

# NÁVOD NA ŠTRUKTURÁLNE ZMENY NA UNIVERZITÁCH A VO VÝSKUMNÝCH ORGANIZÁCIÁCH – PODROBNÝ POSTUP



Táto publikácia bola vypracovaná v rámci programu Európskeho inštitútu pre rodovú rovnosť (EIGE) zameraného na uplatňovanie hľadiska rodovej rovnosti. Je k dispozícii online prostredníctvom platformy inštitútu EIGE na uplatňovanie hľadiska rodovej rovnosti: <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming>

Inštitút EIGE vytvoril online platformu na uplatňovanie hľadiska rodovej rovnosti s cieľom podporiť inštitúcie EÚ a vládne orgány pri začleňovaní rodového hľadiska do svojej práce. Platforma predstavuje, akú úlohu zohráva rodové hľadisko v rôznych oblastiach politiky a ponúka online nástroje na uplatňovanie hľadiska rodovej rovnosti.

Vďaka platforme sa zlepšujú individuálne a inštitucionálne kompetencie na uplatňovanie hľadiska rodovej rovnosti v rôznych odvetviach, a to počas rôznych etáp rozvoja každej politiky/programu/projektu. Pochopením spôsobu, akým treba navrhovať, plánovať, realizovať, monitorovať a hodnotiť politiky z rodového hľadiska sa posilnia politiky EÚ, a tým sa zvýši ich spoločenská relevantnosť a schopnosť odpovedať na výzvy.

### **Európsky inštitút pre rodovú rovnosť**

Európsky inštitút pre rodovú rovnosť (EIGE) je znalostné centrum EÚ v oblasti rodovej rovnosti. EIGE poskytuje tvorcom a tvorkyniam politík, ako aj príslušným inštitúciám špecifické odborné znalosti a spoľahlivé porovnateľné údaje o rodovej rovnosti. Prispieva tak k ich snahe o to, aby sa rovnosť žien a mužov stala skutočnosťou pre všetkých v Európe.

#### **Ďalšie informácie nájdete:**

European Institute for Gender Equality, EIGE

Gedimino pr. 16

LT-01103 Vilnius

LITVA/LITHUANIA

Tel. +370 52157444

E-mail: [eige.sec@eige.europa.eu](mailto: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, ktorá vám pomôže nájsť odpovede na vaše otázky o Európskej únii.**

**Bezplatné telefónne číslo (\*):**

**00 800 6 7 8 9 10 11**

(\* ) Za poskytnutie informácií sa neplatí, podobne ako za väčšinu hovorov (niektorí mobilní operátori, verejné telefónne automaty alebo hotely si však môžu účtovať poplatok).

Viac doplňujúcich informácií o Európskej únii je k dispozícii na internete.

Sú dostupné cez server Európa (<http://europa.eu>).

Luxemburg: Úrad pre vydávanie publikácií Európskej únie, 2017

Print ISBN 978-92-9493-670-7 doi:10.2839/98250 MH-04-17-155-SK-C

PDF ISBN 978-92-9493-647-9 doi:10.2839/283847 MH-04-17-155-SK-N

© Európska únia, 2017

Rozmnožovanie je povolené len so súhlasom autora.

## **Návod na štrukturálne zmeny na univerzitách a vo výskumných organizáciách – podrobný postup**





# Obsah

<b>1. Kroky .....</b>	<b>4</b>
Krok 1. Začíname .....	4
Krok 2. Analýza a hodnotenie súčasného stavu v inštitúcii.....	6
Krok 3. Vypracovanie plánu rodovej rovnosti .....	7
Krok 4. Implementácia plánu rodovej rovnosti.....	10
Krok 5. Monitorovanie priebehu a hodnotenie plánu rodovej rovnosti.....	12
Krok 6. Čo bude po pláne rodovej rovnosti?.....	14
<b>2. Základné požiadavky a faktory úspechu .....</b>	<b>15</b>
Hnacie sily na úrovni organizácie .....	15
Hnacie sily na úrovni procesov .....	16
<b>3. Bežné prekážky a spôsob ich prekonania .....</b>	<b>17</b>

# 1. Kroky

## Krok 1. Začíname

### Pochopenie súvislostí

Namiesto jednoduchého kopírovania úspešných opatrení alebo iných prístupov je lepšie spýtať sa, ktoré opatrenia by vzhľadom na súvislosti fungovali najlepšie vo vašej inštitúcii. Ktoré opatrenia sa môžu prispôbiť cieľom a kontextu inštitúcie, kým úprava nebude v súlade s miestnymi podmienkami? Z tohto hľadiska môžu mať význam rôzne prvky kontextu.

V USA sa uskutočnil prieskum skúseností a postrehov získaných inštitúciami, ktorým Národná vedecká nadácia (NSF) udelila ceny za inštitucionálne transformácie programu ADVANCE. Jeden z postrehov upriamil pozornosť na dôležitú úlohu súvislostí.

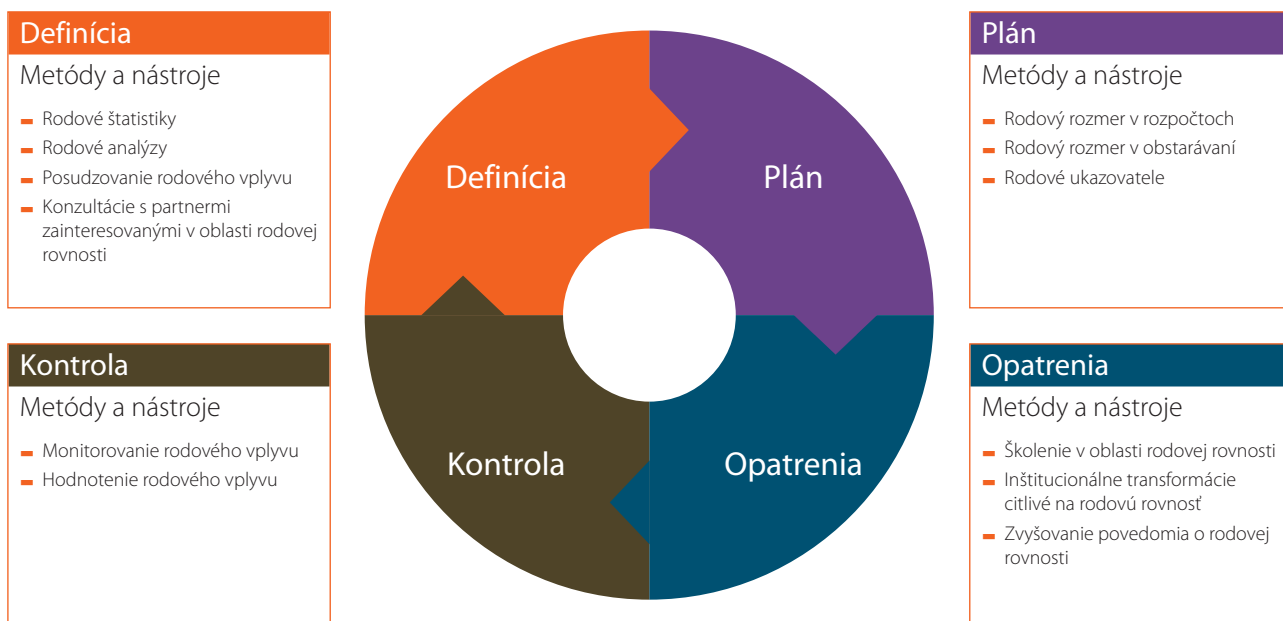
- 1. Umiestnenie:** umiestnenie vysokej školy je významné z hľadiska intervencií, ktoré budú najúčinnnejšie a najrelevantnejšie. Napríklad, zásady, ktoré riešia potreby duálnej kariéry akademických zamestnancov a zamestnankýň, budú pravdepodobne dôležitejšie v inštitúciách vo vidieckych oblastiach, kde užšia komunita môže ponúknuť menej pracovných príležitostí pre partnerov a partnerky ako v mestských oblastiach.
- 2. Ekonomika:** miestna alebo regionálna ekonomická situácia často ovplyvňuje možnosti zamestnania v inštitúciách a môže ovplyvňovať snahy projektov ADVANCE. Napríklad, keď sa inštitúcia, ktorá čelila obmedzeniu prijímania personálu, dostane do situácie rozsiahleho zvyšovania počtu personálu, nastáva chvíľa mimoriadne vhodná na ponúknutie podpory a poradenstva dekanom, resp. dekankám a vedúcim katedrií pri nestrannom výbere a postupoch prijímania. V takom čase môže byť záujem inštitúcie o integráciu nových a efektívnych stratégií mimoriadne silný a program ADVANCE môže zaznamenať pokrok prezentáciou projektu ako zdroja podpory a pomoci pre ciele inštitúcie pri prijímaní personálu.
- 3. Typické znaky inštitúcie:** zoznam a príklady uvedené ďalej v texte zvyčajne súbor znakov inštitúcií, ktoré tvoria scénu, na ktorej sa odohrávajú snahy o organizačné zmeny.
  - (a) História:** história inštitúcie ovplyvňuje, čo akademická obec a vedenie považujú za dôležité a čo vnímajú ako možné. Dôležité udalosti alebo problémy môžu niekedy pripraviť pôdu tak, že vedenie a akademická obec budú považovať ciele programu ADVANCE za dôležité.
  - (b) Veľkosť:** veľkosť katedrií a inštitúcie ako celku môže ovplyvňovať problémy, potreby a možnosti. Napríklad, na malých katedrách je malý aj počet staršieho akademického personálu, čo

vyžaduje inovatívne prístupy k plánom poradenstva a vedenia. Väčšie môžu byť aj potreby ochrany súkromia a ženy na začiatku kariéry môžu uprednostňovať vedenie kolegami z iných katedrií, aby sa chránilo ich súkromie.

- (c) Vedúci pracovníci:** ciele, priority, záujmy a štýl práce starších vedúcich pracovníkov sú kľúčové faktory úspechu projektov ADVANCE. Výmeny starších vedúcich pracovníkov, ku ktorým dochádza často, môžu predstavovať výzvy a príležitosti pre projekty organizačných zmien a vedúci pracovníci programu ADVANCE musia určiť, či je potrebné upraviť stratégiu a prispôbiť sa novej koncepcii vedenia. Noví vedúci pracovníci niekedy identifikujú nové problémy, ktoré treba riešiť. Program ADVANCE možno niekedy ponúknuť ako riešenie, ktoré je vhodné pre problémy identifikované starším vedúcim pracovníkom.
- (d) Štruktúra a vedenie:** dôležitými kontextuálnymi faktormi sú, či sa charakter inštitúcie približuje k decentralizovanému alebo centralizovanému a či je štruktúra riadenia skôr horizontálna, alebo skôr hierarchická. Vedúci pracovníci programu ADVANCE musia uvažovať, kde umiestnia svoje pracovne, s kým v ústrednom vedení sa spoja a ako budú komunikovať s radiaciami orgánmi. Ďalším štruktúrnym prvkom, ktorý je dôležitý pre plánovanie je, či je v inštitúcii odborová organizácia.
- (e) Zásady:** niektoré inštitúcie majú históriu ponúkajúcu zásady podpory rodín a ďalších zásad, ktoré prispievajú k inkluzívnemu prostrediu. Iné zas nie. To, čo už existuje, tak ovplyvňuje priority uplatňovania zásad ako pák na zmeny.
- (f) Kultúra:** vysoké školy sú osobitné v črtách, ktoré definujú, aká je situácia v každej inštitúcii, ako sa tam pracuje a ako prebiehajú zmeny. K niektorým kultúrnym premenným patrí, či v kampuse prevláda rodinné prostredie alebo podnikateľská atmosféra, spôsoby interakcie vedenia a akademickej obce a hodnoty, ktoré formujú každodenný styk.

Všetky tieto charakteristiky sú významné pri rozhodovaní o tom, ktoré zásahy zahrnúť do portfólia zmien programu ADVANCE, alebo ich vynechať, a ako tieto zásahy naplánovať, aby sa dosiahlo najlepšie prijatie v kampuse (<sup>1</sup>).

