

Národný projekt  
Rodová rovnosť na pracovisku

# Metodika pre vykonávanie rodových auditov v SR

Michaela Jankovičová, Simona Petřík, Marek Šimon



EURÓPSKA ÚNIA  
Európsky sociálny fond  
Európsky fond regionálneho rozvoja



OPERAČNÝ PROGRAM  
ĽUDSKÉ ZDROJE

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu  
a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci operačného programu Ľudské zdroje.

[www.esf.gov.sk](http://www.esf.gov.sk), [www.employment.gov.sk](http://www.employment.gov.sk)

**Názov:** Metodika pre vykonávanie rodových auditov v SR

**Miesto a rok vydania:** Bratislava 2022

**Vydalo:** Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR

**Autori a autorky:** Michaela Jankovičová, Simona Petřík, Marek Šimon

**Editor:** Odbor rovnosti mužov a žien a rovnosti príležitostí MPSVR SR

**Metodika pre vykonávanie rodových auditov v SR** bola spracovaná v rámci realizácie národného projektu Rodová rovnosť na pracovisku, ITMS kód projektu 312031Z411.

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci operačného programu Ľudské zdroje.

[www.esf.gov.sk](http://www.esf.gov.sk), [www.employment.gov.sk](http://www.employment.gov.sk)

# Obsah

Úvod	5
<b>Teoretická časť – východiská a prínosy rodového auditu</b>	<b>7</b>
Čo je rodový audit?.....	7
Ktorými oblasťami sa zaoberá rodový audit? .....	10
Rodový audit v konkrétnych fázach .....	12
Rodový audit ako nástroj na posilnenie pracovnej motivácie zamestnancov a zamestnankýň a zvýšenie konkurencieschopnosti organizácie .....	14
— Prínosy pracovného prostredia vnímavého na potreby žien a mužov a rovnosť príležitostí .....	14
Rovnosť žien a mužov v organizáciách v praxi .....	16
Východiskový rámec uplatňovania rovnosti a rovnosti príležitostí na pracovisku a na trhu práce .....	20
— Národný rámec Slovenskej republiky .....	20
— Nadnárodný rámec .....	23
<b>Praktická časť – Realizácia a priebeh rodového auditu</b>	<b>29</b>
Fáza 1: Príprava auditu .....	32
— Zaistenie dostatočných kapacít pre manažment auditu v organizácii .....	32
— Zostavenie audítorského tímu .....	33
— Posúdenie situácie v organizácii (základné informácie o organizácii) .....	35
— Časový harmonogram .....	36

— Úvodné stretnutia a nastavenie spolupráce s auditovaným subjektom .....	36
Fáza 2: Realizácia rodového auditu .....	39
— Zhromaždenie dostupných informácií a dát .....	39
— Úvodný prieskum .....	40
— Podrobnejšie dotazníky, hĺbkové rozhovory a pozorovanie .....	40
Fáza 3: Záver rodového auditu .....	42
— Prezentácia výstupov a odporúčaní v organizácii a udelenie osvedčenia o absolvovaní auditu .....	44
— Odporúčania pre zamestnávateľov .....	44
— Kritériá splnenia rodového auditu .....	46
Fáza 4: Následné kroky (po audite) – rodové akčné plánovanie .....	47
— Odporúčania pre zamestnávateľov .....	47
— Odporúčania pre zamestnávateľov .....	48
— Akreditácia audítorských subjektov .....	48
— Nadväzujúci audit .....	49
— Odporúčania pre zamestnávateľov .....	49
<b>Metódy zberu a analýza dát .....</b>	<b>51</b>
Metódy zberu dát .....	51
— Desk review – identifikácia, zber a zhodnotenie písaných zdrojov .....	52
— Rozhovory .....	54
— Dotazníkový prieskum .....	58
— Úvodný prieskum .....	59
— Pozorovanie .....	61
Analýza dát .....	63

<b>Záver</b>	<b>67</b>
<b>Prílohy</b>	<b>68</b>
Príloha č. 1: ZOZNAM OBLASTÍ S OTÁZKAMI NA ANALÝZU V RÁMCI RODOVÉHO AUDITU .....	68
Príloha č. 2: PRÍNOSY RODOVO DIVERZNÉHO PRACOVNÉHO PROSTREDIA .....	74
Príloha č. 3: LIST S PONUKOU NA VYKONANIE RODOVÉHO AUDITU (VZOR).....	75
Príloha č. 4: ZÁVEREČNÁ SPRÁVA Z RODOVÉHO AUDITU (VZOR) .....	78
Príloha č. 5: RODOVÝ AKČNÝ PLÁN V ORGANIZÁCI (VZOR) .....	82
Príloha č. 6: ÚVODNÝ PRIESKUMNÝ DOTAZNÍK (VZOR) .....	84
<b>Zoznam použitých zdrojov</b>	<b>88</b>
<b>Zoznam odkazov</b>	<b>93</b>

# Úvod

**Metodika vykonávania rodových auditov v SR** vznikla v rámci národného projektu **Rodová rovnosť na pracovisku**. Jej cieľom je predstaviť zavedenie rodových auditov u rôznych typov organizácií na území Slovenskej republiky, a tým presadzovať rovnosť žien a mužov a rovnosť príležitostí na trhu práce. Pomocou zavedenia rodových auditov je možné motivovať organizácie, inštitúcie, firmy i politické strany k uplatňovaniu politik rodovej rovnosti, rovnosti príležitostí a nediskriminácie v pracovnom prostredí. Cieľom rodového auditu je zhodnotenie a identifikácia nerovností medzi ženami a mužmi, ale aj dobrej praxe na pracovisku. Zároveň je výstupom auditu vytvorenie individuálneho plánu pre auditovaný subjekt na rozvíjanie rovnosti medzi mužmi a ženami a rovnosti príležitostí, politik nediskriminácie a zosúladovania rodinného, súkromného a pracovného života.

**Metodika vykonávania rodových auditov v SR** (ďalej aj „metodika“) vychádza z výmeny skúseností medzi rôznymi krajinami, ktoré majú za sebou dlhoročnú skúsenosť s realizáciou rodových auditov vrátane ich realizácie v rámci štátnych inštitúcií za využitia poznatkov z existujúcich opatrení na uplatňovanie politik rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí a ich adaptácie na slovenské reálie.

Realizáciu rodových auditov možno vykonať na základe rôznych typov metodík a manuálov, z toho dôvodu je účelom vzniknutej metodiky nielen prispieť k zavedeniu samotného rodového auditu, ale taktiež zjednotiť postupy a štandardy, ktoré sú potrebné na zabezpečenie kvalitných výstupov a dosiahnutie cieľov rodového auditu na území Slovenskej republiky.

Tento dokument je predovšetkým určený budúcim audítorským subjektom. Slúži ako štandardizovaný pracovný manuál na základnú orientáciu a realizáciu jednotlivých fáz rodového auditu. Zároveň teoretická časť tejto metodiky a prehľadné prílohy poskytujú pre potencionálny auditovaný subjekt náhľad náplne, náročnosti alebo približného časového harmonogramu výkonu rodového auditu.

Predkladaná metodika pozostáva z troch hlavných častí. Teoretická časť predstavuje uvedenie do rodových auditov a problematiky nerovnosti žien a mužov v pracovnom prostredí. Venuje sa náplni rodového auditu, prínosom rodového auditu pre širokú verejnosť a vyplývajúcim výhodám pre auditované subjekty. Obsahuje aj zoznam základných oblastí, ktoré spadajú pod fázy výkonu rodového auditu. Praktická časť sa venuje konkrétnym krokom výkonu rodového auditu. Začína sa potrebnou prípravou na rodový audit, pokračuje cez jednotlivé fázy rodového auditu a proces sa završuje tvorbou

záverečnej správy, tvorbou odporúčaní vrátane tvorby rodového akčného plánu. Nakoľko kľúčovou súčasťou realizácie rodového auditu je zber a vyhodnocovanie dát, tretia časť sa podrobne venuje metódam zberu dát a ich následnej analýze.

Realizáciu rodového auditu možno vykonávať na základe tohto dokumentu, avšak i na základe iných, zahraničných či vlastných metodických postupov v rámci audítorských tímov. V prípade, že audítorský subjekt nepoužil overenú metodiku MPSVR SR, predložená metodika bude overená na základe požiadaviek ustanovených v dokumente **Mechanizmus overovania kvality externých metodík pre vykonávanie rodového auditu**, vytvoreného v rámci národného projektu **Rodová rovnosť na pracovisku**. Na to, aby audítorský subjekt mohol vykonávať certifikované rodové audity, musí byť akreditovaný MPSVR SR. Náležitosti potrebné na udelenie akreditácie sú podrobne opísané v dokumente s názvom **System supervízie auditov a certifikácie pre podniky**.

# Teoretická časť – východiská a prínosy rodového auditu

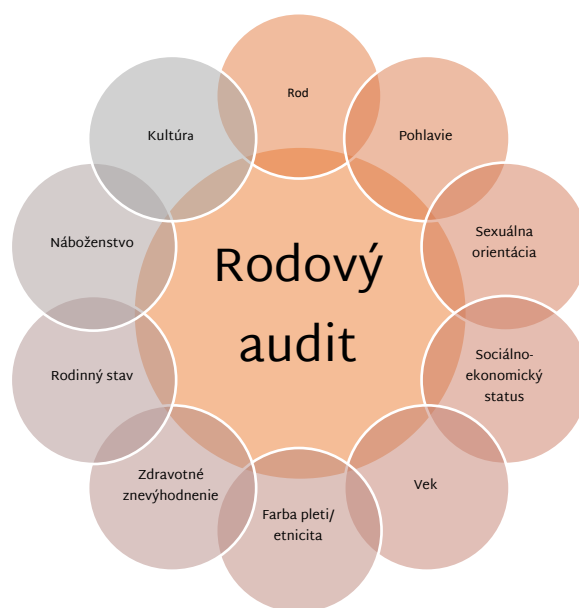
## Čo je rodový audit?

Rodový audit je druh sociálneho auditu (niekedy nazývaný aj personálny). Rodový audit predstavuje nástroj na zhodnotenie rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí v organizáciách. Metóda rodového hodnotenia je jedným z nástrojov uplatňovania rodového hľadiska<sup>1</sup>, ktorý napomáha presadzovaniu rovnosti žien a mužov v spoločnosti. Rodový audit patrí do kategórie auditov kvality. Jeho zmysel spočíva v identifikácii dobrej praxe a prípadných medzier v uplatňovaní rovnosti na pracovisku a vo vytvorení individuálneho akčného plánu, ako napredovať v rámci organizácie v dosahovaní férových podmienok v pracovnom prostredí, rozvíjaní rovných príležitostí pre mužov a ženy, politiky nediskriminácie a zosúlad'ovania súkromného, rodinného a pracovného života. Z toho dôvodu hlavná otázka, ktorú si rodový audit dáva, znie: **Je auditovaný subjekt v súlade so zásadami rovného zaobchádzania a rovných príležitostí?**

Audit sa primárne zameriava na zhodnotenie presadzovania rovných príležitostí pre mužov a ženy v organizácii, ale jeho výsledkom je celkové zlepšenie pracovnej výkonnosti auditovaného subjektu, nakoľko si svojou hĺbkou prierezovo všíma všetky skupiny zamestnaných osôb z hľadiska pohlavia, náboženského vyznania alebo viery, rasy, príslušnosti k národnosti alebo etnickej skupine, zdravotného postihnutia, veku, sexuálnej orientácie, manželského stavu a rodinného stavu, farby pleti, jazyka, politického alebo iného zmýšľania, národného alebo sociálneho pôvodu, majetku, rodu alebo iného postavenia, ako aj diskrimináciu z dôvodu pohlavnej alebo rodovej identifikácie.<sup>2</sup>

Rodový audit umožňuje organizáciám identifikovať v organizačných procesoch a štruktúrach oblasti, ktoré predstavujú bariéry alebo môžu diskriminovať niektorú skupinu zamestnancov a zamestnankýň. Orientuje sa na nastavenie interných procesov organizácie, organizačnej kultúry, riadenie ľudských zdrojov i externého vystupovania smerom k širokej verejnosti. Taktiež pomáha zhodnotiť vplyv prístupu k rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí v organizácii a ponúknuť cestu v problematických oblastiach, ako reagovať na potreby zamestnaných osôb. Zhodnotenie situácie v organizácii rodovým auditom nie je iba hnacím motorom pozitívnych zmien smerom k rovnosti žien a mužov či posilneniu postavenia žien, ale samotný proces tiež posilňuje všetky zúčastnené skupiny zamestnancov a zamestnankýň a môže zabrániť ďalšej diskriminácii na pracovisku.





