

Gender audit v organizacích

Úvod

Tento text se zabývá představením konceptu gender auditu v organizacích. Slouží především jako výchozí materiál pro studující oboru genderových studií, kteří v rámci praxe v organizacích hodnotí uplatňování politik rovných příležitostí. Je však využitelný i přímo pro osoby z firem, neziskových organizací i vzdělávacích institucí, které se rozhodly aktivně implementovat programy rovnosti a hledají nástroje k zhodnocení stávající úrovně realizace i pokroku.

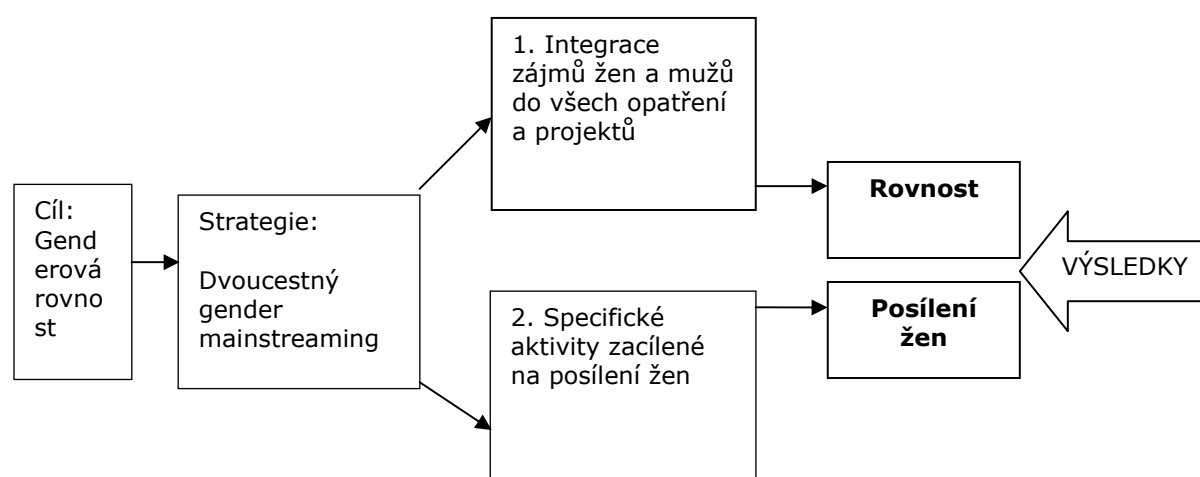
Nejprve se budu krátce zabývat konceptem gender mainstreamingu a jeho zaváděním v České republice a uvedu kontext vývoje metod hodnotících jeho zavádění. Další části textu se již budou zabývat přímo popisem gender auditu a příklady možného postupu.

Koncept gender mainstreamingu

Závaznost gender mainstreamingu jako strategie uplatňování prosazování rovných příležitostí je zakotvena v Akční platformě přijaté v roce 1995 na čtvrté světové konferenci o ženách v Pekingu¹. Koncept GeM reaguje především na uplatňování speciálních politik podpory žen, jejichž samostatná realizace nevedla k dlouhodobým strukturálním změnám. Gender mainstreaming tak k těmto zacíleným iniciativám přidává postup vyžadující (re)organizaci, zkvalitňování, rozvoj a vyhodnocování koncepčních procesů tím, že při nich všechny zúčastněné subjekty budou na všech úrovních a ve všech stadiích využívat hledisko rovnosti žen a mužů. Linda Löther (2001, cit.dle Červinková, 2003) uvádějí následující tři znaky, které jsou přes určité rozdílné definice shodné:

- 1. GeM se vztahuje na ženy i muže a je zaměřen na rovnost příležitostí mužů i žen
- 2. GeM je strategie k dosažení rovného postavení žen a mužů ve společnosti
- 3. GeM znamená rozšíření témat a přesunutí aktérů a akterek: všichni zúčastnění musí vnést ve vztahu ke všem rozhodnutím a na všech úrovních genderově.

Strategie gender mainstreamingu, podle Moser (2005)



¹

Text zprávy v českém jazyce [online: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/657/Peking.pdf>]

Česká republika se zavazuje k realizaci gender mainstreamingu nejenom prostřednictvím ratifikace mezinárodních úmluv (např. OSN Úmluva o odstranění všech forem diskriminace žen - CEDAW), ale i práva Evropské unie. Závazky jsou do určité míry specifikovány v dokumentu Priority a postupy vlády při prosazování rovnosti žen a mužů², které vláda ČR vydává od roku 1998.

