

Program Iniciativy Společenství EQUAL  
CZ.04.4.09/4.3.00.4/0071  
Projekt: Proломit vlny – Zrovnoprávnění mužů a žen na trhu práce  
Pracovní program: Politika  
Organizace: Nadace Open Society Fund

# METODIKA GENDEROVÉHO AUDITU MĚSTSKÉHO / OBECNÍHO ÚŘADU

Ing. Petr Pavlík, Ph.D.

Praha, 2007



TENTO PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDĚM EU  
A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY

Publikace byla vydána v rámci pracovního programu Politika projektu IS EQUAL Prolomit vlny,  
č. CZ.04.4.09/4.3.00.4/0071, který realizovala Nadace Open Society Fund pod vedením Petra Pavlíka.

Informace o projektu jsou dostupné na [www.proequality.cz](http://www.proequality.cz).

## OBSAH

1.	Úvod	4
1.1.	Genderový audit	5
1.2.	Pro koho je metodika určena	6
1.3.	Gender jako základní kategorie sociálního života	7
2.	Východiska genderového auditu	9
3.	Realizace genderového auditu	11
3.1.	Struktura genderového auditu - klíčové oblasti zájmu	11
3.1.1.	Širší rámec prosazování genderové rovnosti	12
3.1.1.1.	Politika vlády ČR a EU v oblasti genderové rovnosti	12
3.1.1.2.	Příležitosti a omezení vyplývající z aktivit/opatření nadřízených orgánů	12
3.1.1.3.	Aktivity neziskových organizací	13
3.1.2.	Cíle a struktura úřadu z genderového hlediska	13
3.1.2.1.	Cíle úřadu	13
3.1.2.2.	Organizační schéma, vertikální a horizontální genderová segregace pracovních pozic	13
3.1.2.3.	Personální politika: výběr zaměstnanců/kyň, vzdělávání, kariérní systém, platová politika	14
3.1.2.4.	Rozhodovací procesy	15
3.1.2.5.	Institucionální zabezpečení politiky genderové rovnosti	15
3.1.3.	Mechanismy a procesy života v úřadu	16
3.1.3.1.	Styly práce a povaha vztahů mezi nadřízenými a podřízenými	16
3.1.3.2.	Explicitně a implicitně formulované principy v oblasti genderové rovnosti	17
3.1.4.	Přijetí požadavků genderové rovnosti	17
3.1.4.1.	Politika úřadu v oblasti genderové rovnosti	17
3.1.4.2.	Vnímání a hodnocení politiky genderové rovnosti v rámci úřadu	18
3.1.4.3.	Vzdělávání v genderové problematice	19
3.1.4.4.	Genderové aspekty v komunikačních systémech úřadu	19
3.2.	Vyhodnocení genderové citlivosti	20
3.3.	Proces realizace genderového auditu	21
3.3.1.	Přípravná fáze	21
3.3.2.	Prováděcí fáze	22
3.3.3.	Závěrečná fáze	23
3.3.4.	Vypracování akčního plánu	24
3.4.	Metody sběru a analýzy dat	24
3.4.1.	Analýza dokumentů	24
3.4.2.	Statistiky	25
3.4.3.	Rozhovory s klíčovými aktéry/kami	25
4.	Závěr	26
	<b>Literatura</b>	<b>27</b>
	<b>Příloha 1 – Dokumenty a genderová citlivost</b>	<b>28</b>
	<b>Příloha 2 – Vedení rozhovoru</b>	<b>29</b>
	<b>Příloha 3 - Modelová závěrečná zpráva</b>	<b>31</b>

# 1. Úvod

Prosazování genderové rovnosti<sup>1</sup> je od roku 1998 jednou z priorit vlády České republiky. Vláda tak uznává svou odpovědnost k vlastním občankám a občanům<sup>2</sup> i své mezinárodní závazky směrem k OSN a EU.<sup>3</sup> Vychází přitom z priorit Evropské Unie, která ve svém programovém dokumentu *Plán pro dosažení rovného postavení žen a mužů, 2006-2010* (Komise ES, 2006) deklaruje:

Rovné postavení žen a mužů je základní právo, společná hodnota EU a nezbytná podmínka pro dosažení cílů EU, kterými jsou růst, zaměstnanost a sociální soudržnost. EU učinila významný pokrok při dosahování rovného postavení žen a mužů (...) Nerovnosti však zůstávají a mohou se zvětšovat s tím, jak větší globální hospodářská soutěž vyžaduje pružnější a mobilnější pracovní sílu (...) To je plynutí lidským kapitálem, které si EU nemůže dovolit. (s. 2)

Vládní strategií při prosazování genderové rovnosti je přitom tzv. **genderový mainstreaming**, který definuje následovně:

Gender mainstreaming: začlenit otázku genderové rovnosti do této dominantní tendence (mainstream) ve společnosti tak, aby z ní ženy i muži mohli mít stejný prospěch. Znamená to nahlížet na každý jednotlivý krok v dané politické iniciativě – tvorbu, realizaci, monitorování a vyhodnocování – s cílem podpořit rovnost mezi ženami a muži. (MPSV, 2004)

To v praxi znamená, že je vždy nutné zohledňovat dva klíčové komponenty genderového mainstreamingu (viz obrázek 1)<sup>4</sup>:

1. všechny koncepční, rozhodovací a vyhodnocovací procesy by měly být ve všech fázích jejich přípravy a provádění podřízeny hledisku rovnosti žen a mužů,
2. vždy by měla být snaha posilovat práva, postavení a sebevědomění žen.

Jako priorita a závazek vlády ČR i EU, je prosazování genderové rovnosti relevantní na všech úrovních státní, krajské i místní správy. Vzhledem

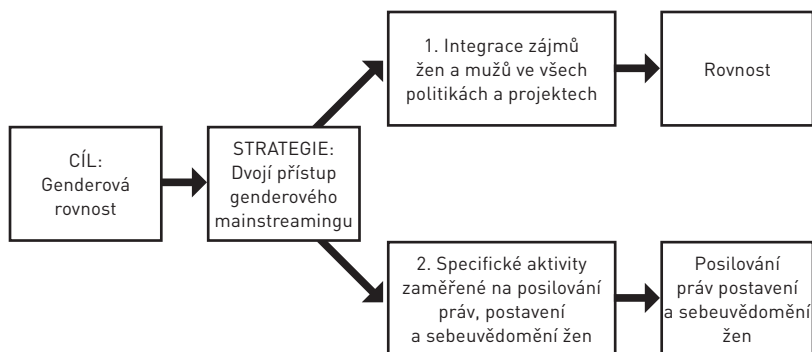
<sup>1</sup> V metodice důsledně používáme koncept genderové rovnosti, který nahrazuje obvykle používané spojení rovnost žen a mužů (či rovné příležitosti žen a mužů), které nepostihuje komplexnost problematiky (viz kapitola 1.1.).

<sup>2</sup> Za účelem prosazování politiky rovných příležitostí vláda zformulovala *Priority a postupy vlády při prosazování rovnosti mužů a žen* (viz [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz)).

<sup>3</sup> Tyto principy jsou zakotveny v klíčových dokumentech OSN a EU, kterými jsou především Úmluva o odstranění všech forem diskriminace žen, Pekingská akční platforma, politická deklarace zformulovaná na 23. zasedání Valného shromáždění OSN (MPSV, 2001a), Rámcová strategie Evropského společenství pro prosazování genderové rovnosti 2000-2005 či Plán pro dosažení rovného postavení žen a mužů 2006-2010 (Komise ES, 2000, 2006).

<sup>4</sup> Převzato z Moser (2005, s. 10).

k přetrvávajícím nerovnostem mezi muži a ženami, které lze zdokumentovat prakticky ve všech sférách společnosti, by však mělo aktivní úsilí o jejich odstraňování vycházet v první řadě z našeho smyslu pro spravedlnost a z respektu k základním demokratickým principům. Nikdo snad nechceme žít ve společnosti, která je postavená na nerovnosti. Nezanedbatelný je ale i rozměr ekonomický, protože prosazování rovnosti mužů a žen vede k lepšímu využití lidských zdrojů a souvisejícím ekonomickým efektům.



Obr. 1. Gender mainstreaming – vizuální prezentace.<sup>5</sup>

## 1.1. GENDEROVÝ AUDIT

Deklarování priorit a formulování strategií k efektivnímu prosazování genderové rovnosti nestačí. K tomu je třeba konkrétních metod a nástrojů. Tato metodika nabízí jeden takový nástroj, tzv. **genderový audit** pro zajišťování a vyhodnocování toho, jak si daný městský/obecní úřad vede při prosazování genderové rovnosti. Je tedy zaměřen na zlepšování výkonnosti městského/obecního úřadu v dané oblasti a zahrnuje analýzu personálních a institucionálních bariér, které mohou brzdit prosazování politiky genderové rovnosti. V centru pozornosti je spíše úřad jako takový než dopady jeho činnosti, ačkoliv ani ty nezůstávají bez povšimnutí.

Koncepčně genderové audity vychází z tzv. sociálních auditů (Moser, 2005), které organizacím umožňují vyhodnocovat své působení pokud jde o naplňování hodnot a cílů, které si vytkly, porozumět dopadům vlastní činnosti, plnit deklarované závazky vůči vybraným cílovým skupinám a sestavovat akční plány za účelem zvyšování vlastní výkonnosti. Obvykle začínají evaluací těch aspektů fungování úřadu, které jsou v psané formě: programové a strategické dokumenty, zprávy, předpisy, příručky atd., ale zde nekončí. Následuje totiž ověřování, zda to, co je psáno, je také skutečně

<sup>5</sup> Převzato z Moser (2005).

aplikováno v praxi, proč se úkoly plní tak, jak se plní, jak dobře se plní a s jakým efektem. Názory a zkušenosti zaměstnanců/kyň a klientů/ek jsou přitom klíčové.<sup>6</sup> Poté jsou vyhodnoceny možnosti pro zlepšení, jsou zformulována doporučení a případně je vypracován akční plán dalšího postupu.

## 1.2. PRO KOHO JE METODIKA URČENA

Tato metodika je určena primárně pro městské a obecní úřady, které berou vážně své závazky v oblasti základních lidských práv, usilují o plnění vládních priorit a uvědomují si zásadní význam genderové rovnosti pro sociální a ekonomický rozvoj města/obce. Její využití však může být mnohem širší. Nabízí se například využití v rámci neziskového sektoru při vyhodnocování úspěšnosti prosazování vládní politiky na městské/obecní úrovni. Podobně ji lze využít na úrovni vlády.

Vzhledem k tomu, že v ČR je prosazování genderové rovnosti teprve v začátcích, rozhodli jsme se metodiku koncipovat jako relativně jednoduchý a stručný návod, jak realizovat genderový audit.<sup>7</sup> Jednotlivé oblasti analýzy diskutované v podkapitole 3.1. *Struktura genderového auditu* by nepochybně bylo možno dále rozvádět, což by vedlo k hlubším a komplexnějším analýzám. Ty by však byly časově a koncepčně mnohem náročnější a vyžadovaly by úroveň genderové expertízy, která dnes v českém kontextu není k dispozici.<sup>8</sup>

I přes tuto snahu o jednoduchost je však třeba zdůraznit, že genderový audit by měli realizovat lidé s určitým povědomím o genderové problematice. Do podobného projektu se nemohou pustit naprostí laici. Je proto namístě jasně vymezení konceptu gender jako klíčového pojmu, se kterým metodika pracuje.

