MANUÁL K RODOVÉMU AUDITU

VYPRACOVAL: Inštitút pre výskum práce a rodiny v rámci zákazky Vytvorenie metodiky a manuálu rodového auditu v rámci NP Inštitút rodovej rovnosti

Obsah

Manuál k rodovému auditu 1
Predslov 4
1. Diel: Teoretická časť 5
Rodová rovnosť v podnikovej praxi 5
Audit rodovej rovnosti 6
Rodová rovnosť na pracovisku 9
Náklady a zisky rovných príležitostí žien a mužov vo firmách a organizáciách 10
Situácia na Slovensku 11
Legislatívny rámec a východiskové dokumenty 17
Dobrá prax zo zahraničia 23
Oblasť nastavenia rodičovského voľna pri narodení dieťaťa a motivácia otcov k jeho čerpaniu 23
Rozvoj služieb starostlivosti o deti 26
Príklady dobrej praxe podpory rovnosti príležitostí v Slovenskej republike 30
Základné ciele inovovanej (od roku 2008) súťaže: 43
2. Diel: Praktická časť 55
ÚVOD 55
Účel a ciele 55
VŠEOBECNÉ TIPY PRE FACILITÁTOROV/KY RODOVÉHO AUDITU 57
1. PREHĽAD METODOLÓGIE POUŽÍVANEJ PRI VÝKONE RODOVÉHO AUDITU 58
Čo je participatívny rodový audit? 58
Účel a ciele rodových auditov: 59
Dvanásť kľúčových oblastí analýzy 61
Štyri piliere metodiky participatívneho rodového tréningu 69
Výhody uplatňovanej metodiky 72
2. IMPLEMENTAČNÝ PROCES 73
Priebeh rodového auditu a stručný prehľad jeho jednotlivých fáz 73
PRED AUDITOM 74
Plánovanie a príprava pracovného útvaru na audit 76
NA ZAČIATKU AUDITU 78
Stretnutie facilitačného tímu 78

Stretnutie facilitačného tímu s riaditeľom/riaditeľkou pracovného útvaru 79
Stretnutie facilitačného tímu s celým pracovným útvarom 79
Príprava matrice pre vypracovanie správy 79
Počas auditu 81
Posudok / hodnotenie pracovného útvaru 81
Príprava na osobné rozhovory 88
Vzorový kalendár rodového auditu 93
3. WORKSHOPY 95
Príprava a vedenie workshopov 95
Základná aktivita 1: Historická časová os 99
Základná aktivita 2: Znalosti a povedomie o rode: 108
Základná aktivita 3: Klasifikácia projektov a aktivít 110
Základná aktivita 4: Hofstedeho cibuľa (dimenzie) 116
SWOT analýza - alternatívna aktivita 1 121
Vennov diagram – alternatívna aktivita 2 125
Ideálna organizácia - alternatívna aktivita 3 128
Mind mapping (myšlienkové mapovanie) rozhodovacieho procesu - alternatívna aktivita 4 130
Rodový kvalitatívny dotazník - alternatívna aktivita 5 133
Rodový kvalitatívny dotazník 137
Základná aktivita 5: Vnímanie dosiahnutej zmeny 145
Základná aktivita 6: Učenie sa o učení 148
Na konci záverečného workshopu 149
4. SPÄTNÁ VÄZBA A REPORTOVANIE 150
Na konci auditu 150
Po audite 152
PRÍLOHY 155
Porozumenie Participatívneho Rodového Auditu (PRA) MOP 155
Stručná história participatívnych rodových auditov MOP 156

PREDSLOV

Uplatňovanie rodovej rovnosti na pracovisku vrátane opatrení na zosúladenie rodinného a pracovného života sa stáva vo vyspelých krajinách EÚ jedným z rozhodujúcich momentov pre motiváciu kvalifikovaných ľudí, využitie ich ľudského kapitálu a tým úspešnosť podniku. Situácia na Slovensku sa zatiaľ v mnohých podnikoch odlišujei.

Životné šance, pracovná kariéra a ekonomická nezávislosť mnohých žien Slovenska sú nezriedka poznačené vzdelávacími stereotypmi, segregáciou, prekérnymi podmienkami zamestnania, nedobrovoľnými skrátenými úväzkami, ale aj diskrimináciou. Za mnohými z týchto faktorov sa skrýva nevyvážené rozdelenie domácej starostlivosti a zodpovedností. Všetko sú to prekážky plnej realizácie potenciálu žien a plného uplatnenia ich zručností. Rodové rozdiely v deľbe práce v domácej i verejnej sfére poukazujú na silnú prítomnosť rodových stereotypov v našej spoločnosti, tak u všeobecnej populácie, ako aj na strane zamestnávateľov. Všetky uvedené oblasti si vyžadujú vážnu pozornosť verejnej politiky a aktivity alebo programy smerované k posilňovaniu rodovej rovnosti. Prvým krokom k realizácii takýchto programov je poznanie reálnej situácie v podniku resp. inštitúcii. Za týmto účelom sú vykonávané v mnohých krajnách tzv. rodové audity a/alebo audity rodina a práca.

Predkladaný manuál je zostavený s cieľom poskytnúť odborníkom/odborníčkam na rodovú rovnosť a zosúladenie rodiny a práce metodickú pomôcku k vykonávaniu rodových auditov vrátane auditov zosúladenia rodinného, osobného a pracovného života (tzv. work-life balance).

Manuál je zostavený na základe metodiky Medzinárodnej organizácie práce (MOP) za využitia jej Manuálu participatívneho rodového auditu, ktorý tvorí prvý diel príručky. Prvý diel sa venuje teoretickej báze, druhý diel poskytuje postupy pre rodové audity. Tretí diel sa bližšie venuje oblasti zosúladenia súkromného a pracovného života, pričom je nutné povedať, že obe tieto oblasti sú vzájomne podmienené a neoddeliteľné. Firma alebo inštitúcia, ktorá uplatňuje vo svojich politikách rodové hľadisko, musí nevyhnutne vytvárať aj podmienky pre zosúladenie rodiny a práce.

1. DIEL: TEORETICKÁ ČASŤ

RODOVÁ ROVNOSŤ V PODNIKOVEJ PRAXI

Zásadný rozdiel medzi prosperujúcim podnikom a takým, ktorý sa sotva „drží nad vodou“ je často v prístupe k vlastnému personálu. Najväčší kapitál každého podniku sú kvalitní ľudia. Túto skutočnosť už dávno pochopili vo vedení väčšiny globálnym korporácií i menších podnikov a snažia sa preto vytvárať čo najlepšie podmienky na to, aby si udržali dobrých zamestnancov a zamestnankyne. Každý podnik totiž spočiatku investuje energiu a prostriedky na zaškolenie a zapracovanie nových ľudí, preto je v jeho záujme udržať si ich čím najdlhšie. Napr. v prípade žien, ktoré kvôli materskej dovolenke vypadnú na určitý čas z pracovného procesu zaviedli mnohé podniky rôzne formy, ako ich udržať v kontakte s ich pracovným prostredím tak, aby zo svojej práce úplne nevypadli a aby sa im uľahčil opätovný návrat do pracovného procesu.

Je dokázané, že zvýšená fluktuácia pracovných síl zvyšuje firme náklady na zaučenie a tréning nového personálu. Deloitte and Touche poskytli dôkaz, že cieleným vytváraním podmienok pre udržanie pracovnej sily žien v ich spoločnosti ušetrili okolo 250 miliónov dolárov. Tieto by museli vynaložiť na hľadanie a zaškolenie nového personálu pri rovnakej fluktuácii ako pred zavedením opatrení na stabilizáciu zamestnanosti žien.*1*

Work-life Balance tím z Department for Trade and Industry (UK) vyčíslil štandardné náklady pre zaučenie novej pracovnej sily v priemere na £3 500 (libier). Pri neskúsenej pracovnej sile ich vyčíslili na približne £1 000, v prípade odborného personálu sa náklady vyšplhali až na £5 000. Tieto náklady sa niekoľkokrát zvyšujú zaškoľovaním a tréningami pre nových ľudí v prípade častej fluktuácie zamestnancov. Napr. v zdravotníckom zariadení sa odhaduje strata pri výpovedi lekára alebo lekárky na £200 000, pri sestričke £34 000 a £22,000 pri fyzioterapeutovi.*2*

Rodový audit sa stáva zaujímavým z ekonomického hľadiska, ak ho postavíme ako **rodovú analýzu ziskov a strát** (Gender Costs - Benefits Analysis). Tieto analýzy sú v súčasnosti veľmi populárne a dôležité, pretože nám umožňujú využívať ekonomické argumenty v prospech uplatňovania rodovej rovnosti.

Príklad: Nemecká firma Work-life uskutočnila radu podnikových rodových auditov z hľadiska ziskov a strát. Vyrátali, aké finančné straty má podnik, ak neuskutočňuje opatrenia na zosúladenie rodinného a pracovného života. Ako výsledok porovnali údaje z podnikov, ktoré majú takéto opatrenia s podnikmi, ktoré ich nemajú a zistili, že ročné náklady pre podnik zamestnávajúci 1.000 ľudí je asi 600.000 EUR, čo je omnoho viac ako zavedenie opatrení na zosúladenie rodinného a

[1] D.M.Mc Cracken, Harvard Business Review, Nov-Dec 200. p 160

[2] Denise Kingsmill CBE, Deputy Chair of the Bitish Competition Commission, Kingsmill Review, 2001, www.kingsmillreview.gov.uk

pracovného života. Hlavné straty mali podniky pri chorobnosti, krátkodobých výpadkoch z práce a fluktuácie pracovných síl.

AUDIT RODOVEJ ROVNOSTI

Dôvody, prečo začať uplatňovať zásady rodovej rovnosti sú ako legislatívne (prikazuje to zákon), tak praktické: rodová rovnosť ide ruka v ruke s dobrou podnikateľskou praxou. Rodová rovnosť reaguje na potreby vlastného personálu.

V neposlednej rade politika rodovej rovnosti znamená z dlhodobého hľadiska jednoznačnú konkurenčnú výhodu. Práve konkurenčná výhoda sa pre mnohých podnikateľov stáva silným motivačným faktorom pre odštartovanie opatrení, ktoré by viedli k zavádzaniu a posilňovaniu rodovej rovnosti. Ženy sú nielen pracovnou silou, ktorá v súčasnosti predstavuje jedno z najdôležitejších nepeňažných aktív spoločnosti. Ženy sa v globálnej ekonomike stávajú dôležitými aktérkami aj v roli konzumentiek a investoriek. Napriek tomu, že ešte stále zarábajú menej ako muži, ich príjem nie je zanedbateľný a o mnohých nákupoch rozhodujú práve ony. Investorská spoločnosť Goldman Sachs v Tokiu vytvorila balík akciových spoločností, ktorých cieľovou skupinou sú konzumentky: ide o firmy podnikajúce v oblasti kozmetiky, módy, finančných služieb a potravinových polotovarov. V poslednom desaťročí narástla hodnota akcií v tomto balíku o 96%, kým celkový prírastok na burze v Tokiu bol iba 13%.3

K najdôležitejším oblastiam rodovej rovnosti patrí odmeňovanie. Nasledujúcich 5 dôvodov poskytuje argumenty v jeho prospech:

- **Hľadisko zákazníčky:** ženy sú zodpovedné za väčšinu rozhodnutí týkajúcich sa nákupov v súkromnej (rodinnej) sfére. V dôsledku toho zloženie personálu, ktoré odráža trh kupujúcich na všetkých úrovniach, pomáha podnikom pri vývoji vhodných výrobkov a služieb a tým prispieva aj ku konkurenčnej výhode.
- **Hľadanie ľudského kapitálu:** Mnohé firmy dnes už čelia problémom s nedostatkom kvalifikovanej pracovnej sily. Ženy predstavujú nedostatočne využité pracovné kapacity v našej spoločnosti. V niektorých krajinách (vrátane Slovenska) majú ženy lepšie vzdelanie, ale táto skutočnosť sa neodráža na ich plate ani v pozíciách, ktoré dosahujú. Efektívnejšie využitie ľudského kapitálu vedie k väčšej ziskovosti podniku.
- **Udržanie kvalifikovaného personálu:** nežiaduca fluktuácia pracovných síl vyžaduje investície do zaučenia a vyškolenia. Fluktuácia je pre firmu nielen nákladná, ale zároveň spomaľuje aj jej produktivitu. Rozumná personálna a mzdová politika zohľadňujúca aj rodového hľadiská umožňuje produktívnejšie využiť disponibilný čas všetkých zamestnancov a zamestnankýň.

---

[3] Economist: Women´s World , 12.4.2006

- **Moderné motivačné systémy:** pracovný život sa vyvíja rýchlejšie ako podnikové motivačné systémy. Mnohé podniky ich chcú zlepšiť tak, aby sa zohľadňovali skutočnú úroveň zodpovedností, schopností a dosiahnutého výkonu zamestnancov a zamestnankýň.
- **Zníženie rizika:** podniky známe diskriminačnou politikou voči ženám riskujú za súčasných legislatívnych podmienok súdne žaloby. Pritom strácajú nielen finančné obnosy, ktoré musia poškodeným stranám vyplatiť, ale aj dôveru investorov, akcionárov, personálu, zákazníkov a najmä zákazníčok.

Švédska agentúra pre rozvoj podnikania (NUTEK) uskutočnila štúdiu, ktorej cieľom bolo skúmať možnú väzbu medzi rovnosťou žien a mužov a ziskovosťou podniku4. Štúdia pokrýva takmer 14 000 švédskych podnikov (súkromných i štátnych) v rokoch 1995 a 1996. Ukázalo sa, že podniky vykazujúce nerovnosť v zastúpení žien a mužov majú nižšiu produktivitu a nižšie zisky. Naopak, ziskovosť podniku sa zvyšuje zlepšovaním rodovej rovnosti na pracovisku. Analýza tiež ukázala, že ak sa na starostlivosti o deti podieľajú obaja rodičia rovnako, vplýva to pozitívne na produktivitu práce a tým aj na ziskovosť podniku.

Odstraňovanie rodovo-stereotypných predsudkov vytvára pozitívne prostredie, v ktorom muži i ženy môžu naplno rozvíjať svoje osobné schopnosti a kvality nezávisle od tradičných očakávaní spoločnosti. Ukazuje sa, že zdravé a kompetentné riadenie a výber ľudí na základe ich kvality a bez ohľadu na pohlavie samo osebe odstraňuje diskrimináciu a výrazne posilňuje rodovú rovnosť. Proces výberu a výcviku personálu a posilňovanie pracovnej motivácie patria medzi najdôležitejšie funkcie v podniku. Tieto procesy sú však často zaťažené predsudkami bez toho, aby si toho boli samotní aktéri personálnej politiky vedomí. Je preto dôležité zahrnúť rovnosť príležitostí medzi základné princípy výberu ako nového personálu tak pri obsadzovaní vyšších miest v podnikovej hierarchii a pri prerozdeľovaní zdrojov a možností vrátane ďalšieho vzdelávania. Ľudia by mali byť vyberaní výlučne na základe svojich schopností a kompetencií. Pohlavie jednotlivca je zlý, t.j. neúčinný predpoklad na predpovedanie úspechu. Dôležité je len, kto z uchádzačov a uchádzačiek dokáže danú prácu vykonávať najlepšie. Zamestnávatelia musia vyžadovať – a v praxi aj vyžadujú – kompetenciu: platné štandardy týkajúce sa povinností a zodpovedností pre dané miesto. Pre zamestnávateľa nemôže byť výhodné prijať menej kompetentného uchádzača len kvôli „preferovanému pohlaviu“. Napriek tomu v niektorých podnikoch prevláda stereotypná kultúra, podľa ktorej by ženy nemali byť menované do určitých pozícií, „pretože sa tak nikdy nerobilo“.

Nasledujúce príklady uvádzajú výhody, ktoré vyplávajú podniku z prijatia rodovo citlivej politiky[5]:

---

[4] Jämställdhet och lönsamhet, NUTEK, www.nutek.se a ww.equalpay.nu/docs/en/genderandprofit.pdf)

[5] Keď sa jeden zamestnávateľ pýta druhého....Čo to má spoločné s rovnosťou?, Medzinárodná organizácia práce, www.ilo.org

- najširšia dostupná rezerva talentov, z ktorých sa dá vyberať (niektorí výnimoční uchádzači a uchádzačky hľadajú nediskriminujúce zamestnanie)
- väčšia dôveryhodnosť výberu vzhľadom na použitie jasných, otvorených a vopred stanovených kritérií
- výhody pre podnik plynúce z rôznych prístupov, skúseností a priorít, ktoré prinášajú do pracovných pozícií muži a ženy
- nediskriminačný výber zvyšuje efektivitu ďalšieho vzdelávania, pretože investície do ľudí sa určujú podľa osobnej kvality
- kariérny postup je zabezpečený podľa kvality a schopností jednotlivca a nie podľa predsudkov a stereotypných očakávaní
- plnenie právnych záväzkov, predchádzanie riziku súdnych žalôb a tým poškodeniu dobrého mena podniku.

Príklad pozitívneho vplyvu rodovej rovnosti na úspešnosť podniku poskytuje štúdia autora Roy D. Adler, Pepperdine University, USA[6]. V tejto rozsiahlej štúdii, ktorá sa realizovala medzi 215 firmami v USA z rebríčka najúspešnejších podnikov Fortune 500 počas 19 rokov (1980-98) sa ukázala „pozitívna korelácia medzi ženami v riadiacich funkciách a vysokým ziskom", pričom v týchto firmách boli sa ženy presadzované do vysokých funkcií zámerne. Podrobne bolo sledovaných 25 podnikov, ktoré boli najviac naklonené ženám podľa viacerých kritérií. Firmy Fortune 500 s vysokým počtom žien vo vedúcich pozíciách vykazovali nielen vyššiu výkonnosť ako minimálne polovica firiem v danom odvetví, ale boli aj vysoko ziskovejšie. Sledovaných 25 firiem malo až o 34% vyšší zisk ako priemer v danom odvetví. Podniky s pozitívnym prístupom k ženám dosiahli v priemere 6,4% zisk kým medián bol 4,8%. Pri posudzovaní aktív mali tieto podniky o 18% vyššie výkony na úrovni 6,5%, kým medián bol 5,5%.

[6] Roy D. Adler, Ph.D: Women in the Executive Suite Correlate to High Profits,. Pepperdine University, www.equalpay.nu/docs/en/adler_web.pdf

RODOVÁ ROVNOSŤ NA PRACOVISKU

Každý zamestnávateľ v rámci EÚ má povinnosť presadzovať rovnosť medzi mužmi a ženami na pracovisku a to cielene a systematicky. V rámci presadzo-vania rodovej rovnosti by sa mal zamestnávateľ sústrediť najmä na tieto oblasti:

- **Spravodlivá deľba práce** a pracovných úloh medzi ženami a mužmi
- **Nábor zamestnancov** - presadzovať spravodlivý a objektívny nábor nových ľudí na rozličné pozície tak, aby sa muži aj ženy uchádzali o voľné pra-covné pozície na základe jasných a nediskriminačných kritérií a bez predsudkov
- **Možnosti na presadenie** - vytvárať rovnaké príležitosti na uplatnenie sa a kariérny postup pre všetkých zamestnancov rovnako
- **Mzdy** - presadzovať rovnaké finančné ohodnotenie porovnateľnej práce alebo práce porovnateľnej hodnoty mužov a žien
- **Pracovné podmienky** - vytvárať pracovné podmienky, ktoré vytvárajú pre mužov aj ženy rovnaké príležitosti realizovať maximálne svoj potenciál
- **Zosúladenie pracovného a súkromného života** – uľahčiť resp. pomôcť zosúladiť pracovný a rodinný život žien a mužov pomocou individuálneho prístupu k pracovným povinnostiam
- **Prístup k vzdelávaniu a tréningom** - zabezpečiť rovnosť šancí žien aj mužov pri ďalšom vzdelávaní a prehlbovaní kvalifikácie
- Prevencia sexuálneho obťažovania a jeho postihovanie
- **Prevencia diskriminácie** - konať tak, aby sa predišlo diskriminácii na základe rodu (ale i iných dôvodov)

Príklad: Účinok podnikovej politiky citlivej voči ženám a efektivitu opatrení skúmalo oddelenie Európskej komisie pre zamestnanosť (2001)7. Štúdia prebehla v rámci strednodobého akčného programu EÚ zameraného na rovnosť príležitostí žien a mužov. V rámci tejto štúdie sa realizovalo niekoľko prípadových štúdií zameraných na tzv. dobrú prax podniku, celkom v 23 podnikoch v 7 rôznych európskych krajinách.

Monitorovacie systémy kvality v spomínanej štúdii zaznamenali zvýšenú spokojnosť zamestnaných osôb, vyššiu zamestnatelnosť a lepšie kariérne perspektívy vo vzťahu k podnikovým školiacim programom, vysokú úroveň motivácie a lojality k podniku a tým zníženú fluktuáciu pracovných síl. Na pracovisku sa vytváralo viac príležitostí na dosahovanie rovnováhy medzi súkromným a pracovným životom, zaviedla sa pružnejšia organizácia práce a

[7] http://europa.eu.int/comm/dgs/employment social/index_en.htm

lepšie pracovné podmienky, čo prinieslo pozitívnu zmenu smerom k otvorenejšej kultúre organizácie a väčšej pozornosti venovanej rozvoji ľudského kapitálu. V konečnom dôsledku to znamenalo vyššiu spokojnosť personálu a lepšiu pracovnú atmosféru.

NÁKLADY A ZISKY ROVNÝCH PRÍLEŽITOSTÍ ŽIEN A MUŽOV VO FIRMÁCH A ORGANIZÁCIÁCH

Náklady a zisky rovných príležitostí[8]

Oblasť podpory	Náklady	Zisky
Nediskriminačný výber a nábor	Preškolenie personálu, zmeny v spôsobe náboru a výberu	Širšie pole uchádzačov, zvýšenie možnosti výberu, vyššia objektivita náboru a výberu zamestnaných – zvýšenie efektivity "správny človek na správnom mieste", prevencia neúspešného náboru a výberu, vyšší počet prijatých žiadostí
Profesijný rast žien	Zaistenie školiteľov, náklady na zaistenie školení mimo priestorov organizácie, personálne náklady súvisiace so zaistením programov	Zlepšenie využitia potenciálu zamestnaných, časová a finančná úspora vzhľadom na externý nábor, zvýšenie spokojnosti a motivácie zamestnaných, zníženie fluktuácie
Kontakt počas materskej a rodičovskej dovolenky, zlaďovanie	Predovšetkým náklady spojené so zaistením práce z domu, zaistenie organizačným zmien, prerozdelenie úloh, zintenzívnenie komunikácie, zaistenie intenzívneho riadenia flexibilnej práce	Pokračovanie dlhodobých projektov bez častých personálnych zmien, transparentnejší proces personálneho riadenia, zlepšenie komunikačných procesov a procesu návratu do zamestnania, znižovanie hladiny stresu, úspory v oblasti náboru, zníženie úniku know-how, časové úspory vzhľadom na adaptáciu nových zamestnancov, zvýšenie lojality zlaďujúcich zamestnancov, zvýšenie motivácie a fluktuácie.

[8] Podľa Gender Studies, Praha

Programy diverzity	Vybudovanie intranetu a ďalších komunikačných kanálov, personálne náklady spojené s realizáciou vzdelávacích aktivít a neformálnych stretnutí	Podpora rozvoja firemnej kultúry, práce s dobrou spätnou väzbou, ktorá motivuje zúčastnených a zvyšuje pocit spolupatričnosti s organizáciou, väčší výkon pracovných tímov a zvýšenie efektivity rozhodovania a rozvoj perspektív pohľadu na rôzne problémy

SITUÁCIA NA SLOVENSKU[9]

Schopnosť krajiny výrazne a udržateľne zvyšovať mieru zamestnanosti a znižovať riziko chudoby a sociálneho vylúčenia závisí aj od možností, ktoré majú ženy a muži na zosúladenie pracovného a súkromného života.

Zamestnanosť žien výrazne zaostáva za zamestnanosťou mužov: Slovensko má spomedzi členských štátov EÚ siedmu najnižšiu zamestnanosť žien a piaty najvyšší rodový rozdiel v zamestnanosti. Najväčšia rodová priepasť sa dlhodobo prejavuje u skupín vo veku 25 až 34 rokov. V roku 2012 zaostávala miera zamestnanosti žien vo veku 25-29 rokov o 21,1 a vo veku 30-34 rokov až o 26,9 percentuálnych bodov. Rodové nožnice v miere zamestnanosti roztvára v tejto etape starostlivosť žien o deti. Porovnanie roku 2012 a 2004 naznačuje prehĺbenie zaostávania, nie stieranie rozdielu.

Nožnice medzi odmenou za prácu sa medzi mužmi a ženami roztvárajú viac a viac po narodení každého dieťaťa. V tejto súvislosti sa potom za jednu z pretrvávajúcich príčin štrukturálnych problémov považuje fakt, že prechod žien na trh práce nebol dostatočne prepojený s prechodom mužov do neplatenej práce v domácnosti.[10]

Starostlivosť o deti a domácnosť je na Slovensku najčastejším dôvodom ekonomickej neaktivity žien v produktívnom veku. V roku 2012 bolo z dôvodu starostlivosti o dieťa a domácnosť ekonomicky neaktívnych 188,2 tis. žien, ale iba 16 tis. mužov.

Dopady rodičovstva sú na ženy a mužov Slovenska výrazne rozdielne. U žien s dieťaťom vo veku 20-49 rokov oproti ženám bez detí miera zamestnanosti klesá o viac ako 30 p.b., otcom sa oproti bezdetným mužom zamestnanosť zvyšuje približne o 12 p.b. Takýto „efekt rodičovstva“ sa prejavuje takmer vo všetkých krajinách EÚ, na Slovensku je ale extrémne silný. Dôvody efektu rodičovstva na zamestnanosť žien môžu byť rôzne, od nedostatku služieb starostlivosti o deti, resp. služieb požadovanej kvality a ich dostupnosti, cez nerovný prístup k ženám s malými

[9] Súhrnná správa o stave rodovej rovnosti na Slovensku za rok 2013
[10] Jarvklo, N., 2013: Parental leave policy in Sweden: evolution, lessons learned. Paper on Fifty-seventh session, March 2013 of United Nations Commission on the Status of Women, New York

deťmi, zlú celkovú situáciu na trhu práce, malých šancí na flexibilnú prácu alebo nevýhodnosť takéhoto riešenia, cez nastavenie podpory rodičom malých detí, až po hodnotové preferencie v otázke starostlivosti o deti.

Dlhý čas mimo aktívnej participácie na trhu práce pre starostlivosť o deti má negatívne dopady na kariéru žien: v podobe zvýšenia nezamestnanosti žien v čase návratu na trh práce po ukončení rodičovskej dovolenky, vykonávania práce pod dosiahnutou kvalifikáciou, horšieho postavenia na trhu práce a sociálnej situácie žien vo vyššom veku (vykonávanie menej kvalitných a nestabilných pracovných pozícií, nižšie pracovné odmeny a následne nižšie dôchodky a pod.). Negatívny vplyv na zamestnanosť má aj prerušenie pracovnej kariéry z dôvodu starostlivosti o iné závislé osoby. Tento jav nemá však v súčasnosti taký rozsah, aký sa prejavuje pri starostlivosti o deti; s prehlbovaním starnutia populácie sa však očakáva rast vplyvu tohto faktora.

K zlému výsledku Slovenska v ekonomickej aktivite, zamestnanosti a ekonomickej nezávislosti žien negatívne prispieva aj nedostatok služieb starostlivosti o deti. Záujem o služby starostlivosti je trvalo vyšší ako ponuka a situácia v dostupnosti sa výraznejšie nezlepšuje. Od naplnenia Barcelonského cieľa zameraného na deti do 3 rokov (podiel detí navštevujúcich predškolské zariadenie 33 %) má Slovensko veľmi ďaleko a v porovnaní krajín zaujíma posledné priečky, za deti vo veku od 3 rokov do veku povinnej školskej dochádzky (cieľových 90 %), je Slovensko na 8. priečke od konca.

Stratégie na podporu zosúladenia rodinného a pracovného života sa zakladajú na troch pilieroch:

- dostupné kvalitné služby starostlivosti o deti;
- flexibilné formy práce pre rodičov a vytváranie prorodinného prostredia u zamestnávateľov;
- vhodný systém rodičovskej (a inej) dovolenky motivujúci zapájanie otcov do starostlivosti o deti a návrat žien na trh práce.

Kvalitná a finančne dostupná starostlivosť o deti podporuje účasť rodičov na trhu práce a deťom poskytuje lepšie životné príležitosti, prejavujú sa ale problémy z hľadiska dostupnosti, prístupu, aj spôsobilosti a voľby rodičov. Zároveň znamenajú základnú investíciu do rozvoja detí – prispievajú k boju proti predčasnému ukončeniu školskej dochádzky a proti rozširovaniu nerovností.

Ako píše Európska komisia, „Význam politík v oblasti zosúladenia pracovného a rodinného života pre **demografickú obnovu** je teraz otvorene uznaný na európskej úrovni[11]. V dôsledku starnutia obyvateľstva a poklesu pôrodnosti môžu takéto politiky podporiť ženy a mužov, ktorí sa starajú o staršie nezaopatrené osoby a uľahčiť zosúladenie rodičovstva a práce. Existuje tiež jasný dôkaz, že členské štáty, ktoré majú efektívne politiky umožňujúce ženám a mužom

[11] Podporovať solidaritu medzi generáciami – KOM(2007) 244.

zosúladiť svoje pracovné a rodinné povinnosti, majú vyššiu pôrodnosť a vyššiu mieru zamestnanosti žien. Navyše vysokokvalitné pracovné miesto sa vo všeobecnosti považuje za najlepšiu ochranu pred sociálnym vylúčením a chudobou. Poskytnutie cenovo prijateľných kvalitných služieb starostlivosti o deti a iných nezaopatrených rodinných príslušníkov bolo preto zdôraznené v súvislosti s politikami v oblasti **aktívneho začlenenia**[12]. Ako sa zdôrazňuje v Spoločnej správe o sociálnej ochrane a sociálnom začlenení za rok 2008[13], stratégie na zvýšenie prístupu rodičov na trh práce a ich zotrvania na ňom vrátane služieb, ktoré im to umožnia, a primeranej finančnej podpory sú takisto osobitne dôležitým prvkom v boji proti detskej chudobe."[14]

Za účelom zosúladenia pracovného a rodinného života ako aj zlepšenia prístupu k službám starostlivosti o dieťa do troch rokov sa v praxi uplatňuje poskytovanie priamej finančnej podpory pre rodiny s deťmi v podobe príspevku na starostlivosť o dieťa. Pre zlepšenie prístupu k službám starostlivosti o dieťa je zároveň nevyhnutné vybudovať nové zariadenia služieb starostlivosti o dieťa. Účelom je zvýšenie dostupnosti kvalitných, udržateľných a cenovo dostupných zariadení služieb starostlivosti o deti a rozšírenie okruhu poskytovateľov týchto služieb, čo umožní rodičom maloletých detí uplatniť sa na trhu práce.

Flexibilné formy práce a úpravy pracovného času, ktoré by mohli napomôcť zamestnanosti ľudí s rodičovskými povinnosťami, sú na Slovensku využívané iba minimálne, napriek tomu, že právny poriadok SR ich umožňuje. Podiel práce na čiastočný úväzok patrí u žien i u mužov k najnižším v EÚ.

V zamestnávateľskej praxi na Slovensku je veľmi rozšírené aj nerovné zaobchádzanie odvíjajúce sa od rodičovstva, hlavne materstva. Zmena rodinného statusu zamestnancov a narodenie detí prináša v mnohých prípadoch aj zmenu správania zamestnávateľov. Veľká skupina z nich sleduje rodinnú situáciu svojich zamestnancov, robí problémy po návrate z rodičovskej dovolenky alebo má predsudky voči zamestnankyniam – matkám.[15] **Ženy - matky s malými deťmi patria podľa prieskumov spolu so staršími ženami medzi najviac znevýhodnené skupiny na trhu práce**.

Stratégie podpory možností zladenia pracovného a súkromného života pozostávajú z množstva rôznych prvkov a vyžadujú angažovanosť rôznych aktérov. Kľúčovými sú nároky na voľno z práce pre rodinné povinnosti a pružná úprava pracovného času. Hlavnú zodpovednosť za

---

[12] KOM(2007) 620.

[13] http://ec.europa.eu/employment_social/spsi/publications_en.htm. Pozri aj úplné znenie správy pracovnej skupiny o chudobe detí a kvalite života detí stanovenej Výborom pre sociálnu ochranu: http://ec.europa.eu/employment_social/spsi/docs/social_inclusion/2008/child_poverty_en.pdf.

[14] OZNÁMENIE KOMISIE EURÓPSKEMU PARLAMENTU, RADE, EURÓPSKEMU HOSPODÁRSKEMU A SOCIÁLNEMU VÝBORU A VÝBORU REGIÓNOV: Lepšia rovnováha medzi pracovným a súkromným životom: väčšia podpora zosúladenia pracovného, súkromného a rodinného života Brusel, 3.10.2008. KOM(2008) 635 v konečnom znení

[15] Filadelfiová, J.: Podkladová analýza prioritných oblastí pre prípravu Národnej stratégie rodovej rovnosti. MPSVaR, Bratislava, 2008. http://www.gender.gov.sk/index.php?id=566

vývoj a propagáciu opatrení v oblasti zosúlaďovania pracovného a súkromného života majú štátne politiky, významné miesto pripadá zamestnávateľom, obciam a iným aktérom (odbory, MVO a pod.).

Aktivity mnohých subjektov smerujú dnes k tomu, aby zamestnávatelia vo väčšej miere zohľadňovali rodinné zázemie svojich zamestnancov a zamestnankýň, ich rodinné povinnosti, problémy a záväzky. Ako ukázali viaceré iniciatívy z posledných rokov, takéto opatrenia vedú v konečnom dôsledku k zvýšeniu produktivity práce a k pozitívnejším výsledkom firiem, kde ich uplatňujú.[16] Z hľadiska firemnej úrovne pôjde v budúcnosti aj o otázku konkurenčných výhod, pretože vzdelaná a kvalifikovaná pracovná sila bude vyhľadávať také zamestnávateľské prostredie, ktoré preukáže flexibilitu a zohľadní potreby rodín.

Politiky samotných zamestnávateľov teda zohrávajú v procese zosúlaďovania práce a rodiny dôležitú úlohu, na Slovensku sú zatiaľ skôr v menšinovej pozícii a v podobe náhodného riešenia akútnych problémov, než v rovine trvalej, explicitnej a systematickej firemnej politiky.[17] Ako ukázali viaceré výskumy, politiky zamestnávateľských organizácií ústretové k rodinným povinnostiam svojich pracovníkov a pracovníčok majú na Slovensku stále veľké rezervy.[18] Zmena situácie si bude vyžadovať množstvo úsilia zo strany zainteresovaných aktérov.

Na úrovni zamestnávateľskej organizácie je pritom možné uplatňovať viacero podporných opatrení a nástrojov, ktoré môžu napomôcť zamestnaným rodičom pri hľadaní súladu a pri odstraňovaní napätia medzi pracovnými a rodinnými povinnosťami. Dajú sa rozdeliť do dvoch základných skupín. Po prvé, sú to **podporné služby pre rodiny s deťmi**; po druhé, ide o **opatrenia súvisiace s flexibilizáciou práce** (pracovného času, organizácie práce či úväzkov).

Z hľadiska flexibilných foriem práce a zosúladenia rodinného a pracovného života existujú v SR ešte značné bariéry a nedostatky. Pracovná legislatíva na Slovensku poskytuje pomerne dostatočné predpoklady na vytváranie pracovných príležitostí a podmienok pre zamestnávanie občanov s rodinnými povinnosťami. Je nespochybniteľné, že ústretové prostredie práce významne prispieva k spokojnosti zamestnancov, k zníženiu fluktuácie a podporuje výkonnosť, a tým aj úspešnosť zamestnávateľa. Napriek dostupnosti nie sú neštandardné formy práce a úpravy pracovného času v praxi často využívané. Konštatuje to napríklad správa Národného inšpektorátu práce z roku 2010,[19] ktorá uvádza, že nedostatočné využívanie flexibilných formátov zostáva problémom, ako aj nedodržiavanie dotknutých ustanovení Zákonníka práce zamestnávateľmi v praxi. Flexibilné úpravy práce a pracovného času v sebe skrývajú mnohé

---

[16] Na národnej úrovni pozri napríklad víťazné zamestnávateľské organizácie súťaže Zamestnávateľ ústretový k rodine, rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí. Súťaž organizuje už 14. rok Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR v spolupráci s neziskovými organizáciami a výskumnými inštitúciami (IVPR) so zámerom motivovať zamestnávateľov k zavádzaniu prorodinných opatrení a k tomu, aby venovali pozornosť rovnosti príležitostí žien a mužov (http://www.gender.gov.sk/?page_id=359).

[17] T. j. ako plánovaná implementácia systematických cieľov a zámerov založená na hĺbkovej analýze potrieb svojich zamestnancov a zamestnankýň.

[18] Národný projekt Stratégia aktívneho starnutia: Analýza exogénnych a endogénnych faktorov ovplyvňujúcich účasť starších na trhu práce. Bratislava, Centrum vzdelávania MPSVR SR, máj 2013. Dostupné na: http://30.cvmpsvr.sk/images/projekty/strategiaaktivnehostarnutia/NPSAS_Aktivita3_Analyza.pdf).

[19] *Správa o výsledkoch inšpekcie práce pre oblasť „opatrenia na zosúladenie rodinného a pracovného života na rok 2006 s výhľadom do roku 2010“ za rok 2010*. Košice, Národný inšpektorát práce 2011.

nevýhody, najväčšou nevýhodou napríklad pracovného pomeru na kratší pracovný čas je nižšia mzda zodpovedajúca skrátenému počtu pracovných hodín. Všeobecná obava zamestnancov zo straty zamestnania v krízovej dobe je pre zamestnávateľov obrovskou výhodou.

Flexibilné formy práce a úpravy pracovného času vymedzuje okrem iného aj **Zákonník práce**. Jednou z foriem zefektívnenia prístupu k zamestnaniu a jeho vykonávaniu vo väzbe na zosúladenie pracovných a rodinných povinností zamestnancov starajúcich sa o deti je možnosť uzatvoriť pracovný pomer na kratší pracovný čas. Takáto možnosť je definovaná v § 49, ktorý zároveň zakotvuje zákaz porušenia zásady rovnakého zaobchádzania zamestnancov pracujúcich na kratší pracovný čas oproti porovnateľným zamestnancom pracujúcim na ustanovený týždenný pracovný čas. Upravuje sa tiež možnosť *„deleného pracovného miesta"* (§ 49a). Zamestnávateľ a zamestnanec majú možnosť dohodnúť aj pracovný pomer na dobu určitú (§ 48), pracovný pomer s výkonom práce doma (domácka práca a telepráca – § 52), pracovnoprávny vzťah na základe dohody o vykonaní práce a o pracovnej činnosti (§ 226) a zaviesť pružný pracovný čas (§ 88 a § 89).

Zmeny v Zákonníku práce z roku 2012 (s účinnosťou od 1. 1. 2013) sa prevažne týkali všeobecnej definície pracovno-právnych vzťahov, z dotknutých paragrafov relevantných pre oblasť zosúlaďovania práce a rodinného života sa upravovala podoba pracovného pomeru na dobu určitú (§ 48 – zaviedol jeho obmedzenie na dva roky a v rámci dvoch rokov opakovane maximálne dva krát), tiež deleného pracovného miesta (§ 49a – povinnosť uzavrieť písomnú dohodu o zaradení zamestnanca na delené pracovné miesto a písomnej výpovede); konto pracovného času (§ 87a – jeho podmienenie kolektívnou zmluvou alebo dohodou so zástupcami zamestnancov a obmedzil vyrovnávacie obdobie medzi odpracovaným a ustanoveným týždenným pracovným časom na maximálne 30 mesiacov), ako aj pružný pracovný čas (§ 88 – podmienil sa kolektívnou zmluvou alebo dohodou so zástupcami zamestnancov).

Z dostupných údajov je zrejmé, že veľká časť dospelej populácie Slovenska si uchováva pozitívny vzťah ku klasickej úprave pracovného času – plná pracovná doba s pevným pracovným časom. Popri tom by ale pomerne veľké skupiny obyvateľov uprednostnili v ideálnom prípade iné pracovné režimy ako napríklad kĺzavý pracovný čas, prácu doma, teleprácu alebo skrátený pracovný úväzok.[20] V preferenciách úpravy práce sa prejavili významné rozdiely podľa pohlavia, vzdelania, veku i bydliska, ale hlavne podľa rodičovstva. Respondenti s deťmi podstatne častejšie uprednostňovali kĺzavú pracovnú dobu, ale aj prácu doma a skrátený úväzok.[21]

Napriek tomu sú **flexibilné formy práce dostupné len vo veľmi obmedzenom meradle**. Slovenská republika už dlhodobo patrí v Európe medzi krajiny s najnižším podielom žien a

---

[20] Pozri výskumy*: Názory obyvateľov SR na firemné politiky*. Výber z výskumných údajov. Bratislava, Združenie žien v podnikaní 2006; Príloha 2a k Národnej stratégii pre rodovú rovnosť (http://www.gender.gov.sk/wp-content/uploads/2012/06/priloha-2-nar-strat-RR.pdf); Bútorová, Z. – Cimmermanová, K. – Doval'ová, G. – Filadelfiová, J. – Košta, J. – Štefánik, M. – Šumšalová, S.: Analýza exogénnych a endogénnych faktorov ovplyvňujúcich účasť starších na trhu práce. Bratislava, Centrum vzdelávania MPSVR SR 2013 (http://30.cvmpsvr.sk/images/projekty/strategiaaktivnehostarnutia/NPSAS_Aktivita3_Analyza.pdf).

[21] Názory obyvateľov SR na firemné politiky. Výber z výskumných údajov. Bratislava, Združenie žien v podnikaní 2006.

mužov zamestnaných na kratší pracovný čas. V roku 2011 dosahoval podiel žien zamestnaných na kratší pracovný čas zo zamestnaných žien úroveň 6,2 % a u mužov 3,3 %. Z relevantnej skupiny zamestnaných 25 – 49-ročných s najmladším dieťaťom do 6 rokov celkovo 7,1 % žien a 1,6 % mužov. Pracujúcich z domu bolo viac mužov (9,4 %) ako žien (5,6 %), 7 % žien a 2,4 % mužov pracovalo na dobu určitú. Dostupné údaje majú len obmedzenú výpovednú hodnotu a nie je možné overiť efektivitu ostatných opatrení na zosúlaďovanie práce a rodiny z rodovej perspektívy.

Výskumy opakovane dokladajú pretrvávanie rodovej nerovnováhy v deľbe rodinných povinností a ich negatívnych dopadoch na platenú prácu žien. Novšie údaje, ktoré priniesli európske komparácie, rodové rozdiely v domácej sfére potvrdili. Podľa európskeho prieskumu poracovných podmienok v roku 2010 zamestnané ženy venovali starostlivosti o deti, starostlivosti o dospelých a domácim prácam, teda neplatenej práci, týždenne priemerne 4-krát viac času ako zamestnaní muži: neplatenej práci venovali ženy 24,4 hodín za týždeň a muži 6 hodín. Platenej práci s dochádzaním do práce ženy venovali 42,8 hodín a muži 46,6 hodín. Celková priemerná týždenná dotácia vynakladaná na platenú a neplatenú prácu spolu bola u žien 67,3 hodín a u mužov 52,6 hodín. Oproti roku 2005 sa časová dotácia u žien aj u mužov znížila, rozdiely však zostali takmer na rovnakej úrovni.

Tabuľka 1 Zamestnanosť žien a matiek malých detí vo vybraných krajinách OECD (2005-2006, v %)

	Miera zamestnanosti žien 15-64	Zamestnanosť matiek s najmladším dieťaťom 3-5 rokov
Dánsko	73,2	77,8
Nórsko	72,3	-
Švédsko	72,1	81,3
Fínsko	67,3	80,7
Veľká Británia	66,8	58,3
Holandsko	66,0	68,3
Priemer OECD	56,8	61,3
Poľsko	48,2	-
Maďarsko	51,2	49,9
Slovensko	51,9	46,6
Česká republika	56,8	50,9

Zdroj: *Babies...,* 2007.

Poznámka: Krajiny s vyššou mierou zamestnanosti žien a vyššou plodnosťou majú zároveň vysoký podiel zamestnanosti žien na čiastočný úväzok (pohybuje sa od 15 % vo Fínsku po

takmer 60 % v Holandsku). V krajinách s nízkou mierou zamestnanosti žien je podiel čiastočných úväzkov veľmi nízky – 5 % a menej.

Kľúčovým faktorom postavenia žien a mužov v spoločnosti, resp. rovnakej ekonomickej nezávislosti je vzťah medzi platenou a neplatenou prácou, ako aj distribúcia neplatenej práce medzi mužov a ženy. V tomto kontexte treba vnímať aj opatrenia na zosúlaďovanie práce a rodiny, ktoré by mali podporovať mužov v ich väčšej účasti v rámci domácej starostlivosti, a zároveň zabezpečiť, aby ženy a muži využívali možnosti na zosúladenie práce a rodiny rovnakou mierou. Bez podpory rodovej rovnováhy vo využívaní opatrení sa len reprodukuje neúmerná záťaž žien neplatenou prácou.

Legislatívny rámec a východiskové dokumenty[22]

- Stratégia rovnosti žien a mužov (2010-2015);
- Odporúčanie Rady k národného programu reforiem Slovenska na rok 2012 a ktorým sa predkladá stanovisko Rady k programu stability Slovenska na roky 2012 – 2015;
- Barcelonské ciele: Rozvoj zariadení starostlivosti pre malé deti v Európe s ohľadom na trvalo udržateľný a inkluzívny rast, máj 2013.

Zosúlaďovanie práce a rodinného života sa stalo dôležitou súčasťou mnohých oblastí politiky EÚ a jej členských štátov. Základný rámec pre opatrenia v oblasti zosúlaďovania práce a rodiny resp. súkromia (tzv. work-life balance) bol na pôde Európskeho spoločenstva (ďalej len „ES“) postavený začiatkom 90. rokov. Následne sa posilňoval a rozpracúval až do dnešnej podoby, kedy sú politiky zosúlaďovania jednou z významných ciest k naplneniu cieľov stratégie *Európa 2020*.

Popri politikách zameraných na posilnenie rodovej rovnosti, kde sa zosúladenie rodiny a práce vníma ako základný predpoklad ekonomickej nezávislosti žien a rovnosti medzi ženami a mužmi, je základným pilierom európskych politík pre oblasť zamestnanosti. Význam zosúlaďovania pracovného a rodinného života sa zdôrazňuje aj v súvislosti s cieľmi pre oblasť demografickej obnovy, v kontexte politík aktívneho začleňovania, politík sociálnej inklúzie a boja s chudobou, vrátane chudoby detí. Stratégie a ciele zosúlaďovania práce a rodinného života boli významnou súčasťou lisabonského procesu pre obdobie 2000 až 2010 a predstavujú jednu z dôležitých ciest k plneniu viacerých cieľov *Stratégie Európa 2020*[23] pre nastávajúce obdobie do roku 2020 (rast zamestnanosti, redukcia chudoby i zvýšenie vzdelanostnej úrovne).

---

[22] Súhrnná správa o stave rodovej rovnosti na Slovensku za rok 2013

[23] Stratégia Európa 2020 má víziu vytvoriť z EÚ inteligentné, udržateľné a inkluzívne hospodárstvo, ktoré zabezpečí vysokú mieru zamestnanosti, produktivity a sociálnej súdržnosti. Pre naplnenie tejto vízie si vytýčila šesť

Základný rámec pre opatrenia v oblasti zosúlaďovania práce a rodinného života bol na pôde Európskej únie (ďalej len „EÚ“ resp. ES) položený už v jeho začiatkoch; rodová rovnosť sa spomína už v zakladajúcich zmluvách o ES (napríklad rovnaké odmeňovanie za prácu).

Pre konkrétne politiky zosúlaďovania práce a rodinných povinností sa stalo významným medzníkom **Odporúčanie Rady EÚ o starostlivosti o deti** z 31. marca l992 (92/241/EHS),[24] ktoré definovalo „starostlivosť o dieťa“ ako široký koncept, ktorý môže zahŕňať poskytovanie služieb starostlivosti o deti zodpovedajúcich potrebám detí, príspevok alebo špeciálnu dovolenku pre rodičov, ako aj vytváranie prostredia, štruktúr a organizácie práce prispôsobených rozdeleniu pracovných, rodinných a výchovných zodpovedností za starostlivosť o deti medzi ženy a mužov.

V priebehu 90. rokov sa zosúladenie rodinného, súkromného a pracovného života stalo základným pilierom európskych politík zamestnanosti. Dôležitý krok v presadzovaní týchto politík predstavovalo na úrovni EÚ prijatie **Smernice o rodičovskej dovolenke** v roku 1996,[25] ktorá stanovila pre členské štáty povinnosť implementovať politiku zamestnanosti ústretovú k rodinám. Rodičia – matky i otcovia – získali nárok na voľno z práce pri narodení dieťaťa. Zámerom danej smernice tiež bolo zvýšiť možnosti zosúladenia pracovného a rodinného života a vyváženejšej deľby práce medzi ženami a mužmi. Smernica bola v roku 2010 v rámci lisabonského procesu revidovaná,[26] nová smernica garantuje minimálne štyri mesiace rodičovského voľna pre rodičov po narodení alebo adoptovaní dieťaťa, pričom je jeden mesiac neprenosný – určený pre druhého z rodičov (spravidla pre otcov) so zámerom podporiť otcov, aby čerpali toto voľno. Súčasne dáva rodičom právo na zmenu pracovného režimu po návrate z rodičovskej dovolenky do zamestnania a na uvoľnenie z práce z vážnych rodinných dôvodov.