S ohledem na praktickou realizaci opatření na podporu rovných příležitostí je však nezbytné, aby genderová rovnost, tedy skutečnost, že všechny lidské bytosti mají právo svobodně rozvíjet své osobní schopnosti a činit volbu bez ohledu limitů daných genderovými rolemi, byla zakotvena nejen formálně (*de iure*), ale i fakticky (*de facto*) (Nováková, 2002). K efektivnímu zavádění principu rovnosti je třeba vhodných metod hodnocení.

Hodnocení úspěšnosti zavádění programů rovných příležitostí

Metodologie gender auditu se rychle vyvíjí zejména v průběhu posledního desetiletí, v současnosti je k dispozici množství inspirativních materiálů, nicméně standardizovaný postup doposud neexistuje. Při vlastním provádění GA je tak nutné průběžně hodnotit zvolené postupy a jejich vhodnost pro konkrétní instituci a její programy a flexibilně reagovat v případě zjištěných nedostatků. Gender audit do jisté míry navazuje a rozšiřuje dřívější procesy gender evaluace. Hlavní rozdíly se však v současnosti stírají a někdy oba postupy bývají zaměňovány. Hlavní posun spočívá v posunu od pouhého monitoringu indikátorů svědčících o implementaci genderové rovnosti, např. do projektového cyklu, k rozšíření sledovaných ukazatelů i na měření výstupů, účinků a vlivů. Zatímco se dříve se například pouze měřil počet žen – příjemkyň podpory a počet realizovaných aktivit, dnes je analyzován i vliv těchto aktivit. Vývoj indikátorů pro analýzu dopadu programů genderové rovnosti je stále předmětem výzkumu a ověřování. Komplex ukazatelů je sledován například v souvislosti s posílením (angl. empowerment) – je nutné používat kvantitativní i kvalitativní zdroje dat a triangulovat výsledky.

Jedním z přístupů k GA, je participační gender audit, vyvinutý v Nizozemí organizací Tréninkové centrum Gender a rozvoj (Gender and Development Training Centre). Jeho účelem je podpora učení v organizaci, které má za cíl vést k praktickému a efektivnímu využití gender mainstreamingu. Tento audit spočívá v sebe-zhodnocení zapojených organizačních jednotek. Proces je facilitován externím týmem. Dochází k zvýšení kolektivní kapacity organizace prozkoumat svoje aktivity z genderové perspektivy a identifikovat silné a slabé stránky v procesu prosazování rovných příležitostí.

Základem jsou čtyři klíčová teoretická východiska spojená s gender a organizačními změnami:

- ❖ Přístup v oblasti gender a rozvoje upozorňuje na fakt, že společnosti jsou organizovány okolo norem, která upřednostňují muže a znevýhodňují ženy, muži i ženy jsou klíčovými aktéry v procesu společenské změny
- ❖ Teorie učící se organizace, zejména s ohledem na koncept jednoduché, dvojité a trojitě smyčky učení

² Aktuální text pro rok 2006 je k dispozici na internetových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí [<http://www.mpsv.cz/files/clanky/2785/aktualni.pdf>]

- ❖ Kvalitativní sebe-zhodnocení zaměřené na objektivní data i subjektivní vnímání napomáhající porozumění konkrétních i neurčitých faktorů, fakt a interpretací
- ❖ Proces zkušenostního učení, které začíná sdílením a reflexí sdílené zkušenosti participantů a vyvíjí se k společné obecné konceptualizaci problému a formulaci jeho řešení

Pro realizaci všech programů rovných příležitostí je nezbytná konzistentní a otevřená podpora vyššího managementu organizace (Machovcová, 2006). Bez tohoto závazku může odpor zaměstnaných znemožnit plné zapojení na těchto programech. Aktivní spolupráce je základem participativního gender auditu, který na rozdíl od dřívějších postupů hodnocení, upřednostňuje sebe-zhodnocení před externím posouzením. Je nutné dodat, že vzhledem k nízkému povědomí o problematice rovných příležitostí v prostředí Českých firem, je pravděpodobné, že v našich podmínkách bude role externích hodnotitelů a hodnotilek poměrně výraznější. To je však nutné chápat pouze jako dočasný stav a podpořit interní aktéry/ky v aktivním zapojení. Každý hlas je užitečný a důležitý pro plánování dalších kroků.

