GEP by sa malo stať povinným pre všetky verejné inštitúcie napr. RPO, ministerstvá, RFO, atď.) a priemysel (okrem mikro MSP), bez ohľadu na to, či majú v úmysle uchádzať sa o financovanie z EÚ alebo nie.
- Zriadenie (medzinárodného) kontrolného orgánu monitorujúceho implementáciu GEP.

### *Školenia a tréningy*

- Povinné tréningy a školenia v rámci RFO a RPO na témy súvisiace s rodom, ako sú podvedomé predsudky, diskriminácia, integrita výskumu atď.

### *Recruitment*

- Povinná požiadavka pre všetky RFO a RPO zriadiť rodovo vybalansované výberové komisie/hodnotiteľov a hodnotiteľky, procesy.
- RFO a RPO by mali požadovať v rámci výberového konania tzv. rodovo slepé životopisy (bez udania pohlavia, resp. ďalších údajov, ktoré by ho mohli sprostredkovať).

## 2.3 ZÁVERY

Podpora kariérneho rastu žien nie je len individuálnou potrebou žien vo vede, aby mohli profesionálne napredovať, ale má aj pozitívny vplyv na inštitúciu, pretože podporuje rozmanitosť tímov a zároveň vedie k zvyšovaniu produktivity. Ženy počas svojej kariéry čelia viacerým prekážkam, ktoré bránia ich kariérnemu postupu alebo ho spomaľujú. Tieto prekážky sa líšia a závisia od inštitucionálneho a národného prostredia a kontextu.

Rodové stereotypy, nevedomé predsudky a nespravodlivé schémy pracovného povýšenia sú stále prítomné v mnohých vedeckých komunitách a sťažujú ženám napredovanie v ich kariére. Implementácia na mieru šitých GEP na inštitucionálnej úrovni a udržiavanie opatrení v nich obsiahnutých môže pomôcť prekonávať tieto bariéry.





### 3 ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Dahmen-Adkins, Jennifer & Thaler, Anita (eds., 2022). Customised CHANGE. Co-Producing Gender Equality Knowledge in Science and Research. Download: <https://www.change-h2020.eu/publications.php>.

ERAC – European Research Area and Innovation Committee (2019). Tackling gender bias in research evaluation: Recommendations for action for EU Member States. ERAC 1204/19. <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-1204-2019-INIT/en/pdf>.

European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, She figures 2021 : gender in research and innovation : statistics and indicators, Publications Office, 2021, <https://data.europa.eu/doi/10.2777/06090>

Carvalho, T., Jordão, C., Diogo, S., Thaler, A., Karner, S., Dahmen-Adkins, J., et al. (2022). CHANGE D4.4: Policy paper – Enhance gender equality in decision-making in higher education and research institutions: what can be done? CHANGE project.

---

i “Sponsorship” je vzťah medzi jednotlivcom a osobou v pozícii autority alebo vplyvu. Sponzor poskytne autoritu a vplyv s cieľom napômôcť napredovaniu alebo kariérenmu rastu jednotlivca. Sponzor je osoba, ktorá jednotlivcovi môže otvoriť dvere ku príležitostiam. Viac o rozdieloch medzi mentoringom a sponsorshipom aj na: <https://www.togetherplatform.com/blog/mentorship-sponsorship-differences>



This project has received funding from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement no. 787177. This publication reflects only the authors' views and the European Union is not liable for any use that may be made of the information contained therein.