<sup>6</sup> Je však důležité nezaměňovat toto pojetí genderových auditů s tzv. participativními genderovými auditu (PGA), se kterými se lze v literatuře také setkat. Na rozdíl od genderových auditů, které vesměs provádí externí odborníci/e, jsou PGA primárně zaměřeny na interní organizační sebehodnocení, jsou prováděny interními odborníky/icemi ve spolupráci s externími a obvykle zahrnují sebehodnotící dotazník (tzn. má se za to, že každý se může vyjádřit) a skupinové diskuse (focus groups). Zaměstnanci/kyňe auditované organizace se také aktivně podílí na vyhodnocení výsledků a navrhování akčního plánu (Moser, 2005; ILO, 2004).

<sup>7</sup> Z tohoto důvodu je také v poznámkách pod čarou nabídnuta řada praktických příkladů a doplnění rozvádějících témata a otázky v hlavním textu. V části 3.1. *Struktura genderového auditu* jsou zde také konkretizovány možné zdroje relevantních informací.

<sup>8</sup> Zkušenosti ze zemí s mnohem delší tradicí prosazování genderové rovnosti navíc ukazují, že příliš komplexní metodické dokumenty nachází jen malé uplatnění v praxi, kde si s nimi lidé neví příliš rady (Verloo, 2007).

### 1.3. GENDER JAKO ZÁKLADNÍ KATEGORIE SOCIÁLNÍHO ŽIVOTA

Základním východiskem politiky genderové rovnosti je poznání, že ženy a muži se neliší v důsledku jakési esenciální, přirozené či biologické podstaty ženství, a mužství. Jinými slovy, rozdíly, které je mezi ženami a muži možné vysledovat v současné společnosti (v individuálních schopnostech, v zastoupení v různých sférách společnosti a na vedoucích místech, v platech atd.), nejsou přirozené, nejsou neměnné a nevyplývají z biologických rozdílů.

Tento závěr, ke kterému věda dospěla po dlouhých letech bádání, není v souladu s obvyklými představami o mužích a ženách. Rozdíly mezi nimi jsou totiž laickou veřejností často spojovány s biologickými charakteristikami žen a mužů – protože mají muži a ženy jiné pohlavní orgány, mozky či hormony, jsou z podstaty rozdílní a z těchto rozdílů vyplývá i jejich rozdílné postavení ve společnosti. Toto zdůvodnění, tzv. **biologický determinismus**, je však nesprávné a co je závažnější, odvádí nás od přemýšlení o nesamozřejmosti současného uspořádání vztahů mezi muži a ženami, které je charakterizováno nerovným postavením žen ve většině oblastí společenského života. Naopak jsme uklidňováni, že společenské nerovnosti jsou přirozené, že za ně není nikdo zodpovědný a že snahy o jejich zmenšování by šly proti naší biologické podstatě, tedy proti přírodě.

Sociální i přírodní vědy však představy o biologické determinaci zásadně zpochybňují. Dokumentují například, že vnímání genderových rozdílů (v čem a jak se muži a ženy mají údajně odlišovat) i míra genderových nerovností se v různých kulturách dramaticky liší. Zatímco představy o biologických rozdílech se napříč kulturami více méně nemění, různost představ o tom, co je to muž a žena, je ohromující.<sup>9</sup> Obdobně tomu však je i v rámci každé kultury, kde se tyto představy liší podle třídy, rasy, věku či sexuální orientace. Biologický determinismus tuto různorodost nedokáže vysvětlit.

Výzkumy, které se snaží odhalit rozdíly ve schopnostech, dovednostech či talentech mužů a žen, navíc ukazují, že rozdíly mezi muži a ženami, pokud nějaké vůbec existují, jsou mnohem menší než rozdíly v rámci těchto skupin. Ať už je jejich biologické vybavení jakékoliv, muži a ženy jsou v průměru stejně inteligentní, mají stejné komunikační schopnosti, jsou stejně nadaní na matematiku atd. Otázkou pak samozřejmě je, proč jsou v naší společnosti tak zdůrazňovány rozdíly mezi nimi a proč jsou ženy vesměs znevýhodňovány. To biologie zodpovědět nedokáže a v každém případě není jasné, proč by biologické rozdíly měly nutně vést ke znevýhodňování mužů.

---

<sup>9</sup> Prakticky všechny atributy, které v naší kultuře spojujeme se ženami, mohou být a jsou v jiných kulturách považovány za mužské a naopak.



Podstatu těchto rozdílů pomáhá pochopit koncept **gender**, který vychází z předpokladu, že se ženami a muži nerodíme, ale stáváme se jimi v průběhu socializace (De Beauvoir, 1989). Od nejranějšího dětství se učíme, jaké jsou představy o ženách a mužích v naší kultuře i jak máme v souladu s nimi žít své životy jako ženy a muži. Během celého života jsou pak tyto představy a návyky potvrzovány a posilovány našim okolím, protože je všichni sdílíme a k ostatním lidem se chováme podle toho, zda je považujeme za ženy či muže. Navíc je rutinně používáme jako organizační princip i ve všech společenských institucích a společenské prostředí nás tudíž také usměřňuje v duchu těchto představ.

Zmiňovaný **gender** vysvětluje, že naše představy o mužích a ženách stojí na protikladném vymezení maskulinity a femininity<sup>10</sup> - maskulinní je to, co není femininní. V každé kultuře jsou s maskulinitou a muži spojovány určité charakteristiky a vlastnosti, a jiné, vesměs opačné jsou spojovány s femininitou a ženami.<sup>11</sup> Toto základní schéma je pak využíváno pro rozlišování dvou skupin lidských bytostí, kterým jsou přisuzovány jiné postavení, povinnosti i činnosti. Představy o maskulinitě a femininitě tedy mají reálné dopady na životy žen a mužů v dané společnosti. V té naší se například v oblasti pracovního trhu projevují významnými rozdíly v platech mužů a žen, rozdíly v možnostech kariérního postupu či v rozdílné dělbě práce v rodině.

Genderová problematika se však netýká pouze žen a mužů, protože se existující genderové představy netýkají jen na heterosexuality, ale i homosexuality, transgenderových vztahů a identit apod. Uvažování o genderové rovnosti proto musí nutně zahrnovat i požadavek rovnosti z hlediska sexuálních orientací či menšinových genderových identit. (Z tohoto důvodu preferujeme termín genderová rovnost místo obvyklého spojení rovnost žen a mužů).

Základní osou stávajících genderových nerovností je však nepochybně binární a **asymetrické** vymezení maskulinity a femininity. Nejen že je maskulinita definována v protikladu k femininitě, ale je také chápána jako nadřazená (dominantní) a je používána jako norma lidství (v této souvislosti hovoříme o **androcentrismu**, doslova mužskostřednosti) (Pavlík, 2006).<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Alternativně mužskost a ženskost.

<sup>11</sup> Podle Young (1990) femininita (maskulinita): „neoznačuje mystickou kvalitu či esenci, kterou všechny ženy [muži] mají, protože jsou biologicky osobami ženského [mužského] pohlaví, ale je to množina struktur a podmínek, které vymezují, co to typicky znamená být ženou [mužem] v dané společnosti, i typický způsob, jakým ženy [muži] žijí tuto situaci“ [144].

<sup>12</sup> Vezmeme-li příklad českého jazyka, význam slova „muž“ vyplývá z protikladu ke slovu „žena“. Kdybychom nedělali tento rozdíl a nerozeznávali tyto dvě skupiny, nemělo by smysl používat dvě slova a vystačili bychom si s jedním – člověk. Jsou přitom kultury, které rozeznávají i další typy lidských bytostí. Český jazyk je zároveň androcentrický například v tom, že používáme podstatných jmen rodu mužského pro souhrnné označení mužů i žen (např. politici, učitelé apod.). Ženy a jejich aktivity tak jsou velmi efektivně znevídělnovány. Maskulinita také nese význam něčeho lepšího, hodnotnějšího, viz např. zmužilost-zženštilost, mužnost-zbabělost.





Proto lze do jisté míry pochopit, proč se v současnosti zaměřuje pozornost především na vyrovnávání příležitostí mužů a žen, ale neměli bychom se s tím spokojit.

Hovoříme-li o genderových asymetriích, je vždy nutné tematizovat rozložení **moci** mezi muži a ženami, protože genderové vztahy jsou ze své podstaty vztahy mocenské, a i v tomto ohledu jsou asymetrické. Jednoduše řečeno, ve většině oblastí společenského života disponují muži *jako skupina* větší mocí a kontrolují více zdrojů než ženy *jako skupina*. Tyto mocenské rozdílly jsou hluboce vetknuty do přediva sociálních vztahů a jsou proto vesměs neviditelné právě pro ty, kdo z nich profitují, v naší společnosti pro muže. Ačkoliv jistě existují situace, kdy současné genderové představy muže znevýhodňují (typicky pokud se jedná o vztahy zahrnující děti), současné uspořádání je jednoznačně výhodnější pro muže.<sup>13</sup>

Pokud se například podíváme na pracovní trh jako na jednu ze základních oblastí společenského života, můžeme identifikovat řadu charakteristik, které přímo vyplývají z nerovného uspořádání vztahů mezi muži a ženami. Statistiky například ukazují, že je výrazně **segregován podle pohlaví** a to jak horizontálně, ženy převažují v některých odvětvích a také obvykle vykonávají jiná zaměstnání než muži, tak i vertikálně, zastoupení mužů stoupá s rostoucí úrovní řízení. V typicky „ženských“ oblastech a zaměstnáních jsou pak typicky nižší průměrné platy než v typicky „mužských“ oblastech a zaměstnáních, ale muži mají všude v průměru vyšší platy než ženy, přičemž průměrný rozdíl se pohybuje kolem 25 %.<sup>14</sup> Na pracovním trhu tedy muži jako skupina mají větší podíl na rozhodování a berou i větší platy než ženy jako skupina.

## 2. VÝCHODISKA GENDEROVÉHO AUDITU<sup>15</sup>

Genderový audit vychází z několika základních předpokladů, které je dobré předem vyjasnit. V první řadě je nutné definovat genderovou citlivost jako: „schopnost jedince, instituce, organizace atd. rozpoznat a akceptovat existenci genderového rozměru ve všech sférách společnosti“ (Llorca a kol., 2003, s. 83). Vyhodnocení úrovně genderové citlivosti v rámci městského/obecního úřadu pak umožňuje identifikovat problémové oblasti a navrhnout vhodné strategie pro prosazování politiky genderové rovnosti. Navíc nabízí způsob hodnocení politických a administrativních procesů v rámci organizace.

<sup>13</sup> Podrobnější úvod do problematiky nabízí například kniha Renzetti a Currana *Ženy, muži a společnost* (2003), nebo alternativně práce Michaela Kimmela *The Gendered Society* (2000).

<sup>14</sup> ČSÚ, 2005.

<sup>15</sup> Tato podkapitola vychází z koncepce Llorcy a kol. (2003), kteří nabízí komplexní analyticko-diagnostický model Adagio. Je však přizpůsobena českému kontextu a obohacena konfrontací s dalšími přístupy (SNV, 2000; ILO, 2004; atd.).