Základem participativního gender auditu jsou hodnotící dotazníky, spojené s organizací ohniskových skupin (tzv. focus groups), jejichž účelem je kromě sběru informací i diskuse nad výsledky a příprava akčního plánu. Kvantitativní data jsou získávána pomocí uvedených dotazníků. Důležitou součástí procesu je i studium interních dokumentů, případně výstupy z pozorování. Výběr metod má za cíl umožnit reflexi, výměnu, dialog a konceptualizaci, která povede k formulaci návrhů změn. Metodologie GA posiluje kompetence účastníků a účastnic, potvrzuje jejich vlastnictví procesů a vede ke změně založené na jejich vlastních iniciativách (Walters, 2002).³

Cílem participativního gender auditu je podle Walters (2002) zjistit:

- co účastníci/ice auditu dělají s ohledem na genderovou rovnost a posílení postavení žen v zaměstnání
- jak to dělají
- jak vztahují to, co dělají sami, k aktivitám jiných subjektů
- jak je možné v kontextu dané organizace zlepšit realizované aktivity

Okruhy organizačních záležitostí, kterými se participační gender audit zabývá, jsou například analýza genderových otázek, debaty probíhající okolo genderové rovnosti, mainstreaming genderové rovnosti v rámci programů a strategických dokumentů, existující genderové expertýza, dále se zaměřuje i na oblasti jako je management znalostí, systémy hodnocení, struktura rozhodování, organizační kultura, lidské zdroje, produkty a veřejná image, spolupracující organizace a jejich míra seznámení s genderovou problematikou (Moser, 2005).

Podle Moser (2005) je účelné komplexní procesy spojené s gender auditem rozdělit na tři okruhy, pro které je potřeba vypracovat a schválit postup:

- Co děláme? Oblasti zájmu a metody GA.
- Jak analyzujeme data? Struktura pro dokumentaci a měření.

³ Walters (2002) ve svém textu uvádí 13 nástrojů, které v rámci PGA používá. Jedná se např. o SWOT analýzu, Vennův diagram, využití Hofstedovy klasifikace firemní kultury, učení o učení aj. Nástroje umožňující sofistikovanou diagnostiku organizace v Českém prostředí svou náročností a důkladností nejsou vzhledem k nízké míře zapojení organizací do programů rovnosti příliš relevantní a ani účelné, proto nejsou v textu dále rozpracovány.

- Jak budou výsledky a návrhy opatření implementovány? Jak bude odsouhlasen plán akce?
Indikátory je možné stanovovat například pro tyto oblasti⁴:

Implementace programu:	Výsledky diverzity:	Podnikatelské zisky:
<ul style="list-style-type: none"> - závazky top managementu - strategie a plán rovnosti/diverzity - organizační principy - zaměstnanecké výhody - manažerské pobídky - organizační struktura - proces reportování (monitoring, evaluace) - komunikace - podpůrné sítě - vzdělávání a trénink 	<ul style="list-style-type: none"> - demografické ukazatele pracovní síly (reprezentace jednotlivých skupin) - pracovní kultura, rysy pracovního prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> - snížení nákladů - překonávání nedostatku vhodné pracovní síly - přístup k novým oblastem trhu - zlepšené výkony v rámci dosavadního trhu - přístup k talentům - kapacity managementu - inovace a kreativita - reputace vzhledem ke státu a dalším zainteresovaným skupinám (stakeholders) - image pro marketing - kulturní hodnoty

Příklad gender auditu uvnitř Mezinárodní organizace práce (ILO, 2006):

