

PRŮVODCE STRUKTURÁLNÍMI ZMĚNAMI V AKADEMICKÉ OBCI A VÝZKUMNÝCH ORGANIZACÍCH – KROK ZA KROKEM



Tato publikace byla vypracována v rámci programu Evropského institutu pro rovnost žen a mužů (EIGE) s tematickým zaměřením na začleňování hlediska rovnosti žen a mužů. Je dostupná on-line prostřednictvím platformy institutu EIGE pro začleňování hlediska rovnosti žen a mužů na internetové stránce <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming>.

Evropský institut pro rovnost žen a mužů vytvořil on-line platformu pro začleňování hlediska rovnosti žen a mužů s cílem podpořit instituce EU a vládní orgány v zohledňování otázek rovnosti žen a mužů v jejich práci. Tato platforma poskytuje pohled na význam genderových otázek v celé škále oblastí politik a přináší on-line nástroje sloužící k začleňování hlediska rovnosti žen a mužů.

Platforma přispívá ke zlepšení pravomocí jednotlivců i institucí při začleňování hlediska rovnosti žen a mužů do různých odvětvových oblastí a jednotlivých fází vývoje veškerých politik/programů/projektů. Pochopení problematiky navrhování, plánování, provádění, monitorování a hodnocení politik z hlediska rovnosti žen a mužů politiky EU posílí a zvýší jejich společenský význam a odezvu.

Evropský institut pro rovnost žen a mužů

Evropský institut pro rovnost žen a mužů (EIGE) je znalostní centrum EU zaměřené na genderovou rovnost. EIGE poskytuje odborné znalosti a spolehlivé srovnatelné údaje o genderové rovnosti. Podporuje tím tvůrce a tvůrkyně politik a všechny příslušné orgány v jejich úsilí, aby se rovnost žen a mužů stala skutečností pro všechny v Evropě.

Více informací:

Evropský institut pro rovnost žen a mužů
Gedimino pr. 16
LT-01103 Vilnius
LITHUANIA
Tel. +370 52157444
E-mail: eige.sec@eige.europa.eu

<http://www.eige.europa.eu>
<http://www.twitter.com/eurogender>
<http://www.facebook.com/eige.europa.eu>
<http://www.youtube.com/eurogender>
<http://eurogender.eige.europa.eu/>

Europe Direct je služba, která vám pomůže odpovědět na otázky týkající se Evropské unie.

**Bezplatná telefonní linka (*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

(* Informace jsou poskytovány zdarma, stejně jako většina telefonních hovorů (někteří operátoři, telefonní automaty nebo hotely však mohou telefonické spojení zpoplatnit).

Mnoho doplňujících informací o Evropské unii je k dispozici na internetu. Můžete se s nimi seznámit na portálu Evropa (<http://europa.eu>).

Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2017

Print ISBN 978-92-9493-671-4 doi:10.2839/190095 MH-04-17-155-CS-C
PDF ISBN 978-92-9493-681-3 doi:10.2839/7830 MH-04-17-155-CS-N

© Evropská unie, 2017

Reprodukce povolena pod podmínkou uvedení zdroje.

Průvodce strukturálními změnami v akademické obci a výzkumných organizacích – krok za krokem



Obsah

1. Kroky	4
Krok 1: Začínáme.....	4
Krok 2: Analýza a posouzení aktuálního stavu v instituci	6
Krok 3: Sestavení plánu pro genderovou rovnost	7
Krok 4: Provádění plánu pro genderovou rovnost.....	10
Krok 5: Sledování pokroku a hodnocení plánu pro genderovou rovnost.....	12
Krok 6: Co následuje po plánu pro genderovou rovnost?	14
2. Základní požadavky a faktory úspěchu.....	15
Stimuly na organizační úrovni.....	15
Stimuly na úrovni procesů.....	15
3. Běžné překážky a jak je překonat	16



1. Kroky

Krok 1: Začínáme

Pochopení situace

Místo prostého kopírování úspěšných opatření nebo přístupů ostatních je lepší se zamyslet nad tím, jaká opatření by byla nejlepší pro vaši vlastní instituci s ohledem na její situaci. Jaká opatření, případně uzpůsobená tak, aby vyhovovala místním podmínkám, lze sladit s cíli a situací instituce? V tomto ohledu mohou být důležité různé aspekty dané situace nebo kontextu.

Ve Spojených státech proběhl výzkum, který se zabýval zkušenostmi a poznatky institucí, které obdržely mezinárodní ocenění za transformaci ADVANCE od Národní vědecké nadace (National Science Foundation, NSF). Jeden z poznatků zdůrazňuje, jak důležitou úlohu kontext hraje.

- 1. Místo:** místo, kde se vysokoškolská instituce nachází, je důležité z hlediska intervencí, které budou neefektivnější a nerelevantnější. Například politiky zaměřené na řešení potřeb týkajících se dvojí kariéry členů učitelského sboru budou nejspíš mnohem důležitější v institucích na venkově, kde širší společenství může nabízet méně pracovních příležitostí pro partnery, než v městské oblasti.
- 2. Ekonomika:** místní nebo regionální ekonomická situace často ovlivňuje možnosti institucí z hlediska nábory pracovníků a může ovlivnit činnosti projektů programu ADVANCE. Například okamžik, kdy instituce, která musela omezit nábor, najednou začne najímat velké množství nových pracovníků, je příležitostí k tomu nabídnout děkanům a vedoucím kateder podporu a pokyny týkající se postupů pro rovné vyhledávání a nábor pracovníků. V takové situaci může být zájem instituce na integraci nových a efektivních strategií obzvláště silný a program ADVANCE může pomoci prezentováním projektu jako zdroje podpory a pomoci pro náborové cíle instituce.
- 3. Charakteristika institucí:** níže uvedený seznam a příklady zdůrazňují řadu různých vlastností institucí, které vytvářejí kulisy, v nichž organizační změny probíhají.
 - a) Historie:** historie instituce ovlivňuje, co je podle učitelského sboru a správců důležité a možné. Správci a členové sboru někdy mohou vlivem významných událostí nebo velkých problémů změnit názor a začít vnímat cíle programu ADVANCE jako důležité.
 - b) Velikost:** velikost kateder a instituce jako takové může mít vliv na problémy, potřeby a možnosti. Například na malých katedrách je málo zkušených učitelů, kteří mohou plnit úlohu mentorů, což vyžaduje inovativní přístupy při tvorbě

mentorských plánů. Může zde být také větší potřeba soukromí a ženy, které jsou na začátku své kariéry, mohou též dávat přednost mentorským vztahům s kolegyněmi a kolegy z jiných oddělení, aby chránily své soukromí.

- c) Vedení:** cíle, priority, zájmy a styly vyššího vedení jsou klíčovými faktory k úspěchu projektů programu ADVANCE. Změny ve vyšším vedení, k nimž často dochází, mohou přinášet problémy i příležitosti pro projekty organizačních změn, které vyžadují, aby vedoucí projektů programu ADVANCE stanovili, zda je třeba upravit strategii tak, aby odpovídaly nové situaci ve vedení. Někdy noví vedoucí představitelé zjistí nové problémy, které je třeba řešit, a projekt programu ADVANCE pak lze případně nabídnout jako „řešení“ takových problémů.
- d) Struktura a správa:** to, zda je instituce spíše decentralizovaná, nebo centralizovaná a zda jsou správní struktury plošší, nebo hierarchičtější, jsou důležité kontextové faktory. Vedoucí projektů programu ADVANCE musejí zvážit, kam umístí svoji kancelář, s kým z ústřední správy se spojit a jak jednat se správními orgány. Dalším důležitým strukturálním aspektem při plánování je to, zda se jedná o instituci, která má odbory, nebo ne.
- e) Politiky:** některé instituce již mají zkušenosti s nabízením politik vstřícných k rodinám a dalších politik, které přispívají k vytváření prostředí podporujícího začlenění. Jiné nikoli. Od již zavedených politik se proto odvíjejí priority pro řešení politik jako nástroje změny.
- f) Kultura:** vysokoškolské instituce se liší v aspektech, které určují, jak to v dané instituci chodí, jak se zde pracuje a jak probíhají změny. Mezi klíčové kulturní proměnné patří to, zda v kampusu panuje rodinná nebo spíše obchodní atmosféra, jakým způsobem spolu jednají správci a učitelský sbor a jakými hodnotami se řídí každodenní interakce.

Všechny tyto charakteristiky jsou relevantní při rozhodování o tom, jaké intervence uplatnit či vynechat v rámci portfolia změn programu ADVANCE a jak uvedené intervence koncipovat, aby byly v kampusu přijaty co nejlépe (!).

(!) Text uvádějící „klíčové kontextové faktory“ vychází z tohoto dokumentu: Austin, A. E. a Laursen S. L., (2015), *Organisational change strategies in ADVANCE institutional transformation projects: synthesis of a working meeting*, s. 3–5. (k dispozici na adrese: http://www.colorado.edu/eer/research/documents/workshopReportPUBLIC_113015.pdf).



Získání podpory

Jakmile si ujasníte situaci a dynamiku vaší instituce, můžete začít přemýšlet nad tím, kde hledat podporu v rámci organizace a mimo ni.

1. Najděte aktéry, kteří mají zkušenosti s problematikou genderové rovnosti. Kromě poskytnutí příslušných informací týkajících se genderových otázek mohou vystupovat jako aktivisté, kteří dají věci do pohybu a pomohou určit další aktéry.
2. Najděte (možné) spojence: hledejte mj. mezi pracovníky ve vrcholném a středním vedení, pracovníky oddělení lidských zdrojů a kolegy. Pokuste se najít ty, kteří se zajímají o zlepšení genderové rovnosti a vytvoření vyváženého pracovního prostředí podporujícího začlenění a chtějí je podporovat. To vám pomůže dosáhnout cílů a získat podporu pro budoucí plán.
3. Najděte možnosti financování, které umožní sestavit a provádět plán pro genderovou rovnost nebo realizovat konkrétní opatření. Na úrovni EU financuje projekty institucionálních změn Evropská komise prostřednictvím programu Horizont 2020. Podobné iniciativy, které poskytují finanční prostředky na podporu institucionálních změn, mohou existovat i na vnitrostátní nebo regionální úrovni. Na úrovni institucí již mohou existovat opatření k financování konferencí, která podporují genderově vyvážené složení přednášejících, nebo k financování výzkumu, který zahrnuje genderový rozměr, atd.

4. V návaznosti na to zjistěte, s jakými regionálními a vnitrostátními sítěmi zaměřenými na gender ve výzkumu byste se mohli spojit. Takové sítě existují a pro vaši práci jsou důležité.