<sup>(1)</sup> Text, ktorý prezentuje „hlavné kontextuálne faktory“, je prevzatý z nasledujúceho dokumentu: Austin, A. E. and Laursen S. L., (2015), *Organizational Change Strategies in ADVANCE Institutional Transformation Projects: Synthesis of a Working Meeting*, str. 3 – 5. (dokument je dostupný na adrese: [http://www.colorado.edu/eeer/re-search/documents/workshopReportPUBLIC\\_113015.pdf](http://www.colorado.edu/eeer/re-search/documents/workshopReportPUBLIC_113015.pdf))



## Hľadajte podporu

Porozumenie súvislostiam a dynamike svojej inštitúcie vám umožní uvažovať, kde nájdete podporu v organizácii a mimo nej.

1. Zmapujte účastníkov, ktorí majú skúsenosti s rodovou rovnosťou. Okrem poskytnutia cenných informácií súvisiacich s problematikou rodovej rovnosti môžu dať do pohybu akcie a pomôcť identifikovať ďalších účastníkov.
2. Identifikujte (potenciálnych) spojencov: okrem iných uvažujte o strednom a špičkovom manažmente, pracovníkoch personálneho oddelenia a kolegoch. Pokúste sa nájsť tých, ktorí majú záujem a sú ochotní podporovať zmeny súvisiace s rodovou rovnosťou v záujme lepšieho, vyváženého a inkluzívneho pracovného prostredia. Pomôže vám to riešiť situáciu a pripraviť podporu pre budúce plány.
3. Hľadajte možnosti na financovanie prípravy a implementácie plánu rodovej rovnosti alebo realizáciu konkrétnych opatrení. Na úrovni EÚ Európska komisia financuje projekty inštitucionálnych zmien prostredníctvom programu Horizont 2020. Podobné iniciatívy, ktoré poskytujú finančné prostriedky na podporu inštitucionálnych zmien, môžu existovať aj na národnej alebo regionálnej úrovni. Na inštitucionálnej úrovni už môžu existovať opatrenia na financovanie konferencií, ktoré podporujú rovnomerné zastúpenie mužov a žien medzi

prednášajúcimi, alebo na financovanie výskumu, ktorý sa venuje rodovej rovnosti, atď.

4. Spojte a hľadajte možné spojenectvá s regionálnymi a národnými sieťami, ktoré sa venujú výskumu v oblasti rodovej rovnosti. Takéto siete existujú a sú dôležité pre vašu prácu.

## Porozumenie cyklu uplatňovania rodovej rovnosti

Získanie dobrého prehľadu o cykle uplatňovania rodovej rovnosti vám pomôže vo všeobecnosti porozumieť krokom na vypracovanie plánu rodovej rovnosti, ako tento plán realizovať a ako podľa neho konať. Cyklus uplatňovania rodovej rovnosti európskeho inštitútu pre rodovú rovnosť sa môže prispôsobiť konkrétnym súvislostiam výskumných organizácií a vysokých škôl. Každá fáza zodpovedá kroku vypracovania plánu rodovej rovnosti:

**Krok 1. Definovanie** Analýza a posúdenie súčasného stavu v inštitúcii

**Krok 2. Plán** Vypracovanie plánu rodovej rovnosti

**Krok 3. Opatrenia** Implementácia plánu rodovej rovnosti

**Krok 4. Kontrola** Monitorovanie priebehu a hodnotenie plánu rodovej rovnosti



## Krok 2. Analýza a hodnotenie súčasného stavu v inštitúcii

Najlepším štartovacím bodom vypracovania efektívneho súboru opatrení je zhromaždenie podrobných informácií o praxi vo vašej organizácii v oblasti rozvoja rodovej rovnosti. Po vyhodnotení súčasného stavu vo vašej inštitúcii vám bude jasné, ktoré opatrenia je potrebné zaviesť. Rozsah tejto úvodnej analýzy bude závisieť od prostriedkov, ktoré budú k dispozícii. Kým pristúpite k tejto úlohe, musíte vyhodnotiť personálne zdroje a finančné prostriedky, ktoré máte k dispozícii. Identifikujte vnútorné prostriedky (napr. odborníkov v problematike rodovej rovnosti), ale zväzte aj ďalšie možné externé zdroje (napr. financovanie, miestne partnerstvá).

Štandardný prístup, podľa ktorého môžete postupovať, zahŕňa nasledujúce body.

### 1. Posúdenie existujúcich právnych predpisov a zásad vo vašej krajine

Je užitočné oboznámiť sa so všeobecnými právnymi predpismi a zásadami, ktoré sa týkajú rodovej rovnosti a zákazu diskriminácie, ako aj s predpismi a zásadami pre oblasti pracovného trhu, výskumu a vysokoškolského vzdelávania.

Prehľad o právnom a politickom rámci umožní porozumieť, kde sa vaša organizácia nachádza. Pomôže vám to zdôvodniť podporu vašich opatrení. Tieto poznatky môžu podporiť aj niektoré opatrenia plánu rodovej rovnosti, ktorý pripravujete.

Napríklad:

- keď vaša krajina určí ciele na politickej úrovni, môže vám to poskytnúť argumenty na presvedčenie kolegov a vyššieho manažmentu, že vo vašej organizácii sú potrebné opatrenia,
- vaša organizácia sa možno zapája do existujúcej iniciatívy, ako je „deň žien vo vede“.

### 2. Analýza údajov o personáli a študentoch členených podľa pohlavia

Údaje rozdelené podľa pohlavia sú potrebné na zistenie rodových rozdielov. Analýza údajov členených podľa pohlavia poskytne dôležité informácie na identifikovanie najnaliehavejších oblastí, v ktorých je potrebný zásah. Napríklad, keď analýza odhalí, že hlavne v niektorých disciplínach je vyvážené zastúpenie mužov a žien narušené, možno sa sústrediť na úsilie pritiahnúť do týchto oblastí pohlavie, ktoré je menej zastúpené.

Prvým krokom je kontrola, ktoré údaje sú ľahko dostupné. Ak takéto údaje vo vašej organizácii neexistujú, bude

potrebné vyvinúť úsilie na ich zhromaždenie. Hneď, ako budete mať k dispozícii údaje, musíte ich štatisticky analyzovať.

Medzi údaje, ktoré sa majú analyzovať, patria (okrem iných):

- početný stav personálu na všetkých úrovniach podľa pohlavia, odboru, funkcie (vrátane administratívneho a pomocného personálu) a zmluvného vzťahu s organizáciou,
- priemerný počet rokov, ktorý potrebujú ženy a muži na dosiahnutie kariérneho postupu (podľa pracovného zaradenia),
- rozdiel miezd podľa pohlavia a vykonávanej práce,
- počet žien a mužov v akademických funkciách a riadiacich rozhodovacích funkciách (napr. radách, výboroch, komisiách),
- počet žien a mužov, ktorí sa uchádzajú o rôzne pracovné pozície,
- počet žien a mužov, ktorí odišli z organizácie v predchádzajúcich rokoch s určením počtu rokov strávených v organizácii,
- počet zamestnancov podľa pohlavia, ktorí sa uchádzajú o materskú dovolenku a ktorí na ňu nastupujú, na ako dlho a koľko z nich sa po materskej dovolenke vráti,
- počet dní absencie mužov a žien podľa dôvodov absencie,
- počet vyučovacích hodín navštevovaných ženami a mužmi a počet získaných kreditov,
- počet študentiek a študentov na všetkých úrovniach a vo všetkých predmetoch.

### Potrebuje inšpiráciu?

- She figures (Údaje o ženách)* je hlavný zdroj celoeurópskych porovnávacích štatistických údajov o stave rodovej rovnosti vo výskume a inováciách. Ak chcete porovnať stav vašej organizácie so stavom vo vašej krajine a EÚ, môžete vyhľadať príslušný zachytený aspekt. *She figures* sa publikuje každé tri roky. Sprievodná *She figures handbook (Príručka k údajom o ženách)* poskytuje metodický návod na výpočty indikátorov, ktoré obsahuje publikácia *She figures 2015*.
- V rámci projektu Účinné presadzovanie rodovej rovnosti vo výskume a na vysokých školách (EGERA), ktorý je financovaný EÚ, bola vypracovaná *Prvá správa o rodovej rovnosti*. Cieľom tejto správy je porozumieť stavu záležitostí súvisiacich s rodovou rovnosťou a rovnoprávnosťou v zúčastnených inštitúciách prieskumom dostupných údajov, informácií a zásad v partnerských inštitúciách. Do prieskumu boli zahrnuté nasledujúce oblasti: (i) ľudské zdroje a riadenie kariérneho postupu vrátane zamestnávania a povyšovania, (ii) vyváženosť pracovného a súkromného života a pracovné podmienky, (iii) urážky a násilie založené na rodovej príslušnosti vrátane šikanovania a obťažovania na základe rodovej príslušnosti, (iv) rodová rovnosť vo výskume a študijných programoch.



- Projekt štruktúrnych zmien Inštitucionálna transformácia ovplyvňujúca rodovú rovnosť vo výskume (INTEGER) financovaný EÚ poskytuje niektoré praktické tipy na zistenie stavu inštitúcie prostredníctvom súboru údajov a vykonaním prieskumov. Napríklad, ako organizovať metódy, prieskumy, návštevy pracovísk a diskusie s cieľovými skupinami (napr. je možné obrátiť sa na niekoľko oddelení a pýtať sa na dostupné informácie členené podľa pohlavia) a koho zahrnúť do tejto úlohy (porozmýšľajte napríklad o oddelení ľudských zdrojov, oddelení zabezpečenia kvality a tiež oddelení hodnotenia výskumu).
- Pre Univerzitu Beira Interior boli konzistentne vyhodnotené rovnaké indikátory od prvého posúdenia stavu inštitúcie (od roku 2011 do dnes). Prekonzultujte použitý prístup a indikátory.

### Identifikácia existujúcich opatrení na podporu rodovej rovnosti

Musia sa katalogizovať a zmapovať existujúce opatrenia na podporu žien, zvýšenia záujmu o rodovú rovnosť, posilnenie vyváženosti pracovného a súkromného života, atď. Kriticky sa musí posúdiť implementácia existujúcich opatrení a ich výsledky spolu so zainteresovanými stranami a musí sa hľadať, ako možno zvýšiť účinnosť týchto opatrení.

**Komplementárnosť k štandardnému prístupu**, môžete zvážiť vykonanie nasledujúcich bodov.

- Analýza údajov, ktorá integruje ďalšie aspekty, ako je vek, národnostný pôvod, invalidita, sexuálna orientácia a náboženské vyznanie. Je dôležité porozumieť prienikom medzi pohlavím a ďalšími aspektmi, pretože môže dochádzať k viacnásobnej diskriminácii, ktorá sa musí zachytiť. Nezabúdajte však na otázky ochrany súkromia v prípadoch, keď je počet zamestnancov s konkrétnym prierezom veľmi malý, čo vedie k prepojeniu údajov a problémom so zverejnením (ak je napríklad medzi zamestnancami len jedna černoška, hendikepovaná žena alebo moslimka).
- Prehľad literatúry o rodovej rovnosti vo výskume, vyučovaní a vysokoškolskom vzdelávaní. Cieľom prehľadu existujúcej literatúry na európskej a medzinárodnej úrovni je okrem iného dozvedieť sa o rodových stereotypoch vo výskume a vzdelávaní, súčasných rozdieloch vo výskume a vysokoškolskom vzdelávaní a opatreniach alebo akciách na riešenie týchto problémov. Pozrite si niektoré hlavné zdroje.
- Prieskum medzi zamestnancami zameraný na posúdenie ich znalostí a skúseností s rodovou (ne)rovnosťou v inštitúcii, organizačnej praxi pri podpore rodovej rovnosti, sexistickými postojmi a správaním, atď.
- Rozhovory alebo skupinové diskusie so zástupcami všetkých úrovní zamestnancov a zo všetkých rôznych odborov. Rozhovory sa môžu týkať niektorých aspektov uvedených vyššie, ale môžu aj skúmať, ako zamestnanci

vnímajú potrebu a úroveň akceptovania opatrení na zabezpečenie rodovej rovnosti.

### Kto môže urobiť túto analýzu?

Ak má vaša organizácia štruktúru s určenou zodpovednosťou za podporu rodovej rovnosti (napr. oddelenie pre rodovú rovnosť), počiatočné posúdenie stavu rodovej rovnosti vo vašej organizácii môžu vykonať členovia tohto oddelenia. Môžete zainteresovať aj (volených) zástupcov zamestnancov. Nezabudnite zapojiť odborníkov inštitúcie na rodovú rovnosť. Môžu poskytnúť cenné názory a zapojiť sa do úlohy.