Dále je třeba zmínit, že úřady tvoří lidé a organizační struktury. Míra autonomie jednotlivců v rámci úřadu je přitom různá. Organizační struktury jsou naopak ovlivňovány převládající organizační kulturou, pracovními postupy a institucionálními pravidly, které jsou specifikovány v příslušných předpisech, vyhláškách, statutech atd. Při realizaci genderových auditů proto musíme zohlednit obě tyto úrovně, jež přispívají k tzv. institucionální dynamice. Musíme analyzovat jak individuální charakteristiky zaměstnanců/kyň, tak i úřad jako celek, který není pouhým souhrnem genderové citlivosti jednotlivců.

Genderová citlivost není jediným ukazatelem pokud jde o prosazování genderové rovnosti v daném úřadu, protože jeho činnost mohou ovlivňovat i další faktory. Mezi ty patří především externí podpora dané politiky, například ve formě účelově vázaných prostředků z evropských strukturálních fondů či ze státního rozpočtu. Jde o situaci, kdy je stanoven úkol a postup jeho plnění – jsou k dispozici manuály a existuje kontrola zvenku. Úřad se tedy „pouze“ může nechat vést, nemusí sám vyvíjet iniciativu, což by vyžadovalo mnohem více znalostí a zdrojů.

Nelze vyloučit, že v některých případech mohou tyto externí faktory vést k zavádění genderových programů a politických opatření dokonce i v případě, kdy je úroveň genderové citlivosti daného úřadu i jeho zaměstnanců/kyň minimální. Je však pravděpodobnější, že na úřad může být vyvíjen tlak, který si vynutí pozornost vůči tomuto tématu, avšak bez genderové citlivosti je naplňování konkrétních aktivit formální a často stereotypní, tj. genderové stereotypy<sup>16</sup> nezpochybňuje, ale reprodukuje. Usilování o genderovou rovnost bez povědomí o genderové problematice vesměs vede k udržování statu quo.

Dosažení určité úrovně genderové citlivosti dále předpokládá, že v rámci úřadu funguje proces informování a vzdělávání všech zúčastněných s cílem zajistit dostatečné povědomí o východiscích a cílech politiky genderové rovnosti. Na institucionální úrovni jde o způsoby, jakými se lidé dovídají o genderové problematice, o politice prosazování genderové rovnosti a jejím uplatňování – vzdělávání, pracovní postupy atd. Na úrovni jednotlivců jde o názory a postoje vyjadřované v souvislosti s danou politikou zaměstnanci/kyněmi.

---

<sup>16</sup> Jedná se o „zjednodušující popisy toho, jak má vypadat „maskulinní muž“ či „femininní žena““ (Renzetti a Curran, 2003, s. 20).

Genderovou citlivost lze sledovat na různých úrovních a lze zkoumat celou řadu organizačních faktorů. Za klíčové však můžeme považovat následující oblasti:

#### **Širší rámec prosazování genderové rovnosti**

Společenský, politický a ekonomický kontext, ve kterém úřad funguje a který strukturuje její aktivity.

#### **Cíle a struktura úřadu z genderového hlediska**

Cíle úřadu, jak explicitní tak i implicitní, související s prosazováním genderové rovnosti, a její zohlednění v personální politice.

#### **Mechanismy a procesy života v úřadu**

Normy a hodnoty socializace v rámci úřadu, které souvisí s prosazováním genderové rovnosti.

#### **Přijetí požadavků genderové rovnosti**

Vnímání a prosazování genderové problematiky uvnitř úřadu.

### **3. REALIZACE GENDEROVÉHO AUDITU**

Poté, co jsme vymezili jednotlivé úrovně (individuální, institucionální) a oblasti analýzy, je na místě blíže specifikovat jejich koncepční náplň. Důležité je také upřesnit řazení jednotlivých kroků při realizaci genderového auditu a metody, které jsou využívány.

#### **3.1. STRUKTURA GENDEROVÉHO AUDITU - KLÍČOVÉ OBLASTI ZÁJMU**

Při realizaci genderového auditu doporučujeme vycházet z výše zmíněných klíčových oblastí zájmu, které proto budou konkretizovány pomocí otázek, které pomáhají zacílit a detailněji strukturovat analýzu. Zároveň budou v poznámkách upřesněny zdroje, kde je možné hledat odpovědi.

Přitom je však třeba zdůraznit, že následující výčet není vyčerpávající a podle potřeby lze definovat nové oblasti, koncepty a indikátory. Na druhou stranu, ne všechny nastíněné oblasti a otázky je nutné zohlednit v rámci konkrétního genderového auditu, neboť ne všechny kroky je vždy možné realizovat v plném rozsahu. Základními principy jsou tedy flexibilita a schopnost přizpůsobit se konkrétní situaci a případným omezením (např. chybějícím zdrojům dat).

Představená struktura genderového auditu by také neměla vést k tomu, že pouze postupně projdeme seznamem navržených otázek. Je třeba mít na paměti, že cílem je získání co nejuplněnější představy o situaci v daném úřadu. Proces by proto měl spíše připomínat pohyb po spirále, kdy v průběhu genderového auditu procházíme jednotlivé oblasti zájmu podle potřeby opakovaně, přičemž jsme vždy o něco informovanější a naše pochopení



situace je komplexnější a ucelenější. Zároveň je však zřejmé, že toto jsou velmi vysoké nároky a že v praxi je někdy nutné dělat kompromisy mezi snahou získat co nejuplněnější představu a časovými možnostmi.

### 3.1.1. ŠIRŠÍ RÁMEC PROSAZOVÁNÍ GENDEROVÉ ROVNOSTI

Jak již bylo zmíněno, každý úřad funguje v širším kontextu (evropském, národním, krajském), ke kterému je nutné přihlídnout při hodnocení jeho aktivit, protože ty jsou podmíněny nejen jeho vlastními možnostmi a iniciativou, ale i vnějšími příležitostmi a omezeními. Proto je dobré začít jejich zmapováním. Především je třeba vyhodnotit, jaké dopady a implikace pro daný úřad mají:

#### 3.1.1.1. POLITIKA VLÁDY ČR A EU V OBLASTI GENDEROVÉ ROVNOSTI

Politika vlády ČR a EU vymezuje základní mantinely a priority v oblasti genderové rovnosti<sup>17</sup>. Je proto důležité udělat si představu:

- Jaké jsou priority vlády ČR, EU a kraje v oblasti prosazování genderové rovnosti a jaké jsou jejich implikace pro místní úroveň?<sup>18</sup>
- Zda existují specifické programy/iniciativy/grantová schémata (na úrovni EU, vlády ČR i kraje) v oblasti genderové rovnosti, které lze využít při prosazování politiky genderové rovnosti na úrovni města/obce?<sup>19</sup>
- Jaký je zájem o činnost města/obce ze strany orgánů na vyšší úrovni a jaké kontakty udržuje město/obec s vládními a krajskými strukturami pověřenými prosazováním genderové rovnosti?<sup>20</sup>
- Jaké jsou povinnosti a kompetence města/obce vzhledem k prosazování genderové rovnosti, včetně volnosti nakládání s finančními zdroji?<sup>21</sup>

#### 3.1.1.2. PŘÍLEŽITOSTI A OMEZENÍ VYPLÝVAJÍCÍ Z AKTIVIT/OPATŘENÍ NADŘÍZENÝCH ORGÁNŮ

Vedle politických priorit a cílů je samozřejmě důležité vyhodnotit i konkrétní příležitosti a omezení vyplývající z činnosti nadřízených orgánů:

- Jak úřad využívá tyto programy/iniciativy/grantová schémata?<sup>22</sup>

<sup>17</sup> Ačkoliv jsme se výše snažili nastínit komplexitu konceptu gender, jsme si vědomi, že pro lidi, kteří se s genderovou problematikou teprve seznamují, může být snazší dosadit si místo „genderová rovnost“ spojení „rovnost žen a mužů“. Vždy je však nutné mít na paměti, že jde o zjednodušení!

<sup>18</sup> Zdroje: programové dokumenty jako je např. *Plán pro dosažení rovného postavení žen a mužů 2006-2010 (Evropská komise, 2006)* či *Priority a postupy vlády při prosazování rovnosti žen a mužů (MPSV, 2006)*.

<sup>19</sup> Zdroje: rozhovory s klíčovými aktéry/kami, dokumenty týkajících se grantových aktivit (často dostupné na webových stránkách, viz např. <http://www.dotaceeu.cz>, <http://www.esfcr.cz>).

<sup>20</sup> Zdroje: rozhovory s klíčovými aktéry/kami.

<sup>21</sup> Zdroje: rozhovory s klíčovými aktéry/kami, ale i příslušná legislativa.

<sup>22</sup> Zdroje: webové stránky města/obce, rozhovory s klíčovými aktéry/kami, relevantní grantová dokumentace.



- Je možné identifikovat nadřizené organizace/aktivity/politiky/opatření, které mohou bránit prosazování genderové rovnosti na místní úrovni, a má úřad nějaké vytipované?<sup>23</sup>

### **3.1.1.3. AKTIVITY NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ**

Občanská společnost je přirozeným partnerem při prosazování různých agend, proto je namístě zjistit:

- Jaké neziskové organizace prosazující genderovou rovnost ve městě/obci působí a na jaké oblasti se zaměřují?
- Zda a jak s nimi úřad spolupracuje pokud jde o genderovou problematiku?

## **3.1.2. CÍLE A STRUKTURA ÚŘADU Z GENDEROVÉHO HLEDISKA**

Bez dobré znalosti cílů a struktury úřadu není možné vyhodnotit jeho genderovou citlivost. V centru zájmu je především analýza personální politiky a jejich obecných cílů, explicitních i implicitních, z perspektivy genderové rovnosti. Cílem je získat představu o participaci mužů a žen na jednotlivých pozicích, funkcích a úrovních rozhodování. Zároveň jde i o odhalení případných genderových asymetrií, potenciálu pro jejich odstraňování a souvisejících přínosů. Tuto oblast lze strukturovat následovně:

### **3.1.2.1. CÍLE ÚŘADU**

Každý úřad má nějaké cíle, ať už explicitně formulované či implicitní, které vyjadřují jeho obecné směřování a zdůvodňují jeho existenci. Je proto třeba zjistit:

- Jaké jsou obecné cíle úřadu?<sup>24</sup>
- Má úřad nějaké konkrétní cíle týkající se genderové rovnosti?<sup>25</sup>
- Do jaké míry přispívají ostatní cíle úřadu k prosazování genderové rovnosti?

### **3.1.2.2. ORGANIZAČNÍ SCHÉMA, VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ GENDEROVÁ SEGREGACE PRACOVNÍCH POZIC**

Každý úřad má nějakou strukturu a ta může odrážet vertikální a horizontální segregaci pracovních pozic podle pohlaví. K této problematice se vztahují následující otázky:

---

<sup>23</sup> Zdroje: rozhovory s klíčovými aktéry/kami.

<sup>24</sup> Zdroje: strategie a program rozvoje, pokud existuje, dlouhodobé záměry, programová prohlášení volených orgánů a další koncepční dokumenty.