Pochopení cyklu začleňování hlediska genderové rovnosti

Jasný přehled o cyklu začleňování hlediska genderové rovnosti vám pomůže celkově pochopit kroky k sestavení plánu pro genderovou rovnost, jak jej zavést a jak se jím řídit. Cyklus začleňování hlediska genderové rovnosti institutu EIGE lze přizpůsobit konkrétní situaci výzkumných organizací a vysokoškolských institucí. Každá fáze odpovídá jednomu kroku při sestavování plánu pro genderovou rovnost:

Krok 1. Vymezení: Jak zanalyzovat a posoudit aktuální stav v instituci?

Krok 2. Plánování: Jak sestavit plán pro genderovou rovnost?

Krok 3. Provádění: Jak provádět plán pro genderovou rovnost?

Krok 4. Kontrola: Jak sledovat pokrok a hodnotit plán pro genderovou rovnost?

Krok 2: Analýza a posouzení aktuálního stavu v instituci

Nejlepším způsobem, jak začít s vývojem efektivního souboru opatření, je shromáždit podrobné informace o tom, jak si vaše organizace z hlediska podpory genderové rovnosti vede. Po posouzení aktuálního stavu ve vaší instituci budete vědět, jaká opatření je potřeba přijmout. To, nakolik bude tato úvodní analýza vyčerpávající, bude záviset na dostupných zdrojích. Dbejte na to, abyste posoudili lidské i finanční zdroje, k nimž máte přístup, abyste mohli tento úkol provést. Určete interní prostředky (např. odborníky na genderovou problematiku), nicméně zvažte i případné externí zdroje (např. financování, místní partnerství).

Standardní přístup, jímž se můžete řídit, zahrnuje následující kroky.

1. Přezkum příslušných právních předpisů a politik ve vaší zemi

Je vhodné znát obecné právní předpisy a politiky týkající se genderové rovnosti a nediskriminace i právní předpisy a politiky specifické pro trh práce a výzkum nebo vysokoškolské vzdělávání.

Díky přezkumu právních a politických rámců pochopíte postavení vaší organizace. Poskytne vám podklady pro odůvodnění vašich kroků. Tyto informace mohou podpořit také některá opatření plánu pro genderovou rovnost, který sestavíte.

Například:

- a) pokud jsou ve vaší zemi stanoveny cíle na politické úrovni, můžete je použít jako argumenty k přesvědčení svých kolegů a vyššího vedení, že vaše organizace musí zavést určitá opatření;
- b) třeba existuje možnost, aby se vaše instituce přidala ke stávající iniciativě (např. „den věnovaný dívkám ve vědě“).

2. Analýza údajů o zaměstnancích a studentech rozčleněných podle pohlaví

Chcete-li zjistit jakékoli genderové rozdíly, potřebujete údaje rozčleněné podle pohlaví. Analýza údajů rozčleněných podle pohlaví vám poskytne klíčové informace, na základě nichž budete moci určit oblasti, kde je zásah nejvíce potřeba. Například, pokud analýza odhalí, že genderová vyváženost je narušena zejména v některých oborech, je možné zaměřit se na to, abyste do těchto oborů přilákali zástupce pohlaví, které není dostatečně zastoupeno.

Prvním krokem je zjistit, jaké údaje máte rovnou k dispozici. Pokud takové údaje ve vaší organizaci ještě neexistují, je zapotřebí je shromáždit. Jakmile budete mít údaje k dispozici, musíte provést statistickou analýzu.

Analyzované údaje zahrnují (mj.):

- a) počet zaměstnanců na všech úrovních podle genderu, oboru, funkce (včetně administrativních/podpůrných pracovníků) a podle smluvního vztahu s organizací;
- b) průměrný počet roků, které ženy a muži potřebují k povýšení (podle platové třídy);
- c) rozdíly v odměňování podle genderu a pracovního místa;
- d) počet žen a mužů na akademických a administrativních rozhodovacích pozicích (např. rady, výbory, poroty);
- e) počet žen a mužů, kteří se ucházejí o určité pracovní pozice;
- f) počet žen a mužů, kteří v předchozích letech organizaci opustili, s uvedením počtu let strávených v organizaci;
- g) počet zaměstnanců podle genderu, kteří žádají o rodičovskou dovolenou / čerpají rodičovskou dovolenou, jak dlouho ji čerpají a kolik z nich se po rodičovské dovolené vrací zpět;
- h) počet dnů nepřítomnosti v práci u žen a mužů rozdělený podle důvodu nepřítomnosti;
- i) počet hodin odborné přípravy / kreditů absolvovaných ženami a muži;
- j) počet studentek a studentů ve všech ročnících a za všechny obory.

Potřebujete inspiraci?

1. Hlavním zdrojem celoevropských srovnatelných statistik týkajících se stavu genderové rovnosti v oblasti výzkumu a inovace je publikace *She figures*. Můžete se podívat na stejné rozměry a porovnat, jak si vaše organizace vede ve vztahu k vaší zemi a k EU. Publikace *She figures* se vydává jednou za tři roky. Doprovází ji příručka *She figures handbook*, která obsahuje metodické pokyny týkající se výpočtu ukazatelů v ní uvedených.
2. Projekt strukturálních změn financovaný z prostředků EU s názvem *Effective gender equality in research and academia* (EGERA, Efektivní uplatňování genderové rovnosti ve výzkumu a v akademické obci) sestavil první zprávu o genderové rovnosti, *First gender equality report*. Zpráva je zaměřena na pochopení situace v oblasti genderové rovnosti a rovnosti obecně v zúčastněných institucích prostřednictvím zkoumání dostupných údajů, informací a politik partnerských institucí. Zahrnuje tyto oblasti: i) lidské zdroje a řízení profesního postupu, včetně zaměstnání a povyšování, ii) rovnováha mezi pracovním a soukromým životem a pracovní podmínky, iii) genderově podmíněné násilí a protiprávní jednání, včetně

- psychického a jiného obtěžování a iv) gender ve výzkumu a osnovách.
- Projekt strukturálních změn financovaný z prostředků EU s názvem *Institutional transformation for effecting gender equality in research* (INTEGER, Institucionální transformace k zajištění genderové rovnosti ve výzkumu) poskytuje několik praktických tipů, jak poznat svoji instituci prostřednictvím shromažďování údajů a provádění průzkumů. Například jak organizovat metody, průzkumy, návštěvy na místě nebo diskuse pracovních skupin, jak shromažďovat informace (např. lze se obrátit na několik oddělení, zda existují údaje rozčleněné podle pohlaví) a kdo se do tohoto úkolu může zapojit (zvažte např. oddělení lidských zdrojů, oddělení zabezpečování jakosti a také oddělení hodnocení výzkumu).
 - Portugalská univerzita v Beira Interior (Universidade da Beira Interior) důsledně posuzuje stejné ukazatele od prvního posouzení aktuálního stavu instituce (od roku 2011 do současnosti). Podívejte se, jaký používají přístup a ukazatele.

Identifikace stávajících opatření podporujících genderovou rovnost

Bude potřeba sepsat a zmapovat stávající opatření na podporu žen, zvyšování povědomí o genderové rovnosti, zlepšování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem atd. Dále bude nutno se zapojenými pracovníky společně kriticky posoudit provádění a výsledky stávajících opatření a pokusit se zjistit, jak lze jejich efektivitu zvýšit.

K doplnění standardního přístupu můžete zvážit provedení níže uvedených kroků.

- Analýza dat, která zahrnuje další rozměry, jako je věk, etnická příslušnost, zdravotní postižení, sexuální orientace a náboženské přesvědčení. Je důležité pochopit propojení mezi pohlavím a dalšími rozměry, jelikož může docházet k vícenásobné diskriminaci, kterou je třeba řešit. Nezapomínejte však na ochranu osobních údajů, pokud je počet zaměstnanců s konkrétními aspekty intersektionality velmi malý a může dojít k propojení údajů a zveřejnění problémů (např. pokud je mezi zaměstnanci pouze jedna žena tmavé pleti, s postižením nebo muslimského vyznání).
- Přezkum literatury o genderové rovnosti ve výzkumu, výuce a vysokoškolském vzdělávání. Účelem přezkumu stávající literatury na evropské a mezinárodní úrovni je získat informace mj. o genderových stereotypech ve výzkumu a výuce, o současných nerovnostech ve výzkumu a vysokoškolském vzdělávání a opatřeních či krocích k řešení takových problémů. Zde najdete několik stěžejních zdrojů.
- Průzkum mezi zaměstnanci k posouzení jejich znalostí a zkušeností týkajících se genderové (ne)rovnosti v instituci, organizačních postupů podporujících genderovou rovnost, sexistických postojů a chování atd.

- Rozhovory či skupinové diskuse se zástupci zaměstnanců na všech úrovních nebo z různých oborů. Rozhovory se mohou věnovat některým z aspektů uvedených výše, ale mohou též zkoumat, jak zaměstnanci vnímají potřebu a míru přijetí opatření v oblasti genderové rovnosti.

Kdo může tuto analýzu provést?

Pokud má vaše organizace nějakou jednotku, která odpovídá mj. za podporu genderové rovnosti (např. kancelář/oddělení pro otázky genderové rovnosti), mohli by úvodní posouzení aktuálního stavu genderové rovnosti ve vaší organizaci provést zaměstnanci této jednotky. Můžete též zapojit (zvolené) zástupce zaměstnanců. Nezapomeňte zapojit odborníky na genderovou problematiku, kteří v instituci pracují. Mohou poskytnout cenné informace nebo se na tomto úkolu podílet.

Pokud taková jednotka neexistuje nebo nemůže úkol provést, mohli byste zvážit sestavení malého týmu, který toto základní posouzení provede. Tým se může skládat z pracovníků oddělení pro otázky genderové rovnosti, pedagogů nebo výzkumných pracovníků i pracovníků oddělení lidských zdrojů.

V obou výše uvedených případech je zapotřebí výslovné pověření od vrcholného vedení k provedení základního posouzení k tomu, abyste mohli na úkol vyčlenit čas, měli otevřené dveře a pracovníci s vámi spolupracovali.

Úkoly každého člena je nutné dohodnout a jasně vymezit od samého začátku. Klíčem k úspěšné analýze a posouzení aktuálního stavu genderové rovnosti ve vaší organizaci jsou dostatečné (lidské i finanční) zdroje. Výslovné pověření vrcholným vedením k provedení základního posouzení vám dále otevře dveře a zajistí, aby s vámi pracovníci spolupracovali.

V této fázi je dobré mít představu o tom, kteří zaměstnanci mohou být do plánu pro genderovou rovnost zapojeni.

Krok 3: Sestavení plánu pro genderovou rovnost

Po provedení úvodního posouzení aktuálního stavu genderové rovnosti ve vaší organizaci můžete začít sestavovat plán pro genderovou rovnost. Zjištění úvodní analýzy vám pomohou určit oblasti intervence, které plán pro genderovou rovnost musí zohlednit. Ne všechny oblasti lze ovšem řešit najednou a některé mohou být naléhavější než jiné. Určete, co je pro vaši organizaci prioritou s ohledem na toto úvodní posouzení a také na dostupné zdroje. Zvažte zapojení členů týmu, který prováděl úvodní posouzení, do sestavování plánu pro genderovou rovnost. V této fázi je stěžejní zapojit vyšší vedení a vedoucí představitele do vymezování



opatření plánu. Jejich zapojení zajistí hladší a efektivnější provádění navržených opatření.