1. Iniciací spolupráce s Kancelář pro genderovou rovnost (organizační jednotka ILO)
2. Stvrzení formálního závazku, určení klíčové osoby pro komunikaci v rámci auditované jednotky/kanceláře
3. Výběr členů týmu pro audit, zahájení přípravy
4. Dva týdny před začátkem setkávání začalo studium dokumentace
5. Audit přímo v zapojené jednotce/kanceláři trvá dva týdny, tým pro audit má 3-4 členy/ky. Konají se workshopy, rozhovory, briefingy a konzultace s osobami reprezentující danou jednotku
6. První verze doporučení je diskutována s celou jednotkou a na konci vlastního auditu je sestaven akční plán
7. Pracovní verze celkového reportu je do měsíce zaslána zapojené jednotce ke komentářům
8. V následujícím měsíci je celkový report kompletován
9. Zapojená jednotka je zodpovědná za iniciaci implementace doporučení vzešlých na základě procesu auditu
10. Kancelář pro genderovou rovnost je k dispozici pro technickou podporu a konzultace v průběhu implementace doporučení

Klíčová zjištění:

I přes otevřený závazek genderové rovnosti je koncepční jednoznačnost v oblasti gender je limitována

Gender je stále chápán jako „dodatek“, není integrován

Projevy uplatňování gender mainstreamingu jsou limitovány

Všichni se ptají „Jak integrovat gender v technických oblastech?“

Potřeby vyvinout mechanismy zodpovědnosti za realizaci gender mainstreamingu

Chybí specifické indikátory, které mohou pomoci sledování postupu a překážek, se kterými je nutné se potýkat

Nedostatek konzistentních a udržitelných aktivit v oblasti gender mainstreamingu zakotvených v institucionální struktuře

Management potřebuje způsoby, jak vyzdvihnout a ocenit dobré praxe v oblasti gender mainstreamingu

Pozitivní výstupy

Genderová rovnost byla zakomponována do monitorování a evaluace společných cílů ILO

Projektové dokumenty byly prozkoumány skrz „genderový filtr“

Zavedení flexibilní pracovní doby a práce z domova

Zvýšená snaha o zakomponování gender mainstreamingu v projektech technické spolupráce

Publikování nástrojů týkajících se gender a dětské práce

Posílení programů prosazování rovných příležitostí

Sestavení týmu dohlížejícího na implementaci závěrů auditu

Strategie gender mainstreamingu s ohledem na specifika v různých zemích

V České republice dle dostupných informací zatím gender auditu neprobíhají, v rámci projektu IS Equal Prolomit vlny⁵ je v současnosti sestavována metodika upravená pro naše podmínky a v průběhu roku 2007 budou prováděna pilotní šetření. Nicméně právě v rámci projektu podpořených IS Equal dochází k určitému zhodnocení uplatňování rovných příležitostí, získané zkušenosti je možné využít pro plánování kroků gender auditu.

Dílčí příklad hodnocení uplatňování rovných příležitostí v organizacích u partnerských organizací projektu IS Equal Outplacement pro velké podniky:

V roce 2006 proběhlo jednoduché dotazníkové šetření, které mělo za účel zjistit základní údaje, především kvalitativního charakteru.

Příklad otázky a odpovědi:

Organizace A:

- Nabízíte zaměstnancům/-kyním specifické programy usnadňující sladování jejich osobního a rodinného života se zaměstnáním, resp. kariérou? ano – ne

Vzhledem k charakteru organizace – občanské sdružení - nelze žádnou z aktivit realizovat

Návrh možných opatření:

- prozkoumat možnosti zavedení flexibilní pracovní doby stanovením konkrétních hodin závazných pro přítomnost na pracovišti (např. Od 10 do 14 hodin)
- zvážit podmínky za jakých by mohla být zaměstnancům a zaměstnankyním umožněna práce z domova (např. v případě, že jsou sami schopni zajistit si potřebné vybavení, na které organizace nemá finanční prostředky, stanovit způsob kontroly práce provedené z domova,

⁵

stanovení pevného harmonogramu pro práci z domova – určení konkrétního dne v týdnu, např. Pátek)

- zvážit možnost rozdělení stávajícího pracovní místa mezi dvě osoby (ověřit zájem zaměstnanců/kyň o takové opatření, při plánování budoucích projektů organizace zvážit určení pozice s kratším úvazkem)

Příklad ze zahraničí - Plán rovnosti:⁶ Model realizovaný v rámci španělského partnerství

IS Equal Plán rovnosti Asociace Coruña Solidaria. Experti a expertky partnerství s organizací spolupracují až 9 měsíců. Celý audit je rozdělen na tři fáze:

- **Diagnóza:** zaměřená na určení silných a slabých stránek s ohledem na genderovou rovnost, úsilí detekovat genderové rozdíly (gender gap) a segregaci a identifikovat oblasti s potenciálem ke zlepšení
- **Plán pozitivní akce:** vychází ze zjištění diagnostické fáze a je tedy určen přímo konkrétní organizaci a jejím potřebám, dvě části plánu (trénink a zlepšení ve zvolených oblastech) jsou implementovány současně
- **Udělení certifikátu:** partneři projektu společně vytváří ocenění (certifikát), který bude udělován firmám, které projdou auditem a doloží uplatňování rovných příležitostí

Proces auditu:

I. fáze: diagnóza/průzkum:

- komunikace s personálem
- shromažďování informací
- analýza informací
- report, návrhy opatření

II. fáze: plán pozitivní akce:

- **Plán zlepšení v jednotlivých oblastech:** design a představení akce v jednotlivých oblastech (nábor a výběr, trénink, postup, podmínky práce a rozhodovací procesy, sladování osobního a pracovního života, průřezová témata)
- **Tréninkový plán:** základní osvěta, diverzita a management, trénink tutorů – genderová rovnost, manažerské dovednosti, gender mainstreaming

III. fáze: udělení ocenění (certifikát)

Průběžně s prováděním auditu dochází k vyhodnocování získaných dat a provedených aktivit a výstupy jsou konzultovány se zástupci a zástupkyněmi organizace.

Závěr

V prostředí českých firem a organizací není běžné mít již připravenou strategii dosažení rovných příležitostí, resp. rozvoje diverzity. Výjimkou jsou například firmy, které se hlásí do Soutěže o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi pro ženy a muž v ČR⁷. Pro ostatní firmy není provedení genderového auditu v plné formě účelné, má smysl limitovat použité metody a genderovou analýzu využít za účelem sestavení plánu rovnosti žen a mužů, který bude postupně implementován. Základní informace o sestavení takového plánu jsou výstupem twinningového

⁶ Odkaz na www stránku toho mezinárodního partnerství IS Equal Vega <http://www.vega-eu.org>

⁷ Více informací na rovneprilezitosti.ecn.cz

projektu Zlepšení státního institucionálního mechanismu pro provádění, prosazování a kontrolu rovnosti zacházení pro muže a ženy⁸.

Cílem gender auditu je prověření implementace gender mainstreamingu, zhodnocení stávajícího pokroku a návrh vhodných opatření, která budou vycházet z potřeb konkrétní organizace. Dodržování rovných příležitostí je znakem etického chování a dodržování národních i mezinárodních úmluv, může však i přispět i k efektivnímu využití lidských zdrojů a k zlepšení celkové funkce organizace. Proto, aby programy genderové rovnosti mohly přinášet viditelné výsledky je však nezbytné jejich průběžné monitorování a hodnocení.

Použité zdroje:

Asklóf, C. (2003). Proč a jak vypracovat plán rovnosti žen a mužů. MPSV, Praha.

Červinková, A. (2003). Gender mainstreaming/mainstreaming gender? [Online: www.cec-wys.org/kontext/ff8458f1/03_GeM.pdf]

International Labor Office – Participatory Gender Audit. A Tool for Organisational Change. [Online:

<http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/171/F52553087/ILO%20Participatory%20Gender%20Audit%20brochure.pdf>], staženo

10.11.2006

International Labor Office – First ILO Gender Audit Report [Online:

<http://www.ilo.org/dyn/gender/gender.home>], staženo 5.11.2006

Nováková, J. (2002). Gender mainstreaming. MPSV, Praha.

Machovcová, K. (2006). Výzkum potřeb personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže. In Sokačová, L. (Ed.). Kariéra – rodina – rovné příležitosti. Gender Studies, Praha.

Moser, C. (2005). An Introduction to Gender Audit Methodology: Its Design and implementation in DFID Malawi [Online: http://www.odi.org.uk/pppg/publications/papers_reports/ODI_Moser_gender_audit_methodology.pdf?itemprcd=gender]

The Costs and Benefits of Diversity: A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises [Online :

http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/prog/studies_eng.htm], staženo 5.3.2006

Walters, H. (2002). Participatory Gender Auditing: A Challenging Process of Learning and Change. [Online: www.gendertatwork.org/updir/ParticipatoryGenderAuditing_HettieWalters.doc]