<sup>25</sup> Zde jde jednak o rovné zacházení se ženami a muži, ale zapomínat by se nemělo ani na lidi s jinými sexuálními orientacemi a na lidi s odlišnými genderově podmíněnými životními styly (např. ženy samoživitelky).

- Jaká je vnitřní struktura úřadu?<sup>26</sup>
- Jaká je náplň činnosti jednotlivých oddělení a jak zohledňuje genderovou rovnost?<sup>27</sup>
- Jaké jsou rozpočty jednotlivých oddělení?<sup>28</sup>
- Jak jsou popsány jednotlivé pracovní pozice (nakolik jsou definovány jako ženské/mužské)?
- Jaké je obsazení jednotlivých pracovních pozic, oddělení a odborů z genderového hlediska?<sup>29</sup>
- Jaké je obsazení vedoucích pozic na různých úrovních z genderového hlediska?
- Jak probíhá výměna lidí na vedoucích pozicích?<sup>30</sup>

### 3.1.2.3. PERSONÁLNÍ POLITIKA: VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ/KYŇ, VZDĚLÁVÁNÍ, KARIÉRNÍ SYSTÉM, PLATOVÁ POLITIKA

Každý úřad také uplatňuje nějakou personální politiku (ač nemusí být vždy explicitní), která může mít nezanedbatelný genderový rozměr. Pokud například stojí na tradičním chápání role muže jako živitele rodiny a je v zajetí genderových stereotypů, může vést ke znevýhodňování žen. Je proto nutné si položit následující otázky:

- Jak jsou inzerovány pracovní příležitosti<sup>31</sup> a jak probíhá výběrové řízení?<sup>32</sup>
- Jaké je obvykle složení výběrových komisí z hlediska zastoupení žen a mužů?<sup>33</sup>
- Jaké jsou možnosti kariérního postupu a co to znamená „dělat kariéru“?<sup>34</sup>
- Jaká je platová politika v rámci úřadu a jaké jsou průměrné platy žen

<sup>26</sup> Zdroj: organizační schéma úřadu.

<sup>27</sup> Zdroje: organizační řád, rozhovory s klíčovými aktéry/kami, koncepční dokumenty.

<sup>28</sup> Zdroje: rozpočet úřadu, rozpočty oddělení, rozhovory s klíčovými aktéry/kami.

<sup>29</sup> Zdroje (i pro následující otázku): někde organizační schéma, jinde například telefonní seznam. Důležité je zjistit, zda ženy a muži vykonávají typicky „ženské/mužské“ práce, zda ženy a muži převažují v odděleních/odborech zaměřených na „ženskou“ (školství, zdravotnictví, účetnictví atd.) a „mužskou“ (krizové řízení, informatika) problematiku, a jaké je zastoupení žen a mužů na vedoucích funkcích v poměru k jejich celkovému zastoupení v úřadu.

<sup>30</sup> Zdroj: rozhovory s klíčovými aktéry/kami. Je vhodné se zaměřit konkrétně na několik posledních změn na vedoucích pozicích a zkoumat, jaké důvody k výměnám vedly a jaké principy byly uplatněny při výběru nových vedoucích.

<sup>31</sup> Jsou inzeráty genderově vyvážené, tj. zahrnují maskulinní i femininní tvary, jak požaduje zákon (hledáme ředitele/ředitelku)?

<sup>32</sup> Zdroje: inzeráty na pracovní pozice, rozhovory s klíčovými aktéry/kami. Výběrová řízení probíhají podle zákona č.312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, ale je dobré zjistit, jak jsou konkrétně interpretována jeho ustanovení.

<sup>33</sup> Zdroje (i pro následujících pět otázek): rozhovory s klíčovými aktéry/kami. Je vhodné se zaměřit konkrétně na několik posledních výběrových řízení na různých úrovních řízení.

<sup>34</sup> Je například převaha žen na úřadě dávana do souvislosti s omezeným kariérním růstem v rámci státní a veřejné správy? Podobně může být dávana do souvislosti i s nižšími platy, viz další otázka.

- a mužů na jednotlivých úrovních řízení?<sup>35</sup>
- Jaká je mobilita zaměstnanců/kyň v rámci úřadu a jaké faktory na ni mají vliv?
- Jak se prosazování genderové rovnosti promítá do personální politiky?<sup>36</sup>
- Jaké jsou názory na úřad jako na zaměstnavatele: ze strany žen a ze strany mužů?

### 3.1.2.4. ROZHODOVACÍ PROCESY

Rozhodovací procesy jsou při genderovém auditu vždy ve středu zájmu, protože rozložení moci mezi muži a ženami je klíčové (viz 1.3.). Životy mužů a žen se v naší společnosti v řadě aspektů liší, a proto není překvapivé, že mají nezřídka odlišné priority a jinak hodnotí například schopnosti žen a mužů, stav v oblasti genderové rovnosti či důležitost různých opatření/projektů/výdajů atd. Je proto klíčové zjistit, mimo jiné:

- Kdo je a kdo není zahrnut do procesu rozhodování?<sup>37</sup>
- Kdo je vždy zahrnut a jaké faktory ovlivňují tento výběr (jde například jen o funkční zařazení, pozici ve vedení nebo hrají roli i další faktory)?
- Jaký podíl na rozhodování mají ženy a muži?
- Jaké pobídky a překážky existují, pokud jde o obsazování rozhodovacích pozic, a jsou případně genderově specifické?
- Jaké formy kontroly lidí v rozhodovacích pozicích existují v rámci úřadu?<sup>38</sup>

### 3.1.2.5. INSTITUCIONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ POLITIKY GENDEROVÉ ROVNOSTI

Prosazování jakékoliv politiky předpokládá existenci patřičného institucionálního zabezpečení. Konkrétní lidé v konkrétních odděleních/odborech musí být pověřeni danou agendou a musí mít k dispozici odpovídající nástroje. Minimálně bychom tedy měli vědět:

- Jak je institucionálně zajištěno prosazování genderové rovnosti?<sup>39</sup>

<sup>35</sup> Zdroje: agregátní tabulky platového ohodnocení (pokud jsou zpřístupněny, v principu by měly být), rozhovory s klíčovými aktéry/kami. Pokud existují rozdíly v průměrných platech, je důležité zjistit, ve kterých složkách platu vznikají (platová třída, přesčasy, osobní ohodnocení, odměny atd.).

<sup>36</sup> Jak je podporována genderová rovnováha na vedoucích funkcích a v rámci celého úřadu: pomocí pozitivních opatření, mentorovacích programů atd.?

<sup>37</sup> Zdroje (i pro následující čtyři otázky): organizační schéma, zápisy z jednání různých (grantových) komisí/výborů/poradních orgánů, rozhovory s klíčovými aktéry/kami. Tato otázka se tedy netýká jen zastoupení na vedoucích funkcích, ale i zastoupení při dalších typech rozhodování.

<sup>38</sup> Musí podávat zprávy či se zodpovídat někomu jinému (oddělení, nadřízení) pokud jde o záležitosti související s genderovou rovností?

<sup>39</sup> Zdroje (i pro následující otázku): rozhovory s klíčovými aktéry/kami, organizační schéma. Existuje například nějaké oddělení/tým/jednotka/osoba, které jsou zodpovědné za tuto problematiku?

- Jaké nástroje jsou k dispozici k zajištění této agendy?<sup>40</sup>
- Jak úřad sleduje problémy jako je sexuální obtěžování či diskriminace na základě pohlaví a jak jsou tyto problémy řešeny?<sup>41</sup>

### 3.1.3. MECHANISMY A PROCESY ŽIVOTA V ÚŘADU

Na této úrovni je cílem identifikovat hlavní charakteristiky organizační kultury úřadu, které se nějakým způsobem vztahují k prosazování genderové rovnosti, a hlavní formy socializace, prostřednictvím kterých jsou předávány. Jde tedy o to, jak se udržuje specifická organizační kultura, jak je případně zpochybňována a do jaké míry se promítá do profesních profilů a dalších kontextuálních faktorů.

#### 3.1.3.1. STYL PRÁCE A POVAHA VZTAHŮ MEZI NADŘÍZENÝMI A PODŘÍZENÝMI

V každém úřadu fungují vedle formálních struktur nadřízenosti a podřízenosti také neformální sítě vztahů a spolupráce na pracovišti, které významně ovlivňují jeho fungování. Podobně lze také identifikovat konkrétní představy o výkonu jednotlivých funkcí a o lidech, kteří je vykonávají. V této souvislosti je třeba nalézt odpovědi na řadu otázek, mezi nimi:

- Jaké neformální sítě vztahů a spolupráce existují v rámci úřadu, kdo je v nich zastoupen a na čem jsou založeny?<sup>42</sup>
- Mají zaměstnanci/kyně pocit týmové práce, nebo vidí rozdíly v přístupu k ženám a mužům?
- Jaké manažerské styly jsou považovány za ideální a na jakých hodnotách stojí?<sup>43</sup>
- Jaký je profil „modelové/ho“ zaměstnance/kyně z hlediska genderu?
- Jaké panují představy o schopnostech žen a mužů?<sup>44</sup>
- Jaké názory panují ohledně gay a lesbické problematiky?<sup>45</sup>

<sup>40</sup> Byla např. vydána nějaká nařízení, na základě kterých mohou pověřeni lidé jednat? Zdroje: nařízení ředitele úřadu, kolektivní smlouva atd.

<sup>41</sup> Existuje např. formální procedura pro řešení těchto problémů? Existuje komise/oddělení, která je řeší?

<sup>42</sup> Zdroje (i pro následujících pět otázek): rozhovory s klíčovými aktéry/kami. Zde je například důležité zjistit, zda například při řešení úkolů upřednostňují ženy či muži spolupráci s konkrétními „spřízněnými“ osobami? Zda tráví obědy a přestávky ve skupinkách stejného složení a proč? Ale také, zda existují nějaké oblíbené „sdílené“ mimopracovní aktivity a místa: fotbal, hokej, hospoda, aerobik, cvičení rodičů s dětmi atd.

<sup>43</sup> Jaké má mít schopnosti, kvality, závazky? Je např. ideální manažer/ka (vedoucí) charakterizován/a spíše jako muž, nebo jako žena?

<sup>44</sup> Jsou například ženám a mužům přisuzovány rozdílné vlastnosti/schopnosti a jsou případně hodnoceny odlišně? Jak vnímají muži práci a schopnosti žen? Jak vnímají ženy práci a schopnosti mužů? Jak vnímají muži práci a schopnosti mužů, a ženy práci a schopnosti žen?

<sup>45</sup> Je gay a lesbická problematika nějakým způsobem tematizovaná v rámci úřadu a jeho činností? Jak ji vnímají respondenti/ky?