Obrázok 1: Prierezové zameranie rodového auditu

### Participatívny model rodového auditu

Rodové audity možno vykonávať viacerými spôsobmi, najčastejšie podoby predstavujú externý rodový audit a participatívny rodový audit (ďalej aj „PRA“), ktorý reprezentuje kombináciu externého auditu a internej participácie zamestnávateľského subjektu v rámci auditu.<sup>3</sup> Externý rodový audit sa zameriava výlučne na mapovanie a zhodnotenie dostupných dokumentov auditovaného subjektu, projektov a verejného vystupovania organizácie. V participatívnom rodovom audite je hlavnou zložkou zber dát, ktorý je robený v spolupráci so zamestnancami a zamestnankyňami auditovaného subjektu a následne podlieha rodovej analýze. V participatívnom modeli sa usiluje o vyššiu mieru reflektovania podmienok v organizácii za pomoci rôznych foriem dotazníkov, rozhovorov či fókusových skupín. Pomocou PRA možno identifikovať vstupné body, na ktoré sa audit môže počas realizácie hlbšie zamerať. **V rámci tejto metodiky sa využíva participatívna metóda výkonu rodového auditu.**

Cieľom participatívneho modelu rodového auditu je často transformácia skúmanej organizácie smerom k sociálnej i k individuálnej zmene na dosiahnutie rešpektujúceho pracovného prostredia, rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí na pracovisku, pričom sa snaží zahrnúť všetky relevantné strany.

## Realizácia rodového auditu

Účelom rodových auditov je analýza a zhodnotenie politík, programov a nastavení organizácií ohľadom uplatňovania kritérií rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí. Jeho priebeh je sústredený v nasledujúcich krokoch:

- stanovenie objektívnych cieľov v oblasti rovných príležitostí pre mužov a ženy v rôznych oblastiach pracovného prostredia s auditovaným subjektom;
- zber dát a zhodnotenie pracovnej kultúry organizácie, vnútorných procesov a nastavenia organizácie v oblasti nediskriminácie externými audítormi a audítorkami;
- získanie informácií a potrieb od zamestnancov a zamestnankyň organizácie;
- identifikácia vplyvu stavu rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí na dianie a finančnú situáciu organizácie;
- auditná správa so zisteniami a odporúčaniami na vytvorenie férového pracovného prostredia pre zamestnancov a zamestnankyne;
- získanie osvedčenia o absolvovaní rodového auditu zo strany audítorského tímu;
- rodový akčný plán – ak sa tak obe strany dohodnú.

### Odporúčania pre zamestnávateľov

#### Pre koho je rodový audit vhodný?

Rodový audit je vhodným nástrojom na zreflektovanie nastavení v organizácii pre všetky typy podnikov, firiem, inštitúcií alebo politických strán. Organizácie sa môžu nachádzať v rôznych štádiách začleňovania rovnosti príležitostí do svojej pracovnej kultúry. Rodový audit je o rozvoji a zvýšení potenciálu samotnej organizácie. Auditovaná môže byť celá organizácia alebo iba jej časť (oddelenie alebo pobočka). Na vykonanie rodového auditu by organizačné jednotky mali disponovať viac ako 10 zamestnancami a zamestnankyňami.

V prípade, že je rodový audit realizovaný len v rámci pobočky alebo oddelenia, platí, že opatrenia vyplývajúce zo záveru auditu by mali byť aplikované a záväzné pre celú organizáciu. Týmto spôsobom je zabezpečená zásada rovnakého zaobchádzania.

## Kto vykonáva rodový audit?

Rodový audit vykonáva expertný audítorský tím pozostávajúci z expertov a expertiek v oblasti rodovej rovnosti. Audítorský tím pozostáva minimálne z dvoch osôb, závisí od veľkosti auditovaného subjektu. Audit sa zároveň realizuje v spolupráci s kontaktnou osobou z organizácie auditovaného subjektu, ktorá pomáha prepájať externý audítorský tím s auditovaným subjektom. Od auditovaného subjektu sa zároveň očakáva aktívna spolupráca, ktorej rozsah je dopredu konzultovaný s audítorským tímom.

## Je rodový audit jednorazový alebo sa môže opakovať?

Absolvovanie rodového auditu v organizácii je len prvým krokom na ceste za rovnosťou žien a mužov a rovnosťou príležitostí. Druhý dôležitý krok spočíva v implementácii navrhovaných opatrení alebo v plnení *rodového akčného plánu* auditovaným subjektom. Využitie výstupov rodového auditu v praxi vyžaduje aktívnu participáciu vysokého manažmentu, personálneho oddelenia a iných zdrojov. Po absolvovaní rodového auditu sa po implementačnej fáze navrhovaných opatrení vysoko odporúča nadväzujúci rodový audit organizácie na účel zmapovania pokroku.

## Ktorými oblasťami sa zaoberá rodový audit?

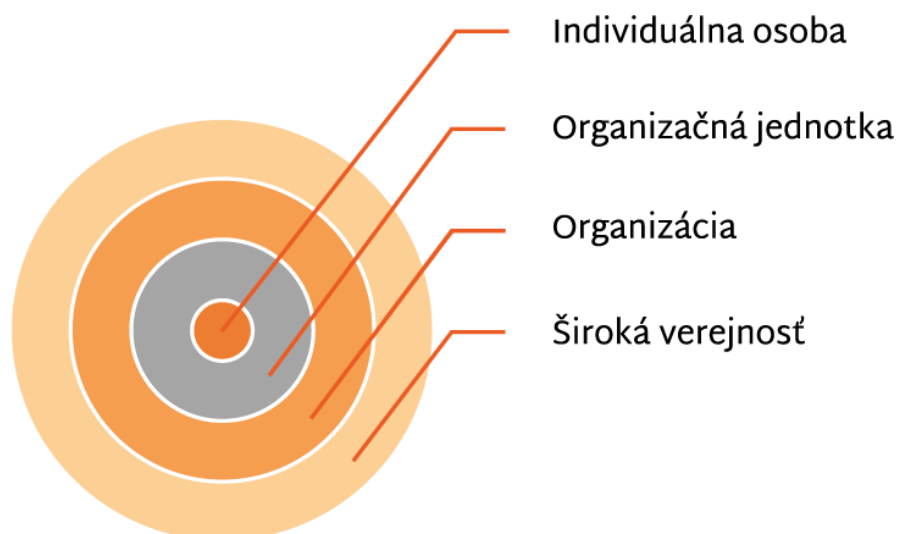
Rodové audity sa prevažne venujú nasledujúcim témam:

- Akými hodnotami je prezentovaná kultúra v organizácii?
- Používa organizácia pri komunikácii (internej/externej) rodovo vyvážený jazyk?
- Ako sa prezentuje organizácia potenciálnym uchádzačom a uchádzačkám o zamestnanie?
- Ako sa prezentuje organizácia pri kontaktoch s partnerskými organizáciami?
- Ako sa zamestnávateľský subjekt stavia voči spoločenskej zodpovednosti, rovnosti, inklúzii, zdraviu a rodine vo vzťahu k svojim zamestnancom a zamestnankyniam?
- Aké sú vnútorné interné poriadky vrátane postupov a mechanizmov sťažností a riešení podnetov diskriminácie na pracovisku vrátane mechanizmu na riešenie sexuálneho obťažovania?
- Aké je pracovné prostredie a vzťahy na pracovisku?
- Aký je pracovný čas, je dôraz na flexibilitu pracovného režimu (pružný pracovný čas, práca z domu, regeneračné voľno a iné)?
- Ako prebiehajú výberové konania a pohovory?

- Aká je fluktuácia zamestnancov a zamestnankýň?
- Ako sa rieši rodičovstvo, materská, otcovská a rodičovská dovolenka a návrat do zamestnania?
- Aká je organizácia a pridelovanie práce zamestnaným osobám?
- Ako sa rieši osobné hodnotenie, finančné i nefinančné odmeňovanie a kariérny postup?
- Aké sú zamestnanecké benefity?
- Aká je forma pracovnej štruktúry vrátane zastúpenia žien a mužov na rôznych pracovných pozíciách?
- Aký je spôsob manažérskeho prístupu k zamestnaným osobám?
- Ako sa rieši personálny rozvoj a prístup k vzdelávacím aktivitám?
- Aké sú služby pre rodiny (voľnočasové aktivity, zariadenia starostlivosti o deti do troch rokov a v predškolskom veku)?
- Ako sa rieši vzdelávanie v oblasti rovnosti žien a mužov a nediskriminácie?

Konkrétny okruh oblastí zberu vstupných dát vrátane otázok použiteľných pri analýze a hodnotení dát je v prílohe č. 1 **Zoznam oblastí s otázkami na analýzu v rámci rodového auditu.**

Rodový audit vykonáva analýzu na viacerých úrovniach organizácie. Tým sa mapujú nielen potreby a nastavenia organizácie ako celku, ale prihliada sa aj na jednotlivé organizačné jednotky a individuálne potreby zamestnaných osôb v organizácii. Dôraz sa kladie nielen na vnútorné fungovanie, ale aj vystupovanie smerom k širokej verejnosti.



Obrázok 2: Úrovne analýzy v auditovanom subjekte

## Rodový audit v konkrétnych fázach



Obrázok 3: Fázy rodového auditu s orientačnou časovou osou

### Nastavenie spolupráce medzi audítorským tímom a auditovaným subjektom

Rodový audit je nástroj, ktorý sa prispôsobí potrebám auditovaného subjektu. Audit ponúka rôzne variácie a možnosti prispôsobenia sa. Rodový audit možno vykonať hĺbkovo (pomocou auditovania všetkých auditovaných oblastí uvedených v predchádzajúcej kapitole) a rovnako možno realizovať čiastkový rodový audit, ktorý sa sústreďuje len na vybrané segmenty alebo oblasti. Pred samotnou audítorskou činnosťou prebehne stretnutie audítorského tímu a auditovaného subjektu za účelom nastavenia procesov a identifikácie oblastí, v ktorej má auditovaný subjekt záujem o zhodnotenie. Na základe spoločnej komunikácie a spolupráce sa nastavujú oblasti, ktoré sú relevantné na dosiahnutie požadovaného pokroku u auditovaného subjektu (napr. oblasť zosúladenia rodinného, súkromného a pracovného života, veková diskriminácia a pod.).

Rodový audit je uskutočňovaný pomocou externého audítorského tímu, no zároveň sa vyžaduje aktívna spolupráca aj so zamestnanými osobami vo vnútri organizácie. Zapojenie zamestnankýň a zamestnancov prebieha dotazníkovou formou, pomocou fókusových skupín či pološtruktúrovaných rozhovorov. Tým, že je audit uskutočňovaný externe, predpokladá sa objektivita výstupov i ochota zamestnancov a zamestnankýň aktívne participovať na audite. Z toho dôvodu je na zabezpečenie čo najlepších výsledkov dôležitá úzka spolupráca medzi audítorským tímom a auditovaným subjektom. Vďaka aktívnej spolupráci externého tímu a internej pracovnej skupiny sú dosiahnuté kvalitné výstupy z rodového auditu.

### Zber a analýza dát

Rodový audit skúma vnútorné i vonkajšie nastavenia organizácie formou zberu dát, štatistík, prostredníctvom rôznych metód kvalitatívneho a kvantitatívneho výskumu.

Pri zbere dát sú využívané najmä dotazníkové formy získavania informácií ohľadom spokojnosti zamestnaných osôb, ale aj individuálne či skupinové rozhovory alebo fókusové skupiny. Zapojením viacerých metód analýzy dát dochádza k získaniu uceleného obrazu o fungovaní organizácie.

Zber kvantitatívnych i kvalitatívnych údajov auditorským tímom prebieha v rámci:

- verejne dostupných dokumentov o auditovanom subjekte,
- interných dokumentov auditovaného subjektu,
- zberu štatistických dát triedených podľa pohlavia, veku a ďalších kategórií (napr. stupeň pracovného zaradenia),
- rozhovorov so zamestnanými osobami.