Počas deväťdesiatych rokov a neskôr boli prijaté viaceré ďalšie smernice zabezpečujúce rovnaké práva žien a mužov v zamestnaní i v prístupe k tovarom a službám.[27] Pre oblasť zosúlaďovania práce a rodiny je dôležitá **Smernica Rady 96/97/ES o vykonávaní zásady rovnakého zaobchádzania s mužmi a ženami v zamestnaneckých systémoch sociálneho zabezpečenia a Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2006/54/ES o vykonávaní zásady rovnosti**

---

operatívnych merateľných cieľov: dosiahnuť mieru zamestnanosti obyvateľov vo veku 20-64 rokov 75 %; úroveň investícií do výskumu a vývoja 3 % HDP EÚ; dosiahnuť ciele „20/20/20“ v oblasti klímy/energie; znížiť podiel ľudí, ktorí predčasne ukončia školskú dochádzku, zo súčasných 15 % pod 10 %, a zároveň zvýšiť podiel mladých ľudí 30-34 rokov s vysokoškolským vzdelaním zo súčasných 31 % minimálne na 40 %; a znížiť počet ľudí ohrozených chudobou o 20 miliónov (o 25 %).

[24] Odporúčanie Rady 92/241/EHS z 31. marca l992 o starostlivosti o deti. Rada EÚ, Barcelona 1992.

[25] Rámcovú dohodu o rodičovskej dovolenke uzavreli európske medziodvetvové organizácie sociálnych partnerov (ETUC, UNICE a CEEP) 14. decembra 1995 a do účinnosti ju uviedla Smernica Rady 96/34/ES z 3. júna 1996 o Rámcovej dohode o rodičovskej dovolenke uzavretej medzi UNICE, CEEP a ETUC. Smernica významne prispela k tomu, že pracujúcim rodičom v členských štátoch sa vďaka opatreniam v súvislosti s dovolenkou zlepšili možnosti na zosúladenie pracovných a rodinných povinností.

[26] Nahradila ju Smernica Rady 2010/18/EÚ z 8. marca 2010, ktorou sa vykonáva revidovaná Rámcová dohoda o rodičovskej dovolenke uzavretá medzi BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP a ETUC a zrušuje smernica 96/34/ES.

[27] Zoznam smerníc pozri na: http://www.gender.gov.sk/?page_id=787.

príležitostí a rovnakého zaobchádzania s mužmi a ženami vo veciach zamestnanosti a povolania (prepracované znenie), ale tiež **Smernica 2003/88/EC o pracovnom čase** (limituje priemerný pracovný týždeň na 48 hodín) a **Smernica 97/81/EC o práci na skrátený úväzok** (zakazuje diskrimináciu pracovníkov na skrátený úväzok a garantuje prechod z plného úväzku na skrátený a naopak). Význam problematiky podčiarkuje fakt, že Európska komisia uznala harmonizáciu a vyváženie práce a rodiny za kľúčový indikátor kvality zamestnania.

Na obdobie 2000 – 2010 sa hlavným rámcom politík zosúlaďovania práce a rodiny stala **Lisabonská stratégia.**[28] Lisabonský summit v máji 2000, ktorý popri ekonomickom raste položil rovnaký dôraz aj na udržanie sociálnej kohézie,[29] uznal dôležitosť tejto agendy a zdôraznil význam podpory všetkých aspektov rodovej rovnosti vrátane zosúladenia pracovného a rodinného života.

Následne **Rada EÚ v Barcelone** definovala v roku 2002 jednu z ciest dosahovania zámerov v oblasti zosúlaďovania práce a rodiny a odstraňovania prekážok zamestnanosti žien – poskytovanie služieb starostlivosti o deti. Predstavitelia krajín EÚ sa v záveroch zo zasadnutia Rady zhodli na cieľoch v oblasti starostlivosti o deti, ktoré sa stali súčasťou **Lisabonskej stratégie**. Sú to nasledovné úlohy: zaručiť dostupnosť, cenovú prijateľnosť a vysokú kvalitu starostlivosti o dieťa; poskytovať starostlivosť 90 % detí vo veku od troch rokov do veku povinnej školskej dochádzky a 33 % detí mladších ako tri roky.[30] Odvtedy sú známe ako **„barcelonské ciele“** o zariadeniach starostlivosti o deti a ich dosahovanie predstavuje základ politík zameraných na zosúladenie pracovného, súkromného a rodinného života na úrovni EÚ aj členských štátov.

Súčasné ciele v oblasti zosúlaďovania práce a rodinného života na obdobie do roku 2020 v nadväznosti na lisabonský proces rámcuje stratégia **Európa 2020**. Rada EÚ formálne prijala novú stratégiu zamestnanosti a rastu počas júnového summitu v roku 2010.[31] V usmerneniach členských štátov pre politiky zamestnanosti[32] zdôraznila popri zvyšovaní zamestnanosti žien a mužov aj podporu kvality pracovných miest (usmernenie č. 7) prostredníctvom politík

---

[28] S cieľom pre oblasť zamestnanosti – zvýšiť zamestnanosť žien na 60 %.

[29] Jedným z hlavných záverov Lisabonského summitu štátov ES bolo postupné vytváranie Európy založenej na ekonomike súťaže a na dynamických vedomostiach. Načrtol nový európsky sociálny model, v ktorom má rovnakú dôležitosť ekonomická politika, politika zamestnanosti a sociálna politika; tento trojuholník sa vzájomne dopĺňa a žiadna časť nemôže úspešne fungovať bez prepojenia na ostatné dve súčasti. Sociálnej politike dal summit širší rozmer – chápe sa nie len ako „záchranná súčasť rozvoja ekonomiky“, ale ako priamy produktívny faktor ekonomického rastu. V tomto sociálnom modeli nejde len o vytváranie nových pracovných príležitostí, ale o tvorbu „dobrého pracovného miesta“, s ktorým by bol spokojný zamestnanec aj zamestnávateľ.

[30] Presidency Conclusions – Barcelona European Council, 15 and 16 March 2002. SN 100/1/02 REV 1 (http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/71025.pdf).

[31] Rada má hlavnú zodpovednosť a je ústredným bodom novej stratégie zamestnanosti a rastu, v marci 2011 odsúhlasila celkový prístup v rámci stratégie a hlavné ciele EÚ a v júni odsúhlasila podrobné parametre stratégie vrátane integrovaných usmernení a vnútroštátnych cieľov.

[32] Proposal for a Council Decision on Guidelines for the Employment Policies of the Member States: Part II of the Europe 2020 Integrated Guideline. Dokument Rady 10907/10, Brusel, 9.6.2010.

harmonizácie práce a rodiny, vrátane dostupnej starostlivosti a inovácií v organizácii práce.[33] Na potrebu stratégií zosúlaďovania práce a rodinného života rovnako odkazuje v usmernení pre politiky sociálnej inklúzie a boja s chudobou (usmernenie č. 10). Pripomína, že rozširovanie príležitostí zamestnania zostáva kľúčovým aspektom integrovaných stratégií členských štátov na prevenciu a znižovanie chudoby a na podporu plnej účasti v spoločnosti a ekonomike, preto by mali sústrediť úsilie na zabezpečenie rovnosti príležitostí vrátane prístupu všetkých ku kvalitným, dostupným a udržateľným službám aj v sociálnej oblasti.

V máji 2013 EK vyzvala členské štáty k zvýšeniu úsilia v oblasti starostlivosti o deti a k naplneniu barcelonských cieľov.[34] V predloženej správe o pokroku konštatuje, že ak má EÚ do roku 2020 dosiahnuť stanovený cieľ rastu zamestnanosti, členské štáty musia vynaložiť väčšie úsilie na opatrenia týkajúce sa starostlivosti o deti. A ako v tlačovej správe upozornila podpredsedníčka Komisie a komisárka pre spravodlivosť, základné práva a občianstvo Viviane Redingová: „*Opatrenia týkajúce sa starostlivosti o deti by sa nemali vnímať ako náklady, ale ako investícia do budúcnosti*.“[35] Správa uvádza, že oba ciele týkajúce sa dostupnosti a prístupnosti služieb starostlivosti o deti dohodnuté na úrovni EÚ splnilo iba osem krajín. Komisia pripomenula, že politiky pre vytvorenie lepšej rovnováhy medzi súkromným a pracovným životom – najmä služby starostlivosti o deti – sú pre presadzovanie zamestnanosti žien kľúčové. A väčšia miera zamestnanosti žien je dôležitá pre dosiahnutie cieľov EÚ v oblasti zamestnanosti a zlepšenia celkovej ekonomickej situácie. Komisia preto v rámci tretieho cyklu európskeho semestra na rok 2013[36] navrhla 29. mája Rade odporúčania pre jednotlivé krajiny,[37] pokiaľ ide o oblasť zamestnanosti žien, dostupnosti a kvality starostlivosti o deti a/alebo celodennej školskej starostlivosti a služieb opatrovania detí.

Podpora zamestnanosti žien a lepšia harmonizácia pracovného, rodinného a súkromného života žien a mužov sú prioritou aj v rámci nových stratégií ES pre oblasť rodovej rovnosti.[38]

---

[33] „Work-life balance policies with the provision of affordable care and innovation in work organisation should be geared to raising employment rates, particularly among youth, older workers and women.“ (Tamtiež..., s. 12).

[34] Barcelonské ciele: Rozvoj služieb starostlivosti o deti v Európe na zabezpečenie udržateľného a inkluzívneho rastu (COM(2013)322 final). Správa Komisie Európskemu parlamentu, Rade, Európskemu hospodárskemu a sociálnemu výboru a Výboru regiónov. Brusel, Európska Komisia 29. 5. 2013.

[35] Pozri: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-495_sk.htm.

[36] Pozri IP/13/463: Cesta pre Európu z krízy: odporúčania pre jednotlivé krajiny na rok 2013. EK, 29.5.2013.

[37] Odporúčania boli adresované 11 členským štátom, medzi nimi aj Slovensku: ODPORÚČANIA RADY, ktoré sa týka národného programu reforiem Slovenska na rok 2013 a ktorým sa predkladá stanovisko Rady k programu stability Slovenska na roky 2012. COM(2013) 375 final. Brusel, 29. 5. 2013 (http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/csr2013_slovakia_sk.pdf).

[38] Pripomeňme, že rovnosť žien a mužov je základnou hodnotou Európskej únie zakotvenou v zmluvách a jedným z cieľov a úloh EÚ, uplatňovanie zásady rovnosti žien a mužov pri každej činnosti je jej všeobecným poslaním (čl. 2 a čl. 3 ods. 3 Zmluvy o EÚ a čl. 8 Zmluvy o fungovaní EÚ); rodová rovnosť je zakotvená v čl. 23 Charty základných práv Európskej únie. Európska komisia prijala v roku 2010 Stratégiu rovnosti žien a mužov 2010 – 2015. SEK(2010) 1070, SEK(2010) 1080. Správa Komisie Európskemu parlamentu, Rade, Európskemu hospodárskemu a sociálnemu výboru a Výboru regiónov. Brusel, 21. 9. 2010; následne Rada Európskej únie prijala Európsky pakt pre rodovú rovnosť (2011 – 2020): Závery Rady zo 7. marca 2011 o Európskom pakte pre rodovú rovnosť (2011 – 2020). (2011/C 155/02). Úradný vestník Európskej únie, 25. 5. 2011.

Prostredníctvom **Európskeho paktu pre rodovú rovnosť 2011 – 2020** sa Rada EÚ prihlásila k svojim záväzkom naplniť ambície EÚ v oblasti rodovej rovnosti, vrátane „podpory lepšieho vyváženia pracovného a súkromného života počas celého života, a to aj v prípade žien aj mužov, aby sa tak posilnila rodová rovnosť, zvýšila sa účasť žien na trhu práce a prispelo sa k riešeniu demografických výziev".[39] V súvislosti s tým vytýčila nasledovné tri okruhy aktivít a opatrení: a) zlepšiť poskytovanie adekvátnych, dostupných vysokokvalitných služieb starostlivosti o deti predškolského veku s cieľom dosiahnuť ciele vytýčené na zasadnutí Európskej rady v Barcelone v marci 2002; b) zlepšiť poskytovanie služieb zariadení starostlivosti o iné závislé osoby; c) podporovať pružné pracovné podmienky a rôzne formy dovolenky pre ženy i mužov.

V **Stratégii rovnosti žien a mužov 2010 – 2015** sa Európska komisia pre túto oblasť zaviazala skúmať zostávajúce rozdiely v nárokoch na dovolenku z rodinných dôvodov, najmä na otcovskú dovolenku a dovolenku pri starostlivosti o osoby, a možnosti, ako ich odstrániť; ako aj podávať správy o činnosti členských štátov, pokiaľ ide o zariadenia starostlivosti o deti. Finančná podpora na zabezpečenie opatrení sa poskytuje v rámci štrukturálnych fondov, ale aj v rámci ďalších programov financovania.

Oblasť zosúlaďovania rodinných a pracovných povinností sa postupne stala jednou z prioritných tém sociálnej agendy súčasnej Európy. Dilema práca verzus rodina nielen pretrváva, ale vzhľadom na zmeny v demografickej, vzdelanostnej a ekonomickej situácii sa ešte prehlbuje. Na všetkých úrovniach sa hľadajú cesty, ako zlepšiť rámcové podmienky tak, aby zohľadňovali požiadavky a potreby zamestnaných osôb so zodpovednosťou za členov rodiny.

Slovenská republika

Na Slovensku sa otázka zosúladenia rodinného a pracovného života v minulosti riešila ako súčasť politík na podporu rodovej rovnosti a v rámci podpory rodín. Niektoré ciele sa formulovali v rámci **Koncepcie rovnosti príležitostí žien a mužov SR** (2002) i tzv. **Aktualizovanej koncepcie štátnej rodinnej politiky** (2004). V období 2006 – 2010 mala aj podobu samostatného a explicitného politického dokumentu **Opatrenia harmonizácie pracovného a rodinného života na rok 2006 s výhľadom do roku 2010** (MPSVR SR, 2006). Následne prestala mať podobu špecifickej politickej stratégie a stala sa súčasťou iných politík. Riešila sa v politikách rodovej rovnosti, ktorej ciele a opatrenia boli prijaté v roku 2009 a 2010,[40] a v politikách zamestnanosti a sociálnej inklúzie v rámci tzv. lisabonského procesu.[41]

Národná stratégia rodovej rovnosti na roky 2009 – 2013 v rámci operačného cieľa 4 „Vytvárať podporné mechanizmy pre plnohodnotnú účasť žien a mužov v hospodárskom,

---

[39] Popri tomto záväzku sa explicitne uvádza „odstránenie rodových rozdielov v oblasti zamestnanosti a sociálnej ochrany vrátane rozdielneho odmeňovania žien a mužov" a „boj proti všetkým formám násilia na ženách".

[40] Národná stratégia rodovej rovnosti na roky 2009 – 2013 a Národný akčný plán rodovej rovnosti na roky 2010 – 2013 (bližšie pozri: http://www.gender.gov.sk/?page_id=294).

[41] Tzv. „lisabonský proces" mal na národnej úrovni podobu Národných akčných plánov sociálnej inklúzie (roky 2004 až 2010).

ekonomickom a sociálnom rozvoji a pre akúkoľvek distribúciu finančných, technických, materiálnych, priestorových a časových zdrojov a služieb tak, aby bola dosiahnutá rodová spravodlivosť" formulovala ambiciózne ciele pre politiky zosúlaďovania, napríklad podporu flexibilných foriem zamestnávania a skvalitnenie služieb (4.5); vytváranie nástrojov zaväzujúcich zamestnávateľov k uplatňovaniu prorodinných a prorodových opatrení v podobe plánov či stratégií rodovej rovnosti na úrovni podnikov (4.8); vytváranie podmienok uľahčujúcich návrat do práce po prerušení zamestnania, predovšetkým z dôvodu materskej a rodičovskej dovolenky alebo iných rodinných a osobných dôvodov (4.9); ale aj zvýšenie počtu dostupných zariadení starostlivosti pre deti, ktoré obom rodičom uľahčia zosúladenie zamestnania a rodiny a vytváranie efektívnych nástrojov pre začleňovanie ľudí s rodičovskými povinnosťami na trh práce (4.10). **Národný akčný plán rodovej rovnosti na roky 2010 - 2013** však tieto ambiciózne ciele nepretransformoval do rovnako ambicióznych aktivít a opatrení. V pláne do roku 2013 ostala iba podpora zamestnávateľov pri uplatňovaní prorodinných a prorodových opatrení a pri zosúlaďovaní súkromného a pracovného života (aktivita 21) a posilnenie monitoringu situácie, hodnotenia a sieťovania (aktivity 16,17 a 20) cez Národný projekt **Inštitút rodovej rovnosti** v rámci operačného programu Zamestnanosť a sociálna inklúzia.

V súčasnosti sa pre oba dokumenty – stratégiu i akčný plán rodovej rovnosti – pripravuje aktualizácia cieľov a úloh na nasledujúce obdobie (rok 2014 a nasledujúce), kde bude potrebné oblasť zosúlaďovania práce a rodinného života posilniť a zosúladiť s odporúčaniami prijatými na úrovni EÚ, predovšetkým v akčnej a implementačnej rovine.

Ciele EÚ formulované v stratégii **Európa 2020** pretransformovali členské štáty na vnútroštátne ciele a postupy a každý členský štát prispôsobil stratégiu Európa 2020 svojim podmienkam zohľadňujúc svoju aktuálnu situáciu a úroveň, ktorú je schopný dosiahnuť v rámci širšej snahy EÚ zameranej na dosiahnutie vytýčených cieľov. **Národný program reforiem Slovenskej republiky 2010 - 2014**,[42] ktorý obsahuje priority a ciele vlády v rámci napĺňania stratégie Európa 2020,[43] zahŕňa aj opatrenia v oblasti zosúlaďovania práce a rodinného života. Konkrétne v oblasti zamestnanosti a trhu práce („*zabezpečiť poskytovanie zariadení starostlivosti o deti*") a v oblasti sociálnej inklúzie a vzdelávania („*prijať aktívne opatrenia, aby mali zraniteľné skupiny vrátane Rómov prístup ku školskému a predškolskému vzdelávaniu lepšej kvality*").

Pri revízii **Národného programu reforiem** v roku 2013[44] sa vláda v rámci opatrení v oblasti sociálnej inklúzie (4.3.2) prihlásila k svojim záväzkom v záujme podpory rovnováhy medzi zamestnaním a starostlivosťou o deti. Dôraz sa kladie na príspevok na starostlivosť o dieťa, ktorý sa plánuje financovať z prostriedkov Európskeho sociálneho fondu (ďalej len „ESF") aj

---

[42] Pozri: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nrp/nrp_slovakia_sk.pdf.

[43] Slovenské ciele pre oblasť zamestnanosti a sociálnej inklúzie: zvýšiť zamestnanosť žien a mužov vo veku 20-64 rokov na 72 %; znížiť mieru dlhodobej nezamestnanosti populácie 15+ rokov na 3 %; znížiť podiel populácie ohrozenej chudobou a vylúčením na 17,2 % (vymaniť najmenej 170 tis. ľudí z chudoby a sociálneho vylúčenia).

[44] Národný program reforiem Slovenskej republiky 2013. Bratislava, Úrad vlády SR, apríl 2013.

v programovom období 2014 – 2020, zvýšiť príspevok i vekovú hranicu poskytovania na päť rokov veku dieťaťa, ako aj znížiť administratívnu záťaž rodičov i platiteľov príspevku a zosúladiť ho s rodičovským príspevkom;[45] a na podporou služieb starostlivosti o dieťa – zvýšiť dostupnosť kvalitných, udržateľných a cenovo dostupných zariadení starostlivosti o deti a vytvoriť podmienky na ich čiastočné financovanie zo štrukturálnych fondov.[46]

DOBRÁ PRAX ZO ZAHRANIČIA

Oblasť nastavenia rodičovského voľna pri narodení dieťaťa a motivácia otcov k jeho čerpaniu

Švédsko

Z hľadiska „dostupnosti" rodičovskej dovolenky pre obidvoch rodičov je Švédsko absolútnym priekopníkom. Už od roku 1974 mohli rodičovskú dovolenku čerpať matka i otec dieťaťa podľa vzájomného dohovoru. Keďže bol po zavedení tejto možnosti počet otcov na rodičovskej dovolenke stále veľmi nízky, vláda postupne zaviedla rôzne motivačné opatrenia. V roku 1995 zaviedla jeden mesiac z celku existujúcej rodičovskej dovolenky vyhradený výlučne iba pre otcov a jeden iba pre matku; ak niektorý z rodičov svoj nárok nevyčerpá (spravidla to boli otcovia) nedá sa previesť na druhého rodiča a nárok prepadá; neskôr došlo k predĺženiu tejto výlučnej kvóty pre každého z rodičov na dva mesiace.

Rodičia dieťaťa vo Švédsku majú v súčasnosti nárok na platenú rodičovskú dovolenku v dĺžke 16 mesiacov – z toho sú 2 mesiace vyhradené výlučne pre otca a 2 pre matku (neprenosná časť; ak sa o dieťa stará iba jeden rodič, môže vyčerpať celú rodičovskú dovolenku sám). Zostávajúcich 12 mesiacov môžu rodičia čerpať podľa toho, ako sa dohodnú. Rodičia majú nárok ešte na ďalšie 2 mesiace rodičovskej dovolenky, ale neplatenej, celková dĺžka predstavuje teda do 18 mesiacov veku dieťaťa. Na čerpanie rodičovskej dovolenky majú zo zákona nárok všetci rodičia. Príspevok sa poskytuje vo výške 80 % predchádzajúcej mzdy (maximále zo mzdy 39 700 €) počas 16 mesiacov platenej rodičovskej dovolenky. Ak bol príjem rodiča za posledných 240 dní pred pôrodom nižší ako 18 € denne, dostáva príspevok 18 € na deň po celú dobu čerpania.

---

[45] „Príspevok na starostlivosť o dieťa financovaný prevažne z prostriedkov ESF sa opätovne zaradí aj na ďalšie programové obdobie 2014 - 2020. Príspevkom štát prispieva rodičovi alebo fyzickej osobe, ktorej je dieťa zverené do starostlivosti, na výdavky na starostlivosť počas zárobkovej činnosti alebo štúdia. V záujme dosiahnutia vyššej efektívnosti príspevku sa uvažuje o zvýšení jeho sumy a vekovej hranice pre poskytovanie z troch na maximálne päť rokov veku dieťaťa. Znížia sa administratívne náklady pre rodičov aj platiteľov, a zároveň sa zosúladí poskytovanie rodičovského príspevku s príspevkom na starostlivosť." (opatrenie 4.3.2).

[46] „Súbežne je nevyhnutné vytvoriť podmienky na zvýšenie dostupnosti kvalitných, udržateľných a cenovo dostupných zariadení služieb starostlivosti o deti, najmä jaslí a škôlok, s cieľom rozšíriť okruh poskytovateľov starostlivosti o deti. Bližšie špecifikovanie podmienok poskytovania finančných prostriedkov zo štrukturálnych fondov na dosiahnutie uvedeného cieľa bude uvedené v nových pripravovaných operačných programoch."

Nastavenie systému je flexibilné aj z iného pohľadu – rodičovský príspevok sa dá poberať plný alebo čiastočný (trojštvrtinový, polovičný, štvrtinový či osminový), dĺžka nároku na rodičovskú dovolenku sa potom následne úmerne predlžuje. Mnohí zamestnávatelia vo verejnom i súkromnom sektore poskytujú svojim zamestnancom a zamestnankyniam náhradu za finančnú stratu počas čerpania rodičovskej dovolenky; v niektorých prípadoch až do výšky 90 % predchádzajúceho platu.

Novším opatrením je tzv. „bonus rodovej rovnosti", ktorý platí od polovice roka 2008. Ide o daňovú úľavu, ktorá môže dosiahnuť takmer 300 € mesačne, konkrétna výška závisí od „rovnomernosti" zdieľania rodičovskej dovolenky obidvoma rodičmi. Úľava sa vypláca tomu z rodičov, ktorý čerpá rodičovskú dovolenou, ale až potom, keď sa vráti do zamestnania. Takýto nástroj smeruje k tomu, aby motivoval toho rodiča, ktorý by čerpal väčšiu časť rodičovskej dovolenky, čo je spravidla matka, k rýchlejšiemu návratu do zamestnania a vystriedaniu sa s druhým rodičom.

Otcovia vo Švédsku majú nárok na 10 dní otcovskej dovolenky, ktorú môžu čerpať v priebehu 60 dní po narodení dieťaťa. Poskytuje sa pri nej príspevok na úrovni 80 % mzdy; nárok na príspevok je podmienený zamestnaním otca aspoň počas 240 dní pred narodením dieťaťa alebo jeho adopciou (ak túto podmienku nespĺňa, má nárok na príspevok 18 € denne).

Čerpanie voľna na starostlivosť o narodené deti je vo Švédsku najvyššie v rámci EÚ. Otcovskú dovolenku čerpalo už v roku 2004 až 80 % otcov; pričom v priemere to bolo 9,7 dní z celkového počtu 10 nárokovateľných. Väčšina otcov tiež čerpá aspoň časť rodičovskej dovolenky: výskumníci zistili, že v prípade detí narodených v roku 1998 bolo takýchto otcov až 90 %. Výrazne sa s postupom času zvyšoval aj podiel otcov osobách čerpajúcich rodičovskú dovolenku – z 2,8 % v roku 1974 na 7 % v roku 1977, ďalej na 23 % v roku 1986, 26,9 % v roku 1992, 36,2 % v roku 1999 a 43,2 % v roku 2004 (Duvander, Andersson 2005). Otcovia tu predstavujú výrazný podiel medzi osobami čerpajúcimi rodičovskú dovolenku, ale v porovnaní s matkami je to stále podstatne menej dní. Aj veľkosť čerpanej časti má postupný rastúci trend: kým v roku 1974 vyčerpali muži v priemere 0,5 % z celkového počtu dní rodičovskej dovolenky, v roku 1977 to bolo 2,2 %, v roku 1986 podiel vzrástol na 6,2 %, v roku 1992 na 9,1 %, v roku 1999 na 11,9 % a v roku 2006 to už bolo 20,6 %.

Island

Zásadná reforma rodičovskej dovolenky tu prebehla v roku 2000. Došlo k jej predĺženiu zo 6 na 9 mesiacov a zaviedlo sa obdobie vyhradené iba pre matku a otca. Čiže 9 mesiacov je rozdelených na tri časti – jedna je vyhradená len pre matku, ďalšia len pre otca a poslednú časť môžu podľa dohovoru čerpať obaja rodičia. Príspevok je stanovený na 80 % priemerného platu matky alebo otca za 24 mesiacov pred pôrodom, maximálne ale 2 680 € mesačne (pre nepracujúcich je príspevok jednotný vo výške 500 € mesačne). Pre všetky tri typy voľna platí, že sa môže čerpať súvislo alebo po častiach, najdlhšie ale do 18 mesiacov veku dieťaťa. Popri poberaní príspevku je možné pracovať na čiastočný úväzok. Okrem platenej rodičovskej

dovolenky má každý z rodičov nárok na 13 týždňov neplatenej rodičovskej dovolenky, ktoré si rodičia môže vybrať do 8 rokov veku dieťaťa.

Po reforme sa podiel mužov čerpajúcich aspoň časť rodičovskej postupne zvyšoval – z 82,4 % v roku 2001 na 83,6 % v roku 2002, v roku 2003 to bolo 86,6 % otcov a v roku 2005 už 89,4 %. S predlžovaním trvania otcovskej dovolenky postupne rástol aj priemerný počet dní čerpaných otcami: z 39 dní v roku 2001, na 68 v roku 2002 a 96 v roku 2004. Väčšina otcov čerpá iba 3 mesiace otcovskej dovolenky a nevyužíva takmer nič z 3 mesiacov spoločnej časti určenej pre oboch.

Nemecko

Koncepcia rodičovskej dovolenky tu prešla zásadnou reformou iba v poslednej dobe – platí od 2007. Reforma znamenala posun od politiky tradične vychádzajúcej z modelu jedného živiteľa rodiny (otca) k modelu rodiny s dvomi príjmami a uplatňovaním rovných príležitostí. Reforma upravila formát rodičovského voľna tak, aby motivoval otcov k jej čerpaniu.

Po povinnej materskej dovolenke určenej matke v trvaní 14 týždňov (povinných 8 popôrodných týždňov) s materským príspevkom vo výške 100 % predchádzajúceho platu bez stanoveného stropu existuje nárok na rodičovskú dovolenku. Jej celková dĺžka je do 3 rokov veku dieťaťa, ale príspevok sa poskytuje len počas 12 mesiacov (67 % priemerného platu počas 12 mesiacov pred narodením dieťaťa). Ak z nej otec čerpá aspoň 2 mesiace, predlžuje sa doba poskytovania rodičovského príspevku o ďalšie 2 mesiace, t.j. na 14 mesiacov. Rodičovský príspevok má stanovenú hornú hranicu na 1 220 € a minimálnu na 300 €, pri čerpaní rodičovskej dovolenky počas 24 mesiacov sa jeho výška znižuje na polovicu. Zároveň môže rodič poberajúci rodičovský príspevok pracovať, ale najviac 30 hodín za týždeň.

Už za pomerne krátku dobu od nového nastavenia voľna pre rodičov sa prejavilo zvýšenie počtu otcov, ktorí ho čerpali: kým v roku 2006 tvorili 3 % všetkých osôb čerpajúcich rodičovskú dovolenku, od januára 2007 do júla 2008 bol tento podiel už 13,7 %. Väčšina otcov čerpajúcich rodičovskú dovolenku na nej zostala iba 2 mesiace.

Nórsko

Po Švédsku bolo druhou krajinou na svete, ktorá už v 70. rokoch minulého storočia umožnila otcom zostať s dieťaťom – aspoň krátko po narodení (otcovská dovolenka 2 týždne). A v roku 1993 Nórsko ako prvá krajina zaviedlo časť rodičovskej dovolenky vyhradenú výlučne pre otca a neprevediteľnú na matku v celkovej dĺžke 4 týždne. V súčasnosti voľno na opatrovanie narodeného dieťaťa pozostáva z rodičovskej dovolenky, ktorá obsahuje časť povinnú pre matku po pôrode a kvótu pre otca, a z otcovskej dovolenky.

Rodičovská dovolenka sa poskytuje v celkovej dĺžke 54 týždňov, z čoho je 9 týždňov určených pre matku (3 pred pôrodom a 6 po pôrode) a 6 týždňov pre otca, zostávajúcich 39 týždňov si rodičia môžu rozdeliť podľa uváženia. Rodičia si vyberajú medzi čerpaním celej dĺžky (54

týždňov) s príspevkom na úrovni 80 % predchádzajúcej mzdy, alebo skrátenej dovolenky v trvaní 44 týždňov s príspevkom na úrovni 100 % mzdy (maximálne 3 740 € mesačne, tí bez zamestnania pred nástupom na rodičovskú dovolenku majú príspevok 500 € mesačne). Nárok na príspevok je podmienený zamestnaním rodiča po dobu aspoň 6 z 10 mesiacov predchádzajúcich narodeniu dieťaťa a zárobkom vo výške aspoň polovice ročnej sadzby poistenia (ak nespĺňajú tieto podmienky – nárok na jednorazový príspevok vo 3 700 €). Ak rodičia poberajú príspevok v čiastočnej výške, úmerne k tomu sa im predĺži rodičovská dovolenka; po platenej rodičovskej dovolenke majú všetci rodičia nárok ešte na 12 mesiacov neplatenej, navyše rodičia môžu kombinovať rodičovské voľno s prácou na čiastočný úväzok. Otec má nárok na 2 týždne otcovskej dovolenky po narodení dieťaťa, otcovský príspevok nehradí štát – závisí na kolektívnom vyjednávaní alebo na dohode so zamestnávateľom.

Podľa štatistík čerpá otcovskú dovolenku v Nórsku až 89 % otcov, rovnaký podiel pripadá na otcov čerpajúcich aspoň časť rodičovskej dovolenky – poväčšine len tzv. „otcovskú kvótu“ (iba 15 % otcov je na rodičovskej dovolenke dlhšie ako stanovených 6 týždňov pre otca).

Slovinsko

Zmena v nastavení rodičovského voľna tu prebehla v roku 2001, v rámci nej sa zaviedla aj otcovská dovolenka, ktorá sa následne viac krát predlžovala. Celkovo majú otcovia možnosť čerpať 90 dní, z toho 15 dní musia vyčerpať počas prvých 6 mesiacov po narodení dieťaťa. Týchto prvých 15 dní je nárok na príspevok vo výške 100 % priemernej mzdy, za zostávajúcich 75 dní je výška príspevku odvodená od minimálnej mzdy. Rodičovská dovolenka celkovo je stanovená na 260 dní, pričom každý z rodičov má nárok na polovicu jej dĺžky. Poskytovaný príspevok je vymedzený ako 100 % priemerného mesačného zárobku počas 12 mesiacov pred nástupom na rodičovskú dovolenku (horný limit predstavuje 2,5-násobok priemernej mzdy). Táto dovolenka sa môže čerpať na polovičnej úrovni (50 %) v previazaní s čiastočným pracovným úväzkom, vtedy sa doba nároku predlžuje na 520 dní. Z celkovej doby môžu 75 dní rodičia čerpať kedykoľvek do 8 rokov veku dieťaťa.

Štatistiky ukazujú, že od zavedenia otcovskej dovolenky jej čerpanie kontinuálne stúpa – zo 63 % v roku 2003 na 70,5 % v roku 2004 a 74,5 % v roku 2006. Väčšina otcov však čerpá iba 15 z možných 90 dní, kedy otcovský príspevok zodpovedá 100 % mzdy. Iný obraz vychádza za rodičovskú dovolenku, podiel otcov tu zostáva stále pomerne nízky – nad 2 %.

Podobné opatrenia a úpravy rodičovského voľna implementovali aj mnohé ďalšie krajiny EÚ, napríklad Fínsko, Holandsko, Dánsko, Portugalsko, Rakúsko, atď.

Rozvoj služieb starostlivosti o deti

V niektorých krajinách EÚ tvoria služby starostlivosti o deti základnú súčasť sociálnej politiky (napríklad Dánsko, Fínsko, Švédsko či Island). Majú široko rozvinutú ponuku služieb starostlivosti o deti, ktorá dokáže naplniť dopyt po týchto službách. Vo Švédsku je napríklad

právo na starostlivosť o dieťa všeobecné – okrem pracujúcich rodičov sa rozšírilo aj na nezamestnaných rodičov a rodičov čerpajúcich rodičovské voľno. Cieľ plne pokryť dopyt po zariadeniach starostlivosti o deti si stanovilo aj Nórsko: politika vlády usiluje o poskytnutie dostatočného počtu miest v službách dennej starostlivosti, a zároveň lacnejších služieb. Mnohé z krajín sa zameriavajú na zvyšovanie ich kvality a flexibility zodpovedajúcej potrebám rodičov.

Štátne programy na podporu podnikania žien

Napríklad vo Švédsku beží *Vládny program na podporu žien podnikateliek* už vo viacerých trojročných cykloch. Jedným z konkrétnych jeho výsledkov je vytvorenie zoznamu 880 ambasádorov, ktorí šíria informácie, vytvárajú siete a inšpirujú viac žien, aby začali s podnikaním. Podobné programy má viacero členských štátov EÚ.

Podpora žien pre vstup do mužských odvetví a profesií a naopak – mužov do feminizovaných

Podobných iniciatív a programov sa dá nájsť nepreberné množstvo. V rokoch 2006-2010 prebiehal napríklad v Rakúsku program *Women in Trade and Technology*, ktorý realizovali verejné služby zamestnanosti (obdoba nášho Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny) a pozostával zo špecifickej vzdelávacej a tréningovej, ako aj finančnej podpory mladých žien pre vstup do uvedených odvetví. Program pokrýval široké spektrum opatrení spadajúcich pod aktívnu politiku trhu práce, ako príprava a orientácia na trh práce, vzdelávacie aktivity alebo túторstvo a mentoring. Len v roku 2008 sa na tento program vynaložilo 23 miliónov euro, vyše 2,3 tis. žien sa zúčastnilo rôznych informačných udalostí a takmer 600 žien úspešne ukončilo špecializovaný tréning v netradičných profesiách. Okrem toho prebieha iniciatíva fFORTE, ktorá je zameraná na podporu žien vo vede a technológiách (www.fforte.at).

V rámci Európy sa dajú nájsť aj príklady opačné – podporujúce mužov pre vstup do tradične „ženských“ profesií. Známa je napríklad mediálna kampaň federácie opatrovateľov na Islande zameraná na vstup mužov do profesií tohto typu. Iným príkladom je *Národná stratégia starostlivosti o deti* vo Veľkej Británii, ktorá koordinuje intervencie na podporu zamestnancov mužov v sektore starostlivosti a rannej výchovy detí. Vo Francúzsku bola jedna časť projektu ALICE podporeného z programu EQUAL zameraná na to, ako zatraktívniť starostlivosť pre mužov; sprevádzal ho celý rad aktivít zameraných na širšiu problematiku postavenia otcov v spoločnosti a odbúravanie stereotypov a prekážok, ktoré bránia mužom zohrávať aktívnejšiu úlohu v rodičovstve. Dá sa dokonca nájsť aj príklad zavedenia kvót pre podporu mužov na vstup do netradičných profesií. Už v roku 1998 zaviedlo systém kvót Nórsko: išlo o podporu mužov pre vstup do primárneho školstva, zavedenie kvót sprevádzali kampane na zapojenie mužov do ranného vzdelávania detí (www.wibnett.co; www.menniskolen.no). Kombinácia kvót s inými opatreniami viedla k tomu, že sa v rokoch 2003 až 2007 zvýšil počet mužov zamestnaných v predškolských zariadeniach o polovicu.

Vládne motivačné programy pre zamestnávateľské organizácie

V mnohých krajinách vlády realizujú rôzne súťaže pre zamestnávateľov a udeľujú im ocenenia (viac pozri časť o rodovom mzdovom rozdiele); viaceré vlády zamestnávateľov stimulujú k uplatňovaniu rodovej rovnosti prostredníctvom daňových úľav alebo podmienenia štátnych zákaziek prorodovými opatreniami.

Firemné politiky cielené na podporu rodovej rovnosti

Množstvo konkrétnych príkladov zameraných na posilnenie rodovej rovnosti sa zaviedlo na úrovni jednotlivých firiem alebo zamestnávateľských organizácií.

1. <u>Príklad: Automobilová firma s dominanciou mužov medzi zamestnancami a vo vedení</u>
   Po rodovom audite si vrcholový manažment stanovil cieľ získať a udržať si viac žien v tejto netradičnej oblasti. Dôvodom bol jednak rastúci nedostatok kvalifikovaných pracovníkov na trhu práce – získanie a udržanie žien vyhodnotili ako kľúčový faktor trvaloudržateľnosti; sprievodným dôvodom bola snaha ukázať záujem o podporu žien zamestnancom i zákazníkom. V priebehu analýzy situácie sa identifikovali nasledovné problémové oblasti a problémy: 1. výskyt zaujatosti a stereotypov v procese náboru a výberu pracovníkov; 2. nižšia schopnosť žien rozvíjať kariéru v netradičných profesiách, pocity izolácie v rámci oddelení s dominanciou mužov, nedostatok podporných sietí; 3. veľmi málo žien na kratší úväzok, nízka návratnosť po materskej dovolenke. Firma si za jednotlivé okruhy stanovila tieto aktivity a iniciatívy:

   - *Nábor a výber pracovníkov:* povinné tréningové programy pre manažérov náboru a výberu, na propagačných a inzertných materiáloch i webstránke firmy zobrazovať ženy i mužov v rôznych pracovných úlohách, Výbor rovnosti príležitostí navrhol pre všetky oddelenia rodový cieľ (30 % nových uchádzačov by mali tvoriť ženy), program pre absolventky techniky (predstavenie kariéry žien z firmy), na burzách práce zastúpené aj ženy pracujúce vo firme.
   - *Tréning a rozvoj:* vytvorenie Ženskej rady, ktorá sa stretáva 1-krát za 2 mesiace (diskutuje o otázkach dôležitých pre ženy), stretnutia so ženami (sebarozvoj a plánovanie kariéry žien, marketingové stratégie pre ženský trh), zapojenie žien do programu mentoringu.
   - *Organizácia práce:* zavedenie širokej škály možností flexibilnej práce (delené pracovné miesto, kratší pracovný čas, práca doma, atď.)

2. Príklad 2: Firma zo sektora maloobchod s prevahou žien medzi celkovým osadenstvom a mužov v manažmente

Firma chcela uskutočniť revíziu svojho programu rovnosti príležitostí a integrovať ho do širšej firemnej stratégie diverzity. Východiskom pre uskutočnenie tohto cieľa bolo vytvorenie špecializovaného „tímu pre diverzitu“ so zodpovedným manažérom a široký konzultačný proces (200 focusových skupín, interný prieskum, informácie z projektov, stretnutia a diskusie o problémoch žien, analýza štatistík ľudských zdrojov). Medzi identifikovanými problémovými oblasťami sa objavilo nedostatočné povedomie o diverzite a rodovej rovnosti v rámci firmy (aj u manažérov) a nízka účasť žien v manažérskych rozvojových programoch. Stanovili si nasledovný súbor aktivít:

- Vypracovať nový program rovnosti príležitostí s organizačnou politikou pokrývajúcou obťažovanie a diskrimináciu na pracovnom mieste a definovaním úlohy poradcov pre rovnosť príležitostí (vrátane ich tréningu).
- Vypracovať nový tréningový program pre manažérov zameraný na lepšie pochopenie diverzity a inklúzie a dodržiavanie požiadaviek na podporu rovnosti príležitostí.
- Rozvíjať programy pre ženy vo vedúcich pozíciách (rozvoj zručností žien s vysokým potenciálom), vybudovať ženskú sieť a sieť žien vo vedúcich pozíciách (výmena, šírenie skúseností).
- Pripraviť programy pre rodičov – stratégie na zosúladenie práce a rodiny.

Príklady dobrej praxe podpory rovnosti príležitostí v Slovenskej republike

Jednou z nových a veľmi úspešne sa rozvíjajúcich foriem „**good practice**" v oblasti **rovnosti príležitostí** sú rôzne typy súťaží, ocenení, auditov, ktoré sa v jednotlivých krajinách vyhlasujú a ktoré majú za cieľ zviditeľniť tie podniky a zamestnávateľov, ktorí sa nesprávajú ku svojim zamestnancom a zamestnankyniam len ekonomicky, ale snažia sa **zohľadňovať aj ich rodinnú situáciu, sociálne a osobné potreby, vrátane otvorenej podpory rozmanitosti na pracovisku.**

Tieto súťaže sa začali uskutočňovať približne od polovice 90-tych rokov- hlavne v Nemecku, neskôr v Rakúsku, Belgicku a ďalších krajinách. Sú veľmi populárne a ich vývoj smeruje **k vytváraniu porovnateľných, celoeurópskych kritérií s možnosťou európskeho auditu.** Idea merania a hodnotenia opatrení spoločností v zmysle najprv prorodinnej (a v súčasnosti aj prorodovej politiky a politiky rovnosti príležitostí v širšom kontexte) personálnej politiky vznikla v Spojených štátoch amerických. Families & Work Institute (FWI) vyvinul a v roku 1991 uverejnil tzv. „family-friendly-index" (FFI), ktorý udáva, do akej miery prorodinne sa firma, inštitúcia, správa. O FFI sa opiera aj BFA®, berufundfamilie® audit. Nemecká spoločnosť Berufundfamilie vlastní celoeurópske autorské právo tohoto auditu, garantuje jeho odbornú realizáciu a zaisťuje kontinuálnu verejnopropagačnú činnosť. BFA® je multifunkčný hodnotiaci nástroj a nástroj podpory prorodinne orientovanej personálnej politiky vo všetkých odvetviach aj veľkostiach spoločností, v súkromnej aj verejnej sfére, ktorý hodnotí prorodinné opatrenia v spoločnostiach za pomoci rozsiahleho katalógu kritérií. Vyhodnocuje nielen ich skutočnú efektivitu, ale aj naplnenie plánovaných prorodinných zmien.

Katalóg kritérií zložený z 10 oblastí, bol vypracovaný na základe dlhodobej spolupráce rozmanitých expertov a testovania na niekoľkých desiatkach firiem. Katalóg sa snaží zachytiť všetky oblasti, v ktorých opatrenia či nástroje môžu podporovať zosúladenie pracovného a rodinného života, rodovú rovnosť, rovnosť príležitostí na pracovisku. V katalógu sa všetkým aktivitám prideľujú body, na základe ktorých sa porovnávajú a vyhodnocujú.

Desať relevantných oblastí hodnotenia už prevzal ako základný (v tomto prípade inšpirujúci a prípravný) rámec hodnotenia aj dotazník *súťaže MPSVR SR Zamestnávateľ ústretový k rodine, rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí.* Ide o nasledujúce oblasti :

- Pracovný čas
- Náplň práce, pracovný postup
- Pracovisko
- Informačná a komunikačná politika
- Vedenie
- Rozvoj zamestnancov

- Hodnotenie zamestnancov, systém služieb
- Služby pre rodiny
- Podnikový a personálno-politický dátov model
- Firemné špecifiká

Audit však nevylučuje dodávanie ďalších oblastí, kritérií, ktoré zodpovedajú indikovaným problémovým miestam agendy v konkrétnej krajine. Jednotlivé oblasti sú sledované aj vzhľadom na :

- **nákladové efekty**
- **vplyv na výkon**
- **vplyv na ľudský kapitál**

Stupeň preniknutia auditu zachytáva opatrenia, ktoré boli vykonané, ale zároveň aj hĺbku ich uskutočnenia. Systém umožňuje meranie na úrovniach:

- **inštitualizácia,**
- **cieľové skupiny,**
- **využitie a prevod**
- **skutočná podpora.**

Prvé dve úrovne popisujú **rámec**, druhé dve **zažitú kultúru spoločnosti.**

Súťaž pod názvom ***„ Zamestnávateľ ústretový k rodine"*** bola v Slovenskej republike iniciovaná pri príležitosti Medzinárodného dňa rodiny (15. máj) v roku 2000. Vyhlásilo ju a garantom sa stalo Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR. K základným cieľom súťaže patrí **motivácia zamestnávateľov ku vytváraniu takých podmienok, ktoré sú citlivé k rodinným povinnostiam zamestnancov a zamestnankýň** a **verejné ocenenie tých zamestnávateľov, ktorí venujú systematickú pozornosť zosúlaďovaniu pracovného a rodinného života, ako aj podpore rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí.**

Práve z dôvodu komplexného prístupu a ocenenia sa od roku 2008 súťaž uskutočnuje formálne i obsahovo inovovaná, čo reflektuje aj rozšírený názov *Zamestnávateľ ústretový k rodine, rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí.*

Základná téma súťaže:

Zamestnávateľ ústretový k rodine, rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí = trojaký prínos: zamestnávateľovi, zamestnancovi a spoločnosti.

Formy ocenenia:

- ocenenie Zamestnávateľ ústretový k rodine, rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí,

- zápis do Zoznamu zamestnávateľov (nárok naň majú zamestnávatelia, ktorí v rámci súťaže najmenej tri razy získali ocenenie)

Údaje vyžadované v dotazníku od prihlásených zamestnávateľov:

- v čom sú hodnotené podmienky pre zamestnávateľov nadštandartné oproti tým, ktoré sú garantované Zákonníkom práce (a v nadväzujúcich právnych predpisoch)
- aká je škála opatrení a príspevkov, ktoré sa zamestnancom/ zamestnankyniam poskytujú
- akým spôsobom je zabezpečené využívanie poskytovaných opatrení
- zamestnanecká štruktúra podľa pohlavia, uplatňovanie rovnosti príležitostí a nediskriminácia.

Postup hodnotenia:

- posúdenie splnenia formálnych kritérií (dodržanie termínu, úplnosť materiálov)
- analýza poskytnutých údajov (spracovanie dotazníkov)
- predloženie výsledkov analýzy Komisii na vykonanie súťaže
- kontrola a overenie údajov členmi Komisie
- vypracovanie návrhov na ocenenie a ich schválenie Komisiou
- predloženie informácie o návrhoch na udelenie ocenenia vedeniu MPSVR SR
- udelenie ocenenia ministrom práce, sociálnych vecí a rodiny SR.

Zloženie Komisie:

Komisia na vykonanie súťaže sa skladá zo zástupcov a zástupkýň:

- Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR
- Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny
- Zamestnávateľských zväzov a združení SR
- Odborových zväzov SR
- Inštitútu pre výskum práce a rodiny
- Inštitútu pre verejné otázky
- Slovenského národného strediska pre ľudské práva
- Ženskej lobby Slovenska.

Agenda rovnosti príležitostí v priebehu uplynulého desaťročia výrazne akcelerovala-pokiaľ ide o šírku „expanzie“ i prehĺbenie východísk a cieľov. Na nasledujúcich stranách uvádzame výber z konkrétnych opatrení, ktoré uviedli v dotazníkoch súťažiaci zamestnávatelia.