### 3.1.3.2. EXPLICITNĚ A IMPLICITNĚ FORMULOVANÉ PRINCIPY V OBLASTI GENDEROVÉ ROVNOSTI

Různé typy organizační kultury mohou podporovat či naopak ztěžovat prosazování genderové rovnosti. Je proto důležité zjistit:

- Jsou k dispozici explicitně formulované principy v oblasti genderové rovnosti, které umožňují odhalit problémy související s nerovností, jako je např. sexuální obtěžování či diskriminace na základě pohlaví?<sup>46</sup>
- Jsou zaměstnanci/kyně odměňováni či trestáni za angažovanost v oblasti genderové rovnosti?<sup>47</sup>
- Jaké jsou převládající styly humoru v rámci úřadu?<sup>48</sup>

### 3.1.4. PŘIJETÍ POŽADAVKŮ GENDEROVÉ ROVNOSTI

Na této úrovni je cílem odhalit, jaké je převažující vnímání genderové problematiky v rámci úřadu a jak se její prosazování promítá do jeho činnosti. Je třeba si uvědomit, že tato oblast se prolíná s oběma výše zmíněnými oblastmi (3.1.2. a 3.1.3.) a že je zde samostatně pojednána spíše z důvodů syntézy relevantních témat. Z hlediska provádění genderového auditu to pak vede k tomu, že některé informace budeme vyhodnocovat z různých perspektiv a v různých kontextech. Obrázek, který tak získáme, bude plastičtější a komplexnější, a zároveň bude zajištěno, že některé důležité aspekty nebudou přehlédnuty.

#### 3.1.4.1. POLITIKA ÚŘADU V OBLASTI GENDEROVÉ ROVNOSTI

Přestože různé aspekty politiky úřadu v oblasti genderové rovnosti již byly průběžně tematizovány, je dobré si shrnout:

- Jakou má úřad tradici, pokud jde o prosazování genderové rovnosti?<sup>49</sup>
- Do jaké míry úřad aplikuje strategii genderového mainstreamingu?<sup>50</sup>
  - Jsou zájmy mužů a žen rutinně zohledňovány v rámci rozhodování a ve všech opatřeních, projektech, programech (viz Úvod)?<sup>51</sup>

<sup>46</sup> Zdroje: pracovní řád, relevantní nařízení, rozhovory s klíčovými aktéry/kami.

<sup>47</sup> Zdroje (i pro další otázku): rozhovory s klíčovými aktéry/kami, vlastní pozorování. Jsou například ti/y, kdo tematizují genderové otázky, označování jako feministé/ky? Jsou vnímáni/y jako problémoví/é, nebo jako komické figurky? Atd.

<sup>48</sup> Je například běžné vtipkování o ženách (blondýnách atd.)? Setkávají se respondenti/ky s tzv. dvojsmyslným humorem?

<sup>49</sup> Zdroje (i pro dalších sedm otázek): interní řády, nařízení, grantová dokumentace a další dostupné dokumenty, rozhovory s klíčovými aktéry/kami.

<sup>50</sup> Základní otázka je, zda má úřad explicitně zformulovanou strategii/plán prosazování genderové rovnosti?

<sup>51</sup> Jsou prováděny odhady jejich dopadů na genderovou rovnost, např. když se rozhoduje o investicích v oblasti sportovního vyžití, v oblasti sociálního zabezpečení či ve školství? Určuje genderová perspektiva obecné cíle projektů a programů, či nikoliv?



- Existují specifické plány, programy, granty, aktivity, opatření zaměřené konkrétně na posilování práv, postavení a sebeuvědomění žen (a dalších skupin vymezených kategorií gender, které jsou na tomto základě znevýhodněny)?
- Jaká další opatření/plány/granty/aktivity týkající se přímo či nepřímo problematiky genderové rovnosti byla úřadem přijata a byla přijata na základě genderové analýzy?
- Jaká je úroveň a distribuce genderové expertízy v rámci úřadu?<sup>52</sup>
- Kdo má v rámci úřadu největší vliv na to, zda jsou genderové otázky brány vážně, či zda jsou zanedbávány?
- Jaká opatření pro sladování rodinného a pracovního života jsou v rámci úřadu uplatňována?<sup>53</sup>
- Jak se prosazování genderové rovnosti promítá do spolupráce s partnerskými organizacemi?<sup>54</sup>
- Jaké systémy, metody a nástroje používá úřad při prosazování genderové rovnosti?<sup>55</sup>

### 3.1.4.2. VNÍMÁNÍ A HODNOCENÍ POLITIKY GENDEROVÉ ROVNOSTI V RÁMCI ÚŘADU

Prosazování politiky genderové rovnosti závisí zcela zásadně na tom, nakolik se zaměstnanci/kyně úřadu a volení zástupci/kyně ztotožní s jejími východisky a principy. Je proto klíčové zjistit:

- Jaká je úroveň povědomí o genderové problematice, o diskriminaci na základě pohlaví, o problematice sexuálního obtěžování či o gay a lesbické problematice?<sup>56</sup>

<sup>52</sup> Jaká je vnímaná a skutečná úroveň genderové expertízy? Jsou na úřadu lidé s genderovou expertízou a v jakých odborech/odděleních případně pracují? Jaký mají reálný vliv na vlastní fungování úřadu? Jaký mají vliv na věcnou politiku?

<sup>53</sup> Např. pružná pracovní doba, možnost snížených úvazků, možnost práce z domova, ale také třeba zřízení školky pro děti zaměstnanců/kyň, organizace akcí pro děti v době prázdnin apod.

<sup>54</sup> Podílí se úřad na budování sítí (networking) se specifickými cíly v oblasti genderové rovnosti (s ženskými a lidskoprávními NNO, odbory atd.)? Mají cíle v oblasti genderové rovnosti vliv na výběr partnerských organizací? Jaké jsou dopady konkrétních voleb ve světle genderového mainstreamingu? Jsou partnerské organizace informovány o cílech úřadu v oblasti genderové rovnosti?

<sup>55</sup> Např. jsou rutinně sestavovány genderové statistiky, analyzovány platové rozdíly, zkoumány rozpočty z genderové perspektivy (genderové rozpočtování), vyhodnocovány genderové dopady různých opatření, realizovány genderové audity atd.?

<sup>56</sup> Zdroje (i pro další čtyři otázky): rozhovory s klíčovými aktéry/kami, vlastní pozorování. Jaké jsou typické názory na tuto problematiku? Vnímají respondenti/ky tyto otázky jako relevantní? Už se s nimi někdy setkali? Považují rozdíly mezi ženami a muži za „přirozené“, nebo vidí jejich sociální podmíněnost? Uvědomují si, jaký má gender vliv na jejich osobní život? Jaký je jejich postoj k sebezvědomění v genderových tématech? Účastní se genderového vzdělávání? Ale také, jsou v dokumentech, v komunikaci, v představách zaměstnanců/kyň patrné genderové stereotypy? Jsou na pracovištích k vidění plakáty/fotografie nahých ženských těl? Atd.

- Jaké jsou názory zaměstnanců/kyň a volených zástupců/kyň na politiku genderové rovnosti a jak hodnotí její prosazování v rámci úřadu?
- Jak otevření jsou vůči prosazování genderové rovnosti lidé na vedoucích pozicích?
- Jaké jsou názory zaměstnanců/kyň a volených zástupců/kyň na konkrétní programy v oblasti prosazování genderové rovnosti, jak hodnotí jejich smysluplnost a efektivitu?
- Jaké je povědomí vedení úřadu o interních či externích kritických hlasech ve vztahu k jeho angažovanosti v oblasti genderové rovnosti?

### 3.1.4.3. VZDĚLÁVÁNÍ V GENDEROVÉ PROBLEMATICE

Vzdělávání je klíčovou podmínkou prosazování jakékoliv politiky, genderovou rovnost nevyjímaje. Měli bychom proto zjistit, zda:

- Má úřad explicitně formulované potřeby ve vzdělávání, které souvisí s prosazováním politiky genderové rovnosti?<sup>57</sup>
- Jsou vzdělávací programy v souladu s těmito potřebami?<sup>58</sup>
- Jaké jsou názory vzdělávaných na úroveň a smysl zmíněných programů?<sup>59</sup>

### 3.1.4.4. GENDEROVÉ ASPEKTY V KOMUNIKAČNÍCH SYSTÉMECH ÚŘADU

Vzdělávání nelze omezit pouze na formální vzdělávací systém úřadu, protože neformální vzdělávání probíhá na každodenní bázi. Jednou z klíčových oblastí zájmu je proto interní a externí komunikace. Důležité je přitom věnovat pozornost nejen obsahu komunikace, ale i jejím formám. Především jde o to, zda:

- Jsou shromažďovány, upravovány (do přijatelné formy) a šířeny informace relevantní z hlediska genderové rovnosti? Kdo to má na starosti?<sup>60</sup>
- Jsou k dispozici dokumenty, publikace, příručky atd. týkající se různých aspektů prosazování genderové rovnosti a jsou aktivně distribuovány?

<sup>57</sup> Zdroje: koncepce vzdělávání, rozhovory s klíčovými aktéry/kami.

<sup>58</sup> Funguje vzdělávání v genderové problematice? Jaké oblasti/témata pokrývá? Jsou některá klíčová témata vynechávána [např. mocenské aspekty genderových vztahů, nerovný podíl na péči a domácích pracích, domácí násilí]? Jsou využívány nějaké inovativní aspekty vzdělávání v genderové problematice? Atd.

<sup>59</sup> Zdroje: hodnocení kurzů (pokud je k dispozici), rozhovory s klíčovými aktéry/kami.

<sup>60</sup> Zdroje: webové stránky, intranet, interní komunikační toky, strategické dokumenty, interní řády, nařízení, grantová dokumentace atd., rozhovory s klíčovými aktéry/kami. Je například na webových stránkách rubrika věnovaná genderové problematice [viz např. [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz)]? Jsou publikované statistiky členěny podle pohlaví? Ale v této souvislosti je také relevantní, zda je v rámci úřadu tematizovaná otázka péče o druhé jako jedna z klíčových oblastí zájmu z genderové perspektivy? Jak je péče definována? Je například péče prezentována jako „přirozená“ ženská vlastnost? Rozlišuje se mezi různými lokacemi péče, nebo je omezoována na privátní sféru rodiny, tedy na ženy? S tím souvisí i otázka, zda je neplacená práce (vesměs žen) zohledňována při rozhodování o využití veřejných zdrojů [viz 3.2.4.2.]? Atd.

- Jsou v interní i externí komunikaci vědomě používány základní genderové koncepty<sup>61</sup> a je tato komunikace genderově citlivá?<sup>62</sup>
- Jaké hodnoty jsou reprodukovány?<sup>63</sup>

Představená struktura vyhodnocování genderové citlivosti a uplatňování genderového mainstreamingu je komplexní a podle potřeby ji lze modifikovat nebo lze využít jen některé její části. Konečné rozhodnutí leží na těch, kdo budou genderový audit realizovat (na jejich konkrétních časových, materiálních či personálních omezeních), a bude se také odvíjet od potřeb dané organizace. Vždy by však měly být vyhodnoceny oblasti Přijetí požadavků genderové rovnosti a Cíle a struktura úřadu z genderového hlediska.

Zároveň je důležité postupovat flexibilně a tvořivě. Otázky mají sloužit jako inspirace, ne jako rigidní seznam položek k odškrtnutí. V ideálním případě budou vodítkem, na jaké oblasti se zaměřit a jaké informace shromažďovat. Metodologie genderového auditu se neustále vyvíjí a je pravděpodobné, že s postupem času budou identifikovány další aspekty/oblasti, na které bude vhodné se zaměřit při vyhodnocování genderové citlivosti organizací.