Keď takáto štruktúra neexistuje alebo ak nemôže prevziať túto úlohu, môžete zvážiť zostavenie malej skupiny, ktorá sa ujme tohto základného posúdenia. Skupina sa môže skladať z členov s rôznou rodovou štruktúrou, pedagogických a výskumných pracovníkov, ako aj zamestnancov oddelenia ľudských zdrojov.

V oboch prípadoch uvedených vyššie je dôležité poverenie vedenia uskutočniť základné posúdenie, aby sa zabezpečil čas, otvorené dvere a spolupráca.

Vopred sa musia dohodnúť a vyjasniť úlohy pre každého člena skupiny. Dostatočné (personálne a finančné) prostriedky sú kľúčom k úspešnej analýze a posúdeniu stavu rodovej rovnosti vo vašej organizácii. Okrem toho, získanie explicitného poverenia od vedenia na vykonanie základného posúdenia pomôže otvárať dvere a zabezpečiť spoluprácu.

V tomto štádiu sa už oplatí, aby ste si rozmysleli, ktorí zamestnanci by sa mohli zúčastniť vypracovania plánu rodovej rovnosti.

## Krok 3. Vypracovanie plánu rodovej rovnosti

Po vypracovaní úvodného posúdenia stavu rodovej rovnosti vo vašej organizácii môžete začať s vypracovaním plánu rodovej rovnosti. Poznanky z úvodného posúdenia umožnia identifikovať oblasti, ktoré sa majú riešiť v pláne rodovej rovnosti. So všetkými usernameami sa však nedá zaoberať naraz a niektoré môžu byť naliehavejšie ako iné. Určte priority pre svoju organizáciu, zohľadnite úvodné posúdenie, ako aj dostupné prostriedky. Zvážte zapojenie členov skupiny, ktorá vypracovala úvodné posúdenie, do vypracovania plánu rodovej rovnosti. V tomto štádiu je dôležité zapojiť vrcholový manažment a vedúcich pracovníkov do definovania opatrení plánu. Ich zapojenie zaručí jednoduchšiu a efektívnejšiu implementáciu navrhovaných opatrení.

Pri vypracovaní plánu rodovej rovnosti nezabudnite, že plán musí byť **holistický a integrovaný**. To znamená, že



identifikované oblasti, v ktorých je potrebný zásah, sú navzájom závislé. Plán bude riešiť rôzne problémy, ktoré sa týkajú celej komunity a organizačného systému. Pri zostavovaní plánu rodovej rovnosti sa musí počítať s niekoľkými základnými prvkami:

1. zámery,
2. opatrenia,
3. indikátory,
4. ciele,
5. časový plán,
6. rozdelenie zodpovednosti.

V ďalšej časti vysvetľujeme, ako sa tieto prvky zohľadňujú v postupe vypracovania plánu rodovej rovnosti.

## 1. Podpora zapojenia účastníkov všetkých úrovní na definovaní opatrení a akcií plánu rodovej rovnosti

Môžete naplánovať spoločné alebo samostatné dynamické workshopy s vrcholovým manažmentom a vedúcimi pracovníkmi, pracovníkmi oddelenia ľudských zdrojov a komunikačného oddelenia, učiteľmi a vedeckovýskumnými pracovníkmi, študentmi a ďalšími. Môžete použiť participatívny prístup alebo techniku teórie hier.

Pokúste sa porozumieť významu rodovej rovnosti pre tieto skupiny. Niektoré formulácie môžu vyvolať rozpaky alebo rozpor. Napríklad formulácia „zvýšenie počtu žien-výskumníčov“ pre určitý odbor môže identifikovať prioritu. Formulácia tohto druhu však môže predstavovať problém a vyvolať odpor. Text opatrenia sa v mnohých prípadoch dá prispôbiť tak, aby vyhovoval prioritám inštitúcie a zároveň zohľadňoval určité citlivé oblasti. Napríklad použitie výrazu „prilákanie talentov“ bude možno komunitou organizácie širšie akceptované. Úlohu môže mať aj význam niektorých koncepcií v národnom jazyku. Niektoré termíny sa nemusia prijímať celkom dobre. Termín „vyvážené zastúpenie mužov a žien“ sa v niektorých krajinách používa s cieľom zvýšiť spoluprácu a záujem.

Participatívny prístup pomôže účastníkom definovať zmysluplné opatrenia a zároveň rešpektovať kultúru organizácie. Zvýši ochotu účastníkov implementovať opatrenia stanovené v pláne rodovej rovnosti

## 2. Inšpirujte sa opatreniami zavedenými inými organizáciami, ale vždy zohľadnite súvislosti svojej organizácie

Netreba znovu objavovať koleso. Existujú veľmi dobré a úspešné príklady opatrení a akcií zavedených inými organizáciami. Priame kopírovanie takýchto opatrení

však nemusí byť vo vašej inštitúcii efektívne. Je dôležité posúdiť súvislosti, v ktorých boli opatrenia realizované. Tieto opatrenia sa musia upraviť so zohľadnením špecifických podmienok vašich vlastných súvislostí. Pozrite si štruktúrálnu zmenu v súbore nástrojov pre akcie, kde môžete získať inšpirácie o oblastiach, ktoré môžu byť zahrnuté do plánu rodovej rovnosti. Ďalšie príklady sú uvedené aj v tomto texte.

## 3. Definujte INTELIGENTNÉ ciele a opatrenia plánu

Je pravdepodobnejšie, že ciele a opatrenia vášho plánu rodovej rovnosti sa úspešne zavedú, ak budú INTELIGENTNÉ.

- (a) konkrétne – ciele a opatrenia musia odpovedať na základné otázky: čo, prečo, ako, kto, kedy a kde;
- (b) merateľné – stanovte kvantitatívne a kvalitatívne indikátory a príslušné ciele;
- (c) dosiahnuteľné – ciele a opatrenia musia byť dosiahnuteľné a musia sa dať uskutočniť (aj v prípade, ak vyžadujú zvýšené úsilie);
- (d) realistické – ciele a opatrenia musia byť pre organizáciu relevantné a musia byť realizovateľné v určitom časovom rámci a s dostupnými prostriedkami;
- (e) časové údaje – uveďte, kedy sa ciele a opatrenia dajú realizovať.

Nezabudnite, že EÚ zdôrazňuje dôležitosť cieľov pre vyvážené zastúpenie mužov a žien v rozhodovaní o výskume. Rada Európskej únie vyzvala členské štáty a inštitúcie, aby sa usilovali o dosiahnutie hlavných cieľov v záujme rovnomernejšieho zastúpenia mužov a žien medzi profesormi. Rada vyzýva orgány, aby určili hlavné úlohy, napríklad kvantitatívne ciele, na dosiahnutie rovnomernejšieho zastúpenia mužov a žien v rozhodovacích orgánoch vrátane vrcholných vedeckých a správnych radách, výboroch na prijímanie a povyšovanie zamestnancov, ako aj hodnotiacich komisiách. Pozrite si [závery Rady o zlepšovaní rodovej rovnosti v Európskom výskumnom priestore](#) (prijaté v roku 2015), kde nájdete informácie o týchto úlohách.

## 4. Pri plánovaní opatrení identifikujte a využívajte existujúce zdroje

Finančné prostriedky a ľudské zdroje, ktoré sú k dispozícii pre projekty rodovej rovnosti, sú obvyčajne skromné. Práca v takýchto podmienkach môže byť veľmi náročná. Identifikujte existujúce zdroje, ktoré sa budú môcť použiť v opatreniach, ktoré pripravujete. Niekedy malá zmena v existujúcich postupov alebo službách pomôže dosiahnuť vytýčené ciele bez ďalších nákladov alebo veľkého úsilia. Pri rozvoji inštitucionalizácie postupov a aktivít citlivých z hľadiska rodovej rovnosti alebo

špecifických pre rodovú rovnosť je výhodné nadväzovať na existujúce zdroje.

Pozrite si nasledujúce príklady:

- (a) Organizácie často ponúkajú programy školenia na pracovisku. V rámci takéhoto programu sa na začiatku každého (akademického) roku môže ponúknuť úvodné povinné školenie o rodovej rovnosti, aby sa vytvorili schopnosti novoprijatých zamestnancov alebo osviežili znalosti a rozšírila kvalifikácia ostatných zamestnancov.
- (b) Príprava nových (alebo prepracovanie starých) organizačných strategických dokumentov je vynikajúca príležitosť na integrovanie opatrení citlivých z hľadiska rodovej rovnosti alebo špecifických pre rodovú rovnosť do týchto dokumentov.
- (c) Pri plánovaní konferencií, ktoré organizácia usporiada, nezabudnite zaradiť opatrenia požadujúce vyvážené zastúpenie žien a mužov v diskusných paneloch.

## Potrebuje inšpiráciu?

V projekte Štruktúrna transformácia na dosiahnutie rodovej rovnosti vo vede (STAGES) sa zdieľajú skúsenosti o integrácii a inštitucionalizácii v oblasti rodovej rovnosti v strategických dokumentoch, predpisoch a postupoch organizácií. *Usmernenia pre štruktúrne transformácie na dosiahnutie rodovej rovnosti vo vede* (str. 42 – 45) obsahujú niektoré dôležité body.

Ďalšie príklady aktivít zameraných na zvyšovanie povedomia a budovanie kapacít nájdete v súbore nástrojov pre akcie.

1. Definujte časový rámec plánu rodovej rovnosti, ako aj realistický časový plán zavedenia plánu. Musí sa definovať celkové trvanie plánu rodovej rovnosti (napr. tri roky). Definujte časový plán realizácie každého navrhnutého opatrenia so zohľadnením dostupných zdrojov. Nezabudnite určiť konkrétne monitorovacie obdobia, v ktorých sa budú prekladať správy o dosiahnutom pokroku.
2. Pre každé opatrenie dohodnite jasnú personálnu zodpovednosť. Musí sa dosiahnuť dohoda o tíme, ktorý bude pracovať na implementácii plánu rodovej rovnosti. Po rozhodnutí o členoch tímu, ktorí budú spolupracovať na tejto úlohe, sa musia jasne definovať zodpovednosti. V pláne rodovej rovnosti sa musí jasne označiť, kto je za čo zodpovedný a kedy. Uvádžame odporúčania, koho zahrnúť do plánu rodovej rovnosti a akú by tieto osoby mali mať úlohu.
3. Vytvárajte spojenectvá. Plán rodovej rovnosti môže obsahovať inovatívne a efektívne opatrenia, ale tieto opatrenia nebudú fungovať, ak plán nebudú podporovať partneri na všetkých úrovniach. Zapojenie zainteresovaných strán je vo fáze prípravy prvotnou otázkou. Plán

sa musí chápať ako niečo viac, nielen ako kus papiera. Investujte čas na vysvetlenie výhod rodovej rovnosti vo výskumných organizáciách. Upravte svoj prejav podľa profilu poslucháčov, ktorých oslovujete. Venujte čas vysvetleniu, čo plán rodovej rovnosti znamená pre zainteresované strany, zhora nadol, zospodu navrch a zvonka. Upozorňujeme, že toto úsilie musí pokračovať počas celej implementácie plánu.

## Potrebuje inšpiráciu?

1. Pozrite si príklady rečníckych poznámok, ktoré podporujú presadzovanie rodovej rovnosti. V projekte STAGES financovanom EÚ sa vymieňali skúsenosti o zapojení vedenia. *Usmernenia pre štruktúrne transformácie na dosiahnutie rodovej rovnosti vo vede* (str. 35 – 39) obsahujú niektoré dôležité pohľady.
  - (a) prispôsobte plán rodovej rovnosti novým stratégiám a hlavným zásadám inštitúcie;
  - (b) zapojte jednotlivých členov vedenia priamo do plánu ako aktívnych účastníkov a nielen ako inštitucionálne partnerské strany;
  - (c) zapojte externé organizácie a odborníkov, aby sa zvýšila príťažlivosť plánu v rámci organizácie aj mimo nej a posilnila sa angažovanosť vedúcich pracovníkov.

Toto je vizuálna reprezentácia Transformačného rodového akčného plánu, ktorý prijala francúzska výskumná organizácia CNRS (Centre National de la Recherche Scientifique).

2. Začnite rozmýšľať o udržateľnosti. Zdroje a prostriedky na podporu štruktúrnych zmien smerujúcich k rodovej rovnosti nie sú neobmedzené a ani váš plán nebude trvať neobmedzene dlho. Očakáva sa, že zmeny, ktoré sa majú zaviesť, budú mať dlhodobý účinok. Kvôli zabezpečeniu udržateľnosti opatrení na dosiahnutie rodovej rovnosti je dôležité začleniť tieto opatrenia do bežnej praxe a postupov v organizácii. Môže sa to dosiahnuť zmenou existujúcej praxe a postupov v inštitúcii alebo štruktúrnym doplnením nových postupov.