Pripomíname, že ide o sumár príkladov opatrení a služieb, pred formálnou a obsahovou inováciou súťaže. Okrem iného je tak (oproti aktuálnemu stavu a prioritám) viditeľný dôraz na finančné príspevky, zľavy, pôžičky, ale aj zdravotné programy, voľnočasové a rekreačné aktivity,

benefity pre rodinných príslušníkov... Ide však v každom prípade o postupy, metódy alebo aktivity, ktorá sa ukázali ako efektívne pre dosiahnutie stanoveného cieľa, niečo čo dobre funguje, prináša dobré výsledky a je odporúčané ako model. Ide teda o osvedčené postupy, ktoré vo väčšine prípadov spĺňajú nároky zadefinované (v úvode tejto publikácie) pod pojmom dobrá prax:

Pracovný čas a jeho flexibilita

- Pružný pracovný deň (posunutý začiatok a koniec pracovnej doby) v nevýrobných útvaroch
- Pružný pracovný týždeň dostupný pre všetkých zamestnancov / zamestnankyne
- Pružný pracovný týždeň - pre vybranú skupinu zamestnancov /zamestnankýň
- Pružné štvortýždňové pracovné obdobie na pracoviskách, kde to dovoľuje charakter výroby
- Pružné štvortýždňové pracovné obdobie podľa rozhodnutia vedúceho závodu
- Pracovný úväzok na kratší pracovný čas pre zamestnancov/ zamestnankyne so zmenenou pracovnou schopnosťou
- Pracovný úväzok na kratší pracovný čas (skrátený úväzok) v individuálne odôvodnených prípadoch
- Pracovný úväzok na kratší pracovný čas (skrátený úväzok) na pracoviskách, kde to dovoľuje charakter výroby
- Skrátený pracovný deň alebo týždeň – v odôvodnených prípadoch
- Skrátený pracovný deň alebo týždeň na pracoviskách, kde to dovoľuje charakter výroby
- Nerovnomerné rozvrhnutie pracovného času pre pracovníkov dochádzajúcich zo vzdialenosti väčšej ako 100 km
- Nerovnomerné rozvrhnutie pracovného času pre špecifickú skupinu pracovníkov (obchodné predajne)
- Individuálne voliteľný pracovný čas pre vybrané skupiny zamestnancov v rozmedzí 6.00 - 20.00 hod.
- Prestávky v chránenej dielni podľa osobnej potreby pre zamestnancov so zníženou pracovnou schopnosťou a zdravotnými obmedzeniami
- Prestávka pre pracujúcich na znečistených pracoviskách na hygienickú očistu pred ukončením smeny

Pracovné voľno

- Skupinové pracovné voľno s náhradou mzdy pri organizovaní významných podujatí, školení
- Individuálne voľno s náhradou mzdy pri prednáškovej činnosti v záujme zvyšovania kvalifikácie
- Všeobecné pracovné voľno s náhradou mzdy pre všetkých zamestnancov/zamestnankyne pri firemnom dni

- Skupinové pracovné voľno s náhradou mzdy účastníkom/účastníčkam športových hier reprezentujúcich firmu
- Deň pracovného voľna s náhradou mzdy pre účastníkov/účastníčky podnikových podujatí (športových alebo spoločenských)
- Individuálne pracovné voľno (1-2 dni) s náhradou mzdy pri sťahovaní zamestnanca/zamestnankyne
- Individuálne pracovné voľno s náhradou mzdy (2 dni) pri sťahovaní zamestnanca/zamestnankyne do inej obce a 1 deň pri sťahovaní v tej istej obci
- Pracovné voľno bez náhrady mzdy pri sťahovaní zamestnanca/zamestnankyne (1-2 dni)
- Pracovné voľno s náhradou mzdy z dôvodu vyšetrenia alebo ošetrenia zamestnanca/zamestnankyne v zdravotníckom zariadení
- 1 deň pracovného voľna pre zamestnankyne, ktorých dieťa začína navštevovať povinnú školskú dochádzku - prvý deň školského roku
- Individuálne pracovné voľno (10 pracovných dní) s náhradou mzdy za rok pri sprevádzaní zdravotne postihnutého dieťaťa do zariadení sociálnej starostlivosti alebo internátnej špeciálnej školy
- 1 deň pracovného voľna s náhradou mzdy za rok osamelým ženám či mužom starajúcim sa o dieťa do 10 rokov
- 1 deň pracovného voľna štvrťročne s náhradou mzdy pre osamelých rodičov detí do 12 rokov veku
- Pre všetkých osamelých rodičov (žena alebo muž) starajúcich sa aspoň o 1 dieťa do 15 rokov 2 pracovné dni voľna v kalendárnom roku s náhradou mzdy
- 1 deň plateného voľna za rok všetkým ženám, ktoré odpracovali v organizácii 1 rok
- Skupinové pracovné voľno s náhradou mzdy ženám - 1 deň v máji
- Pracovné voľno s náhradou mzdy pri narodení dieťaťa zamestnanca (rôzne: 2 dni...)
- Pracovné voľno s náhradou mzdy pri vlastnej svadbe zamestnanca/zamestnankyne
- Pracovné voľno s náhradou mzdy pri svadbe dieťaťa - 1 deň
- Pracovné voľno s náhradou mzdy pri úmrtí rodinného príslušníka v rozsahu 4 pracovné dni a 1 ďalší pracovný deň k účasti na pohrebe
- Pracovné voľno s náhradou mzdy pri úmrtí rodinného príslušníka v rozsahu 1-2 pracovné dni
- Pracovné voľno s náhradou mzdy pri úmrtí rodinného príslušníka - 3 dni
- Individuálne voľno s náhradou mzdy z dôvodu účasti na pohrebe zamestnanca/zamestnankyne
- Pracovné voľno s náhradou mzdy pre člena/členku dychového orchestra či zboru počas účasti na pohrebe

- V závislosti od prevádzkových podmienok prerušenie práce v priebehu pracovného dňa v odôvodnených prípadoch
- Pracovné voľno bez náhrady mzdy z vážnych rodinných či iných dôvodov, ak nie je možné prípad vybaviť v mimopracovnom čase
- Pracovné voľno bez náhrady mzdy pri nepredvídanom prerušení premávky alebo meškaní verejnej dopravy
- Pracovné voľno s náhradou mzdy ťažko zdravotne postihnutým zamestnancom/zamestnankyniam pri znemožnení cesty do zamestnania z poveternostných dôvodov
- Neplatené voľno v maximálnom rozsahu 3 mesiace na príslušný kalendárny rok po vyčerpaní pomernej časti dovolenky na zotavenie
- 14 dní pracovného voľna bez náhrady mzdy pre študentov/študentky VŠ, ktorí nepoberajú úľavy a 2 dni na prípravu a vykonanie skúšky
- Poskytnutie pracovného voľna pri dopĺňaní štúdia v rozsahu 1 pracovného týždňa v školskom roku
- Poskytnutie pracovného voľna v rozsahu 1/2 dňa za týždeň počas výpovednej lehoty

Flexibilnosť organizácie práce a podpora zo strany zamestnávateľa

- Mobilný telework pre vedúcich pracovníkov/pracovníkov a manažérov, pričom zamestnávateľ zabezpečuje technické vybavenie a prepláca náklady (telefón, internet)
- Telework a mobilný telework pre obchodných zástupcov firmy, zabezpečenie technického vybavenia a preplácanie nákladov zamestnávateľom je upravené uzatvorením individuálnej zmluvy medzi zamestnancom a firmou

Personálny rozvoj zamestnancov

- Celoživotné vzdelávanie pre všetky kategórie zamestnancov/zamestnankýň v rámci pracovného času - odborné školenia a vzdelávanie pracovníkov/pracovníčok v závode i mimo závodu, pričom zamestnávateľ financuje zvyšovanie kvalifikácie v plnom rozsahu
- V prípade záujmu možnosť zúčastňovať sa ďalšieho vzdelávania počas materskej/rodičovskej dovolenky
- Zvyšovanie kvalifikácie v rámci pracovného času - v závislosti od potrieb podniku (odborné, nadodborné, jazykové, PC, zákonné školenia)
- Financovanie zvyšovania kvalifikácie, ak je to „v záujme podniku“
- Možnosť diaľkového štúdia na podnikovej univerzite, pričom najlepším študentom/študentkám sú preplácané celkové náklady na štúdium

- Uzatvorenie dohody s univerzitou, čím organizácia zabezpečila bakalárske a inžinierske štúdium priamo v mieste pracoviska pre všetky skupiny zamestnancov
- V rámci pracovného času možnosť stredoškolského štúdia
- Rekvalifikačné kurzy v rámci pracovného času pre nedostatkové profesie
- Zavedený systém periodického vzdelávania formou školení so zreteľom na vykonávané činnosti, semináre a tréningy zamerané na skvalitnenie riadiacej činnosti - na náklady zamestnávateľa
- Bezplatné jazykové kurzy pre robotníkov/robotníčky a THP
- Financovanie jazykových kurzov
- Organizovanie jazykových kurzov v podnikovom vzdelávacom zariadení
- Organizovanie jazykových kurzov pre všetkých zamestnancov podľa záujmu - 70% nákladov uhrádza zamestnávateľ
- Stáže a školenia v zahraničí v rámci pobočiek spoločnosti
- Možnosť práce v zahraničí v rámci pobočiek spoločnosti
- Individuálne dohody zamestnávateľa so zamestnancom/zamestnankyňou - stanovenie špeciálnych cieľov, za splnenie ktorých zamestnanec obdrží bonus 1 000 Sk (5 krát za rok)
- Práca s talentami, vytváranie databázy talentov a riadenie kariérneho rozvoja
- Kariérové plány - príprava zamestnancov/zamestnankýň na náročnejšie riadiace pozície v rámci podnikového vzdelávania: zamestnancovi sa vypracuje individuálny plán profesionálneho postupu, stáží a foriem vzdelávania, ktorý musí absolvovať
- V prípade prepustenia zamestnanca/zamestnankyne pomoc pri hľadaní pracovného miesta v regióne

Pomoc pri starostlivosti o deti a členov rodiny

- Podniková škôlka
- Prevádzkovanie súkromnej materskej školy
- Pomoc pri zabezpečovaní umiestnenia detí zamestnancov/zamestnankýň v jasliach či škôlke v obci
- Organizovanie podujatí pre deti zamestnancov/zamestnankýň s darčekmi, hrami a občerstvením (MDD, Deň otvorených dverí, Mikuláš...)
- Organizovanie kultúrnych a športových podujatí pre deti zamestnancov/zamestnankýň (napr. Športový deň)
- Príspevky na domáce i zahraničné liečebné pobyty pre deti zamestnancov/zamestnankýň
- Bezúročná pôžička zo sociálneho fondu na liečebný pobyt dieťaťa zamestnanca/zamestnankyne
- Príspevok na detský tábor vo výške 40% celkových nákladov

- Príspevok na detský tábor organizovaný/ spoluorganizovaný odborovou organizáciou vo výške 50% celkových nákladov
- Príspevok 1 000 Sk na organizované pobyty pre deti zamestnancov, ako aj organizovanie vlastných detských rekreácií
- Príspevok na školu v prírode alebo na detský tábor v tuzemsku, ktorý neorganizuje zamestnávateľ - vo výške 100 Sk na dieťa a deň
- Príspevok zo sociálneho fondu na zakúpenie prázdninových pobytov pre deti
- Zvýhodnený nákup prázdninových pobytov pre školopovinné deti zamestnancov/zamestnankýň v špecializovaných cestovných kanceláriách (v lete a v zime)
- "Letný projekt KYTIČKA" - zameraný na starostlivosť o deti zamestnancov vo veku do 10 rokov v súkromnej materskej škole, ktorú organizácia prevádzkuje, v čase letných prázdnin
- V prípade, že sú v podniku zamestnaní obaja rodičia - umožnenie striedať smeny tak, aby bola zabezpečená riadna starostlivosť o deti
- Jednorázová sociálna výpomoc alebo pôžička pri starostlivosti o chorého člena rodiny
- Pomoc pri organizovaní pohrebu zamestnanca či rodinného príslušníka
- Podpora občianskeho združenia Úmrtná svojpomoc - vykonávanie pohrebnej a súvisiacej agendy pri úmrtí

Pomoc pri zabezpečovaní chodu domácnosti

- Podniková predajňa
- Stravovacie zariadenia v areáli podniku s non-stop prevádzkou, kde je možné zakúpiť aj potravinový tovar
- Zapožičiavanie nástrojov pracovníkom podniku
- Zapožičanie firemného vozidla pri svadbe zamestnanca/zamestnankyne
- Poskytovanie dopravných a mechanizačných prostriedkov na súkromné účely
- Zapožičanie auta či autobusu a strojov na čistenie
- 40-50% zľava pri nákupe podnikových výrobkov
- Možnosť nákupu firemných produktov v podnikových predajniach za režijné ceny
- Výhodný nákup priemyselného tovaru vo vlastných predajniach na dohodnuté bezúročné splátky
- Zľava 5-12% na nákup podnikových výrobkov od jedného roku od nástupu do zamestnania
- Možnosť leasingového zakúpenia podnikových výrobkov
- tzv. Európsky nákupný program - 27% zľava ostatných výrobkov firmy (ročne 3 výrobky)
- Možnosť nákupu bielej a čiernej techniky so značnou zľavou u zmluvne dohodnutých predajcov

- Bezúročné pôžičky pri kúpe bytu, prípadne pri úprave bytu, prestavbe (v rôznej výške)
- Bezúročná pôžička na nákup zariadenia bytu
- Pôžička zo sociálneho fondu na kúpu bytu do osobného vlastníctva
- Bezúročná pôžička na zakúpenie osobného automobilu pre manažérov a riadiacich pracovníkov
- Odpredaj výpočtovej techniky, kancelárskeho nábytku či odpadu za symbolické ceny
- Zapožičanie zdravotných pomôcok (biolampy, ohrievače, horské slnko...)

Finančné príspevky zamestnancom a rodinám zamestnancov

- Príspevok pri úmrtí rodinného príslušníka
- Príspevok rodine pri úmrtí zamestnanca/zamestnankyne podniku
- Možnosť poskytnutia nenávratnej sociálnej výpomoci v prípade smrteľného úrazu zamestnanca/zamestnankyne pozostalým
- Príspevok pri dovŕšení 50 rokov veku zamestnanca/zamestnankyne
- Príspevok pri životných jubileách (50 rokov a potom každých 5 rokov, ...)
- Príspevok pri odchode do dôchodku
- Príspevok pri prvom odchode do dôchodku (za každý odpracovaný rok v organizácii pri nepretržitom pracovnom pomere najmenej 5 rokov = 200 Sk za každý odpracovaný rok)
- Príspevok pri pracovných jubileách (25 rokov v podniku a každých 5 rokov, alebo po 10 rokoch v podniku a potom každých 5 rokov, alebo po 20 rokoch v podniku a potom každých 5 rokov ...)
- Okrem finančného príspevku pri životných a pracovných jubileách dostávajú zamestnanci/zamestnankyne ako dar šeky, ktoré môžu využiť pre potreby rodiny
- Príspevok pri narodení dieťaťa
- Pri rodinných a životných udalostiach (sobáš, narodenie dieťaťa, meniny, narodeniny,...) kolegovia zakúpia darčeky, na ktoré prispieva manažér zo svojho fondu
- Príspevok na dopravu do zamestnania
- Príspevok na dopravu pre zamestnancov/zamestnankyne využívajúcich zmluvnú dopravu
- Príspevok na ubytovanie pre zamestnancov/zamestnankyne využívajúcich zmluvné ubytovanie
- Finančný príspevok pri dlhodobej práceneschopnosti zamestnanca/zamestnankyne
- Nenávratný príspevok určený zamestnancom/zamestnankyniam pri mimoriadne závažných životných situáciách spôsobených živelnými udalosťami alebo v dôsledku dlhodobej civilizačnej choroby
- Na základe žiadosti príspevok v prípade sociálnej núdze zamestnanca (do sumy 20 000 Sk)
- Bezúročná pôžička v prípade sociálnej núdze

- Zvýšená bezúročná pôžička v prípade mimoriadnych udalostí
- Sociálna pôžička alebo nenávratná sociálna výpomoc pri pracovnom úraze, úmrtí v rodine, dlhodobej práceneschopnosti alebo nezavinenej finančnej tiesni (5 000 Sk, výnimočne 10 000 Sk)
- Tzv. výsluhový dôchodok - v prípade sociálnej núdze v rodine ho môže zamestnanec poistený v DDP čerpať vo výške posledných 12 mesačných príspevkov od zamestnávateľa i zamestnanca
- Jednorázová sociálna výpomoc
- Z iniciatívy zamestnancov/zamestnankýň finančná zbierka pre zamestnancov/zamestnankyne postihnutých živelnými pohromami (povodne,...)
- Založenie nadácie za účelom sociálnej pomoci rodinám zamestnancov/zamestnankýň
- Možnosť poskytnutia bezúročnej pôžičky na náklady spojené so štúdiom dieťaťa
- Finančný príspevok za každý odber krvi
- Príspevok za darcovstvo krvi (Jánskeho plakety)
- Vianočná odmena na úrovni 100 hodín priemerného mesačného platu
- Vianočný príspevok 5 000 Sk všetkým zamestnancom/zamestnankyniam
- Dovolenková odmena na úrovni 50 hodín priemerného mesačného platu
- Dovolenkový plat pre všetkých zamestnancov/zamestnankyne
- Letný dovolenkový príspevok 5 000 Sk všetkým zamestnancom/zamestnankyniam
- Preplácanie nákladov na dovolenku do výšky 25-30%
- Príspevok na dôchodkové doplnkové poistenie v dvoch poisťovniach vo výške príspevku zamestnanca/zamestnankyne (1 - 4%)
- Príspevok zamestnávateľa na DDP vo výške 1,9 - 4% hrubej mzdy zamestnanca/zamestnankyne
- Poskytovanie príspevku na DDP v zmluvných doplnkových poisťovniach
- Poradenstvo pre zamestnancov v oblasti doplnkového dôchodkového poistenia
- Raz do roka stretnutie s dôchodcami spojené s prezentáciou výsledkov podniku, kultúrnym programom, prehliadkou závodu, slávnostným obedom a odovzdaním darčekov
- Finančný príspevok 500 Sk každému dôchodcovi - bývalému zamestnancovi/zamestnankyni
- Možnosť stravovania bývalých zamestnancov/zamestnankýň - dôchodcov
- Poskytovanie príspevku na stravovanie bývalých zamestnancov/zamestnankýň firmy na jedno jedlo denne

Podpora voľnočasových a rekreačných aktivít

- Zriadenie ihriska pre kolektívne športy, tenis a priestorov pre stolný tenis - bezplatne prístupné všetkým zamestnancom/zamestnankyniam a ich rodinným príslušníkom
- Možnosť využívať podnikové fitness centrum (zamestnanci/zamestnankyne aj rodinní príslušníci)
- Možnosť využívať tenisový kurt v areáli závodu (zamestnanci/zamestnankyne aj rodinní príslušníci)
- Príspevok na využívanie zmluvných športových zariadení (plavárne, fitnesscentrá...)
- Možnosť bezplatne využívať prenajaté športové zariadenia
- Bezplatné permanentky na plaváreň
- Možnosť využívať telocvičňu v obci
- Organizovanie športových hier s medzinárodnou účasťou o pohár generálneho riaditeľa
- Zabezpečenie cien a občerstvenia pri športových turnajoch
- Podnikové rekreačné strediská a viacúčelové zariadenia, ktoré môžu využívať všetci zamestnanci po celý rok
- Ozdravné pobyty pre zamestnancov/zamestnankyne a ich rodinných príslušníkov organizované vo vlastnom rekreačnom zariadení 2 krát ročne s možnosťou bezplatného využívania služieb rehabilitačného strediska
- Príspevok na využitie služieb podnikového rehabilitačného strediska
- Príspevok na regeneráciu pracovnej sily pre každého zamestnanca/zamestnankyne 2 krát za rok
- Možnosť využívať masážne centrum
- Podnik uhrádza 2/3 z ceny permanentky do relax centra a solária
- Zakúpenie vstupeniek pre zamestnancov/zamestnankyne do relaxačných zariadení (plaváreň, sauna, rehabilitačné procedúry,...)
- Zabezpečovanie rekondičných pobytov pre zamestnancov/zamestnankyne vybratých profesií
- 50-100% príspevok na kultúrne podujatia
- Organizovanie kultúrnych podujatí s väčšinovým finančným príspevkom podniku
- Zabezpečenie a poskytnutie vstupeniek na kultúrne podujatia pre zamestnancov/zamestnankyne a ich rodinných príslušníkov
- Zabezpečenie dopravy na kultúrne podujatia
- Finančný príspevok na podnikové rekreácie v zmluvných rekreačných zariadeniach
- Organizovanie výmenných rekreačných pobytov s domácimi alebo zahraničnými partnermi
- Nakupovanie rekreácií pre zamestnancov/zamestnankyne v cestovných kanceláriách
- Zľavy na všetky zájazdy vo vybraných cestovných kanceláriách

- Príspevok zo sociálneho fondu na všetky formy rekreácie vo výške 40-60% poukazu
- Príspevok max. 50% poukazu pri výberovej odborovej domácej alebo zahraničnej rekreácii alebo pri zájazdoch organizovaných prostredníctvom CK (max. 5 000 Sk na zamestnanca/zamestnankyňu za rok)
- Príspevok max. 2/3 hodnoty rekreácie pri podnikovej rekreácii v zariadeniach iných zamestnávateľov alebo pri výmennej rekreácii či v prenajatých zariadeniach
- Bezplatné využitie podnikových rekreačných zariadení
- Osobné účty pre všetkých zamestnancov/zamestnankyne s možnosťou čerpania podľa vlastnej voľby - na kultúrne podujatia, športové aktivity alebo zájazdy
- Tzv. výberový blok zo sociálneho fondu vo výške 1 000 Sk na rok - zamestnanec/zamestnankyňa rozhodne o jeho použití

Zdravotná starostlivosť o zamestnancov

- Spolupráca organizácie so zdravotníckymi zariadeniami - zabezpečenie odborného vyšetrenia a liečby zamestnancov/zamestnankýň
- Na základe zmlúv o spolupráci s 5 zdravotníckymi zariadeniami je zamestnancom/zamestnankyniam podniku a ich rodinným príslušníkom na požiadanie poskytnutá prednostná zdravotná starostlivosť
- Špeciálna zdravotná tarostlivosť aj pre členov rodiny
- Zavedenie programu preventívnej zdravotnej starostlivosti s finančným príspevkom od zamestnávateľa (komplexné preventívne prehliadky)
- Multivitamínový program pre všetkých zamestnancov/zamestnankyne
- Bezplatné očkovanie proti chrípke
- Očkovanie proti chrípke v závodnom zdravotnom stredisku
- Raz ročne bezplatné onkologické prehliadky pre ženy (mamografia) vo vlastnom zdravotnom stredisku
- Nadštandardné zdravotné prehliadky nad rámec Zákonníka práce
- Preventívne gynekologické prehliadky aj pre manželky, prípadne dcéry zamestnancov
- Bezplatné vystavovanie akýchkoľvek lekárskych potvrdení pre zamestnancov/zamestnankyne u závodného lekára
- Príspevok na ambulantnú lekársku starostlivosť

Vzťahy rodinných príslušníkov k organizácii

- Vítaný vstup rodinných príslušníkov do priestorov podniku pri podnikových akciách (Deň otvorených dverí, MDD, Mikuláš, športové hry...)
- Možnosť navštevovať podnikovú univerzitu aj pre rodinných príslušníkov

- Účasť rodinných príslušníkov na športových turnajoch: medzistrediskový halový futbalový turnaj, futbalový turnaj o pohár riaditeľa podniku, tenisový turnaj, volejbalový turnaj, stolnotenisový turnaj,
- Olympiáda zamestnancov/zamestnankýň - letná, zimná
- Účasť rodinných príslušníkov na kultúrnych podujatiach: divadelné predstavenia, koncerty, muzikály
- Možnosť využívať podnikové športoviská aj pre rodinných príslušníkov
- Účasť na tzv. firemnom dni (raz za rok)
- Každoročný karneval v maskách
- Podnikové plesy a majálesy
- Vianočná oslava
- Vianočný koncert
- Možnosť bezplatného využívania klubových a iných priestorov k rôznym aktivitám (rodinné oslavy, spoločenské posedenia,...)
- Víkendové pobyty pre zamestnancov/zamestnankyne a ich rodiny
- Organizovanie poznávacích zájazdov
- Spoločné výlety do Poľska spojené s kultúrnym podujatím alebo nákupmi
- Odborná prax pre deti zamestnancov/zamestnankýň a iných rodinných príslušníkov
- Umožnenie vykonávania stredoškolskej povinnej praxe deťom zamestnancov/zamestnankýň
- Technická pomoc pri diplomových a seminárnych prácach
- Možnosť kopírovania materiálov pre deti do školy, viazanie prác, poskytovanie kancelárskych potrieb
- Organizovanie exkurzií pre rodinných príslušníkov
- Pri prijímaní do zamestnania, pokiaľ je to možné, sa prihliada i na rodinnú "tradíciu" (rodinní príslušníci vo firme)
- V prípade nezamestnanosti rodinných príslušníkov ich prednostné prijatie do pracovného pomeru v organizácii
- Zabezpečenie poradenstva v prípade nezamestnanosti rodinného príslušníka, pomoc pri riešení problémov

Informovanosť zamestnancov o možnostiach podpory, akciách

- Oboznámenie o možnostiach hneď pri nástupe do zamestnania v rámci tzv. adaptačného programu
- Kolektívna zmluva
- Pravidelná informovanosť zamestnancov o programoch a existujúcich výhodách osobne pracovníkmi oddelenia ľudských zdrojov

- Informačný svetelný panel pri vstupe do výroby
- Podnikové noviny
- 2 krát za rok publikované tzv. firemné informácie
- Nástenky
- Plagáty na informačných tabuliach
- E-mail
- Intranet - vnútropodnikový informačný systém
- Informačné centrum
- Brožúry
- Letný a zimný katalóg s rekreačnými ponukami
- Podnikový rozhlas
- Raz za 2 mesiace stretnutie zamestnancov s vedením podniku (prípadne pri každej dôležitej udalosti)
- Pravidelné porady s vedúcimi na jednotlivých oddeleniach
- Výrobné porady

Zainteresovanosť vedenia na podpore rodín

- "Face to face" rozhovory - osobný diskrétny rozhovor manažéra s pracovníkom o jeho práci, pripomienkach, návrhoch, požiadavkách, rodinnej situácii, problémoch
- Manažment sa podieľa na tvorbe kolektívnej zmluvy, plánov a návrhov
- Manažment sa so zamestnancami/zamestnankyňami pravidelne stretáva v rámci oddelení i mimo pracoviska na posedeniach (oslavy, večere, guláš-party)
- Vedenie sa pravidelne zúčastňuje podnikových akcií
- Manažment sa zúčastňuje na tvorbe, i na vyhodnocovaní a kontrole sociálnej starostlivosti o zamestnancov/zamestnankyne
- Ankety zamerané na zisťovanie potrieb zamestnancov/zamestnankýň
- Spolupráca s odborovou organizáciou
- Výzva k podávaniu návrhov pri tvorbe kolektívnej zmluvy

Základné ciele inovovanej (od roku 2008) súťaže:

- zvýšiť v spoločnosti uvedomelosť a citlivosť k otázkam vzájomného vzťahu práce a rodiny
- motivovať zamestnávateľov k zavádzaniu opatrení ústretových k rodine, rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí
- rozširovať uplatňovanie nových modelov podnikovej kultúry, šíriť myšlienky o ústretovosti a ich efekte pre zvýšenie produktivity, kreativity, lojality, spokojnosti a spoľahlivosti zamestnancov a zamestnankýň

- zvýšiť informovanosť o pružnej a flexibilnej organizácii práce a pracovného času, prorodinného sociálneho programu vrátane služieb pre rodinu, ako aj spoločenskej zodpovednosti firiem
- propagovať rodovú rovnosť v prístupe ku zamestnaniu, pracovným podmienkam, odbornému rastu a kariérnemu postupu, odmeňovaniu, odstraňovať rodové stereotypy
- šíriť myšlienky o ústretovosti a jej efekte na zvýšenie produktivity, kreativity, lojality, spokojnosti a spoľahlivosti zamestnancov

Pripomíname, že inovovaná súťaž zrušila delenie do súťažných kategórií-prihlasujúci/e sa vypĺňajú jednotný dotazník, ašpirujú na komplexné hodnotenie a ocenenie (čo zodpovedá európskej premise i záväzku rovnosti príležitostí ako integrálnej a integrujúcej agendy, i budúcemu dôrazu aj na iné oblasti rovnosti príležitostí (vek, etnicita, rasa, zdravotné znevýhodnenie a pod.)

Zároveň Komisia každý rok udeľuje špeciálne, vždy „z inej optiky nastavené“ a formulované ocenenie, čo jednak zvyšuje mieru súťaživosti a nápaditosti, jednak do súťaže vnáša „moment očakávaného prekvapenia“. Súťažiaci/e sa v tomto prípade až po vyhodnotení dozvedia za ktorú z mimoriadnych aktivít, či činností a ako boli ocenení.

Základným rámcom súťaže na Slovensku je v súčasnosti jej kompatibilita s aktuálnym obsahom a prioritami európskej prorodinnej a prorodovej agendy i ambícia „prerastania“ a nadväzovania súťaže do príslušného európskeho auditu. Aktuálne európsky priorizované oblasti, či hľadiská prorodinných a prorodových politík sú :

Pracovný čas- opatrenia zamerané na vytváranie flexibilného pracovného času :

-flexibilita v rozsahu práce,

-možnosti úpravy pracovného času,

-pružný pracovný deň,

-pružný pracovný týždeň,

-skrátený pracovný čas,

-organizácia pracovných prestávok,

-pravidlá čerpania pracovného voľna-prerušenie,

-uvoľnenie z práce,

-individuálne pracovné voľno s/bez náhrady mzdy,

-skupinové pracovné voľno s/bez náhrady mzdy,

-možnosť prerušenia práce v priebehu pracovného dňa...

Náplň práce, pracovné postupy -prvky a metódy flexibilnej organizácie práce:

-flexibilné usporiadanie a rozdelenie pracovných úloh,

-tímová práca,

-zdieľané pracovné miesto,

-možnosť práce doma,

práca na zavolanie...

Pracovisko:

-využívanie nových informačných a komunikačných technológií ako možnosť úspory času, nákladov, i ako faktor rozvíjajúci tvorivý potenciál zamestnancov a zamestnankýň...

Informačná a komunikačná politika*:*

-spôsoby a formy vnútornej informovanosti o prorodinných aktivitách a opatreniach v podniku,

-interná informačná a verejnopropagačná práca prostredníctvom aktivít podporujúcich rodinu,

-kontinuálna informovanosť o možnostiach a využití prorodinných opatrení,

-originálne a špecifické formy,

-využitie intranetu, diskusných a informačných fór, podnikových časopisov, dňa otvorených dverí, informačných letákov, brožúr, plôch...

Kompetentnosť riadiacich pracovníkov a pracovníčok:

-prorodinné správanie vedúcich pracovníkov a pracovníčok ako odraz modernej podnikovej kultúry,

-koučing,

-firemné pravidlá a filozofia,

-rozvoj sociálnych kompetencií vedúcich pracovníkov a pracovníčok,

-mentorovacie programy...

***Personálny rozvoj**:*

-zohľadňovanie rodinnej situácie,

-možnosti ďalšieho vzdelávania a kariérneho rastu a postupu zamestnancov a zamestnankýň s rodinnými povinnosťami,

-opatrenia zaisťujúce rovnaký prístup žien i mužov ku zamestnaniu a kariérnemu rastu,

-opatrenia na zvyšovanie kvalifikácie,

-celoživotné vzdelávanie,

-podpora a mobilizácia personálnych kompetencií...

Finančná a sociálna podpora pre zamestnancov a zamestnankyne s rodinnými povinnosťami:

-odmeňovanie nad rámec zákonných ustanovení,

-rôzne druhy prémií,

-odmeny závislé na výkone,

-finančné príspevky rodinám zamestnancov a zamestnankýň pri špeciálnych rodinných udalostiach,

-formy podpory pre zamestnancov a zamestnankyne pri starostlivosti o chorých, starých členov rodiny,

-príspevok na voľnočasové, kultúrne aktivity,

-rodičovské príspevky firiem...

***Služby rodinám** :*

-ponuka a rozsah zabezpečenia služieb (starostlivosti) pre deti i ďalších rodinných príslušníkov, ktorí potrebujú /vyžadujú starostlivosť,

-podniková (materská) škola,

-podpora podobného zariadenia v blízkosti organizácie,

-letné programy a pobyty pre deti,

-podpora voľného času detí a rodičov,

-vnútropodnikové poradne pre rodinu,

-centrá a poradne pre mládež,

-podpora vzťahu rodinných príslušníkov k organizácii...

Podnikový a personálno-politický dátový model:

-vnútropodnikové štatistiky,

-prieskumy, evidencie za účelom zefektívnenia riadiaceho a rozhodovacieho procesu, -relevantné a aktuálne dáta, týkajúce sa motivácie, spokojnosti s prácou, pripravenosti k výkonu,

-informácie a dáta o personálnej štruktúre zamestnancov a zamestnankýň, miere využitia pracovného času, plánovaní pracovných nákladov...

Špecifiká firmy, podniku, organizácie:

- podľa ktorých môžu zamestnávatelia využiť rôzne inovatívne benefity, ktoré umožňuje predmet ich podnikateľskej činnosti.

V aktuálnych slovenských podmienkach treba brať do úvahy aj **potenciálnu asymetriu, resp. nie samozrejmú komplementaritu potrieb, očakávaní zamestnávateľov a zamestnancov a zamestnankýň,** rovnako aj dosiaľ nie integrálny charakter súvisiacich a podmieňujúcich oblastí, akými sú napríklad spoločenská zodpovednosť firiem, spolupráca, „sieťovanie“ rozhodujúcich aktérov, rozmanitý stav rovnosti príležitostí mužov a žien. Z tohoto dôvodu sú do posudzovaných oblastí, hľadísk explicitne zaradené napr.:

Otcovská dovolenka a model delenej rodičovskej dovolenky :

-podpora aktívneho otcovstva,

-podieľanie sa zamestnancov na rodičovskej dovolenke,

-zohľadnenie partnera pri personálne rozvojových aktivitách,

-úprava pracovného času z dôvodu rodinných povinností...

Spoločenská zodpovednosť firiem:

-v zmysle nadštandartného pracovného prostredia, nadštandartných pracovných podmienok pre zamestnancov a zamestnankyne,

-v zmysle podpory rozmanitosti zamestnancov a zamestnankýň,

-v zmysle mimoriadnych investícií do rozvoja ľudského kapitálu, enviromentálnych aktivít organizácie v mieste, regióne jej sídla,

-v zmysle firemnej filantropie...

Spolupráca, „sieťovanie:

-aktéri/ky na štátnej, sektorovej, regionálnej, lokálnej úrovni ktorí/é sú osvedčenými partnermi/patnerkami organizácie v oblasti prorodinnej politiky a politiky rovnakých príležitostí mužov a žien,

-spôsoby, formy spolupráce alebo „sieťovania“,

-námety, skúsenosti z konkrétnych realizovaných projektov- domácich i zahraničných- s dosahom na rodinný život a osobnú spokojnosť zamestnancov a zamestnankýň...

Zámery a výzvy v oblasti prorodinnej politiky a politiky rovnakých príležitostí mužov a žien:

-nápady, námety, zámery opatrení, ktoré sa z rozličných dôvodov nerealizujú, nemajú možnosť realizovať,

-nápady, námety, zámery opatrení, ktoré neboli zmienené, ale napriek tomu sú považované za zaujímavé, či dôležité...

Európsky kompatibilná je aj forma dotazníkov, ktorá :

- Zaraďuje uvádzané „povinné“ dimenzíe
- Kladie dôraz na otvorené otázky
- Ponecháva priestor pre sebavyjadrenie zamestnávateľov
- Rešpektuje originálne prístupy vzhľadom na rozdielnu veľkosť, finančné možnosti, regionálnu a lokálnu príslušnosť podnikov
- Zdôrazňuje mnohorakosť zamestnaneckého zloženia subjektov, uchádzajúcich sa o ocenenie ako ašpirovanú hodnotu

- Eliminuje možnosť nadbytočných, resp. deklaratívnych a neoveriteľných tvrdení uvádzaných v dotazníku

Príklady novších, originálnych opatrení uplatňovaných zamestnávateľmi na Slovensku:

- **Smernice o ďalšom vzdelávaní**-po splnení určitých podmienok a schvaľovacieho procesu môžu zamestnanci získať možnosť financovania ich ďalšieho vzdelávania do výšky 3.000 EUR za rok
- **Informácia o novovytvorených pozíciách vo firme**-pravidelne zasielaná všetkým zamestnancom (vrátane žien na rodičovskej dovolenke) na mail, všetci zamestnanci sa môžu prihlásiť, neexistuje vylúčenie z dôvodu veku alebo pohlavia, jediným kritériom sú skúsenosti, vzdelanie a prax v danom odbore
- **Katalóg voľných pracovných pozícií**-dostupný všetkým zamestnancom
- **Platové a benefitové prieskumy vo firme**-osobná konzultácia zamestnanca s manažerom, individuálne reflektujúca výkon a potreby zamestnanca
- **Pravidelné každoročné prieskumy v organizácii**-ohľadom spokojnosti zamestnancov
- **Príspevok na predškolské zariadenia**-100 Eur na dieťa a zamestnanca na rok
- **Odstupné a odchodné nad rámec zákona** -až do výšky 16 násobku priemernej mzdy
- **Bonusové dni dovolenky naviac pre každého zamestnanca**
- **Vernostné programy**
- **Bonusové dni plateného voľna -**podľa vnútorných smerníc spoločnosti
- **Benefit kompenzácie čistého príjmu-**do 100 % pri dočasnej pracovnej neschopnosti alebo ošetrovnom po dobu maximálne 60 dní v kalendárnom roku
- **Mobility program-**mobilný telework + práca doma + práca u zákazníka podľa kompozície zamestnanca
- **Diskusné, informačné fóra, okrúhle stoly, workshopy** na vopred určené, alebo ľubovoľné témy
- **Projekty na zvyšovanie povedomia kultúrnej rozmanitosti medzi zamestnancami**

- **Týždeň zdravia, Týždeň rovnováhy osobného a pracovného života**-časovo sústredené aktivity, zamerané na podoru vyváženého, zdravého životného štýlu zamestnancov
- **Nadštandartná zdravotná staostlivosť**- vrátane celoročnej starostivosti u všetkých špecialistov
- **Rehabilitačné balíky služieb**
- **Wellness víkendy**
- **Relaxačné centrá** priamo na pracovisku
- **Mum and Dad Mixer**-akcia zemraná na výmenu a posúvanie skúseností, informácií ohľadom prípravy na rodičovstvo, výchovu detí, predškolských zariadení, návratu do firmy po rodičovskej dovolenke
- **Women network Group**-dobrovoľné združenie žien vo firme s cieľom vytvárania otvoreného prostredia, kde môžu všetci zamestnanci a zamestnankyne doshovať to najlepšie bez ohľadu na ich pôvod, kultúru, vek, pohlavie
- **Tehotlates**-špeciálne cvičenia vo firemnom fitnescentre pre tehotné mamičky
- **Programy na podoru matiek odchádzajúcich na materskú dovolenku**
- **Príspevok pri narodení dieťaťa**-15.000,-Sk ako vyjadrenie firemnej podpory
- **Herne, detské kútiky pre deti**- s odborným dozorom, ktoré môžu zamestnanci využívať napríklad aj počas 1 dňových prázdnin, aby nemuseli čerpať dovolenku ani iný druh voľna
- **Unikátne komunikačné nástroje a aplikácie,** ktoré podporujú tímovú prácu a inovácie
- **Videokonferencie**
- **Elektronické zdravotné karty**
- **Elektronické diskusné fóra**
- **Tréningy typológie osobnosti, riešenia konfliktov, časového manžmentu, atď...**
- **Mobilný telework-**práca na rôznych miestach s využitím nových telekomunikačných technológií
- **Interný firemný „Facebook"-**umožňujúci zdieľanie zručností,skúseností, záujmov
- **E-learningové vzdelávania a on line kurzy** (aj počas materskej dovolenky)

- **Školenia prostredníctvom mobilného telefónu (Blackberry**)-ktoré umožňujú zamestnancom prístup k vzdelávaniu kedykoľvek a kdekoľvek
- **Mentoring-** program zameraný na individuálny rozvoj zamestnancov v pracovnom procese
- **Systém kariérneho rozvoja-**nástroj na strednodobé a dlhodobé plánovanie kariéry
- **Interný etický kódex-** vrátane oblasti rovnakého prístupu mužov a žien
- **Dobrovoľné etické kódexy-** zamerané na dodržiavanie etických a firemných hodnôt
- **Kódexy správania-**záväzné pre všetkých zamestnancov
- **Etické poradne-** vedené odborníčkou-ako predchádzať „vyhoreniu", konfliktom, atď...
- **Dni rôznorodosti-** série workshopov venované problematike rovnosti príležitostí**,** vrátane problematiky zdravotného postihnutia
- **Školenia rodových rozdielov-** s cieľom optimalizovať komunikačný a pracovný štýl vzhľadom na potreby a očakávania oboch pohlaví
- **Firemný akčný plán rodovej rovnosti-** vyhodnocovaný raz ročne, vrátane príslušnej správy
- **Antidiskriminačná dohoda-**podpora žien na materskej a rodičovskej dovolenke formou vzdelávania, informovania zapájania do aktivít spoločnosti
- **Nízkorozpočtové firemné projekty,** podorujúce napr. rovnováhu osobného a pracovného života-vzájomné zdieľanie tipov a aktivít
- **Cielená firemná filantropia**
- **Rozvoj dobrovoľníckych aktivít**
- **Podpora tretieho sektora**
- **Stratégia komunitného investovania a angažovania**
- **Verejnoprospešné aktivity spoločností,** orientované na najzraniteľnejšie skupiny populácie, s dôrazom na aktívne zapojenie zamestnancov
- **Programy zamerané na odpracovanie určitého času na charitatívne účely**
- **Kontinuálne darcovstvo krvi vo firmách**
- **Books24x7-**stránka, ktorá umožnuje 24 hodín denne,7 dní v týždni prístup ku digitálnym knihám, výskumným správam, dokumentáciám, článkom

- **Future Leaders**-každoročne organizovaný niekoľkomesačný program s cieľom zlepšiť výkon kľúčových talentov na manažérskych pozíciách rozvojom ich profesijných schopností, prehlbovaním ich prehľadu o obchode, motiváciou ich ďaľšieho rozvoja a rastu
- **Akčné plány pre zlepšenie kľúčových faktorov spokojnosti a motivácie zamestnancov**
- **projekt (*Mentoring for Cultural Inteligence Program)*** zameraný na budovanie povedomia a rešpektu voči kultúrnej rozmanitosti na pracovisku a dôvery v rámci multikultúrnych tímov
- projekt ***Inteligentnejšia planéta*,** ktorý vnútorne spája individuálne, skupinové i celospoločenské predpoklady a dopady v rámci filozofie CSR (program synergicky spája napr. aspekty zdravotnej starostlivosti, bankovníctva, dopravy, verejnej správy, IT infraštruktúry.)
- sériu workshopov pre ženy (2009) ***Taking the stage***-zameraných na zlepšenie manažérskych zručností IBM žien, posilnenie v ambícii stať sa presvedčivými líderkam
- komplexný program podpory matiek ***Maternity leave and return program,*** ktorý rieši celú škálu otázok-počnúc obavami žien otehotnieť, problémami spojenými so stratou kontaktov po nástupe na materskú/rodičovskú dovolenku, až po stratu zručností v technologickom prostredí a záujem matiek zamestnanať sa na skrátený úväzok.
- **opatrenie/program *Work Life Balance,*** ktorý zamestnancom a zamestnankyniam umožňuje zosúladiť pracovný, rodinný a osobný život, integrovať pracovné, rodinné, vzdelávacie záujmy a záujmy osobného charakteru (jednotlivými nástrojmi sú napr.mobilný telework, práca doma, forma delenej práce, individuálny pracovný rozvrh, zhustený pracovný týždeň...)
- **vytváranie špeciálnych pracovných miest pre pracujúce mamičky,** kde sú podmienky a pracovný čas prispôsobené ich potrebám
- **úprava pracovného času a možnosť pracovať z domu zamestnancom/zamestnankyniam s ťažko chorým dieťaťom**
- **špeciálne školenia pre ženy, rozvíjajúce vodcovské schopnosti.**
- **program podpory žien po návrate z materskej dovolenky, vrátane poskytnutia kariérneho poradenstva**
- **špeciálne školenia *Uvedomenie si rodových rozdielov,* ktorých cieľom je zlepšenie komunikácie a spolupráce oboch pohlaví v tímoch**
- **finančný príspevok na škôlku alebo školu pre deti zamestnancov a zamestnankýň**

- poskytovanie služieb (firmou plateného) psychológa pre krízové situácie zamestancov a zamestnankýň v práci alebo v súkromí.
- dvojročný program ***Rozvojové fórum,*** určený pre talentované kolegyne a kolegov z radov nemanažérov, kde môžu formou školení, práce na projekte a práce s mentorom, získať vzdelanie a skúsenosti, uľahčujúce cestu na manažérsku pozíciu
- **uplatňovanie povýšenia žien do vyšších manažérskych funkcií počas trvania materskej dovolenky**
- **podporu opakovaných prípadov striedania rodičov na rodičovskej dovolenke**
- **umožňovanie práce v režime „home office" niektoré dni týždni tehotným ženám a matkám malých detí**
- **úpravu pracovného času (skrátenie) po návrate z materskej/rodičovskej dovolenky**
- **pravidelné anonymné prieskumy spokojnosti** zamestnancov a zamestnankýň vrátane sledovania a vnímania aspektov rovnakého zaobchádzania a rovnosti príležitostí
- **príspevok na opatrovateľku pre dieťa**
- **tréningy počas materskej dovolenky** za účelom „udržania" tempa so zmenami vo firme (za podporu účasti i s deťmi, o ktoré sa stará profesionálny opatrovateľ).
- ***Kafetéria systém*-voliteľný sociálny príspevok,** podľa voľby zamestnanca (relax-oddych, šport) aj pre rodinných príslušníkov
- mesačný paušálny peňažný príspevok nad rámec Kafetéria systému na sociálne účely podľa rozhodnutia zamestnanca/zamestnankyne
- umožnenie striedania sa rodičov na rodičovskej dovolenke
- podpor prípadov otcov na rodičovskej dovolenke.

Ako sme uviedli, zámerom tejto a podobných súťaží je predovšetkým zamestnávateľov motivovať a stimulovať pre tvorbu a realizáciu politík, opatrení, benefitov, ktoré zamestnankyniam a zamestnancom umožnia efektívnejšie zosúlaďovať pracovný, rodinný a osobný život. Predpokladá sa, že sa tým zároveň podarí naplniť očakávania zamestnávateľov v súvislosti so spokojnými a lojálnymi zamestnancami a zamestnankyňami ako jednej zo záruk udržateľného rozvoja a prosperity firmy.

Za povšimnutie zároveň stojí čoraz výraznejší akcent súťaže vzhľadom na potreby konkrétnych znevýhodnených skupín v slovenských podmienkach (zdravotne postihnutí zamestnanci a zamestnankyne, Rómovia/Rómky z marginalizovaného prostredia), dôraz na aspekty v praxi sa vyskytujúcej viacnásobnej diskriminácie. Teda postupný presun monitorovacej a hodnotiacej pozornosti od prevažne prorodinných a prorodových zámerov k iným aspektom (potenciálnej) diskriminácie.

Veľkou výzvou v slovenských podmienkach ostáva absencia autentickej odbornej a politickej pozornosti (vo vzťahu k situácii na trhu práce, resp. v zamestnávateľských organizáciách) venovaná ostatným skupinám (migranti/ky, gejovia, lesby, starší zamestnanci a zamestnankyne). Teda tým skupinám, bez spravodlivej participácie a plného rešpektovania ktorých, na pracoviskách nemôžeme hovoriť o ozajstnej rozmanitosti...

2. DIEL: PRAKTICKÁ ČASŤ

ÚVOD

Tento diel publikácie je spracovaný podľa manuálu Medzinárodnej organizácie práce (ILO) MANUAL FOR GENDER AUDIT FACILITATORS - THE ILO PARTICIPATORY GENDER AUDIT METHODOLOGY a na základe tréningu, poskytnutého odborníčkami z ILO vo februári 2014 v Bratislave. Manuál predstavuje praktickú pomôcku pre facilitátorov/ky, pričom predpokladá znalosti a kompetenciu v oblasti rodovej rovnosti ako aj facilitátorské zručnosti.

Účel a ciele

Špecifické ciele manuálu:

- Podpora facilitátorov/facilitátoriek rodového auditu prostredníctvom zavedenia prehľadného manuálu k použitiu v procese organizácie, implementácie a dodatočného sledovania dopadu rodových auditov; a tiež
- Poskytnúť facilitátorom/facilitátorkám súbor nástrojov a praktických pokynov, ktoré majú byť použité v procese rodového auditu

CIEĽOVÉ PUBLIKUM

Tento manuál bol vyvinutý predovšetkým s cieľom usmerniť a asistovať facilitátorom/facilitátorkám vykonávajúcim rodový audit pre v spolupráci s MOP alebo pracujúcim na odborných (technical) kooperačných projektoch. Manuál je upravený tak, aby vyhovoval širšiemu spektru organizácií, ktoré majú záujem vykonávať rodové audity na inštitucionálnej, programovej či projektovej úrovni. Medzi takéto organizácie patria:

- Zložky MOP, vrátane ministerstiev práce, organizácie pracovníkov a zamestnávateľov, a ďalšie vládne štruktúry;
- Systém Organizácie Spojených národov, ktorý zdôrazňuje zásadný význam rodovej rovnosti a nutnosti posilniť postavenie žien pre zabezpečenie trvalo udržateľného rozvoja, a je odhodlaný sústrediť sa na zlepšenie merateľnosti údajov súvisiacich s rodovou rovnosťou s cieľom posilniť zodpovednosť, zvýšiť efektivitu a zjednotiť úsilie pre presadzovaní rodového hľadiska;
- Ženské združenia a ďalšie organizácie občianskej spoločnosti, ktoré chcú vykonávať hodnotenie vlastnej práce na organizačnej úrovni s cieľom zvýšiť schopnosť implementácie politík a stratégií uplatňovania rodového hľadiska.

AKO POUŽÍVAŤ TENTO MANUÁL

Manuál je štruktúrovaný chronologicky a prehľadne krok za krokom približuje proces participatívneho rodového auditu. Sprevádza facilitátora/ku v priebehu celého auditu v snahe zabezpečiť porozumenie a zjednodušiť prácu s návrhmi, organizáciou, výkonom či dodatočným sledovaním dopadu vykonaného auditu. Ideálna dĺžka trvania auditu sú dva týždne aby bola zaistená dôkladnosť a zrozumiteľné výsledky.

Prvá časť poskytuje prehľad štyroch pilierov, na ktorých je postavená použitá participatívna metodológia. Predstavuje 12 kľúčových tém pre zber informácií, ktoré budú potrebné v priebehu auditu a pri formulácii odporúčaní.