Viac o formách výskumu a metódach zberu dát pri realizácii rodového auditu je v kapitole č. 3 **Metódy zberu a analýza dát.**

### **Vyhodnotenie rodového auditu a tvorba rodového akčného plánu**

Proces auditu sa končí doručením záverečnej správy vedeniu auditovaného subjektu. Súčasťou záverečnej správy je aj súbor odporúčaní a návrh opatrení pre organizáciu, ktoré reagujú na identifikované slabé miesta v záverečnej správe. Po záverečnej správe nasledujú technické kroky, ako je tvorba rodového akčného plánu (ďalej aj „RAP“ alebo „akčný plán“ pre auditovaný subjekt. Rodový akčný plán predstavuje návod, t. j. konkrétne kroky, ako znížiť identifikované rodové rozdiely a nedostatky na pracovisku pomocou opatrení a inovácií. Tvorba RAP si vyžaduje ďalšiu úzku spoluprácu i časové kapacity auditorského tímu a auditovaného subjektu. Tento krok nie je povinnou súčasťou auditu, predstavuje odporúčaný postup na efektívny pokrok auditovanej organizácie v oblasti rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí. Akčný plán okrem konkrétnych odporúčaní obsahuje časový rámec, zodpovednú stranu za jednotlivé aktivity, merateľné ukazovatele, spôsob monitorovania a potrebné zdroje. RAP je prezentovaný nielen najvyššiemu manažmentu, ale všetkým zamestnaným osobám, aby mali možnosť oboznámiť sa s hlavnými cieľmi RAP v ich organizácii. Napĺňanie akčného plánu by malo byť zo strany auditovaného subjektu pravidelne vyhodnocované a na konci jeho implementácie je možné reauditovanie organizácie. Z uvedených dôvodov je na vôli auditovaného subjektu, či si akčný plán nechá vypracovať expertmi a expertkami auditorského tímu. Rodový akčný plán nie je potrebné vypracovať bezprostredne po vykonanom audite (pokiaľ auditovaný subjekt nedisponuje v tom čase dostatočnými kapacitami a zdrojmi). Auditovaný subjekt o vypracovanie RAP môže požiadať aj s časovým odstupom.

## **Rodový audit ako nástroj na posilnenie pracovnej motivácie zamestnancov a zamestnankýň a zvýšenie konkurencieschopnosti organizácie**

Odstraňovanie škodlivých rodových stereotypov a z nich prameniacych predsudkov napomáha rozvoju zamestnaných osôb v organizácii a zároveň je veľmi intenzívne prepojené s rozvojom samotnej organizácie. Muži i ženy majú v rešpektujúcom a rovnom pracovnom prostredí možnosť naplno uplatňovať svoje schopnosti nezávisle od hlboko zakorenených rodových stereotypov a zvyšuje sa kvalita pracovného prostredia.<sup>4</sup>

Spoločnosti by mali budovať kultúru, v ktorej všetci zamestnanci a všetky zamestnankyne majú pocit, že môžu do práce uviesť celú svoju osobnosť. Osoby na manažérskych pozíciách by mali viditeľne komunikovať v rámci spoločnosti a v okolí spoločnosti svoj záväzok a odhodlanie presadzovať diverzitu a inklúziu. Dôležité je budovanie spojenia s rozmanitými jednotlivcami a jednotlivkyňami, podporovanie pocitu komunity a spolupatričnosti.

Implementácia odporúčaní z rodových auditov a efektívne začleňovanie rovnosti žien a mužov a diverzity (tzv. *diversity management*)<sup>5</sup> prinášajú zmeny najmä vo firemnej kultúre, vo zvýšení škály rozmanitosti v rámci zamestnaných osôb a ich multikultúrneho zloženia, v posilnení pozície na trhu práce a upevnení povesti organizácie.<sup>6</sup>

### **Prínosy pracovného prostredia vnímavého na potreby žien a mužov a rovnosť príležitostí**

#### **Zvýšenie inovácie a kreativity v organizácii**

Rôznorodé pracovné prostredie prináša pohľady z viacerých strán, čím sa zvyšuje kreativita v pracovnom tíme i v samotnej organizácii. Diverzita na pracovisku robí tímy úspešnejšími, nakoľko organizácia ťaží skúsenosti z väčšej skupiny talentov, čím získava hlbšiu úroveň vedomostí. Rôznorodé pracovné tímy môžu lepšie reagovať na potreby organizácie a hľadať riešenia problémov, ktoré by inak mohli potlačiť jednotvárne ladený tím.<sup>7</sup> Presadzovanie lepšej diverzity takmer vždy vedie k vytvoreniu tímov, ktoré majú lepšie výkony a prichádzajú s inovatívnymi riešeniami.<sup>8</sup>

#### **Pozitívny vplyv na fluktuáciu zamestnaných osôb v organizácii**

Organizácie prihliadajúce na rovnosť žien a mužov a rovnosť príležitostí majú tendenciu nielen talentované osoby prilákať, ale aj si ich udržať. Komunikovaná spoločenská zodpovednosť organizácie pre svojich zamestnancov a zamestnankyne vedie k pozitívnemu prístupu voči organizácii, nakoľko sa tým prejavuje úcta manažmentu

k jeho zamestnancom a zamestnankyniam.<sup>9</sup> Investície do opatrení v oblasti rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí zvyšujú spokojnosť a lojalitu zamestnaných osôb, čím sa celkovo znižuje fluktuácia v organizácii alebo zvyšuje dlhodobá práceneschopnosť zo strany zamestnaných osôb z dôvodu psychickej záťaže, ktorá súvisí s málo inkluzívnym a rešpektujúcim pracovným prostredím. Uvedeným sa zároveň aj znižujú finančné náklady v rámci organizácie vynaložené na realizáciu výberových konaní.<sup>10</sup>

### **Zlepšenie motivácie v pracovnom prostredí**

Pozitívny prístup v organizácii zároveň pôsobí aj na motiváciu zamestnaných osôb v pracovnom prostredí. V organizáciách, ktoré kladú dôraz na potreby svojich zamestnancov a zamestnankýň a zreteľne dávajú najavo, že jedinečnosť ich zamestnaných jednotlivcov a jednotlivkyň je pre nich dôležitá pri rozvíjaní organizácie, sa odráža aj angažovanosť a výkonnosť zamestnaných osôb.<sup>11</sup>

### **Rozšírenie pôsobnosti organizácie na nové trhy a rozšírenie zákaznickej bázy**

Rozmanitosť pohľadov v pracovnom tíme sa ukazuje ako užitočná hodnota pri kreatívnom a efektívnom riešení pracovných otázok. Na to plynule nadväzuje aj rozšírenie zákaznickej základne o nových zákazníkov a zákazníčky, na ktorých organizácia často nemala dosah. Rôznorodé pohľady v pracovnom tíme prinášajú širšiu škálu skúseností, na ktoré organizácia môže v rámci svojich služieb spoločne reagovať, a tým posilniť dosah svojich služieb na nové zákaznicke skupiny.<sup>12</sup>

### **Vyššia diverzita prináša vyšší zisk spoločnosti**

Začlenením diverzity do kultúry organizácie a rozšírením škály talentov sa zvyšuje aj samotný zisk spoločnosti.<sup>13</sup> Viaceré výskumy sa sústreďia práve na profit organizácií, ktoré implementujú diverzný manažment alebo špecificky na organizácie, ktoré vo vysokom manažmente obsadzujú pozície ženami. Dáta o najväčších firmách strednej a východnej Európy poukazujú na väčšiu profitabilitu firiem, v ktorých sú ženy na vedúcich pozíciách. Výsledky ukazujú, že takéto firmy sú profitabilné až o 26 % viac než tie, ktoré nemajú žiadnu ženu vo vedení spoločnosti.<sup>14</sup> V spojení s faktormi, ktoré sú spomenuté vyššie, možno konštatovať, že manažment rovnosti žien a mužov a diverzity na pracovisku zvyšuje konkurencieschopnosť organizácie. Investície do rodového auditu a následne do rodovo vyvážených a diverzných politík v rámci organizácie sa do organizácie veľmi rýchlo vrátia.

### **Atraktívnosť na trhu práce**

Spoločensky zodpovedné organizácie<sup>15</sup> zaraďujúce medzi svoje firemné hodnoty starostlivosť o svojich zamestnancov a zamestnankyne alebo hodnoty rôznorodosti



kultúr na pracovisku často predstavujú pre potencionálnych uchádzačov a uchádzačky o zamestnanie atraktívnejšiu voľbu pri rozhodovaní o budúcej práci. Organizácie, ktoré sa riadia vyššie spomenutými hodnotami, nazývame aj spoločensky zodpovednými. Firmy a inštitúcie si čoraz viac uvedomujú svoju zodpovednosť a vytvárajú lepšie pracovné podmienky pre zamestnané osoby s rodinami, zdravotne znevýhodnených či starších ľudí alebo sa zapájajú do rôznych iniciatív na podporu rôznorodých skupín. Dôkazom tejto skutočnosti je aj platforma s názvom *Charta diverzity*, ktorá sa na Slovensku neustále rozširuje o nové členské organizácie. Zároveň sa tieto organizácie často stávajú aj úspešnými adeptmi na ocenenia *Najzamestnávateľ*<sup>16</sup> alebo *Výnimočný zamestnávateľ* (predtým *Zamestnávateľ ústretový k rodine, rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí*<sup>17</sup>), ktorým sa budeme venovať aj v ďalších kapitolách.

## Rovnosť žien a mužov v organizáciách v praxi

### Situácia na Slovensku

Charakteristikou úspešnej krajiny a ekonomiky je schopnosť plne využiť potenciál a talent celej svojej populácie. Matky, starší ľudia, osoby s prisťahovaleckým statusom, etnické menšiny, mladí ľudia, osoby so zdravotným postihnutím a osoby s nízkou kvalifikáciou čelia nižšej miere zamestnanosti v celej Európe. Zvýšenie miery zamestnanosti žien a iných znevýhodnených skupín predstavuje nové využitie pracovného i talentového potenciálu pre trh práce a zároveň príležitosť na posilnenie hospodárskeho rastu na Slovensku.

Vďaka ekonomickému rastu je pomer mladých nezamestnaných na Slovensku k celkovému počtu ľudí bez práce nižší ako v iných krajinách. Väčší problém pri zamestnávaní majú práve ľudia vo veku 55 až 64 rokov a ženy najmä v období starostlivosti o dieťa do troch rokov.<sup>18</sup> Miera zamestnanosti žien (25 - 49 rokov) s dieťaťom mladším ako 6 rokov je nižšia ako 40 %. Zamestnanosť mužov v tej istej fáze rodičovstva je však viac ako 83 %.<sup>19</sup>

Pokiaľ by sa na Slovensku zvýšilo zapojenie žien na trhu práce alebo ich obsadenie na vyšších pozíciách, predpokladaný prínos do ekonomiky by bol až okolo 8 % nad očakávanou mierou rastu HDP.<sup>20</sup>

### Rozdiel v odmeňovaní

Vo všetkých krajinách EÚ je účasť žien na trhu práce nižšia ako účasť mužov. Zamestnané ženy zvyčajne pracujú menej hodín, v sektoroch s nižším mzdovým ohodnotením a zastávajú nižšie pozície než muži, čo má za následok značný rozdiel v odmeňovaní a vo

výškach zárobkov žien a mužov. Tieto rozdiely možno do istej miery pripísať hlboko zakoreneným tradičným sociálnym rolám a rodovým stereotypom. Priemerný rodový mzdový rozdiel na Slovensku za rok 2019 bol na úrovni 20,2 %. <sup>21</sup> V posledných rokoch sa rozdiel medzi mzdami mužov a žien prehĺbuje. V sledovanom roku dosiahla priemerná hrubá mesačná mzda mužov 1 399 eur. Priemerná hrubá mzda žien v percentuálnom vyjadrení predstavovala 79,8 % z priemernej hrubej mzdy mužov, t. j. o 283 eur menej v neprospech žien. <sup>22</sup> Ženy v porovnaní s mužmi a na rovnakej pracovnej pozícii zarábajú na Slovensku o 8,62 % menej ako muži napriek tomu, že majú rovnakú kvalifikáciu a náplň práce. <sup>23</sup>

V tomto smere pripravili Európsky parlament a Rada návrh smernice, ktorou sa posilňuje uplatňovanie zásady rovnakej odmeny pre mužov a ženy za rovnakú prácu alebo prácu rovnakej hodnoty prostredníctvom transparentnosti odmeňovania. Táto smernica sa sústreďí na podávanie správ o výškach odmien zo strany zamestnávateľa a mechanizmy, ktoré poskytnú zamestnancom a zamestnankyniam transparentný prístup k informáciám o výške miezd v ich pracovnom prostredí. Zamestnané osoby, ktoré postihla diskriminácia v oblasti odmeňovania, môžu byť na základe tejto smernice odškodnené. <sup>24</sup>

### Horizontálna a vertikálna segregácia trhu práce

Najvýznamnejšiu príčinou vzniku rodového mzdového rozdielu na Slovensku je pretrvávajúca horizontálna a vertikálna segregácia na trhu práce. Ženy sú čoraz lepšie kvalifikované a dokonca prekonávajú mužov v dosiahnutom stupni vzdelania, naďalej sú však nedostatočne zastúpené na trhu práce alebo sú zamestnávané na pracovných miestach pod úrovňou ich kvalifikácie. <sup>25</sup> Ženy sa v rámci vertikálnej segregácie často stretávajú s tzv. skleneným stropom, ktorý predstavuje štruktúrne neviditeľné bariéry, ktoré ženy musia prekonávať v profesijnom živote a kariérom postupe. Tieto bariéry spôsobujú, že napriek tomu, že žena i muž majú rovnaké predpoklady na povýšenie, muž má vyššiu šancu na postup, nakoľko nie je vystavovaný toľkým bariéram a rodovým stereotypom ako žena. Dôsledok aj tohto faktora na trhu práce je, že väčšina riadiacich a vedúcich pozícií je obsadená mužmi.