## Nezabudnite na toto:

1. Fáza prípravy môže byť najnáročnejšia a najdlhovejšia fáza. Pokus vytvoriť plán rodovej rovnosti, ktorý bude mať význam pre celú organizáciu, si bude vyžadovať úsilie a čas. Určite však nastane čas, keď budete musieť začať.
2. Plán rodovej rovnosti nie je statický plán: nepretržite sa vyvíja. Organizácia, ľudia a priority sa môžu rýchlo a dramaticky zmeniť. Buďte flexibilní. Rokovanie o zmysle rodovej rovnosti vo vzťahu k rôznym akciám a zainteresovaným partnerom je nepretržitý proces.



3. V práci sa zamerajte na organizačnú kultúru, ktorá je citlivá na rôzne rodové identity. Vyhňte sa pasci a neprijmite heteronormatívny prístup a nechápte rodovú otázku ako dichotómiu: žena – muž.
4. Zapojenie zainteresovaných strán nie je jednoduchý proces: začína sa presvedčaním vrcholového manažmentu a vedúceho personálu, že organizácia potrebuje plán rodovej rovnosti, ale týmto to nekončí. Udržiavajte angažovanosť účastníkov a účastníčok, aby sa vytvorili silnejšie spojenectvá.

*„Venovanie priveľa času, ktorý je k dispozícii, plánovaniu je pravdepodobne kontraproduktívne. Dokonca aj po starostlivom plánovaní sa mnohé veci tak rýchlo menia (a zmeny nepretržite pokračujú), že je lepšie začať po základnom posúdení a neplytvat drahocenným časom.“ (Marina Cacace, ASDO (L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale), hodnotiteľka projektu STAGES financovaného EÚ*

## Krok 4. Implementácia plánu rodovej rovnosti

Po vypracovaní je plán rodovej rovnosti pripravený na implementáciu. Uvedte opatrenia plánu rodovej rovnosti do platnosti podľa definovaného časového plánu. Pokúste sa zahrnúť a inštitucionalizovať čo najviac opatrení/akcií, aby sa zaručila ich udržateľnosť.

Organizujte pravidelné stretnutia tímu zodpovedného za implementáciu plánu rodovej rovnosti. Tieto stretnutia sú dôležité nielen kvôli príprave a plánovaniu participatívnym spôsobom, ale aj na diskusie o postupe, hlavných úspechoch a aspektoch, ktoré sa môžu zlepšiť. Tento postup umožní identifikovať možné problémy a proaktívne na ne reagovať.

Plánujte stretnutia s vrcholovým manažmentom a vedúcim personálom, pracovníkmi personálneho oddelenia alebo inými spolupracovníkmi, ktorých považujete za dôležitých. Pomôže vám to:

1. vytvoriť zodpovednosť voči plánu rodovej rovnosti,
2. motivovať zapojený personál,
3. posilniť potenciál plánu,
4. maximalizovať účinok akcií.

Môžete zvážiť organizáciu úvodného školenia pre tím zodpovedný za implementáciu plánu a ďalších cieľových, priamo angažovaných poslucháčov (napr. manažérov, pracovníkov personálneho oddelenia). Nepretržité úsilie o zvyšovanie povedomia a rozvoj kvalifikácie zvyšuje šance na úspech a inštitucionalizáciu. Napríklad, počas implementácie plánu rodovej rovnosti môžete poskytovať personalizované školenie, organizovať ďalšie stretnutia venované zvyšovaniu povedomia, organizovať kampane na vybrané témy alebo plánovať workshopy na budovanie konkrétnych znalostí.

Neustále pokračujte v zapájaní zainteresovaných strán. Vysvetľujte výhody rodovej rovnosti vo výskumných organizáciách. Vždy upravte svoj prejav podľa profilu poslucháčov, ktorých oslovujete. Nezabudnite udržiavať kontakt s partnermi, ktorých ste zapojili v predchádzajúcej fáze. Poskytnite vám to aj náhľad na implementované opatrenia a na možnosť zlepšenia opatrení, ktoré sa majú vykonať.

### Nezabudnite na nasledujúce:

Začiatok môže byť skromný, ale rozsah a spektrum akcií sa postupne môže rozširovať. Zároveň sa môže rozrastať aj okruh spojencov a angažovaných zainteresovaných strán.

### Zabezpečte zviditeľnenie plánu rodovej rovnosti

Informujte organizáciu o existencii plánu rodovej rovnosti. Využite rôzne kanály na informovanie o pláne, hlavných oblastiach, do ktorých zasahuje, a časovom rámci. Najdôležitejšie je, aby plán rodovej rovnosti bol k dispozícii a jednoducho dostupný celej komunite na webovej lokalite inštitúcie. Navyše môže byť užitočné organizovať verejné zasadnutie a prezentovať plán rodovej rovnosti komunite organizácie. Účast' vrcholového manažmentu a vedúcich pracovníkov na tejto úvodnej prezentácii môže podporiť implementáciu opatrení plánu. Na zabezpečenie nepretržitého zviditeľnenia plánu rodovej rovnosti je veľmi dôležitá informovanosť.

1. Vypracujte kľúčové oznamy upravené pre rôzne cieľové skupiny.
2. Vopred propagujte aktivity pomocou príslušných kanálov, aby sa zabezpečila dobrá miera účasti.
3. Povzbudzujte celú komunitu, aby sa angažovala návrhmi, ako by mohli prispieť ostatní.
4. Podporujte externé podujatia (napr. konferencie) alebo zaujímavé informácie mimo organizácie o integrovaní rodovej rovnosti vo výskumných inštitúciách a na univerzitách.
5. Pravidelne podávajte správy o dosiahnutých pokrokoch v pláne rodovej rovnosti (podľa monitorovacích intervalov určených v pláne). Monitorovanie poskytuje dôkladné informácie o pokroku, ktorý organizácia dosiahla. Poskytnite kľúčové oznamy z výsledkov monitorovania komunite organizácie a poskytnite prístup online k úplným publikáciám so správami a údajmi.

### Potrebujete inšpiráciu na prípravu a výmenu kľúčových oznamov o pláne a jeho úspechoch?

V projekte štruktúrálnej zmien INTEGER, ktorý je financovaný EÚ, sú zverejnené niektoré postrehy a príklady o príprave a rozširovaní kľúčových oznamov počas procesu štruktúrálnej zmien. Prezrite si ich. <http://www.Integer-tools-for-action.eu/en/resource/sharing-your-results>

Univerzita Alexandera Ioana Cuza (UAIC, Iasi, Rumunsko) bola partnerom v projekte štrukturálnych zmien STAGES financovanom EÚ. Bol zostavený tím komunikačných odborníkov <http://stages.csmcd.ro/index.php/communication>, aby sa zvýšilo zviditeľnenie vedeckej činnosti žien – výskumníčov na verejnosti a propagovali sa a zverejňovali akcie rodovej rovnosti na UAIC. Pozrite si externé komunikačné aktivity a 10 najúspešnejších komunikačných produktov na UAIC <http://stages.csmcd.ro/index.php/media>.

V súvislosti s rôznymi projektmi štrukturálnych zmien boli založené webové lokality a kontá na Facebooku. Je pripravené aj aktívne používanie kanálov ďalších sociálnych médií (ako sú Twitter a LinkedIn, kde sa môžu vytvoriť skupiny). Pozrite si, napríklad, kanály na sociálnych médiách aktivizované v projekte Garcia financovanom EÚ. <http://garciaproject.eu/>

Do tejto úlohy môžete zapojiť oddelenie pre komunikácie organizácie. Toto oddelenie môže mať skutočne aktívnu úlohu v štrukturálnych zmenách smerujúcim k rodovej rovnosti. Pracovníci oddelenia môžu:

1. zaručiť, že v internej a externej komunikácii sa bude používať rodovo neutrálny jazyk,
2. zaručiť, že v internej a externej komunikácii sa budú používať nestereotypné obrázky a obrázky, ktoré nie sú diskriminačné z hľadiska pohlaví,
3. aktivizovať dostupné komunikačné kanály na propagáciu akcií uskutočňovaných v rámci plánu rodovej rovnosti,
4. pravidelne informovať o pokroku organizácie dosiahnutom na poli rodovej rovnosti.

### Potrebuje inšpiráciu?

Pozrite si usmernenia UNESCO pre rodovo neutrálny jazyk <http://unesdoc.unesco.org/Images/0011/001149/114950mo.pdf>

V projekte STAGES financovanom EÚ sa zdieľajú skúsenosti týkajúce sa informovania a zviditeľňovania. *Usmernenia pre štrukturálne transformácie na dosiahnutie rodovej rovnosti vo vede* (str. 51 – 54) obsahujú niektoré dôležité pohľady:

1. Vykonať predbežné mapovanie informačných zdrojov (ako sú webová stránka, sociálne médiá, spravodajcovia, národné a miestne médiá, informačné zdroje zainteresovaných strán alebo interné a verejné podujatia).
2. Definujte informačný plán na oslovenie konkrétnych cieľových skupín s rozsiahlym využitím internetových komunikačných nástrojov, ako aj osobných stretnutí.
3. Vypracujte atraktívne oznamy.
4. Uvažujte o zostavení špeciálnej skupiny pre informácie (napr. skupina pre informácie o ženách a vede).
5. Navrhňte propagačnú kampaň na internej, lokálnej a národnej úrovni a o pláne rodovej rovnosti organizácie

s cieľom povzbudiť debatu verejnosti a politikov o rodovej rovnosti.

6. Vytvorte podmienky na lepšie zviditeľnenie príspevkov žien.

Pozrite si webovú lokalitu kampane Európskej komisie Veda je dievčenská záležitosť (<http://science-girl-thing.eu/en>), ako aj projekt Hypatia (<http://www.expecteverything.eu/hypatia/>) financovaný EÚ a veľmi aktívnu stránku tohto projektu v sieti Facebook®: <https://www.facebook.com/expecteverything/>

### Nezabudnite, že plán sa možno bude musieť upravovať

Plán rodovej rovnosti nie je statický ani nemeniteľný. Viaceré okolnosti, ako sú zmeny štruktúry organizácie (napr. po ustanovení nového vrcholového vedenia) alebo zavedenie novej legislatívy, alebo zásad platiacich pre výskumné organizácie a univerzity, môžu vyžadovať úpravy plánu. Okrem toho, počas trvania plánu sa môžu zmeniť aj priority organizácie. Pozorne sledujte takého udalosti a prediskutujte so svojím tímom, či a ako sa dá plán rodovej rovnosti prispôbiť.

Bez ohľadu na úsilie vynaložené na vybudovanie robustného plánu môžu počas implementácie v organizácii vzniknúť iné naliehavé problémy. Pokúste sa porozumieť príčinám, prečo sa niektoré opatrenia neuplatňujú, a v prípade potreby vykonajte úpravu. Opatrenia priebežne aktualizujte inovatívnymi akciami, ktoré sa využívajú v iných organizáciách.

### Potrebuje inšpiráciu?

Pozrite si najbežnejšie a najinovatívnejšie postupy vo vybrať inštitúciách, ktoré mapuje iniciatíva Gender-Net.

Buďte pripravení čeliť prekážkam alebo odporu pri implementácii niektorých opatrení a postupovať podľa nich.

Nezabudnite sledovať implementáciu opatrení plánu rodovej rovnosti. Pravidelné monitorovanie môže poskytnúť dôležité poučenia. Sledujte odozvu ľudí, ktorí sa podieľajú na organizovaní alebo sa zúčastňujú konkrétnych aktivít (napr. prostredníctvom výstupných dotazníkov). Poskytnite vám to relevantné rady, ako sa vysporiadať s prevádzkovými problémami a problémami súvisiacimi s obsahom aktivít plánu.



## Krok 5. Monitorovanie priebehu a hodnotenie plánu rodovej rovnosti

### Monitorovanie a hodnotenie ako súčasť procesu zmien

Plán rodovej rovnosti je určený na súčasné riešenie viacerých problémov a spolieha sa na komplexný súbor opatrení. Od prvých fáz sa preto musia zabezpečiť nástroje na monitorovanie a hodnotenie. Takéto nástroje umožňujú iným na základe indikátorov hodnotiť pokrok, ktorý sa dosiahol pri plnení cieľov. Nástroje na monitorovanie a hodnotenie sú však často nedostatočné, čo podkopáva transformačný potenciál plánovaných opatrení. Ak sa neregistruje dosiahnutý pokrok, úspechy alebo podporné indikátory plánov, bude zložité posúdiť, či naozaj prebieha transformácia organizácie. Môže to tiež oslabiť odhodlanie zainteresovaných strán v týchto plánoch.