Druhá časť obsahuje všetky praktické informácie (čo, ako, kedy, a s kým) vzťahujúce sa k samotnému procesu auditu (zostavenie pracovného tímu, príprava aktivít, hodnotenie, organizovanie pohovorov, vedenie workshopov či vypracovanie záverečnej správy a odporúčaní). Táto časť, spoločne s prvou časťou, tvorí jadro príručky a ich dôslednou aplikáciou bude zabezpečená jednak konzistentnosť ako aj efektívna výmena informácií medzi audítorským tímom a auditovanou jednotkou/skupinou.

Veľká dôležitosť sa prikladá prípravnej fáze, osobitne:

- Vymenovaniu ústrednej kontaktnej osoby v auditovanej jednotke;
- Vybudovaniu vzťahu s ústrednou osobou a medzi členmi tímu facilitátorov/facilitátoriek;
- Naplánovaniu kalendára rodového auditu; a
- Úvodná diskusia predstavujúca ďalší proces auditu.

Tretia časť obsahuje sériu participatívnych cvičení s podrobnými pokynmi pre dosiahnutie stanovených cieľov, materiály potrebné k ich dosiahnutiu ako aj očakávané výsledky. Obsahuje tiež návrhy ako prispôsobiť cvičenia potrebám a štruktúre auditovanej jednotky. Aktivity sú rozdelené do dvoch hlavných skupín: základné a voliteľné. Základné aktivity sú súčasťou všetkých rodových auditov. Voliteľné aktivity možno naopak zvoliť podľa konkrétnych potrieb auditovanej jednotky. Niektoré aktivity je možné skrátiť alebo predĺžiť, ale dôvody zmien musia byť zrejmé, a dôsledky pre požiadavky na poskytovanie informácií posúdené.

Vzhľadom na to, že metodológia rodového auditu zdôrazňuje učenie jednak na organizačnej úrovni, na úrovni jednotlivých útvarov ako aj na individuálnej úrovni, aktivity môžu byť okrem monitoringu a vyhodnocovania využité aj za účelom tréningu zameraného na presadzovanie rodového hľadiska, Manuál teda môže slúžiť ako účinný nástroj k presadzovaniu rodovej rovnosti vo všeobecnosti.

Štvrtá časť sa vzťahuje na posledné dva segmenty v procese auditu: "Na konci auditu" a "Po audite "a opisuje, čím je potrebné sa v týchto etapách zaoberať, vrátane písania hlásení.

Piata časť obsahuje viaceré prílohy, vrátane nasledujúcich:

- Popis participatívneho rodového auditu a stručnú históriu rodových auditov realizovaných MOP;
- Kritériá a formát pre analýzu dokumentov;
- Slovník kľúčových pojmov a konceptov týkajúcich sa rodovej rovnosti a relevantných pre audit;
- Vzor pozývacieho listu;
- Vzor kalendára rodového auditu;
- Vzorová správa z auditu;
- Odkazy na iné materiály týkajúce sa rodového auditu; a
- Manuál v podobe CD.

VŠEOBECNÉ TIPY PRE FACILITÁTOROV/KY RODOVÉHO AUDITU

Jednou z hlavných úloh facilitátorov/facilitátoriek rodového auditu je vytvoriť prostredie vhodné pre zdieľanie dojmov, analýzy a otvorené diskusie týkajúce sa výziev a možností pri presadzovaní rodového hľadiska v práci auditovaných útvarov. Je potrebné udržiavať atmosféru otvorenosti a podporovať participáciu, napríklad dôrazom na interaktívnosť a zábavu, minimalizujúc osobnostné a vertikálne rozdiely, naopak podporujúc názory, ktoré sa môžu odlišovať od tých dominantných (názorov "vodcu"). Preto je dôležité:

- Venovať všetok potrebný čas na vykonanie auditu čo najefektívnejším spôsobom. Facilitátori/facilitátorky by sa mali snažiť zabezpečiť svoju dostupnosť pre prácu v tíme po celú dobu trvania auditu.
- Poznať proces rodového auditu, najmä ak ide o prvú facilitáciu rodového auditu. Je dôležité, aby sa facilitátori/facilitátorky dobrovoľne zúčastnili iba tých cvičení, pri ktorých sa cítia najistejšie. Improvizácia v priebehu auditu je škodlivá z hľadiska výsledkov ako aj vierohodnosti auditu.
- Uistiť sa, že hodnotiaca správa patrí auditovanej jednotke. Facilitačný tím vypracúva záverečnú hodnotiacu správu na základe výsledkov realizovaných činností v priebehu auditu. Sedenie zamerané na spätnú väzbu má za cieľ umožniť zdieľanie dojmov ako aj prezentovať hlavné zistenia a odporúčania. V prípade nezhody s auditovaným útvarom, facilitačný tím by mal byť pripravený otvorene prediskutovať svoje obavy a integrovať akékoľvek zmeny, ktoré auditovaný útvar považuje za dôležité, aby správa lepšie odrážala prácu útvaru.
- Vyhnúť sa konaniu pripomínajúcemu "rodovú políciu", čo by mohlo vyvolávať dojem, že práca útvaru pri presadzovaní rodovej rovnosti je posudzovaná (pod drobnohľadom). Facilitátori a facilitátorky by mali dať jasne najavo, že ich úlohou je pomáhať auditovanej

jednotke pri seba-hodnotení vlastných schopnosti a toto podporovať aj pri identifikácii odporúčaní.

- Uistiť sa, že facilitátori a facilitátorky nie sú počas vykonávania rodového auditu osobne zaangažovaní. Dôrazne sa odporúča, aby nominovaný facilitátor alebo facilitátorka, ktorí majú nejaký druh osobného záujmu týkajúceho sa auditovaného útvaru, odstúpili od vymenovania.

1. PREHĽAD METODOLÓGIE POUŽÍVANEJ PRI VÝKONE RODOVÉHO AUDITU

Čo je participatívny rodový audit?

Participatívny rodový audit (PRA) je nástroj i proces založený na participatívnej metodológii. Podporuje organizačné učenie zamerané na praktické a efektívne presadzovanie rodového hľadiska.

Rodový audit:

- Posudzuje, či sú vnútorné postupy a súvisiace podporné systémy pre presadzovanie rodového hľadiska účinné a navzájom sa posilňujú, a či sú dodržiavané;
- Sleduje a hodnotí relatívny pokrok v presadzovaní rodového hľadiska;
- Pomáha vytvárať základy pre presadzovanie rodového hľadiska;
- Identifikuje kritické medzery a súvisiace výzvy;
- Odporúča spôsoby, ako ich riešiť a navrhuje nové a účinnejšie stratégie;
- Dokumentuje osvedčené postupy smerujúce k dosiahnutiu rodovej rovnosti.

Pomocou tejto participatívnej metodológie sebahodnotenia rodové audity zohľadňujú objektívne dáta ako aj dojmy zamestnancov a zamestnankýň týkajúce sa možností dosiahnutia rodovej rovnosti v organizácii, a to v zmysle lepšieho pochopenia konkrétnych aj menej podložených faktov a interpretácií.

Okrem toho, participatívne rodové audity často slúžia ako vstupné body do diskusie o širších vecných a operačných problémoch v organizácii. Niekedy vyjdú na povrch aj záležitosti, ktoré sa rodu nedotýkajú, ako napríklad:

- Organizačná kultúra a nadčasy;

- Dlhé hodiny strávené v kancelárii; časový tlak;
- "Syndróm korálkovej opony" (kedy sú ľudia v kontakte iba vertikálne so svojimi nadriadenými a rovesníkmi);
- Nedostatok aktívnych štruktúr pre zdieľanie, učenie a prispôsobenie sa

V čom sa participatívny audit odlišuje od tradičného?

• Audity sa tradične využívajú v podnikoch na posúdenie situácie ohľadom administratívnych a finančných pravidiel a regulácií, a či sú tieto v podniku správne a dostatočne aplikované. V priebehu 80-tych rokov 20. storočia mnohé veľké spoločnosti začali využívať tzv. "audity kvality" k zisťovaniu údajov týkajúcich sa napĺňania vnútorných a vonkajších požiadaviek spoločností. Tieto typy auditu dokázali odhaliť, či vnútorné nastavenia v spoločnostiach boli primerané a aplikované a tiež ako v tejto súvislosti pristupovať k zlepšeniam a inováciám.

• Audity kvality hodnotia písomné predpisy organizácie, dokumenty a príručky a zisťujú, či členovia tieto aj reálne aplikujú - a ak áno, potom ako a s akými výsledkami. Odhaľujú nielen to, či práca je vykonaná správnym spôsobom, ale aj príležitosti na zlepšenie a inováciu. Z tohto dôvodu audítori zhromažďujú a analyzujú dojmy ľudí pracujúcich v organizácii a jej klientov. Preto správa o audite obsahuje odporúčania o možných zlepšeniach a o tom, ako ich vykonať. Relevantní a zodpovední činitelia potom využijú správu k vypracovaniu akčného plánu.

• Participatívne rodové audity patria do kategórie auditov kvality, tiež známych ako sociálne audity, aby sa odlíšili od finančných auditov. MOP využíva participatívny prístup vo svojich rodových auditoch s cieľom podporovať učenie a zodpovednosť za proces aj výsledok. Tento prístup sa tiež používa preto, lebo osoby pracujúce na MOP programoch, ďalšie zložky a partnerské organizácie sú považované za dostatočne schopné a motivované posúdiť samých seba a svoje organizácie.

Účel a ciele rodových auditov:

Celkovým účelom rodového auditu je podporovať organizačné učenie zamerané na efektívne presadzovanie rodového hľadiska v politikách, programoch a štruktúrach a posúdiť, do akej miery
boli tieto inštitucionalizované na úrovni:

- Organizácie
- Pracovného útvaru
- Individuálnej

K hlavným cieľom rodového auditu patrí:

- Vytvárať porozumenie toho, do akej miery bolo presadzovanie rodového hľadiska internalizované a prejavuje sa v konaní zamestnancov a zamestnankýň organizácie;
- Posúdiť mieru presadzovania rodového hľadiska pokiaľ ide o vývoj a dodávky rodovo citlivých služieb a produktov;
- Identifikovať a zdieľať informácie o mechanizmoch, postupoch a postojoch, ktoré predstavujú pozitívny príspevok k začleneniu rodového hľadiska v rámci organizácie;
- Posúdiť úroveň zdrojov pridelených na aktivity zamerané na presadzovanie rodového hľadiska;
- Preveriť, do akej miery sú politiky v oblasti ľudských zdrojov rodovo citlivé;
- Preveriť pomer zastúpenia oboch pohlaví na rôznych úrovniach organizácie;
- Nastaviť počiatočné štandardy pre presadzovanie rodového hľadiska v organizácii s cieľom zavedenia trvalého procesu benchmarkingu v zmysle merania pokroku v oblasti podpory rodovej rovnosti;
- Merať pokrok pri realizácii akčných plánov zameraných na presadzovanie rodového hľadiska a odporučiť revízie podľa potreby;
- Identifikovať priestor pre inováciu a navrhovať možné stratégie pre lepšiu implementáciu
  akčného plánu.

Hlavným výstupom auditu je hodnotiaca správa, ktorá obsahuje odporúčania pre zlepšenie činnosti ako aj konkrétne opatrenia na ďalšie po-auditové možnosti auditovaného útvaru/ organizácie. Okrem toho, samotná metodológia auditu je veľmi užitočná a môže byť facilitátormi a facilitátorkami využitá v iných kontextoch, kde je dôležitý dôraz na reflexiu, analýzu skúseností a učenia v snahe iniciovať zmenu. Participatívny prístup zaistí, že sa účastníci naučia kriticky hodnotiť svoje postoje a pracovné postupy a rozvíjať nápady na zlepšenie činnosti v zmysle posilnenia rodovej rovnosti v organizácii.

Súhrnne, rodový audit:

- Zvyšuje kolektívnu schopnosť organizácie skúmať svoje činnosti z hľadiska rodu a identifikovať silné a slabé stránky v oblasti presadzovania rodovej rovnosti;
- Pomáha budovať organizačný zmysel pre zodpovednosť v oblastiach relevantných pre podporu rodovej rovnosti; a
- Zvýrazňuje organizačné učenie o dôležitosti rodu v procese budovania tímu, zdieľania informácií a vyhodnocovania situácií.

DVANÁSŤ KĽÚČOVÝCH OBLASTÍ ANALÝZY

Dvanásť kľúčových oblastí usmerňuje analýzu

Nasledujúcich 12 kľúčových oblastí reprezentuje ťažisko analýzy počas výkonu participatívneho rodového auditu. Otázky sú postavené tak, aby napomáhali pri zvyšovaní povedomia v každej z kľúčových oblastí. Ich cieľom je oboznámiť facilitačný tím s problémami, ktoré neskôr pomôžu odhaliť dôležité informácie, ale nemajú mať podobu kontrolného zoznamu alebo dotazníka. Je dôležité, aby v závere výkonu auditu facilitačný tím disponoval dostatkom informácií pre vyjadrenie sa ku každej oblasti. Aktivity v Časti tri preto indikujú, ktorá z 12 kľúčových oblastí je práve pokrývaná.

Každá z kľúčových obsahuje usmerňujúce oblastí otázky k získaniu podstatných informácií

A	Súčasné národné/medzinárodné rodové otázky a rodové debaty, ktoré majú vplyv na auditovaný útvar; a interakcia útvaru s národnými rodovými mechanizmami a ženskými organizáciami
B	Stratégia rodovej rovnosti presadzovaná organizáciou, ktorá sa odzrkadľuje v cieľoch, programe a rozpočte zadefinovaných pracovným útvarom
C	Presadzovanie rodového hľadiska pri implementácii programov a aktivít odbornej spolupráce
D	Existujúca rodová expertíza a stratégia pre budovanie rodových kompetencií
E	Riadenie znalostí a informácií
F	Systémy a nástroje používané na monitorovanie a hodnotenie
G	Výber partnerských organizácií
H	Verejný obraz a obraz produktov
I	Rozhodovanie v súvislosti s presadzovaním rodového hľadiska
J	Personálne obsadenie a ľudské zdroje
K	Organizačná kultúra
L	Vnímanie úspechov pri presadzovaní rodovej rovnosti

Nasledujúce otázky sú postavené tak, aby facilitátorom a facilitátorkám pomohli pri získaní potrebných informácií vo všetkých 12 kľúčových oblastiach.

A	Súčasné národné/medzinárodné rodové otázky a rodové debaty, ktoré majú vplyv na auditovaný útvar, a interakcia útvaru s národnými rodovo zameranými inštitúciami a ženskými organizáciami Usmerňujúce otázky • Má pracovný útvar aktívny kontakt s národnými inštitúciami a ženskými organizáciami zameranými na podporu rodovej rovnosti a posilnenie postavenia žien, prípadne s inými medzinárodnými sieťami podporujúcimi rodovú rovnosť? Aká je povaha týchto vzťahov? • Udržiava pracovný útvar kontakty s predstaviteľmi a predstaviteľkami mimovládnych organizácií (MVO), vrátane ženských združení a akademických inštitúcií? Aká je povaha týchto kontaktov? • Prebiehajú medzi pracovným útvarom a zástupcami/ zástupkyňami týchto organizácií a združení diskusie s cieľom zadefinovať priority pre zahrnutie rodovej rovnosti do pripravovaných programov? • Je pracovný útvar oboznámený so spôsobom, akým sa implementuje Akčná platforma Svetovej konferencie o ženách z roku 1995 v Pekingu a odporúčania Svetového summitu pre sociálny rozvoj z roku 1995 v Kodani ako aj Peking +5 a Peking +10? • Odzrkadlila sa Pekinská akčná platforma a články venované rodovej rovnosti v Kodanských záväzkoch či Peking +5 a Peking +10 v programových dokumentoch pracovného útvaru? • Identifikoval pracovný útvar inštitúcie, ktoré predstavujú obmedzenie pre dosiahnutie rodovej rovnosti?
B	Stratégia rodovej rovnosti presadzovaná organizáciou, ktorá sa odzrkadľuje v cieľoch, programe a rozpočte zadefinovaných pracovným útvarom Usmerňujúce otázky • Bola rodová rovnosť začlenená do programových cieľov pracovného útvaru, a ak áno, ako? • Sú existujúce politiky a strategické ciele dôkazom toho, že rod je vnímaný ako relevantný len vo vzťahu k ženám alebo je záležitosťou oboch pohlaví a vzťahov medzi nimi? • Sú ciele pre posilňovanie rodovej rovnosti formulované a reflektované v ukazovateľoch činností ako aj cieľoch na úrovni programu a rozpočtu? • Sú dostupné finančné zdroje na vykonávanie činností na podporu rodovej rovnosti (rodovo-špecifické a presadzované)? Sú dostatočné?

	• Sú ciele v presadzovaní rodovej rovnosti začlenené do pracovných plánov útvaru? • Sú tieto voľby založené na rodových analýzach, analýzach zainteresovaných strán alebo analýzach trhu? • Bol sformulovaný plán na zdôraznenie rodových otázok v sektore/regióne/štáte? • Ak je tomu tak, ako k tomu prišlo: pomocou analýzy, strategických spojení, historických väzieb, záujmov spolupracujúcich organizácií, atď.? • Ovplyvňujú rozhodnutia vo vzťahu k rodu všeobecné programové ciele, alebo naopak? • Ako je distribuovaná zodpovednosť za presadzovanie rodového hľadiska na rôznych úrovniach pracovného útvaru?
C	Presadzovanie rodového hľadiska pri implementácii programov a aktivít odbornej spolupráce Usmerňujúce otázky • Ako je pozornosť k rodu zakomponovaná v pracovnom útvare? • Aké aktivity sú špeciálne zamerané na podporu rodovej rovnosti? Aký podiel z celkového objemu činností predstavujú? • Ako sa k týmto činnostiam dospelo? Boli identifikované prostredníctvom rodovej analýzy, personálom v útvare, partnerskými organizáciami, alebo iným spôsobom? • Sú ciele v oblasti rodovej rovnosti zohľadnené v pravidelných rozpočtových a mimorozpočtových balíkoch? • Obsahuje správa o implementácii aj analýzu rozpočtu? • Je formát pre rozpočtové reportovanie transparentný a rozčlenený podľa činnosti, výskumu, oblasti práce, atď.? • Aké sú postupy pre realizáciu projektov odbornej spolupráce: explicitné začlenenie rodovej rovnosti, samostatné programy, samostatného projektové komponenty, samostatné rozpočtové príspevky pre ženy a agendu presadzovania rodového hľadiska? • Je snaha zabezpečiť implementáciu projektov odbornej spolupráce realizovaných pracovnou jednotkou, ktorej súčasťou bude aj stratégia presadzovania rodového hľadiska? • Je alokovaná adekvátna expertíza (projektoví koordinátori a koordinátorky, konzultanti a konzultantky) v zmysle zahrnutia stratégie presadzovania rodového hľadiska v projektoch odbornej spolupráce? • Sú pracovníci a pracovníčky sú povzbudzovaní, aby vyhradili finančné prostriedky na presadzovanie rodového hľadiska v rámci projektov odbornej

	spolupráce?
D	Existujúca rodová expertíza a stratégia pre budovanie rodových kompetencií Usmerňujúce otázky • Existuje spoločné porozumenie rodu a problematiky presadzovania rodového hľadiska medzi pracovníkmi a pracovníčkami útvaru, na ktorých by bolo možné založiť dialóg a stanoviť ukazovatele činností? • Sú v útvare vyhradené špecifické pozície a zdroje pre rodových špecialistov/špecialistky / poradcov a poradkyne? • Aká je vnímaná a skutočná úroveň odborných znalostí týkajúcich sa rodovej rovnosti: vedomosti, zručnosti a postoje? • Ako sú odborné znalosti rozptýlené alebo dostupné v rámci organizácie? • Ako sú rodové kompetencie rozdelené medzi mužským a ženským personálom, gender focal points a ďalším personálom v teréne aj na centrále? • Koľko času gender focal points strávia prácou na úlohách spojených s rodom? • Koľko školenia a dodatočného monitorovania absolvoval pracovný útvar a na akých úrovniach (základy, zvyšovanie povedomia, plánovanie, školenia školiteľov a školiteliek, atď.)? • Akú iniciatívu a kroky podniklo vedenie útvaru na podporu budovania kapacít zameraných na oblasť rodovej rovnosti? • Ako je podporované vzdelávanie sa na pracovisku? • Je podporované vzdelávanie sa naprieč a v rámci projektov/programov/odvetvia? • Je vzdelávanie podporované programovým manažmentom: backstopping v projektoch, zabezpečenie dohľadu programovými zamestnancami a zamestnankyňami, študijné cesty? • Aké financie boli pridelené a vynaložené na zlepšenie odborných vedomostí v oblasti rodovej rovnosti a rodovej kompetencie každého jedného zamestnanca/zamestnankyne • Aké percento času každého zamestnanca/zamestnankyne je vynaložené na aktivity súvisiace s rodovou problematikou?
E	Riadenie znalostí a informácií Usmerňujúce otázky • Sú informácie zhromažďované, upravované, rozširované a používané v štruktúrovanej podobe? Je niekto zodpovedný za plnenie tejto úlohy? • Sú údaje členené podľa pohlavia používané vo všetkých oblastiach činnosti, vrátane personálneho obsadzovania a organizačných záležitostí? • Je dostupný prehľad existujúcej dokumentácie o rodovej rovnosti, a je dostupný? • Je dostupný prehľad existujúcich školení a vzdelávacích modulov/nástrojov?

	• Existuje dobre vybavené dokumentačné stredisko so zbierkou dokumentov a audio/vizuálnych materiálov o rodových otázkach? Sú tieto materiály kategorizované a dobre prístupné? Sú strategické dokumenty týkajúce sa rodu k dispozícii a aktívne rozširované medzi personál a do partnerských organizácií? • Je k dispozícii prístup k internetu, a ak áno, pre koho? Má útvar internetovú stránku? Ako je rod prezentovaný na internetovej stránke? • Ak existuje informačný bulletin pracovného útvaru, venuje pozornosť skúsenostiam v projektoch / programoch v súvislosti s rodovými otázkami?
F	Systémy a nástroje používané na monitorovanie a hodnotenie Usmerňujúce otázky • Aké systémy, metódy a/alebo programové inštrukcie využívajú zamestnanci a zamestnankyne pracovného útvaru pre plánovanie a reporting? • Je kvalita integrácie rodovej problematiky facilitovaná/sprostredkovaná týmito systémami? • Aké sú možnosti a obmedzenia existujúcich systémov a nástrojov pre presadzovanie rodového hľadiska? • Sú zhromažďované údaje členené podľa pohlavia a systematicky využívané pri plánovaní a podávaní správ? • Sú v platnosti účinné finančné a administratívne mechanizmy, ktoré umožňujú sledovanie plánovaných a využitých zdrojov a plánovaných a skompletizovaných činností týkajúcich sa presadzovania rodového hľadiska? • Ako sa môžu systémy zlepšiť, aby lepšie zohľadňovali a monitorovali rodové hľadisko?
G	Výber partnerských organizácií Usmerňujúce otázky • Boli partnerské organizácie vybrané podľa ich kapacity alebo perspektívy s ohľadom na rodovú rovnosť? Ak nie, prečo boli zvolené? • Prečo neboli zvolené iné partnerské organizácie? • Aký je účinok tejto voľby na zohľadňovanie rovnosti žien a mužov? • Aké vzťahy udržiava pracovný útvar s feministickými, ženskými, ľudsko-právnymi, sekulárnymi alebo náboženskými organizáciami?
H	Verejný obraz a obraz produktov Usmerňujúce otázky • Ako partnerské organizácie a iní partneri vnímajú rodovú problematiku, a najmä rodovú politiku organizácie? • Aký je obraz pracovného útvaru medzi zúčastnenými stranami pokiaľ ide o

	rodovú problematiku? • Vníma pracovný útvar zaoberanie sa rodovou problematikou iba ako efektnú pózu? • Je si pracovný útvar vedomý kritiky zo strany členov z vnútra aj mimo útvaru ohľadom svojho pohľadu na rodovú problematiku? • Čo zrealizoval pracovný útvar v zmysle informovania partnerských organizácií o pokrokoch v rodovej politike organizácie? • Prejavil pracovný útvar podporu partnerským organizáciám pri budovaní kapacít v oblasti rodovej rovnosti a posilňovania rodovej rovnováhy? Akú? Ak nie, z akého dôvodu? • Čo urobili partnerské organizácie a iní partneri v zmysle uchádzania sa o podporu pri adresovaní problematiky rodovej rovnosti? Ako na tieto požiadavky reagoval útvar? • Sú partnerské organizácie a ďalší partneri spokojní s podporou rodovej rovnosti u auditovaného útvaru, a jeho presadzovaním – alebo absenciou presadzovania rodovej rovnosti? • Obsahujú výskumné štúdie, propagačné a iné materiály využívané pracovným útvarom informácie z pohľadu rodovej rovnosti?
I	Rozhodovanie v súvislosti s presadzovaním rodového hľadiska Usmerňujúce otázky • Ako sú prijímané rozhodnutia v pracovnom útvare: do akej miery sú ľudia vynechaní alebo zahrnutí do rozhodovacieho procesu, sú čiastočne alebo plne informovaní, informovaní včas, alebo nie? • Kto je vždy súčasťou rozhodovania? Súvisí táto voľba s funkciou, pozíciou v hierarchii organizácie alebo s inými faktormi? Aké ďalšie faktory spolurozhodujú? • Zúčastňujú sa muži a ženy na rozhodovaní rovnako? • Existujú v útvare oddelené skupinky žien a mužov? • Ako a kým sú aktéri v pozícii rozhodovania monitorovaní? Existuje povinnosť nahlasovať ako aj zodpovednosť voči iným príslušným útvarom v zmysle zohľadňovania otázok súvisiacich s rodom? • Kto sa podieľa na vývoji politiky rodovej rovnosti pre pracovný útvar? Odkiaľ pochádza impulz? • Aké zdroje sú pridelené a reálne vynaložené na zvýšenie kredibility každého pracovníka/pracovníčky? • Kto sa zúčastňuje (ženy a muži) zostavovania rozpočtu pracovného útvaru? • Uveďte kategórie zamestnancov a zamestnankýň a percento času, ktorý strávia: diskusiou k rozpočtu a jeho prípravou; prácou na stratégii rodovej

	rovnosti útvaru? • Koľko peňazí sa vynakladá na podporu zastúpenia žien na najvyšších úrovniach riadenia?
J	Personálne obsadenie a ľudské zdroje Usmerňujúce otázky • Aký je pomer zastúpenia mužov a žien na všetkých úrovniach pracovného útvaru? • Ako je rovnovážny pomer zastúpenia oboch pohlaví podporovaný a udržiavaný, ak vôbec: prostredníctvom dočasných vyrovnávacích opatrení, zriadením pomocných zariadení, stanovením si relevantných cieľov alebo prostredníctvom školení? • Vyvíja manažment iniciatívu v podobe pomoci pracovníčkam pri prekonávaní skleneného stropu? Akú? • Sú nábor a výberové konania transparentné a rodovo citlivé pre všetky typy pracovných miest, vrátane technickej spolupráce? • Rešpektuje a podporuje pracovný útvar politiku zosúlaďovania rodinného a pracovného života? • Aká je distribúcia miezd na pracovnom útvare (rodovo členená v závislosti od úrovne)? • Ako sú distribuované platby za externé poradenské služby (rodovo členené v závislosti od úrovne)? • Ako dlho sú zamestnanci (muži / ženy) zaradení v rovnakej triede?
K	Organizačná kultúra Usmerňujúce otázky • Podieľa sa pracovný útvar na posilňovaní a podpore postavenia žien a mužov v prostredí meniacich sa kultúrnych a spoločenských noriem? • Kto má najväčší vplyv na rozhodnutia pracovného útvaru pokiaľ ide o zohľadňovanie/prehliadanie rodového hľadiska? • Je venovaná náležitá pozornosť rodovo-citlivému jazyku a zobrazovaniu vo všetkých dokumentoch vyprodukovaných pracovným útvarom? • Ako by ste charakterizovali typ vtipov na pracovisku? Môžu byť pre určité skupiny urážlivé alebo zraňujúce? Ak áno, koho takéto vtipy poškodzujú (vo všeobecnej rovine)? • Je pracovný útvar ostražitý pre prípady výskytu sexuálneho obťažovania? Existuje dostatočné povedomie o osobách, ktoré boli špeciálne vymenované na riešenie citlivých a dôverných záležitosti? Existujú a využívajú sa špecifické postupy pri nahlasovaní a riešení sťažností? • Majú členovia a členky pracovného útvaru spoločnú obľúbenú činnosť alebo miesto stretnutí pre šport, spoločenské akcie, atď.?

	• Aký by bol ideálny pracovný profil zamestnanca/zamestnankyne útvaru: vlastnosti, schopnosti alebo oddanosť? Je tento profil rovnako dosiahnuteľný pre mužov aj ženy? • Ako sú zamestnanci a zamestnankyne oceňovaní za resp. odrádzaní od zaoberania sa otázkami súvisiacimi s rodovou rovnosťou? • Aký otvorený je pracovný útvar k verejným prejavom svojich silných a slabých stránok? • Ako berie pracovný útvar do úvahy osobné, rodinné a sociálne povinnosti svojich zamestnancov a zamestnankýň? • Sú finančné/rozpočtové záležitosti prediskutovávané otvorene? • Sú zásady transparentnosti a zodpovednosti (celkovo aj v kontexte rozpočtu) dodržiavané/oceňované v rámci organizácie/útvaru? Odráža sa toto nastavenie len v slovách, v činoch, alebo v oboch?
L	Vnímanie úspechov pri presadzovaní rodovej rovnosti Usmerňujúce otázky • Majú pracovné útvary predstavu o relatívnych úspechoch a výsledkoch ich práce v zmysle presadzovania rodovej rovnosti? Kvalifikujte tieto predstavy pokiaľ ide o: - Zmeny vyplývajúce z vykonanej práce; - Ich význam; - Ich vzťah k cieľom politiky presadzovania rodovej rovnosti a rodového hľadiska presadzovaných organizáciou; - Ich vzťah k výkonu pracovného útvaru, partnerským organizáciám a cieľovým skupinám; - Ciele programu/projektu; - Špeciálne vyvinuté ukazovatele výkonnosti.

ŠTYRI PILIERE METODIKY PARTICIPATÍVNEHO RODOVÉHO TRÉNINGU

Inovatívny prístup v participatívnych rodových auditoch MOP predstavuje použitie participatívnych
workshopových aktivít, ktoré podporujú optimálnu interakciu a dialóg medzi účastníkmi a účastníčkami. Metodické piliere týchto cvičení predstavujú štyri základné oblasti:

- Rod a rozvoj (RAR)
- Kvalitatívne sebahodnotenie (KSH)
- Cyklus vzdelávania dospelých (CVD)
- Vzdelávajúca sa organizácia (VO)

Prvý pilier: Rod a rozvoj (RAR)

RAR ako osobitný prístup sa objavil v roku 1980 zameriavajúc sa na nerovnosti medzi mužmi a ženami. Termín rod ("gender") bol ustanovený a postupne využívaný ako analytický nástroj paralelne so zvyšovaním povedomia ohľadom nerovností vyplývajúcich z inštitucionálnych štruktúr, ktoré zvýhodňujú mužov. RAR sa zameriava na:

- Ženy ako izolovanú a homogénnu skupinu; a
- Úlohy a potreby mužov i žien.

Vzhľadom na to, že ženy sú v porovnaní s mužmi často znevýhodňované sociálne a ekonomicky, presadzovanie rodovej rovnosti znamená osobitnú pozornosť ženským potrebám, záujmom a perspektívam. Hlavným cieľom je teda pokrok v spoločenskom postavení žien, a rodová rovnosť ako konečný cieľ. Uznanie potreby adekvátneho plánovania riešenia nerovnosti žien a mužov má za následok aj priznanie väčšej pozornosti organizačným otázkam vyplývajúcim z meniacich sa vzťahov.

Niekoľko aktivít v rámci tréningu je navrhnutých tak, aby napomohlo zhromaždeniu potrebných informácií o organizačnej kultúre.

Druhý pilier: Kvalitatívne sebahodnotenie (KSH)

Každá zmena, vrátane tej organizačnej, vyžaduje potrebu zamerať sa jednak na konkrétne ale aj subjektívne faktory. Fakty, ako aj ich subjektívne vnímanie a výklad, musia byť zohľadnené rovnako. Vždy existujú rozdiely medzi tým, ako sa ľudia správajú a ich vnímaním tohto konania, rovnako ako existujú aj rozdiely medzi spôsobom, akým organizácie konajú a ich subjektívnym vnímaním vlastného konania. Tieto rôzne perspektívy sú významné najmä pri posudzovaní rodovej rovnosti a problematiky posilňovania postavenia žien.

KSH umožňuje pracovnému útvaru položiť si otázky, ako napríklad:

- Prečo sú veci tak, ako sú?
- Ako sme sa dostali tam, kde sme?
- Prečo konáme tak, ako konáme?
- Aké sily poháňajú zmeny?
- Kde sú tie sily, ktoré zmenu robia reálnou?
- Robíme tie správne veci?
- Robíme správne veci tým správnym spôsobom?

KSH si nekladie za cieľ zadefinovať "objektívnu pravdu", ale skôr konsenzuálne porozumenie reality, v ktorej ľudia pracujú, a ktorú zároveň spoločne vytvárajú.

V rámci rodového auditu metóda sebahodnotenia pomáha vytvárať konsenzus v útvare ohľadom spoločného úsilia v presadzovaní rovnosti žien a mužov. To motivuje účastníkov bližšie skúmať a lepšie pochopiť realitu za zverejňovanými štatistikami, dátami a skúsenosťami.

Táto metodika je nepochybne subjektívna. Avšak informácie získané prostredníctvom sebahodnotenia môžu byť preverené a porovnané s dátami získanými inými formami zberu informácií využívanými v rámci auditu, ako posudky, rozhovory so zamestnancami a zamestnankyňami, a názory kľúčových osôb z radov partnerských organizácií a s ďalšími partnermi.

Tretí pilier: Cyklus vzdelávania dospelých (CVD)

V prostredí organizácie, rovnako ako v iných oblastiach života, praktické vzdelávanie orientované na riešenie problémov sa zvyčajne realizuje v kontexte reálnych pracovných činností, a je priamym dôsledkom konkrétnych skúsenosti. Avšak, prevedené do fungovania organizácie, realita presadzovania rodového hľadiska sa nemusí vždy zhodovať s formálne zadefinovanou politikou organizácie v tejto oblasti.

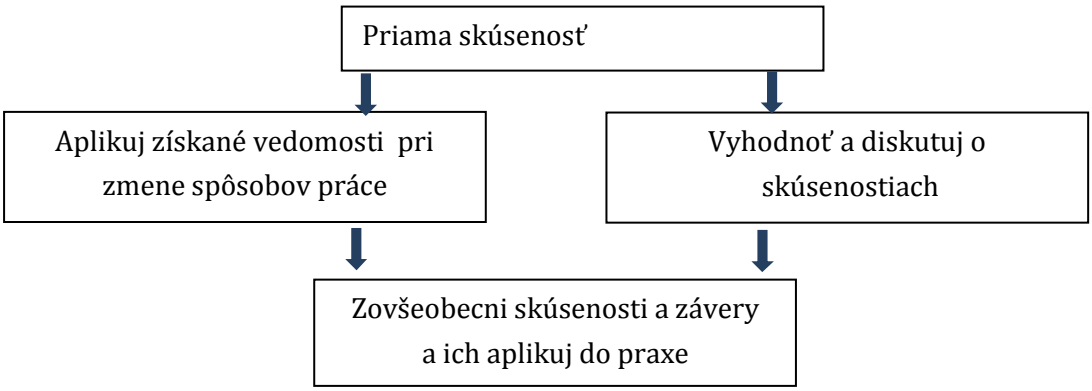
Workshopy realizované v kontexte auditu majú za cieľ zistiť mieru tejto medzery a podporovať vzdelávací proces, ktorý vedie pracovný útvar k náprave tejto situácie.

CVD sa používa ako vodítko pri výbere metód alebo aktivít pre tvorbu a realizáciu workshopov v kontexte auditu. Táto metodika je dobrým príkladom učenia sa zameraného na riešenie problémov vo vzťahu k workshopom, a to z nasledujúcich dôvodov:

- Prostredníctvom reflexie a výmeny sú účastníci schopní pretlmočiť svoje vlastné skúsenosti do všeobecných a abstraktných záverov relevantných pre ich pracovný útvar ako aj pracovný útvar ako celok

- Aktivity môžu sprostredkovať dôležité informácie a tak poslúžiť pri formulácii návrhov na zmeny vo fungovaní útvaru

Cyklus vzdelávania dospelých



Cyklus vzdelávania dospelých je osobitne použiteľný v rodových auditoch. Účastníkom a účastníčkam umožňuje premostiť učenie sa s aplikáciou účinných zmien v práci útvaru.

Štvrtý pilier: Vzdelávajúca sa organizácia (VO)

Vzdelávanie a zmena v organizáciách prebiehajú na úrovni:

• jednotlivca

• pracovných útvarov

• organizácie.

Organizácia nastavuje program pre vzdelávanie v nadväznosti na zadefinované ciele, vízie a mandát. Reálne učenie sa môže prebiehať a viesť od jednotlivcov k pracovného útvaru, a od pracovného útvaru až k vyšším úrovniam riadenia v organizácii. Ak sa jednotlivci a pracovné útvary nevzdelávajú, organizácia ako celok nemusí byť schopná adaptovať sa na mnohoraké požiadavky, ktoré sa odvíjajú od rapídne sa meniaceho prostredia.

- Rodový audit zahŕňa posudzovanie, vzdelávanie a zmeny na všetkých troch uvedených úrovniach.
- Prístup využívaný MOP sa zameriava ako na organizačné ciele tak na zmeny vyžadované od jednotlivcov pracujúcich v organizácii.
- Pri strednej úrovni ide o samotný pracovný útvar, ktorý odovzdáva učenie a zmeny v oboch smeroch, medzi jednotlivcom a politikou a stratégiu nastavujúcimi úrovňami organizácie. Úspešne sa vzdelávajúce organizácie podporujú tri tzv. "cykly" učenia: jednotlivé, dvojité a trojité:

- Učenie sa prostredníctvom jedného cyklu sa odohráva, keď musí byť vyriešený praktický problém. Aktuálna situácia je zanalyzovaná a zmeny sú vykonané zodpovedajúcim spôsobom.
- Akonáhle je problém vyriešený, učenie sa v dvoch cykloch u jednotlivcov (alebo útvarov) môže viesť k zamysleniu sa nad ich vlastným príspevkom k vzniknutému problému. Toto sa môže diať neúmyselne.
- Učenie sa v troch cykloch skúma skryté domnienky jednotlivcov, pracovných jednotiek a organizácií. Tento typ učenia spochybňuje existujúce intelektuálne modely a povzbudzuje k analýze toho, čo bolo naučené a ako sa k tomu dospelo.

Všetky tri typy učenia majú svoje miesto v participatívnej metodike rodového auditu. Dôraz je však na dvojitom a trojitom cykle učenia, pretože tieto môžu viesť k skutočnej zmene.

Ak sa jednotlivci a pracovné útvary nevzdelávajú, organizácia ako celok nemusí byť schopná adaptovať sa na rôznorodé požiadavky, ktoré sa odvíjajú od rýchlo sa meniaceho prostredia.

Výhody uplatňovanej metodiky

Tým, že dochádza k podpore sebauvedomenia na úrovni jednotlivca a organizácie, používaná metodika vedie k identifikácii a implementácií osvedčených postupov, a v konečnom dôsledku k dosiahnutiu uplatňovania rodového hľadiska.

Výhody prístupu založeného na štyroch pilieroch realizácie workshopov zabezpečia, že:

- Odporúčania uvedené v hodnotiacej správe sú ľahšie na porozumenie a aplikáciu konkrétnych po-auditových činností;
- Účastníci a účastníčky môžu reagovať a získať nápady pre zlepšenie svojej vlastnej práce v oblasti podpory rodovej rovnosti;
- Rozpoznávajú sa príklady dobrej praxe a postupov;
- Dochádza k zdieľaniu nápadov na presadzovanie rodového hľadiska;
- Organizačná kultúra je zanalyzovaná a nové podnety ju modifikujú smerom k väčšej zodpovednosti za presadzovanie rodovej rovnosti;
- Zdôraznená je úloha budovania tímu, a ako výsledok získajú tímy kolektívnu skúsenosť;
- Metódy auditu a aktivity môžu byť testované, modifikované alebo upravené pracovným útvarom pre ďalšie účely;
- Fyzické osoby/tímy čelia výzve kriticky zhodnotiť vlastné sily a konanie v zmysle zabezpečenia účinného vzdelávania;
- Získané informácie môžu byť použité ako základ pre budúce zlepšenie stratégie presadzovania rodového hľadiska.

2. IMPLEMENTAČNÝ PROCES

PRIEBEH RODOVÉHO AUDITU A STRUČNÝ PREHĽAD JEHO JEDNOTLIVÝCH FÁZ

Táto časť manuálu popisuje kroky, ktoré je potrebné dodržiavať pre úspešnú realizáciu rodového auditu. V chronologickom poradí poskytuje podrobné informácie o tom, čo robiť v každej z rôznych fáz auditu. Zakaždým, keď je spomenutý konkrétny dokument (napríklad list k odoslaniu. dokument k distribúcii, atď.) objaví sa odkaz na Časť päť, v ktorej sú k dispozícii prílohy so vzorovými návrhmi dokumentov.

Audit zvyčajne trvá 10 pracovných dní, ale prípravná fáza je rozhodujúca a mnohokrát je kľúčom k úspechu auditu.

Pred auditom

- Koordinačná štruktúra rodového auditu je otvorená dobrovoľnému zapojeniu sa pracovných útvarov
- Predkladanie návrhov vedúcimi pracovných útvarov
- Identifikácia a výber pracovných útvarov, ktoré majú byť auditované
- Vymenovanie kontaktnej osoby vedúcim/vedúcou pracovného útvaru
- Plánovanie a príprava pracovného útvaru na audit
- Výzva pre facilitátorov/facilitátorky na vytvorenie facilitačných tímov
- Sformovanie a koordinácia facilitačných tímov
- Posúdenie dostupných materiálov facilitačným tímom
- Dva týždne pred auditom začína facilitačný tím s počiatočným prieskumom dokumentov

Na začiatku auditu

- Stretnutie facilitačného tímu
- Stretnutie facilitačného tímu s riaditeľom/riaditeľkou pracovného útvaru
- Stretnutie facilitačného tímu s celým pracovným útvarom

Počas auditu

- Vypracovanie posudku (desk review) a diskusia k zisteniam
- Osobné rozhovory s vedúcim/vedúcou pracovného útvaru, senior manažmentom, odborným personálom a podporným personálom

- Realizácia workshopu pre podporný personál
- Realizácia workshopu pre manažment
- Terén: Konzultácie s partnerskými organizáciami, implementačnými partnermi a ženskými organizáciami

Na záver auditu

- Príprava zhrnutia zistení auditu
- Informovanie vedúceho/vedúcej pracovného útvaru
- Diskusia zameraná na spätnú väzbu u pracovného útvaru

Po audite

- Vypracovanie návrhu záverečného hodnotenia vyplývajúceho z auditu
- Následné opatrenia v reakcii na odporúčania facilitačného tímu pre pracovný útvar a ďalšie relevantné útvary

PRED AUDITOM

Rodový audit je intenzívnym a časovo-náročným cvičením

Výzva pracovným útvarom na zapojenie sa do auditu

Koordinačná štruktúra rodového auditu odošle pozvanie riadiacim zamestnancom pracovných útvarov so žiadosťou o identifikáciu útvarov v ich pôsobnosti, ktoré by mohli mať záujem o účasť na rodovom audite.

Predkladanie návrhov vedúcimi pracovných útvarov

Pozvánka je preposlaná manažmentu útvaru, ktorý preštuduje predstavené programy, posúdi relevantnosť jednotlivých pre útvar a skonzultuje dostupné možnosti so zamestnancami a zamestnankyňami ešte pred samotným rozhodnutím ohľadom účasti na audite.

• Vedenie útvaru by si malo byť vedomé toho, že rodový audit je intenzívne a časovo náročné cvičenie. Audit by mal byť vykonaný iba v prípade, že riaditeľ/riaditeľka je plne odhodlaný/á k práci na naplánovaní auditu a umožní zamestnancom a zamestnankyniam účasť na rozhovoroch, seminároch a informačných podujatiach v priebehu celých dvoch týždňov realizácie auditu;

• Rodový audit by nemal byť naplánovaný na obdobie intenzívnej pracovnej činnosti a absencie personálu by mali byť obmedzené na minimum.

Identifikácia a výber pracovných útvarov, ktoré majú byť auditované

Po konzultácii s manažmentom alebo inými riadiacimi pracovníkmi/pracovníčkami v teréne sa informácia o zvolených útvaroch, ktoré súhlasili s auditom, ďalej komunikuje aj potvrdenými návrhmi termínov.

Koordinačná štruktúra rodového auditu postupuje nasledovne:

- Zváženie všetkých návrhov berúc do úvahy čas a dostupné prostriedky ako aj geografickú a sektorovú rovnováhu pracovného útvaru;
- Výber útvarov pre audit;
- Informuje riadiacich pracovníkov a pracovníčky o výsledkoch svojho výberu;
- Zaháji proces plánovania pre každý z auditov;
- Ak je potrebné, opätovne potvrdí termíny auditov s vedením predstavenstva.

Vymenovanie kontaktnej osoby

Riaditeľ/riaditeľka pracovného útvaru má za úlohu určiť osobu, ktorá bude v spolupráci s auditovou koordinačnou štruktúrou a facilitačným tímom zodpovedať za usporiadanie rodového auditu. Kontaktná osoba, ktorá je kľúčová pre zabezpečenie úspechu cvičení a stará sa o potrebnú administratívnu a logistickú prípravu , je v princípe zodpovedná za nasledujúce oblasti:

- Mobilizácia pracovného útvaru v príprave na audit;
- Zber materiálu a dokumentácie potrebnej pre vytvorenie spisu pre rodový audit;
- Plánovanie a vypracovanie harmonogramu rozhovorov s jednotlivými pracovníkmi a pracovníčkami útvaru, ktorých sa pod vedením facilitačného tímu postupne zúčastní celý pracovný kolektív;
- Usporiadanie termínov a zabezpečenie logistiky pre semináre s podpornými zamestnancami a zamestnankyňami ako aj s manažmentom a ďalším odborným personálom;
- Slúžiť ako prostredník medzi kolektívom pracovného útvaru a facilitačným tímom zabezpečujúc hladký priebeh dvojtýždňového auditu.

Kontaktná osoba je taktiež zodpovedná za organizáciu konzultačných stretnutí facilitačného tímu s partnerskými organizáciami, implementačnými partnermi a ženskými organizáciami.

Prehľad povinností kontaktnej osoby pracovného útvaru

Kontaktná osoba má kľúčovú úlohu pri zabezpečení úspešnosti rodového auditu.

KĽÚČ K ÚSPECHU RODOVÉHO AUDITU - KONTAKTNÁ OSOBA PRACOVNÉHO ÚTVARU

Vaše úloha je nezameniteľná. Budete mať dve dôležité funkcie:

1. Pomáhať pri administratívnom a logistickom zabezpečovaní auditu
2. Budete slúžiť ako hlavný kontakt s facilitačným tímom zabezpečujúc hladký priebeh auditu

K ďalším úlohám bude patriť: Mobilizácia pracovného tímu v príprave na audit

- Príprava auditového spisu, ktorý pozostáva približne z 30 dokumentov a produktov vypracovaných útvarom v priebehu posledných rokov
- Zabezpečenie komunikácie a priebežné informovanie všetkých členov a členiek útvaru o priebehu auditu
- Sprostredkovanie spolupráce s participujúcimi partnerskými organizáciami, implementačnými partnermi a ženskými organizáciami zvolenými vašim pracovným útvarom (príprava pozvánok);
- Poskytnutie administratívneho priestoru pre audítorský tím ako aj potrebného vybavenia na zabezpečenie efektívnej práce tímu (laptopy/notebooky, prístup ku kopírke, kancelárske potreby, atď.);
- Rezervácie miesta seminárov, najmä ak sa tieto budú konať v teréne. Toto pomáha zaistiť plnohodnotnú účasť auditovaného pracovného útvaru a bráni vyrušovaniu;
- Poskytovanie materiálov pre audítorský tím: flipcharty, fixky, baliaci papier, farebné karty, maskovacie pásky, biely papier formátu A4, zakladače, atď.

Plánovanie a príprava pracovného útvaru na audit

Po tom, ako bola dosiahnutá dohoda o konaní a termínoch konania rodového auditu a schválená kontaktná osoba, zamestnanci a zamestnankyne pracovného útvaru sú o tom náležite informovaní, aby si svoje pracovné činnosti mohli naplánovať s ohľadom na konanie auditu. Od zamestnancov a zamestnankýň útvaru sa ďalej požaduje:

- Zber materiálov pre auditový spis a ich zdostupnenie kontaktnej osobe. Zhromažďovanie relevantných dát je kľúčové v procese vytvárania hlavnej časti dokumentácie, ktorá bude ďalej k dispozícii facilitačnému tímu na preskúmanie;

- Príprava vlastnej účasti na rodovom audite prostredníctvom oboznámenia sa s aktivitami útvaru zameranými na presadzovanie rodového hľadiska. Tento prístup podporuje efektívnu spoluúčasť na aktivitách a pocit zodpovednosti za priebeh auditu;
- Oboznámenie sa s nasledujúcimi dokumentmi z rodového pohľadu: politika alebo plán organizácie na podporu presadzovania rodového hľadiska, súčasné a budúce programy útvaru, a v prípade rozvojových programov alebo projektov, aj relevantné projektové dokumenty.

Výzva pre facilitátorov/facilitátorky na vytvorenie facilitačných tímov

Koordinačná štruktúra rodového auditu vyzve vyškolených facilitátorov a facilitátorky k účasti a vytvoreniu troj- alebo štvorčlenného tímu. V ideálnom prípade by mali spĺňať nasledovné kritériá:

- Rovnovážne zastúpenie žien a mužov;
- Určité odborné znalosti vzťahujúce sa na prácu auditovaného pracovného útvaru;
- Skúsenosť s rodovými auditmi.