Obecně platí, že prosazování genderové rovnosti je proces, cesta, na kterou se vydaly všechny společnosti, které aspirují na přívlastek „demokratické“. Zatím jsme však víceméně na začátku a není možné dohlédnout dále než na horizont.<sup>64</sup> Stejně jako dnes nevíme, jak by měla vypadat společnost plně respektující princip genderové rovnosti,<sup>65</sup> bylo by naivní se domnívat, že rozumíme beze zbytku všem aspektům genderové problematiky a že víme, co všechno zkoumat, hodnotit, analyzovat a k jaké konkrétní podobě společenských vztahů je třeba směřovat.

## 3.2. VYHODNOCENÍ GENDEROVÉ CITLIVOSTI

Představený nástroj umožňuje zkoumat genderovou citlivost úřadu a to, jak uplatňuje strategii genderového mainstreamingu, nicméně sám o sobě nenabízí zhodnocení její úrovně. K tomu je zapotřebí stanovit škálu, jež může mít povahu číselnou (např. od 1 do 10) nebo slovní (např. velká, malá

<sup>61</sup> Jsou např. v koncepčních dokumentech všech typů zmiňovány koncepty, jako je genderová rovnost (rovnost mužů a žen), diskriminace na základě pohlaví či segregace na základě pohlaví?

<sup>62</sup> Jsou např. jednotlivé pozice označeny podle toho, kdo je zastává (ne Jana Nováková, ředitel). Jsou formuláře, smlouvy, pověřovací dopisy atd. genderově korektní (např. pracovník/ice)?

<sup>63</sup> Jde více o liberální hodnoty (autonomie, nezávislost, volba, svoboda, práva a povinnosti, soukromý zájem, rovnost, odpovědnost, spravedlnost, ochrana soukromí a rozdělení veřejný/soukromý), které jsou obvykle spojovány s maskulinitou, nebo o hodnoty spojované s femininitou a zdůrazňující solidaritu, komunitu, loajalitu a závazky, důvěru, reciprocitu, altruismus, přátelství a přátelství? Jsou tyto hodnoty skutečně s maskulinitou či femininitou spojovány?

<sup>64</sup> Tento závěr by jistě podepsala řada odbornic/iků i v zemích, které jsou v rámci EU považovány v prosazování genderové rovnosti za pokročilé (např. Skandinávské země).

<sup>65</sup> V této otázce neexistuje v rámci odborné komunity shoda ani na úrovni teoretické.

či nulová). V českém kontextu se zdá být mnohem vhodnější druhá varianta – slovní zhodnocení genderové citlivosti daného úřadu doplněné o diskusi zjištění v klíčových oblastech zájmu.<sup>66</sup>

### 3.3. PROCES REALIZACE GENDEROVÉHO AUDITU

Samotnou realizaci genderového auditu lze rozfázovat do následujících kroků:

#### 3.3.1. PŘÍPRAVNÁ FÁZE

Náležitá příprava je podmínkou hladké a úspěšné realizace. Její náplň se bude samozřejmě lišit v závislosti na konkrétním případě, ale rámcově lze vytyčit hlavní otázky, které je třeba v této fázi řešit:

##### A. Sestavení auditorského týmu a jeho proškolení

Auditorský tým by měl být opravdovým týmem. Proto je třeba věnovat dostatek času a pozornosti:

- vzájemnému seznámení a budování týmu,
- sdílení předchozích zkušeností a genderové expertízy,
- rozvržení úkolů v rámci auditorského týmu,

(Vyjasněny musí být především otázky kompetencí a zodpovědnosti za jednotlivé agendy. Vhodné je určit např. zodpovědnost za archivování dokumentů, za logistiku (plánování rozhovorů, dodržování termínů, technické zajištění atd.) či za komunikaci s úřadem.),

- diskusím relevantních témat a problémů (v průběhu celého auditu).<sup>67</sup>

##### B. Příprava časového plánu

Časový plán by měl být realistický a měl by umožnit dostatečnou flexibilitu.<sup>68</sup>

##### C. Příprava archivu auditu

Je vhodné připravit si archiv (šanoný), který bude pomáhat auditorskému týmu zacílit a detailněji strukturovat vlastní audit. Strukturován může být např. podle oblastí klíčového zájmu, ale je samozřejmě důležité archivovat

<sup>66</sup> Důvody jsou nasnadě. V České republice je dnes genderové vzdělání v drtivé většině organizací (institucí, úřadů) prakticky nulové a genderová rovnost není pocítována jako klíčová priorita, navzdory vládním proklamacím (srov. např. Souhrnná zpráva, 2005 a Stínová zpráva, 2007). Lze tedy důvodně předpokládat, že úroveň genderové citlivosti bude velmi nízká. To se bohužel vesměs týká i institucí, které mají prosazování rovných příležitostí mužů a žen v popisu práce.<sup>67</sup> Je třeba organizovat pravidelné schůzky, na kterých jsou představovány shromážděné údaje/závěry a společně se nad nimi diskutuje, tzn. vyjasňují se jejich interpretace, vzájemně se k sobě vztahují a plánuje se podle nich další postup.

<sup>68</sup> Například pilotní genderový audit Magistrátu hl.m. Prahy (viz Pavlík a kol., 2007b), který byl realizován šesti lidmi, trval přibližně jeden měsíc. Jednalo se však o první podobný projekt, který byl koncipován jako hledání možných způsobů realizace genderového auditu.

i celou řadu dalších informací (komunikaci s úřadem, poznámky o průběhu auditu, záznamy z diskusí v auditorském týmu atd.).

#### **D. Kolekce dokumentů dostupných z veřejných zdrojů**

Řada dokumentů, které jsou klíčové z hlediska genderového auditu, je dnes dostupná na webových stránkách úřadů. Je proto rozumné nezatěžovat jejich kolekcí zaměstnance/kyně úřadu a shromáždit je do archivu předem.

Relevantní dokumenty mohou mít různý charakter od administrativních (řády a nařízení, telefonní seznamy, organizační plány, rozpočty), přes koncepční (strategické plány, výzkumné zprávy, programové materiály, vzdělávací materiály atd.) a informační (inzeráty, zpravodaje, tiskové zprávy atd.), až po ty, které jsou specificky zaměřené na genderovou problematiku (akční plány, pozitivní opatření, metodiky atd.).<sup>69</sup> Podobně lze předem shromáždit i podklady pro analýzu oblasti 3.1.1. *Širší rámec prosazování genderové rovnosti.*

#### **E. Oslovení vedení zvoleného úřadu a následná schůzka s pověřenou**

**osobou/ami** (v případě, že genderový audit není iniciován samotným úřadem, což by byla ideální situace)

Pověřená osoba sestaví a pošle dopis, ve kterém budou vysvětleny cíle a přínos genderového auditu, jeho metodologie i složení auditorského týmu. Následný osobní kontakt s někým z vedení úřadu a jeho/její podpora jsou pro úspěšnou realizaci genderového auditu klíčové.

### **3.3.2. PROVÁDĚCÍ FÁZE**

Po důkladné přípravě je možné přikročit k vlastnímu auditu, který obsahuje:

#### **A. Vstupní analýza dokumentů a statistik dostupných z veřejných zdrojů**

Tato analýza poskytne základní, ověřitelné odpovědi na některé z klíčových otázek, a zároveň poslouží jako východisko pro vedení rozhovorů. Je přitom stejně důležité analyzovat dokumenty, které se přímo vztahují k genderové rovnosti, jako ty, které s ní zdánlivě nesouvisí.<sup>70</sup> Zároveň je třeba vyhodnocovat nejen informace, které jsou v dokumentech obsažené, ale i jejich genderovou citlivost, jež se týká jejich stylu, jazyka a perspektivy, ze které jsou psány (viz Příloha 1). V průběhu analýzy je možné rozdělit shromážděné dokumenty mezi jednotlivé členy/ky týmu podle jejich oblasti

<sup>69</sup> Totéž platí i pro dokumenty shromážděné během vlastního auditu od respondentů/ek.

<sup>70</sup> Z hlediska strategie genderového mainstreamingu nám právě dokumenty, které se přímo nevztahují k genderové rovnosti, umožňují zhodnotit, nakolik je genderová perspektiva zahrnuta do běžných procesů (mainstreamována) krajského úřadu (ILO, 2004).

expertízy a poté se podělit o výtahy relevantních informací, které vypracují. Přitom je důležité neudělat si v této fázi už jasnou představu o daném úřadu, která by nás následně limitovala – dokumenty totiž nemusí být ve shodě s tím, jak úřad funguje a žije.

## **B. Rozhovory a analýza dalších získaných dokumentů**

Po vstupní analýze dokumentů a statistik je možné přikročit k rozhovorům s klíčovými aktéry/kami, které z ní vychází a dále ji doplňují (viz podkapitola 3.3.3. a Příloha 2). Zároveň probíhá analýza dalších dokumentů a statistik, které poskytnou a které obvykle nejsou k dispozici ve veřejné sféře.<sup>71</sup> Další důležitou aktivitou je průběžné zapisování poznámek o průběhu auditu, zajímavých postřehů a vzhledů, které přijdou vhod při sepisování závěrečné zprávy a navíc pomáhají prohlubovat genderovou expertízu samotného auditorského týmu. Porovnávání, kombinování a konfrontování informací z těchto různých zdrojů nabídne relativně jasnou představu o stavu prosazování genderové rovnosti i o genderové citlivosti úřadu.

### **3.3.3. ZÁVĚREČNÁ FÁZE**

Po provedení všech rozhovorů a analýz přichází:

#### **A. Sepsání závěrečné zprávy (viz Příloha 3)**

Závěrečná zpráva by měla být základem pro jakékoliv následné kroky/opatření ze strany úřadu. Předkládá konečné závěry o genderové citlivosti úřadu a nabízí doporučení pro zlepšení.

Rozsah a podrobnost závěrečné zprávy se bude pochopitelně lišit případ od případu, ale je několik principů, které je dobré mít na paměti. Zpráva by například neměla být delší než 30 stránek a měla by se nést spíše v konstruktivním a pozitivním duchu. To neznamená, že by věci měly být lakovány na růžovo, ale že vedení úřadu bude pravděpodobně otevřenější ke zprávě, která ukazuje, kde a jak se dá integrovat genderová perspektiva do práce úřadu, než k dokumentu, který pouze vyjmenovává nedostatky.<sup>72</sup> Součástí zprávy by mělo být i zhodnocení charakteru komunikace s úřadem, nakolik si například nechal „nahlédnout pod pokličku“.

Postup při vypracovávání závěrečné zprávy se může lišit. Některé týmy si mezi sebe rozdělí jednotlivé klíčové oblasti zájmu, jiné budou preferovat, aby celý první draft sepsala jedna osoba. Nicméně celý tým by měl přečíst a komentovat pracovní verzi.

<sup>71</sup> Typicky sem patří např.: pracovní a organizační řády, relevantní nařízení, agregátní platové tabulky, kolektivní smlouvy, statistiky zaměstnanců/kyň, školicí materiály atd.

<sup>72</sup> Doporučováno je např. uvádění již existujících příkladů dobré praxe v rámci úřadu (ILO, 2004).