Nástroje monitorovania a hodnotenia sa preto musia chápať ako nástroje podporujúce efektívne opatrenia a vytváranie zodpovednosti. Po druhé, zabezpečenie indikátorov, podľa ktorých sa môžu hodnotiť opatrenia a pridelať prostriedky, zároveň zvyšuje informovanosť o prebiehajúcich zmenách.

### Základné posúdenie (alebo hodnotenie *ex-ante*)

Hodnotenie sa často vykonáva len ako hodnotenie *ex-post*. Plány rodovej rovnosti sa však lepšie navrhujú, ak sa spoliehajú na komplexné posúdenie stavu rodovej rovnosti v danom čase. Toto posúdenie môže mať rôzne formy. Môže sa vykonať audit s podporou externých, neustranných odborníkov. Môžu sa aktivizovať aj interné poznatky o rodovej problematike a samotnej inštitúcii. Na výskum rodovej nerovnosti, zaujatosti a nerovnováhy na všetkých úrovniach sa môžu použiť rôzne nástroje vrátane pilotných štúdií, prieskumov, cieľových skupín, rozhovorov a etnografického pozorovania. Pozrite si časť o analýze a posúdení súčasného stavu v inštitúcii. Plán rodovej rovnosti, ktorý sa vykonáva so správnymi prostriedkami a odbornými znalosťami, ako sú prostriedky a znalosti podporované Európskou komisiou, často vychádza z komplexnej diagnostiky. Pri plánovaní opatrení sa takto vychádza z poznania aktuálnej situácie a procesov. Opatrenia sú tiež lepšie prispôbené potrebám inštitúcie.

Okrem toho, hodnotenie *ex-ante*, ktoré sústreďuje pozornosť na problematiku rodovej rovnosti, pomáha zabezpečiť podporu, zvyšuje povedomie a aktivizuje zainteresované strany. Má potenciál prezentovať názory zainteresovaných strán, ktoré nie sú vo výhodnej pozícii, a vytvoriť podporu pre zmeny. Otvorené procesy spolupráce zahŕňajúce rôzne kategórie zainteresovaných strán môžu pomôcť vybudovať zhodný názor na diagnózu situácie a navrhnúť riešenia.

Pri zhromažďovaní základných údajov o rodovej rovnosti vo výskumných inštitúciách a na vysokých školách (napr. o počte žien a mužov na profesorských miestach) sa často musia dodržiavať právne požiadavky. Tieto snahy sú obyčajne formálne. Môžu však poskytnúť základ pre analýzu. Do hodnotenia *ex-ante* sa preto musia integrovať existujúce nástroje, aby sa zvýšila oprávnenosť hodnotenia a čo najviac sa využili dostupné údaje.

### Monitorovanie implementácie

Monitorovanie opatrení, ktoré sa už uskutočňujú, je kľúčom k získaniu informácií, ako tieto opatrenia riešia skutočné požiadavky a ako efektívne podporujú zmenu. Plán rodovej rovnosti musí aktivizovať veľký počet rôznych aktívnych účastníkov z organizácie. Považuje sa za dôležité, aby vedúci akcií mali dobrý prehľad o situácii. Monitorovanie umožňuje nielen kontrolovať, či a ako sa opatrenia implementujú, ale aj ukazuje, či transformácia prebieha dynamicky, alebo nie. Dobre premyslený mechanizmus monitorovania môže pomôcť identifikovať potenciálne zdroje odporu voči zmenám. V neposlednom rade, pozitívny kolobeh môže z nástrojov monitorovania vytvoriť súčasť nepretržitého procesu zlepšovania.

Tieto nástroje, ako také, môžu byť súčasťou riadenia opatrení a zároveň môžu pôsobiť externe, a zaistiť tak implementáciu z hľadiska celkových cieľov, ako aj zo vzdialenejšieho postoja voči opatreniam. Vo všetkých prípadoch je potrebná odbornosť na rodovú problematiku spolu so skúsenosťami s dynamikou zmien a ďalšími konkrétnymi problémami, s ktorými sa plán rodovej rovnosti stretáva.

Opatrenia sa tak môžu pravidelne monitorovať nastavením vhodných indikátorov a nástrojov sledovania. Indikátory musia byť zamerané na implementáciu a prispôbené účelu opatrenia. Opatrenia zamerané na zvýšenie účasti žien vo vedúcich pozíciách sa nemonitorujú len na základe čísel, dôležité je aj posúdenie účasti v podporných programoch (ako sú školenia, poradenstvo alebo rezervované študijné pobyty) a ich dosahu na skutočnú rodovú rovnovahu. Potrebné sú indikátory transparentnosti prijímania, postupu a procesov hodnotenia. Podobne, riešenie rodovo motivovaného násillia a sexuálneho obťažovania sa nesmie obmedziť na posúdenie ohlásených prípadov a funkčné mechanizmy varovania a riešenia. Kontrola, ako sa aktuálne prípady riešia po kvalitatívnej stránke, môže efektívne podporovať opatrenia, rovnako ako hodnotenie, ako sa v organizácii vyvíja kultúra súvisiaca s rodovou problematikou, napríklad prostredníctvom pravidelných prieskumov.

„Monitorovanie prostredníctvom základných alebo rozšírených tímov je podľa našej skúsenosti kľúčový moment vnútornej reflexie procesov, ktoré sa začali, a spôsobom strategického riadenia projektu v záujme dosiahnutia lepších výsledkov.“  
(Marina Cacace, L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale (ASDO), hodnotiteľka projektu STAGES financovaného EÚ)

## Hodnotenie musí zohľadňovať okolnosti

Vo výskumných organizáciách a na vysokých školách nadobúda hodnotenie čoraz väčší význam. Rozširuje sa hodnotenie celkovej výkonnosti týchto inštitúcií z hľadiska riadenia, finančnej situácie, inovácií a výsledkov. Hodnotenie sa často stáva kľúčom k prístupu k verejným zdrojom a medzinárodné hodnotenie hrá hlavnú úlohu v stratégiách výskumných organizácií. Výskumní pracovníci sami nie sú imúnni voči hodnoteniu a vzájomnému posudzovaniu, ich výkony sa skúmajú podľa rôznych stupníc. Hodnotenie však nie je určené len na podporu vedeckej dokonalosti, posudzovať sa musia aj opatrenia zamerané na transformáciu výskumných inštitúcií s cieľom zabrániť rodovej nerovnováhe vrátane nerovnováhy v spôsoboch posudzovania výskumných pracovníkov.

Takéto posudzovanie musí zohľadňovať faktory súvisiace, okrem iného:

1. s druhom organizácie,
2. s oblasťou výskumu, s ktorou súvisia plánované akcie,
3. s tým, koho sa týka a kto je cieľom procesu zmien,
4. s existenciou uprednostňovaného pohlavia alebo inými zásadami rodovej rovnosti,
5. so súčasným stavom organizácie: podstupuje širší proces zmien?

## Kvantitatívne indikátory

Kvantitatívne indikátory sú významné vtedy, keď sa upravia podľa cieľov plánovaných opatrení. Vo výskume hodnotenia sa všeobecne uznáva, že neexistuje hodnotenie, a teda ani indikátory, ktoré by vyhovovali všetkým situáciám. Medzi kvantitatívne indikátory najčastejšie patria:

1. počet kandidátok na pozície, v ktorých sú ženy nedostatočne zastúpené,
2. počet žien a mužov vo výberových komisiách (príjmacích komisiách a komisiách rozhodujúcich o povyšovaní),
3. horizontálna segregácia podľa pohlavia v jednotlivých zamestnaneckých kategóriách,
4. počet osôb plánovaných podľa opatrení na zvyšovanie povedomia o rodovej rovnosti alebo plánovaných školení a skutočný počet,
5. pomer pohlaví v udelených výskumných grantoch (a podľa ďalších zdrojov, napr. laboratórií, zamestnancov),

6. rozdiel v odmeňovaní podľa pohlaví v jednotlivých pracovných kategóriách; vrátane výskumných pracovníkov.

Tento zoznam v žiadnom prípade nie je vyčerpávajúci a indikátory sa môžu nastaviť aj tak, aby merali príslušné pracovné pozície mužov a žien vo vzťahu k vyváženosti pracovného a súkromného života, dovolenke, výsledkom hodnotenia, atď. Takéto indikátory pomáhajú vytvoriť zodpovednosť za úspechy a neúspechy implementovaných opatrení. Zároveň vytvárajú perspektívy.

Samotné však nie sú dostatočne prediktívne pre dlhodobú transformáciu alebo zmeny, ktoré môžu byť plynulé a súbežné s hlavnými cieľmi. Transformovanie komplexných organizácií, náročné procesy, postupy a mocenské vzťahy, ktoré prispievajú v rozdeľovaní pracovných pozícií medzi výskumnými pracovníkmi, trvajú dlhšie. Tento čas nemusí byť nevyhnutne rovnaký, ako uvádza hodnotenie. Preto sa musí venovať pozornosť aj krátkodobým a strednodobým medzníkom a potenciálnym úspechom.

Zmeny v trendoch smerom k vyššej rovnosti sú možné len s podporou a angažovanosťou hlavných zainteresovaných strán a veľkej časti komunity. Hodnotenie tak má podporovať existujúcu dynamiku, prispievať k výsledkom a riešeniu výziev, ktoré sa pravdepodobne vynárajú.

## Kvalitatívne indikátory

Kvantitatívne indikátory nie sú dostatočné, potrebné sú aj kvalitatívne indikátory. Môžu prihliadať na rôzne dimenzie, ako sú nasledujúce.

1. Uplatňovanie rodových znalostí a povedomia v rôznych kategóriách zamestnancov vrátane výskumných pracovníkov. Na meranie sa môže použiť napríklad závažnosť pripisovaná vytváraniu poznatkov o rodovej rovnosti v inštitúcii, ich inštitucionalizácia (vo forme programov alebo oddelení), rozširovanie takýchto poznatkov v rôznych odvetviach a oblastiach výskumu, čo dokazujú semináre a výskumné projekty s rodovou zložitou, atď. Pokiaľ ide o povedomie o rodovej problematike, pozornosť venovaná rodovej problematike rôznymi kategóriami zainteresovaných strán prostredníctvom informačných iniciatív, kódexov správania, aktivít zameraných na aspekty súvisiace s rodovou rovnosťou môže tiež pomôcť pri podložení zmien.
2. Porozumenie cieľom rodovej rovnosti určených v pláne rodovej rovnosti rôznymi kategóriami zainteresovaných strán by sa malo odrážať napríklad v rôznych rámcoch rodovej nerovnosti v organizácii a vývoja smerom k väčšiemu povedomiu rodovej problematiky.
3. Skutočná transformácia smerom k vyššej citlivosti k rodovej problematike vo formálnych aj neformálnych postupoch ako výsledok implementovaných opatrení,



hlavne v oblastiach personálnej práce, rozhodovania a riadiacej práce.

4. Šírenie kultúry rodovej rovnosti v súvislosti s pracovnými podmienkami, vo verbálnom a neverbálnom styku, ako odzrkadlenie zmien súvisiacich s riadením vyváženosti pracovného a súkromného života, vnímaním sexuálneho obťažovania a ďalších stránok rodovo motivovaného násillia a nesexistickej komunikácie.

Kvalitatívne indikátory môžu prispievať k lepšiemu poznaniu samotného procesu zmien. Môžu priniesť dôkaz, že k zmene došlo a rodová rovnosť a uvedomenie si rodovej problematiky nie sú mimo dohľad.

Kvalitatívne indikátory majú aj silnejší vzdelávací potenciál. Podporujú sebareflexiu a môžu poskytovať indikácie postupného zosilňovania implementovaných opatrení a akcií.

### Prostriedky na riadne monitorovanie a hodnotenie

Pozrite si časť o analytických meraniach, monitorovaní a hodnotení, kde sú uvedené prostriedky na riadne monitorovanie a hodnotenie. Tieto prostriedky čerpajú zo skúseností projektov financovaných EÚ a komplexných stratégií uplatňovania rodovej rovnosti. Majú aj potenciál replikácie v rôznych súvislostiach.