Při vytváření plánu pro genderovou rovnost mějte na paměti, že musí být **holistický a integrovaný**. To znamená, že identifikované oblasti zásahu jsou provázané. Plán se bude zabývat řadou různých otázek týkajících se celé komunity a organizačního systému. Při sestavování plánu je třeba zvážit několik základních prvků, a to:

1. cíle,
2. opatření,
3. ukazatele,
4. úkoly,
5. harmonogram,
6. rozdělení odpovědností.

Níže vysvětlujeme, jak se tyto prvky zohledňují při sestavování plánu pro genderovou rovnost.

1. Při vymezování opatření a kroků plánu pro genderovou rovnost podporujte účast pracovníků na všech úrovních.

Můžete naplánovat společné či samostatné dynamické semináře s vyšším vedením a vedoucími představiteli, zaměstnanci oddělení lidských zdrojů a komunikace, pedagogy nebo výzkumnými pracovníky, studenty atp. Můžete používat participativní techniky nebo techniky hraní vážných her (tzv. *serious gaming*).

Pokuste se pochopit, co pro tyto skupiny genderová rovnost znamená. Některé formulace mohou být nepříjemné nebo mohou vyvolat odpor. Jako prioritu lze například určit „přilákání většího počtu výzkumných pracovníků“ do určitého oboru. Taková věta však může vyvolat problémy nebo odpor. Znění opatření se dá v řadě případů upravit tak, aby odpovídalo prioritám instituce a zároveň zohledňovalo určité city. Například použít výrazu „přilákat talentované pracovníky“ může být přijatelnější pro širší okruh lidí v organizaci. Roli může hrát i význam některých výrazů v národním jazyce. Některé výrazy mohou být přijaty hůře než jiné. Například výraz „genderová vyváženost“ se v některých zemích používá ke zvýšení spolupráce a zájmu.

Při definování smysluplných opatření pro zainteresované subjekty pomůže participativní přístup a současné respektování organizační kultury. Zvýší ochotu všech k provádění opatření stanovených v plánu pro genderovou rovnost.

2. Nechte se inspirovat opatřeními, která přijaly jiné organizace, ale vždy přihlížejte k situaci ve své instituci.

Nemusíte objevovat Ameriku. Existuje řada velmi dobrých a úspěšných příkladů opatření a kroků, které provedly jiné organizace. Přímé kopírování takových opatření

však může být ve vaší instituci neefektivní. Je důležité posoudit kontext, v jakém byla prováděna. Dbejte na to, abyste tato opatření upravili podle konkrétní situace ve vaší organizaci. Inspiraci ohledně oblastí, které lze do plánu pro genderovou rovnost zahrnout, vám poskytne sada nástrojů činnosti v oblasti strukturální změny. Další příklady najdete také zde.

3. Definujte konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově vymezené cíle a opatření vašeho plánu.

Realizace cílů a opatření vašeho plánu pro genderovou rovnost bude s větší pravděpodobností úspěšná, pokud budou konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově vymezené.

- a) konkrétní – cíle a opatření by měly odpovídat na základní otázky: co, proč, jak, kdo, kdy a kde;
- b) měřitelné – stanovte kvantitativní nebo kvalitativní ukazatele a příslušné cíle;
- c) dosažitelné – zajistěte, aby cíle a opatření nebyly nespílitelné a aby bylo možné je realizovat (buť třeba s vynaložením většího úsilí);
- d) realistické – zajistěte, aby cíle a opatření byly pro organizaci relevantní a aby byly proveditelné v určitém časovém horizontu a s dostupnými zdroji;
- e) časově vymezené – stanovte, kdy mohou být cíle a opatření splněny.

Nezapomeňte, že EU klade důraz na význam cílů pro genderovou vyváženost v rozhodování ve výzkumu. Rada Evropské unie vyzvala členské státy a instituce, aby usilovaly o základní cíle k dosažení větší genderové vyváženosti profesorů. Rada vyzvala orgány, aby stanovily základní cíle, například kvantitativní cíle, k zajištění větší genderové vyváženosti v rozhodovacích orgánech, včetně vedoucích vědeckých a správních rad, výběrových komisí a komisí, které rozhodují o povýšení, i hodnotících komisí. Více informací o těchto cílech naleznete v [závěrech Rady, které se týkají zvyšování genderové rovnosti v evropském výzkumném prostoru](#) (přijatých v roce 2015).

4. Určete a využijte stávající zdroje při plánování opatření.

Finanční a lidské zdroje, které jsou k dispozici pro činnost v oblasti genderové rovnosti, bývají zpravidla omezené. Práce v takových podmínkách může být velmi náročná. Určete stávající zdroje, které lze využít pro plánovaná opatření. Někdy mohou při plnění stanovených cílů pomoci malé změny stávajících postupů či služeb, aniž by byly třeba další náklady nebo velké úsilí. Výhodou využití stávajících zdrojů je také podpora institucionalizace postupů nebo činností zohledňujících genderovou rovnost nebo týkajících se jednotlivých pohlaví.

Viz následující příklady:

- a) Organizace obvykle nabízejí programy profesní přípravy na pracovišti. V rámci takového programu by bylo možné na začátku každého (akademického) roku nabízet úvodní povinné školení týkající se genderové problematiky s cílem zvýšit kvalifikaci nově přijatých zaměstnanců nebo obnovit znalosti či kompetence ostatních zaměstnanců.
- b) Vypracování nových (nebo přepracování) organizačních strategických dokumentů je skvělou příležitostí k začlenění opatření zohledňujících genderovou rovnost nebo týkajících se jednotlivých pohlaví do těchto dokumentů.
- c) Při plánování konferencí, které bude organizace pořádat, dbejte na to, abyste nezapomněli na ustanovení vyžadující vyvážené zastoupení žen a mužů mezi přednášejícími.

Potřebujete inspiraci?

Tvůrci projektu financovaného z prostředků EU *Structural transformation to achieve gender equality in science* (STAGES, Strukturální transformace k dosažení genderové rovnosti ve vědě) se podělili o své zkušenosti s integrací a institucionalizací genderové rovnosti ve strategických dokumentech, ustanoveních a postupech organizací. Několik důležitých informací naleznete v pokynech *Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science* (Pokyny týkající se strukturální transformace k dosažení genderové rovnosti ve vědě) (s. 42–45).

Další příklady aktivit v oblasti osvěty a budování kapacit jsou k dispozici v sadě nástrojů činnosti.

1. Stanovte časový rámec plánu pro genderovou rovnost i realistický harmonogram jeho provádění. Je potřeba určit celkové trvání plánu (např. tři roky). S ohledem na navrhovaná opatření a dostupné zdroje určete harmonogram pro realizaci každého z nich. Nezapomeňte stanovit specifická období sledování umožňující vykazování dosaženého pokroku.
2. U každého opatření dohodněte jasné povinnosti zaměstnanců. Je potřeba se dohodnout na týmu, který bude do provádění plánu zapojen. Jakmile rozhodnete, kteří zaměstnanci budou na tomto úkolu spolupracovat, musíte jasně vymezit jejich odpovědnosti. Plán pro genderovou rovnost by měl jasně stanovit, „kdo je za co odpovědný a kdy“. Zde najdete doporučení, koho do plánu pro genderovou rovnost zapojit a jaké úlohy tito aktéři mohou plnit.
3. Vytvářejte spojení. Plán pro genderovou rovnost může zahrnovat inovativní a efektivní opatření, ale taková opatření nebudou fungovat, pokud nebudou mít podporu zainteresovaných subjektů na všech úrovních. Angažování zainteresovaných subjektů je prvořadé v této fázi tvorby plánu. Plán musí být vnímán jako něco

víc než pouhý kus papíru. Věnujte čas vysvětlování přínosů genderové rovnosti ve výzkumných organizacích. Vysvětlení uzpůsobte podle toho, koho oslovujete. Věnujte čas vysvětlování toho, co plán pro genderovou rovnost přináší cílovým zainteresovaným subjektům, shora dolů, zdola nahoru a zvnějšku dovnitř. Nezapomeňte, že v tom musíte pokračovat po celou dobu plnění plánu.

Potřebujete inspiraci?

1. Podívejte se na příklady „poznámek k projevům“ na podporu prosazování genderové problematiky. Tvůrci projektu STAGES financovaného z prostředků EU se podělili o své zkušenosti týkající se zapojení vedoucích představitelů. Několik důležitých informací naleznete v pokynech *Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science* (Pokyny týkající se strukturální transformace k dosažení genderové rovnosti ve vědě) (s. 35–39).

- a) Sladte plán pro genderovou rovnost s novými strategiemi a klíčovými politikami instituce;
- b) do plánu přímo zapojte jednotlivé vedoucí představitele jako aktivní účastníky a nikoli jen jako institucionální protějšky;
- c) zapojte externí organizace a odborníky, abyste plán více zviditelnili v rámci instituce i mimo ni, a tak posílili angažovanost vedoucích představitelů.

Zde naleznete obrazové znázornění akčního plánu transformace v oblasti genderové rovnosti, který přijala francouzská výzkumná organizace CNRS (Centre National de la Recherche Scientifique).

2. Začněte uvažovat o udržitelnosti. Ani zdroje na podporu strukturální změny směrem k dosažení genderové rovnosti, ani trvání vašeho plánu nejsou neomezené. Změny, které mají být provedeny, by měly mít dlouhodobý dopad. K zajištění udržitelnosti kroků v oblasti genderové rovnosti je důležité praktiky zakotvit do běžných činností a postupů v organizaci. To lze provést změnou stávajících činností a postupů v instituci nebo jejich strukturálním doplněním o nové činnosti a postupy.

Mějte na paměti:

1. Fáze sestavování plánu může být nejnáročnější a nejdelší. Snaha vytvořit plán pro genderovou rovnost, který je smysluplný pro celou organizaci, bude vyžadovat úsilí a zabere určitý čas. Nastane však okamžik, kdy se budete muset posunout dál!
2. Plán pro genderovou rovnost není statický: postupně se vyvíjí. Organizace, lidé a priority se mohou ze dne na den výrazně změnit. Buďte pružní. Jednání o významu genderové rovnosti v souvislosti s různými činnostmi

a zapojenými zainteresovanými subjekty je neustávající proces.

3. Budujte organizační kulturu, která zohledňuje různé genderové identity. Nenechte se zlákat přijetím heteronormativního přístupu nebo dichotomického chápání genderu: ženy-muži.
4. Angažování zainteresovaných subjektů je nikdy nekončící proces: začíná přesvědčením vyššího vedení a vedoucích představitelů k vytvoření plánu pro genderovou rovnost v organizaci, ale tím zdaleka nekončí. Angažujte další a další aktéry, a vytvářejte tak silnější spojení.