Na Slovensku tvoria ženy približne tri pätiny spomedzi absolventiek a absolventov vysokých škôl, no na manažérskych pozíciách ich je len tretina a v najvyššom vedení firiem iba 14 %. V prieskume, ktorý uskutočnila spoločnosť McKinsey & Company medzi tromi tisíckami zamestnancov a zamestnankýň veľkých firiem v regióne, uviedla viac než polovica žien aj mužov, že majú záujem o povýšenie. O najvyššiu pozíciu by stálo 30 % žien a 36 % mužov. Viac ako štvrtina žien (27 %) by však mala problém zladiť svoj pracovný a osobný život (v porovnaní s pätinou mužov). <sup>26</sup>

Horizontálna segregácia predstavuje koncentráciu žien a mužov v špecifických sektoroch a odboroch, a to na základe stereotypného spájania niektorých činností a aktivít s rodovými rolami. Ženy pracujú vo vyššej miere vo verejnej sfére v sektoroch, ako je školstvo, zdravotníctvo, sociálna sféra a, naopak, vo vede, technológiách, inžinierstve a matematike je zastúpenie žien nízke.

### **Nerovnosti v zodpovednosti za chod domácnosti a rodiny**

Ženy frekventovanejšie prerušujú pracovnú aktivitu z dôvodu starostlivosti o deti alebo iných členov a členky rodiny. Zamestnanosť žien s deťmi do troch rokov patrí na Slovensku medzi najnižšie v krajinách OECD<sup>27</sup>. Ženy častejšie trpia nezamestnanosťou a potrebujú využívať rôzne flexibilné formy práce. Na základe týchto skutočností možno konštatovať, že svoju pracovnú kariéru sú nútené prispôbovať reálnej i očakávanej povinnosti primárnej starostlivosti o rodinu a o domácnosť.<sup>28</sup>

### **Nedostatok zariadení služieb starostlivosti o deti**

Úroveň participácie žien na trhu práce úzko súvisí s nedostatočnými kapacitami zariadení služieb starostlivosti o deti, s čím sa priamo spája aj nízka zamestnanosť žien vo veku 25 – 39 rokov.<sup>29</sup> Na Slovensku dlhodobo pozorujeme nedostatok zariadení tohto typu. Materské školy ročne evidujú 11 000 až 17 000 (za rok 2020) žiadostí o umiestnenie dieťaťa, ktorým nebolo vyhovené kvôli nedostatočným kapacitám v zariadeniach.<sup>30</sup>

Nedostatok týchto zariadení, či už ide o flexibilnejšie formy, alebo o jasle či škôlky, či len zriadenie tzv. detských kútikov, predstavuje určitú bariéru pri návrate ženy z rodičovskej dovolenky.

### **Násilie páchané na ženách**

Násilím na ženách sú „všetky činy fyzického, psychického, sexuálneho a ekonomického násillia voči žene, ktoré majú alebo môžu mať za následok fyzické utrpenie, psychické utrpenie, ujmu na ľudskej dôstojnosti alebo ekonomickú ujmu vrátane vyhrážania sa takýmito činmi, nátlaku alebo svojvoľného zbavenia slobody“.<sup>31</sup> Rodovo podmienené násillie zasahuje do pracovného života ženy, ktorá toto násillie zažíva. V súvislosti s násilím môže u žien na pracovisku prísť k poklesu pracovného výkonu či k častému a neplánovanému vypadávaniu z pracovného procesu. Ženy zažívajúce násillie potrebujú rôzne úrovne a druhy podpory v závislosti od ich osobnej situácie. Niektoré ženy zažívajúce násillie sú finančne závislé od násilného partnera alebo môžu potrebovať voľno alebo flexibilný pracovný čas, aby dostali primeranú lekársku starostlivosť a psychologickú podporu. V týchto prípadoch je dôležité, aby organizácia, v ktorej pracuje žena zažívajúca násillie, poskytla tejto osobe prostredie, ktoré pozostáva z bezpečných pracovných podmienok a zabezpečila súkromie a ochranu. Organizácie by mali v rámci organizačnej kultúry otvorene komunikovať nulovú toleranciu násillia a poskytnúť podporu ženám zažívajúcim rodovo podmienené násillie.<sup>32</sup>

Ženy môžu zažívať násilie nielen mimo pracoviska, ale i priamo na pracovisku. Časté formy sú mobbing, bossing, šikana, ale i sexuálne obťažovanie, ktoré sa prejavuje verbálnym, neverbálnym či fyzickým správaním sexuálnej povahy. Sexuálne obťažovanie na pracovisku je jedným zo základných prejavov diskriminácie na pracovisku a jeho dôsledky sa prejavujú na živote jednotlivca a zároveň majú dopad i na celý pracovný kolektív. Je potrebné, aby organizácie mali účinné mechanizmy nahlasovania a riešenia sťažností v oblasti sexuálneho obťažovania. V neposlednom rade by organizácie mali vzdelávať svojich zamestnancov a zamestnankyne, aby sexuálne obťažovanie vedeli identifikovať a uviesť si jeho dôsledky.<sup>33</sup>

### Rodové audity na Slovensku

Termín rodové audity je na Slovensku zatiaľ málo rozšírený. Niektoré neziskové organizácie na Slovensku však v tejto súvislosti pracovali so zamestnávateľskými subjektmi a vykonávali rôzne analýzy za účelom mapovania úrovne rodovej rovnosti na pracovisku, ktorými sa zaoberá aj rodový audit. Táto metodika predstavuje jeden z prvých a potrebných impulzov na ucelený výkon rodových auditov v rámci nášho územia. Súkromné nadnárodné spoločnosti na Slovensku vytvárajú iniciatívy na podporu politiky diverzity na svojich pracoviskách.<sup>34</sup> V týchto organizáciách možno pozorovať snahu o vytvorenie rôznorodého a inkluzívneho pracovného prostredia. Politiky diverzity a inklúzie, ktoré sa vyznačujú začleňovaním rôznorodých skupín do pracovného procesu v rôznych pracovných zaradeniach, však vo väčšine prípadov prichádzajú zo zahraničia od materských spoločností, kde je tento spôsob začleňovania už dlhodobo zaužívaný.<sup>35</sup> Politika diverzity a inklúzie v nadnárodných spoločnostiach sa následne odráža v priaznivých štatistikách zamestnaných osôb z minorít.<sup>36</sup>

### Iniciatívy zamerané na podporu rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí v organizáciách

#### Zaujímavosti

Na Slovensku každý rok prebieha aj odovzdávanie ocenenia *Výnimočný zamestnávateľ* (predtým známy pod názvom *Zamestnávateľ ústretový k rodine, k rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí*).<sup>37</sup> Toto ocenenie zastrešuje Nadácia Pontis. Na ocenenie sú nominované organizácie, ktoré podporujú rovnosť žien a mužov a inklúziu vo svojich projektoch alebo priamo v hodnotách firmy.

Jedným z ďalších počinov je dobrovoľnícka iniciatíva pod názvom *Charta diverzity*.<sup>38</sup> Je to dobrovoľná iniciatíva, ktorá je podporovaná Európskou komisiou a má platformy v rôznych európskych krajinách vrátane Slovenska. Pomocou tejto iniciatívy sa šíri a zdieľa dobrá prax v rámci témy manažmentu diverzity. Slovenské organizácie alebo dcérske pobočky nadnárodných organizácií na Slovensku podpisom tejto charty vyjadria podporu a prihlásia sa k princípom diverzity na pracovisku. Momentálne *Charta diverzity* disponuje viac než 80 signatárskymi organizáciami.

## Východiskový rámec uplatňovania rovnosti a rovnosti príležitostí na pracovisku a na trhu práce

### Národný rámec Slovenskej republiky

Problematika rovnosti žien a mužov v oblasti pracovného prostredia a zamestnanosti je z právneho hľadiska ukotvená predovšetkým v zákone č. 311/2001 Z. z. Zákonníka práce v znení neskorších predpisov (ďalej len ako „Zákonník práce“).<sup>39</sup> Zákonník práce v čl. 6 ustanovuje, že ženy a muži majú právo na rovnaké zaobchádzanie, ak ide o prístup k zamestnaniu, odmeňovanie a pracovný postup, odborné vzdelávanie a o pracovné podmienky.

Zákonník práce SR umožňuje zároveň niekoľko foriem flexibilnej práce, ktorú môžu zamestnávateľi využívať za účelom vytvárania rodovo citlivého pracovného prostredia alebo špecificky za účelom udržania pracovných miest v prípade, ak ide o rodičov po návrate z rodičovskej dovolenky – pracovný pomer na kratší pracovný čas (§ 49 Zákonníka práce), delené pracovné miesto (§ 49a Zákonníka práce), domáca práca a telepráca (§ 52 Zákonníka práce), pružný pracovný čas (§ 88 Zákonníka práce), dohody o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru (§ 223 Zákonníka práce).

Dôležitým paragrafom Zákonníka práce je zároveň § 119, ktorý zdôrazňuje, že „ženy a muži majú právo na rovnakú mzdu za rovnakú prácu alebo za prácu rovnakej hodnoty“.<sup>40</sup>

V skutočnosti sa však často stretávame s nedostatočnou motiváciou zavádzať opatrenia, ktoré Zákonník práce ponúka. Z tohto dôvodu rodový audit a z neho vyplývajúce odporúčania a poznania môžu poskytnúť pevné zázemie na motiváciu zamestnávateľských subjektov zavádzať nové opatrenia v rámci pracovného prostredia, ktoré prihliadajú na súkromné potreby (vrátane rodinných) jeho zamestnankýň a zamestnancov. V mnohých prípadoch predstavuje legislatíva len nevyhnutný právny rámec a je kľúčové, aby relevantné subjekty

ako zamestnávateľské organizácie, zástupcovia zamestnaných osôb, firmy, inštitúcie, mimovládne organizácie, ako aj jednotlivci a jednotlivkyne preukázali iniciatívu v oblasti aplikácie konkrétnych opatrení na vytváranie rodovo citlivého pracovného prostredia.

Legislatíva Slovenskej republiky aktívne podporuje materské pri starostlivosti o novonarodené dieťa, a to matke alebo otcovi dieťaťa, alebo inému poistencovi, ktorý je ustanovený zákonom.<sup>41</sup> Materskú dovolenku a rodičovskú dovolenku upravuje Zákonník práce v § 166 až § 169<sup>42</sup> v súvislosti s úpravou pracovných podmienok žien a mužov starajúcich sa o deti. Všeobecne ich možno charakterizovať ako časové obdobie, v ktorom je zamestnávateľský subjekt povinný prihliadať na dočasné neplnenie povinností zamestnanca vyplývajúcich z pracovnoprávneho vzťahu.