Každá organizácia však pôsobí v rôznych inštitucionálnych a odvetvových súvislostiach a rieši rôzne výzvy súvisiace s rodovou rovnosťou. Je preto rozumné zvážiť, či je aktuálny stav vhodný pre dostupné indikátory, aby sa vo vašej inštitúcii používali užitočne. Podobne, v situácii, v ktorej sú k dispozícii odborné znalosti z verejných alebo súkromných štruktúr, je užitočné pre audity rodovej problematiky aktivizovať externých odborných hodnotiteľov a hodnotenie implementovaných opatrení *ex-post*. Pri využívaní externých odborníkov na hodnotenie sa odporúča spojiť externých hodnotiteľov s ľuďmi, ktorí majú na starosti implementáciu zmien v inštitúcii, aby sa spoločne navrhli nástroje na monitorovanie a hodnotenie upravené podľa vašich cieľov a obmedzení.

### Potrebuje inšpiráciu?

Na podporu vysokých škôl a výskumných inštitúcií pri posudzovaní plánov rodovej rovnosti sa v projekte štruktúrálnych zmien INTEGER financovanom EÚ vypracovalo viacero šablón pripravených na použitie <http://www.integer-tools-for-action.eu/en/resource/assessment-toolkit>, ako sú:

1. kontrolný zoznam na prípravu samohodnotenia, ktorý poskytuje prehľad o dôležitých krokoch, ktoré sa majú vykonať v prípravnej fáze posudzovania plánu rodovej rovnosti,

2. šablóna na monitorovanie údajov, ktorá je určená na pomoc pri pravidelnom zbere údajov členených podľa pohlaví o zastúpení mužov a žien v rôznych pracovných pozíciách a rozhodovacích orgánoch v organizácii,
3. šablóna správy o súvislostiach, šablóna správy o postupe a šablóna správy o dopadoch na analýzu kvalitatívnych a kvantitatívnych údajov,
4. šablóna samohodnotiacej správy, ktorá je určená na podporu pri písaní záverečnej správy, obsahuje štruktúru a zoznam navrhovaných bodov, ktorým je potrebné sa venovať.

### Hodnotenie ako kľúč udržateľnosti a ďalšieho zlepšovania

Hodnotenie rodovej rovnosti *ex-post* je často nedostatočné. Táto skutočnosť významne znižuje potenciál uplatňovania rodovej rovnosti. Hodnotenie nielen poskytuje dôkaz o aktuálnych zmenách alebo nepodarených pokusoch, informuje tiež o pozitívnej dynamike, ktorú priniesli stratégie uplatňovania rodovej rovnosti, a o vytvorených príležitostiach. Okrem opísaných cieľov implementované opatrenia môžu vytvárať aj pozitívne vedľajšie efekty:

1. posilnenie pocitu príslušnosti ku komunite, transparentnejšie postupy prijímania zamestnancov, povyšovania a hodnotenia,
2. posilnenie multidisciplinárneho charakteru výskumu,
3. zlepšené pracovné podmienky.

Posudzovanie týchto krátkodobých, strednodobých a dlhodobých transformácií je príležitosť na posilnenie podpory zásad rodovej rovnosti. Pripravuje tiež cestu pre budúce, ešte rozhodnejšie akcie a ponúka cenné poznatky pre návrh týchto akcií.

Dôkladný, zmiešaný prístup k hodnoteniu citlivý voči súvislostiam by nemal byť preťažujúci, ale mal by podporovať vašu stratégiu, aby dosiahla zmeny.

## Krok 6. Čo bude po pláne rodovej rovnosti?

Plán rodovej rovnosti sa v určitom momente skončí. Nie je to však konečný bod podporovania rodovej rovnosti vo vašej organizácii. Teraz vstupujete do nového cyklu. Na základe zistení z hodnotenia plánu je možné vypracovať závery týkajúce sa pokroku smerom k dosiahnutiu rodovej rovnosti v inštitúcii. Je pravdepodobné, že udržateľnosť niektorých opatrení a postupov je už zaručená, kým iné môžu stále vyžadovať ďalšie akcie. Okrem toho, v záverečnom hodnotení sa môžu definovať nové oblasti, ktoré si vyžadujú pozornosť. Toto je bod, v ktorom sa musíte rozhodnúť, ako pokračovať v doteraz vynaloženom úsilí a na čo by sa mal nový plán rodovej rovnosti zamerať:



1. zohľadnite poučenie získané z predchádzajúcich skúseností,
2. porovnajte, čo dosiahli iné organizácie alebo čo robia v súčasnosti (a upravte ich opatrenia a akcie pre svoje vlastné podmienky),
3. pokračujte v zapájaní zainteresovaných strán a zapojte nové zainteresované strany,
4. porozmýšľajte, ako dosiahnuť, aby vaše opatrenia a akcie boli udržateľné.

## 2. Základné požiadavky a faktory úspechu

Mnoho prvkov možno označiť ako prvky podporujúce prácu v oblasti rodovej rovnosti vo výskumných organizáciách a na vysokých školách. Predstavujú hnacie sily efektívnej zmeny. Keď sa v organizácii tieto hnacie sily nachádzajú, je pravdepodobnejšie, že úsilie smerujúce k rodovej rovnosti bude úspešné.

### Hnacie sily na úrovni organizácie

#### Podpora vrcholového manažmentu

Explicitne a jasne vyjadrená podpora a pomoc z najvyšších úrovní organizácie poskytuje práci v oblasti rodovej rovnosti legitímnosť. Táto legitímnosť zas ponúka perspektívu udržateľného integrovania zmien do interných postupov a systémov. Zároveň významne znižuje šance, že iniciatívy rodovej rovnosti budú čeliť opozícii. Keď špičky výslovne podporujú rodovú rovnosť, je jednoduchšie aktivizovať všetky súčasti, úrovne a komunity, ako aj prostriedky v organizácii. Podpora špičiek môže znížiť obavy jednotlivcov, že angažovaním sa v práci v oblasti rodovej rovnosti by si mohli poškodiť vedeckú povesť. Označením špičky sa myslia ústredné hlavné riadiace orgány a ľudia na pozíciách, na ktorých sa prijímajú rozhodnutia: rektori a prorektori, kvestori, dekáni a prodekáni, prezidenti alebo výkonní riaditelia.

#### Dobre vybavený a dobre umiestnený orgán pre rodovú rovnosť

Takáto ústredná štruktúra koordinuje a monitoruje usku-točňované úsilie o rodovú rovnosť. Zabezpečuje, aby uplatňovanie rodovej rovnosti malo ľudské zdroje, poznatky a odborníkov. Dôležitý je jasný mandát a miesto v inštitúcii. Orgán pre rodovú rovnosť musí byť umiestnený na vhodnej úrovni, aby mohol efektívne podporovať implementáciu práce v oblasti rodovej rovnosti. Blízkosť k rozhodovaniu, schopnosť informovať personálne oddelenie a vedecký manažment ponúka lepšie záruky efektívnej implementácie. Poznatky (okrem iných údaje členené podľa pohlaví) sú kľúčom k vyzbrojeniu týchto orgánov. Dôležité je tiež, aby sa orgány pre rodovú rovnosť snažili s podporou výkonných

orgánov uplatniť určité vodcovstvo pri implementácii úsilia o rodovú rovnosť.

#### Spolupráca medzi rôznymi kategóriami zainteresovaných strán

Na dosiahnutie udržateľných zmien vo všetkých súčastiach organizácie je najdôležitejšia spolupráca medzi zainteresovanými stranami. Vytváranie spojenectva s hlavnými zainteresovanými stranami nepostačuje. Nevyhnutné sú aj tesnejšie siete medzi jednotkami organizácie, ktoré zahrnú rôzne organizačné a odvetvové kultúry. Musí sa však zaručiť jasné rozdelenie úloh a zodpovednosti medzi partnermi. Prepojenie zainteresovaných strán v rámci organizácie môže byť navyše užitočne doplnené vonkajšími spojenectvami. Čím širšia je podpora zo strany zainteresovaných strán, tým pružnejšie je úsilie o snahy.

#### Zapojenie do existujúcich štruktúr a riadiacich postupov

Zakotvenie ustanovení o rodovej rovnosti do existujúcich štruktúr a postupov zaručuje inštitucionalizáciu a posilňuje udržateľnosť plánovaných opatrení. Napríklad, opatrenia zamerané na prijímanie a povyšovanie personálu sa musia začleniť do širších postupov riadenia prijímania personálu a riadenia kariérneho postupu. Podobne, inštitucionalizácia iniciatív školenia v oblasti rodovej problematiky bude pravdepodobnejšia, ak sa začlení do širších školení alebo schém celoživotného vzdelávania. Nástroje na monitorovanie vo forme kvantitatívnych alebo kvalitatívnych indikátorov alebo pravidelných prieskumov získajú dôležitosť a udržateľnosť, keď sa začlenia do systematizovaných postupov riadenia.



## Hnacie sily na úrovni procesov

### Zapojenie zainteresovaných strán do plánovania a implementácie

Účasť zainteresovaných strán na plánovaní a implementácii je kľúčová, pretože vytvára pocit vlastníctva. Spoluprácou v plánovacích postupoch vznikajú opatrenia, ktoré budú mať pravdepodobne väčší účinok. Spojenie rôznych zainteresovaných strán (vrátane partnerov s rozhodovacími právomocami) s rôznou odbornosťou a druhmi znalostí o fungovaní organizácie je produktívne. Pomáha vytvárať lepšie zamerané zásady, predvídať potenciálny odpor a dosiahnuť väčší súhlas a podporu. Zmiešaný tím (v zmysle pracovných pozícií v organizácii, pohlavia, služobného postavenia a odborného zázemia) môže tiež jednoduchšie inicializovať stratégie rodovej rovnosti, ktoré preniknú do celej organizácie. Proces spolupráce poskytuje čas na rozhovory, v ktorých sa vyjasňujú ciele a zodpovednosť, a tak sa vytvárajú synergie a zvyšuje sa legitimita a pocit vlastníctva voči implementácii navrhovaných opatrení.

### Jasné ciele a zámery

V prvom kroku sa musí nastaviť rámec potrieb v oblasti rodovej rovnosti ako zmysluplný problém, ktorý je významný pre celú komunitu, a musí sa poskytnúť vysvetlenie, čo je plán rodovej rovnosti a čo znamená. *Praktickosť a konkrétnosť* vo formulovaní zámerov a určení cieľov môžu efektívne podporovať pocit vlastníctva voči stratégii v celej komunite výskumných pracovníkov. Ciele nemajú byť (len) dlhodobé, ale aj krátkodobé a strednodobé, aby sa lepšie určila zodpovednosť za chyby, úspechy a problémy. Plánovanie rodovej rovnosti tak majú poháňať jasné zámery a ciele definované pre každé plánované opatrenie a oblasť zásahu spolu s jasným opisom zodpovednosti za ich dosiahnutie.

### Pružnosť a odolnosť

Jasné ciele a zámery definujú orientáciu opatrení, je však potrebné prijať aj pružný prístup, ako dosiahnuť tieto ciele. Musí sa nájsť rovnováha medzi plánovanými aktivitami a skutočnou podobou projektu po určitom čase. Kľúčom k úspechu je schopnosť prispôbiť a prehodnotiť plán v spolupráci s rozširujúcim sa okruhom zainteresovaných strán, ktorých kľúčový tím dokáže zapojiť.

„Akčné plány boli vypracované pred začiatkom projektu, plánovanie vykonávacích opatrení a detailnejšie plánovanie sa uskutočnilo v prvom období implementácie a opakovalo sa začiatkom každého roku. Jasne sa ukázalo, že **akčné plány sa musia neustále prispôbovať a prepracovávať**, aby sa udržala aktuálnosť projektu vo vznikajúcich kontextuálnych situáciách, potrebách a prioritách organizácie. V niektorých prípadoch **bolo prepracovanie kľúčom k úspechu akčného plánu**, pretože tímu sa časom podarilo získať skúsenosti, zachytiť skutočné spúšťače zmien a príslušne upraviť opatrenia a prostriedky. Toto poukázalo na potrebu nepreháňať s nadmerne podrobným a štruktúrovaným ex-ante návrhom. Namiesto toho je najdôležitejšie **udržať plán otvorený pre nové požiadavky a príležitosti**.“ (Usmernenia projektu STAGES, 2015)

### Dostupnosť údajov členených podľa pohlaví

Údaje členené podľa pohlaví a ďalšie údaje dôležité na dokumentovanie stavu rodovej (ne)rovnosti v organizácii sú pre návrh efektívnych stratégií nevyhnutné. Dostupnosť (t. j. existencia a prístup) takýchto údajov je podmienkou účinku opatrení a iniciatív. Vypracovanie návrhov opatrení, ktoré je založené na dôkazoch, neumožní len primerané rozdelenie prostriedkov a riešenie problémov, ale umožňuje aj predchádzať možnému odporu a monitorovať dosiahnuté výsledky. Ak údaje nie sú k dispozícii, nevyhnutné základy ďalšej práce zabezpečí začatie hĺbkového auditu vo forme prieskumov, cieľových skupín a pilotných rozhovorov, ktorými sa získajú údaje potrebné na ďalšiu prácu.