Každý tím sa skladá buď z koordinátora/koordinátorky rodového auditu, skúseného špecialistu/špecialistky na rodovú problematiku alebo gender focal point (útvaru zodpovedného za rodovú rovnosť). Väčšina ostatných členov a členiek facilitačného tímu však nemusí nutne disponovať špecializáciou v rodovej rovnosti, mali by však preukazovať záujem o otázky rodovej rovnosti a byť trénovaní ako facilitátori/facilitátorky rodových auditov.

Sformovanie a koordinácia facilitačných tímov

Na zabezpečenie úspechu auditu musia byť členovia a členky facilitačného tímu schopní pracovať spoločne a zabezpečiť rozdelenie úloh.

Pri zostavovaní tímu koordinačná štruktúra rodového auditu:

- Zabezpečuje, aby členovia a členky facilitačného tímu boli dobrovoľníci, ktorí podstúpili intenzívny tréning;
- Hodnotí individuálne silné stránky a preferencie;
- Identifikuje a súhlasí s výberom koordinátora/koordinátorky facilitačného tímu;
- Odporúča zloženie tímu, ktorý bude priradený auditovanému útvaru;
- Prerokúva a schvaľuje rozdelenie úloh; a
- Nabáda tím k čo najskoršiemu stretnutiu v zmysle vybudovania efektívneho pracovného vzťahu.

V prípade, že audit sa uskutočňuje v teréne, cesta a príchod/odchod musia byť skoordinované dopredu.

NA ZAČIATKU AUDITU

Stretnutie facilitačného tímu

Budovanie tímu

Na začiatku auditu strávia členovia a členky facilitačného tímu spoločne čas prípravou na audit. Táto etapa budovania tímu je kľúčová pre zabezpečenie úspešnosti auditu. Nielenže je rodový audit ako taký namáhavý, členovia facilitačného tímu budú navyše tráviť veľa času spoločne, a to v rámci prísnych časových obmedzení. Členovia a členky si musia byť istí, že každý je pripravený pracovať na maximum a že sa môžu spoľahnúť na vzájomnú podporu.

Vytvorenie partnerstva s kontaktnou osobou pracovného útvaru

V prvom rade sa tím stretne s kontaktnou osobou a upevní vzájomné partnerstvo tak, že v prípade výskytu problémov počas obdobia dvoch týždňov trvania auditu, tieto môžu byť ľahko vyriešené. Kontaktná osoba by už mala mať zabezpečených niekoľko predbežných opatrení (časový harmonogram rozhovorov, usporiadanie workshopov, plán konzultácií, atď.), a tie sú prehodnotené spoločne.

Revízia metodiky auditu a zdieľanie skúseností

Tím by mal využiť toto počiatočné obdobie na spoločné preskúmanie metodiky auditu a zdieľanie individuálnych skúsenosti. Niektorí členovia sa už v minulosti podieľali na rodových auditoch alebo viedli relevantné školenia a semináre. Táto skúsenosť je dôležitá pri distribuovaní úloh, ako je písanie správ, priebežných poznámok v priebehu workshopov, vedenie rozhovorov alebo facilitácia stretnutí.

Rozdelenie úloh môže v tíme rotovať a meniť sa aj počas auditu.

Náplň pracovného útvaru

Ďalšou dôležitou úlohou je diskutovať o mandáte a profile auditovaného pracovného útvaru a preskúmanie odbornej alebo vecnej vykonanej práce, ako je výskum, služby alebo advokácia, ktoré môžu byť súčasťou práce útvaru. Aj keď hĺbková analýza bude vykonaná počas štúdia relevantných materiálov, predbežná znalosť práce útvaru je užitočná.

Priebežné diskusie k auditu v čase jeho konania

Počínajúc úvodnými fázami, členovia tímu zdieľajú otázky a problémy, ktoré identifikovali, a ktoré môžu vyžadovať hlbšie preskúmanie. Tieto problémy by mohli byť preskúmané v čase štúdia relevantných materiálov, počas osobných rozhovorov alebo workshopov. Systematická výmena poznatkov a myšlienok medzi členmi a členkami audítorského tímu je veľmi dôležitá, a to nielen pri identifikácii vzorcov a trendov v spôsobe práce útvaru, ale aj pri budovaní úspešného audítorského tímu. Členovia audítorského tímu sa môžu dohodnúť na pravidelných stretnutiach na konci každého pracovného dňa a diskutovať o spôsoboch, ako riešiť vzniknuté problémy.

Vedenie poznámok k auditu v počítačovom súbore

Je vhodné, aby si členovia a členky facilitačného tímu priebežne zaznamenávali svoje poznámky a relevantné informácie v počítačovom súbore, ktorý bude nakoniec slúžiť ako základ pre správu o audite. Je taktiež možné prijať rozhodnutia pokiaľ ide o štruktúru poznámok a úroveň ich podrobnosti. Hoci flexibilita je dôležitá, disciplína pri zostavovaní kostry záverečnej správy sa neskôr vyplatí.

Stretnutie facilitačného tímu s riaditeľom/riaditeľkou pracovného útvaru

Úvodné stretnutie facilitačného tímu **s vedúcim/vedúcou pracovného útvaru** predstavuje oficiálny začiatok auditu a zvyčajne sa koná v prvý deň auditu.

Organizácia a vedenie stretnutia

Toto stretnutie by malo byť usporiadané a aj navštívené kľúčovou kontaktnou osobou. Koordinátor/ka facilitačného tímu otvorí stretnutie poďakovaním riaditeľovi/riaditeľke za jeho/jej odhodlanie (prísľub) realizovať audit. Členovia a členky tímu sa po jednom predstavia a v skratke prezentujú aj svoju expertízu, oblasť špecializácie a relevantné skúsenosti, a pod. Tlačená verzia týchto informácií môže byť tiež odovzdaná riaditeľovi/riaditeľke a kolektívu pracovného útvaru, ak je to potrebné

Stretnutie facilitačného tímu s celým pracovným útvarom

Audítorský tím by mal byť oficiálne predstavený kolektívu auditovaného pracovného útvaru na úvodnom stretnutí, ktoré sa bude konať v prvý alebo druhý deň auditu. Toto stretnutie prepožičiava auditu dôveryhodnosť, oboznamuje útvar s cieľmi auditu a zoznamuje ich s celým facilitačným tímom.

Vedenie stretnutia

- Stretnutie by malo byť krátke a zamerané na relevantné otázky;
- Každý člen/členka facilitačného tímu sa predstaví, aby sa umožnilo prelomenie ľadov;
- Jeden z členov facilitačného tímu objasní pozadie auditu sústrediac sa na, napr., odhodlanie a záväzok zabezpečiť úspech auditu, participatívny charakter tréningov a iné všeobecné informácie.

Príprava matrice pre vypracovanie správy

Pred začatím auditu, je dôležité, aby audítorský tím:

- Vytvoril maticu pre vypracovávanie správ;
- Rozhodol o distribúcii práce pre písanie rôznych častí správy; a
- Vybral niekoho, kto bude zodpovedný za finalizáciu správy.

Facilitačný tím vypracováva záverečnú správu, ktorá tvorí základ pre ďalšiu nadväznú činnosť pracovného útvaru. Riaditeľ/riaditeľka útvaru sú spoločne s auditovaným kolektívom zodpovední za implementáciu odporúčaní uvedených v správe ako aj za monitoring zlepšovania situácie v oblasti presadzovania rodového hľadiska. Koordinačná jednotka rodového auditu ďalej napomáha auditovanému útvaru pri realizácii odporúčaní uvedených v správe.

Hlavné zásady pri vypracovaní správy

Facilitačný tím by mal v priebehu auditu zdôrazniť nasledovné:

- Záverečná správa zostáva majetkom pracovného útvaru;
- Pracovné útvary sa môžu rozhodnúť zdieľať celú správu alebo len jej zhrnutie s inými útvarmi, partnerskými organizáciami príp. ďalšími skupinami, ktoré sa podieľali na audite;
- Pracovné útvary môžu zverejniť správu na internete alebo ju sprístupniť v inej podobe na ďalšiu distribúciu;
- Správa by mala byť skompletizovaná a predložená riaditeľovi/riaditeľke pracovného útvaru ešte pred odchodom facilitačného tímu. Vytlačená kópia správy by mala byť predložená na gender focal point (podľa potreby), spolu s elektronickou kópiou, ktorá zároveň má byť preposlaná všetkým pracovníkom a pracovníčkam útvaru.
- Záverečná správa by nemala mať viac ako 30 strán.

Vypracovanie návrhu správy

Členovia a členky facilitačného tímu rozhodnú, ako rozdeliť úlohy súvisiace s vypracovaním správy. Predstavujeme dva prístupy:

- Niektoré tímy rozdelia zodpovednosť za vypracovanie konkrétnych častí medzi členmi a členkami tímu. Všetky časti návrhu sú následne zhromaždené a každý člen a členka číta text v celom rozsahu a poskytuje svoje pripomienky a návrhy. Po tom, ako bol prvý návrh prepracovaný, všetci si pred záverečnými úpravami a korektúrami ešte raz prečítajú celý text.
- Iné tímy sa môžu rozhodnúť, že každý člen by mal v rámci každej časti správy vo forme bodov priebežne poskytovať svoje návrhy a pripomienky. Jednotlivé body sú potom revidované a zlúčené do prvého návrhu, ktorý vypracuje zvolený člen/členka tímu. Keď je správa vypracovaná, všetci si ju prečítajú a navrhujú zlepšenia.

Ďalšie informácie a detaily k vypracovávaniu správ sú zhromaždené **v štvrtej časti** manuálu.

Praktický tip

Na konci každého dňa si robte si poznámky a ukladajte ich do počítačového súboru. Tento postup vám pomôže vybudovať informačnú základňu pre záverečnú správu.

POČAS AUDITU

Posudok / hodnotenie pracovného útvaru

Aký je charakter posudku/previerky / hodnotenia v kontexte rodového auditu?

Každý rodový audit začína práve **vypracovaním posudku na pracovný útvar** facilitačným tímom. Posudok sa môže týkať rôznych úrovní organizačnej štruktúry, ako:

- Oddelenie
- Program
- Útvar
- Miestna kancelária
- Subregionálna kancelária
- Krajská kancelária

Účel vypracovania posudku je trojaký:

- Poskytuje kvantitatívne a overiteľné informácie, ktoré budú použité na doplnenie výstupov participatívnych workshopov a rozhovorov;
- Spracované informácie zapadajú do participatívnej povahy procesu, keďže predstavujú dôležitý materiál do diskusie a pre hodnotenia zo strany kolektívu pracovného útvaru;
- Posudok stanovuje štandard pre rodovú rovnosť v budúcich dokumentoch organizácie.

Ako sa posudok/previerka vykonáva?

Členovia tímu spracujú:

- Tabuľky k analýze dokumentov
- Zhrnutia ku kategórii dokumentov
- Súhrn a hodnotenie dokumentácie útvaru
- Osnovu správy

Pred začatím práce :

- Pracovný útvar zhromaždí relevantnú dokumentáciu, ktorá bude zaradená do spisu k rodovému auditu;

- Každý pracovný útvar identifikuje tie dokumenty, ktoré považuje za svoje "vlajkové". Tieto dokumenty poskytujú prehľad o celkových cieľoch útvaru a jeho denných aktivitách;
- Kľúčová kontaktná osoba auditovaného útvaru je poverená koordinovať zber týchto dokumentov ešte pred tým, ako facilitačný tím začne pracovať, aby sa neskôr nestrácal čas pribežným hľadaním materiálov;
- Koordinátor/ka facilitačného tímu (alebo zvolený člen/členka tímu) distribuuje materiály podľa špecializácie, odborných znalostí, záujmov alebo lokality členov tímu. Členom a členkám tímu, ktorí so zvyškom tímu komunikujú elektronicky, budú dokumenty zaslané v elektronickej podobe;
- Žiadni dvaja členovia/členky nedostanú k preskúmaniu rovnaký dokument;
- Všetci členovia/členky tímu majú prístup na webové stránky/Intranet pracovného útvaru;
- Členovia/členky tímu dostanú dokumenty, ktoré majú byť preskúmané, aspoň dva týždne pred začiatkom auditu, aby sa mohli oboznámiť s hlavnými činnosťami a otázkami týkajúcimi sa auditovaného útvaru a začať počiatočné preskúmanie už dva týždne pred oficiálnym začatím auditu.
- Koordinátor/ka facilitačného tímu distribuuje dokumenty v rámci tímu.

Po obdržaní priradených dokumentov členovia a členky tímu ďalej:

- Určia ich citlivosť z pohľadu rodu, a to pomocou tabuliek k analýze dokumentov (pozri Časť piata: Prílohy);
- Rozhodnú sa, ako ďalej využiť získané informácie, teda, či jeden člen alebo členka tímu bude zhromažďovať všetky listiny a vyplní príslušné časti v osnove správy; či každý člen/členka tímu vypracuje vlastný posudok k preštudovaným dokumentom, ktoré budú ďalej súhrnne zapracované do osnovy správy jedným členom /členkou tímu; alebo či by mala byť použitá iná metóda;
- Vyplnia zhrnutie ku kategórii dokumentov pre každú kategóriu dokumentu a súhrn a hodnotenie dokumentácie útvaru, ktorý pokrýva celý posudok. Tieto budú pripojené k záverečnej správe.

Spis k rodovému auditu je jedným z hlavných zdrojov informácií k posudzovaniu programu. Je zdrojom podkladov pre vypracovanie posudku útvaru. Poskytuje facilitačnému tímu informácie o programe, ktoré budú použité v správe o audite.

Spis k rodovému auditu slúži ku kontrole kvalitatívnych výsledkov sebahodnotenia.

Materiály do spisu k rodovému auditu

Administratívne

- Zoznamy zamestnancov, vrátane odborných špecialistov a špecialistiek, programovacieho a pomocného personálu, projektového personálu (domáceho aj medzinárodného) a iných, s priradenými kategóriami a hlavnými oblasťami zodpovednosti;
- Zoznam poradcov a poradkýň s podkladmi k ich pôsobeniu;
- Správy zo služobných ciest personálu týkajúce sa posledných dvoch mesiacov do zahájenia auditu;
- Pravidlá a predpisy špecifické pre pracovný útvar, vrátane personálnej politiky a postupov;
- Programová a rozpočtová dokumentácia;
- Pôdorys kancelárskych priestorov.

Technické/hmotné

- Kľúčové dokumenty, výskum a publikácie vytvorené pracovným útvarom;
- Pracovné plány útvaru;
- Správy o významných stretnutiach a vzdelávacej činnosti vrátane zoznamov účastníkov;
- V súčasnosti požívané výučbové materiály;
- Ďalšie relevantné dokumenty špecifické pre pracovný útvar.

Informačné/propagačné

- Dokument poskytujúci prehľad fungovania útvaru, ak je taký k dispozícii;
- PR materiály, brožúry, plagáty, letáky, videá, CD;
- Obálky publikácií s fotografiami, grafikou, atď.;
- Intranetové a Internetové odkazy na webové stránky;
- Informačné bulletiny – v elektronickej a tlačenej podobe.

Technická spolupráca

- Projektové dokumenty, v podobe odsúhlasenej donorom
- Popisy projektov, identifikácia a formulácia správ
- Programové a projektové hodnotiace správy (pokračujúce alebo nedávno uzatvorené)

Rodovo-špecifické

- Všetky relevantné rodovo-špecifické materiály a dokumenty

Ako si vybrať dokumenty k vypracovaniu posudku

Dokumenty k vypracovaniu posudku sa vyberajú zo spisu k rodovému auditu. Po konzultácii s pracovným útvarom facilitačné tímy identifikujú dokumenty, ktoré sú pre prácu útvaru najvýznamnejšie. Mali by pokrývať posledné dva-tri roky predchádzajúce konaniu auditu, s výnimkou starších kľúčových materiálov, ktoré sa stále používajú.

V závislosti na veľkosti a rozsahu pracovných útvarov sa môže stať, že facilitačné tímy nebudú potrebovať alebo z časového hľadiska schopné preštudovať všetky príklady uvedených materiálov, ale mali by zahrnúť čo najširšiu škálu.

Je dôležité preskúmať oba typy dokumentov, tie, ktoré sa nevenujú špecificky rodovej problematike, ako aj tie, ktoré tak robia.

- Z titulu presadzovania rodového hľadiska sú to základné dokumenty, ktoré sa nevenujú rodu priamo, ale môžu priniesť najviac užitočných informácií o spôsoboch, akými sú rodové otázky integrované do práce vo všeobecnosti;
- Kým dokumenty o rodovej problematike a dokumenty venujúce veľkú pozornosť rodovým otázkam nesporne poskytujú cenné príklady dobrej praxe, dokumenty, ktoré sa rodom zaoberajú iba implicitne alebo okrajovo, alebo ktoré ho ako faktor úplne opomínajú, nám dokážu povedať viac o tom, kde je potrebná zmena
- Posudok by nemal byť vnímaný ako test rozsahu gender mainstreamingu
- detekovateľný v existujúcich, hotových dokumentov. Cieľom je použiť prehľad existujúcich dokumentov
- vytvoriť smerného alebo meradlo pre rodovú rovnosť v budúcich dokumentoch.
- Posudok by nemal byť vnímaný ako previerka doterajšej miery zohľadňovania rodového hľadiska v existujúcich a skompletizovaných dokumentoch organizácie. Cieľom je využiť stav existujúcich materiálov ako „odrazový mostík“ pre aplikáciu rodového hľadiska v budúcich dokumentoch a materiáloch.

Praktický tip

Nie je potrebné kopírovať všetky dokumenty a listiny, ktoré budú preskúmavané v priebehu auditu. Je len potrebné ich vopred zhromaždiť a identifikovať, aby k nim mal facilitačný tím prístup a mohol ich v priebehu prvých dní auditu preskúmať (viď. Piata časť: Prílohy návrhov kalendára auditu).

V ideálnom prípade by mal mať facilitačný tím k dispozícii priestor, kde by všetky materiály boli sústredené na jednom mieste, bez nutnosti opakovaného kopírovania.

Aký druh informácii obsahuje posudok?

Rodová citlivosť sa neodráža len v samotných informáciách obsiahnutých v skúmaných materiáloch a dokumentoch, ale rovnako aj v použitej perspektíve, štýle a tóne. Aj z tohto dôvodu je potrebné venovať rovnakú pozornosť dokumentácii, ktorá sa nezaoberá rodom a rodovými otázkami priamo.

Uvedených 12 kľúčových oblastí (Časť prvá) pomáha facilitačnému tímu správne nasmerovať analýzu v kontexte spisu k rodovému auditu ako aj pri vedení workshopov a rozhovorov, a v závere napomáha systematizovať zistenia a výstupy auditu.

Otázky ktoré sú združené do niekoľkých subkategórií, sa priamo dotýkajú hlavných organizačných oblastí v útvare a sú nápomocné pri vypracovávaní posudku. Posudok teda zhŕňa informácie týkajúce sa problematík, ktoré boli identifikované priamo útvarom.

RODOVÁ CITLIVOSŤ: AKÝ JE RODOVO CITLIVÝ DOKUMENT?

Posudok dokumentov poskytuje dôležité svedectvo o práci útvaru vo vzťahu k rodovým otázkam a je ďalej doplnený participatívnymi aktivitami auditu. V každom prípade je rodová citlivosť v dokumentoch a materiáloch útvaru dôležitým aspektom posudku.

Rodová citlivosť v materiáloch je teda okrem samotných informácií stanovená aj perspektívou, zvoleným štýlom a tónom jazyka.

Tabuľky analýzy dokumentov (viď. Piata časť: Prílohy) pomôžu facilitačnému tímu stanoviť kritériá rodovej citlivosti pre skúmané dokumenty. Zhodnotenie stavu rodovej rovnosti a rodovej citlivosti v oblasti ľudských zdrojov a personálneho rozvoja organizácie sa taktiež vykonáva počas vypracovávania posudku, keďže participatívne metódy, ktoré sú súčasťou workshopov, nemôžu byť využité pri hodnotení tejto oblasti.

Tabuľky k analýze dokumentov a zhrnutia

Tabuľky k analýze dokumentov sa sústredia na tri kategórie dokumentov:

- Administratívne
- Technické/vecné otázky
- Informačné/propagačné

Tabuľky k analýze dokumentov a tabuľky zhrnutí kategórií slúžia ku kvantifikácii podstatných informácií a ako základ pre ďalšie kroky.

Je dôležité, aby bol každému dokumentu pridelený názov, využívajúc všetky potrebné formy and zohľadňujúc náležité inštrukcie.

- Pre každú kategóriu je k dispozícii tabuľka zhrnutia dokumentových kategórií. Toto tímu umožní vytvoriť si základnú predstavu o stave rodovej citlivosti v dokumentoch organizácie pre každú zo štyroch kategórií.
- Tabuľka zhrnutia prieskumu dokumentov umožňuje tímu zosumarizovať informácie vo všetkých štyroch kategóriách a zhodnotiť ich z kvalitatívneho hľadiska, a to v dvoch oblastiach:
- Rodovo-špecifické dokumenty útvaru
- Dostupnosť a využitie dokumentov
- K číselným hodnotám priradeným k dokumentom by mali byť taktiež pripojené relevantné komentáre. Tieto komentáre sú v kontexte auditu veľmi hodnotné a môžu poukázať na dôležité otázky, najmä v kontexte plánovania osobných rozhovorov a workshopov k auditu.

RODOVÁ CITLIVOSŤ: NIEKTORÉ USMERNENIA

Cieľom týchto usmernení je pomôcť integrovať pochybnosti a hlasy žien ako aj mužov, dievčat a chlapcov, do informácií, dokumentov a produktov.

Kľúčové otázky:

- Ako odlišne vplýva predmet alebo problém na mužov a ženy?
- Prečo na nich vplýva odlišne?
- Čo sa deje v smere vyriešenia tejto situácie?

Všetky produkty by mali komunikovať toto posolstvo. Tzv. rodovo-neutrálne/rodovo-slepé materiály nezodpovedajú dôležité otázky týkajúce sa rodu a rovnosti medzi mužmi a ženami, a rovnako zlyhávajú v reflektovaní na "dvojitú diskrimináciu" žien a dievčat patriacich k špecifickým etnicitám alebo menšinám. Z toho vyplýva, že vo väčšine prípadov podobné rodovo-neutrálne/rodovo-slepé materiály implicitne posilňujú tradičné rodové roly a stereotypy.

Zobrazenia

Tri kľúčové slová:

- Rovnosť
- Diverzita/rozmanitosť
- Citlivosť

Obrazy, fotografie, kresby a iné zobrazenia by mali propagovať rodovú rovnosť a nie ďalej posilňovať stereotypné roly zobrazovaním, napr. mužov v pozícii moci a žien v kontexte poskytovania starostlivosti.

Obrazy by mali rešpektovať diverzitu sústredením sa na zobrazenia oboch pohlaví v pozícii s rovnakým statusom. Napríklad, sú muži zobrazovaní tiež ako starostliví otcovia rodín? Keď ide o obrazy oboch pohlaví, zobrazenia mužov ako ako aktívnych a asertívnych a žien ako pasívnych by mali byť neakceptovateľné. Zvážte opačné zobrazenie.

Obrazy a zobrazenia by mali odrážať citlivosť k rodu a rodovej rovnosti ako aj k etnickej príslušnosti. Napríklad fotografie, ktoré prezentujú globálne trendy, by mali rovnako poskytnúť priestor mužom aj ženám rôzneho etnického a rasového pôvodu.

Jazyk

Použitý jazyk by mal byť rodovo-citlivý, rodová neutralita a/alebo sexizmus sú neprijateľné. To znamená, že jazyk by mal rovnako zahŕňať ženy a mužov a chlapcov aj dievčatá.

Rodovo-citlivý jazyk by mal nahradiť rodovo-neutrálne termíny, ktoré často vedú k znevideteľňovaniu žien a dievčat. Rodovo-neutrálne termíny, ako "pracovníci neformálnej ekonomiky" alebo "viediecki non-farm pracovníci", často zakrývajú fakt, že ženy predstavujú veľkú časť týchto skupín. Mali by byť používané presné názvy, napr. "ženy, ktoré pracujú v neformálnej ekonomike" a "non-farm chlapci, ktorí pracujú na vidieku" a mladí muži a ženy, ktorí čelia prekážkam..."

Nahraďte sexistické termíny rodovo-citlivým jazykom. Napríklad, namiesto "men hours???" použite "pracovné hodiny" alebo ... "žena v domácnosti" použite „osoba v domácnosti".

Vyhnite sa používaniu zámen "on", "jeho" a pod. alebo explicitnému "muži" a iným formám generického maskulína. Nahraďte ich plurálom: "autority, ... (spomeň oba?)... ..... alebo alternujte medzi využívaním mužských a ženských foriem.

Vecná povaha a obsah textov

Vecná povaha a obsah textov alebo posolstvo by mali zachytiť odlišný dopad udalostí a procesov na mužov a ženy a dievčatá a chlapcov.

Reprezentované by mali byť pohľady oboch pohlaví. Text by mal zjavne reflektovať a/alebo sumarizovať tieto pohľady a v kontexte oboch pohlaví ich aj identifikovať. Rovnaký počet mužov a žien s rovnakým statusom by malo taktiež absolvovať osobný rozhovor.

Údaje a informácie by mali byť rozdelené podľa pohlaví. Napríklad miesto "pracovná sila v neformálnej ekonomike" použiť "muži sa podieľali na neformálnej ekonomike v 20 percentách a ženy v 80 percentách"; miesto "... všetci chudobní farmári tvrdia, že zmeny ovplyvnili ich..." použite "iba 10 percent chudobných farmárov – mužov, ale viac ako 45 percent chudobných farmárok tvrdí..."

Text alebo posolstvo by sa mali dotýkať vzťahov medzi pohlaviami, vrátane distribúcie moci v práci aj v iných kontextoch a reflektovať špecifické skúsenosti, pozíciu a potreby jednotlivých skupín.

Text alebo komunikované posolstvo by mali propagovať partnerstvo medzi pohlaviami, ktoré je založené na rovnosti vo všetkých sférach života: v práci, doma a v prostredí komunít.

Príprava na osobné rozhovory

Zabezpečte inkluzívnosť v rozhovoroch

Pred začiatkom auditu naplánuje kontaktná osoba termíny rozhovorov a facilitačný tím si tento plán preštuduje a odsúhlasí. Je dôležité, aby každý zamestnanec a zamestnankyňa mohli vyjadriť svoj názor.

V princípe by mal plán rozhovorov zahŕňať všetkých zamestnancov a zamestnankyne útvaru, aby mali pocit, že mali šancu prispieť svojim názorom. V praxi však často nie je možné zahrnúť všetkých, keďže facilitačný tím má obmedzený počet členov a členiek.

V takých prípadoch sa rozhovoru zúčastní reprezentatívna vzorka personálu auditovaného útvaru. Ďalším zamestnancom a zamestnankyniam, ktorí majú pocit, že môžu významne prispieť svojou skúsenosťou, by mala byť zabezpečená účasť na osobnom rozhovore. V niektorých prípadoch ale ľudia z vedenia nemôžu byť prítomní a prítomné na rozhovoroch z dôvodu účasti na dôležitých pracovných cestách alebo v dôsledku krízových situácií, a tieto musia byť tiež zohľadnené.

Zostavte súbor základných otázok

Facilitačný tím zostaví súbor kľúčových otázok pre všetky rozhovory takže určité zistenia môžu byť potvrdené alebo spochybnené. Posudok bude nápomocný pri formulácii základných otázok.

Je dôležité, aby bol posudok zhotovený ešte pred zahájením rozhovorov, pretože môže facilitačný tím nasmerovať k oblastiam, ktoré potrebujú pozornosť z rodového hľadiska. Tiež poskytne rozsiahly materiál k plánovaniu a tvorbe súboru otázok, ktoré audítori a audítorky využijú v priebehu rozhovorov.

Tvrdenia, ktoré budú hodnotené v rámci tabuliek k analýze dokumentov (viď. Piata časť: Prílohy) môžu byť rovnako použité ako modely pre formuláciu otázok.

Prideľte facilitátorov/facilitátorky k rozhovorom

Facilitačný tím sa dohodne na procese prideľovania jednotlivých členov a členiek tímu ku konkrétnym rozhovorom.

Každý člen a členka tímu predstaví na začiatku rozhovoru svoj prístup k auditu, predpokladaný cieľ rozhovoru a príspevok v rámci procesu rodového auditu. Tento krok slúži nielen k informovaniu zamestnanca/zamestnankyne, ale nastaví profesionálny tón pre sedenie.

Ktorí zamestnanci/zamestnankyne by sa mali zúčastniť osobných rozhovorov

Je kľúčové, aby osobný rozhovor absolvoval riaditeľ/riaditeľka útvaru, ktorí poskytnú špecifické informácie k pozadiu pracovného útvaru, budúcim plánom a k tomu, ako presadzovanie rodového hľadiska zapadá do celkového smerovania práce útvaru. Dohodnite tento rozhovor v dostatočnom predstihu, a zabezpečte, aby riaditeľ/riaditeľka ako aj osobný asistent/asistentka vedeli, že realizácia rozhovoru je dôležitá a nemalo by dôjsť k vyrušeniu. Po rozhovore s riaditeľom/riaditeľkou útvaru ďalej pokračujte s manažmentom, odborným personálom a nakoniec podporným personálom.

Manažment a odborný personál (trvalý aj technický spolupracujúci personál) tiež absolvujú osobné rozhovory. Vypracovaný posudok poskytuje podporné informácie k práci vykonávanej týmto personálom. V ideálnom prípade audítor/audítorka, ktorí skúmali dokumentáciu k práci konkrétneho manažéra/manažérky, s touto osobou aj vedú osobný rozhovor.

Výsledkom zrealizovaných rozhovorov s podporným personálom môže byť veľké množstvo dôležitých informácií. Podporný personál má prístup k administratívnemu pozadiu mnohých rozhodnutí ako aj aplikácii zohľadňovania rodového hľadiska. Niekedy môžu byť zdržanliví ohľadom zdieľania informácií, ale audítor/ka by ich mali uistiť jednak v otázke dôležitosti ich perspektívy a skúsenosti, no aj ohľadom samozrejmosti uchovania ich anonymity.

D VERNOSŤ VS. ANONYMITA

- Keď si audítorský tím plánuje rozhovory, členovia a členky by mali vysvetliť pracovnému útvaru, že ich výpovede a príspevku v rámci auditu sú anonymné – personál nebude citovaný a zdroj výpovede nebude zverejnený nadriadeným alebo uvedený v záverečnej správe.
- Existuje však rozdiel medzi zachovaním anonymity zdrojov a dôvernosťou zhromaždených informácií. Vzhľadom na účel auditu, ktorým je získanie potrebných informácií ohľadom práce útvaru vo vzťahu k rodovej rovnosti, a osobné rozhovory sú jedným z nástrojov, informácia nie je označená ako dôverná, ak bude uvedená v záverečných výstupoch auditu.
- Audítori/audítorky by sa mali vyhnúť situáciám, v ktorých by sa zamestnanci/zamestnankyne mohli cítiť nepríjemne vzhľadom na možný risk, ktorý podstupujú zdôverením sa s citlivými informáciami. Napríklad, navonok nevinné označenie "názory administratívneho personálu" môže spôsobiť problémy v prípade, ak má v tomto prípade útvar na administratívnej úrovni len dvoch zamestnancov/zamestnankyne. Dôvernosť informácií, ktoré boli zmienené mimo záznam, by mala byť rešpektovaná. Ak ide o veľmi citlivé informácie, ako napr. obťažovanie alebo zneužitie, audítor/audítorka by mali prediskutovať situáciu s ďalšími členmi/členkami tímu a posúdiť, či na informácie by mal byť upozornený koordinačný útvar a oddelenie ľudských zdrojov organizácie.

Vedenie osobných rozhovorov

Kľúčom k úspešnému rozhovoru je jeho príprava. Členovia a členky facilitačného tímu, ktorí nevedú podobné rozhovory pravidelne, môžu byť rovnako nervózni ako samotní zamestnanci a zamestnankyne útvaru! Aby sa tomuto predišlo, veľká pozornosť musí byť venovaná príprave. Pred rozhovorom by členovia a členky tímu mali:

- Pripraviť vhodné prostredie pre rozhovor (kancelária alebo zasadacia miestnosť, eliminácia vyrušení, telefonátov alebo paralelných stretnutí)
- Preskúmať otázky vypracované v nadväznosti na zistenia posudku a uistiť sa, že tieto sú sformulované citlivo vo vzťahu k pozícii zamestnanca/zamestnankyne v hierarchii útvaru a prispôsobené jeho/jej špecifickej situácii.

Krok	Čo robiť	Ako to urobiť
1	Vytvoriť vzťah	• Prelomte ľady pomocou adekvátnych neškodných otázok • Buďte priateľský/á, ale vyhnite sa zbytočne rozsiahlemu úvodnému diskutovaniu • Predstavte agendu rozhovoru/časový horizont • Ozrejmite, že si budete robiť poznámky
2	Mať kontrolu and rozhovorom	• Vyhnite sa zbytočnému "táraniu" a irelevantným diskusiám • Uistite sa, že vaše otázky boli zodpovedané • Prípadné ticho radšej využite vo svoj prospech než by ste sa mu vyhýbali, poskytnite zamestnancovi/zamestnankyni priestor na premýšľanie!
3	Zhromaždiť informácie	• Využite rôznorodé otázky a typy otázok • Nerozprávajte menej ako 10% alebo viac ako 25% celkového času • Preformulujte otázky, ak sú odpovede nejasné • V otázkach dajte dôraz na úprimnosť a otvorenosť
4	Sústrediť sa na objektívny/vyrovananý obraz	• Vyhnite sa jednostrannosti pri formovaní si predstavy o situácii • Pýtajte sa otázky, aby ste získali komplexný obraz • Pýtajte sa na slabé a silné stránky, tiež na pozitíva

		a negatíva
5	Robiť si poznámky	• Získajte kľúčové informácie, detaily doplňte neskôr
6	Zodpovedať otázky	• Uistite sa, že poskytujete dostatok informácií potrebných k získaniu jasného obrazu o audite • Neodpovedajte na otázky, ak sa vám zdajú nevhodné
7	Uzatvoriť rozhovor	• Prediskutujte ďalšie kroky v audite • Poskytnite časový prehľad pre ďalší kontakt • Nechajte " otvorené dvere" pre prípad nutnosti ďalšieho vyjasňovania, ak to bude potrebné
8	Skompletizovať poznámky	• Tesne po rozhovore si skompletizujte poznámky, aby ste nezabudli zachytiť dôležité príklady, anekdoty alebo iné tvrdenia a prejavy pre účely budúceho skúmania a hodnotenia

Päť kľúčových zručností pre zvládanie osobných rozhovorov

VŠETKO JE O KOMUNIKÁCII

Komunikačné zručnosti využívame všetci každý deň. Nasledujúcich päť zručností formuje základ pre efektívne vedenie osobných rozhovorov:

1. Prejavenie pozornosti:

Využite neverbálne zručnosti, napr. reč tela, na potvrdenie pozornosti a záujmu o osobu alebo skupinu.

2. Pozorovanie:

Pozorujte neverbálne signály komunikačného partnera/partnerky: napr. reč tela, reakcie, preferencie, záujem o určité témy.

3. Aktívne počúvanie:

Okrem vypovedaného venujte pozornosť aj tomu, ako komunikačný partner/partnerka o témach hovorí; robte si poznámky, a ak je to potrebné poproste o trochu času na zaznamenanie si dôležitých častí výpovede; vyvarujete sa posudzovania a buďte neutrálni; naznačte svoj záujem neverbálne; venujte pozornosť tomu, čo je vypovedané, ale rovnako tomu, ako o tom dotyčný/dotyčná hovorí, aby ste na tieto náznaky mohli nadviazať a príp. sa v rámci rozhovoru ubrať inými smermi.

4. Pýtanie sa:

Kladenie otázok je kľúčovým nástrojom pre zachovanie kontroly nad rozhovorom, jeho efektívne vedenie a získavanie informácií.

5. Prezentovanie:

Účastníci a účastníčky, ktorým sú kladené otázky, majú rovnakú možnosť opýtať sa na to, čo ich zaujíma a požiadať o objasnenie. Informácie poskytnite bez zbytočného vysvetľovania, ktoré môže proces skomplikovať. Zachovajte profesionalitu a diskrétnosť.

KĽÚČOVÉ KROKY V PROCESE PARTICIPATÍVNEHO RODOVÉHO TRÉNINGU

- Pracovný útvar poskytne dobrovoľnú pomoc v rodovom audite a posiela žiadosť koordinačnej štruktúre pre rodovú rovnosť;
- Naplánovanie záväzných termínov auditu a vytvorenie focal point contact v rámci pracovného útvaru;
- Vytvorenie facilitačného tímu auditu pozostávajúceho z vybraných 3-4 členov/členiek a zahájenie pred-auditovej prípravy;
- Iniciovanie počiatočného prieskumu materiálov dva týždne pred zahájením rozhovorov s pracovným útvarom;
- Trvanie auditu v pracovnom útvare je dva týždne;
- Všetky participatívne workshopy, rozhovory, porady a konzultácie s partnerskými organizáciami by mali byť zrealizované v priebehu týchto dvoch týždňov;
- Prediskutovanie navrhnutých odporúčaní s celým pracovným útvarom v posledný deň auditu a zostavenie Akčného plánu;
- Odovzdanie návrhu správy pracovnému útvaru v lehote 1 mesiaca od auditu na poznámky k faktickému obsahu;
- Skompletizovanie záverečnej správy v priebehu nasledujúceho mesiaca;
- Pracovný útvar zodpovedá za zahájenie implementácie odporúčaní auditu;
- Koordinačná štruktúra pre rodovú rovnosť v organizácii poskytuje odborné rady k implementácii odporúčaní

Vzorový kalendár rodového auditu

Deň 1 - pondelok	Deň 6 – pondelok
• Stretnutie facilitačného audítorského tímu • Koordinačné stretnutie s kontaktnou osobou • Stretnutie s riaditeľom/riaditeľkou útvaru • Stretnutie s celým pracovným útvarom • Potvrdenie plánu nadchádzajúcich rozhovorov pre útvar • Prediskutovanie otázok, ktoré sa môžu objaviť v rozhovoroch • Prediskutovanie posudku dokumentácie	• Zjednotenie poznámok z workshopov a ich zapracovanie do návrhu správy • Skompletizovanie posudkov dokumentov • Naplánovanie workshopov s partnerskými organizáciami
Deň 2 – utorok	Deň 7 – utorok
• Realizácia rozhovorov • Naplánovanie workshopov s manažmentom/ odborným a podporným personálom • Príprava osnovy formátu správy	• Zrealizovanie workshopu s partnerskými organizáciami • Pokračovanie v rozhovoroch
Deň 3 - streda	Deň 8 - streda
• Pokračovanie vo vedení rozhovorov • Realizácia workshopov s podporným personálom • Skompletizovanie prípravy pre workshopy s manažmentom/odborným personálom	• Vypracovanie návrhu zhrnutia do záverečnej správy • Skompletizovanie konzultácií
Deň 4 - štvrtok	Deň 9 - štvrtok

• Realizácia workshopov s manažmentom/ odborným personálom (pol dňa/celý deň) • Vedenie rozhovorov • Prediskutovanie správy medzi členmi a členkami facilitačného audítorského tímu	• Príprava hlavných bodov do návrhu záverečnej správy • Príprava záverečného stretnutia s útvarom v zmysle poskytnutia priestoru pre feedback
Deň 5 - piatok	Deň 10 - piatok
• Pokračovanie workshopov s manažmentom/ odborným personálom (celý deň) • Vedenie rozhovorov • Prediskutovanie posudku dokumentov • Potvrdenie časového rozvrhu konzultácií s partnerskými organizáciami	• Porada s riaditeľom/riaditeľkou útvaru • Záverečné stretnutie s celým útvarom • Prediskutovanie Akčného plánu • Príprava odchodu facilitačného tímu z útvaru

3. WORKSHOPY

PRÍPRAVA A VEDENIE WORKSHOPOV

Workshopy sú realizované ako náhle je skompletizovaná väčšina rozhovorov. V tomto bode je už facilitačný tím do veľkej miery oboznámený s fungovaním útvaru. Vypracovaný posudok dostupnej dokumentácie a ukončené rozhovory poskytli dôležité pohľady na dynamiku pracovného útvaru a osvetlili oblasti, ktoré zasluhujú si špeciálnu pozornosť.

Kontaktná osoba pracovného útvaru by v tomto momente už mala mať potvrdenú účasť členov a členiek útvaru na pripravovaných workshopoch, zarezervovanú miestnosť a pripravené podporné materiály pre workshopy. Tieto záležitosti by mali byť zabezpečené dostatočne vopred, aby nedošlo k zbytočnému zdržaniu.

Rozdelenie úloh a tímová práca

Je dôležité vypracovať podrobný plán rozdelenia úloh a aktivít medzi členmi a členkami facilitačného tímu:

- Členovia a členky tímu so silnými facilitačnými zručnosťami a dostatočnou skúsenosťou sa v tomto bode auditu ujmú vedenia;
- Ko-facilitátori/ky môžu byť pridelení ku konkrétnym workshopovým aktivitám, aby bola zabezpečená rôznorodosť prístupov a štýlov;
- Niektoré členky a členovia tímu pomáhajú s facilitáciu "z boku", prispievajúc tak svojou expertízou, tiež v snahe zabezpečiť, že dôležité otázky nezostanú nepovšimnuté. Iné/iné hrajú tzv. "diablovho advokáta" na oživenie diskusií;
- Úlohy ako zapisovanie poznámok počas diskusií a zaznamenávanie práce vykonanej kolektívne na flipchart by tiež mali pripadnúť členom/členkám facilitačného tímu;
- Všetky facilitátorky a facilitátori by mali pozorne sledovať skupinovú dynamiku medzi participujúcim personálom útvaru a posúdiť všeobecnú náladu počas workshopu. Neverbálne posolstvá a reč tela môžu odhaliť mnoho;
- Všetky zmienené úlohy môžu byť priebežne pridelené ďalším členom a členkám tímu, napr. rotovaním;
- Stretnutia "post mortem" sa konajú vždy na konci workshopového dňa pre členov a členky facilitačného tímu;
- Facilitačný tím posudzuje rôzne premenné, ktoré majú vplyv na prácu útvaru (veľkosť útvaru, počet zamestnancov a zamestnankýň útvaru, silné stránky facilitačného tímu, atď.), a plánuje v nadväznosti na zistené ako aj po konzultácii s auditovaným útvarom;
- Je zostavená agenda workshopu, aby facilitačný tím mohol využívať čas rozumne

Základné a alternatívne aktivity

Workshopové aktivity a cvičenia sú rozdelené na hlavné a alternatívne. Základné aktivity predstavujú jadro workshopov. Zabezpečujú, aby boli zdôraznené kľúčové otázky; z každého auditu sa zhromaždia informácie rovnakého charakteru, aby boli položené základy pre komparatívnosť; dbá sa na vytvorenie povedomia ohľadom rodovej rovnosti v útvare; a získavajú sa hodnotné informácie pre audit.

Šesť základných workshopových aktivít:

1.	Historická časová os
2.	Znalosti a povedomie o rode
3.	Klasifikácia projektov a aktivít
4.	Hofstedeho cibuľa/Organizačná kultúra
5.	Vnímanie dosiahnutej zmeny
6.	Učenie sa o učení

Päť alternatívnych aktivít sa odlišuje v dĺžke, náročnosti realizácie a schopnosti vygenerovať informácie.

Typický **dvojdňový** workshop pre manažment/odborný personál neposkytuje dostatočný priestor pre realizáciu všetkých alternatívnych aktivít. A preto je výber z nich ponechaný na úvahu audítorského facilitačného tímu, a môže reflektovať potrebu dodatočných informácií konkrétneho typu, zručnosti a preferencie facilitátorov/facilitátoriek, alebo čas, ktorý je k dispozícii.

Alternatívne aktivity zahŕňajú:

Alternatíva 1	SWOT analýza
Alternatíva 2	Vennov diagram
Alternatíva 3	Ideálna organizácia
Alternatíva 4	Mapovanie mysle pri rozhodovaní
Alternatíva 5	Rodový kvalitatívny dotazník

Poradie cvičení

Poradie, ktoré má byť dodržané, maximalizuje efektívnosť aktivít a cvičení a vytvára logický sled workshopu:

- V ideálnom prípade, základné aktivity 1 až 4 by mali byť zrealizované v prvý deň konania workshopov;
- V nadväznosti na tieto sa facilitátori a facilitátorky môžu rozhodnúť pre realizáciu jedného alebo dvoch alternatívnych cvičení. Napríklad, kombinácia SWOT analýzy alebo mind mapping alebo dotazníka k rodovej rovnosti môžu byť použité buď s Vennovým diagramom alebo cvičením "ideálna organizácia". Táto kombinácia by sa z časového hľadiska pretransformovala do troch hodín a mohla by byť zrealizovaná v druhý deň workshopov ráno.
- Workshop by mal byť na druhý deň ukončený základnými aktivitami 5 a 6.

Nasledujúci vzorový rozvrh workshopov pre manažment a odborný personál ponúka možný sled cvičení a aktivít pre dvojdňový workshop:

Deň 1.	
09:00 – 09:15	Úvod*
09:15 – 09:45	Základná aktivita č. 1: Historická časová os
09:45 – 10:45	Základná aktivita č. 2: Znalosti a povedomie o rode
10:45 – 11:00	Prestávka
11:00 – 13:00	Základná aktivita č. 3: Klasifikácia projektov a aktivít
13:00 – 14:00	Obed
14:00 – 14:30	Základná aktivita č. 3: Klasifikácia projektov a aktivít – pokračovanie
14:30 – 15:30	Základná aktivita č. 4: Hofstedeho cibuľa/Organizačná kultúra
15:30 – 15:45	Prestávka
15:45 – 16:45	Základná aktivita č. 4: Hofstedeho cibuľa/Organizačná kultúra - pokračovanie
16:45 – 17:15	Participanti vyplnia rodový kvalitatívny dotazník, ak na nasledujúce ráno bolo zvolené toto alternatívne cvičenie

Deň 2.	
09:00 – 09:15	Zhrnutie predchádzajúceho dňa a úvod do Dňa 2.
09:15 – 10:45	Alternatívna aktivita (napr. Vennov diagram alebo ideálna organizácia)
10:45 – 11:00	Prestávka
11:00 – 13:00	Alternatívna aktivita (napr. SWOT analýza alebo mind mapping – mapovanie myslenia - alebo rodový kvalitatívny dotazník)

13:00 – 14:00	Obed
14:00 – 15:45	Základná aktivita č. 5: Vnímanie dosiahnutej zmeny
15:45 – 16:00	Prestávka
16:00 – 16:45	Základná aktivita č. 5: Vnímanie dosiahnutej zmeny – pokračovanie
16:45 – 17:15	Základná aktivita č. 6: Učenie sa o učení
17:15 – 17:30	Zhrnutie/Uzatvorenie

*Počiatočný úvod nemusí byť dlhý. Audítorský facilitačný tím sa už s personálom stretol a audit predstavil. Navyše väčšina personálu sa pravdepodobne zúčastnila aj osobných rozhovorov, takže participanti a participantky by účel auditu mali poznať.

Workshopy a cvičenia pre rôzne cieľové skupiny

Tri samostatné workshopy sa organizujú pre podporný personál, senior manažment a manažment/odborný personál a partnerské organizácie:

- Poldňový workshop pre podporný personál, ktorý má byť k zdieľaniu skúseností povzbudený, a zároveň mu má byť umožnené vyjadriť názory slobodne bez tlaku, ktorý by mohla predstavovať prítomnosť nadriadených a manažmentu;
- Najviac dva celé dni, alebo minimum jeden a pol dňa, sú rezervované pre workshopy manažmentu/odborného personálu;
- Poldňový workshop je zväčša postačujúci pre aktivity s partnerskými organizáciami, ktoré sa sústredia len na ich pohľad a vnímanie auditovaného útvaru vo vzťahu k pracovným činnostiam a úlohám, do ktorých sú útvar aj partnerské organizácie kolektívne zapojené.

Organizačné princípy sú identické pre všetky workshopy, bez ohľadu na cieľovú skupinu. Tie sú ale zohľadňované pri výbere aktivít a cvičení. Logistická príprava a princípy zdieľania úloh sa vzťahujú na všetky workshopy, i keď výber aktivít závisí od cieľovej skupiny. V prípade manažmentu a odborného personálu by mali byť zrealizované všetky základné aktivity, a alternatívne iba pri dostatočnom čase. V prípade podporného personálu a partnerských organizácií však môže ísť o kombináciu základných a alternatívnych cvičení.

Nasledujúca tabuľka predstavuje návrh ako by rôzne aktivity mohli byť využité v jednotlivých cieľových skupinách.

Manažment/odborný personál	Podporný personál	Partnerské organizácie
Historická časová os	Historická časová os	

Znalosti a povedomie o rode	Znalosti a povedomie o rode	
Klasifikácia projektov/aktivít		
Hofstedeho cibuľa	Hofstedeho cibuľa	
Swot		
Vennov diagram		
Ideálna organizácia	Ideálna organizácia	
Mind mapping		
Rodový kvalitatívny dotazník		
Vnímanie dosiahnutia zmeny		Vnímanie dosiahnutia rodovej rovnosti
Učenie sa o učení	Učenie sa o učení	

Základná aktivita 1: Historická časová os

Toto základné cvičenie ilustruje a podčiarkuje zistenia auditu a odporúčania.

Dozvieme sa o:

- Súčasných otázkach súvisiacich s rodom, rodovej debate a vzťahu organizácie k národnému rodovému mechanizmu a ženským organizáciám v kontexte, v ktorom je program implementovaný (A).
- Zohľadňovaní rodovej rovnosti ako prierezovej oblasti v strategických cieľoch organizácie, v programe a rozpočte (B).
- Zohľadňovaní rodovej rovnosti v procese implementácie programov a odborných kooperačných aktivít (C).
- Existujúcej rodovej expertíze, kompetencii a budovaní kapacít (D).
- Informačnom manažmente a manažmente vedomostí (E).
- Systémoch a nástrojoch používaných pri plánovaní/monitoringu, v rozvoji ľudských zdrojov a pri komunikácii (F).
- Výbere partnerských organizácií (G).
- Politike rodovej rovnosti odrážajúcej sa v produktoch a verejnom obraze organizácie (H).
- Rozhodovaní pri zavádzaní rodového hľadiska v personálnej politike organizácie (I) a ľudských zdrojoch (J).
- Organizačnej kultúre (K).