Výška materského sa vypláca za kalendárne dni, počas ktorých je nárok na materské a je v sume 75 % denného vymeriavacieho základu alebo pravdepodobného denného vymeriavacieho základu rodiča. Vypláca sa po dobu 34 týždňov s výnimkou osamelých rodičov, ktorí poberajú materské po dobu 37 týždňov a rodičov, ktorí sa starajú o dve alebo viac detí, ktorí poberajú materské po dobu 41 týždňov. Po vyčerpaní materskej dovolenky alebo rodičovskej dovolenky podľa § 166 ods. 1 (materská otca) je zamestnávateľ povinný poskytnúť osobe s rodičovskými povinnosťami rodičovskú dovolenku. Počas trvania materskej a rodičovskej dovolenky (materská otca) Zákonník práce poskytuje rodičom zvýšenú ochranu, ktorá upravuje tzv. zákaz výpovede.<sup>43</sup> Podľa § 157 Zákonníka práce je zamestnávateľský subjekt povinný zamestnanca alebo zamestnankyňu po materskej a rodičovskej dovolenke zaradiť na pôvodnú prácu a pracovisko. Ak to nie je možné, zamestnávateľský subjekt je povinný zaradiť ho alebo ju na inú pracovnú pozíciu zodpovedajúcu pracovnej zmluve. Pričom pri návrate z materskej alebo rodičovskej dovolenky podľa § 166 ods. 1 (materská otca) majú zamestnanci a zamestnankyne širšie práva ako pri návrate z rodičovskej dovolenky podľa § 166 ods. 2. Pri tomto kroku sa v rámci rodových auditov skúma, aký vzťah udržiava zamestnávateľský subjekt so svojou zamestnanou osobou na materskej alebo rodičovskej dovolenke. Napríklad, či je osoba v spomínanom pracovnoprávnom vzťahu v kontakte s pracoviskom, či je informovaná o základných i strategických zmenách v práci alebo iných možnostiach, ktoré zamestnávateľský subjekt ponúka (napríklad vzdelávacie aktivity, detské kútiky na pracovisku). Tieto faktory prispievajú k uľahčeniu návratu osoby z materskej či rodičovskej dovolenky.

Dôležitým pilierom dodržiavania rovnosti na pracovisku je tzv. antidiskriminačný zákon<sup>44</sup>. V § 6 tohto zákona sú v jednotlivých článkoch definované oblasti ako napríklad podmienky výkonu práce v zamestnaní vrátane odmeňovania, oblasť prístupu k odbornému vzdelávaniu, oblasť požiadaviek pri prijímaní do zamestnania, definovanie podmienok a spôsobu uskutočňovania výberu do zamestnania, pričom sa podľa zákona

uplatňuje zásada rovnakého zaobchádzania v pracovnoprávných vzťahoch a obdobných právnych vzťahoch. V rámci opatrení na zabezpečenie rovnakého zaobchádzania a eliminácie diskriminácie sa dôkazné bremeno presúva na žalovanú stranu. V zásade tzv. obráteného dôkazného bremena platí, že ten, koho poškodená osoba žaluje, je povinný preukázať, že k porušeniu zásady rovnakého zaobchádzania nedošlo. Žalobca však musí uviesť dôvodné tvrdenie a navrhnúť dôkazy na to, aby súd obžalobu prijal.

V súlade s antidiskriminačným zákonom Zákonník práce zároveň zakazuje diskrimináciu z dôvodu pohlavia, manželského stavu a rodinného stavu, sexuálnej orientácie, rasy, farby pleti, jazyka, veku, nepriaznivého zdravotného stavu alebo zdravotného postihnutia, genetických vlastností, viery, náboženstva, politického alebo iného zmýšľania, odborovej činnosti, národného alebo sociálneho pôvodu, príslušnosti k národnosti alebo etnickej skupine, majetku, rodu alebo iného postavenia.<sup>45</sup>

### **Celoštátna stratégia rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí v Slovenskej republike na roky 2021 – 2027**

Zlepšenie zosúladenia rodinného a pracovného života a znižovanie vertikálnej a horizontálnej rodovej segregácie na trhu práce spolu so znižovaním rodového mzdového rozdielu sú jednými zo strategických oblastí *Celoštátnej stratégie rovnosti žien a mužov v Slovenskej republike*<sup>46</sup> (ďalej len „Stratégia“). Stratégia zaväzuje podporovať pružné formy práce a osvetu pre zamestnávateľské subjekty v oblasti flexibilnej organizácie práce pre zamestnancov a zamestnankyne s deťmi či zaviesť flexibilné zariadenia starostlivosti o deti na dosiahnutie efektívnejšieho zosúladovania rodinného a pracovného života.

### **Národný akčný plán na vykonávanie rezolúcie Bezpečnostnej rady OSN č. 1325 o ženách, mieri a bezpečnosti na roky 2021 – 2025**

Národný akčný plán o ženách, mieri a bezpečnosti obsahuje niekoľko úloh na prijatie opatrení na zvýšenie participácie žien v Ozbroyených silách SR a Policajnom zbore, vo vojenských a civilných misiách, ako aj v medzinárodných organizáciách, a to vrátane rozhodovacích pozícií. V súvislosti so zvyšovaním participácie žien je spojené aj zavádzanie opatrení na podporu zosúladenia rodinného a pracovného života či zabezpečenie platovej rovnosti mužov a žien v rámci participujúcich subjektov tohto dokumentu.<sup>47</sup>

### **Európske štrukturálne a investičné fondy a podpora zosúladovania rodinného a pracovného života**

V programovom období 2014 – 2020 v rámci operačného programu *Ludské zdroje* Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR aktívne podporovalo flexibilné formy

práce a flexibilné formy starostlivosti o deti. Národné projekty a dopytovo orientované výzvy boli zamerané na vytváranie efektívnych nástrojov na začleňovanie rodičov (najmä žien s malými deťmi s dôrazom aj na deti so špeciálno-vzdelávacími potrebami) na trh práce najmä po návrate z rodičovskej dovolenky. Cieľom projektu *Podpora zosúladenia rodinného a pracovného života* bolo vytváranie efektívnych nástrojov na začleňovanie matiek najmä s malými deťmi na trh práce po návrate z rodičovskej dovolenky a podpora flexibilných foriem starostlivosti o deti s cieľom zosúladovania rodinného a pracovného života. *Zosúladenie rodinného a pracovného života* predstavovalo jedno z ďalších opatrení, ako zvýšiť zamestnanosť osôb s rodičovskými povinnosťami, najmä žien, ale aj osamelých rodičov starajúcich sa aspoň o jedno dieťa a ďalšie osoby, ktoré majú problémy pri zosúladení rodinného a pracovného života kvôli zvýšenej potrebe starostlivosti o deti a iných závislých členov a členky rodiny, resp. domácnosti. Projekt sa zameriaval na podporu zamestnávateľov, ktorí realizujú opatrenia pomoci zosúladenia pracovného a rodinného života osobám z cieľovej skupiny.<sup>48</sup> Jedným z kľúčových národných projektov je aj *Rodová rovnosť na pracovisku*, v rámci ktorého vzniká i táto metodika. Cieľom projektu je zavádzanie opatrení na zvýšenie rovnosti žien a mužov na trhu práce s dôrazom na uplatňovanie politík za účelom zvýšenia zosúladovania rodinného, súkromného i pracovného života a zvýšenia participácie žien na trhu práce. Projekt sprevádza i informačná kampaň, ktorá má zvýšiť povedomie o výhodách a prínosoch rodovo vyváženého pracovného prostredia.

## Nadnárodný rámec

### Európska únia

Európska komisia v roku 1996 vymedzila pojem **uplatňovanie rodového hľadiska** ako neobmedzovanie úsilia o presadzovanie rovnosti len na vykonávanie osobitných opatrení na pomoc ženám, ale využitie všetkých všeobecných politík a opatrení špecificky v záujme dosiahnutia rovnosti.<sup>49</sup> Uplatňovanie rodového hľadiska sa netýka iba žien, ale aj zabezpečenia toho, aby sa pri tvorbe, vykonávaní, monitorovaní a hodnotení politík zohľadňovali skúsenosti žien i mužov a aby sa venovala pozornosť právam jednotlivých osôb i štrukturálnym nerovnostiam. Zahŕňa aj skúmanie inštitúcií a ich fungovania vrátane rodového zastúpenia v oblastiach politiky a rozhodovacích štruktúrach.<sup>50</sup>

*Európska stratégia rodovej rovnosti 2020 – 2025, nová stratégia rodovej rovnosti Európskej únie, vytvára rámec pre činnosť Európskej komisie v oblasti rodovej rovnosti a stanovuje politické ciele a kľúčové opatrenia, pričom jej cieľom je dosiahnuť „rodovo rovnoprávnu Európu“.* Okrem iného sa špeciálne venuje vertikálnej a horizontálnej segregácii na trhu práce a spomína dôležitosť opatrení v týchto oblastiach. Zameriava sa napríklad na rovnakú odmenu za rovnakú vykonanú prácu, rovnováhu medzi pracovným



a súkromným životom, služby starostlivosti o deti a iné služby z oblasti starostlivosti, podporuje rozmanitosť na pracovisku a vyvážené zastúpenie mužov a žien na najvyšších pozíciách v organizáciách i v politike.<sup>51</sup>

## Právny rámec EÚ

V Charte základných práv (čl. 23) sa rovnosť žien a mužov ustanovuje za jednu zo základných hodnôt a jeden zo základných cieľov EÚ, ktorým sa zaviazala odstrániť nerovnosti a presadzovať rodovú rovnosť „vo všetkých svojich činnostiach“.<sup>52</sup> Tieto princípy sú ukotvené priamo v Zmluve o Európskej únii (čl. 2 – 3), ako aj v Zmluve o fungovaní Európskej únie (napr. čl. 8 a čl. 157). EÚ využíva aj širokú šálu právne nezáväzných nástrojov, ako sú odporúčania, financovanie a výmena osvedčených postupov, na podporu opatrení v členských štátoch a tiež zriadila štruktúry na podporu a monitorovanie pokroku. Okrem toho zohrala kľúčovú úlohu pri vymedzení pojmov a rozsahu pôsobnosti politiky EÚ v tejto oblasti judikatúra Európskeho súdneho dvora.<sup>53</sup>

Od zavedenia prvých smerníc v tejto oblasti vytvorila EÚ obsiahle právne predpisy o rovnosti žien a mužov najmä v oblasti zamestnanosti, ktoré sa vzťahujú na uplatňovanie rodového hľadiska, nediskrimináciu, rovnakú odmenu, sociálne zabezpečenie, zamestnanie, pracovné podmienky, obťažovanie a iné. Vyznaným právnym aktom je napríklad smernica 2006/54/ES o vykonávaní zásady rovnosti príležitostí a rovnakého zaobchádzania s mužmi a ženami vo veciach zamestnanosti a povolania, ktorá okrem iného zahŕňa aj právny záväzok uplatňovať rodové hľadisko, ktoré v článku 29 definuje ako povinnosť „členských štátov brať aktívne do úvahy cieľ rovnosti medzi mužmi a ženami pri tvorbe a vykonávaní zákonov, iných právnych predpisov, správnych opatrení, politík a činností v oblastiach uvádzaných v tejto smernici“.<sup>54</sup> Takisto, s ohľadom na ciele rodového auditu, je dôležitým právnym aktom smernica Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2019/1158 z 20. júna 2019 o rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom rodičov a osôb s opatrovateľskými povinnosťami. V preambule (čl. 6) vyzýva členské štáty, aby „politiky na zabezpečenie rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom prispievali k dosahovaniu rodovej rovnosti, a to podporovaním účasti žien na trhu práce, rovnomerným rozdelením opatrovateľských povinností medzi mužmi a ženami a odstraňovaním rozdielov v príjmoch a odmeňovaní žien a mužov“. Ďalej v čl. 11 preambuly smernica uvádza, že „nerovnováha v koncepcii politík týkajúcich sa rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom medzi ženami a mužmi posilňuje rodové stereotypy a rozdiely v oblasti práce a opatrovateľských povinností“.<sup>55</sup>