### Rozvoj kvalifikácie

Na implementáciu plánu rodovej rovnosti v organizácii každého druhu sú nevyhnutné poznatky a odborné skúsenosti. Nestačí, ak je táto požiadavka zaručená v čase návrhu a plánovania opatrení, je to potrebné aj na ich implementovanie a monitorovanie. Preto sa musí dbať na rozvoj kvalifikácie, ktorý umožňuje prenos a rozširovanie znalostí medzi veľkým počtom zainteresovaných strán.

### Monitorovanie nástrojov

Veľmi dôležité je vytvorenie mechanizmov sledovania implementácie. Tieto mechanizmy môžu mať formu klastrov alebo sietí, pravidelných prieskumov zhromaždených údajov a indikátorov, ktoré sú úplne integrované do riadiacich a manažérskych monitorovacích systémov. Indikátory sledovania zvyšujú platnosť a udržateľnosť stratégií uplatňovania rodovej rovnosti. Napríklad vo Švédsku sa používajú kvantitatívne indikátory na monitorovanie cieľov pri prijímaní zamestnancov, vzostupná mobilita a pracovné prostredie sa monitoruje pomocou prieskumov. Tieto metódy poskytujú kľúčové nástroje na celkové posúdenie práce v oblasti rodovej rovnosti. Kvalitatívne, ako aj kvantitatívne indikátory musia byť INTELIGENTNÉ: konkrétne, merateľné, dosiahnuteľné, realistické a časové.

## Hodnotenie

Strednodobé a krátkodobé hodnotenie stratégií uplatňovania rodovej rovnosti nebude možné, ak chýbajú monitorovacie mechanizmy alebo sú nedostatočné. Je to škodlivé pre efektívnosť budúcich stratégií, pretože hodnotenia umožňujú používateľom čerpať poučenie získané z predchádzajúcich skúseností. Hodnotenia zabezpečujú aj

zviditeľnenie a merateľnosť skutočného pokroku, ktorý sa vždy nedá formálne priradiť ku konkrétnym opatreniam. Táto skutočnosť znižuje schopnosť ich navrhovateľov posúdiť dosiahnuté úspechy a informovať o nich. Zvlášť kľúčové sú hodnotenia, ako je monitorovanie, pretože pre meniacu sa inštitúciu sú perspektívy väčšej rovnosti a integrácie rodovej perspektívy do obsahu výskumu dva najdôležitejšie ciele, ktorých dosiahnutie si vyžaduje čas.

## 3. Bežné prekážky a spôsoby ich prekonania

Pri príprave, realizácii, implementácii, riadení, monitorovaní a hodnotení plánu rodovej rovnosti sa často vyskytuje mnoho prekážok. Niektoré prekážky môžu byť spôsobené nedostatkom hnacích síl. Iné prekážky môžu mať formu všadeprítomného odporu alebo inštitucionálnych a administratívnych bariér, s ktorými sa musí bojovať rôznymi spôsobmi. Je dôležité uviesť, že práca na rodovej rovnosti obyčajne nie je rýchla: môže sa zdať, že prebieha pomaly a konkrétne výsledky a úspechy sa v plnej miere nerealizujú mnohé roky. V nasledujúcej časti sú uvedené bežné prekážky súvisiace s prácou v oblasti rodovej rovnosti a plánmi rodovej rovnosti identifikované na univerzitách a vo výskumných inštitúciách. Uvedené sú aj návrhy, ako tieto problémy prekonať.

### Odpor

Odpor môže vzniknúť na úrovni jednotlivcov alebo inštitúcie a môže mať mnohé formy (explicitné aj implicitné) a prejavy.

Implicitný individuálny odpor sa môže prejavovať nedostatočnou činnosťou, nečinnosťou jednotlivca alebo nezapojením sa do procesov plánu rodovej rovnosti.

Explicitný individuálny odpor sa môže prejavovať otvorenými akciami alebo prejavmi jednotlivca, ktoré môžu byť zamerané na plán rodovej rovnosti, alebo aktívnou snahou o diskreditovanie alebo zrušenie plánu rodovej rovnosti.

Inštitucionálny odpor sa skladá zo systematickej, pokračujúcej, trvalej neangažovanosti v problematike rodovej rovnosti a výslovne chýbajúcej podpory plánu rodovej rovnosti. Niektoré formy opatrení v týchto plánoch, ako sú navrhnuté kvóty alebo zmena mechanizmu postupu, môžu byť v prípade odporu zvlášť zraniteľné. Odpor môže vzniknúť, aj keď sa zdá, že plán rodovej rovnosti sa nedá realizovať, jeho perspektíva je vzdialená alebo o pláne nie je k dispozícii dostatok informácií alebo nebol dostatočne prekonzultovaný.

Prekonanie odporu môže byť náročné. Všetkým úrovňam zamestnancov je potrebné umožniť, aby si uvedomili

hodnotu práce v oblasti rodovej rovnosti. Môže to zhrňať školenia alebo špeciálny čas vymedzený na prácu pre plán rodovej rovnosti. Na prekonanie odporu a zaručenie pokroku v oblasti rodovej rovnosti je potrebná angažovanosť, ktorá je jednoznačná a viditeľná z najvyšších úrovní manažmentu. Užitočné môže byť aj zapojenie zainteresovaných strán do identifikovania a pomenovania problémov a bodov odporu. Týmto spôsobom sa môže objaviť riešenie a vlastníctvo riešenia nebude patriť len jednej skupine alebo osobe. Ako odpor sa môže prejavovať aj nedostatok poznatkov a porozumenia. V takom prípade môžu byť užitočné návrhy uvedené v časti o nedostatku porozumenia pre rodovú rovnosť a plán rodovej rovnosti. Dôležité je tiež poznamenať, že niektorí jednotlivci nebudú spolupracovať a podporovať za žiadnych okolností, preto môže byť produktívnejšie zapojiť iných angažovaných a podporujúcich zamestnancov a kolegov ako sa pokúšať meniť týchto vzdorujúcich jednotlivcov.

*„Podpora rovnakých príležitostí je ťažká práca. Na základe celoživotného pôsobenia na tomto poli si uvedomujem, že táto práca je často prijímaná s podozrievaním, obrannými postojmi a ohromným pocitom nudy. Je vhodné spojiť túto agendu s agendou, ktorá je pre kolegov relevantnejšia vo vzťahu k ich agendám. V takom prípade používame dva rámce. Prvý je podpora rovnosti s cieľom rozvíjať excelentnosť tak, aby sa neumožnilo rodovým a rasovým faktorom, etnickému pôvodu, postihnutiu a iným nevýznamným premenným ovplyvňovať menovanie alebo postup. Druhý je začlenenie našej agendy do zásad pozitívneho pracovného prostredia, z ktorých majú úžitok všetci.“*

*[Teresa Rees, v článku „Vývoj stratégie výskumu na univerzite s intenzívnym výskumom“ v publikácii The SAGE Handbook of Research Management, Dingwall, R. a McDonnell, (editori), 2015]*

### Potrebuje inšpiráciu alebo ďalšie informácie?

Pozrite si nástroj na inštitucionálnu transformáciu EIGE, v ktorom je časť venovaná riešeniu problémov s odporom.

Lombardo E. a 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.

### Nedostatok porozumenia pre rodovú rovnosť alebo pre plán rodovej rovnosti

V niektorých organizáciách môže existovať základný nedostatok pochopenia potreby a dôležitosti rodovej rovnosti. Môže to viesť k nedostatku angažovanosti a zapojenia kľúčových účastníkov, minimalizácii dôležitosti práce a považovaniu rodovej rovnosti za problém žien. Ak sa tomu má zabrániť, je dôležité jasne znovu zopakovať, že rodová rovnosť nie je menšinový, okrajový problém, ale týka sa všetkých zamestnancov organizácie. Rodová rovnosť musí byť formulovaná aj ako kľúč rozvoja úspešnej, otvorenej a prezieravo zmyslajúcej výskumnej inštitúcie a vysokej školy, ktorá rešpektuje a uznáva všetkých, ktorí v nej pracujú a študujú. Vypracovanie plánu rodovej rovnosti, ktorý je bez výhrad a verejne podporovaný vrcholovým vedením a vedúcimi pracovníkmi, pomôže zviditeľniť rodovú rovnosť. Možno bude potrebné základné (možno povinné) školenie o rodovej rovnosti, osobné alebo online, pre všetkých zamestnancov v organizácii (pozrite si príklady iniciatív zvyšovania povedomia a rozvoja kvalifikácie v súbore nástrojov pre akcie). Cieľom je zaručiť kolektívne, spoločné pochopenie dôležitosti rodovej rovnosti a súvisiacej práce. Zaručenie dostatočného času na takéto školenie v pracovnom rozvrhu zamestnancov poskytuje problematike rodovej rovnosti významné postavenie v inštitúcii a zaraďuje ju medzi priority organizácie. Nakoniec, možno bude potrebné aj vysvetliť, čo plán rodovej rovnosti je a čo *nie je* (možno s príslušnými príkladmi, s ktorými sa zamestnanci zoznámia). Takto sa môže zaručiť všeobecné uznanie analýzy, obsahu, opatrení a monitorovania, ktoré vytvárajú efektívny a komplexný plán rodovej rovnosti.

### Presvedčenie, že záväzok voči zásluhám a dokonalosti vylučujú potrebu práce v oblasti rodovej rovnosti a plánov rodovej rovnosti

Niektorí jednotlivci v organizáciách sa môžu dôrazne prikláňať k názoru, že samotný záväzok akademickej dokonalosti a princíp povyšovania podľa zásluh vylučujú potrebu plánu rodovej rovnosti a práce v oblasti rodovej rovnosti. Ukazuje sa, že takéto presvedčenie vedie k nedostatku žien v mnohých oblastiach a na vyšších úrovniach univerzít a vo výskume. Naozaj, záväzok dokonalosti vo výskume vyžaduje rozmanitosť odborností, skúseností a personál, ako aj zaručenie, že sa získa a udrží najkvalitnejší personál. Existujú dva spôsoby, ako sa vysporiadať s prekážkami v tejto oblasti. Po prvé, zabezpečením a propagáciou školenia o neúmyselnej zaujatosti pre všetok personál v organizácii. Po druhé, odkazom na medzinárodný a európsky výskum a správy o tomto probléme, ktoré môžu byť užitočné na presvedčenie kolegov, resp. kolegýň a zainteresovaných strán o dôležitosti

rodovej rovnosti a plánov rodovej rovnosti. Môžete sa, na príklad, odvolať na nasledujúce zdroje:

1. *She figures (Údaje o ženách)*, hlavný zdroj celoeurópskych porovnávacích štatistických údajov o stave rodovej rovnosti vo výskume a inováciách,
2. GenPort, portál a úložný priestor online, ktorý poskytuje prístup k výskumným materiálom, zásadám a praktickým materiálom z oblasti rodovej problematiky, vedy, technológií a inovácií,
3. Gendered innovations, webová lokalita, na ktorej sa vysvetľujú praktické metódy analýzy podľa pohlavia a rodové analýzy pre vedcov a technikov a k dispozícii sú prípadové štúdie ako konkrétne ukážky, ako analýzy podľa pohlavia a rodové analýzy vedú k inováciám,
4. sekcia online vedeckej akadémie Royal Society (Spojené kráľovstvo a Commonwealth Spojeného kráľovstva) venovaná neúmyselnej zaujatosti, kde môžete nájsť prehľad, ďalšie materiály na čítanie, ako aj animácie.