- Vnímaní úspechov pri dosahovaní rodovej rovnosti (L).

Odporúčaný čas

V úvode 30 minút alebo menej, potom pokračovanie v priebehu dvoch týždňov trvania auditu.

Metóda

- Skupinové zhodnotenie historických faktorov relevantných pre rod/ženy/mužov v programe organizácie, ako napr. stretnutia, ľudia a dokumenty. Tieto sú umiestnené na prezentovanú časovú os v chronologickom poradí.
- Časová os je pripevnená na stenu a zostáva tam počas celého trvania workshopu a účastníčky a účastníci na ňu postupne pridávajú informácie.

Príprava

- Historická **časová os organizácie** môže byť vytvorená odkopírovaním a adaptovaním časovej osi navrhnutej MOP (viď. nižšie), a pripevnením na stenu.
- Útvar si taktiež môže vytvoriť **vlastnú os útvaru**, dlhé zvitky papiera alebo flipchartový papier sa spoja a prilepia pod časovú os organizácie.

Vzorový flipchart	**Navrhované materiály**
Aktivita: **Historická časová os** *Cieľ:* Vytvorte časovú os implementácie rodovej politiky organizácie v rámci útvaru, vrátane míľnikov ako rodovo-orientované udalosti alebo publikácie *Ako:* Súčasne s identifikáciou míľnikov sú tieto pridávané na historickú časovú os na stene workshopovej miestnosti *Čas:* Najprv 30 minút a potom pokračuje počas celých dvoch týždňov auditu.	• Dlhý zvitok papiera alebo niekoľko kratších častí flipchartového papiera, ktoré sa spoja a prilepia na stenu. • Odkopírovaná a spojená časová os MOP. • Malé karty na zaznačovanie míľnikov. V alternatívnom prípade môžu byť tieto zapísané priamo na os. • Zvýrazňovacie fixky. • Flipchart nazvaný "Čo sme sa naučili", ktorý bude využitý na konci celej aktivity.

V priebehu aktivity

- Na začiatku aktivity pripomeňte účastníkom a účastníčkam jej cieľ: vytvoriť historickú časovú os implementácie rodovej politiky organizácie v útvare, vrátane míľnikov ako rodovo-zamerané udalosti a publikácie.

- Toto cvičenie je dobré na zahriatie a napomáha prelomiť ľady na začiatku auditu. Môže sa zrealizovať vo veľkej ale aj v malých skupinách, ktoré sa potom stretnú a zdieľajú svoje skúsenosti.
- Facilitátor/facilitátorka povzbudia účastníčky a účastníkov, aby boli kreatívni pri znázorňovaní minulých udalostí. Niektorí "veteráni" útvarov môžu pomáhať pri upresňovaní historických informácií a kontextu.
- Historická časová os by počas konania auditu mala byť vnímaná ako práca in progress . Výhodou jej sprístupnenia vo workshopovej miestnosti je to, že participanti a participantky môžu stavať na tom, čo bolo zverejnené a výstupy môžu byť použité na ilustráciu a podčiarknutie zistení a odporúčaní auditu.
- Vzhľadom na informácie dostupné v skupine, je niekedy možné vytvoriť zrkadlovú časovú os, ktorá porovnáva vývoj na organizačnej úrovni s tým na úrovni konkrétneho útvaru a/alebo jednotlivých programov a projektov útvaru.

Praktický tip

V mnohých prípadoch sú to u participujúcich práve konkrétne udalosti (napr. narodenie dieťaťa, neférovosť v dôsledku diskriminácie atď.), ktoré spustili proces budovania rodového povedomia alebo motivovali jednotlivca k činnosti.

Facilitujúci členovia a členky môžu navrhnúť, aby participujúci a participujúce na os tiež pridali svoje osobné míľniky relevantné z hľadiska rodu. V alternatívnom prípade, svetové udalosti a regionálne míľniky môžu byť tiež vyzdvihnuté na osi, alebo môžu byť vytvorené samostatné a paralelné časové osi.

Príklad: Historická časová os zameraná na ženy a rod v MOP

(Poznámka: Medzinárodné udalosti sú v tabuľke vyznačené červenou.)

Metóda

- Odkopírujete strany časovej osi. Vystrihnite pásy časovej osi. Spárujte modrou označené časti s dátumami a spojte pásy dokopy.
- Takto vytvoríte časovú os siahajúcu od roku 1919 do roku 2005, ktorú môžete pripnúť na stenu nad časovú os vytvorenú útvarom počas auditového workshopu.

		Dohovor č. 100 Rovnaké odmeňovanie
Dohovor č. 3 Ochrana matky		Odporúčanie č. 90 Rovnaké odmeňovanie
1919	1948	1951
	Dohovor č. 89 Nočná práca (ženy), (zrevidované)	

	Dohovor č. 111 Diskriminácia (Zamestnanosť a povolanie)	
	Dohovor č. 111 Diskriminácia (Zamestnanosť a povolanie)	
1952	1958	1964
Dohovor č. 103 Ochrana matky (zrevidované)		Dohovor č. 122 Zamestnanecká politika (Článok 1 (2c))
Odporúčanie č. 95 Ochrana matky		Odporúčanie č. 120 Zamestnanecká politika

Dohovor č. 140 Platený čas na vzdelávanie (Článok 8 a 9 (a))	Začiatok Medzinárodnej dekády žien (skončila v roku 1985)	Založenie kancelárie MOP pre žien zamestnankýň (FEMMES)

1974	1975	1976
	Dohovor č. 142 Rozvoj ľudských zdrojov (Článok 1 (5)) Odporúčanie č. 150 Rozvoj ľudských zdrojov (VIII. Presadzovanie rovnosti príležitostí žien a mužov v tréningu a zamestnaní) Prvá svetová konferencia o ženách Mexiko city Medzinárodný rok žien	

	Druhá svetová konferencia o ženách Kodaň	
1979	**1980**	**1981**
Dohovor OSN o odstránení všetkých foriem diskriminácie žien – CEDAW (vstúpil do platnosti 03.09.1981)	Dohovor č. 89 Nočná práca (ženy), (zrevidované)	Dohovor č. 156 Zamestnanci (a zamestnankyne?) s rodinnými povinnosťami Odporúčanie č. 165 Zamestnanci (a zamestnankyne?) s rodinnými

		povinnosťami

"Pracujúce ženy" je jednou z šiestich globálnych tém programu MOP (ako zadefinované v Strednom pláne 1982 – 1987)		Tretia svetová konferencia o ženách Nairobi
1982	1984	1985
	Odporúčanie č. 169 Zamestnanecká politika (Doplnkové opatrenia)	

	Dohovor č. 171 Práca v noci Odporúčanie č. 178 Práca v noci	
1987	1990	1995
Celoorganizačný Plán akcie zameraný na podporu rovnosti v rozvoji – príležitostiach a zaobchádzaní s mužmi a ženami v zamestnaní		Svetový summit pre sociálny rozvoj

podpísané riadiacim orgánom MOP		Kodaň Štvrtá svetová konferencia o ženách Peking Rozvoj a odsúhlasenie Akčného plánu MOP zameraného na zohľadňovanie rodového hľadiska v zmysle zabezpečenia rodovej rovnosti

Inter-regionálne konzultačné stretnutie MOP zamerané na presadzovanie rodového hľadiska		Dohovor č. 183 Ochrana matky (revidovaná) Sympózium o slušnej práci pre ženy
1998	1999	2000
	Založenie Kancelárie pre rodovú rovnosť zodpovedajúcej sa priamo generálnemu riaditeľovi Obežník generálneho riaditeľa zameraný na presadzovanie rodového hľadiska (Obežník č. 564)	Zostavenie tímov dozerajúcich na konkrétne úlohy a pracujúcich na dôsledkoch zohľadňovania rodového hľadiska pre MOP Svetový summit pre sociálny rozvoj Ženeva

	Prvý workshop zameraný na rozvoj stratégie Akčného plánu MOP k zohľadňovaniu rodového hľadiska (Turín) Opčný protokol k Dohovoru OSN o odstránení všetkých foriem diskriminácie žien – CEDAW Dohovor č. 182 Najhoršie formy detskej práce Rodová rovnosť a rozvoj sú v Programe a Rozpočte identifikované ako prierezové problematiky Inter-regionálne konzultačné stretnutie zamerané na presadzovanie rodového hľadiska (Turín) Mládež, ženy, konflikt: Oslava Medzinárodného dňa žien	(Kodaň+5) Dvadsiata-tretia špeciálna schôdza Valného zhromaždenia OSN New York (Peking+5) Rozvoj a odsúhlasenie Akčného plánu MOP zameraného na zohľadňovanie rodového hľadiska v zmysle zabezpečenia rodovej rovnosti
2001	2002	2003

Inter-regionálne konzultačné stretnutie zamerané na presadzovanie rodového hľadiska (Turín) Prvý MOP rodový audit		Inter-regionálne konzultačné stretnutie zamerané na presadzovanie rodového hľadiska (Turín a Ženeva) Udalosť zameraná na nebezpečné pracovné pridelenie organizovaná v kontexte Medzinárodného dňa žien: Ženy a konflikt

2004	2005	2006
Rod je jedným zo šiestich zdieľaných politických cieľov Programu a Rozpočtu MOP		Rod je jedným z piatich presadzovaných stratégií v Programe a Rozpočte MOP (2006-2007)
Uznesenie týkajúce sa podpory rodovej rovnosti, platovej rovnosti a ochrany matiek, 2004		

Základná aktivita 2: Znalosti a povedomie o rode:

Koľko vedia zamestnanci a zamestnankyne o konceptoch súvisiacich s rodom?

Toto základné cvičenie je skvelým spôsobom, ako podporiť účastníkov a účastníčky workshopov lepšie reflektovať a analyzovať znalosti a povedomie založené na skúsenostiach. Účastníci a účastníčky prejdú prvými tromi fázami cyklu učenia dospelých, a aj štvrtou fázou, ak je prijatá budúca perspektíva (viď. Časť prvá: prehľad metodiky PRA).

Dozvieme sa o:

- Existujúcej rodovej expertíze, kompetencii a budovaní kapacít (D)
- Zohľadňovaní rodovej rovnosti ako prierezovej oblasti v strategických cieľoch organizácie, v programe a rozpočte (B).
- Informačnom manažmente a manažmente vedomostí (E).

Navrhovaný čas

Dve hodiny na pokrytie 20 konceptov alebo jedna hodina na pokrytie 10 konceptov.

Metóda

- Facilitátori a facilitátorky vytvoria karty, a na každú z nich zapíšu jeden rodovo-zameraný koncept, jeden koncept na jednu kartu. Karty uložia do krabičky.
- Participujúci zamestnanci a zamestnankyne útvaru si vyberajú karty z krabičky a prečítajú názov konceptu na karte. Ich úlohou je vysvetliť, čo si pod konceptom predstavujú, teda poskytnúť vlastnú interpretáciu konceptu. Následne sa zapájajú ďalší účastníci a účastníčky, a k prvotnej definícii pridávajú svoje interpretácie, modifikujú ju a/alebo sa vyjadrujú k dôležitosti konceptu.

ALEBO

- Každý účastník/účastníčka si vyberie kartu a pred vložením späť do krabičky na jej zadnú stranu napíše svoju definíciu konceptu.
- Účastníci a účastníčky postupne ťahajú karty z krabičky a nahlas čítajú názvy konceptov aj definície, ktoré poskytli ich kolegovia/kolegyne. Následne môžu aj ostatní pridávať svoje komentáre, modifikovať definície, alebo vyjadriť sa k dôležitosti konceptu.

Príprava

- Členovia a členky facilitačného tímu čítajú a diskutujú o definíciách konceptov a pojmov obsiahnutých v slovníku kľúčových rodových konceptov (viď. Časť piata: Prílohy) a snažia sa objasniť prípadné otázky či výklady týkajúce sa pojmov.
- Pripravte karty - jedna karta na jeden koncept.
- Pripravte fotokópie rodového slovníka na distribúciu v skupine.

Vzorový flipchart	Navrhované materiály
Aktivita: **Znalosti a povedomie o rode**	
Cieľ: Zhodnotiť, či pracovný útvar disponuje zdieľaným porozumením konceptov súvisiacich s rodovou rovnosťou. *Ako:* Vysvetliť a diskutovať o rodových konceptoch a pojmoch. *Čas:* Jedna alebo dve hodiny (facilitačný tím sa dohodne na dĺžke trvania aktivity).	• Karty so zapísanými rodovými konceptmi • Krabička/nádoba • Flipchart

V priebehu aktivity

- •Vysvetlite cieľ aktivity na začiatku sedenia: stanoviť úroveň vedomostí a povedomia účastníkov a účastníčok ohľadom rodových konceptov a pojmov.
- Iniciujte dialóg a zvýšte povedomie o význame týchto konceptov a pojmov.
- Účastníci a účastníčky prispievajú k definíciám kolegov a kolegýň, a keď je to potrebné, facilitátori a facilitátorky upravia alebo doplnia vedomosti skupiny o koncepte.
- Požiadajte účastníkov a účastníčky, aby si zapísali, čo sa naučili, a to najmä preto, že to súvisí s ich každodennou prácou.
- Rozdajte všetkým kópie slovníka základných rodových konceptov (pozri Piata časť: Prílohy).
- Udržujte svižné tempo, aby ste mali možnosť prediskutovať čo najviac konceptov, keďže sa ľahko môže stať, že uviaznete pri detailoch. Pripomeňte všetkým, aby svoje definície zbytočne nekomplikovali a radšej sa vyjadrovali jednoduchšie, ale jasne. Ubezpečte ich, že koncepty aj pojmy budú zrozumiteľné, akonáhle k nim prebehne diskusia.

Praktický tip

Postarajte sa o to, aby bolo cvičenie pre účastníčky a účastníkov zábavné – atmosféra by mala byť živá a aktivita by nemala pripomínať skúšku.

Základná aktivita 3: Klasifikácia projektov a aktivít

Prevláda konsenzus, že toto cvičenie je jedno z najprospešnejších a najlepšie prijímaných, keďže sa vzťahuje priamo k pracovným skúsenostiam a aplikácii rodových konceptov.

Dozvieme sa o:

- Zohľadňovaní rodovej rovnosti v procese implementácie programov a odborných kooperačných aktivít (C).
- Vnímaní úspechov pri dosahovaní rodovej rovnosti (L).
- Zohľadňovaní rodovej rovnosti ako prierezovej oblasti v strategických cieľoch organizácie, v programe a rozpočte (B).
- Výbere partnerských organizácií (G).
- Politike rodovej rovnosti odrážajúcej sa v produktoch a verejnom obraze organizácie (H).

Navrhovaný čas

Dve a pol hodiny.

Metóda

Účastníci a účastníčky klasifikujú rodový prístup v ich aktivite alebo projekte.

Príprava

Pripravte flipchart a zabezpečte kópie distribuovaných materiálov (viď. nasledujúce strany).

Vzorový flipchart	Navrhované materiály
Aktivita: **Klasifikácia projektov a aktivít** *Cieľ:* Úvaha o tom, ako rôzne druhy činností/ projektov môžu prispieť k podpore rodovej rovnosti. *Ako:* Klasifikujte projekty/aktivity podľa užívateľov, typov organizácií a rodovej perspektívy. *Čas:* Dve a pol hodiny.	• Štyri vopred pripravené flipchartové listy, ktoré reprodukujú štyri nižšie uvedené tabuľky. • Zvýrazňovače • Materiály k distribúcii • Flipchartový list nazvaný "Čo sme sa naučili", ktorý bude použitý na konci aktivity.

V priebehu aktivity:

- Pripomeňte účastníkom a účastníčkam cieľ aktivity: Zistiť prečo a ako môžu projekty alebo aktivity prispievať k podpore rodovej rovnosti, a do akej miery tento efekt súvisí s cieľovou skupinou a zvoleným prístupom.
- Toto cvičenie by malo byť starostlivo facilitované. Skupina ho nemôže vykonávať sama bez dozoru, naopak, facilitátor/facilitátorka by ním skupinu mali sprevádzať krok za krokom. Z tohto dôvodu je na nasledujúcich stranách k dispozícii detailný facilitačný postup v štyroch krokoch.
- Definujte, čo je myslené ako "aktivita" a/alebo "projekt" v rámci kontextu organizácie.
- Pripomeňte účastníkom a účastníčkam, aby uvažovali nad súčasnou situáciou svojho projektu/
- aktivity – nie nad plánovaným výstupom.
- Preveďte účastníkov a účastníčky štyrmi krokmi cvičenia. Poznámka: Otázky v kroku štyri môžu byť prediskutované v malých skupinách alebo v pléne, v závislosti od dostupného času. Ak má skupina obmedzené povedomie o rodovej rovnosti, krok štyri sa najlepšie vykonáva v pléne.
- Rozdeľte účastníkov a účastníčky do malých skupín pre prácu na štyroch krokoch klasifikačného cvičenia, ak je to možné podľa projektu alebo činnosti.
- Na záver zhromaždite všetkých v pléne, aby mohli odprezentovať svoje zistenia a diskutovať o nich.

Štyri kroky klasifikácie projektov a aktivít

Krok prvý: Klasifikácia projektu/aktivity (navrhovaný čas: 30 minút)

- Rozdeľte materiály k distribúcii pre prácu na klasifikácii projektu/aktivity (viď. nižšie).
- Účastníci a účastníčky diskutujú o tom, aký typ analýzy problému (analýza potrieb, zúčastnených subjektov, atď.) bola vykonaná pred sformulovaním projektu/aktivity.
- Skupina zvažuje, či použitá analýza pomohla vyzdvihnúť rodovú dimenziu problémov, ktoré je potrebné riešiť, a ak nie, tak prečo.
- Účastníci a účastníčky diskutujú, či ich projekt/činnosť poskytuje predovšetkým priamu podporu príjemcom (napríklad pracovníčok/pracovníkov v domácnosti), alebo inštitúciám budujúcim pre partnerské organizácie a implementačných partnerov (napríklad v prípade MOP ide o organizácie združujúce pracovníkov a organizácie združujúce zamestnávateľov alebo ministerstvo práce alebo iné štátne inštitúcie). Ten istý projekt alebo aktivita môžu byť zamerané na príjemcu ako aj na partnerské organizácie.

- Účastníci a účastníčky vyplnia na flipcharte Tabuľku 1 a prezentujú ju v pléne.

Tabuľka 1: Klasifikácia projektu/aktivity		
	Priama podpora prijímateľov	Budovanie vzťahov s partnerskými organizáciami a implementačnými partnermi.
Projekt/aktivita A		
Projekt/aktivita B		
Projekt/aktivita C		
Projekt/aktivita D		

Krok druhý: Klasifikácia prijímateľov a budovanie vzťahov (Navrhovaný čas: 20 minút, nasledovaný krátkou prestávkou alebo obedom)

- Účastníci a účastníčky diskutujú o svojich projektoch/aktivitách.
- Ako ide o priamu podporu prijímateľa, je potrebné špecifikovať, o akú skupinu/prijímateľa ide, napr. ženské skupiny, mužské skupiny alebo zmiešané skupiny.
- Ak je projekt/aktivita zameraná na budovanie inštitúcií, je potrebné zistiť, či organizácia, ktorá bude posilnená realizáciou projektu/aktivity pracuje so ženskými skupinami, mužskými skupinami, zmiešanými skupinami alebo mimovládnymi organizáciami.
- Účastníci a účastníčky spíšu svoje závery do tabuliek 2A a 2B a predložia výsledky v pléne.

Tabuľka 2A: Klasifikácia prijímateľov projektu/aktivity			
	Prevažne zameraný na ženy	Prevažne zameraný na mužov	Zameraný na zmiešané skupiny
Projekt/aktivita A			
Projekt/aktivita B			
Projekt/aktivita C			
Projekt/aktivita D			

Tabuľka 2B: Klasifikácia prijímateľov projektu/aktivity			
	Pracuje so ženskými skupinami	Pracuje s mužskými skupinami	Pracuje so zmiešanými skupinami
Projekt/aktivita A			
Projekt/aktivita B			
Projekt/aktivita C			
Projekt/aktivita D			

Krok tretí: Klasifikácia projektu/aktivity (Navrhovaný čas: 20 minút)

- Pre zadefinovanie rodovej perspektívy projektu/aktivity účastníci využijú distribuované materiály (viď. nižšie str.61-62).
- Vyberú perspektívy, ktoré najlepšie odrážajú rodovú dimenziu projektu/aktivity a vysvetlia prečo.

Tabuľka 3: Klasifikácia projektu/aktivity				
	Rodovo-slepý	Rodovo-špecifický		Presadzovanie
		Posilňujúci ženy a dievčatá	Posilňujúci mužov a chlapcov	
Projekt/aktivita A				
Projekt/aktivita B				
Projekt/aktivita C				
Projekt/aktivita D				

Krok štvrtý: Perspektíva a rodové vzťahy- zmena a zlepšenie

(Navrhovaný čas: 40 minút)

- Účastníci a účastníčky diskutujú o tom, ako boli ovplyvnené rodové vzťahy v nadväznosti na perspektívu zvolenú v rámci ich projektu/aktivity
- Účastníci a účastníčky prediskutujú, či projekt alebo aktivita prispieva k plneniu praktických potrieb vo vzťahu k rodu alebo k realizácii strategických rodových záujmov.
- V skupine sa diskutuje o možnostiach zmeny perspektívy a zlepšenia výkonnosti projektu vo vzťahu k rodovej rovnosti a posilneniu postavenia žien.

RODOVÉ PERSPEKTÍVY

PRE KLASIFIKÁCIU PROJEKTOV/AKTIVÍT A ORGANIZÁCIÍ

Perspektíva mainstreamingu/prierezového presadzovania

Cieľom perspektívy mainstreamingu je integrovať rodovú problematiku do všetkých cieľov, aktivít, systémov, štruktúr a systému prideľovania zdrojov (personálnych a finančných)organizácie.

Konečným cieľom mainstreamingu je presadzovať rodovú rovnosť. Nemalo by však ísť o marginálnu záležitosť alebo nižšiu prioritu, ktorej bude venovaná pozornosť až po tom, ako sa vyriešia iné problémy. Namiesto toho by sa tento cieľ mal odrážať vo všetkých aktivitách a iniciatívach na všetkých úrovniach organizácie.

Perspektíva posilnenia postavenia žien

V kontexte MOP je cieľom presadzovať rovnakú pozíciu žien v oblasti práce a tento cieľ ďalej posunúť na ďalšiu alebo ďalšie úrovne:

Cieľová skupina

- Podpora posilnenia sebaobrazu žien a obrazu žien v spoločnosti;
- Podpora budovania kapacít medzi ženami v zmysle umožnenia ich rovnakej participácie v spoločenských kontextoch a pri rozhodovaní na všetkých úrovniach;
- Podpora rovnakého prístupu alebo kontroly nad zdrojmi a výhodami produktívnych, reproduktívnych a komunitných aktivít prostredníctvom využívania dočasných vyrovnávacích opatrení.

Organizácie

- Podpora a posilňovanie kapacít ženských organizácií, ktoré konajú v smere posilňovania postavenia žien a rodovej rovnosti;

- Podpora a posilňovanie kapacít rozvojových organizácií a organizácií sociálnych hnutí, ktoré konajú v smere posilňovania postavenia žien;
- Práca na dosiahnutí rovnosti a bezpečných a dôstojných pracovných podmienok pre ženy a mužov na pracovisku.

Inštitucionálny kontext

- Podpora zmien socioekonomických podmienok v spoločnosti, ktoré často implicitne znevýhodňujú ženy oproti mužom (napr. zákony, vzdelávací systém, politická participácia, násilie na ženách a ženské ľudské práva).

Rodovo-neutrálny resp. slepý prístup

Táto perspektíva ignoruje rodovú zaujatosť, ktorá existuje v spoločnosti.

V organizáciách alebo na projektoch, v ktorých sa uplatňuje táto perspektíva, prevažne participujú a výhody z aktivít získavajú muži. Môže ísť o situáciu keď realizované činnosti sú spojené s tzv. "mužskou" doménou, záujmami a zodpovednosťami, alebo prekážky a bariéry ženskej participácie neboli zatiaľ identifikované a vyriešené. V oboch prípadoch sú existujúce rodové znevýhodnenia ignorované.

Cielene alebo nie, dôsledky ďalšieho znevýhodňovania už znevýhodneného pohlavia – žien - a moc, z ktorej má potešenie a úžitok už beztak zvýhodnené pohlavie –muži - sú ďalej upevňované.

Aj keď sa tvrdí, že rodovo-neutrálne politiky, prax a aktivity majú rovnaký vplyv na ženy aj mužov, rodové analýzy a štúdie preukázali, že v tomto prípade sú podobné tvrdenia ďaleko od pravdy.

Mužská / androcentrická perspektíva (Masculinities´ perspective)

Organizácie alebo iniciatívy využívajúce túto perspektívu majú snahu iniciovať zmenu existujúcich noriem v spoločnosti voči sociálne skonštruovaným predstavám maskulinity a femininity, ako aj sociálnych rolí mužov a žien v spoločnostiach.

V kontexte projektov a aktivít sa tento prístup sústredí najmä na mužov, a to v snahe zanechať stereotypné normy a hodnoty spájané s mužmi a maskulinitou. Súčasťou prístupu je aj aktívny boj za rovnosť žien v kontexte legislatívy ako aj rodovú rovnosť ako takú.

Ďalšie dôležité definície

Praktické rodové potreby

Politiky, akcie a iniciatívy, ktoré sa sústredia na praktické rodové potreby sa dotýkajú každodenných a práve aktuálnych potrieb súvisiacich s prežitím, príjmom a živobytím mužov a žien.

Cieľom nie je zmeniť existujúce rodové roly alebo mocenské vzťahy. Naopak, tento prístup sa orientuje na pomoc pri zabezpečovaní základných potrieb vo vzťahu k tradičnému rozdeleniu rolí a zodpovedností. Príklady toho prístupu zahŕňajú pomoc ženám s prístupom ku vzdelávaniu,

zvyšovanie prídelu vody a jedla, a poskytovanie sociálnych služieb matkám, napr. predškolské zariadenie pre deti.

Strategické rodové záujmy

Politiky, akcie a iniciatívy, ktoré sa sústredia na strategické rodové záujmy majú záujem o zmeny na úrovni inštitucionálnej a organizačnej, ako aj v osobných životoch a vzťahoch.

Strategické rodové záujmy poukazujú na želané zmeny v existujúcich vzťahoch, rolách, úlohách a zodpovednosti mužov a žien.

Spoločným cieľom je snaha zvýšiť mieru kontroly, ktorú majú ženy v spoločnosti a v osobných životoch. Príkladu zahŕňajú podporu chudobných žien v zvyšovaní ich sociálnej a právnej kontroly nad vlastným majetkom, a posilňovanie sietí asociácií presadzujúcich rodovú rovnosť, aby tieto mohli s vládami diskutovať o politických a legislatívnych zmenách.

Základná aktivita 4: Hofstedeho cibuľa (dimenzie)

Dozvieme sa o:

- Organizačnej kultúre (K).
- Existujúcej rodovej expertíze, kompetencii a budovaní kapacít (D).
- Vnímaní úspechov pri dosahovaní rodovej rovnosti (L).
- Rozhodovaní pri zavádzaní rodového hľadiska v personálnej politike organizácie (I) a ľudských zdrojoch (J).
- Informačnom manažmente a manažmente vedomostí (E).

Navrhovaný čas

Dve hodiny

Metóda

Využívajúc model cibule ako metaforu pre organizáciu:

Účastníci a účastníčky postupne "ošúpu" vrstvy pracovného útvaru v snahe odkryť jadro – organizačnú kultúru.

- Skupina nadväzne identifikuje aspekty organizačnej kultúry, ktoré podporujú alebo znemožňujú presadzovanie rodovej rovnosti a posilnenia postavenia žien v nej.
- Tento prístup je zvlášť efektívny u podporného personálu, ktorý je často v najlepšej pozícii opísať a vysvetliť fungovanie pracovného útvaru.

Príprava

Sústreďte sa na útvar bez všeobecnejších diskusií, aby cvičenie bolo relevantné:

- Preložiť pojmy a/alebo koncepty používané pri cvičení do vlastného jazyka a známej terminológie, ak je to nutné.
- Identifikujte praktické príklady z kontextu útvaru na pomoc pri vysvetľovaní nasledujúcich: "symboly", "artefakty", "výrazy", "šampióni/hrdinky", "normy" a "hodnoty".
- Pripravte karty a flipchart.

Vzorový flipchart	**Navrhované materiály**
Aktivita: **Organizačná kultúra** *Cieľ:* Identifikovať kultúru pracovného útvaru voči rodovej rovnosti. *Ako:* "Ošúpaním" vrstiev imaginárnej cibule s cieľom odokryť ako a prečo pracovný útvar funguje tak, ako funguje. Čas: Dve hodiny.	• Štyri flipchartové listy s nakreslenou veľkou cibuľou • Malé kartičky. Rozlíšte medzi štyrmi vrstvami organizačnej kultúry použitím štyroch kartičiek v rôznych farbách, alebo farebným označením okrajov bielych kariet, alebo zapisovaním komentárov v štyroch rôznych farbách. • Zvýrazňovače a lepiaca páska • Flipchart nazvaný "Čo sme sa naučili", ktorý bude použitý na konci aktivity.

V priebehu aktivity:

- Vytvorte prostredie dôvery. Pamätajte, že záležitosti týkajúce sa organizačnej kultúry môžu byť citlivé.
- Rozdeľte účastníkov a účastníčky do menších skupín – ak je to možné, s podobnými úlohami a zodpovednosťou.
- Ozrejmite participujúcim cieľ aktivity: odhaliť aspekty organizačnej kultúry, ktoré podporujú alebo znemožňujú presadzovanie rodovej rovnosti a posilnenie postavenia žien.
- Prediskutujte a zapíšte na kartičky nasledovné: symboly/artefakty, šampióni/hrdinky/hrdinovia, rituály a hodnoty pracovného útvaru. Umiestnite ich na zodpovedajúcu vrstvu nakreslenej cibule (nižšie nájdete definície a otázky do diskusie). Navrhovaný čas: 45 minút nasledovných 15-minútovou prestávkou.
- Zvolajte účastníkov a účastníčky do pléna, aby spoločne prediskutovali celkový obraz organizácie, ktorý je výsledkom tohto cvičenia. Navrhovaný čas: 1 hodina.

Otázky do pléna:

Nasledujúce otázky môžu byť využité v diskusii k tomu, ako sa organizačná kultúra pracovného útvaru dotýka rodovej rovnosti:

- Rešpektuje pracovný útvar rovnováhu medzi pracovným a rodinným životom zamestnancov a zamestnankýň, mužov rovnako ako ženy, domáci a zahraničný personál, manažment/odborný personál a podporný personál?
- Existujú aspekty organizačnej kultúry útvaru, ktoré by účastníci a účastníčky chceli zmeniť? Ako sa dajú tieto zmeny zrealizovať?

Ďalšie otázky do diskusie o možnej zmene organizačnej kultúry útvaru:

- Ako vnímajú pracovný útvar zúčastnené strany?
- Vnímajú ho ako ohľaduplný voči ženám, feministický, úprimne sa snažiaci presadzovať rodovú rovnosť?
- Objavuje sa v tejto oblasti kritika zvonku/zvnútra?
- Aká je reputácia organizácie vo vzťahu k zamestnávaniu žien a mužov?
- Kto v jej vnútri najviac ovplyvňuje či rodové otázky budú vnímané seriózne alebo nie?
- Môže sa stať, že v pracovnom útvare sa objavia vtipy, ktoré ublížia? Ak áno, komu?

Za horizontom rodu: Táto aktivita môže tiež poukázať na otázky týkajúce sa rozdielneho zaobchádzania v prípade podporného personálu, manažmentu/odborného personálu a/alebo medzinárodného a domáceho personálu – teda otázky "za horizontom rodu".

Hofstedeho cibuľa / dimenzie

Štyri vrstvy organizačnej kultúry

Pracovný útvar sa skladá z vrstiev, rovnako ako cibuľa. V priebehu tejto aktivity účastníčky a účastníci "ošúpu" organizačnú kultúra až na jej jadro. Následne identifikujú aspekty organizačnej kultúry, ktoré pomáhajú alebo znemožňujú presadzovanie rodovej rovnosti a rovnocenného postavenia žien v jej vnútri.

Čo znamenajú jednotlivé vrstvy?

VRSTVA 1 : Symboly a artefakty sú napríklad slová, obrazy alebo objekty, ktoré majú špecifický význam len pre členov a členky pracovného útvaru.

VRSTVA 2 : Šampióni, lídri, hrdinovia a hrdinky sú muži a ženy, skutoční alebo imaginárni, ktorých charakteristiky sa vyzdvihujú v rámci útvaru, alebo ktorí/ktoré útvar zosobňujú.

VRSTVA 3 : Pri rituáloch ide o kolektívne aktivity, ktoré nie sú nevyhnutné pre realizáciu cieľov organizácie, ale sú vnímané ako spoločensky nutné. Rituály sú praktiky, ktoré symbolizujú pracovný útvar: dlhé – alebo žiadne – prestávky na kávu, spoločné piatkové posedenia po práci, výročné stretnutia, atď.

VRSTVA 4 : Hodnoty sú kolektívne preferencie členov a členiek pracovného útvaru týkajúce sa robenia vecí určitým spôsobom.

Hofstedeho cibuľa / Aktivita k organizačnej kultúre

Pomocné otázky

Symboly a artefakty

- Aké slová vám napadnú, keď rozmýšľate nad pracovným útvarom?
- Spájajú sa vám s útvarom konkrétne obrazy alebo metafory?
- Reprezentujú tieto slová a obrazy v rovnakej miere mužov aj ženy v útvare?

Šampióni, lídri, hrdinovia a hrdinky

- Kto je považovaný za vzorový príklad v útvare/mimo útvaru?
- Sú títo hrdinovia a hrdinky nositeľmi konkrétneho posolstva vo vzťahu k rodu?
- Aké hodnoty organizácie reprezentujú?
- Objavujú sa v útvare aj obrazy „tých zlých"?

Rituály

- Aké aktivity sú typické pre váš pracovný útvar?
- Čo váš útvar robí inak ako ostatní?
- Kto sa zúčastňuje pracovných stretnutí útvaru?
- Ako členovia a členky útvaru komunikujú počas pracovnej doby?
- Existujú v útvare nejaké konkrétne spoločenské rituály?
- Participujú zamestnanci a zamestnankyne na aktivitách spoločne?
- Sú niektorí členovia a členky tímu z aktivít vylúčení?
- Stáva sa Vám, že ste z niektorých rituálov vylúčená/vylúčený, alebo niektoré z nich neobľubujete?
- Viete identifikovať vtipy, ktoré sú typické pre útvar?
- Je ženám a mužom rovnako umožnené participovať na rituáloch útvaru?
- Propagujú tieto rituály bezpečné a dôstojné pracovné prostredie?

Hodnoty

- Čo považujete za najdôležitejšie hodnoty organizácie?
- Aká hodnota organizácie je najdôležitejšia pre vás? Je táto hodnota dostatočne dôležitá na to, aby rozhodla o tom, či zostanete alebo ukončíte prácu v útvare?
- Ak by ste zažil/zažila nekorektné správanie na pracovisku, vedel/vedela by ste, na koho sa obrátiť vo veci sťažnosti?
- Váhal/váhala by ste so sťažnosťou?

- Máte pocit, že organizácia zaobchádza s personálom rovnako: mužmi, ženami, manažmentom/ odborným personálom, podporným personálom, domácim a medzinárodným personálom?
- Má každý v organizácii príležitosť na ďalší tréning a prehlbovanie zručností?

SWOT analýza - alternatívna aktivita 1

Silné stránky, slabé stránky, príležitosti a ohrozenia

Dozvieme sa o:

- Súčasných otázkach súvisiacich s rodom, rodovej debate a vzťahu organizácie k národnému rodovému mechanizmu a ženským organizáciám v kontexte, v ktorom je program implementovaný (A).
- Zohľadňovaní rodovej rovnosti ako prierezovej oblasti v strategických cieľoch organizácie, v programe a rozpočte (B).
- Zohľadňovaní rodovej rovnosti v procese implementácie programov a odborných kooperačných aktivít (C).
- Existujúcej rodovej expertíze, kompetencii a budovaní kapacít (D).
- Politike rodovej rovnosti odrážajúcej sa v produktoch a verejnom obraze organizácie (H).
- Informačnom manažmente a manažmente vedomostí (E).

Odporúčaný čas

Dve až tri hodiny.

Metóda

SWOT analýza poskytuje rámec pre štyri elementy, ktoré odrážajú silné a slabé stránky pracovného útvaru, príležitosti aj ohrozenia.

Príprava

- Pripravte flipchartový list s naznačenou SWOT analýzou
- Pripravte kópie kontrolného zoznamu k organizačnej analýze a SWOT matricu, ktorú nájdete nižšie.

Vzorový flipchart	Navrhované materiály
Aktivita: **SWOT analýza** *Cieľ:* Zhodnotiť silné a slabé stránky organizácie/útvaru z rodovej perspektívy a identifikovať príležitosti a obmedzenia. Ako: S použitím kontrolného listu k organizačnej analýze zanalyzujte silné a slabé stránky projektu a identifikujte príležitosti a obmedzenia. *Čas:* Dve až tri hodiny.	• SWOT usmernenia • Kópie kontrolného listu k organizačnej analýze • Flipchartové listy • Karty v štyroch rôznych farbách • Flipchart nazvaný "Čo sme sa naučili", ktorý bude použitý na konci aktivity.

V priebehu aktivity:

- Zrealizujte aktivitu spoločne v pléne alebo v menších skupinách s následnou spoločnou diskusiou v pléne.
- Účastníci a účastníčky používajú Kontrolný list k organizačnej analýze na posúdenie silných a slabých stránok práce útvaru z rodovej perspektívy. Potom identifikujú kontextové príležitosti a obmedzenia (poznámka: v klasickej SWOT analýze sa hovorí o ohrozeniach).
- Účastníci a účastníčky sa pýtajú nasledovné otázky: Ako môžeme posilniť naše silné stránky? Ako môžeme eliminovať naše slabé stránky? Ako môžeme využiť existujúce príležitosti? Ako sa môžeme vysporiadať s existujúcimi obmedzeniami?
- Účastníci a účastníčky vyplnia SWOT obrázky na vopred pripravených flipchartových listoch. Ak sa aktivita realizuje v menších skupinách, vyplnené listy sa následne prezentujú v pléne. Keďže táto metóda je relatívne známa, v mnohých prípadoch môžu účastníci a účastníčky vypracovať listy osamote. Facilitátori a facilitátorky môžu byť pozorovateľmi alebo hrať "diablovho advokáta".
- S pomocou tejto analýzy členovia a členky útvaru identifikujú strategicky najdôležitejšie aktivity v zmysle posilnenia činnosti útvaru vo vzťahu k rodovej rovnosti.

SWOT ANALÝZA	
SILNÉ STRÁNKY Opíšte silné stránky útvaru. Zvážte nasledujúce faktory: • Komparatívna výhoda • Zdroje Pýtajte sa nasledujúce otázky: • Čo sú naše výhody? • Čo robíme dobre?	SLABÉ STRÁNKY Opíšte silné stránky útvaru. Zvážte nasledujúce faktory: • Achillova päta • Nevýhody • Deficit v zdrojoch a schopnostiach Pýtajte sa nasledujúce otázky: • Čo sa môže zlepšiť? • Na čo nie sme pripravení? • Čomu sa treba vyhnúť?
PRÍLEŽITOSTI Opíšte, ktoré príležitosti by mohol útvar preskúmať, aby zužitkoval nasledovné situácie: • Zmeny v sociálnom, ekonomickom a politickom prostredí • Nové technológie a procesy • Konkurenčné nevýhody • Nenaplnené potreby partnerských organizácií • Veľkosť, lokalita a strategické umiestnenie • Organizačná flexibilita a zameranie Pýtajte sa nasledujúce otázky: • Čo sú naše výhody? • Čo robíme dobre?	OHROZENIA Opíšte ohrozenia, ktoré môžu znemožniť útvaru dosiahnutie stanovených cieľov. Zvážte nasledujúce faktory: • Odolnosť voči zmene • Nedostatok záujmu, motivácie alebo záväzku • Málo flexibilitu a nedostatok cielenej pozornosti • Chýbajúca zhoda medzi zručnosťami a zdrojmi na jednej strane a strategickým vedením na druhej strane • Vysoké riziko nepravdepodobných situácií Pýtajte sa nasledujúce otázky: • Akým prekážkam čelíme? • Čo robí “konkurencia“?

SWOT Matrica		
	Silné stránky (Strenghts –**S**) Pozitívne charakteristiky a výhody vyplývajúce z problému alebo situácie	Slabé stránky (Weaknesses – **W**) Negatívne charakteristiky a nevýhody vyplývajúce z problému alebo situácie.
Príležitosti (Opportunities – **O**) Faktory a/alebo situácie, ktoré môžu pomôcť alebo zlepšiť problém alebo situáciu.	S-O Analýza Ako môžu byť využité silné stránky na zužitkovanie perspektívnych príležitostí?	W-O Analýza Ako možno prekonať slabé stránky v zmysle zužitkovania perspektívnych príležitostí?
Ohrozenia (Threats – **T**) Faktory a/alebo situácie, ktoré môžu zabrániť pri riešení problému alebo situácie.	S-T Analýza Ako možno využiť silné stránky na prekonanie ohrození, ktoré majú tendenciu brzdiť dosahovanie cieľov a využívanie príležitostí?	W-T Analýza Ako možno prekonať slabé stránky na prekonanie ohrození, ktoré majú tendenciu brzdiť dosahovanie cieľov a využívanie príležitostí?

Kontrolný list k organizačnej analýze

Všetky nižšie uvedené body by mali byť posúdené ohľadom vplyvu, ktorý môžu mať na schopnosť pracovného útvaru podporovať rodovú rovnosť:

Stav a profil: Stav pracovného útvaru; profil; obraz a identita.

Vonkajšie vzťahy: Spolupráca s inými organizáciami, sieťovanie.

Misia: Dôvod existencie pracovného útvaru.

Ciele: Čo má pracovný útvar za cieľ dosiahnuť.

Stratégie: Ako pracovný útvar dosiahne svoje ciele.

Aktivity/program: Úlohy zrealizované v zmysle implementácie stratégií a dosiahnutia cieľov; výstup pracovného útvaru.

Štruktúra: Organizačná schéma; pozície v pracovnom útvare; rozdelenie úloh; zodpovednosť a autorita.

Systém: Postupy a nástroje programovej analýzy, plánovanie, monitoring a hodnotenie; rozhodovacie procesy v rámci pracovného útvaru.

Personálne: Pracovníci pracovného útvaru; nábory; kariérna perspektíva; výber a možnosti školení.

Znalosti a informácie: Vedomosti a údaje vyprodukované a sprístupnené v rámci pracovného útvaru.

Zdroje: Finančná a materiálna infraštruktúra.

Organizačná kultúra: Postoje, správanie, normy a hodnoty zamestnancov a zamestnankýň pracovného útvaru; identita a história útvaru.

Vennov diagram – alternatívna aktivita 2

Prispievajú interné a externé zúčastnené strany k presadzovaniu rodovej rovnosti v útvare, alebo naopak, sú bariérou k jej dosahovaniu?

Dozvieme sa o:

- Súčasných otázkach súvisiacich s rodom, rodovej debate a vzťahu organizácie k národnému rodovému mechanizmu a ženským organizáciám v kontexte, v ktorom je program implementovaný (A).
- Existujúcej rodovej expertíze, kompetencii a budovaní kapacít (D).
- Výbere partnerských organizácií (G).
- Politike rodovej rovnosti odrážajúcej sa v produktoch a verejnom obraze organizácie (H).

Odporúčaný čas

Jeden a pol hodiny.

Metóda

- Participujúci členovia a členky útvaru nakreslia diagram, ktorý znázorňuje aktérov, ich blízkosť alebo vzdialenosť od seba v rámci pracovného útvaru a ich roly.

Príprava

- Do stredu flipchartového listu nakreslite kruh, ktorý symbolizuje pracovný útvar.
- Zabezpečte kópie materiálov k Vennovho diagramu (nižšie) pre skupinu.

Vzorový flipchart	Navrhované materiály
Aktivita: **Vennov diagram** *Cieľ:* Identifikovať a analyzovať interné a externé zastúpené strany v organizácii/pracovnom útvare/projekte voči presadzovaniu rodovej rovnosti. *Ako:* Účastníčky a účastníci zhotovia diagram znázorňujúci zastúpené strany. *Čas:* Jeden a pol hodiny.	• Flipchartové listy • Zvýrazňovače • Flipchart nazvaný "Čo sme sa naučili", ktorý bude použitý na konci aktivity.

V priebehu aktivity

- Zrealizujte krok jeden, dva a tri v menších skupinách.
- Zrealizujte krok štyri v pléne.

Krok 1: Identifikovanie zastúpených strán pracovného útvaru a zhodnotenie ich dôležitosti (Navrhovaná doba trvania: 15 minút)

- Urobte zoznam všetkých útvarov organizácie a externých organizácií (partnerských organizácií, systémových organizácií OSN, donorov, MVO, atď.) s ktorými majú členovia a členky útvaru pravidelný kontakt, a to v kontexte projektu alebo práce ako takej.
- Zhodnoťte, aké dôležité sú tieto útvary/organizácie pre prácu v útvare a aký častý/intenzívny kontakt zo spolupráce vyplýva.

Krok 2: Zhotovenie diagramu (Navrhovaná doba trvania: 15 minút)

- Do stredu flipchartového listu nakreslite kruh, ktorý bude reprezentovať pracovný útvar.
- Pridajte ďalšie kruhy reprezentujúce útvary a organizácie, ktoré účastníci a účastníčky identifikovali v kroku jeden.

Krok 3: Ohodnoťte partnerov vo vzťahu k rodovej rovnosti (Navrhovaná doba trvania: 15 minút)

- Účastníci a účastníčky diskutujú o útvaroch a organizáciách vo vzťahu k rodovej rovnosti.
- Keď majú pocit, že vzťah s iným útvarom alebo organizáciou je poháňaný alebo ovplyvnený rodovou rovnosťou, nakreslia červenú čiaru medzi vlastným kruhom a kruhom tohto útvaru/organizácie.

- Použijú čiary so šipkou k naznačeniu smeru interakcie, aby bolo zrejmé, či ide o jednosmernú alebo obojsmernú komunikáciu.
- Veľkosť každého kruhu by mala symbolizovať vnímanú dôležitosť partnera pre pracovný útvar.
- Vzdialenosť každého kruhu od hlavného kruhu by mala symbolizovať frekvenciu kontaktu.

Krok 4: Rozhodovanie o tom, ako táto sieť môže napomáhať presadzovaniu rodovej rovnosti (Navrhovaná doba trvania: 45 minút)

- Zástupkyne a zástupcovia menších skupín predstavia zistenia svojich skupín v pléne.
- Všetci diskutujú o možnostiach, ktoré by táto inštitucionálna sieť mohla prezentovať v smere dosiahnutia pokroku pri výbere partnerských subjektov a obsahu spolupráce.

Ideálna organizácia - alternatívna aktivita 3

Dozvieme sa o:

- Organizačnej kultúre (K).
- Existujúcej rodovej expertíze, kompetencii a budovaní kapacít (D).
- Vnímaní úspechov pri dosahovaní rodovej rovnosti (L).
- O ľudských zdrojoch (J).
- Informačnom manažmente a manažmente vedomostí (E).

Odporúčaný čas

Jeden a pol hodiny.

Metóda

Usmerňovaná diskusia, v menších skupinách a následne v pléne, ktorá vedie k vývoju vízie ideálnej organizácie a spôsobu, akým jej fungovanie môže prispieť k presadzovaniu rodového hľadiska a podpore rodovej rovnosti. Táto aktivita sa hodí najmä pre manažment a odborný personál.

Príprava

- S pomocou vzorových otázok (viď. nižšie) k tejto aktivite, vypracujte zoznam otázok, ktoré sú relevantné pre konkrétny pracovný útvar a budú slúžiť ako základ pre diskusiu.
- Zabezpečte kópie zoznamu pripravených otázok pre účastníkov a účastníčky.
- Pripnite veľký list papiera na stenu (alebo použite flipchart), na ktorý budú zapísané nápady, ktoré odznejú v pléne. Odporúčané kategórie na zapísanie môžu byť: "ideály", "osobné výhody a prínosy", "reálna situácia", "vylepšenia".

Vzorový flipchart	Navrhované materiály
Aktivita: **Ideálna organizácia** *Cieľ:* Spoločne vytvoriť víziu ideálnej organizácie a/alebo pracovného útvaru, v ktorom je rodová rovnosť realitou. *Ako:* Diskutujte o tom, ako by takáto organizácia/ pracovný útvar presadzovali rodové hľadisko a podporovali rodovú rovnosť. *Čas:* Jeden a pol hodiny.	• Vzorové otázku na distribúciu. • Dlhý list papiera alebo flipchartové listy. • Zvýrazňovacie fixky. • Lepiaca páska • Flipchart nazvaný "Čo sme sa naučili", ktorý bude využitý na konci celej aktivity.