Dôležitými právnymi aktmi presadzujúce nediskrimináciu sú aj smernice EÚ venujúce sa oblastiam ako napríklad samostatnej zárobkovej činnosti (smernica 2010/41/EÚ)<sup>56</sup> a

zaručení práva na materskú a rodičovskú dovolenku (smernice 92/85/EHS<sup>57</sup> a 2010/18/EÚ<sup>58</sup>). Právny rámec EÚ zahŕňa aj právne predpisy o rovnakom prístupe k tovaru a službám (smernica 2004/113/ES)<sup>59</sup> a o ochrane obetí obchodovania s ľuďmi (smernica 2011/36/EÚ<sup>60</sup>).<sup>61</sup>

Smernica 2012/29/EÚ, ktorou sa stanovujú minimálne normy v oblasti práv, podpory a ochrany obetí trestných činov, dodatočne poskytuje dôležitú definíciu rodovo podmieneného násillia, ktoré postihuje najmä ženy.<sup>62</sup>

Smernica o rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom rodičov a osôb s opatrovateľskými povinnosťami (smernica 2019/1158/EÚ), ktorá vstúpila do platnosti v roku 2019, prináša niekoľko zásadných mechanizmov zvýšenia rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí pre členské štáty EÚ. Okrem iného ide o:

- zavedenie otcovskej dovolenky v rozsahu aspoň 10 pracovných dní v čase narodenia svojho dieťaťa, ktorá je kompenzovaná aspoň na úrovni nemocenskej dávky,
- zabezpečenie toho, aby dva zo štyroch mesiacov rodičovskej dovolenky boli medzi rodičmi neprenosné a kompenzované,
- zavedenie opatrovateľskej dovolenky pre pracovníčky a pracovníkov poskytujúcich osobnú starostlivosť alebo podporu príbuznému v rozsahu päť dní dovolenky v roku,
- rozšírenie práva požadovať pružné formy organizácie práce pre pracovníčky a pracovníkov poskytujúcich osobnú starostlivosť a pracujúcich rodičov detí do ôsmich rokov.<sup>63</sup>

V rámci systémových riešení smernica určuje napríklad aj podporu využívania európskych fondov na zlepšenie poskytovania služieb formálnej starostlivosti alebo zvýšenia ochrany rodičov a pracovníčok a pracovníkov poskytujúcich osobnú starostlivosť pred diskrimináciou alebo prepustením.

Táto smernica zároveň pripomína, že *„politiky na zabezpečenie rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom by mali prispievať k dosahovaniu rodovej rovnosti, a to podporovaním účasti žien na trhu práce, rovnomerným rozdelením opatrovateľských povinností medzi mužmi a ženami a odstraňovaním rozdielov v príjmoch a odmeňovaní žien a mužov“*.<sup>64</sup>

Závery predsedníctva Rady EÚ prijaté v roku 2002, tzv. **Barcelonské ciele** alebo **Barcelonská stratégia**, okrem iného stanovujú ciele zabezpečiť možnosť poskytovania formálnej starostlivosti o deti vo veku od troch rokov do veku povinnej školskej dochádzky pre 90 % detí a cieľ zabezpečiť možnosť poskytovania formálnej starostlivosti o deti mladšie ako tri roky pre 33 % detí.<sup>65</sup>

Podľa údajov z roku 2016 sa cieľ 33 % podarilo dosiahnuť v 12 členských štátoch. V zostávajúcich členských štátoch je prístup k formálnej starostlivosti o deti dostupný pre menej ako 33 % detí, pričom v 10 členských štátoch je prístup k formálnej starostlivosti ešte nižší – pre menej ako 25 % detí v najmladšej vekovej skupine. Dosiahnutie 33 % cieľa pre deti od 0 do 3 rokov je na Slovensku dlhodobo ďaleko, s mierou nižšou ako 10 %, pričom v roku 2019 bol cieľ na úrovni 5 %.<sup>66</sup> Dosiahnutie cieľa 90 % pre deti od 3 rokov do povinného školského veku je takisto na Slovensku dlhodobo pod úrovňou 80 %<sup>67</sup>, pričom v roku 2019 bola dostupnosť zabezpečená len pre 68 % detí.<sup>68</sup>

Na základe opakovaných prieskumov sa ukázalo, že nedostatočná infraštruktúra starostlivosti o deti výrazne ovplyvňuje účasť žien na trhu práce. Negatívny vplyv rodičovstva na zamestnanosť žien sa považuje za významnú výzvu napríklad v Maďarsku, Českej republike, na Slovensku, ale aj v Nemecku a Fínsku.<sup>69</sup>

### Organizácia spojených národov

Jeden z najdôležitejších medzinárodných dokumentov, ktorého cieľ je znižovanie nerovností medzi ženami a mužmi a zlepšenie postavenia žien v spoločnosti, je *Dohovor o odstránení všetkých foriem diskriminácie žien (CEDAW)*. Tento pre Slovensko právne záväzný dohovor okrem iného v druhom článku zaväzuje štáty k zakotveniu zásady rovnoprávnosti mužov a žien vo svojich národných ústavách alebo iných príslušných právnych predpisoch, pokiaľ v nich ešte nie je zakotvená, a zabezpečeniu, prostredníctvom zákonov a iných vhodných prostriedkov, praktického uskutočnenia tejto zásady.<sup>70</sup> Zároveň určuje povinnosť štátov prijímať všetky príslušné opatrenia na odstraňovanie diskriminácie žien akoukoľvek osobou, organizáciou alebo podnikom.<sup>71</sup> V treťom článku stanovuje povinnosť štátom, zmluvným stranám, aby vo všetkých oblastiach, osobitne v politickej, sociálnej, hospodárskej a kultúrnej oblasti, prijímali všetky príslušné opatrenia vrátane legislatívnych opatrení na zabezpečenie plného rozvoja a povznesenia žien s cieľom zaručiť im uplatňovanie a využívanie ľudských práv a základných slobôd na základe rovnoprávnosti s mužmi.<sup>72</sup>

### Pekinská deklarácia a akčná platforma

Koncepcia uplatňovania rodového hľadiska („*gender mainstreaming*“) bola prvýkrát rámcovo predstavená na Svetovej konferencii o ženách v Nairobi v roku 1985. Koncepcia bola neskôr ustanovená ako stratégia v medzinárodnej politike rodovej rovnosti prostredníctvom Pekinskej akčnej platformy<sup>73</sup>, prijatej na 4. svetovej konferencii Organizácie spojených národov o ženách v Pekingu v roku 1995 a ktorá bola následne prijatá ako nástroj na podporu dosiahnutia rodovej rovnosti na všetkých úrovniach.

Po 4. celosvetovej konferencii žien v Pekingu v roku 1995 a prijatí jej akčnej platformy sa dôraz začal klásť na uplatňovanie rodového hľadiska a vyrovnávanie rozdielov v sociálnom, resp. spoločenskom postavení mužov a žien. Zmena tejto paradigmy bola významná z hľadiska prístupu, nakoľko záujem verejných politík rovnosti žien a mužov sa začal sústreďovať nielen na riešenie následkov, ale aj na pomenovávanie štrukturálnych príčin nerovného postavenia mužov a žien. Tieto nerovné postavenia vyplývajú z rozdielnych sociálnych a kultúrnych rolí a očakávaní, kladených spoločnosťou na mužov a ženy vo verejnom i súkromnom živote. Uplatňovanie rodového hľadiska súčasne znamená zameranie verejných politík nielen na ženy a ich problémy, ale aj na znevýhodnenia mužov, plynúcich okrem iného zo škodlivých stereotypov.

Uplatňovanie rodového hľadiska je jednou z kľúčových politík OSN od roku 1997, keď ju vtedajší generálny tajomník prijal ako jeden z pilierov pre všetky organizácie a agentúry OSN. Uplatňovanie rodového hľadiska OSN považuje za komplexnú stratégiu zameranú na dosiahnutie väčšej rovnosti žien a mužov začlenením rodového hľadiska do existujúcich programových oblastí a politík. Uplatňovanie rodového hľadiska definuje ako „proces hodnotenia dôsledkov a dopadov pre ženy a mužov akýchkoľvek plánovaných opatrení vrátane právnych predpisov, politík alebo programov vo všetkých oblastiach a na všetkých úrovniach. Je to stratégia na to, aby sa obavy a skúsenosti žien, ako aj mužov stali neoddeliteľným rozmerom navrhovania, vykonávania, monitorovania a hodnotenia politík a programov vo všetkých politických, hospodárskych a spoločenských oblastiach, aby ženy a muži mali rovnaké výhody a aby sa nerovnosť neuvádzala. Cieľom je dosiahnutie rovnosti žien a mužov“.<sup>74</sup>

## Rada Európy

Rada Európy takisto už v roku 1998 definovala uplatňovanie rodového hľadiska ako „(re)organizáciu, zlepšovanie, rozvoj a hodnotenie procesov tvorby politík a opatrení tak, aby rodové hľadisko bolo začlenené do všetkých politík a opatrení na všetkých úrovniach a vo všetkých fázach aktérmi, ktorí sa bežne podieľajú na tvorbe politiky“.<sup>75</sup>

Presadzovanie uplatňovania rodového hľadiska ako účinného nástroja na dosiahnutie rodovej rovnosti Rada Európy opakovane zahrňala do svojich strategických plánov, nevynímajúc aktuálnu **Stratégiu Rady Európy v oblasti rodovej rovnosti na roky 2018 – 2023**. V rámci strategického cieľa 6 sa zaväzuje *dosiahnuť uplatňovanie rodového hľadiska vo všetkých politikách a opatreniach*.<sup>76</sup>

Obrovský prínos na zvyšovanie ochrany ľudských práv a základných slobôd v členských štátoch Rady Európy má činnosť Európskeho súdu pre ľudské práva a jeho rozsiahla judikatúra.<sup>77</sup>

Dodatočne prijal Výbor ministrov niekoľko odporúčaní týkajúcich sa uplatňovania rodového hľadiska v rôznych oblastiach vrátane vzdelávania, médií, športu a audiovizuálneho sektora. Prijatím prístupu uplatňovania rodového hľadiska vo všetkých politikách a opatreniach spolu s osobitnými politikami na podporu žien Rada Európy zabezpečí, aby nové iniciatívy a normy boli rodovo citlivé, a tým povedie k lepšej informovanosti pri tvorbe politik, lepšiemu pridelovaniu zdrojov a lepšej správe vecí verejných a v konečnom dôsledku prispeje k dosiahnutiu rovnosti žien a mužov.<sup>78</sup>

### Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD)

OECD v roku 2015 prijala *odporúčanie Rady OECD o rodovej rovnosti vo verejnom živote* (odporúčanie GEPL),<sup>79</sup> ktoré smeruje k tomu, aby vlády, orgány verejnej správy, zákonodarné orgány a súdnictvo dôslednejšie reagovali na perspektívy, záujmy a potreby žien aj mužov. Odporúčanie uvádza, že zvýšenie citlivosti štátnych inštitúcií na uplatňovanie zásady rovnosti žien a mužov si vyžaduje viac než len zvýšenie počtu žien na vedúcich pozíciách. Znamená to taktiež lepšie pochopenie toho, ako môžu formálne a neformálne politiky a postupy vo všetkých štátnych inštitúciách negatívne vplývať na rovnosť žien a mužov a čo možno urobiť na posilnenie postavenia žien. Súbor nástrojov pre tvorcov politik pri vykonávaní odporúčania GEPL prispieva k návrhu verejných politik a služieb uplatňujúcich rodové hľadisko a umožňuje ženám rovnaký prístup k verejnému rozhodovaniu. Za týmto účelom OECD vytvorila aj manuál *OECD Toolkit for mainstreaming and implementing gender equality*.<sup>80</sup>

## Praktická časť – Realizácia a priebeh rodového auditu

Ako už bolo spomenuté, **rodový audit je nástrojom hodnotenia**, ktorý organizáciám umožňuje zhromažďovať informácie od ich organizačných zložiek za účelom posúdenia stavu dodržiavania zásady rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí v rámci daného pracoviska, v ktorom organizácia operuje. **Rodový audit má za cieľ posúdiť**, ako citlivá je daná organizácia v oblasti rovnosti žien a mužov. Zároveň pomáha pochopiť, aké sú možné spôsoby presadzovania rovnosti žien a mužov v organizácii a **ako môžu organizácie rozvíjať a posilňovať svoje vlastné štruktúry a procesy, aby viac zastupovali záujmy všetkých skupín zamestnaných v organizácii z hľadiska pohlavia** (sem patrí aj diskriminácia z dôvodu tehotenstva alebo materstva, ako aj diskriminácia z dôvodu pohlavnej alebo rodovej identifikácie), náboženského vyznania alebo viery, rasy, príslušnosti k národnosti alebo etnickej skupine, zdravotného postihnutia, veku, sexuálnej orientácie, manželského stavu a rodinného stavu, farby pleti, jazyka, politického alebo iného zmýšľania, národného alebo sociálneho pôvodu, majetku, rodu alebo iného postavenia. Odporúčaným výsledkom auditu je vypracovať akčný plán, ktorý organizácii pomôže dosiahnuť rodovú inklúziu a zlepšiť rovnosť žien a mužov v rámci organizačných procesov, programov a činností s využitím informácií, ktoré boli zhromaždené a ktoré identifikujú silné stránky auditovaného subjektu<sup>81</sup> a oblasti, ktoré je potrebné posilniť. „Rodový akčný plán“<sup>82</sup>, s ktorým vedenie organizácie súhlasí, má za cieľ priniesť východiská na ďalšie a neustále zlepšovanie a následné vyhodnotenie týchto krokov.