## B. Zpětná vazba

Po vypracování závěrečné zprávy by její výsledky měly být sděleny vedení úřadu, tedy za předpokladu, že o ně stojí, což nemusí vždy platit.<sup>73</sup> Vhodnou formou je například uspořádání semináře, na kterém jsou vedení, volení zástupci/kyně i zaměstnanci/kyně úřadu seznámeni s metodikou, průběhem a závěry genderového auditu, stejně jako s doporučeními, jak lépe uplatňovat strategii genderového mainstreamingu.

### 3.3.4. VYPRACOVÁNÍ AKČNÍHO PLÁNU

V ideálním případě vezme úřad doporučení genderového auditu za svá a iniciuje vypracování akčního plánu prosazování genderové rovnosti, který se stane jedním ze základních strategických dokumentů města/obce, pokud již takový akční plán neexistuje. (Pokud existuje, což je v českém kontextu zatím hudba budoucnosti, měl by být aktualizován v souladu se zjištěními genderového auditu.)

Akční plán by měl vždy zahrnovat opatření v oblasti institucionálního a personálního zabezpečení, v oblasti vzdělávání i v oblasti integrace genderové perspektivy a genderového mainstreamingu do procesů a aktivit úřadu. Zde samozřejmě není rozumné předpokládat, že je vše možné vyřešit hned a nyní. Prosazování genderové rovnosti je postupný proces a každý posun správným směrem je cenný.

## 3.4. METODY SBĚRU A ANALÝZY DAT

V podkapitole 3.1. byly specifikovány obvyklé zdroje dat, které lze využít při hledání odpovědí na jednotlivé otázky. Důraz je přitom třeba klást na kombinování analýzy kvalitativních a kvantitativních dat, protože propojení těchto metod nabízí větší jistotu, jak z hlediska dílčích poznatků, tak i konečných závěrů. Při realizaci genderového auditu lze v principu využít tři soubory dat: dokumenty, statistiky a rozhovory s klíčovými aktéry/kami.

### 3.4.1. ANALÝZA DOKUMENTŮ

Dokumenty jsou bohatým zdrojem informací a jejich analýzou genderový audit vesměs začíná. Pomocí obsahové analýzy z nich lze například vysoudit, jaké jsou cíle a institucionální profil úřadu, jaká jsou formální pravidla personální politiky, jak se přistupuje k informování veřejnosti, jakou má úřad historii pokud jde o prosazování politiky genderové rovnosti i jak je aktivní v této oblasti v současnosti.

<sup>73</sup> I v případě, že se úřad odmítne zabývat závěrečnou zprávou, lze výsledky genderového auditu využít k vyvíjení tlaku na úřad. Lze s ní například seznámit média, NNO, Radu hejtmanů, vládní orgány a další relevantní aktéry.



Dokumenty přitom představují nejen tištěné texty, které lze od úřadů získat, ale například i obsah webových stránek, jejichž prostřednictvím komunikuje se veřejností, i v rámci úřadu (intranet). Zde jsou obvykle k dispozici nejen výroční zprávy, základní statistiky či strategické a koncepční dokumenty,<sup>74</sup> ale i telefonní seznamy, inzeráty na pracovní pozice, informace o realizovaných programech a aktivitách atd.

Obsahová analýza přitom může představovat pouhé sledování četnosti výskytu konceptů souvisejících s genderovou problematikou v jednotlivých textech.<sup>75</sup> Je však jistě lepší jít dál a ptát se, v jakém kontextu a s jakým významem jsou tyto koncepty používány.<sup>76</sup> Využití dalších sofistikovanějších metod, jako je např. diskurzivní analýza, může podhalit další důležité aspekty problému (např. převažující představy o femininitě a maskulinitě a o genderových vztazích, o typické/m zaměstnanci/kyni, o ideálních manažerských stylech, a řadu dalších způsobů, jakými je gender skrýván nebo zviditelňován).<sup>77</sup>

### 3.4.2. STATISTIKY

Statistiky a statistická analýza nabízí rámcovou představu o relevantních kvantitativních ukazatelích, například o složení a charakteru obyvatelstva daného města/obce, o zastoupení žen a mužů na jednotlivých úrovních řízení, o rozdílech v platech žen a mužů, o počtu realizovaných projektů a specifických opatření v dané oblasti, o rozpočtech či o rozsahu a frekvenci vzdělávání v genderové problematice. Indikují také, zda daný úřad rutinně člení statistiky týkající se jednotlivců podle pohlaví a zda cíleně sestavuje statistiky relevantní při prosazování politiky genderové rovnosti. Konkrétní statistiky lze získat a kompilovat z webových stránek úřadu, z organizačních schémat a telefonních seznamů, ale mohou být poskytnuty i klíčovými aktéry.

### 3.4.3. ROZHOVORY S KLÍČOVÝMI AKTÉRY/KAMI

V českém kontextu, kde nejsou statistiky rutinně členěné podle pohlaví a kde relevantní dokumenty vesměs nezohledňují genderovou perspektivu, jsou rozhovory asi nejdůležitějším zdrojem dat. Analýza polostrukturovaných rozhovorů (viz Příloha 2),<sup>78</sup> případně diskusních skupin (focus groups),

<sup>74</sup> Např. Organizační řád, Pracovní řád, Strategie rozvoje atd.

<sup>75</sup> Sledovat lze výskyt slovních spojení: gender, genderový mainstreaming či rovné příležitosti mužů a žen atd. Jsou vůbec zmíněny? Jsou inzeráty genderově vyvážené? Také je ale možné počítat, kolik projektů je v dané oblasti realizováno či v kolika grantových projektech je zohledněna perspektiva genderové rovnosti.

<sup>76</sup> Je např. genderová rovnost chápána pouze jako problém žen? Je genderová rovnost klíčovou, nebo okrajovou problematikou? Atd.

<sup>77</sup> Viz např. Pavlík a kol. 2007a, 2007b.

<sup>78</sup> Jedná se o rozhovory, při kterých se pracuje s orientačním seznamem otázek. Je však na posouzení tazatele, v jakém pořadí je položí a jak je přizpůsobí situaci a průběhu rozhovoru.

umožňuje posoudit na jaké úrovni je znalost genderové problematiky v rámci úřadu, jak se staví klíčoví aktéři k prosazování rovných příležitostí, jaké jsou jejich názory na aktivity vlastního úřadu, krajského úřadu i státu v této oblasti atd. Rozhovory navíc pomáhají zasadit do kontextu informace získané ze statistik a dokumentů a ověřit jejich hodnotu. Neboť ne vše, co je psáno, musí být v souladu s realitou.

Výběr vhodných respondentů/ek by měl reflektovat pracovní zařazení a jeho potenciální souvislost s genderovou problematikou, a také jejich pohlaví. Pokud jde o samotný úřad, měli by být mezi dotazované zařazeni lidé na vedoucích pozicích i řadoví zaměstnanci/kyně. Důležité je však zahrnout i vybrané zastupitele/ky. Okruh dotazovaných je však možné rozšířit i o lidi z organizací, které s úřadem spolupracují (NNO, dodavatelské firmy) nebo které úřad zřizuje, případně i o bývalé zaměstnance/kyně úřadu zvláště pokud se věnovali genderové problematice.

Přitom je zásadní nechat promluvit muže i ženy. Z otázek v podkapitole 3.1. je snad zřejmé, že vedle informací o institucionálních aspektech prosazování politiky rovných příležitostí je důležité zjistit i osobní přístup a názory na genderovou problematiku, neboť jsou neoddělitelně spjaty s případnou úspěšností prosazování jakékoliv politiky.

Genderový audit obvykle nezahrnuje zúčastněné pozorování ve smyslu dlouhodobého pobytu na úřadě jako další metodu sociologického výzkumu. Nicméně zápisky z pozorování během rozhovorů mohou posloužit jako další zdroj informací. Pozorování reakcí a chování dotazovaných umožňuje lepší pochopení obsahu výpovědí dotazovaných, protože ty mohou být stylizovány pod vlivem očekávání, které v respondentech/kách vzbuzuje tazovatel/ka. Zároveň lze zaznamenat i další pozorování v terénu (např. přítomnost „lechtivých“ plakátů, styly humoru a interakce atd.).<sup>79</sup>

## 4. ZÁVĚR

Na závěr je třeba zdůraznit, že genderový audit by neměl být jednorázovou záležitostí, ale měl by být opakován v pravidelných intervalech. Vyhodnocení genderové citlivosti úřadu a toho, jak je aktivní při prosazování genderové rovnosti, je sice užitečné, ale mělo by sloužit především jako východisko při navrhování opatření, jež povedou ke zlepšení výkonnosti úřadu v této oblasti, a jako základní informace pro budoucí srovnání. Teprve následné genderové audity odhalí, jak byla opatření účinná, zda se výkonnost úřadu zvyšuje a jaké další změny je nutné přijmout.

<sup>79</sup> Další metodou, kterou lze využít, jsou dotazníky, které mapují některé z klíčových oblastí zájmu. Jejich použití však předpokládá podporu a explicitní souhlas ze strany vedení úřadu, což zdaleka není samozřejmost. Proto pouze uvádíme odkazy na některé zdroje, kde je možné hledat inspiraci (např. SNV, 2000; ILO, 2004).

## LITERATURA

- De Beauvoir, S. *The Second Sex*. New York: Vintage Books, 1989.
- ILO. *An ILO Participatory Gender Audit Manual*. Geneva: International Labour Organization, 2004.
- Kimmel, M. *The Gendered Society*. New York: Oxford University Press, 2000.
- Komise ES. *Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the economic and social committee and the committee of the regions: Towards a community framework strategy on gender equality (2001-2005)(COM(2000) 335 final)*. Brusel: Komise EU, 2000.
- Komise ES. *Sdělení Komise Radě, Evropskému parlamentu, evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a výboru regionů - Plán pro dosažení rovného postavení žen a mužů 2006-2010 (KOM(2006) 92 v konečném znění)*. Brusel: Komise ES, 2006.
- Llorca, A. C., Valls, L. N., Llorente, N. M., Amado, P. G., Vincenti, A., Schreyörg, F. *Good practices and gender audit: Tools for local policy*. Barcelona: Gutenberg, 2003.
- Moser, C. *An Introduction to Gender Audit Methodology: Its Design and Implementation in DFID Malawi*. London: Overseas Development Institute, 2005.
- MPSV. *Aktualizace a doporučení Celosvětové pekingské konference o ženách (Peking +5)*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2001a.
- MPSV. *Příručka programu iniciativy společenství EQUAL: Gender mainstreaming*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2004.
- Pavlík, P., Mrňávková, M., Kynčlová, T., Angelovská, O., Sinanovičová, L., a Cozlová, K. *Genderový audit městského úřadu*. Praha: Nadace Open Society Fund Praha, 2007a.
- Pavlík, P., Ferrarová, E., a Svítlová, K. *Genderový audit Magistrátu hlavního města Prahy*. Praha: Nadace Open Society Fund Praha, 2007b.
- Pavlík, P. *Gender: Úvod do problematiky*. In Smetáčková I. *Gender ve škole* (s. 9-13). Praha: Otevřená společnost, o.p.s., 2006.
- Pavlík, P. *Gender a trh práce*. In I. Smetáčková a K. Vlková, *Gender ve škole* (s. 32-37). Praha: Otevřená společnost, o.p.s., 2005.
- Renzetti, C. M., Curran, D. J. *Ženy, muži a společnost*. Praha: Karolinum, 2003.
- SNV. *Manual for the participatory gender audit. Hague*: Netherlands Development organization, 2000.
- *Souhrnná zpráva o plnění Priorit a postupů vlády při prosazování rovnosti mužů a žen za rok 2003*. Praha: MPSV, 2005.
- *Stínová zpráva v oblasti rovného zacházení a rovných příležitostí žen a mužů za rok 2006*. Praha: Otevřená společnost, o.p.s., 2007.
- Verloo, M. *Assessing a former pioneer of gender equality: lessons from the Netherlands*. Příspěvek na EU Sympoziu For diversity against discrimination, Berlín, 19.-21. dubna 2007.
- Young, I. M. *Throwing like a girl and other essay in feminist philosophy and social theory*. Bloomington: Indiana University Press, 1990.
- ČSÚ. *Ženy a muži v datech*. Praha: ČSÚ, 2005.