V priebehu aktivity (veľká skupina):

- Rozdeľte ju do menších skupín a požiadajte ich členov/členky, aby diskutovali o otázkach uvedených v distribuovaných materiáloch. Navrhovaný čas: 30 minút.
- V pléne, zástupca/zástupkyňa každej zo skupín prezentujú svoje zistenia. Navrhovaný čas: 30 minút.
- V nadväznosti na prezentácie skupín, účastníci a účastníčky diskutujú o vypočutých záveroch a posudzujú najväčšie rozdiely identifikované medzi ideálnou situáciou a realitou. Diskusia v pléne by sa mala následne zamerať na konkrétne návrhy na zlepšenie. Navrhovaný čas: 30 minút.
- S menšou skupinou prediskutujte ideálnu organizáciu/útvar. Facilitátor/facilitátorka môže využiť otázky uvedené v distribuovanom materiáli (radšej ako rozdistribuovať materiál do celej skupiny) v snahe rozprúdiť diskusiu a brainstorming.
- Facilitátor/facilitátorka usmerňuje diskusiu tak, aby sa od opisovania ideálnej organizácie skupina posunula k uvažovaniu o tom, ako aplikovať jej charakteristiky konkrétnym spôsobom v každodennej práci útvaru. Navrhovaný čas: 1 hodina a 30 minút.
- Povzbudzujte spontánne uvažovanie kladením dôrazu na neprijateľnosť odsudzovania iných nápadov počas brainstormingu a tiež kladením otázok typu "Si spokojný/spokojná so situáciou?", "Prečo" alebo "Prečo nie?"
-

Aktivita: Ideálna organizácia

Pomocné otázky

Predstavte si a opíšte ideálnu organizáciu, ktorá je schopná presadzovať rodové hľadisko vo všetkých jej aktivitách a organizačnej kultúre.

- Akú by mala reputáciu?
- Aký by mala prínos?
- Aké hodnoty by stelesňovala?
- Aká by bola jej misia?
- Akým spôsobom by ľudia v nej interagovali a spolupracovali?
- Ako by sa v nej pracujúci ľudia stavali k úspechom a zlyhaniu?
- Ako by bol zorganizovaný rozhodovací proces.
- Čo by bolo tabu?

Ak by ste pracoval/a v takejto organizácii, čo by ste očakával/a alebo dúfal/a, že získate?

- Akým spôsobom by sa naplnila vaša osobná vízia?
- Ako by ste mohli prispieť k takejto ideálnej organizácii?

Disponuje vaša organizácia niektorými z uvedených charakteristík?

- Ak áno, ktoré charakteristiky spĺňa?
- Ktoré nespĺňa?
- V rámci tých charakteristík, ktoré vaša organizácia nespĺňa, ktorú považujete za najdôležitejšiu?
- Máte nejaké praktické návrhy na to, ako by tieto charakteristiky mohli byť zapracované do vašej organizácie/pracovného útvaru?

Mind mapping (myšlienkové mapovanie) rozhodovacieho procesu - alternatívna aktivita 4

Prečo rozhodnutia ohľadom presadzovania rodového hľadiska boli/neboli uskutočnené?

Dozvieme sa o:

- Rozhodovaní pri zavádzaní rodového hľadiska v personálnej politike organizácie (I).
- Organizačnej kultúre (K).
- Existujúcej rodovej expertíze, kompetencii a budovaní kapacít (D).
- Politike rodovej rovnosti odrážajúcej sa v produktoch a verejnom obraze organizácie (H).

Odporúčaný čas

Dve hodiny.

Metóda

S pomocou obrazu myšlienkovej mapy sa vypracuje súpis typov rozhodnutí alebo zodpovednosti vo vzťahu k rodovej rovnosti, ktoré sa objavujú na úrovni štátu, regiónu alebo programového sektoru.

Príprava

- Facilitátori/facilitátorky by už z vypracovaného posudku mali vedieť, aké rozhodnutia boli urobené ohľadom presadzovania rodového hľadiska v programe. Tieto informácie môžu byť využité na začiatku aktivity ako príklady v rámci konkrétneho kontextu.
- Ak je k dispozícii historická časová os, použite je počas aktivity na podnietenie nápadov.

- Pripravte flipchartový list diagramu mind mapping s názvom "rozhodnutia týkajúce sa rodovej rovnosti" v strede, vzorový diagram nájdete nižšie.

Vzorový flipchart	Navrhované materiály
Aktivita: **Mind mapping v rozhodovacom procese** *Cieľ:* Porozumieť prečo rozhodnutia týkajúce sa uplatňovania rodového hľadiska boli – alebo neboli - uskutočnené. *Ako:* Vytvorte súpis/inventár rozhodnutí a zodpovedností týkajúcich sa rodovej rovnosti v ssektore. *Čas:* Dve hodiny.	• Flipchart. • Zvýrazňovacie fixky. • Flipchart nazvaný "Čo sme sa naučili", ktorý bude využitý na konci celej aktivity.

V priebehu cvičenia

Pripomeňte účastníkom a účastníčkam cieľ tohto cvičenia: (1) pomôcť identifikovať históriu útvaru v kontexte implementácie rodovej politiky a porozumieť prepojeniam medzi uskutočnenými rozhodnutiami a ich reálnou implementáciou; a (2) napomôcť pri identifikácii rozhodnutí, ktoré by mali byť uskutočnené v zmysle podpory rodovej rovnosti v budúcnosti. Myšlienková mapa poskytuje spôsob analýzy minulosti s výhľadom do budúcnosti. Posudok a historická časová os poskytujú pozadie pre túto aktivitu.

- Obraz myšlienkovej mapy má za cieľ spustiť ďalšie vrstvy myšlienok. Navrhnite účastníkom a účastníčkam, aby počas aktivity používali kresby aj text.
- Aktivitu zrealizujte v menších skupinách alebo v pléne. V prípade menších skupín požiadajte každého jej člena/členku o nakreslenie vlastnej myšlienkovej mapy, tieto budú neskôr prezentované v pléne.
- Zohľadnite historickú perspektívu, ak sú v skupine aj "veteráni", ktorí si budú vedieť spomenúť na rozhodnutia z minulosti (na úrovni projektu, sektora, regiónu či štátu) a tak pomôžu aktivitu odštartovať.
- Je dôležité zaoberať sa niektorými situáciami typu príčina – následok. Účastníci a účastníčky si zvolia najdôležitejšie rozhodnutie a nakreslia diagram jeho vývoja. Je rovnako možné využiť túto techniku na plánovanie budúcich rozhodnutí. Účastníci a účastníčky absolvujú prvé tri etapy cyklu a ak sa zvolí perspektíva do budúcnosti, prejdú aj štvrtou (viď. Časť prvá: prehľad PRA metodológia).

Prvý krok: Identifikovanie hlavných typov rozhodnutí, uskutočnených pracovným útvarom ohľadom rodovej rovnosti (Navrhovaný čas: 30 minút)

Ak sa aktivita realizuje v pléne:

- Účastníci a účastníčky identifikujú hlavné typy rozhodnutí, ktoré útvar urobil v minulosti vo vzťahu k rodovej rovnosti.
- Pre každý hlavný typ rozhodnutia, facilitátor/ka nakreslí čiaru vychádzajúcu zo stredu diagramu a nad ňu napíše konkrétne rozhodnutie alebo požije symbol, ktorý toto rozhodnutie reprezentuje.

Ak sa aktivita realizuje v malých skupinách:

- Participujúci identifikujú rozhodnutia v rámci spoločnej diskusie a jednotlivci kreslia vlastné diagramy.

Druhý krok: Identifikovanie menej významných rozhodnutí, ktoré umožňujú uskutočnenie tých hlavných (Navrhovaný čas: 30 minút)

Pre každú z hlavných čiar vychádzajúcich zo stredu diagramu by mali účastníci a účastníčky porozmýšľať nad čiastkovými a detailnejšími rozhodnutiami, ktoré museli byť urobené vopred.

- Tieto detaily sa zapisujú nad menšie čiary, ktoré vychádzajú z hlavných.

Tretí krok: Identifikovanie tých, ktorí rozhodujú (Navrhovaný čas: 20 minút)

- Pre každé z rozhodnutí/zodpovednosť (počínajúc tými menej významnými), účastníci a účastníčky označia tých, ktorí a ktoré rozhodnutia urobili, a v spolupráci s kým.

Štvrtý krok: Diskusia k otázkam, ktoré vyplynuli z diagramu (Navrhovaný čas: 40 minút)

- Keď je diagram kompletný, účastníci a účastníčky diskutujú o vzniknutej podobe diagramu a vyplývajúcich otázkach a/alebo pozorovaniach.
- Ak sa aktivita realizuje s výhľadom do budúcnosti, otázky sa môžu opierať o záväzky a rozhodnutia potrebné k plneniu požadovaných úloh.

VZOROVÉ OTÁZKY DO DISKUSIE KU KROKU ŠTYRI

- Sú rozhodnutia/zodpovednosť rozdelené rovnomerne v rámci organizácie a relevantného personálu útvaru?
- Je rozhodovanie a ďalšie zodpovednosti distribuované takým spôsobom, že sú zohľadňované a napĺňané ciele ohľadom rodovej rovnosti a posilnenia postavenia žien?
- Sú uskutočnené rozhodnutia zdieľané so všetkými zapojenými ľuďmi/organizáciami?
- Ktoré typy rozhodnutí neboli uskutočnené alebo implementované?

Rodový kvalitatívny dotazník - alternatívna aktivita 5

Aká je kvalita implementácie rodovej politiky organizácie v útvare?

Dozvieme sa o:

- Zohľadňovaní rodovej rovnosti ako prierezovej oblasti v strategických cieľoch organizácie, v programe a rozpočte (B).
- Zohľadňovaní rodovej rovnosti v procese implementácie programov a odborných kooperačných aktivít (C).
- Existujúcej rodovej expertíze, kompetencii a budovaní kapacít (D).
- Politike rodovej rovnosti odrážajúcej sa v produktoch a verejnom obraze organizácie (H).
- Rozhodovaní v ľudských zdrojoch (J).
- Vnímaní úspechov pri dosahovaní rodovej rovnosti (L).
- Organizačnej kultúre (K).
- Informačnom manažmente a manažmente vedomostí (E).
- Systémoch a nástrojoch používaných pri plánovaní/monitoringu, v rozvoji ľudských zdrojov a pri komunikácii (F).
- Výbere partnerských organizácií (G).

Odporúčaný čas

30 minút na vyplnenie dotazníka predchádzajúce popoludnie a dve hodiny na realizáciu cvičenia v nasledujúci deň.

Metóda

- Na konci prvého dňa pred rozídením sa skupiny rozdajte dotazník k seba-hodnoteniu každému účastníkovi a účastníčke na vyplnenie. Dotazník sa sústredí na kompetencie jednotlivcov ako aj útvaru ako celku v kontexte rodovej rovnosti a presadzovania rodového hľadiska.
- Usporiadajte získané údaje a použite ich pri rannom sedení na druhý deň.
- Počas stretnutia v pléne sa účastníci a účastníčky snažia dosiahnuť konsenzus ohľadom kvality práce útvaru vo vzťahu k rodovým otázkam a nadväzne formulovať odporúčania na zlepšenie práce aj výkonu útvaru v tomto ohľade.

Príprava

- Facilitačný tím musí mať dostatočné porozumenie programu útvaru ešte pred realizáciou aktivity, potrebné informácie získa skompletizovaním posudku dokumentácie a prostredníctvom osobných rozhovorov.

- Ak je to potrebné, prispôsobte dotazník (viď. nižšie) špecifikám pracovného útvaru.
- Po prispôsobení dotazníka špecifikám konkrétneho útvaru pripravte vyhodnocovací formulár. Vypočítajte: maximálny individuálny počet bodov dosiahnuteľný účastníkom/ účastníčkou za každú kategóriu otázok (maximálny počet bodov za otázku vynásobený počtom použitých otázok); a celkový maximálny počet bodov (za skupinu) za každú kategóriu otázok (individuálny maximálny počet bodov vynásobený počtom účastníkov/účastníčok v skupine).

Príklad:

Kategória 1A	Maximum bodov za otázku	X	Počet otázok	X	Počet účastníkov/účastníčok	=	100%*
*Výsledky by mali byť prezentované formou grafu. Facilitátori/facilitátorky, ktorí využívajú Microsoft Excel môžu tento graf vypracovať v elektronickej podobe.							

Vzorový flipchart	**Navrhované materiály**
Aktivita: **Rodový kvalitatívny dotazník** *Cieľ:* Uvažovať a diskutovať o kvalite presadzovania rodového hľadiska v útvare, v ideálnom prípade ukončiť diskusiu konsenzom. *Ako:* Účastníci a účastníčky vyplnia anonymný dotazník a následne (na druhý deň ráno) diskutujú o jeho výsledkoch v pléne. *Čas:* 30 minút na skompletizovanie dotazníka v podvečer prvého dňa a dve hodiny na skupinovú aktivitu na druhý deň ráno.	• Hodnotiaci formulár. • Kalkulačka. • Flipchartový list na zobrazenie grafu kvality. • Dve zvýrazňovacie fixky v odlišnej farbe. • Kópie dotazníka.

V priebehu aktivity

Pri odovzdávaní inštrukcií motivujte participujúce členky a členov ku kritickému zhodnoteniu kvality jednak vlastnej práce ako aj práce útvaru v kontexte aktivít súvisiacich s presadzovaním rodového hľadiska.

Praktický tip

Uistite participujúci personál, že nejde o exaktné/vedecké cvičenie. Práve naopak, cieľom je vyzdvihnúť subjektívne rozdiely vo vnímaní práce a výkonu útvaru a následne facilitovať dialóg medzi členmi a členkami skupiny.

Prvý krok: Vyplnenie dotazníka (Navrhovaný čas: 30 minút)

- Na konci prvého dňa účastníci a účastníčky anonymne vyplnia dotazník a po vyplnení ho vrátia facilitátorom/facilitátorkám na spracovanie a použitie v diskusii na druhý deň ráno.
- Dva základné aspekty zohľadňované v dotazníku sú osobný a organizačný (viď. Rodový kvalitatívny dotazník).

Kategórie 1,4 a 5 sú rozdelené do dvoch častí: osobné aspekty (A) a organizačné aspekty (B).

- Kategória 2 je zameraná na organizačné aspekty.
- Kategória 3 je zameraná na osobné aspekty.

Druhý krok: Usporiadanie výsledkov (Navrhovaný čas: 1–2 hodiny času facilitátora/facilitátorky v prvý deň večer)

- Po vyplnení dotazníkov sú výsledné počty bodov participujúcich za každú kategóriu zrátané, aby sa získal výsledný počet bodov za celý pracovný útvar.
- Zaznamenajte výsledky do hodnotiaceho formulára. Následne je vypočítaný celkový počet bodov útvaru za každú z piatich kategórií ako percento najvyššieho dosiahnuteľného počtu bodov (100%).
- Percento môže byť znázornené pomocou stĺpcového diagramu nazvaného "graf kvality", v ktorom sú A a B v každej kategórii farebne rozlíšené. Facilitátori/facilitátorky, ktorí využívajú Microsoft Excel môžu tento graf vypracovať v elektronickej podobe.

Hodnotiaci formulár			
Kategória	Celkový počet bodov	Maximálny počet bodov	Percento
1A			
1B			
2			
3			
4A			
4B			
5A			
5B			

Tretí krok: Diskusia v pléne (Navrhovaný čas: 2 hodiny)

1. Zosumarizujte výsledné počty bodov a iniciujte diskusiu. Úvodné otázky môžu zahŕňať:

Porovnanie výsledkov. Čo je najnápadnejšie na rozdieloch medzi kategóriami? Ako sa k týmto rozdielom dospelo?

- Prečo sa počty bodov za osobné a organizačné kategórie líšia?
- Ktoré otázky v dotazníku by ste rád/rada prediskutovali do hĺbky?
- Ktoré otázky boli pre vás najťažšie?
- Prekvapili vás niektoré z výsledkov?
- (Navrhovaný čas: 30 minút)

2. V diskusii sa sústreďte na význam dosiahnutých výsledných počtov bodov. Otázky môžu obsahovať:

- Prečo sú výsledné počty vysoké alebo nízke?
- Ste spokojný/spokojná so svojim výsledkom?
- Naznačujú dosiahnuté výsledky, že účastníci/účastníčky sú kompetentní/kompetentné v tejto oblasti, a že organizácia je taktiež dostatočne kompetentná?
- Čo už urobili v prospech zlepšenia svojich schopností?

Počas diskusie je vhodné všetkých požiadať, aby sformulovali koncepciu rodovej politiky organizácie v piatich vetách, ktoré zároveň napíšu na papier. Následne ich požiadajte o porovnanie svojej definície s oficiálnou formuláciou rodovej politiky organizácie. Toto krátke cvičenie pomáha odhaliť rozdiely v porozumení. (Navrhovaný čas: 45 minút)

3. V diskusii sa sústreďte na príležitosti na zlepšenie na individuálnej, tímovej a organizačnej úrovni. Využite 5 minút v rámci diskusie na zhodnotenie príležitostí na individuálne zlepšenie a pokračujte s príležitosťami pre celú skupinu.

Výsledné odporúčania by mali byť zahrnuté v záverečnej hodnotiacej správe k auditu. (Navrhovaný čas: 45 minút).

Rodový kvalitatívny dotazník

Pracovný útvar

1. Expertíza a vízia

A. Osobné aspekty

Jednotná a ucelená vízia problémov a riešení v profesii/špecializácii poskytuje štruktúru pre expertné znalosti. S pomocou nasledujúcich otázok zhodnoťte vašu víziu a znalosti súvisiace s rodom.

1A.1 Organizácia má vlastnú víziu rodovej rovnosti. Do akej miery vy osobne implementujete túto víziu/ pomáhate túto víziu implementovať?

3 Úplne		2 Dostatočne		1 Nedostatočne		0 Vôbec	

1A.2 Ako dobre ste oboznámený/oboznámená s obsahom rodovej politiky organizácie? Napríklad, čítali/čítala ste relevantné dokumenty?

3 Úplne		2 Dostatočne		1 Nedostatočne		0 Vôbec	

Výsledný počet bodov: _____

B. Organizačné aspekty

Tieto otázky sa snažia vyvodiť, do akej miery bola rodová politika prevedená do oblastnej, regionálnej alebo odvetvovej rodovej politiky, a identifikujú podporné dokumenty k tomuto stavu.

1B.1 Ako dobre organizácia uvádza do používania zadefinovanú rodovú politiku vo svojich oblastných, regionálnych/odvetvových programoch?

3 Viac ako dostatočne		2 Dostatočne		1 Nedostatočne		0 Vôbec	

1B.2 Aká dôležitá je rodová politika pre dosiahnutie stanovených cieľov vášho pracovného útvaru?

3 Veľmi dôležitá		2 Skôr dôležitá		1 Čiastočne dôležitá		0 Nepodstatná	

1B.3 Ako dobre vás organizácia informuje o obsahu svojej rodovej politiky na oblastnej, regionálnej, odvetvovej úrovni alebo na úrovni ústredia? Napríklad, boli ste vyzvaný/vyzvaná prečítať si relevantné dokumenty?

3 Veľmi dobre		2 Dostatočne		1 Nedostatočne		0 Vôbec	

Výsledný počet bodov: _____

2. Prístup a dostupnosť metód, postupov a/alebo nástrojov

Organizačné aspekty

V nasledujúcich otázkach posúdite, či má vaša organizácia dostatočné nástroje, metódy alebo postupy na zabezpečenie praktickej implementácie svojej rodovej politiky.

2.1 Sú rodová politika organizácie a Akčný plán pravidelne aktualizované? Ako často?

3 Pravidelne		2 Dostatočne		1 Zriedka		0 Vôbec	

2.2 Má organizácia dostatok informácií a praxe vo využívaní nástrojov na vykonanie rodovej analýzy a na zohľadnenie výstupov tejto analýzy na všetkých úrovniach navrhnutých programových a projektových procesov? Aká kompetentná je podľa vás organizácia v tomto ohľade?

3 Veľmi kompetentná		2 Dostatočne kompetentná		1 Nedostatočne kompetentná		0 Úplne nekompetentná	

2.3 Poskytuje organizácia personálu dostatočné usmernenia a informácie týkajúce sa štandardov a iných nástrojov súvisiacich s rodovými otázkami?

3 Úplne		2 Dostatočne		1 Nedostatočne		0 Vôbec	

2.4 Boli zavedené úpravy príp. opatrenia na zabezpečenie voľného toku a výmeny informácií a skúseností v rámci alebo medzi národnými, regionálnymi a odvetvovými programami? Ak áno, aké adekvátne?

3 Úplne		2 Dostatočne adekvátne		1 Neadekvátne		0 Žiadne úpravy/opatrenia neboli zavedené	

2.5 Ako dobre zabezpečuje programovací systém vo vašej organizácii kvalitu implementácie svojej rodovej politiky?

3 Veľmi dobre		2 Dostatočne		1 Nedostatočne		0 Vôbec	

2.6 Je monitoring kvality presadzovania rodovej rovnosti súčasťou priebežných správ o činnosti, dvojročných správ, iných správ o odbornej spolupráci, atď.?

3 Áno, vždy		2 Dostatočne často		1 Áno, ale iba niekedy		0 Nie, nikdy	

2.7 Existujú dostupné prostriedky (ľudské aj finančné zdroje) k dosiahnutiu stanovených cieľov rodovej politiky?

3 Áno, viac ako dosť		2 Áno, dostatok		1 Áno, ale nie dostatok		0 Nie, žiadne	

2.8 Zabezpečuje organizácia príležitosti (budovanie kapacít/tréningy, priama podpora, dostupné zariadenia, literatúra) na posilnenie vašich znalostí a zručností podľa potreby v oblasti vašej expertízy vo vzťahu k rodovým otázkam?

3 Áno, viac ako		2 Áno, dostatok		1 Áno, ale nie		0 Nie, žiadne	

dosť				dostatok			

2.9 Do akej miery využívajú špecialisti/špecialistky a odborníci/odborníčky svoje znalosti na vylepšenie každodenných pracovných činností a aktivít útvaru vo vzťahu k rodovej rovnosti?

3 Významne		2 Dostatočne		1 Nedostatočne		0 Vôbec	

Výsledný počet bodov: _____

3. Kompetencie personálu

Osobné aspekty

Organizácia vníma rodovú rovnosť ako prierezovú problematiku. Tým pádom sa od personálu očakáva schopnosť aplikovať rodovú perspektívu aj vo svojej práci. V nasledujúcich otázkach posúdite vlastnú spôsobilosť aplikovať rodové hľadisko v oblasti vašej expertízy.

3.1 Ako člen/členka personálu organizácie sa od vás očakáva zohľadňovanie rodových otázok v rámci rôznych úrovní programového/projektového dizajnu a implementácie na vašej úrovni. Ako dobre napĺňate tieto očakávania?

3 Úplne		2 Dostatočne		1 Nedostatočne		0 Vôbec	

3.2 Máte dostatočné znalosti o otázkach súvisiacich s presadzovaním rodovej rovnosti, aby ste mohli/mohla poradiť ďalším?

3 Áno, viac ako dosť		2 Áno, tak akurát		1 Nie, nemám dostatočné znalostí		0 Nie, žiadne	

3.3 Koľko toho viete o dostupných metódach a nástrojoch využívaných k presadzovaniu rodového hľadiska na vašom pracovisku ?

3 Všetko/mnoho		2 Dosť		1 Málo		0 Nič	

3.4 Nakoľko využívate dostupné metódy a nástroje k presadzovaniu rodového hľadiska na vašom pracovisku?

3 Významne		2 Dostatočne		1 Zriedka		0 Vôbec	

3.5 Môžete poskytnúť spätnú väzbu vašim kolegom/kolegyniam a partnerským organizáciám ohľadom ich rodovej politiky a jej implementácie?

3 Áno, do veľkej miery		2 Áno, dostatočne		1 Nedostatočne		0 Vôbec	

3.6 Ako často zohľadňujete rod a rodové hľadisko vo vašej práci (napríklad pri výbere aktivít, metód a prístupov, ktoré budú použité)?

3 Vždy		2 Väčšinou		1 Zriedka		0 Nikdy	

3.7 Boli by ste schopný/schopná naformulovať kritériá výberu alebo zadávacie podmienky pre externých spolupracovníkov/spolupracovníčky, a položiť správne cielené otázky na zhodnotenie schopností/kompetencií kandidáta/kandidátky vo výberovom procese, pri návrhoch projektov, atď.?

3 Jednoznačne		2 Pravdepodobne		1 Možno		0 Určite nie	

3.8 Ako často požadujete spätnú väzbu od kolegov/kolegýň alebo partnerských organizácií v situáciách, keď sa pokúšate zahrnúť rodové hľadisko vo svojej práci?

3 Vždy		2 Často		1 Príležitostne		0 Nikdy	

3.9 Využívate včasne a efektívne dostupné externé zdroje poznatkov ohľadom rodu (rodových konzultantov, odbornú podporu, interne dostupnú expertízu)?

3 Áno, vždy		2 Áno, príležitostne		1 Len zriedka		0 Nie, nikdy	

Výsledný počet bodov: _____

4. Kultúra organizácie

Organizačná kultúra prispieva k tomu aká práca sa v organizácii vykoná a ako sa vykoná. S pomocou nasledujúcich otázok zhodnoťte ako vy osobne prispievate k organizačnej kultúre, ako sa organizácia vo svojej organizačnej kultúre stavia k rodovému hľadisku, a ako sa tento postoj odráža v kontakte s partnerskými organizáciami.

A. Osobné aspekty

4A.1 Koľko pozornosti venujete zabezpečovaniu dôstojných pracovných vzťahov medzi mužmi a ženami vo vašom pracovnom útvare?

3 Veľmi veľa		2 Pomerne dosť		1 Nedostatok		0 Žiadnu	

4A.2 Podnikli ste konkrétne aktivity v snahe identifikovať existujúce záujmy alebo problémy programového/ projektového personálu?

3 Áno, mnoho		2 Áno, nejaké		1 Áno, ale veľmi málo		0 Nie, žiadne	

4A.3 Ak odhalíte problémy, ktoré ovplyvňujú kolegov alebo kolegyne, zakročíte?

3 Vždy		2 Niekedy		1 Zriedka		0 Nikdy	

Výsledný počet bodov: _____

B. Organizačné aspekty

4B.1 Zasadzuje sa váš útvar dostatočne za odradzovanie od prejavov rodovej nerovnosti? (napríklad nedôstojné/neúctivé šetriče obrazovky, plagáty a vtipy)?

3 Áno, viac ako dosť		2 Áno, dostatočne		1 Nedostatočne		0 Vôbec	

4B.2 Presadzuje váš útvar aktívnu politiku rodovej rovnosti a rešpektu voči rôznorodosti v rozhodovacích procesoch, správaní, pracovnej morálke a informáciách? Ak áno, ako by ste hodnotili jej efektívnosť?

3 Výborná		2 Dostatočná		1 Nedostatočná		0 Žiadna podobná politika neexistuje	

4B.3 Má váš útvar dostatočnú politiku v oblasti prevencie a riešenia sexuálneho obťažovania na pracovisku? Ak áno, ako by ste hodnotili jej efektívnosť?

3 Výborná		2 Dostatočná		1 Nedostatočná		0 Žiadna podobná politika neexistuje	

4B.4 Postaral sa váš útvar o odstránenie bariér, ktoré by mužom a ženám na pracovisku zabraňovali vykonávať tie isté funkcie a zastávať tie isté pozície rovnako kvalitne? Ak áno, nakoľko účinne ich odstránil?

3 Úplne		2 Dostatočne		1 Nedostatočne		0 Vôbec	

Výsledný počet bodov: _____

5. Poskytovanie služieb partnerskými organizáciami a inými partnermi

A. Osobné aspekty

5A.1 Podnikli ste aktivity alebo činnosti na identifikáciu postojov partnerských organizácií k práci zohľadňujúcej rodový aspekt /alebo prekážok, ktoré bránia takejto práci?

3 Áno, mnohé		2 Áno, niekoľko		1 Áno, ale minimum		0 Žiadne	

5A.2 Ako často sa zapájate do dialógu s partnerskými organizáciami týkajúceho sa rodovej rovnosti a rodovej politiky?

3 Stále		2 Často		1 Zriedka		0 Nikdy	

5A.3 Ako často diskutujete s vašim nadriadeným/nadriadenou o rodovej rovnosti vo vzťahu k (možným) partnerským organizáciám?

3 Stále		2 Často		1 Zriedka		0 Nikdy	

Výsledný počet bodov: _____

B. Organizačné aspekty

5B.1 Poskytuje vaša organizácia informácie ohľadom možnosti začlenenia reprezentatívnych ženských štruktúr ako prispievateľa aktivít?

3 Stále		2 Často		1 Zriedka		0 Nikdy	

5B.2 Ako často iniciuje zodpovedný vedúci/vedúca diskusiu týkajúcu sa výberu partnerských organizácií a poskytovateľov služieb vo vzťahu k rodovej rovnosti?

3 Stále		2 Často		1 Zriedka		0 Nikdy	

Výsledný počet bodov: _____

Základná aktivita 5: Vnímanie dosiahnutej zmeny

Dozvieme sa o:

- Vnímaní úspechov pri dosahovaní rodovej rovnosti (L).
- Zohľadňovaní rodovej rovnosti v procese implementácie programov a odborných kooperačných aktivít (C).
- Zohľadňovaní rodovej rovnosti ako prierezovej oblasti v strategických cieľoch organizácie, v programe a rozpočte (B).
- Súčasných otázkach súvisiacich s rodom, rodovej debate a vzťahu organizácie k národnému rodovému mechanizmu a ženským organizáciám v kontexte, v ktorom je program implementovaný (A).
- Politike rodovej rovnosti odrážajúcej sa v produktoch a verejnom obraze organizácie (H).
- Systémoch a nástrojoch používaných pri plánovaní/monitoringu, v rozvoji ľudských zdrojov a pri komunikácii (F).
- Výbere partnerských organizácií (G).
- Informačnom manažmente a manažmente vedomostí (E).

Odporúčaný čas

Dve a pol hodiny.

Metóda

- Aktivitu zrealizujte vo forme skupinových diskusií založených na pološtrukturovaných otázkach.

- Požiadajte účastníkov a účastníčky o hľadanie súvislostí medzi kontextom, v rámci ktorého útvar funguje, jeho aktivitami ako aj vnímanými úspechmi predstavených návrhov na zlepšenie zo strany personálu.
- Vzhľadom na potrebu vnímania širších súvislostí aj v ich historickom kontexte, toto cvičenie môže byť prepojené s vypracovaním historickej časovej osi.
- Využite cvičenie na získanie dôležitých informácií o postoji a vnímaní aktivít a úspechov pracovného útvaru vo vzťahu k rodovej rovnosti u partnerských organizácií.

Príprava

- Vopred pripravte pre skupinu pološtrukturované otázky.
- Základné otázky týkajúce sa hlavných oblastí úspechu postavte na textoch skúmaných v rámci posudku a na prípravných diskusiách s programovým personálom útvaru.

Vzorový flipchart	**Navrhované materiály**
Aktivita: **Vnímanie dosiahnutého úspechu** *Cieľ:* Vytvoriť profil dosiahnutých úspechov útvaru vo vzťahu k rodovej rovnosti. *Ako:* Nachádzať prepojenia medzi kontextom fungovania útvaru, jeho aktivitami, vnímaním výsledkov a návrhmi na zlepšenia. *Čas:* Dve a pol hodiny.	• Flipchartové listy. • Zvýrazňovacie fixky. • Karty v štyroch farbách. • Flipchart nazvaný "Čo sme sa naučili", ktorý bude využitý na konci celej aktivity.

V priebehu aktivity

- V rámci prvého kroku sa môže zrealizovať brainstorming v pléne, po ktorom sa účastníci a účastníčky rozdelia do menších skupín a nadviažu ďalšími dvomi krokmi.
- Všetci sa následne vrátia do pléna a pokračujú štvrtým a piatym krokom.

Päť krokov (Navrhovaný čas: 2 hodiny 15 minút)

Prvý krok môže byť zrealizovaný v rámci plenárnej diskusie pridržiavajúc sa vopred pripravených pološtrukturovaných otázok.

V alternatívnom prípade účastníkov a účastníčky rozdeľte do menších skupín na prediskutovanie otázok. Výsledky diskusií a úvah sú následne zdieľané a porovnávané v pléne.

Všetkým pripomeňte cieľ aktivity: Vytvoriť profil dosiahnutých úspechov útvaru vo vzťahu k rodovej rovnosti.

Navrhované otázky:

- Ktoré sú najvýznamnejšie príležitosti a ohrozenia v regióne/sektore vo vzťahu k presadzovaniu rodového hľadiska?
- Ako ovplyvňujú rodové vzťahy v regióne/sektore?
- Ako sa pracovný útvar prispôsobil tejto situácii?
- Čo chce útvar vo vzťahu k menovaným príležitostiam a ohrozeniam dosiahnuť?
- Ako boli ovplyvnené aktivity útvaru?

Navrhovaný čas: 30 minút

Druhý krok sa realizuje v menších skupinách. Účastníci a účastníčky identifikujú významné zmeny pri dosahovaní rodovej rovnosti, ktoré sa odohrali na úrovni cieľovej skupiny, partnerskej organizácie a na inštitucionálnej úrovni ako dôsledok činnosti útvaru.

Účastníci a účastníčky porovnávajú dianie v ich sektoroch, regiónoch alebo krajinách, a to na nasledovných úrovniach (zapíšte tieto úrovne na flipchart):

- Cieľové skupiny a prijímatelia;
- Organizácia (zmieňte sa o kľúčových výsledkoch v oblasti akčných plánov);
- Partnerské organizácie, a to v zmysle posilňovania ich kapacity pracovať rodovo-citlivým spôsobom, napr. zvýšenou rodovou kompetenciou personálu a členov a členiek; pokrokom pri tvorbe rodovo-orientovaných politík a programov, zvýšenou reprezentáciou žien, adekvátnou personálnou politikou;
- Inštitucionálne pozadie, napr. zmeny v zákonoch, kolektívne zmluvy, vývoj efektívnych stratégií na zlepšenie kvality zamestnania žien a ich prístupu k rozhodovaciemu procesu, a vplyv na vládnu politiku týkajúcu sa rodovej rovnosti.

Navrhovaný čas: 20 minút.

Tretí krok prebieha v menších skupinách. Účastníci a účastníčky zapíšu identifikované zmeny na karty, kde pre každú z úrovní je k dispozícii iná farba (cieľové skupiny a prijímatelia; organizácia; partnerské organizácie; inštitucionálne pozadie).

Navrhovaný čas: 25 minút.

Štvrtý krok sa opäť realizuje v pléne za spoločnej účasti všetkých. Účastníci a účastníčky sa snažia vyjasniť, ktoré z kategórií uvedených nižšie najlepšie definuje zmeny:

- **Dosiahnuté** – v nadväznosti na presnú rodovú analýzu kontextu fungovania útvaru boli sformulované ciele a stratégie a dosiahli sa výsledky. Zmeny vo fungovaní útvaru mali význam.
- **Zmeny sú na ceste** - v nadväznosti na presnú rodovú analýzu kontextu fungovania útvaru boli sformulované ciele a stratégie a práve sú v procese implementácie.
- Došlo k uzatvoreniu zmlúv s partnerskými organizáciami, a partnerom je poskytovaná podpora v zmysle zlepšenia ich kapacít vo vzťahu k rodovej rovnosti/posineniu postavenia žien. Sú vytvorené kontakty s inštitucionálnymi partnermi.
- Útvar prijal konkrétne opatrenia s cieľom stať sa organizáciou, ktorá aj "praktizuje, čo vyučuje" v oblasti rodovej rovnosti.
- Boli prijaté niektoré ad hoc opatrenia ale bez konzistentnosti alebo jasnej predstavy a kontextu. Dosiahlo sa len málo.

Navrhovaný čas: 25 minút.

Piaty krok je taktiež realizovaný v pléne. V tomto bode všetci diskutujú o možnostiach zmeny a zlepšenia identifikovaných v intervenciách.

Navrhovaný čas: 30 minút.

Základná aktivita 6: Učenie sa o učení

Dozvieme sa o:

- Tom, čo sa účastníci/účastníčky a facilitátori/facilitátorky naučili v priebehu realizácie aktivít a cvičení v kontexte rodového auditu.

Odporúčaný čas

Päť až desať minút na konci každej aktivity/cvičenia. Dvadsať minút na konci špecifického workshopu (manažment/odborný personál, podporný personál, partnerské organizácie, atď.).

Metóda

Na konci každého cvičenia účastníci a účastníčky uvažujú o tom, čo sa naučili v priebehu aktivít a cvičení a zistenia využijú k posilneniu procesu učenia.

- Venujte nie viac ako 10 minút zhrnutiu dojmov účastníkov a účastníčok aktivít a tieto spíšte v bodoch na pripravený flipchartový list.
- Na konci workshopu umiestnite súbor všetkých flipchartových papierov použitých v procese konkrétnej aktivity na stenu, zosumarizujte a prediskutujte naučené.

Príprava

- Ku každej aktivite pripravte flipchartový list s názvom "Čo sme sa naučili".
- Vzhľadom na to, že ide o záverečné cvičenie, umiestnite flipchartové listy ku všetkým aktivitám, ktoré boli zrealizované na stenu.

Vzorový flipchart	Navrhované materiály
Aktivita: **Učenie sa o učení** *Cieľ:* Posilniť proces učenia a uvažovať o tom, čo sa účastníci/účastníčky rovnako ako aj facilitátori/facilitátorky naučili. *Ako:* Na začiatku aktivity prediskutujte očakávania a čo sa všetci (vrátane facilitačného tímu) naučili. *Čas:* Päť až desať minút na konci každého cvičenia a 20 minút na konci špecifického workshopu (manažment/odborný personál, podporný personál, partnerské organizácie, atď.).	• Flipchart nazvaný "Čo sme sa naučili", ktorý bude využitý na konci celej aktivity.

Na konci záverečného workshopu

K usmerneniu plenárnej diskusie použite nasledovné otázky:

- Poskytol vám tento workshop nové pohľady a znalosti, resp. pomohol modifikovať tie existujúce?
- Pomohol vám pristúpiť k problematike iným spôsobom?
- Pomohla vám zvolená metodika auditu pri učení?
- Pomohla vám metodika pri posudzovaní fungovania vašej organizácie/útvaru vo vzťahu k rodovým otázkam?
- Bol zvolená metodika nápomocná pri učení sa o rodových otázkach a problematike?
- Pomohla vám metodika pri porozumení, ako je možné zmeniť vaše súčasné pracovné metódy vo vzťahu k rodovým otázkam?
- Ktoré aktivity vám počas workshopov pomohli dosiahnuť uvedené zmeny?

4. SPÄTNÁ VÄZBA A REPORTOVANIE

NA KONCI AUDITU

Príprava zhrnutia

Kľúčovým krokom v procese auditu je príprava zhrnutia pre záverečnú správu k auditu. Kým vypracovanie celej správy môže byť časovo náročné, v zhrnutí sa facilitačný tím sústredí na hlavné body, ktoré je potrebné vyzdvihnúť.

Zhrnutie slúži k poskytnutiu informácií riaditeľovi/riaditeľke útvaru a môže byť taktiež distribuované celému pracovnému útvaru počas sedenia k spätnej väzbe.

Facilitačný tím sa dohodne na obsahu zhrnutia. Členovia/členky pracovného útvaru však môžu navrhnúť dodatočné body, ktoré by taktiež mohli byť zohľadnené v zhrnutí.

V zmysle zabezpečenia rovnovážneho prístupu k úsiliu vynaloženému útvarom pri presadzovaní rodového hľadiska, vyzdvihnite kľúčové oblasti dobrej praxe rovnako ako aj hlavné oblasti pre zlepšenie.

Súhrn odporúčaní bude taktiež nápomocný pri usmerňovaní útvaru k pozitívnej činnosti v budúcnosti.

Poskytnutie informácií riaditeľovi/riaditeľke útvaru

Zistenia vyplývajúce z rodového auditu môžu byť niekedy nekonzistentné s dojmami riaditeľa/riaditeľky útvaru ohľadom už zrealizovanej práce v tejto oblasti. Nezabudnite, že personál nemá za sebou žiadny dôsledný tréning v rodovej rovnosti. Tiež je nepravdepodobné, že by všetci mali jednotné pochopenie rodovej problematiky a štrukturálnych príčin nerovností. Niektoré zo záverov preto môžu riaditeľa/riaditeľku ako aj zvyšok útvaru prekvapiť. V tomto prípade analýzy musia byť kontextualizované a doplnené vysvetleniami. Je preto dôležité, aby facilitačný tím:

- Požiadal o stretnutie ohľadom poskytnutia informácií riaditeľovi/riaditeľke útvaru ešte pred konaním sedenia k spätnej väzbe s pracovným útvarom;
- Poskytol riaditeľovi/riaditeľke útvaru zhrnutie ešte pred samotným stretnutím ohľadom poskytnutia informácií, aby sa mohol/mohla oboznámiť s celkovými výsledkami auditu a odporúčaniami navrhnutými facilitačným tímom;
- Zorganizoval stretnutie medzi riaditeľom/riaditeľkou a členmi/členkami facilitačného tímu, z ktorých každý/každá môže predstaviť vybranú časť zistení, pozitívne hodnotiac už odvedenú prácu útvaru a upozorňujúc na oblasti pre zlepšenie. Pozitívna atmosféra môže dopomôcť tomu, že pracovný útvar prevezme zodpovednosť za odporúčania.

Na konci stretnutia ohľadom poskytnutia informácií by mal byť riaditeľ/riaditeľka spokojný/á s dôkladnosťou práce facilitačného audítorského tímu.

Zrealizovanie stretnutia k spätnej väzbe

Cieľom stretnutia k spätnej väzbe je predstaviť hlavné závery a odporúčania rodového auditu riaditeľovi/riaditeľke útvaru a všetkým jeho členom a členkám. Toto sedenie je naplánované na koniec auditu a malo by trvať asi tri hodiny (s krátkou prestávkou).

- Stretnutia sa zúčastní celý facilitátorský tím.
- Na začiatku stretnutia sa tím poďakuje všetkým členom a členkám pracovného útvaru ako aj riaditeľovi/riaditeľke za dobrovoľnú účasť a participáciu na audite.
- Závery sú prezentované buď v podobe powerpointovej prezentácie alebo na flipcharte v snahe upriamiť pozornosť na najdôležitejšie body. Závery by mali obsahovať rovnaký pomer príkladov dobrej praxe, ktoré útvar už implementuje, a oblastí pre zlepšenie. Vyhnite sa výrazom ako "negatívny" alebo "nedostatky" a v snahe zabezpečiť čo najlepší efekt sa pokúste obmedziť na 3 pozitívne príklady a 3 príklady oblastí pre zlepšenie. Tieto by mali byť zvolené veľmi opatrne, berúc do úvahy ich dôležitosť pre útvar ako aj schopnosť útvaru konať v smere zlepšenia existujúceho stavu;
- Tím by mal oceniť oblasti, v ktorých útvar vykazuje pozitívne výsledky a poukázať na príklady dobrej praxe, od ktorých sa útvar môže odraziť;
- Pri upozorňovaní na možné oblasti zlepšenia môže tím identifikovať a aj si pomocou reakcií účastníkov a účastníčok stretnutia overiť praktické zmeny, ktoré je vhodné zrealizovať a aj to ako. Podpora a povzbudenie k aktivite usmerňuje účastníkov a účastníčky v posledných krokoch cyklu učenia dospelých, spájajúc proces učenia s účinnou zmenou pracovných plánov;
- Člen/členka facilitačného audítorského tímu by mal/mala vysvetliť ďalší postup ohľadom odovzdania záverečnej hodnotiacej správy z auditu pracovnému útvaru, ale tiež aj vo vzťahu k zodpovednosti útvaru a dosledovaní zmien po ukončení auditu;
- Člen/členka tímu môže tiež zosumarizovať dôležité poučenia pre samotný facilitačný tím, ale aj spätnú väzbu pre koordinačnú štruktúru rodového auditu, aby proces rodového auditu mohol byť kontinuálne vylepšovaný.

Distribuovanie vypracovaného zhrnutia k záverečnej správe sa môže osvedčiť ako rovnako nápomocné.

Vzorový program stretnutia k spätnej väzbe	
15:00 – 15:05	Úvod
15:05 – 15:15	Tri príklady dobrej praxe pri presadzovaní rodového hľadiska
15:15 – 15:25	Tri oblasti možného zlepšenia
15:25 – 15:40	Diskusia
15:40 – 16:00	Brainstorming k akčnému plánovaniu

16:00 – 16:20	Odporúčania k implementácii akčného plánu
16:20 – 16:30	Uzavretie stretnutia

Po audite

Ako skompletizovať správu z auditu pre pracovný útvar

Záverečná správa vypracovaná facilitačným tímom je základom pre akékoľvek ďalšie po-auditové aktivity útvaru. Návrh správy sa nachádza v Piatej časti: Prílohy.

Práca, ktorá vyplýva z tejto správy je dôkazom skutočného participatívneho charakteru cvičenia:

- Riaditeľ/riaditeľka a personál útvaru sú zodpovední za implementáciu odporúčaní uvedených v správe a za monitoring zlepšení pri presadzovaní rodového hľadiska.
- Koordinačná štruktúra rodového auditu zodpovedá za dosledovanie plnenia všeobecných odporúčaní, ktoré vyplynuli z auditu pracovného útvaru. Tieto odporúčania by mali byť zhrnuté v globálnej správe po tom, čo všetky audity v organizácii už prebehli.
- V ideálnom prípade majú výkonní riaditelia/riaditeľky organizácie formálnu zodpovednosť za monitoring a dosledovanie plnenia odporúčaní uvedených v globálnej správe.

Niektoré základné princípy

Facilitačný tím by mal v priebehu auditu zdôrazniť, že:

- Záverečná správa je vlastníctvom pracovného útvaru;
- Pracovný útvar sa môže rozhodnúť zdieľať správu alebo zhrnutie s inými útvarmi, partnerskými organizáciami alebo inými skupinami, ktoré participovali na audite;
- Pracovný útvar môže správu zdostupniť pre širšiu distribúciu na Internete/Intranete.

Správa by mala byť skompletizovaná a doručená v tlačenej aj elektronickej podobe:

- Riaditeľovi/riaditeľke útvaru pred tým, než facilitačný tím opustí útvar; a
- Rodovému kontaktnému bodu, aby bola zabezpečená distribúcia správy všetkým členom a členkám útvaru.

Vypracovanie návrhu záverečnej správy

Členovia a členky, každého facilitačného tímu by sa mali rozhodnúť ako si rozdelia vypracovanie záverečnej správy. Nižšie sú predstavené dva prístupy:

- Niektoré tímy rozdelia zodpovednosť za vypracovanie špecifických častí správy medzi jednotlivých členov a členky. Všetky tieto časti sú následne zozbierané a každý člen/členka tímu prečíta celý text a v prípade potreby pripája detailné pripomienky a návrhy. Po prepracovaní prvého návrhu členovia a členky tímu opäť prečítajú celý text kvôli posledným pripomienkam a korekciám.
- Iné tímy sa môžu rozhodnúť, že si každý člen/členka bude robiť zoznam hlavných bodov ku každej časti správy už počas realizácie auditu. Jednotlivé body sú potom revidované a pospájané do prvého návrhu správy jedným členom/členkou tímu. Vzhľadom na množstvo práce, ktoré zahŕňa táto práca by kľúčoví koordinátori/koordinátorky nemali byť natoľko zapojení/zapojené do iných úloh ako je napr. vedenie rozhovorov alebo facilitácia stretnutí k spätnej väzbe.

Po vypracovaní návrhu správy poskytnú všetci členovia a členky tímu svoje komentáre/návrhy, ktoré sú následne zapracované do správy v procese editovania a záverečných korekcií. Tento prístup je zvlášť vhodný, ak materský jazyk v tíme je odlišný od toho, ktorý je používaný v správe.

- Záverečná správa by nemala mať viac a ako 30 strán.

Praktický tip

Systematická každodenná aktualizácia poznámok v počítačovom súbore pomáha v priebehu auditu vybudovať informačnú bázu pre záverečnú správu.

Otázka tónu: Pozitívne je konštruktívne

Z pochopiteľných dôvodov sú záverečné správy, ktorých tón je pozitívny, viac oceňované ako tie, v ktorých prevláda negatívny tón. Toto ale neznamená, že integrita spätnej väzby by mala byť otázkou kompromisu, znamená to len to, že tá istá správa môže byť prezentovaná z perspektívy riešení. Napríklad, v správe môžu byť spomenuté projekty, ktoré obsahujú príklady dobrej praxe. Na druhej strane, namiesto opisovania toho, ako je konkrétny projekt nedostačujúci vo vzťahu k presadzovaniu rodového hľadiska, je vhodnejšie identifikovať tzv. "vstupné body" pre integráciu rodu, čo má v konečnom dôsledku väčšiu šancu motivovať projektových koordinátorov/ koordinátorky napr. k implementácii dočasných vyrovnávacích opatrení (viď. Piata časť: Prílohy k vzorovej správe z rodového auditu).

Akčné plánovanie

Cieľom tohto stretnutia je využiť dôležitý moment, kedy sa diskutuje o záveroch a odporúčaniach, k uisteniu sa, že pracovný útvar bude ďalej v duchu odporúčaní aj konať.

Po predstavení najdôležitejších záverov auditu ako aj odporúčaní a v nadväznosti na identifikáciu možných budúcich aktivít facilitačným tímom, tento ďalej:

- Pomáha pracovnému útvaru sformulovať akčný plán;
- Vyzve pracovný útvar k sformovaniu ohniskového tímu alebo špeciálnej jednotky (pozostávajúcej z nie viac ako štyroch členov/členiek) v zmysle dosledovania plnenia odporúčaní auditu;
- Identifikuje tri alebo štyri dôležité oblasti na zlepšenie v období jedného roka. Mali by sa sústrediť na viditeľné, praktické a dosiahnuteľné zmeny;
- Diskutuje s účastníkmi a účastníčkami pracovného útvaru o tom KTO, AKO, KEDY a AKÝ typ asistencie by bol potrebný k podnieteniu zmien v identifikovaných oblastiach; a
- Zopakuje, že je zodpovednosťou riaditeľa/riaditeľky útvaru zabezpečiť implementáciu akčného plánu a poskytnutie spätnej väzby koordinačnej štruktúre rodového auditu.

PRÍLOHY

POROZUMENIE PARTICIPATÍVNEHO RODOVÉHO AUDITU (PRA) MOP

Implementácia rodovej rovnosti a dôstojnej práce

MOP vníma rodovú rovnosť ako integrálnu súčasť svojej vízie dôstojnej práce pre všetky ženy a mužov, ako aj základný princíp pri snahe dosiahnuť svoje štyri strategické ciele:

- Propagovať a realizovať normy, základné princípy a práva v práci;
- Vytvárať viac príležitostí pre ženy a mužov na zabezpečenie slušného zamestnania a príjmov;
- Zvýšiť pokrytie a účinnosť sociálnej ochrany pre všetkých; a
- Posilniť tripartitu a sociálny dialóg.