Táto časť metodiky má za cieľ podrobne popísať **fázy auditu** spolu s pokynmi na vykonanie jednotlivých krokov. V úvode je poskytnutý stručný popis každého kroku. Proces rodového auditu<sup>83</sup> je naplánovaný tak, aby sa vykonával systematicky a čo najviac participatívne, ak je to možné; a mal by zahŕňať čo najväčší počet zamestnaných osôb. Mali by byť zastúpené hlasy, ktoré zastupujú všetky úrovne a typy pozícií v organizáciách. Výsledky každého z krokov auditu zvýšia a vybudujú organizačné porozumenie, zodpovednosť a pripravenosť konať v rámci spoločnej iniciatívy na rovnosť žien a mužov v celej organizácii.

Zo skúseností z viacerých krajín, v ktorých rodové audity prebiehajú už niekoľko desaťročí, vyplýva, že **rodové audity môžu mať rôzny rozsah** v závislosti od veľkosti organizácie. V prípade malých organizácií s menej ako 50 zamestnanými osobami (minimum je 10) je vhodné zapojiť čo najviac zamestnancov a zamestnankýň do prieskumu a následných rozhovorov, ktoré pochádzajú zo všetkých tímov v rámci organizácie. Vo

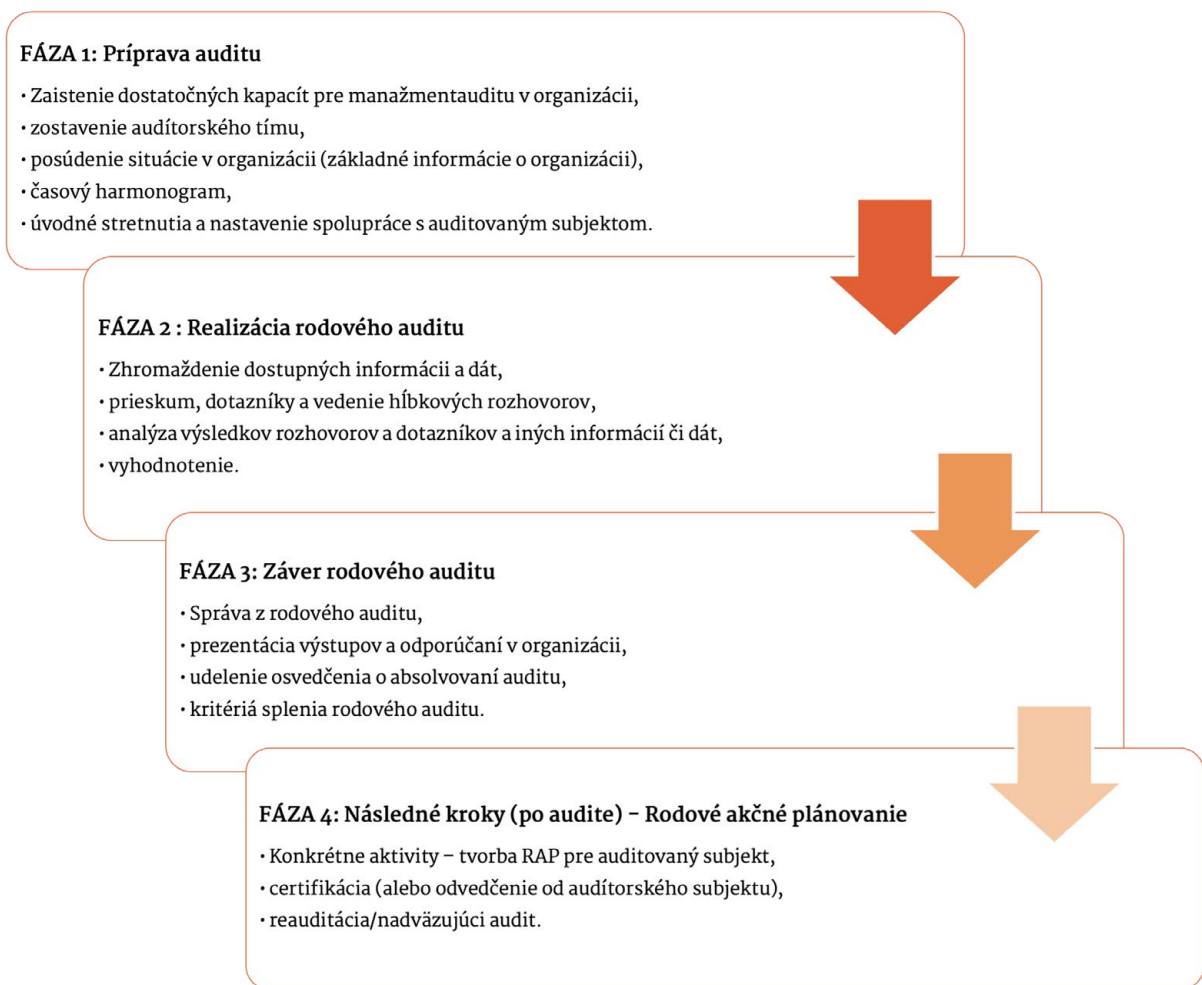
veľkých organizáciách s viac ako 300 zamestnanými osobami a viacerými jednotkami je možné a vhodné vykonať audit v jednotlivých kanceláriách, odboroch, úsekoch či oddeleniach (napr. ústredie, vybrané kancelárie pobočky krajiny, regionálne pobočky alebo kancelárie atď.).

Zo skúseností s vykonávaním rodových auditov v susednej Českej republike, ktorá sa rodovými auditmi zaoberá už od roku 2007, vyplynulo, že aj z hľadiska veľkosti organizácie, ale najmä s ohľadom na rôzne možnosti a podmienky jednotlivých organizácií nie je možné pevne stanoviť všeobecne platné pravidlá a postup na vykonávanie rodových auditov, pretože mnohé organizácie by ho tak neboli schopné zrealizovať. Možná však je **identifikácia súboru základných fáz a krokov** nevyhnutných na úspešné zrealizovanie rodového auditu v organizácii.

Na efektívne začlenenie prvkov rovnosti žien a mužov do fungovania organizácie je potrebné brať do úvahy ako inštitucionálnu, tak aj individuálnu rovinu správania sa a fungovania organizácie. Inými slovami, nastavenie pravidiel a vystupovanie organizácie ako celku sú rovnako dôležité ako správanie osôb zamestnaných alebo pôsobiacich v tejto organizácii v rámci nastavených pravidiel. Preto sa v rámci nižšie uvedeného postupu odporúča najskôr zistiť situáciu v organizácii a získať vstupné informácie potrebné na audit cez inštitucionálnu úroveň formálnych nastavení procesov a pravidiel. Následne ich treba overiť na individuálnej úrovni cez vnímanie situácie zamestnancov a zamestnankýň.<sup>84</sup>

Táto *metodika* zahŕňa návrh celého procesu realizácie rodového auditu, od fázy prípravy až po záverečné výstupy z auditu, vrátane oblastí skúmania a metód zberu dát. Navrhnutú schému krokov výkonu rodového auditu je však možné upravovať a meniť – auditorský tím by mal vedieť zhodnotiť možnosti a potreby auditovaného subjektu a na základe toho schému dopĺňať alebo využívať len niektoré jej časti a postupy.

## Fázy rodového auditu



Obr.4 - Fázy rodového auditu



## Fáza 1: Príprava auditu

Odporúčania pre zamestnávateľov

### Ako začať?

Nevyhnutnou podmienkou vykonania rodového auditu v organizácii je samotná skutočnosť, že organizácia má o rodový audit záujem alebo ho z nejakého dôvodu musí absolvovať (dopyt). V tom prípade **nadväzuje prvotný kontakt samotná organizácia** smerom k vybranej audítorskej organizácii (tou môže byť MVO alebo občianske združenie, ktoré sa zameriava na realizáciu rodových auditov alebo audítorská firma, ktorá má vo svojom portfóliu aj rodové audity). **Druhou možnosťou nadviazania prvého kontaktu je, že organizácia vykonávajúca rodové audity pošle ponuku<sup>85</sup> vedeniu organizácie, v ktorej by sa mohol audit uskutočniť.<sup>86</sup>** Na základe nej sa zástupcovia či zástupkyne audítorskej organizácie skontaktujú s vedením organizácie.

## Zaistenie dostatočných kapacít pre manažment auditu v organizácii

Odporúčania pre zamestnávateľov

Zo strany organizácie, v ktorej by sa mal rodový audit uskutočniť, je dôležité, aby si organizácia vyčlenila **finančné prostriedky** na pokrytie nákladov spojených s uditom a vytvorila časové a personálne kapacity, ktoré budú audítorskému tímu pomáhať pri realizácii auditu. V závislosti od veľkosti organizácie by to mala byť minimálne jedna osoba, ale pokiaľ je to v možnostiach organizácie, môže to byť tzv. *podporný tím* zložený zo zástupcov a zástupkyň všetkých úrovní a divízií organizácie (pokiaľ ide napríklad o väčších zamestnávateľov či organizácie), ktorý za stranu auditovaného subjektu bude podporovať plán vykonávania rodového auditu v celej organizácii a komunikovať s audítorským tímom. Podporný tím nemusí mať odbornú kvalifikáciu na rodové otázky. Postačí, ak jeho členovia a členky majú prirodzený záujem a dostanú v úvode základné informácie o priebehu auditu od expertného audítorského tímu. Ideálne je, aby boli súčasťou úvodných stretnutí s vedením organizácie.

Výhodou takto namiešaného tímu je, že zástupcovia a zástupkyne auditovaného subjektu dobre poznajú situáciu v organizácii, jej technické, organizačné či finančné aspekty a históriu, a to je veľmi nápomocné pri samotnej realizácii auditu. V prípade, že pôjde o menšiu organizáciu, je úplne postačujúci jeden človek, ktorý bude zastávať túto úlohu.

### Zostavenie audítorského tímu

Realizácia rodového auditu by mala byť výsledkom práce tímu, preto je dôležité, aby tento tím tvorili **minimálne 2 ľudia**. Výnimkou je audit v naozaj malej firme (od 10 do 15 zamestnaných osôb), v ktorej postačí, ak audit zrealizuje jedna osoba<sup>87</sup> v spolupráci s vybranou osobou zo strany auditovaného subjektu ako podporného článku.

Vo všeobecnosti však platí, že audítorský tím by mali tvoriť minimálne dve osoby a v závislosti od veľkosti organizácie, ale aj od času určeného na konkrétny audit môže byť audítorský tím rozširovaný.<sup>88</sup> Maximálny počet ľudí v tíme nie je stanovený, avšak **jeden človek je poverený vedením tímu** – má koordinátorskú pozíciu.

#### Atribúty audítorského tímu:

- rodová vyváženosť členov a členiek tímu (ak je to možnosťach audítorskej organizácie),
- znalosť situácie a dostatok vstupných informácií o auditovanom subjekte,
- vysoká citlivosť na oblasť rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí,
- ochota tímovej spolupráce,
- osobná motivácia, spoľahlivosť, diskretnosť a zodpovednosť.