### Pocit, že práca v oblasti rodovej rovnosti nie je potrebná, odmietanie tohto úsilia

V niektorom prostredí, krajinách alebo akademických odvetviach sa môže objaviť pocit, že opatrenia zamerané na rodovú rovnosť ani plány rodovej rovnosti nie sú potrebné. Môže sa vyskytnúť aj presvedčenie, že úloha je už splnená. Táto situácia môže byť spôsobená tým, že v niektorých odvetviach, oblastiach, fakultách alebo sektoroch je zastúpenie žien v poriadku alebo historickým odkazom úsilia o rodovú rovnosť v organizácii. V tomto prípade je však dôležité vysvetliť, že rozvoj plánu rodovej rovnosti a práca na dosiahnutí rodovej rovnosti musí pokračovať a nie je to jednorazová aktivita. Je to preto, lebo predchádzajúce dosiahnuté výsledky sú udržateľné a sú dostatočne flexibilné, aby sa prispôbili zmenám v organizácii, ktoré sú vyvolané internými, ako aj externými faktormi. Je tiež dôležité zdôrazniť, že z pokračujúcej práce v oblasti rodovej rovnosti majú úžitok všetci zamestnanci, nielen ženy. Odmietanie môže súvisieť aj s odporom.

### Nedostatok autonómie výskumných organizácií a vysokých škôl

V niektorých krajinách a regiónoch môžu mať organizácie obmedzenú autonómiu, ktorá im neumožňuje vykonať zmeny súvisiace s rodovou rovnosťou. Nedostatočná autonómia môže byť najvýraznejšia v súvislosti s nábormom a prijímaním zamestnancov a postupmi a predpismi o povyšovaní. Vysokoškolské a výskumné inštitúcie musia dodržiavať právne predpisy, ale ak existuje vnútorná hnacia sila a katalyzátor zmien, dá sa dosiahnuť viac. Zmeny sa dajú presadzovať tlakom zdola. Identifikujte v organizácii aktivistov, ktorí pomôžu premyslieť kreatívne riešenia vyhovujúce zákonom a súčasne podporia spravodlivejšie prijímanie zamestnancov a prax kariérneho postupu. Pomôžu tiež

v zavádzaní opatrení do života a pri presvedčaní vrcholového manažmentu a vedúcich pracovníkov. Musia sa hľadať spojenci a vytvárať spojenectvá, aby sa prispelo k lepšiemu pracovnému prostrediu tak pre ženy, ako aj pre mužov.

### **Nedostatok dostatočných, pravidelne dostupných zdrojov: personálnych a finančných**

Chýbajúce špeciálne, primerané a trvale dostupné zdroje, personálne aj finančné, pre prácu v oblasti rodovej rovnosti a vypracovanie, implementáciu a monitorovanie plánu rodovej rovnosti je všeobecným problémom. Chýbajúce financovanie môže viesť k chronickému nedostatku prostriedkov na prácu, čo môže spôsobiť, že opatrenia a zásady sa budú realizovať len tak, aby nevznikali náklady. A to napriek skutočnosti, že vo väčšine prípadov sa požadovali investície a účelovo viazané finančné prostriedky na urýchlenie zmien, podporu iniciatív a akcií plánu rodovej rovnosti. Musí sa potvrdiť a vyčleniť pracovný čas potrebný na vypracovanie a implementáciu plánu rodovej rovnosti a úvodnú analýzu, posúdenie a napísanie plánu. Zvýšenie pracovného zaťaženia už aj tak preťažených zamestnancov, prenesenie tejto úlohy na neskusených alebo mladých zamestnancov a nedostatočná finančná podpora opatrení plánu vytvorí silný dojem, že na úrovni inštitúcie sa rodovej rovnosti nepripisuje váha. Nefinancovanie školenia o rodovej problematike a neposkytnutie času zamestnancom na účasť na takomto školení je tiež spôsob, ako nevytvárať podmienky pre prácu v oblasti rodovej rovnosti. Na prekonanie tejto prekážky je potrebné jasne načrtnúť hodnotu prác súvisiacich s rodovou rovnosťou, ako sú zvýšené udržanie zamestnancov, robustnejší výskum, väčšia rôznorodosť zloženia zamestnancov a požiadavka na zreteľné angažovanie riadiacich pracovníkov (pozri aj časť Presadzovanie: zdôvodnenie zmien rodovej rovnosti vo vysokoškolských a výskumných inštitúciách). Potrebné zdroje, personálne aj finančné, na vypracovanie a udržanie plánu rodovej rovnosti sa musia jasne definovať, odsúhlasiť a dokumentovať v prvých fázach vypracovania plánu. Je to kvôli tomu, aby sa úplne a presne odhadla cena vynaloženej práce a aby sa predišlo syndrómu vyhorenia pracovníkov, odstúpeniu kľúčových účastníkov kvôli chýbajúcim výsledkom, nedostatočnému pokroku (krátkodobému aj dlhodobému) a obmedzenému plneniu cieľov. Zároveň to demonštruje záväzok a podporu organizácie plánu rodovej rovnosti a dôležitosť, ktorú organizácia pripisuje rodovej rovnosti. Stály a chronický nedostatok prostriedkov na túto prácu a plán rodovej rovnosti môže poukazovať na odpor inštitúcie voči tomuto problému.

### **Nedostatok inštitucionálnej alebo organizačnej právomoci**

Zamestnanci zapojení do vypracovania a realizácie plánu rodovej rovnosti nemusia mať právomoc alebo rozhodovacie oprávnenia na podporu a presadzovanie zmien v organizácii. Môže to viesť k sklamaniam, nedostatočnému pokroku

a zablokovaní dosahovania cieľov a výstupov plánu. Táto prekážka sa vo všeobecnosti môže vyriešiť včasným zapojením, zaviazaním a pokračujúcou podporou vrcholového manažmentu organizácie. Táto podpora musí byť viditeľná, vnímateľná a autentická pre všetkých v organizácii a všetkých, čo financujú prácu organizácie, s cieľom vybudovať povest' organizácie ako organizácie, ktorá považuje prácu v oblasti rodovej rovnosti za dôležitú. Okrem toho, vo fáze vypracovania plánu rodovej rovnosti je dôležité aj identifikovať ľudí, ktorí sú potrební na schvaľovanie právomocí, postupu a rozhodnutí a nadviazať s nimi styk už v počiatočných fázach procesu (pozri aj časť Nezapojenie kľúčových spojencov na začiatku procesu).

### **Nedostatok príslušných údajov a štatistických údajov**

Nedostatok alebo chýbajúci prístup k personálnym údajom členeným podľa pohlaví je problém, pretože tieto údaje sú potrebné na vypracovanie základného alebo úvodného posúdenia, kam sa majú práca v oblasti rodovej rovnosti a opatrenia v organizácii zamerať. Zhromaždenie a príprava týchto údajov a štatistických údajov sú potrebné aj na boj proti odporu pomocou najnovších faktov a údajov. Zásady na ochranu údajov a legislatíva môžu v niektorých prípadoch (najmä v organizáciách, na fakultách alebo oddeleniach s malým počtom zamestnancov) obmedzovať dostupnosť osobných údajov členených podľa pohlavia. Možno sa budú musieť používať aktualizované systémy na zber a správu personálnych údajov, aby sa štatistické údaje generované z existujúcich záznamov o zamestnancoch mohli rozdeliť podľa pohlavia. Čas a náklady na zber a analýzu údajov sa možno budú musieť zahrnúť do plánu rodovej rovnosti. Rozhodujúce je aj uloženie výsledných údajov spôsobom, ktorý vyhovuje európskym a národným požiadavkám na ochranu údajov.

### **Nezapojenie kľúčových spojencov a účastníkov na začiatku procesu plánu rodovej rovnosti**

Identifikácia, koho treba osloviť a zapojiť do vypracovania a realizácie plánu rodovej rovnosti, je kritická. Takto sa zaručí trvalá a budúca podpora práce v oblasti rodovej rovnosti v organizácii. V mnohých organizáciách to bude znamenať, že konštruktívne zapojenie stredného manažmentu je dôležité kvôli obmedzeniu potenciálu prekážok v budúcnosti, ktoré by mohli zdržiavať pokrok a úplnú implementáciu plánu. Stredný manažment môže byť aj kľúčovým zdrojom údajov, štatistických údajov a informácií členených podľa pohlavia potrebných na vypracovanie základných číselných údajov a monitorovanie trendov a pokroku vo vzťahu k rodovej rovnosti. Preto je dôležité, aby boli títo účastníci zapojení ako dôležití spojenci a sprostredkovatelia práce v oblasti rodovej rovnosti už v prvých fázach procesu. Možno to bude vyžadovať plánovanie a zabezpečenie školenia, workshopov, seminárov a stretnutí, atď. so zamestnancami,



ktorí nie sú priamo zapojení do vypracovania a realizácie plánu rodovej rovnosti, ktorých podpora je však potrebná na dosiahnutie pokroku. Príklady iniciatív zameraných na zvyšovanie povedomia a rozvoj kvalifikácie nájdete v súbore nástrojov pre akcie. V tomto čase je faktoring a získavanie spojencov dôležité, aby sa predišlo prekážkam v neskorších fázach implementácie plánu. Okrem toho, začlenenie plánu rodovej rovnosti ako inštitucionálneho plánu alebo plánu celej organizácie môže viesť k väčšej podpore medzi oddeleniami alebo celofakultnej podpore, čím sa zvýši udržateľnosť práce v oblasti rodovej rovnosti.

### Chýbajúce historické zázemie štúdií o rodovej rovnosti v organizácii

Niektorým univerzitám a výskumným inštitúciám môže chýbať predchádzajúca história alebo tradícia vyučovania alebo zapojenia sa do rodových štúdií. To môže znamenať, že presvedčanie zamestnancov a účastníkov o význame a výhodách práce v oblasti rodovej rovnosti a plánov rodovej rovnosti je náročnejšie. Táto prekážka môže vyžadovať podporu od sietí rodovej rovnosti a ich využívanie (na národnej, regionálnej a medzinárodnej úrovni) a nákup odborných znalostí o rodovej problematike, aby sa zvýšila kvalifikácia inštitúcie a rozšírili poznatky. Pozrite si adresár Eurogender's Stakeholders Directory, v ktorom nájdete odborníkov a školiteľov pre rodovú problematiku vo svojej krajine, alebo adresár GenPort's People, v ktorom môžete filtrovať druh skupiny partnerov, ktorých hľadáte (napr. sieť pre rodovú problematiku, odborníkov a poradcov pre rodovú rovnosť).

### Zaručenie udržateľnosti a odolnosti výsledkov súvisiacich s rodovou rovnosťou

Pokrok a úspechy súvisiace s rodovou rovnosťou a implementáciou plánu rodovej rovnosti môžu byť ohrozené zmenami, pri ktorých sa rozhodnutia alebo pokrok môžu zmeniť alebo zastaviť.

Môže to byť najvýznamnejšie, keď kľúčoví podporovatelia, resp. kľúčové podporovateľky alebo najaktívnejší členovia, resp. najaktívnejšie členky vrcholového manažmentu zmenia funkcie alebo odídu. Zmeny rozpočtu, rozpočtové obmedzenia, reštrukturalizácia a apatia môžu tiež viesť k zníženej alebo obmedzenej udržateľnosti plánu rodovej rovnosti. Kľúčom k prekonaniu tejto prekážky je začlenenie záväzku voči rodovej rovnosti a práce súvisiacej s plánom do viacerých organizačných štruktúr. To znamená, že podpora, nákupy a záväzky voči plánu sa budú musieť hľadať u viacerých zainteresovaných strán a nebudú pridelené len konkrétnej škole alebo oddeleniu. Ukazuje sa, že pridelenie práce súvisiacej s rodovou rovnosťou k špecifickému viacročnému rozpočtu, ktorý nie je viazaný len na jedinú školu alebo oddelenie, tiež prispieva k udržateľnosti. Zabudovanie štandardnej zodpovednosti, monitorovacích a hodnotiacich štruktúr a nástrojov do plánu rodovej rovnosti môže pomôcť signalizovať, keď udržateľnosť začne zaostávať, a signalizovať potrebné akcie pred dosiahnutím krízových bodov. Pred podpísaním a začatím bude možno potrebné udržateľnosť a odolnosť každého plánu podrobiť analýze SWOT (silné stránky – slabé stránky – príležitosti – hrozby) a záťažovému testovaniu, aby sa zaručilo, že plán je udržateľne flexibilný, aby sa v budúcnosti prekonali problémy.





MH-04-17-155-SK-N

<http://eige.europa.eu>



Úrad pre publikácie