„Věnovat příliš mnoho času, který máte k dispozici, plánování bude kontraproduktivní. I při pečlivém plánování se toho může tolik rychle změnit (a soustavně měnit), že je lepší začít po základním posouzení a neplýtvat cenným časem.“ (Marina Caccace, ASDO (L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale), hodnotitelka projektu STAGES financovaného z prostředků EU).

Krok 4: Provádění plánu pro genderovou rovnost

Jakmile je plán pro genderovou rovnost sestaven, může začít jeho provádění. Přijímejte opatření stanovená v plánu podle daného harmonogramu. Snažte se co možná nejvíce opatření/činnosti zakotvit a institucionalizovat, abyste zajistili jejich udržitelnost.

Pořádejte pravidelné schůze týmu odpovědného za provádění plánu. Tyto schůze nejsou důležité jen pro navrhování a plánování činností participativním způsobem, ale také pro diskutování o pokroku, hlavních úspěších a aspektech, které je možné zlepšit. Umožní odhalit možné problémy a aktivně je řešit.

Plánujte schůze s vyšším vedením a vedoucími představiteli, se zaměstnanci oddělení lidských zdrojů a dalšími spolupracovníky, které považujete za relevantní. To pomůže:

1. převzít plán pro genderovou rovnost za svůj;
2. motivovat zapojené zaměstnance;
3. posilovat potenciál plánu;
4. maximalizovat dopad opatření plánu.

Můžete zvážit uspořádání úvodního školení pro tým odpovědný za provádění plánu a pro další cílové skupiny, které se na něm budou přímo podílet (např. vedoucí pracovníci, pracovníci oddělení lidských zdrojů). Průběžná osvěta a zdokonalování kompetencí zvýší šance na úspěch a institucionalizaci opatření. Během provádění plánu pro genderovou rovnost můžete například poskytovat personalizované koучování, organizovat další osvětové semináře, pořádat kampaně týkající se vybraných témat nebo plánovat workshopy pro rozvoj specifických kompetencí.

Pokračujte v pravidelném angažování zainteresovaných subjektů. Vysvětlujte přínosy genderové rovnosti ve výzkumných organizacích. Vysvětlení vždy uzpůsobte podle toho, koho oslovujete. Nezapomeňte být v kontaktu se zainteresovanými subjekty, které jste angažovali v předchozí fázi. Tak rovněž získáte informace o prováděných opatřeních nebo o tom, jak by bylo možné činnosti zlepšit.

Mějte na paměti:

Přestože začátek může být skromný, rozsah a spektrum činností se může postupně rozšiřovat. Rozšiřovat se může také okruh spojenců a angažovaných subjektů.

Zviditelněte plán pro genderovou rovnost

Informujte organizaci o existenci plánu pro genderovou rovnost. Informace o plánu, jeho hlavních oblastech intervencí a časovém rozpětí poskytněte prostřednictvím různých kanálů. Stěžejní je, aby plán byl k dispozici a snadno přístupný každému na webových stránkách instituce. Dále může být užitečné uspořádat veřejnou prezentaci plánu pro všechny v organizaci. Účast vyššího vedení a vedoucích představitelů na této úvodní prezentaci může pomoci při provádění opatření plánu. Komunikace je nezbytná k zajištění neustálé viditelnosti plánu.

1. Vypracujte klíčová sdělení pro různé cílové skupiny.
2. O aktivitách předem informujte pomocí vhodných kanálů, abyste zajistili dobrou účast.
3. Podněcujte celou organizaci k tomu, aby se zapojila, navrhováním, jak mohou ostatní přispět.
4. Propagujte externí akce (např. konference) nebo zajímavé informace zvenčí organizace o začleňování genderové rovnosti ve výzkumných institucích a univerzitách.
5. Pravidelně informujte o pokroku, jakého bylo na cestě ke genderové rovnosti v instituci již dosaženo (podle milníků pro sledování stanovených v plánu). Sledování poskytne cenné informace o pokroku, jehož bylo v organizaci již dosaženo. Sdílejte klíčová zjištění se všemi v organizaci a poskytněte on-line přístup ke zprávám či údajům v plném znění.

Potřebujete inspiraci k vypracování a sdílení klíčových sdělení týkajících se plánu a jeho úspěchů?

Informace a příklady týkající se vypracování a šíření klíčových sdělení během procesu strukturálních změn poskytli tvůrci projektu strukturálních změn INTEGER financovaného z prostředků EU. Podívejte se na ně! <http://www.Integer-tools-for-action.eu/en/resource/sharing-your-results>

Partnerem projektu strukturálních změn STAGES financovaného z prostředků EU byla Univerzita Alexandera Ioana

Cuzy (UAIC, Iasi, Rumunsko). Byl sestaven tým specialistů na komunikaci <http://stages.csmcd.ro/index.php/communication> za účelem většího zviditelnění vědeckých počínů výzkumníků a zajištění publicity a šíření opatření v oblasti genderové rovnosti propagovaných v UAIC. Viz hlavní činnosti v oblasti vnější komunikace a deset nejdůležitějších komunikačních výstupů v UAIC <http://stages.csmcd.ro/index.php/media>.

V souvislosti s různými projekty strukturálních změn financovanými z prostředků EU byly vytvořeny webové stránky a účty na Facebooku. Aktivně se využívají i další sociální sítě (jako Twitter a LinkedIn, kde lze vytvářet skupiny). Podívejte se například na přítomnost projektu Garcia financovaného z prostředků EU na sociálních sítích. <http://garciaproject.eu/>

Zvažte zapojení oddělení pro komunikaci vaší organizace do tohoto úkolu. Může ve skutečnosti hrát důležitou úlohu ve strukturálních změnách k dosažení genderové rovnosti. Může:

1. zajistit, aby v interní a externí komunikaci byl používán genderově neutrální jazyk;
2. zajistit, aby v interní a externí komunikaci nebyly používány stereotypní a sexistické obrázky;
3. mobilizovat dostupné komunikační kanály k propagaci opatření v rámci plánu pro genderovou rovnost;
4. poskytovat pravidelné informace o pokroku organizace na cestě k dosažení genderové rovnosti.

Potřebujete inspiraci?

Podívejte se na pokyny organizace Unesco týkající se genderově neutrálního jazyka na adrese <http://unesdoc.unesco.org/Images/0011/001149/114950mo.pdf>.

Tvůrci projektu STAGES financovaného z prostředků EU se podělili o své zkušenosti týkající se komunikace a zviditelnění. Několik důležitých informací naleznete v pokynech *Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science* (Pokyny týkající se strukturální transformace k dosažení genderové rovnosti ve vědě) (s. 51–54).

1. Nejprve si zmapujte komunikační zdroje (např. webové stránky, sociální sítě, zpravodaj, síť a sdružení, národní a místní média, komunikační kanály partnerů nebo interní a veřejné akce).
2. Stanovte si komunikační plán, který ve velké míře využije internetové komunikační nástroje i osobní interakce k oslovení určitých cílových skupin.

3. Vytvořte atraktivní sdělení.
4. Zvažte sestavení zvláštní komunikační skupiny (např. komunikační skupina zaměřená na ženy ve vědě).
5. Navrhněte propagační kampaň na interní, místní nebo národní úrovni zaměřenou na plán genderové rovnosti organizace, jejímž účelem bude rozvířit veřejnou a politickou debatu o genderové rovnosti.
6. Příspěvky žen více zviditelněte.

Podívejte se na webové stránky kampaně Evropské komise „Věda je pro holky“ (<http://science-girl-thing.eu/cs>) i na projekt Hypatia financovaný z prostředků EU (<http://www.expecteverything.eu/hypatia/>) a jeho velmi aktivní stránku na Facebooku*: <https://www.facebook.com/expecteverything/>.

Nezapomeňte, že plán může být potřeba upravit

Plán pro genderovou rovnost není statický či neměnný. Mohou se vyskytnout okolnosti, které si vyžadují změnu plánu, jako jsou změny struktury organizace (např. kvůli jmenování nových vyšších vedoucích pracovníků) nebo zavedení nových právních předpisů či politik, které se vztahují na výzkumné organizace nebo univerzity. Během časového rámce plánu se mohou změnit i priority organizace. Takové události bedlivě sledujte a diskutujte se svým týmem o tom, zda a jak je možné plán upravit.

Bez ohledu na snahu vypracovat kvalitní plán se mohou v organizaci během jeho provádění vyskytnout další naléhavé problémy. Snažte se pochopit, proč se určitá opatření neprovádějí, a v případě potřeby proveďte změny. Sledujte inovativní opatření, která byla použita v jiných organizacích.

Potřebujete inspiraci?

Podívejte se na nejběžnější a inovativní postupy ve vybraných institucích, které mapuje síť Gender-Net.

Buďte připraveni čelit překážkám nebo odporu při provádění některých opatření a jednejte podle toho.

Nezapomeňte provádění opatření plánu pro genderovou rovnost sledovat. Pravidelné sledování vám může poskytnout důležité informace. Naslouchejte zpětné vazbě pracovníků, kteří organizují určité aktivity nebo se jich účastní (například formou závěrečných dotazníků). Tak získáte relevantní informace, jak zlepšit provozní nebo obsahové aspekty aktivit nebo plánu.

Krok 5: Sledování pokroku a hodnocení plánu pro genderovou rovnost

Sledování a hodnocení jako součást procesu změn

Plán pro genderovou rovnost má řešit několik problémů najednou a vycházet z uceleného souboru opatření. Od první fáze je proto nutné počítat s nástroji pro sledování a hodnocení. Takové nástroje umožňují ostatním na základě ukazatelů posuzovat pokrok při plnění cílů. Nástroje pro sledování a hodnocení však často chybí, což narušuje transformativní potenciál plánovaných činností. Pokud cíle nejsou indexovány na základě příslušných ukazatelů pokroku, úspěchu nebo dosahu, je obtížné posoudit, zda se organizace skutečně transformuje. To by mohlo také snížit nasazení zainteresovaných subjektů při plnění těchto cílů.

Proto je potřeba nástroje pro sledování a hodnocení vnímat v první řadě jako nástroje na podporu efektivních opatření a vytváření odpovědnosti. Za druhé, tím, že poskytují ukazatele, podle kterých lze hodnotit opatření a přidělovat zdroje, také poskytují více informací o probíhajících změnách.