Mandát MOP na podporu rovnosti je zakotvený v jeho ustanoveniach a v rade medzinárodných pracovných noriem. Je taktiež potvrdený v niekoľkých rezolúciách o rovnosti žien a mužov prijatých Medzinárodnou konferenciou práce. Posledná z nich sa týkala presadzovania rodovej rovnosti, platovej rovnosti a ochrany materstva a bola prijatá v roku 2004.

Politika rodovej rovnosti a presadzovania rodového hľadiska v rámci Medzinárodnej organizácie práce, vyhlásená jej generálnym riaditeľom v roku 1999, uvádza, že "vzájomne sa posilňujúce opatrenia na podporu rodovej rovnosti by sa mali zavádzať na úrovni personálnej, materiálnej a štrukturálnej". Kým implementácia tejto politiky je povinnosťou všetkých zamestnancov a zamestnankýň MOP na všetkých úrovniach, zodpovednosť je v rukách vrcholového manažmentu, regionálnych riaditeľov/riaditeliek a programových manažérov/manažériek.

Presadzovane rodového hľadiska ako dvojsmerná stratégia

V oblasti presadzovania rovnosti vo sfére práce MOP prijala dvojsmernú stratégiu zohľadňovania rodového hľadiska, ktorá:

- Podporuje zohľadňovanie rodovej dimenzie vo všetkých programoch a politikách rovnako ako v rodovo-špecifických intervenciách (zameraných na ženy a/alebo mužov), ktoré majú ambíciu vyrovnávať dlhodobé nerovnosti;
- Poskytuje pomoc vládam a organizáciám združujúcim zamestnávateľov a zamestnancov v ich podpore rodovej rovnosti, a to prostredníctvom posudzovania a reagovania na rozdielne potreby a problémy žien a mužov v oblasti legislatívy, politiky a programov.

Za účelom posúdenia úrovne zvnútornenia konceptu presadzovania rodového hľadiska vo vnútri MOP a v zmysle prehĺbenia uplatňovania tohto konceptu, MOP vykonáva participatívne rodové tréningy v súlade s jeho Akčným plánom pre presadzovanie rodového hľadiska (2000).

Presadzovanie rodového hľadiska je hlavnou stratégiou MOP pre dosiahnutie rodovej rovnosti.

Stručná história participatívnych rodových auditov MOP

V roku 2001 odštartovala MOP prvú sériu priekopníckych participatívnych rodových auditov. Cieľom bolo podporiť organizačné vzdelávanie zamerané na efektívnu implementáciu presadzovania rodového hľadiska v politikách, programoch a štruktúrach Organizácie a tiež v zmysle posúdenia dosiahnutého pokroku v presadzovaní rodovej rovnosti.

Hlavným objektom rodových auditov bola samotná organizácia a jej pobočky a cieľom skúmanie úrovne rodového povedomia a kapacít v radoch tých, ktorí/ktoré boli súčasťou plánovania a realizácie programov a projektov MOP. Globálny posudok približne 700 kľúčových dokumentov a dôležitých publikácií MOP poskytlo kvantitatívne a overiteľné informácie.

V nadväznosti na prvú sériu auditov, ktoré trvali do roku 2002, Tím vrcholových manažérov MOP schválil návrhy na:

- Vyjasnenie a prehĺbenie porozumenia ohľadom základných konceptov rodovej rovnosti a presadzovania rodového hľadiska v rámci mandátu MOP medzi zamestnancami/ zamestnankyňami a inými zložkami MOP
- Identifikovať kritické oblasti vo vzťahu k rodovej rovnosti v Programe dôstojnej práce a zadefinovať ciele a ukazovatele;
- Systematizovať existujúce rodové materiály zintenzívniť úsilie o zavedenie nových nástrojov na zber a pravidelné publikovanie údajov zoradených podľa pohlavia pre využitie pri formulácii politík a programovom dizajne; a
- Zriadiť efektívnejší mechanizmus monitoringu, procesov, personálnej politiky alebo štrukturálnych opatrení s cieľom vylepšiť kvalitu a konzistentnosť produktov a služieb ponúkaných MOP.

Tieto závery a odporúčania pomohli zabezpečiť a zadefinovať cieľ spoločnej politiky týkajúci sa rodovej rovnosti, ktorý bol predstavený v období rokov 2004-2005.

V rozpätí rokov 2001-2006 sa auditu zúčastnilo celkom 28 útvarov/kancelárií MOP, vrátane 11 pracovných útvarov – sektorov a programov centrály MOP – a 17 detašovaných úradov v južnej a juhovýchodnej Ázii, na Blízkom východe, v Európe, Afrike a Latinskej Amerike.

V roku 2003 boli audity ďalej rozšírené do hlavných zložiek MOP. Cieľom bolo osloviť útvary s rozhodovacími právomocami na úrovni tvorby politík. Audity sa rovnakio zrealizovali v 10 agentúrach OSN v Zimbabwe na požiadanie Inter-agentúrnej skupiny zameranej na rod v Haare.

Tieto audity vo svojich rôznych podobách jednoznačne napomohli posilneniu jednak individuálnych ako aj spoločných snáh v zmysle podpory rodovej rovnosti.

Štyri intenzívne tréningy facilitátorov/facilitátoriek (TF) boli zorganizované v Kolombe (Sri Lanka), Haare (Zimbabwe), a Islamabade (Pakistan).

Zrealizované tréningy vyústili do vytvorenia súboru trénerov/tréneriek, ktoré môžu ihneď začať s tvorbou kapacít medzi domácimi rodovými expertmi/expertkami a ohniskovými skupinami. Špeciálne v Pakistane bolo ocenenie relevantnosti a využiteľnosti rodového auditu také veľké, že snaha o zakomponovanie rodového auditu ako povinného nástroja v národnej politike a pri implementácii stratégií zameraných na dosiahnutie rodovej rovnosti v krajine.

Participatívne rodové audity sú nástrojom na posilnenie procesu presadzovania rodového hľadiska v krajine.

Závery a výstupy rodových auditov

Prvá séria rodových auditov preukázala, že záväzok na vysokej politickej úrovni ako aj strategický proces rozpočtovania posilnili podporu rodovej rovnosti v politikách a programoch MOP. Tiež bolo dokázané, že odhodlanie a úprimný záväzok na úrovni manažmentu majú tendenciu odraziť sa v jasných výsledkoch v oblasti pracovného plánovania a implementácie aktivít.

Identifikovaný bol aj rastúci počet príkladov dobrej praxe a produktov v rámci Organizácie, ktoré napomáhajú pri podpore rodovej rovnosti. Na druhej strane sa na úrovni manažmentu ako aj personálu objavoval zmätok ohľadom porozumenia základným rodovým konceptom ako aj pri rozlišovaní medzi špecifickými aktivitami zameranými na ženy a prístupom charakterizovaným ako "rod a rozvoj".

V rámci auditov bolo taktiež potvrdené, že aj napriek zahrnutiu problematiky rodovej rovnosti do rôznych etáp dizajnu, implementácie, monitoringu a vyhodnotenia, tieto zmeny ešte neboli skutočne inštitucionalizované. Tento fakt sa odrazil v reálnych odchýlkach v kvalite produktov a služieb MOP a v pretrvávajúcej realite rodovo-neutrálnej práce.

Vybrané závery auditu	Pozitívne výstupy vybraných auditovaných útvarov/kancelárií MOP
• Aj napriek formálnemu záväzku princípom rodovej rovnosti, zistenia auditu potvrdili, že reálne porozumenie základných konceptov rodovej rovnosti je obmedzené. • Rod je stále považovaný za "dodatočnú" kategóriu. Je preto potrebné "zviditeľniť" ho, "skonkretizovať" a "integrovať". • Obmedzený kontakt s nástrojmi a metodológiou presadzovania rodového hľadiska • Integrácia rodu do technických/odborných oblastí je všetkými vnímaná ako "otázka za milión". • Bola identifikovaná potreba vytvorenia mechanizmov na dosledovanie zodpovednosti pri presadzovaní rodového hľadiska. • Chýbajú špecifické rodové ukazovatele, ktoré by napomohli pri sledovaní dosiahnutého pokroku alebo prekážok, ktoré sa objavili. • Chýba dôraz na konzistentnosť a udržateľnosť pri presadzovaní rodového hľadiska v štruktúrach a mechanizmoch. • Je potrebné, aby manažment preskúmal spôsoby vyzdvihnutia a ocenenia príkladov dobrej praxe pri presadzovaní rodového hľadiska.	• Rodová rovnosť zapracovaná do spoločných cieľov MOP v kontexte monitoringu a hodnotenia. • Projektová dokumentácia posudzovaná cez "rodový filter". • Flexibilný pracovný čas a možnosť pracovať z domu v zmysle podpory ústretovosti k rodine. • Zvýšené úsilie o presadzovanie rodového hľadiska v projektoch odbornej spolupráce. • Predstavenie nových a jednoduchších nástrojov k analýze práce podľa pohlaví a práce detí. • Posilnené stratégie na podporu rodovej rovnosti v programoch IPEC[47]. • Zavedenie rodových kontaktných bodov na monitoring implementácie odporúčaní rodového auditu. • Vytvorenie špecifických vízií zameraných na podporu rodovej rovnosti charakteristických pre národné kontexty

Zložky rodových auditov MOP

V roku 2004 boli rodové audity realizované v spolupráci so štyrmi kľúčovými organizáciami na Srí Lanke: Ministerstvom práce a zamestnanosti, Federáciou zamestnancov Cejlonu (EFC) a dvojodborovými federáciami, Kongresom cejlónskych zamestnancov (KCZ) a Sri Lanka Nidhas Sewaka Sangamaya (SLNSS).

Po kompletizácii auditov bolo zrealizované stretnutie so všetkými participujúcimi organizáciami s cieľom zdieľať získané skúsenosti a prispieť k efektívnemu riešeniu rodových rozdielov. Vytvorili sa prepojenia s Programom dôstojnej práce a Plánov akcie MOP pre každú z auditovaných inštitúcií. Takéto intenzívne cvičenie vyzdvihlo rôzne opatrenia a stratégie, ktoré mohli byť nadväzne použité na riešenie rodových otázok v národnom kontexte Sri Lanky.

[47] IPEC: Medzinárodný program pre elimináciu detskej práce.

Iniciatívy na Sri Lanke po ukončení auditu

- V rámci Ministerstva práce a zamestnanosti bol zriadený Rodový úrad s konkrétnou víziou, špecifickým mandátom, rolami, rozpočtom a aktivitami.
- Rola a status Ženskej divízie SLNSS boli posilnené.
- Špecializovaný útvar efektívne monitoroval implementáciu odporúčaní.

Prvý kľúčový rodový MOP audit medzinárodnej federácie bol vykonaný na úrovni ICFTU[48] v roku 2005. Išlo o najväčší rodový audit facilitovaný MOP v tom čase.

Rodový audit ICFTU bol sprevádzaný vydaním rezolúcie "Zjednotenie pre ženy, Ženy za zjednotenie" /(Odbory za ženy, Ženy za odbory), ktorý bola prijatá na 18. kongrese ICFTU v decembri 2004. Rodový audit bol vnímaný ako významný krok ICFTU pri podpore rodovej rovnosti.

Iniciatívy po realizáciu ICFTU auditu

Zistenia a odporúčania auditu boli ďalej posunuté Výkonnému výboru ICFTU v decembri 2005. Nasledovalo prediskutovanie plánu akcie na Ženskom výbore v marci 2006.

Rodové audity agentúr OSN

V rozpätí rokov 2004 a 2005 boli v 10 agentúrach OSN v Harare zrealizované rodové audity, konkrétne v nasledujúcich agentúrach: FAO, ITU, UNAIDS, UNDP/UNIASU, UNESCO, UNFPA, UNICEF, WFP a WHO. Zúčastnila sa tiež Svetový banka.

Mozambiku poskytla MOP asistenciu pri realizácii rodového auditu kancelárie UNDP v Maputo, a to v spolupráci s Medzinárodným tréningovým centrom MOP v Turíne.

Dopad auditov OSN (2004)

- Posilnenie rodového scitlivovania vo vnútri OSN agentúr.
- Viac pozornosti otázkam rodovej rovnosti v intervenciách s národnými partnermi.
- Zriadenie špecializovaného útvaru na monitoring rodovej rovnosti.

[48] ICFTU: Medzinárodná federácia slobodných odborov

Tabuľky k analýze dokumentov a zhrnutie

Tabuľka k analýze administratívnej agendy

Tabuľka k analýze dokumentov na str. 106-108 má za cieľ získať všeobecnú dokumentáciu k využívaniu rodovej perspektívy alebo k rodovej analýze v skúmaných dokumentoch. Tabuľka sa používa pre dokumentáciu administratívneho charakteru v nasledujúcich oblastiach:

- Obsadzovanie personálu a ľudské zdroje
- Program a rozpočet
- Misie
- Plány priestorového usporiadania kancelárií
- Programy stretnutí
- Poradenstvo

Označte typ dokumentu (napr. personalistika a ľudské zdroje) v Časti 1. a uveďte názov dokumentu. Pokračujte hodnotením výrokov v Časti 2., ktoré sa vzťahujú na skúmané dokumenty a zakrúžkujte zodpovedajúce číslo. Pre každý ďalší analyzovaný dokument použite novú Časť 2.

Aké výstižné vo vzťahu k skúmaným dokumentom sú nasledujúce tvrdenia? Vyberte zo škály 0-5, pričom:

0 – tvrdenia vôbec nezodpovedajú skúmaným dokumentom

1 – tvrdenia zodpovedajú sčasti (10-25%)

2 - tvrdenia zodpovedajú priemerne (25-50%)

3 - tvrdenia zodpovedajú primerane (50-75%)

4 - tvrdenia zodpovedajú takmer úplne (75-95%)

5 – tvrdenia zodpovedajú úplne/absolútne (95-100%) (Rod je zohľadňovaný konzistentne vo všetkých dokumentoch)

Pravý stĺpec poslúži vaším pripomienkam. Využite ho na doplnenie vašej analýzy. Následne spočítajte výsledné hodnotenia za jednotlivé tvrdenia a zapíšte výsledok vedľa názvu v Časti 1.

Časť 1.

Útvar/sektor		
Typ dokumentu	**Názov dokumentu**	**Počet bodov**

Časť 2.

Analýza	Pripomienky
Obsadzovanie personálu a ľudské zdroje	
Zoznam personálu dokazuje, že muži aj ženy sú na úrovni manažmentu a odborného personálu rovnovážne reprezentovaní/é. 0 1 2 3 4 5	
Ženy aj muži sú rovnako zastúpení/é na pozíciách a v rolách s rozhodovacou právomocou (senior manažment a vyššie). 0 1 2 3 4 5	
Rodové kontaktné body a experti/expertky sú označení/é na zozname personálu alebo osobitnom zozname úloh, a čas, ktorý venujú rodovej problematike je vyjadrený aj percentuálne. 0 1 2 3 4 5	
Záznamy dokazujú, že personál sa účastnil kurzov/seminárov zameraných na zvyšovanie povedomia/tréningy/budovanie kapacít v rodovej rovnosti. 0 1 2 3 4 5	
Dokumenty k obsadzovaniu personálu a plánovaniu postupu odrážajú povedomie o politike ľudských zdrojov vo vzťahu k dočasných vyrovnávacím opatreniam. 0 1 2 3 4 5	

Regulácie špecifické pre útvar demonštrujú, že boli prijaté opatrenia na podporu rovnováhy pohlaví medzi personálom útvaru, regulácie takto dopĺňajú personálne politiky a postupy organizácie. 0 1 2 3 4 5	
Programy stretnutí	
Programy stretnutí dokazujú, že rodové otázky sú často predmetom diskusií na týchto stretnutiach. 0 1 2 3 4 5	
Plány priestorového usporiadania kancelárií	
Plán poschodia a kancelárií dokazuje, že kancelárie sú rovnako dostupné pre mužov aj ženy. 0 1 2 3 4 5	
Analýza	**Pripomienky**
Program a rozpočet	
Dokumenty k programu a rozpočtu útvaru jasne poukazujú na rodové ciele a ukazovatele. 0 1 2 3 4 5	
Dokumenty k programu a rozpočtu jasne označujú zdroje pre rodovo zameranú prácu. 0 1 2 3 4 5	
Misie	
Celý manažment a odborný personál vykonáva misie bez ohľadu na pohlavie. 0 1 2 3 4 5	

Správy z misií dokazujú, že rodové otázky sú predmetom diskusií v kontexte realizovanej práce bez ohľadu na pohlavie náprotivku. 0 1 2 3 4 5	
Správy z misií odrážajú úsilie vynaložené pri hľadaní ženských účastníčok rozhovoru medzi náprotivkami v navštívených organizáciách. 0 1 2 3 4 5	
Poradenstvo	
Podmienky zadania pre konzultantov/ konzultantky, že otázky týkajúce sa rodovej rovnosti by mali byť nahlásené . 0 1 2 3 4 5	
Konzultačné projekty sú zadávané rovnako ženám ako mužom. 0 1 2 3 4 5	
Ženy - konzultantky aj muži – konzultanti sú ohodnocované/í na základe rovnakých princípov a kritérií ukotvených v ich zmluvách. 0 1 2 3 4 5	
Preverovanie a výber konzultantov ja založené na transparentných a rodovo-citlivých kritériách. 0 1 2 3 4 5	

Zhrnutie kategórií administratívnej dokumentácie

Typ dokumentu	**Počet analyzovaných dokumentov**	**Celkový počet bodov** (spočítajte čiastkové počty bodov pre tento typ dokumentu z všetkých tabuliek k analýze dokumentov útvaru)	**Priemerný počet bodov** (vydeľte celkový počet bodov počtom analyzovaných dokumentov)
Obsadzovanie personálu a ľudské zdroje			
Programy stretnutí			
Plány priestorového usporiadania kancelárií			
Program a rozpočet			
Misie			
Poradenstvo			
Administratívne kategórie dokumentov – priemer (spočítajte priemerné počty bodov za všetkých šesť kategórií dokumentov)			

Využite tento priestor na zaznamenanie akýchkoľvek vyvstávajúcich pripomienok zaznamenaných v tabuľkách k analýze administratívnych dokumentov útvaru, o ktorých predpokladáte, že by mohli organizácii poskytnúť dôležité informácie týkajúce sa presadzovania rodového hľadiska. Použite dodatočné listy papiera, ak je to potrebné.

Tabuľka k analýze dokumentov týkajúcich sa odborných (technických) /materiálnych otázok

Tabuľka k analýze dokumentov na str. 110 – 112 má za cieľ zozbierať všeobecné podklady k rodovej perspektíve alebo analýze v posudzovaných dokumentoch. Uveďte názov dokumentu v Časti 1. a pokračujte hodnotením výrokov v Časti 2., ktoré sa vzťahujú na skúmané dokumenty a zakrúžkujte zodpovedajúce číslo. Aké výstižné vo vzťahu k skúmaným dokumentom sú podľa vás nasledujúce tvrdenia? Vyberte zo škály 0-5, pričom:

0 – tvrdenia vôbec nezodpovedajú skúmaným dokumentom

1 – tvrdenia zodpovedajú sčasti (10-25%)

2 - tvrdenia zodpovedajú priemerne (25-50%)

3 - tvrdenia zodpovedajú primerane (50-75%)

4 - tvrdenia zodpovedajú takmer úplne (75-95%)

5 – tvrdenia zodpovedajú úplne/absolútne (95-100%) (Rod je zohľadňovaný konzistentne vo všetkých dokumentoch)

Pravý stĺpec poslúži vaším pripomienkam. Využite ho na doplnenie vašej analýzy. Následne spočítajte výsledné hodnotenia za jednotlivé tvrdenia a zapíšte výsledok vedľa názvu v Časti 1.

Časť 1.

Útvar/sektor	

Názov dokumentu	Počet bodov

Časť 2.

Analýza	Pripomienky
Obsadzovanie personálu a ľudské zdroje	
Dokument dokazuje, že útvar zapracoval rodovú perspektívu do svojej analýzy ekonomických, sociálnych, politických a environmentálnych faktorov. 0 1 2 3 4 5	
Dokument prezentuje pochopenie významu konceptov ako rodová rovnosť a presadzovanie rodového hľadiska. 0 1 2 3 4 5	
Dokument využíva a analyzuje údaje/informácie rozdelené podľa pohlavia. 0 1 2 3 4 5	
Dokument využíva rodovo-citlivý jazyk. 0 1 2 3 4 5	
Dokument berie do úvahy rozdielne skúsenosti žien a mužov, napr. v prípade štúdií alebo citácií a výpovedí. 0 1 2 3 4 5	
Dokument rozlišuje medzi dôrazom na konkrétne pohlavie a dôrazom na rodové vzťahy. 0 1 2 3 4 5	

Ženy a rodová rovnosť sú v dokumente prezentované ako reálne a podstatné, nie len symbolické kategórie. 0 1 2 3 4 5	
Rodová rovnosť je prezentovaná ako ústredná problematika (nie marginálna a doplňujúca). 0 1 2 3 4 5	
Dokument sa zmieňuje o mechanizmoch pre plánovanie, monitoring a hodnotenie, ktoré pracujú v prospech rodovej rovnosti. 0 1 2 3 4 5	
Zoznamy účastníkov a účastníčok stretnutí, organizovaných pracovným útvarom poukazujú na rovnováhu pohlaví participujúceho personálu. 0 1 2 3 4 5	

Analýza	**Pripomienky**
Ženy a muži prejavovali aktivitu v rámci porád rovnako, čo je zaznamenané aj v zápisniciach zo stretnutí. 0 1 2 3 4 5	
Rodové otázky boli predmetom diskusií v rámci porád a boli vnímané ako relevantné a dôležité v kontexte prejednávaných tém. 0 1 2 3 4 5	

Zhrnutie k technickým a vecným dokumentom

Útvar/sektor		
Počet analyzovaných dokumentov	**Celkový počet bodov** (spočítajte čiastkové počty bodov všetkých tabuliek k analýze technických/ vecných dokumentov útvaru)	**Priemerný počet bodov** (vydeľte celkový počet bodov počtom analyzovaných dokumentov)
Technické/vecné dokumenty – priemer (v tejto kategórii je priemerným počtom bodov priemer za jednotlivé kategórie)		

Využite tento priestor na zaznamenanie akýchkoľvek vyvstávajúcich pripomienok zaznamenaných v tabuľkách k analýze technických/vecných dokumentov útvaru, o ktorých predpokladáte, že by mohli organizácii poskytnúť dôležité informácie týkajúce sa presadzovania rodového hľadiska. Použite dodatočné listy papiera, ak je to potrebné.

Tabuľka k analýze dokumentov týkajúcich sa informačných/propagačných dokumentov/produktov

Tabuľka k analýze dokumentov na str. 113 – 115 má za cieľ zozbierať všeobecné podklady k rodovej perspektíve alebo analýze v posudzovaných dokumentoch. Uveďte názov dokumentu v Časti 1. a pokračujte hodnotením výrokov v Časti 2., ktoré sa vzťahujú na skúmané dokumenty a zakrúžkujte zodpovedajúce číslo.

Aké výstižné vo vzťahu k skúmaným dokumentom sú podľa vás nasledujúce tvrdenia? Vyberte zo škály 0-5, pričom:

0 – tvrdenia vôbec nezodpovedajú skúmaným dokumentom

1 – tvrdenia zodpovedajú sčasti (10-25%)

2 - tvrdenia zodpovedajú priemerne (25-50%)

3 - tvrdenia zodpovedajú primerane (50-75%)

4 - tvrdenia zodpovedajú takmer úplne (75-95%)

5 – tvrdenia zodpovedajú úplne/absolútne (95-100%) (Rod je zohľadňovaný konzistentne vo všetkých dokumentoch)

Pravý stĺpec poslúži vaším pripomienkam. Využite ho na doplnenie vašej analýzy. Následne spočítajte výsledné hodnotenia za jednotlivé tvrdenia a zapíšte výsledok vedľa názvu v Časti 1.

Časť 1.

Útvar/sektor	
Názov dokumentu	**Počet bodov**

Časť 2.

Analýza	Pripomienky
Produkt[49] poskytuje prehľad práce útvaru (alebo aspektu práce útvaru) a zobrazuje útvar vo svojej práci ako rodovo-citlivý. 0 1 2 3 4 5	
Programové ciele, stratégie, aktivity alebo výsledky útvaru sú v informačných/propagačných materiáloch zadefinované s prihliadnutím na rod. 0 1 2 3 4 5	
Produkt sa opiera o dôveryhodné zdroje pokiaľ ide o zohľadňovanie rodového hľadiska v práci útvaru. 0 1 2 3 4 5	
Snaha o elimináciu rodových rozdielov je v komunikácii informačného/propagačného produktu zjavná. 0 1 2 3 4 5	
Produkt konzistentne využíva rodovo-citlivý jazyk. 0 1 2 3 4 5	
Ak sú použité grafické prvky, tieto dbajú na rodovú vyváženosť a vyhýbajú sa podvojnému "mužskému" posolstvu.	

[49] Produktom sa rozumie napr. promočná brožúra, pamflet, leták, CD, video, poster, obežník alebo internetová stránka, ktorých posolstvom je propagovať prácu útvaru.

0 1 2 3 4 5	
Pri použití obrázkov a fotografií sa dbá na prezentovanie rovnakého počtu žien a mužov, vykonávajúcich podobné, rodovo-nestereotypné činnosti. 0 1 2 3 4 5	
Pri spracovaní materiálov pre video alebo CD prezentáciu sa dbá na oslovenie rovnakého počtu žien a mužov a predstavenie rovnakého počtu prípadových štúdií za obe pohlavia. 0 1 2 3 4 5	
Grafika a fotografie použité na internetovej stránke sú rodovo vyvážené. 0 1 2 3 4 5	
Internetová stránka pracovného útvaru odkazuje na podstatné a relevantné zdroje vzťahujúce sa k rodovej rovnosti. 0 1 2 3 4 5	
Internetová stránka pracovného útvaru poskytuje informácie a vytvára prepojenia s ďalšími informačnými zdrojmi zameranými na rodovú rovnosť s cieľom zvýšiť dostupnosť informácií. 0 1 2 3 4 5	

Zhrnutie k informačným/propagačným dokumentom a produktom

Útvar/sektor		
Počet analyzovaných dokumentov	**Celkový počet bodov** (spočítajte čiastkové počty bodov všetkých tabuliek k analýze informačných/propagačných dokumentov a produktov útvaru)	**Priemerný počet bodov** (vydeľte celkový počet bodov počtom analyzovaných dokumentov)
Informačné/propagačné dokumenty – priemer (v tejto kategórii je priemerným počtom bodov priemer za jednotlivé kategórie)		

Využite tento priestor na zaznamenanie akýchkoľvek vyvstávajúcich pripomienok zaznamenaných v tabuľkách k analýze informačných/propagačných dokumentov/produktov útvaru, o ktorých predpokladáte, že by mohli organizácii poskytnúť dôležité informácie týkajúce sa presadzovania rodového hľadiska. Použite dodatočné listy papiera, ak je to potrebné.

Tabuľka k analýze dokumentov odbornej spolupráce

Tabuľka k analýze dokumentov na str. 116 – 118 má za cieľ zozbierať všeobecné podklady k rodovej perspektíve alebo analýze v posudzovaných dokumentoch. Uveďte názov dokumentu v Časti 1. a pokračujte hodnotením výrokov v Časti 2., ktoré sa vzťahujú na skúmané dokumenty a zakrúžkujte zodpovedajúce číslo.

Aké výstižné vo vzťahu k skúmaným dokumentom sú podľa vás nasledujúce tvrdenia? Vyberte zo škály 0-5, pričom:

0 – tvrdenia vôbec nezodpovedajú skúmaným dokumentom

1 – tvrdenia zodpovedajú sčasti (10-25%)

2 - tvrdenia zodpovedajú priemerne (25-50%)

3 - tvrdenia zodpovedajú primerane (50-75%)

4 - tvrdenia zodpovedajú takmer úplne (75-95%)

5 – tvrdenia zodpovedajú úplne/absolútne (95-100%) (Rod je zohľadňovaný konzistentne vo všetkých dokumentoch)

Pravý stĺpec poslúži vaším pripomienkam. Využite ho na doplnenie vašej analýzy. Následne spočítajte výsledné hodnotenia za jednotlivé tvrdenia a zapíšte výsledok vedľa názvu v Časti 1.

Časť 1.

Útvar/sektor	
Názov dokumentu	**Počet bodov**

Časť 2.

Analýza	Pripomienky
Dokument dosvedčuje, že rodový aspekt bol v rámci projektu zohľadnený v analýze ekonomických, sociálno-politických a environmentálnych faktorov. 0 1 2 3 4 5	
Pochopenie konceptov rodovej rovnosti a presadzovania rodového hľadiska ako aj ich významu pre projekt sú zjavné. 0 1 2 3 4 5	
V kontexte analýz pozadia a oprávnenia dokument využíva údaje/informácie rozdelené podľa pohlavia. 0 1 2 3 4 5	
Dokument využíva rodovo-citlivý jazyk. 0 1 2 3 4 5	
Dokument berie do úvahy rozdielne skúsenosti žien a mužov, napr. v prípade štúdií alebo citácií a výpovedí. 0 1 2 3 4 5	
Dokument rozlišuje medzi dôrazom na konkrétne pohlavie a dôrazom na rodové vzťahy. 0 1 2 3 4 5	
Ženy a rodová rovnosť sú v dokumente prezentované ako reálne a podstatné, nie len symbolické kategórie.	

0 1 2 3 4 5	
Dokument zobrazuje odlišný dopad technickej spolupráce na ženy a mužov. 0 1 2 3 4 5	
Dokument sa sústredí na ciele v oblasti rodovej rovnosti v takej podobe, v akej boli identifikované vo vzťahu ku konkrétnym geografickým regiónom, v ktorých sa projekty technickej spolupráce implementujú. 0 1 2 3 4 5	
Dokument zahŕňa ciele a ukazovatele pre oblasť rodovej rovnosti s úmyslom monitorovať a merať výsledky a dopad technických špecifík projektov na túto oblasť. 0 1 2 3 4 5	
Dokument predstavuje kľúčové projektové aktivity, ktoré slúžia rovnako záujmom žien aj mužov. 0 1 2 3 4 5	
V dokumente je jasne naznačené, koľko času a aké zdroje sú zdostupnené za účelom presadzovania rodového hľadiska, vrátane osobitného rozpočtu. 0 1 2 3 4 5	
Dokument sa sústredí na posilnenie postavenia žien a súvisiace zabezpečenie osobitných programov a aktivít. 0 1 2 3 4 5	

Dokument sa zmieňuje o zapojení sa mužov a ich správaní vo vzťahu k rodovej rovnosti. 0 1 2 3 4 5	
Dokument poukazuje na potrebu budovania kapacít zameraných na presadzovanie rodového hľadiska a porozumenie konceptov rodovej rovnosti v rámci projektového personálu, partnerských organizácií a iných implementačných partnerov. 0 1 2 3 4 5	
Dokument poukazuje na potrebu budovania kapacít na úrovni národných mechanizmov dozerajúcich na ženské organizácie a iné expertné organizácie zamerané na ženy a rodovú problematiku v projektom-zadefinovanej odbornej (technickej) oblasti. 0 1 2 3 4 5	
Zoznamy účastníkov a účastníčok stretnutí, organizovaných pracovným útvarom poukazujú na rovnováhu pohlaví participujúceho personálu. 0 1 2 3 4 5	
Ženy a muži prejavovali aktivitu v rámci rokovaní a porád rovnako, čo je zaznamenané aj v zápisniciach zo stretnutí. 0 1 2 3 4 5	
Rodové otázky boli predmetom diskusií v rámci porád a boli vnímané ako relevantné a dôležité v kontexte prejednávaných tém. 0 1 2 3 4 5	

Zhrnutie k analýze dokumentov technickej spolupráce

Útvar/sektor		
Počet analyzovaných dokumentov	**Celkový počet bodov** (spočítajte čiastkové počty bodov všetkých tabuliek k analýze technickej spolupráce)	**Priemerný počet bodov** (vydeľte celkový počet bodov počtom analyzovaných dokumentov)
Dokumenty k technickej spolupráci – priemer (v tejto kategórii je priemerným počtom bodov priemer za jednotlivé kategórie)		

Využite tento priestor na zaznamenanie akýchkoľvek vyvstávajúcich pripomienok zaznamenaných v tabuľkách k analýze dokumentov technickej spolupráce, o ktorých predpokladáte, že by mohli organizácii poskytnúť dôležité informácie týkajúce sa presadzovania rodového hľadiska. Použite dodatočné listy papiera, ak je to potrebné.

Zhrnutie k analýze dokumentov útvaru

Útvar/sektor			
Kategória dokumentov	**Celkový počet analyzovaných dokumentov** (použite súhrnné údaje za jednotlivé kategórie dokumentov)	**Celkový počet bodov** (použite súhrnné údaje za jednotlivé kategórie dokumentov)	**Priemerný počet bodov** (použite súhrnné údaje za jednotlivé kategórie dokumentov)
Administratívne			
Technické/vecné			
Informačné/ propagačné			
Technická spolupráca			
Súhrn k analýze dokumentov útvaru (spočítajte priemery za všetky štyri kategórie dokumentov)			

Využite priestor na nasledujúcej strane k zaznamenaniu akýchkoľvek vyvstávajúcich pripomienok uvedených v súhrnoch k jednotlivým kategóriám dokumentov, o ktorých predpokladáte, že by mohli organizácii poskytnúť dôležité informácie k presadzovaniu rodového hľadiska. Použite dodatočné listy papiera, ak je to potrebné.

Rodovo-špecifické dokumenty: Použite tento priestor, a ak je potrebné aj ďalšie listy papiera.

Má útvar k dispozícii rodovo-špecifické dokumenty? Ak áno, sú tieto dokumenty efektívne pri podpore rodovej rovnosti vo vašej a u partnerských organizácií?

Hodnotenie dostupnosti a využitia dokumentov: Použite tento priestor, a ak je potrebné aj ďalšie listy papiera.

Rovnako ako pri hodnotení jednotlivých dokumentov vzhľadom na úroveň ich rodovej citlivosti, autori a autorky posudkov k dokumentácii musia zhodnotiť celý obsah dokumentácie dostupnej útvaru ako aj tej, ktorá bola útvarom vyprodukovaná.

Aké materiály k rodovej problematike sú dostupné v rámci útvaru?

Sú pravidelne používané? Ak áno, kto ich používa a za akým cieľom?

Tieto otázky môžu byť použité vo vzťahu ku všetkým zdrojom útvaru zameraným na rodovú rovnosť, nie sú obmedzené na dokumentáciu vyprodukovanú organizáciou samotnou.

Ďalším aspektom na preskúmanie vo vzťahu k dokumentácii je umiestnenie dokumentov v rámci inštitúcie.

Nakoľko dostupné sú dokumenty, ktoré útvar vypracúva a používa, a pre koho?

Sú tieto dokumenty verejné, interné alebo dôverné? Sú sprístupnené aj mimo útvaru/sektoru, ktorý ich vyprodukoval? Sú dokumenty zaoberajúce sa rodovou dimenziou konkrétnej problematiky vypracované útvarom, ktorý sa zaoberá touto problematikou alebo sú vypracované rodovo-špecifickými útvarmi?

Odpovede na tieto otázky môžu poskytnúť hodnotné informácie o riadení znalostí a informácií v rámci útvaru.

Vzorový pozývací list

Vážený pán riaditeľ/vážená pani riaditeľka,

Ako je Vám známe, **(názov vašej organizácie)** využíva Participatívny rodový audit (PRA) ako nástroj podpory rodovej rovnosti a presadzovania rodového hľadiska.

Cieľ

Hlavným cieľom PRA je podpora vzdelávania zameraného na implementáciu efektívneho presadzovania rodového hľadiska v politikách, programoch a štruktúrach organizácie, a to na úrovni individuálnej, úrovni pracovného útvaru ako aj samotnej organizácie.

Rodový audit je formou sociálneho auditu a patrí do kategórie auditov kvality, čo ho odlišuje od tradičných finančných auditov. Skúma, či vnútorné postupy a súvisiace podporné systémy zamerané na presadzovanie rodového hľadiska sú efektívne, navzájom sa podporujú a či sú dodržiavané; monitoruje a hodnotí relatívny pokrok dosiahnutý pri presadzovaní rodového hľadiska; stanovuje základné hodnoty; identifikuje kritické medzery a výzvy; odporúča spôsoby ich riešenia a navrhuje nové a účinné stratégie; tiež dokumentuje príklady dobrej praxe smerujúce k dosiahnutiu rodovej rovnosti.

Pomocou tejto participatívnej metodológie opierajúcej sa aj o sebahodnotenie, rodové audity dokážu zohľadniť jednak objektívne údaje vo vzťahu k presadzovaniu rodovej rovnosti ako aj subjektívne vnímanie ich relevantnosti a dôležitosti u personálu.

Okrem toho, participatívne rodové audity často slúžia ako vstupné body do diskusie o širších vecných a operačných záležitostiach. Niekedy sa vynoria problémy a výzvy, ktoré sa už rodu priamo nedotýkajú, ako sú napr. problémy s nadčasmi, prepracovanosťou; dlhé hodiny strávené v kancelárii; časový tlak; "Syndróm korálkového závesu", kde sú ľudia v kontakte iba vo zvislom smere so svojimi nadriadenými a kolegami; alebo nedostatok štruktúr pre zdieľanie, učenie a adaptovanie.

Metodika

Rodový audit používa participatívny a sebahodnotiaci prístup s cieľom podporiť učenie v organizácii; sledovanie pokroku; identifikáciu nedostatkov a problémov ako aj dostupnosť stratégií zameraných na efektívnu integráciu rodu.

Rodový audit pozostáva z dvoch základných zložiek. Prvou je globálny posudok kľúčových dokumentov, najdôležitejších publikácií, procesov programovania, rozpočtovania, monitoringu a hodnotenia , ktorý sa realizuje na základe vopred zadefinovaných ukazovateľov a kritérií. Táto prvá zložka slúži k zhodnoteniu spôsobu a úrovne presadzovania rodového hľadiska v produktoch, službách a systémoch riadenia.

Druhú zložku predstavujú participatívne workshopy realizované vo vopred identifikovaných pracovných útvaroch. Workshopy pre manažment a odborný personál trvajú približne dva dni a facilitátormi sú trénované ženy a muži, resp. podľa potreby aj externí konzultanti/konzultantky. Facilitačný tím pozostáva z troch členov, ktorí si rozdelia nasledovné úlohy: facilitátor/ka, pomocný facilitátor/ka a zapisovateľ/ka.

Workshopy pozostávajú zo skupinových aktivít a cvičení, ktoré napomáhajú porozumieť existujúcej úrovni znalostí a praxe pri uplatňovaní rodového hľadiska v programoch pracovného útvaru. Predmetom diskusií sú rovnako bariéry a výzvy ako aj pozitívne skúsenosti zaznamenané v súvislosti s presadzovaním rodového hľadiska.

Podporný personál má možnosť podeliť sa o svoje skúsenosti v oblasti rodových vzťahov v útvare, a to v rámci približne pol dňa trvajúceho workshopu. Čo sa týka pracovných útvarov v teréne, odporúča sa rovnako pol dňa trvajúci workshop s partnerskými organizáciami zameraný na ich vnímanie, skúsenosti a očakávania vo vzťahu k činnosti pracovného útvaru v rámci uplatňovaní rodového hľadiska vo vybraných programoch.

V priebehu jedného až dvoch dní po realizácii workshopov vypracuje facilitačný tím záverečnú správu z auditu pre každý z auditovaných pracovných útvarov, aby účastníci/ účastníčky mohli o záveroch auditu diskutovať. Táto záverečná sprava kombinuje výsledky globálneho a lokálneho posudku so závermi z workshopov. Jej účasťou sú aj odporúčania, ktorých cieľom je zlepšenie fungovania pracovného útvaru v kontexte podpory rodovej rovnosti.

Výhody pre zúčastnené pracovné útvary

Pracovné útvary, ktoré svoje terajšie aktivity a činnosť vo vzťahu k presadzovaniu rodového hľadiska vnímajú ako dostatočnú alebo veľmi dobrú budú mať nesporne prospech z potvrdenia tejto skutočnosti. Útvary majú tiež možnosť identifikovať príklady dobrej praxe, ktoré môžu posilniť ich snaženie a chuť zdieľať svoje snahy a úspechy s ďalšími a tiež identifikovať oblasti, v ktorých má útvar rezervy.

Pracovné útvary, ktoré majú záujem o zlepšenie svojej kapacity pre uplatňovanie rodového hľadiska budú mať prospech z možnosti jasne identifikovať výzvy, potreby a spôsoby ich naplnenia/riešenia.

Dôvernosť

Správa z auditu je dôverná a nie je zdieľaná bez súhlasu pracovného útvaru. V prípade odsúhlaseného zdieľania je možné anonymný súhrn hlavných zistení a odporúčaní posunúť ďalej vyššiemu manažmentu a **(označte akýkoľvek iný výkonný orgán organizácie)**. Rovnako, ak si to auditovaný útvar želá, informácie k výstupom z auditov môžu byť k dispozícii partnerským organizáciám, komunite donorov, mechanizmu OSN, resp. iným organizáciám so záujem o údaje tohto charakteru.

(Názov koordinačnej rodovej štruktúry vo vnútri organizácie) by Vás rád pozval na workshop v trvaní približne 3-4 hodín, dňa **(deň a čas)** v **(miesto)** s cieľom zhodnotiť doterajšiu implementáciu rodovej politiky a politiky uplatňovania rodového hľadiska v (názov organizácie) a tiež preskúmať záujem o vykonanie rodového auditu v rámci pracovného útvaru pod Vašou záštitou.

Ak máte záujem o vyslanie Vašich zástupcov na workshop, veľmi odporúčame, aby boli vyslané obe pohlavia, keďže politika rodovej rovnosti **(názov organizácie)** sa týka rovnako žien ako mužov.

Tešíme sa na Vašu odpoveď.

S úctou,

Vedúci/vedúca
Koordinačná štruktúra rodového auditu

Vzor kalendára rodového auditu

Program rodového auditu (5. -16. júl 2006, Kancelária MOP, Sri Lanka)		
Dátum	**Čas**	**Účel**
Nedeľa, 4. júl	12:20	Príchod členov a členiek facilitačného tímu
	Popoludnie	Naplánovanie stretnutí členmi a členkami tímu
Pondelok, 5. júl	09:50 – 11:00	Stretnutie s kontaktným bodom v kancelárii v Colombe
		Orientačné stretnutie s miestnymi zložkami
	Popoludnie	Konzultácie k posudkom dokumentov
Utorok, 6.júl	08:30 – 9:00	Stretnutie facilitačného tímu s riaditeľom/kou útvaru
	09:30 - 10:30	Stretnutie facilitačného tímu s celým personálom útvaru
	10:30 – 12:00	Naplánovanie workshopu pre podporný personál
		Naplánovanie otázok k osobným rozhovorom
	13:00 – 17:00	Realizácia osobných rozhovorov s podporným personálom
Streda, 7. Júl	08:30 – 12:30	Workshop pre podporný personál
	13:30 – 15:30	Návrh správy k workshopu pre podporný personál
		Osobné rozhovory s manažmentom/odborným personálom
	15:30 – 17:00	Diskusia k hodnoteniam dokumentov
		Naplánovanie štruktúry záverečnej správy
		Osobné rozhovory s manažmentom/odborným personálom
Štvrtok, 8.júl	08:30 – 12:00	Osobné rozhovory
	13:00 – 14:00	Naplánovanie workshopov pre manažment/odborný personál
	Popoludnie	Realizácia workshopov pre manažment/odborný personál
Piatok, 9. júl	09:00 – 17:00	Realizácia workshopov pre manažment/odborný personál
Sobota, 10.júl	Celý deň	Voľný čas
Nedeľa, 11.júl		Konzultácia facilitačného tímu

Pondelok, 12. júl	09:00 – 13:00	Osobné rozhovory
	Popoludnie	Osobné rozhovory
		Návrh správy k workshopu pre manažment/odborný personál
Utorok, 13.júl	08:30 – 12:00	Príprava konzultácií s implementačnými partnermi, ženskými organizáciami a inými relevantnými zložkami
	13:00 – 17:00	Skupinové konzultácie s implementačnými partnermi
Streda, 14. júl	09:00 – 12:00	Skupinové konzultácie so ženskými organizáciami
	13:00 – 17:00	Návrh správy ku konzultáciám
Štvrtok, 15 júl	09:00 – 12:00	Zjednotenie posudkov
		Príprava návrhu záverečnej správy
	13:00 – 17:00	Zjednotenie návrhu záverečnej správy
		Spracovanie súhrnu
Piatok, 16 júl	09:00 – 12:00	Konzultácia facilitačného tímu k návrhu záverečnej správy
		Príprava na stretnutie k spätnej väzbe
	13:00 – 17:00	Stretnutie s riaditeľom/riaditeľkou útvaru
		Stretnutie k spätnej väzbe/práca na akčnom pláne

Vzorová záverečná správa z rodového auditu

Obsah

Súhrn (vyzdvihuje hlavné body správy vrátanie pozadia, metodológie a procesov, tiež závery a odporúčania)

Poďakovanie (vyzdvihnutie zásluh tých ľudí, ktorí boli kľúčoví v podpore, organizácii a realizácii auditu)

Zoznam skratiek

Úvod (účel auditu a vypracovanej záverečnej správy, pozadie realizácie auditu útvaru, vrátane údajov o termínoch, procese a členoch/členkách facilitačného tímu)

Metodológia

Hlavné závery a odporúčania v kľúčových oblastiach:

- Rodová problematika v kontexte pracovného útvaru a existujúcej rodovej expertízy, kompetencie a budovania kapacít (A a D)
- Rodová problematika prítomná v cieľoch, programoch, implementačných cykloch útvaru, ako aj pri výbere partnerských organizácií (B, C, F a G)
- Riadenie informácií a znalostí vo vnútri útvaru a politika rodovej rovnosti tak, ako sa odráža v produktoch a verejnom obraze útvaru (E a H)
- Ľudské zdroje a personalistika, rozhodovanie a organizačná kultúra (I,J a K)
- Vnímanie dosiahnutých úspechov v oblasti rodovej rovnosti personálom útvaru (L).

Správa zo sedenia zameraného na spätnú reakciu

Príklady dobrej praxe

Vedomosti získané v procese rodového auditu

Prílohy (vrátane programu auditu; zoznam workshopov; sedení, účastníkov a účastníčok a facilitačný program; zoznam preskúmaných dokumentov; a v prípade dostupnosti aj historickú časovú líniu rodovo-orientovaných aktivít)

Vzor Správy z rodového auditu

Správa z rodového auditu

[Názov organizácie]	XXX
[Dátum auditu]	22.-26. Január 2010
[Členovia/ky facilitačného tímu]	Pani. .....
	Pán .....
	Pani. .....
	Pani. .....
	Pán .....
	Pani. .....

Obsah

Súhrn .....

Poďakovanie .....

Zoznam skratiek .....

Úvod .....

Metodológia .....

Závery a odporúčania .....

Správa zo sedenia ohľadom spätnej väzby .....

Vedomosti získané v procese rodového auditu .....

Prílohy .....

Rodová problematika v kontexte pracovného útvaru a existujúcich odborných znalostí, kompetencie a budovania kapacít

A. Súčasný národný kontext auditovanej organizácie a jej vzťah k aktuálnym rodovým otázkam, debatám a národným rodovým mechanizmom

Závery	Odporúčania
A.1	A.1
A.2	A.2
A.3	A.3

D. Existujúca rodová expertíza, kompetencia a úsilie vyvinuté v zmysle budovania kapacít

Závery	Odporúčania
D.1	D.1
D.2	D.2
D.3	D.3

Rodová problematika prítomná v cieľoch, programoch, implementačných cykloch útvaru, ako aj pri výbere partnerských organizácií

B. Presadzovanie rodového hľadiska v strategických cieľoch, politikách, programoch a rozpočtoch organizácie

Závery	Odporúčania
B.1	B.1
B.2	B.2

B.3	B.3

C. Presadzovanie rodového hľadiska pri implementácii programov a v aktivitách odbornej spolupráce

Závery	Odporúčania
B.1	B.1
B.2	B.2
B.3	B.3

F. Využívané systémy a nástroje, vrátane plánovania, monitoringu a komunikácie

Závery	Odporúčania
C.1	C.1
C.2	C.2
C.3	C.3

G. Výber pracovných partnerov

Závery	Odporúčania
G.1	G.1
G.2	G.2

G.3	G.3

Riadenie informácií a znalostí vo vnútri útvaru a politika rodovej rovnosti tak, ako sa odráža v produktoch a verejnom obraze útvaru

E. Riadenie informácií a znalostí

Závery	Odporúčania
E.1	E.1
E.2	E.2
E.3	E.3

H. Rodové iniciatívy tak, ako sa odrážajú v produktoch a verejnom obraze organizácie

Závery	Odporúčania
H.1	H.1
H.2	H.2
H.3	H.3

Ľudské zdroje a personalistika, rozhodovanie a organizačná kultúra

I. Rozhodovací proces

Závery	Odporúčania
I.1	I.1
I.2	I.2
I.3	I.3

J. Ľudské zdroje a personalistika

Závery	Odporúčania
J.1	J.1
J.2	J.2
J.3	J.3

K. Organizačná kultúra

Závery	Odporúčania
K.1	K.1
K.2	K.2
K.3	K.3

Vnímanie dosiahnutých úspechov v oblasti rodovej rovnosti personálom útvaru

K. Vnímanie dosiahnutých úspechov v oblasti rodovej rovnosti

Závery	Odporúčania
L.1	L.1
L.2	L.2
L.3	L.3

Odporúčaná literatúra a iné zdroje/materiály:

Brambilla, Paola. 2001. *Rod a monitoring*: *Prehľad praktických skúseností*, Štúdia vypracovaná pre Švajčiarsku agentúru pre rozvoj a kooperáciu (Brighton, BRIDGE, Institute of Development Studies, University of Sussex).
http ://www.bridge.ids.ac.uk