## PŘÍLOHA 1 – DOKUMENTY A GENDEROVÁ CITLIVOST<sup>80</sup>

Všechny dokumenty by měly být genderově citlivé, protože jen tak mohou přispívat k prosazování genderové rovnosti. Tzv. genderově neutrální (nebo slepé) dokumenty vesměs implicitně posilují tradiční genderové role a stereotypy a přispívají tak k prohlubování genderových nerovností. Důležité je přitom sledovat především:

### 1. ZOBRAZENÍ

Obrázky, kresby a fotografie by měly být v souladu s principy rovnosti, diversity a citlivosti a neměly by tedy podporovat stereotypní role, například tak, že zobrazují muže jako ty, kdo mají moc, a ženy jako ty, kdo pečují o druhé. Zobrazení žen a mužů by měla být volně zaměnitelná a měla by tyto stereotypní představy o ženách a mužích bořit.

### 2. JAZYK

Jazyk by měl být také genderově citlivý, což v prvé řadě znamená, že by nemělo být používáno (či alespoň nadužíváno) tzv. generické maskulinum.<sup>81</sup> Všude, kde je to jen trochu možné, by měly být ženy zviditelňovány tím, že budou explicitně zmíněny.<sup>82</sup> V žádném případě by také neměl být používán tzv. sexistický jazyk, který se skrývá například za používáním termínů jako je feminizace školství, kdy je slovo „feminizace“ používáno jako synonymum pro slovo „problém“. Je výmluvné, že se nikdy nemluví o maskulinizaci politiky či policie.

### 3. OBSAH

Protože gender je základní kategorií sociálního života, je relevantní prakticky ve všech jeho sférách. Všechny dokumenty by proto měly zohledňovat perspektivu genderové rovnosti. Měly by tedy tematizovat genderové nerovnosti a jejich mocenské aspekty, stejně jako rozdílné dopady různých politik/opatření/projektů na ženy a muže. S tím souvisí i požadavek, aby statistiky týkající se jednotlivců byly vždy členěny podle pohlaví. Jinými slovy, dokumenty by měly tematizovat vztahy mezi muži a ženami v různých kontextech a zohledňovat jejich různé zkušenosti a potřeby. Pokud genderový rozměr v konkrétním dokumentu chybí, není to vesměs proto, že by nebyl relevantní, ale proto, že si jeho autoři/ky jeho relevanci neuvědomují.

---

<sup>80</sup> Tato příloha je převzata z ILO (2004).

<sup>81</sup> Když je mužský rod používán v singuláru i v plurálu pro označování všech jedinců, mužů i žen (nebo dokonce pouze žen) či celé skupiny, která obsahuje jak muže, tak ženy (nebo i pouze ženy). Jedná se tedy o používání termínů jako politik, občan či autor, které implikují, že daní jedinci jsou muži.

<sup>82</sup> To se netýká jen strategických dokumentů, ale i všech možných formulářů, smluv atd.

## PŘÍLOHA 2 – VEDENÍ ROZHOVORU

Rozhovory jsou základními zdroji informací o zkoumané organizaci a jejich zaměstnancích/kyních. Jedná se však o poměrně náročnou metodu získávání dat a je proto nutné respektovat řadu metodických zásad.

### PŘÍPRAVA

Příprava je základem úspěšného rozhovoru. Nejprve třeba sestavit osnovu rozhovoru ve formě otázek a podotázek, kterými se budeme při rozhovoru řídit. Doporučujeme vyjít z otázek, které jsou nabídnuty v části 3.1. *Struktura genderového auditu* a které lze uspořádat do ucelené osnovy rozhovoru. V průběhu samotného rozhovoru se řídíme touto osnovou, ale jsme flexibilní a snažíme se přizpůsobit otázky dynamice rozhovoru i konkrétním osobám, které zpovídáme (odborník/ice, vedoucí pracovník/ice, řadový referent/ka). Pokud respondenti/ky odpoví na některé otázky dříve než je položíme, neopakujeme se a postupujeme dál. To znamená, že ten, kdo rozhovor vede musí osnovu dobře znát.

Další součástí přípravy je výběr vhodného prostředí pro vedení rozhovoru, pokud máme tuto možnost. Pokud prostředí určí respondent/ka, snažíme se alespoň omezit možná rozptýlení.

Budoucím respondentům/kám je také vhodné ve vhodném čase a náladě vyjasnit: 1) jaké je téma a cíl rozhovoru? 2) Jak bude rozhovor proveden? (Kdo bude rozhovor vést? Kdo by měl být či může být přítomen? Kde se odehraje? Jak dlouho bude přibližně trvat?)

### PRŮBĚH ROZHOVORU

Průběh rozhovoru, lze rozložit do tří kroků:

#### 1) Zahájení rozhovoru

Na začátku rozhovoru se snažíme získat důvěru respondenta/ky. Začínáme proto s jednoduchými neohrožujícími tématy a snažíme se navodit přátelskou atmosféru. Vysvětlíme také, že si budeme dělat poznámky a že budeme rozhovor nahrávat, aby bylo zajištěno, že odpovědi budou věrně přepsány a že neuniknou podstatné detaily.

#### 2) Vlastní průběh rozhovoru

V průběhu rozhovoru se snažíme získat co nejvíce informací a poskytnout respondentům/kám prostor se otevřít. Přitom využíváme krátké a snadno pochopitelné otázky, které mohou stimulovat k větší detailnosti. Snažíme jít do hloubky a získat vyvážený obrázek. Pokud vidíme, že odpovědi nejsou jasné a srozumitelné pružně přeformulujeme otázky. Ptáme se na silné a slabé stránky, pozitiva i negativa. Mluvit bychom neměli méně než 10% či více než 25% času.

Průběh rozhovoru by měl být pod naší kontrolou. To znamená, že bychom měli minimalizovat nesouvisející diskuse, trvat na zodpovězení našich otázek a dát rozhovoru prostor se rozvinout. Přitom je dobré využít ticho. Spíše než bychom se ho snažili vyvarovat, necháváme lidi přemýšlet.

Základním nástrojem kontroly je kladení otázek, ale je důležité si uvědomit, že výzkumné otázky nejsou totéž co otázky v rozhovoru. Neptáme se proto na teoretické koncepty, ale na konkrétní fakta. Zaujímáme postoj naivního tazatele, kdy necháme respondenty/ky vysvětlit koncepty, procedury, situace a nestydíme se klást samozřejmé otázky („Co je to tarifní systém?“, „Co máte na mysli, když mluvíte o diskriminaci?“)

Průběžně si zapisujeme klíčové informace, myšlenky a detaily. Poznámky o neverbální komunikaci jsou velmi důležité, protože např. zdvižené obočí či mrknutí může zcela změnit smysl verbální výpovědi.

### 3) Ukončení rozhovoru

Před ukončením rozhovoru nabídneme respondentovi/ce prostor položit jeho/její vlastní otázky, na které je třeba upřímně a otevřeně odpovědět. Je také vhodné vysvětlit další kroky v projektu a probrat možnost dalšího kontaktu s respondentem/kou pro případná vyjasnění, upřesnění.

Ohledně ukončení rozhovoru je nutné dodělat poznámky.

### PŘÍLOHA 3 - MODELOVÁ ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

Závěrečná zpráva by neměla být delší než 30 stran a měla by obsahovat následující části:<sup>83</sup>

1. Souhrn hlavních závěrů a doporučení genderového auditu.
2. Seznam zkratk.
3. Poděkování lidem, kteří se zasloužili o úspěšnou realizaci auditu.
4. Úvod, ve kterém je vysvětleno, proč byl genderový audit realizován a kým.  
Dále by zde měla být jasně vymezena východiska auditu a odkázáno na odbornou literaturu, na které autorský tým staví.
5. Vyhodnocení genderové citlivosti a diskuse stavu věcí v klíčových oblastech zájmu:
  - a. Širší rámec prosazování genderové rovnosti
    - i. Politika vlády ČR a EU v oblasti genderové rovnosti
    - ii. Příležitosti a omezení vyplývající z aktivit/opatření nadřízených orgánů
    - iii. Aktivity neziskových organizací
  - b. Cíle a struktura úřadu z genderového hlediska
    - i. Cíle, organizační schéma, vertikální a horizontální genderová segregace pracovních pozic
    - ii. Personální politika: výběr zaměstnanců/kyň, vzdělávání, kariérní systém, platová politika
    - iii. Rozhodovací procesy
    - iv. Institucionální zabezpečení politiky genderové rovnosti
  - c. Mechanismy a procesy života v úřadu
    - i. Styly práce a povaha vztahů mezi nadřízenými a podřízenými
    - ii. Explicitně a implicitně formulované principy v oblasti genderové rovnosti
  - d. Přijetí požadavků genderové rovnosti
    - i. Vnímání a hodnocení politiky genderové rovnosti v rámci úřadu
    - ii. Politika úřadu v oblasti genderové rovnosti
    - iii. Vzdělávání v genderové problematice
    - iv. Genderová problematika v komunikačních systémech

U každé oblasti by měl být poskytnut stručný souhrn hlavních zjištění a návrh opatření, jak situaci zlepšit. Konkretizovány by měly být i zdroje informací, ale s důrazem na zachování anonymity respondentů/ek.

6. Příklady dobré praxe úřadu v oblasti genderové rovnosti.

7. Závěry a nejdůležitější doporučení.

Přílohy, jako např.:

- Osnova rozhovoru
- Informace o časovém průběhu auditu
- Seznam využitých dokumentů

---

<sup>83</sup> Založeno na doporučeních SNV (2000) a ILO (2004).

Tento dokument je spolufinancován Evropským sociálním fondem EU  
a státním rozpočtem České republiky.

Obsah tohoto dokumentu je plně v zodpovědnosti příjemce grantu a nelze jej  
v žádném případě považovat za oficiální stanovisko Evropské unie a České republiky.

# **METODIKA GENDEROVÉHO AUDITU MĚSTSKÉHO / OBECNÍHO ÚŘADU**

Vydala:

Nadace Open Society Fund Praha a Otevřená společnost o.p.s.,  
Seifertova 47,  
130 00, Praha 3

v rámci projektu EQUAL Prolomit vlny – Zrovnoprávnění mužů a žen na trhu práce

Autor: Petr Pavlík  
Autorský tým: Petr Pavlík

Tisk: Oleg Štička – Studio Art Print

ISBN 978-80-87110-02-7

**Praha 2007**