Základní posouzení (nebo „hodnocení *ex ante*“)

Hodnocení se často chápe pouze jako hodnocení *ex post*. Přesto jsou plány pro genderovou rovnost koncipovány lépe, pokud spoléhají na zevrubné posouzení stavu genderové rovnosti v daném okamžiku. Toto posouzení může mít různé formy. Je možné provést audit s využitím externích a nezávislých odborníků. Mimo to je možné mobilizovat interní znalosti o genderové problematice a o samotné instituci. Při zjišťování genderových rozdílů, stereotypů a nerovnováhy na všech úrovních lze použít různé nástroje, včetně pilotních studií, průzkumů, pracovních skupin, rozhovorů nebo etnografického pozorování. Viz oddíl „Analýza a posouzení aktuálního stavu v instituci“. Plány pro genderovou rovnost prováděné s odpovídajícími zdroji a odbornými znalostmi, jako jsou ty, které podporuje Evropská komise, často vycházejí z komplexní diagnostiky. Díky tomu se opatření plánují na základě znalostí skutečných situací a procesů. Jsou rovněž více uzpůsobena potřebám instituce.

Hodnocení *ex ante* dále pomáhá při zajišťování podpory, zvyšování povědomí a mobilizaci zainteresovaných subjektů tím, že upozorňuje na genderové otázky. Zainteresovaným subjektům, které nejsou ve výhodě, může poskytnout prostor k vyjádření a získat podporu pro změny. Otevřené procesy založené na spolupráci různých kategorií zainteresovaných subjektů mohou pomoci budovat konsensus ohledně diagnózy situace a plánovaných řešení.

Často existují zákonné požadavky na sběr základních údajů o genderové rovnosti ve výzkumných a vysokoškolských institucích (např. o počtu profesorek a profesorů). Tyto činnosti jsou zpravidla formální. Nicméně mohou již poskytnout základ pro analýzu. Do hodnocení *ex ante* by tudíž měly být začleněny stávající nástroje, aby se zvýšila jeho legitimita a co nejvíce využily dostupné údaje.

Sledování provádění

Sledování realizovaných opatření je klíčové, jelikož poskytuje informace o tom, jak uvedená opatření řeší skutečné potřeby a efektivně podporují změnu. Plány pro genderovou rovnost by měly mobilizovat velké množství různých aktérů v rámci organizace. Považuje se za důležité, aby pracovníci, kteří testují různá opatření, měli dobrý přehled o situaci. Sledování neumožňuje jen kontrolu, zda a jak se opatření provádějí, může také ukázat, zda dochází k transformaci nebo ne. Dobře promyšlené mechanismy sledování mohou pomoci identifikovat a řešit možné zdroje odporu vůči změně. Účinný cyklus může v neposlední řadě nástroje pro sledování začlenit do procesu soustavného zlepšování.

To znamená, že tyto nástroje mohou být jak součástí pilotních opatření, tak existovat mimo ně, aby při provádění byly k dispozici informace o zastřešujících cílech i možnost nahlížet na opatření s větším odstupem. V každém případě budou nutné odborné znalosti genderové problematiky, případně společně s dalšími odbornými znalostmi o dynamice změny nebo jiných specifických otázkách, jimiž se plán pro genderovou rovnost zabývá.

Opatření lze tudíž pravidelně sledovat prostřednictvím stanovení odpovídajících ukazatelů a navazujících nástrojů. Ukazatele by měly být zaměřeny na provádění a uzpůsobeny pro účely opatření. Opatření zaměřená na zvyšování zastoupení žen na vyšších pozicích by neměla být sledována jen podle čísel; důležité je také posuzovat zápis do podpůrných programů (jako je odborná příprava, mentorství nebo vyhrazené stipendijní programy) a jejich dopad na skutečnou genderovou vyváženost. Jsou však zapotřebí také ukazatele týkající se transparentnosti nábory, povyšování a hodnocení. Podobně při řešení genderové podmíněného násilí a sexuálního obtěžování by nemělo zůstat jen u posuzování hlášených případů a fungování mechanismů varování a řešení. Opatření může efektivně podpořit kontrola kvality řešení skutečných případů i měření rozvoje kultury zohledňující genderovou rovnost v organizaci například pomocí pravidelného průzkumu.

„Ze zkušenosti můžeme konstatovat, že porady s hlavními nebo rozšířenými týmy v rámci sledování jsou klíčové pro sebereflexi ohledně zavedených procesů a toho, jak projekt strategicky řídit, aby bylo možné toho dosáhnout více.“ (Marina Cacace, L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale (ASDO), hodnotitelka projektu STAGES financovaného z prostředků EU).

Hodnocení musí zohledňovat daný kontext

Ve výzkumných organizacích a vysokoškolských institucích hodnocení zaujímá mnohem významnější místo. Celková výkonnost těchto institucí, co se týče řízení, finančního zdraví, inovace a výstupů, je hodnocena mnohem intenzivněji. Hodnocení je často klíčem k veřejnému financování a mezinárodní hodnocení hrají významnou úlohu ve strategiích výzkumných organizací. Hodnocení neuniknou ani samotní výzkumní pracovníci, jejichž úspěchy jsou kromě vzájemného hodnocení hodnoceny na různých stupnicích. Účelem hodnocení však není jen pomáhat k dosažení vědecké excelence, je nutné posuzovat také opatření zaměřená na transformaci výzkumných institucí odstraňující genderové stereotypy, a to i ve způsobu hodnocení výzkumných pracovníků.

Takové posouzení by mělo zohledňovat kontextové aspekty včetně mj.:

1. typu organizace;
2. oblastí výzkumu zahrnutých v plánovaných opatřeních;
3. kdo je do procesu změny zapojen a na koho je tento proces zacílen;
4. existence předchozích genderových politik či jiných politik týkajících se rovnosti;
5. aktuálního stavu organizace: prochází rozsáhlejším procesem změny?

Kvantitativní ukazatele

Kvantitativní ukazatele jsou relevantní, pokud se uzpůsobí cílům plánovaných opatření. Výzkum o hodnocení všeobecně uznává, že neexistuje hodnocení (a tudíž ani ukazatele), které by bylo vhodné pro všechny situace. Kvantitativní ukazatele nejčastěji zahrnují:

1. počet uchazeček na pozice, na kterých jsou ženy nedostatečně zastoupeny;
2. počet žen a mužů ve výběrových komisích (pro nábor a povýšení);
3. horizontální segregace podle pohlaví v příslušných kategoriích povolání;
4. velikost cílové skupiny plánovaných osvětových a vzdělávacích opatření a počet skutečně oslovených osob;
5. poměr žen a mužů při přístupu k výzkumným grantům (a dalším zdrojům, např. laboratořím nebo pracovníkům);
6. rozdíly v odměňování žen a mužů v různých kategoriích zaměstnanců, včetně výzkumných pracovníků.

V žádném případě se nejedná o vyčerpávající seznam. Je možné stanovit i ukazatele měřící příslušné postavení mužů a žen ve vztahu k rovnováze mezi pracovním a soukromým životem, čerpání dovolené a hodnocení atd. Tyto ukazatele pomáhají při budování odpovědnosti za úspěch či neúspěch prováděných opatření. Mimo to vytvářejí úhly pohledu.

Samostatně však nemohou dobře předpovídat ani dlouhodobé transformace ani změny, které mohou být plynulé a souběžné s hlavními cíli. Transformace složitých organizací, zpochybňování procesů, běžné praxe a mocenských vztahů, které přispívají k formování rozdělení pozic mezi výzkumnými pracovníky, vyžaduje čas. Toto časové rozpětí se nemusí nutně shodovat s rozpětím stanoveným v hodnocení. Je proto třeba věnovat pozornost krátkodobým a střednědobým milníkům a potenciálním úspěchům.

Změn týkajících se vyhlídek na větší rovnost lze dosáhnout jen s podporou a zapojením klíčových zainteresovaných subjektů a velké části komunity. Hodnocení by proto mělo podporovat stávající dynamiku a pomáhat při měření úspěchů a řešení problémů, které se mohou průběžně objevovat.

Kvalitativní ukazatele

Kvantitativní ukazatele nestačí, potřeba jsou i kvalitativní ukazatele. Mohou se zaměřovat například na tyto rozměry:

1. Rozšiřování znalostí genderové problematiky a povědomí o ní mezi různými kategoriemi zaměstnanců včetně výzkumných pracovníků. To lze měřit například podle významu připisovaného tvorbě znalostí týkajících se genderové rovnosti v instituci, její institucionalizaci (v podobě specializovaných programů nebo kateder), šíření takových znalostí napříč obory a výzkumnými oblastmi, což lze doložit pomocí seminářů a výzkumných projektů zahrnujících genderovou složku atd. Pokud jde o povědomí o genderové problematice, lze změny dokládat na základě pozornosti, jakou genderu věnují různé kategorie zainteresovaných subjektů, prostřednictvím komunikačních iniciativ, kodexů chování a aktivit zaměřených na genderové aspekty.
2. Zavádění cílů genderové rovnosti stanovených v plánu pro genderovou rovnost různými kategoriemi zainteresovaných subjektů se může odrážet například v různých rámcích genderových rozdílů v organizaci a jejich vývoji směrem k většímu povědomí o genderové problematice.
3. Skutečná transformace směrem k většímu zohledňování genderové rovnosti ve formálních i neformálních postupech jako důsledek prováděných opatření, zejména v oblastech řízení lidských zdrojů, rozhodování, hodnocení a správy.
4. Rozšiřování kultury genderové rovnosti, pokud jde o pracovní podmínky, verbální a neverbální interakce tak, aby byly zohledněny změny týkající se rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, informovanosti o sexuálním obtěžování a dalších aspektů genderově podmíněného násilí a nesexistické komunikace.



Kvalitativní ukazatele mohou přispívat k lepšímu pochopení procesu změny jako takového. Mohou poskytnout důkazy o tom, že změny skutečně probíhají a že se genderová rovnost a povědomí o genderové problematice neztratilo ze zřetele.

Kvalitativní ukazatele mohou též přinést větší ponaučení. Pomáhají při sebereflexi a mohou poskytnout informace k soustavnému vylepšování prováděných opatření a činností.

Zdroje pro řádné sledování a hodnocení

Zdroje pro řádné sledování a hodnocení naleznete v oddílu o „analytických opatřeních, sledování a hodnocení“. Uvedené zdroje čerpají ze zkušeností projektů financovaných z prostředků EU a komplexních strategií pro začleňování hlediska genderové rovnosti. Je také možné je replikovat v řadě různých situací.

Nicméně každá organizace funguje v odlišném institucionálním a oborovém kontextu a čelí odlišným problémům v oblasti genderové rovnosti. Proto je moudré zamyslet se nad skutečnými podmínkami pro dostupné ukazatele, abyste je ve své instituci používali smysluplně. Podobně v situacích, kdy jsou odborné znalosti k dispozici z veřejných nebo soukromých struktur, je užitečné mobilizovat odborné znalosti externích hodnotitelů při genderových auditech nebo *ex post* hodnocení prováděných opatření. Pokud při hodnocení využíváte externí odborníky, doporučuje se spojit externí odborníky s lidmi, kteří mají na starosti provádění změn v instituci, aby mohli společně vytvořit nástroje pro sledování a hodnocení uzpůsobené podle vašich cílů a omezení.

Potřebujete inspiraci?

Projekt strukturálních změn INTEGER financovaný z prostředků EU připravil jako pomůcku pro vysokoškolské a výzkumné instituce při posuzování plánů pro genderovou rovnost řadu šablon, které jsou k dispozici na adrese <http://www.integer-tools-for-action.eu/en/resource/assessment-toolkit>, např.:

1. kontrolní seznam pro přípravu sebehodnocení, které poskytne přehled příslušných kroků, které je třeba provést v rámci přípravné fáze k posouzení plánu pro genderovou rovnost;
2. šablona pro sledování údajů, která má usnadnit pravidelný sběr údajů o zastoupení žen a mužů v různých kategoriích zaměstnanců a v rozhodovacích orgánech organizace rozčleněných podle pohlaví;
3. šablona situační zprávy, šablona zprávy o procesu a šablona zprávy o dopadu pro analýzu kvalitativních a kvantitativních údajů;

4. šablona zprávy o sebehodnocení, která má pomoci při sestavování závěrečné zprávy poskytnutím struktury a seznamu navrhovaných otázek, jimiž se má zpráva zabývat.

Hodnocení jako klíč k udržitelnosti a dalšímu zlepšování

Hodnocení iniciativ zaměřených na genderovou rovnost prováděná *ex post* často chybí. To významně narušuje potenciál začleňování hlediska genderové rovnosti. Hodnocení poskytuje nejenom důkazy o skutečných změnách nebo neúspěšných pokusech, ale také objasňuje pozitivní dynamiku, kterou strategie v oblasti začleňování hlediska genderové rovnosti přinášejí, a příležitosti, které poskytují. Je pravděpodobné, že prováděná opatření budou mít kromě stanovených cílů i pozitivní vedlejší účinky:

1. větší pocit sounáležitosti, transparentnější nábor, oceňování a hodnocení;
2. větší multidisciplinarita ve výzkumu;
3. lepší pracovní podmínky.

Posuzování dopadu těchto krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých transformací je příležitostí k posilování podpory politik v oblasti genderové rovnosti. Zároveň připravuje půdu pro budoucí, i razantnější opatření a poskytuje cenné poznatky pro jejich koncipování.

Důkladný smíšený přístup k hodnocení zohledňující kontext by neměl nadměrně zatěžovat, ale raději pomoci zajistit, aby vaše strategie hrála významnou úlohu.

Krok 6: Co následuje po plánu pro genderovou rovnost?

Plán pro genderovou rovnost bude v určitém okamžiku splněn. Tím ale podpora genderové rovnosti ve vaší organizaci nekončí. Nyní vstupujete do nového cyklu. Na základě zjištění hodnocení plánu je možné vyvodit závěry ohledně pokroku učiněného na cestě ke genderové rovnosti v instituci. U některých opatření a postupů již může být udržitelnost zajištěna, zatímco jiné si vyžádají ještě další kroky. Závěrečné hodnocení navíc může odhalit nové oblasti, jimiž je třeba se zabývat. V tomto okamžiku se musíte rozhodnout, jak budete v dosud vynaloženém úsilí pokračovat a na co by se měl nový plán pro genderovou rovnost zaměřit:

1. vezměte v potaz, co jste se naučili z předchozích zkušeností;
2. podívejte se, co udělaly nebo dělají jiné organizace (a upravte jejich opatření a činnosti podle své situace);
3. dále zapojte (nové) zainteresované subjekty;
4. zamyslete se nad tím, jak zajistit, aby vaše opatření a činnosti byly udržitelné.

2. Základní požadavky a faktory úspěchu

Můžeme vyzdvihnout mnoho prvků, které podporují činnost v oblasti genderové rovnosti ve výzkumných organizacích a vysokoškolských institucích. Jedná se o prvky stimulující efektivní změny. Pokud se tyto stimuly ve vaší organizaci nacházejí, mají snahy o zajištění genderové rovnosti větší šanci na úspěch.

Stimuly na organizační úrovni

Podpora vyššího vedení

Výslovná a jasně vyjadřovaná podpora a pomoc vrcholného vedení organizace poskytuje práci v oblasti genderové rovnosti legitimitu. Tato legitimita pak představuje šanci na udržitelné začleňování změn do interních postupů a systémů. Zároveň významně snižuje případný odpor vůči iniciativám v oblasti genderové rovnosti. Pokud vrcholové vedení genderovou rovnost výslovně podporuje, je snazší mobilizovat všechny složky, úrovně a komunity i zdroje v organizaci. Podpora shora může zmenšit obavy jednotlivců, že by zapojení se do činnosti v oblasti genderové rovnosti mohlo poškodit jejich dobré jméno ve vědeckých kruzích. Vrchol organizace se rozumí ústřední správní orgány a pracovníci na rozhodovacích pozicích: rektori, prorektori, děkani, předsedové, prezidenti nebo výkonní ředitelé.

Dobře vybavený a situovaný orgán pro genderovou rovnost

Takový ústřední orgán koordinuje a sleduje úsilí v oblasti genderové rovnosti. Zajišťuje začleňování hlediska genderové rovnosti do oblasti lidských zdrojů, poznatků a odborných znalostí. Jasně vymezený mandát a umístění uvedeného orgánu v rámci instituce jsou důležité. Musí se nacházet na odpovídající úrovni, aby mohl efektivně podporovat realizaci činnosti v oblasti genderové rovnosti. Blízkost k rozhodování, schopnost informovat oddělení lidských zdrojů a vědecké vedení poskytují lepší záruky efektivního provádění. Tyto orgány musejí mít k dispozici potřebné informace (mj. údaje rozčleněné podle pohlaví). Orgány pro genderovou rovnost musejí také určitým způsobem vést provádění začleňování hlediska genderové rovnosti s podporou výkonných orgánů.

Spolupráce různých kategorií zainteresovaných subjektů

Spolupráce zainteresovaných subjektů je rozhodující pro dosažení udržitelných změn ve všech složkách organizace. Vytváření spojení s klíčovými zainteresovanými subjekty nestačí. Jsou nezbytné také širší sítě oddělení organizace zahrnující různé organizační nebo oborové subkultury.

Ovšem je nutno zajistit jasné rozdělení úkolů a odpovědností mezi zainteresované subjekty. Propojení zainteresovaných subjektů uvnitř organizace může být navíc užitečné doplnit spojením s externími subjekty. Čím širší podpora zainteresovaných subjektů je, tím pružnější bude úsilí k dosažení změn.

Zakotvení do stávajících struktur a řídicích postupů

Zakotvení ustanovení o genderové rovnosti do stávajících struktur a postupů zajišťuje institucionalizaci a posiluje udržitelnost plánovaných opatření. Například opatření zacílená na nábor a oceňování by měla být začleněna do obecnějších postupů nábora a řízení profesního postupu. Podobně vzdělávací iniciativy týkající se genderové problematiky budou s větší pravděpodobností institucionalizovány, pokud jsou začleněny do širších programů odborné přípravy nebo celoživotního učení. Nástroje pro sledování v podobě kvantitativních a kvalitativních ukazatelů nebo pravidelných průzkumů budou relevantní a udržitelné, budou-li začleněny do běžných řídicích postupů.

Stimuly na úrovni procesů

Zapojení zainteresovaných subjektů do plánování a provádění

Účast zainteresovaných subjektů na plánování a provádění opatření je klíčová, jelikož je tak přijmou za svá. Při společném plánování vznikají opatření, která nejspíš budou mít větší dopad. Spojení různých zainteresovaných subjektů (včetně subjektů s rozhodovacími pravomocemi) s různými odbornými znalostmi a znalostmi z různých oblastí fungování organizace je produktivní. Pomáhá při vytváření cílejších politik, předjímání možného odporu a snaze o širší přijetí a podporu. Smíšený tým (z hlediska pozic v organizaci, genderu, délky služby nebo oborů) může také snadněji iniciovat strategie k zajištění genderové rovnosti, které pronikají celou organizací. Spolupráce poskytuje prostor pro dialog, vyjasňování cílů a odpovědností, a umožňuje tak součinnost a vyšší legitimitu a odpovědnost za provádění navrhovaných opatření.

Jasně úkoly a cíle

V prvním kroku je potřeba genderovou rovnost vymezit jako smysluplnou záležitost, která se týká celé komunity, a vysvětlit, co je plán pro genderovou rovnost a co obnáší. *Praktické a konkrétní* formulování cílů a úkolů může pomoci zajistit, aby celá výzkumná komunita přijala strategii za svou. Cíle by neměly být (pouze) dlouhodobé, ale také



krátkodobé a střednědobé, aby bylo možné lépe zohlednit neúspěchy, úspěchy a problémy. Plánování v oblasti genderové rovnosti by proto mělo být založené na jasných cílech a úkolech definovaných pro každé plánované opatření nebo oblast intervence společně s jasně přidělenými odpovědnostmi, co se týče jejich plnění.

Flexibilita a odolnost

Zatímco jasné úkoly a cíle ukazují zaměření činností, je potřeba přijmout flexibilní přístup k tomu, jak uvedených cílů dosáhnout. Je třeba nalézt rovnováhu mezi plánovanými činnostmi a skutečnou formou projektu po určité době. Klíčem k úspěchu je schopnost přizpůsobit a přehodnotit plán ve spolupráci s rozrůstajícím se okruhem zainteresovaných subjektů, které se hlavnímu týmu podaří zapojit.

*„Akční plány byly sestaveny před zahájením projektu, zatímco výkonné a podrobnější plánování bylo provedeno v první fázi realizace a opakováno na začátku každého roku. Jasně se ukázalo, že **akční plány je potřeba neustále upravovat a přepracovávat**, aby projekt byl stále relevantní s ohledem na nové kontextové situace, potřeby a priority organizací. V některých případech **bylo přepracování stěžejní pro úspěch akčního plánu**, protože se týmu podařilo díky času a zkušenostem zachytit skutečné spouštěcí momenty pro změnu a naplánovat činnosti a zdroje podle toho. To ukazuje, že je potřeba přehnaně nezveličovat podrobný a strukturovaný návrh ex ante. Důležitější je spíše zajistit, aby **plán byl otevřen novým potřebám a příležitostem**.“ (Pokyny projektu STAGES, 2015)*

Dostupnost údajů rozčleněných podle pohlaví

Údaje rozčleněné podle pohlaví a další údaje relevantní ke zdokumentování stavu genderové (ne)rovnosti v organizaci jsou při navrhování efektivních strategií nepostradatelné. Dostupnost (tj. existence a přístupnost) takových údajů je předpokladem pro dopad opatření a iniciativ. Navrhování opatření, která jsou podložena důkazy, umožňuje nejenom odpovídajícím způsobem rozdělovat zdroje a řešit problémy, ale také překonat případný odpor a sledovat úspěchy. Pokud údaje k dispozici nejsou, je potřeba zahájit hloubkovou šetření v podobě průzkumů, pracovních skupin a pilotních rozhovorů, které poskytnou nezbytné základy pro další práci.

Rozvoj kompetencí

Provádění plánu pro genderovou rovnost v jakémkoli typu organizace vyžaduje informace a odborné znalosti. Ty je potřeba zajistit nejenom ve fázi navrhování a plánování opatření, ale také pro jejich provádění a sledování. Proto se doporučuje rozvíjet kompetence, což umožní předávání a rozšiřování znalostí mezi větším počtem zainteresovaných subjektů.

Nástroje pro sledování

Vytvoření mechanismů, které navážou na provádění opatření, je prvořadé. Mohou mít podobu prováděcích klastrů nebo sítí, pravidelných průzkumů či sběru údajů a ukazatelů, které jsou plně začleněny v systémech sledování správy a řízení. Následné ukazatele zvyšují platnost a udržitelnost strategií začleňování hlediska genderové rovnosti. Například ve Švédsku se používají kvantitativní ukazatele pro sledování cílů v oblasti nábory a profesního postupu a pracovní prostředí jsou sledována pomocí průzkumu. Tyto metody poskytují klíčové nástroje pro celkové posouzení práce v oblasti genderové rovnosti. Kvalitativní i kvantitativní ukazatele musejí být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově vymezené.

Hodnocení

Střednědobé či dlouhodobé hodnocení strategií začleňování hlediska genderové rovnosti nebude možné v případech, kdy mechanismy sledování chybí nebo jsou nedostatečné. To snižuje efektivitu budoucích strategií, protože hodnocení umožňují uživatelům poučit se z chyb v předchozích iniciativách. Hodnocení též ukazují a měří skutečný pokrok, který nelze vždy formálně připisovat provádění konkrétních opatření. Tato skutečnost narušuje schopnost jejich propagátorů posoudit své úspěchy a informovat o nich. Hodnocení, jako je sledování, jsou obzvláště důležitá, protože vyhlídky větší rovnosti a začlenění genderové perspektivy do výzkumného obsahu jsou dva zastřešující cíle měnících se institucí, k jejichž dosažení je třeba čas.

3. Běžné překážky a jak je překonat

Překážky při sestavování, zavádění, provádění, řízení, sledování a hodnocení plánu pro genderovou rovnost jsou četné a časté. Překážkou může být nedostatek stimulů. Další překážky mohou zahrnovat trvalejší formy odporu nebo institucionální či administrativní bariéry, které je potřeba

překonat řadou různých způsobů. Nutno konstatovat, že práce v oblasti genderové rovnosti zpravidla nejde rychle: může se zdát pomalá, konkrétní výsledky a úspěchy mohou přijít až za mnoho let. Níže uvádíme běžné překážky týkající se činnosti v oblasti genderové rovnosti a plánů pro

genderovou rovnost zjištěné na univerzitách a ve výzkumných institucích. Připojujeme i návrhy, jak tyto problémy řešit.

Odpor

Odpor se může vyskytovat na úrovni jednotlivců nebo instituce a může mít mnoho forem (explicitních i implicitních) a projevů.

Implicitní odpor jednotlivce se může projevovat tím, že jednatel je z hlediska plánu pro genderovou rovnost nedostatečně aktivní či zcela neaktivní nebo se od tohoto procesu distancuje.

Explicitní odpor jednotlivce se může projevovat neskrývanými kroky nebo prohlášeními, které mohou být zaměřeny proti plánu pro genderovou rovnost, nebo aktivní snahou jej diskreditovat či zničit.

Institucionální odpor tvoří systematická, pokračující, trvalá neangažovanost v oblasti genderové rovnosti a výslovný nedostatek podpory plánu pro genderovou rovnost. Některé formy opatření v takových plánech, jako jsou navrhované kvóty nebo změna mechanismů povyšování, mohou být k odporu obzvláště náchylné. Odpor se může objevit také v případech, kdy je plán pro genderovou rovnost vnímán jako nedosažitelný nebo příliš normativní, nebo pokud není k dispozici dostatek informací a konzultací o plánu.

Odpor může být obtížné překonat. Zaměstnanci na všech úrovních si musí uvědomit hodnotu činnosti v oblasti genderové rovnosti. To může zahrnovat školení nebo vymezení určitého času na práci na plánu pro genderovou rovnost. K překonání odporu a zajištění pokroku ve vztahu k genderové rovnosti je nutný jednoznačný a viditelný závazek nejvyšších úrovní vedení. Užitečné může být také zapojení zainteresovaných subjektů do identifikace a pojmenování problémů a oblastí odporu. Tak je možné najít řešení a odpovědnost za tato řešení pak nemá jen jedna skupina nebo osoba. Nedostatek znalostí a porozumění se také může projevovat jako odpor. V takovém případě mohou být užitečné návrhy uvedené v oddílu „Nedostatečné pochopení genderové rovnosti anebo plánu pro genderovou rovnost“. Je též důležité poznamenat, že někteří jednotlivci nebudou spolupracovat ani podporovat plán za žádných okolností, proto může být produktivnější angažovat jiné zanícené pracovníky a kolegy, kteří plán podporují, spíše než se snažit změnit postoj těch, kteří jsou proti.

„Podpora rovných příležitostí je náročná práce. Pracuji v této oblasti celý život a vím, že lidé na ni často nahlížejí s podezřením či defenzivně nebo dávají najevo, že je to vůbec nezajímá. Je vhodné program ‚zarámovat‘ pomocí programu, který je pro kolegy relevantnější a týká se jejich vlastních programů. V tomto případě jsme použili dva rámce. Prvním byla podpora rovnosti za účelem podpory excelence tím, že zajistíme, aby jmenování a povyšování zaměstnanců nemohly narušit proměnné, jako je gender, rasa, etnický původ, zdravotní postižení nebo jakékoli jiné nevýznamné proměnné. Druhým jsme ten předchozí zakotvili do politiky ‚pozitivního pracovního prostředí, které bude přínosem pro všechny.‘ (Teresa Rees, kapitola „Developing a research strategy at a research intensive university“ (Tvorba výzkumné strategie na univerzitě s intenzivním výzkumem) v publikaci Sage handbook of research management (Příručka nakladatelství Sage pro řízení výzkumu), Dingwall, R. a McDonnell, (ed.), 2015)

Potřebujete inspiraci nebo více informací?

Podívejte se do nástroje institutu EIGE pro transformaci institucí, který obsahuje oddíl věnovaný řešení odporu.

Lombardo E., and Mergaert L., „Gender mainstreaming and resistance to gender training: a framework for studying implementation“, NORA – Nordic journal of feminist and gender research, Vol. 21, Issue 4, 2013.

Nedostatečné pochopení genderové rovnosti anebo plánu pro genderovou rovnost

V některých organizacích může panovat zásadní nepochopení potřeby a významu genderové rovnosti. To může vést k nedostatečné angažovanosti a zapojení klíčových aktérů, snižování významu práce a považování genderové rovnosti za „ženský problém“. Chcete-li tomu zabránit, je důležité jasně opakovat, že genderová rovnost není minoritní, okrajovou záležitostí, ale týká se všech, kteří v organizaci pracují. Může být zapotřebí genderovou rovnost označit za klíčový aspekt pro vytvoření úspěšné, otevřené a pokrokové výzkumné a vysokoškolské instituce, která respektuje a posiluje postavení každého, kdo v ní pracuje a studuje. Sestavení plánu pro genderovou rovnost, který má plnou a veřejnou podporu vyššího vedení a vedoucích představitelů, pomůže problematiku genderové rovnosti zviditelnit. Může být zapotřebí pro zaměstnance organizace také uspořádat základní (případně povinné) školení o genderové rovnosti poskytované osobně nebo on-line (viz příklady iniciativ týkajících se zvyšování povědomí a rozvoje kompetencí v sadě nástrojů činnosti). Cílem je zajistit kolektivní a vzájemné pochopení významu genderové rovnosti a související činnosti. Vyčleněním času na toto školení v pracovním harmonogramu zaměstnanců se problematice genderové rovnosti v instituci přikládá význam a formuje se jako organizační priorita. A konečně může být též zapotřebí vysvětlit, co se plánem pro genderovou rovnost rozumí a co nikoli (případně s příslušnými příklady sdílenými mezi zaměstnanci). Tak lze zajistit všeobecné uznání analýzy, obsahu,



činností a sledování, které tvoří efektivní a ucelený plán pro genderovou rovnost.

Přesvědčení, že závazek k zásluhám anebo excelenci vylučuje potřebu činnosti v oblasti genderové rovnosti nebo plánů pro genderovou rovnost

Někteří členové organizace mohou být silně přesvědčeni o tom, že závazek k akademické excelenci nebo služebnímu postupu výlučně na základě zásluh vylučuje nábor pracovníků pro plán pro genderovou rovnost nebo činnost v této oblasti. Toto přesvědčení podle všeho vedlo ke skutečnosti, že ženy chybí v mnoha oborech a na vyšších pozicích v akademických nebo výzkumných institucích. Závazek k excelenci ve výzkumu ale ve skutečnosti vyžaduje rozmanité odborné znalosti, zkušenosti a zaměstnance i zajištění, aby organizace přilákala nejlepší zaměstnance a udržela si je. Uvedenou překážku lze překonat dvěma způsoby. Za prvé poskytováním a podporou školení zaměřeného na podvědomé stereotypy všem zaměstnancům v organizaci. Za druhé odkazováním na mezinárodní a evropské výzkumy a zprávy na toto téma, což může být užitečným způsobem, jak přesvědčit kolegy a zainteresované subjekty o významu genderové rovnosti a plánů pro genderovou rovnost. Můžete například zmínit:

1. publikaci *She figures*, která je hlavním zdrojem celoevropských srovnatelných statistik týkajících se stavu genderové rovnosti v oblasti výzkumu a inovace;
2. GenPort, webový portál a zdroj informací, který poskytuje přístup k výzkumným, politickým a praktickým materiálům o genderu, vědě, technologiích a inovaci;
3. Gendered innovations, webové stránky, které vysvětlují praktické metody analýzy podle pohlaví a genderu pro vědecké pracovníky a inženýry a na konkrétních případových studiích ukazují, jak analýza podle pohlaví a genderu vede k inovacím;
4. on-line výběr věnovaný podvědomým stereotypům, který provedla Královská vědecká společnost (Royal Society, Spojené království a Společenství národů) a ve kterém najdete přehled informací, odkazy na další literaturu i animace.

Představa, že činnost v oblasti genderové rovnosti není potřeba, nebo popření

V některých organizacích, zemích nebo akademických oborech může panovat představa, že opatření nebo plány pro genderovou rovnost nejsou potřeba. Můžeme se setkat také s přístupem, že „vše je hotovo“. To lze připisovat skutečnosti, že v některých oborech, oblastech, učitelských sborech nebo odvětvích jsou ženy zastoupeny dostatečně, nebo práci v oblasti genderové rovnosti, která v organizaci proběhla v minulosti. V tomto případě je však důležité vysvětlit, že tvorba plánu pro genderovou rovnost a práce

v této oblasti musí pokračovat a že se nejedná o jednorázovou aktivitu. Důvodem je zajistit, aby dosažené přínosy byly udržitelné a dostatečně pružné, aby se dokázaly přizpůsobovat změnám v organizaci, které vycházejí zevnitř i zvnějšku. Je také potřeba zdůraznit, že pokračující práce v oblasti genderové rovnosti přináší prospěch všem zaměstnancům, nejenom ženám. Popření může souviset také s odporem.

Nedostatek autonomie výzkumných organizací a vysokoškolského vzdělávání

V některých zemích či regionech nemusejí být organizace dostatečně nezávislé, aby mohly provádět změny týkající se genderové rovnosti. Tento nedostatek autonomie se může obzvláště výrazně projevit v postupech a pravidlech pro nábor a povyšování zaměstnanců. Vysokoškolské nebo výzkumné instituce musejí dodržovat zákonná ustanovení, ale pokud existuje interní motiv a katalyzátor pro změnu, lze toho dosáhnout více. Přístupy zdola nahoru mohou změnu prosadit. Identifikujte aktivisty v organizaci, kteří vám pomohou nalézt kreativní řešení, která splňují právní předpisy a zároveň podporují rovnější praktiky v oblasti nábora a profesního postupu. Pomohou vám také při zavádění opatření a přesvědčování vyššího vedení a vedoucích představitelů. Je potřeba vyhledávat a vytvářet spojení s cílem přispět k vytvoření lepšího pracovního prostředí pro ženy i muže.

Nedostatek dostatečných, pravidelně dostupných zdrojů: lidských i finančních

Chybějící vyhrazené, odpovídající a udržitelné zdroje, a to jak lidské, tak finanční, pro práci v oblasti genderové rovnosti a pro vytvoření, provádění a sledování plánů pro genderovou rovnost jsou častou překážkou. Chybějící finanční prostředky mohou vést k chronickému nedostatku zdrojů pro práci, v důsledku čehož se organizace může omezit jen na „nákladově neutrální“ činnosti a politiky. A to i přesto, že ve většině případů investice a účelné finanční prostředky potřebné k urychlení změn pomáhají iniciativám a opatřením plánu pro genderovou rovnost. Je zapotřebí určit a zajistit čas zaměstnanců potřebný k vytvoření a provádění plánu pro genderovou rovnost a k provedení úvodní analýzy, posouzení a sestavení plánu. Pokud dochází ke zvyšování pracovní zátěže již tak přetížených pracovníků, tento úkol je svěřen nezkušeným či mladým pracovníkům a nejsou poskytnuty dostatečné finanční prostředky pro opatření plánu, svědčí to o tom, že se genderové rovnosti na úrovni instituce nepřikládá význam. Nezajištění zdrojů pro práci v oblasti genderové rovnosti může mít také podobu neposkytnutí financí na školení zaměřené na genderovou problematiku a nevyčlenění času v pracovním rozvrhu zaměstnanců na takové školení. Tuto překážku lze překonat jasným vysvětlením přínosu práce v oblasti genderové rovnosti, jako je větší schopnost udržet si zaměstnance, důkladnější výzkum, rozmanitější složení zaměstnanců, a snahou

o získání zjevného závazku vyššího vedení (viz též „Prosa-zování: odůvodnění změny v oblasti genderové rovnosti ve vysokoškolských a výzkumných institucích“). Lidské i finanční zdroje potřebné k vytvoření a provádění plánu pro genderovou rovnost musí být jasně vymezeny, schváleny a zdokumentovány v raných fázích tvorby plánu. Důvodem je zcela a přesně „ocenit“ související práci a zamezit vyhoření pracovníků, stažení klíčových aktérů kvůli chybějícím výsledkům, chybějícímu pokroku (krátkodobému i dlouhodobému) a omezenému dosahování cílů. Rovněž ukazuje závazek a podporu plánu pro genderovou rovnost ze strany organizace a význam, který genderové rovnosti připisuje. Stálý a chronický nedostatek zdrojů na tuto práci a plán pro genderovou rovnost může značit odpor instituce vůči tomuto problému.

Nedostatek institucionálních nebo organizačních pravomocí

Pracovníci podílející se na tvorbě a zavádění plánu pro genderovou rovnost nemusí mít oprávnění nebo rozhodovací pravomoci k tomu, aby mohli propagovat a podněcovat změny v organizaci. To může vést k frustraci, malému pokroku a blokům z hlediska plnění cílů nebo výstupů plánu. Tuto překážku lze zpravidla překonat pouze včasným zapojením a zavázáním vrcholného vedení organizace a získáním jeho trvalé podpory. Uvedená podpora musí být viditelná, zřejmá a opravdová, aby o ní věděli všichni v organizaci i ti, kteří činnost organizace financují, aby si vybudovala pověst organizace, která považuje práci v oblasti genderové rovnosti za důležitou. Dále je potřeba ve fázi sestavování plánu pro genderovou rovnost určit, kdo je zapotřebí pro zmocňování, pokrok a schvalování rozhodnutí, a jednat s těmito aktéry na začátku procesu (viz též „Neangažování klíčových spojenců na začátku procesu“).

Nedostatek příslušných údajů a statistik

Pokud nejsou k dispozici údaje o lidských zdrojích rozčleněné podle pohlaví nebo k takovým údajům není přístup, je to problém, jelikož jsou zapotřebí pro provedení základního nebo úvodního posouzení toho, jakým směrem je potřeba práci a opatření v oblasti genderové rovnosti v organizaci zaměřit. Údaje a statistiky je také potřeba shromáždit a připravit jako způsob, jak čelit odporu pomocí aktuálních skutečností a údajů. Dostupnost údajů o zaměstnancích rozčleněných podle pohlaví mohou v některých případech omezovat politiky a zákony o ochraně osobních údajů (zejména v organizacích, pedagogických sborech nebo katedrách s nízkým počtem zaměstnanců). Může být zapotřebí použít aktualizované systémy pro sběr a správu údajů o lidských zdrojích, které umožňují členění údajů získaných ze záznamů o zaměstnancích podle pohlaví. Čas a náklady potřebné na sběr a analýzu údajů může být potřeba zohlednit v plánu pro genderovou rovnost. Důležité je též

uchovávat výsledné údaje způsobem, který splňuje evropské a vnitrostátní požadavky na ochranu osobních údajů.

Neangažování potenciálních klíčových spojenců nebo aktérů na začátku procesu přípravy a plnění plánu pro genderovou rovnost

Je nezbytné určit, koho je potřeba o vývoji a zavedení plánu pro genderovou rovnost informovat a koho do této činnosti zapojit. To zajistí trvalou podporu činnosti v oblasti genderové rovnosti v organizaci v budoucnosti. V mnoha organizacích platí, že konstruktivní zapojení středního vedení je stěžejní pro minimalizaci případných překážek v budoucnosti, které mohou brzdit pokrok a plné provádění plánu. Střední vedení může být také klíčovým zdrojem údajů, statistik a informací rozčleněných podle pohlaví, které jsou potřeba pro stanovení výchozích hodnot a sledování trendů a pokroku ve vztahu ke genderové rovnosti. Je proto důležité, aby tito aktéři byli zapojeni jako důležité spojenci, kteří umožní činnost v oblasti genderové rovnosti realizovat, hned na začátku procesu. To může vyžadovat naplánování a uskutečnění školení, workshopů, seminářů a setkání atd. se zaměstnanci, kteří se přímo nepodílejí na sestavování či zavádění plánu pro genderovou rovnost, ale jejichž podpora je potřeba k dosažení pokroku. Viz příklady iniciativ týkajících se zvyšování povědomí a rozvoje kompetencí v sadě nástrojů činnosti. Zohlednění tohoto času a získávání spojenců je důležité k tomu, abychom přešli překážkám v pozdějších fázích provádění plánu. Mimo to zakotvení plánu pro genderovou rovnost jako institucionálního nebo celoorganizačního plánu může vést k větší podpoře ze strany kateder a pedagogických sborů, která zvýší udržitelnost práce v oblasti genderové rovnosti.

Absence genderových studií v organizaci

Některé univerzity a výzkumné instituce nemusí mít předchozí zkušenosti s výukou nebo angažováním se v oblasti genderových studií nebo tradici v této oblasti. V takovém případě může být obtížnější přesvědčit zaměstnance a aktéry o významu a přínosech práce a plánů týkajících se genderové rovnosti. K překonání této překážky může být potřeba podpora a využití sítí zabývajících se genderovou rovností (na vnitrostátní, regionální nebo mezinárodní úrovni) a přizvání odborníků na genderovou problematiku ke zvýšení kompetencí a znalostí v instituci. Odborníky a školitele na genderovou problematiku ve své zemi můžete najít v seznamu sítě EuroGender nebo v seznamu portálu GenPort, kde můžete vyhledávání filtrovat podle skupiny zainteresovaných subjektů, které hledáte (např. genderové sítě nebo odborníci a poradci v oblasti genderové rovnosti).



Zajištění udržitelnosti a odolnosti přínosů v oblasti genderové rovnosti

Pokrok a úspěch týkající se genderové rovnosti a provádění plánu v této oblasti může být citlivý na změny, které mohou rozhodnutí či pokrok zvrátit či zastavit.

To může být obzvláště výrazné v případech, kdy klíčoví stoupení nebo propagátoři na úrovni vyššího vedení změní funkci/roli nebo odejdou. Udržitelnost plánu mohou nepříznivě ovlivnit i změny či škrty v rozpočtu, restrukturalizace a apatie. Klíčem k překonání této překážky je zakotvit závazek ke genderové rovnosti i práci spojenou s plánem do četných organizačních struktur. To znamená, že bude potřeba hledat podporu plánu, zapojení do jeho plnění a zanícení pro něj u více zainteresovaných subjektů, a nejenom na určité fakultě nebo katedře. K udržitelnosti podle všeho přispívá i přidělování zvláštního víceletého rozpočtu na činnosti v oblasti genderové rovnosti, který nepochází pouze z jedné fakulty nebo katedry. Zakotvení struktur nebo nástrojů pro zajištění odpovědnosti a pravidelného sledování a hodnocení do plánu pro genderovou rovnost může pomoci upozornit na to, kdy začne udržitelnost zaostávat, a určit opatření, která je potřeba přijmout, než bude dosaženo krizového bodu. K zajištění udržitelnosti a odolnosti jakéhokoli plánu může být zapotřebí SWOT analýza (tj. analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb) a zátěžové testování před schválením a spuštěním plánu, aby byl dostatečně flexibilní pro překonání problémů v budoucnosti.



MH-04-17-155-CS-N

<http://eige.europa.eu>



Úřad pro publikace