#### Požiadavky na vzdelanie a skúsenosti členov a členiek audítorského tímu

Práca na realizácii rodového auditu je pestrá a vyžaduje si kombináciu rôznych schopností a znalostí, preto aj audítorský tím by mal byť optimálne zložený z expertov a expertiek s rôznym profesijným zameraním, s rôznymi skúsenosťami, prípadne aj rôzneho veku, a v rámci tímu je vhodné im vymedziť konkrétne zodpovedajúce úlohy.<sup>89</sup> Tieto úlohy môžu byť vykonávané aj za pomoci externých expertov a expertiek, pokiaľ audítorská organizácia nimi nedisponuje interne. Avšak aspoň 2 členovia či členky audítorského tímu, ktorý audit vykonáva, by mali byť internými zamestnancami/zamestnankyňami organizácie vykonávajúcej audit. Pokiaľ je to nutné (napríklad v prípade auditu väčšej organizácie), je vhodné pribrať **administratívnu posilu**, ktorá nemusí mať žiadnu konkrétnu expertízu, ale bude sa starať o základnú administratívu spojenú s realizáciou auditu (archivácia dát, prepis rozhovorov, príprava podkladov zmlúv a dohôd s auditovaným subjektom a pod.).

- Každý člen a členka audítorského tímu musí mať ukončené vysokoškolské vzdelanie, minimálne bakalársky stupeň a preukázateľnú minimálne 3-ročnú prax v oblasti rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí alebo preukázateľnú minimálne 4-ročnú odbornú prax v oblasti rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí. Skúsenosť s antidiskriminačným a pracovným právom je vítaná.
- Vedením audítorského tímu je poverený koordinátor alebo koordinátorka, ktorá má minimálne magisterské vzdelanie a preukázateľnú minimálne 3-ročnú prax v oblasti rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí alebo minimálne 5-ročnú odbornú prax v oblasti rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí.

**Koordinátor alebo koordinátorka** má hlavnú zodpovednosť za realizáciu a výstupy celého auditu, a preto na začiatku určí úlohy<sup>90</sup> jednotlivým členom a členkám audítorského tímu, ktorých plnenie priebežne počas auditu kontroluje. Zároveň zodpovedá za prácu administratívneho a podporného tímu. Okrem toho má zodpovednosť za komunikáciu čiastkových, ale aj súhrnných a hodnotiacich výstupov auditu smerom k organizácii, v ktorej sa audit vykonáva (vrátane záverečnej správy a prezentácie výsledkov auditu vedeniu organizácie). Koordinuje porady audítorského tímu, ako aj dodržiavanie harmonogramu priebehu auditu. V prípade potreby môže menovať svojho *zástupcu* či *zástupkyňu* spomedzi členov a členiek audítorského tímu.

Ostatní členovia a členky audítorského tímu majú za úlohu predovšetkým zbierať a analyzovať dáta (z webu, dotazníkov či osobných a skupinových rozhovorov), kreovať odporúčania na zmeny v auditovanom subjekte, spoločne s koordinátorom alebo koordinátorkou prezentovať výsledky auditu vedeniu organizácie, spracovávať záverečnú správu a zúčastňovať sa pravidelných porád tímu.

### **Etický kódex audítorského tímu**

Keďže členovia a členky audítorského tímu v procese realizácie rodového auditu prídu do styku s mnohými citlivými informáciami a zisteniami o auditovanom subjekte, odporúčame, aby si pred začatím auditu spísali etický kódex audítora či audítorky.<sup>91</sup>

Mal by zohľadniť nasledujúce aspekty:

1. Zabezpečiť úplnú dôvernosť všetkých informácií získaných o zamestnancoch, zamestnankyniach či vedení auditovaného subjektu (najmä pokiaľ ide o informácie získané pri rozhovoroch, skupinových diskusiách alebo telefonických rozhovoroch).
2. Zaistiť anonymitu pre všetkých zúčastnených a zúčastnené (vrátane anonymizovania výpovedí medzi jednotlivými úrovňami vedenia organizácie).

3. S informáciami získanými počas neformálnych rozhovorov s ľuďmi z auditovaného subjektu alebo pri priamych konkrétnych výstupoch z auditu nakladať citlivo a výhradne na potreby auditu, nezdieľať ich s nikým mimo audítorského tímu, všetko v zmysle platných právnych predpisov.
4. Pri prípadnom zistení diskriminácie či sexuálneho obťažovania postupovať diskrétno, ale v prípade potreby v tejto situácii poskytnúť informácie o dostupných podporných a ochranných mechanizmoch pomoci, ktoré povedú k riešeniu situácie.
5. Vždy používať rodovo korektný a vyvážený jazyk.
6. Vyriešiť otázku dôvernosti osobných dát členov a členiek audítorského tímu (napr. ich kontaktné údaje), ale aj otázku osobných dát zamestnancov a zamestnankýň auditovaného subjektu v zmysle platných právnych predpisov.
7. Vyriešiť otázku následného kontaktu s účastníkmi a účastníčkami auditu po ukončení auditu (napr. či sa môžu členky a členovia audítorského tímu hlásiť k ľuďom, ktorých spoznali počas auditu).
8. Akceptovať sankcie (vyvodiť dôsledky) v prípade porušenia zásad etického kódexu, napríklad formou vyradenia z auditovania konkrétnej organizácie na základe rozhodnutia ostatných členov a členiek tímu.

### **Posúdenie situácie v organizácii (základné informácie o organizácii)**

Približne dva týždne pred samotným začatím realizácie rodového auditu v organizácii by mal audítorský tím zozbierať a zanalyzovať dostupné základné informácie o organizácii. Tieto informácie sa dajú získať z verejne dostupných zdrojov: konkrétne napríklad zo samotnej webovej stránky organizácie. Ide najmä o získanie informácií, vďaka ktorým audítorský tím posúdi aktuálnu situáciu v organizácii v oblastiach, ako sú: základné spôsoby fungovania a činnosti organizácie, komunikačné výstupy organizácie, hodnotové ukotvenie organizácie či informácie, ktoré popisujú prostredie a podmienky v regióne, v ktorom organizácia pôsobí. Je dôležité, aby audítorský tím mal k dispozícii tieto informácie pred začatím auditu v organizácii – šetrí to čas a zvyšuje efektivitu nasledujúcich úvodných stretnutí s vedením organizácie.

Na tento účel je potrebné získať najmä informácie z týchto verejne dostupných **dokumentov a zdrojov**:<sup>92</sup> informačné materiály o činnosti organizácie, propagačné materiály, newsletter organizácie (ak taký organizácia vydáva), informácie o regionálnej pôsobnosti organizácie, ale aj o jej prípadných medzinárodných prepojeniach, zverejnené inzeráty na nábor nového personálu, informácie o produktoch či službách, ktoré daná organizácia predáva alebo poskytuje, informácie o predstaviteľoch a predstaviteľkách organizácie na webe organizácie, ale aj všeobecné informácie o miere nezamestnanosti v danom regióne, dostupnosti a flexibilitě zariadení predprimárneho vzdelávania či dopravnej a inej infraštruktúry.

Vďaka týmto informáciám bude audítorský tím ľahšie schopný identifikovať faktory, ktoré je potrebné pri audite zohľadniť, ako aj metódy zisťovania a zároveň bude vedieť lepšie zhodnotiť realizovateľnosť navrhovaných opatrení pre organizáciu.

## Časový harmonogram

Rodový audit by mal trvať spravidla od 1 mesiaca po 5 - 6 mesiacov v závislosti od veľkosti organizácie, ako aj od miery hĺbky auditu, na ktorej sa organizácia a audítorský tím dohodnú (v zmysle auditovaných oblastí atď.). Audítorský tím by mal ešte pred úvodným stretnutím s vedením organizácie pripraviť predbežný **časový harmonogram jednotlivých aktivít** spojených s realizáciou auditu vrátane naplánovania časových nárokov na každú jednu aktivitu. Tento harmonogram by mal audítorský tím odkonzultovať s vedením organizácie na úvodnom stretnutí, aby s ním bola organizácia stotožnená a mala predstavu o časovej dotácii potrebnej na vykonanie auditu - či už z praktických dôvodov, ako je zabezpečenie voľného pohybu členov a členiek audítorského tímu po pracovisku, ale najmä preto, že je potrebné vyhradiť čas v rámci pracovného času svojich zamestnancov a zamestnankýň z dôvodu participácie na audite.

## Úvodné stretnutia a nastavenie spolupráce s auditovaným subjektom

Úvodné stretnutie s organizáciou je veľmi dôležitým prvkom celého auditu, keďže na ňom musia byť **vyjasnené potreby, možnosti, ale aj očakávania organizácie aj audítorského tímu**. Okrem toho toto stretnutie slúži na nastavenie spôsobu spolupráce a vzájomnej komunikácie. Takéto stretnutie by malo byť realizované osobne v sídle organizácie v trvaní cca 2 - 3 hodín.

Jedným z účelov prvého úvodného stretnutia je **vytvoriť atmosféru záujmu, dôvery, spolupráce, integrity a transparentnosti**. Cieľom je uistiť vedenie organizácie (riaditeľa/riaditeľku organizácie a zástupcov a zástupkyne vrcholového manažmentu organizácie), že rodový audit je prínosným nástrojom merania efektivity fungovania organizácie v oblasti rodovej rovnosti a inklúzie. Okrem toho je dôležité pochopiť, že ich návrhy a odporúčania sa budú brať do úvahy vo všetkých fázach auditu. Je potrebné vylúčiť všetky obavy a podozrenia zo strany vedenia organizácie týkajúce sa vykonania auditu a stanoviť si úroveň dôvery. Je tiež potrebné dohodnúť sa na možnosti pravidelných stretnutí napríklad pred prechodom do akejkoľvek ďalšej fázy auditu. Je veľmi dôležité uistiť vedenie organizácie, že výstupy zo záverečnej správy budú zverejnené v rozsahu, v akom vedenie organizácie dá súhlas a že medzi audítorským tímom a vedením organizácie bude prebiehať dostatočne kvalitná komunikácia, aby sa predišlo komplikáciám.

#### Odporúčania pre zamestnávateľov

Na tomto stretnutí by vedenie organizácie malo dostať priestor prezentovať svoje návrhy a očakávania. Oblasti, ktoré sa budú podrobovať auditu, sa identifikujú po úvodnom stretnutí. Tieto oblasti je vhodné zaradiť do obsahu zmluvy. Na tomto stretnutí je vhodné otvoriť aj otázku finančných nákladov na audit, aby bola organizácia dostatočne informovaná, koľko ju audit bude stáť, a takisto poskytnúť vedeniu organizácii možnosť nahliadnuť do etického kódexu audítorského tímu.

Počas stretnutia by mal audítorský tím venovať **pozornosť najmä týmto oblastiam:**

- zistiť, aká je motivácia organizácie absolvovať rodový audit,
- získať základné informácie o spôsobe fungovania organizácie, o jej aktuálnom stave a situácii, v ktorej sa nachádza, aj s ohľadom na situáciu v danom regióne, kde organizácia pôsobí,
- jasne identifikovať formu vzájomnej spolupráce.

**Motivácia** vedenia organizácie absolvovať rodový audit je jedným z kľúčových indikátorov úspešného výsledku auditu. Organizácie môžu mať skreslené predstavy o účele a výstupoch rodového auditu vyplývajúcich z nedostatku vedomostí v oblasti rovnosti mužov a žien a rovnosti príležitostí. Česká organizácia APERIO<sup>93</sup>, ktorá v Českej republike ako prvá začala vykonávať rodové audity, zo svojej skúsenosti uvádza, že niektoré organizácie sa prostredníctvom realizácie rodového auditu snažia riešiť všeobecné problémy, ktoré s princípmi rovnosti príležitostí nesúvisia. Naopak, v niektorých prípadoch organizácie riešia konkrétny existujúci problém, a tým pádom majú špecifické očakávania len v určitej oblasti, ktorá je predmetom auditu (napríklad nízka návratnosť

žien po rodičovskej dovolenke atď.). V takýchto prípadoch je po vzájomnom zvážení možnosť týmto konkrétnym oblastiam venovať väčšiu pozornosť alebo urobiť tzv. čiastkový audit, pokiaľ na tom nastane zhoda medzi audítorským tímom a auditovaným subjektom. Preferuje sa však urobiť v organizácii hĺbkový audit, ktorý sa dotýka všetkých relevantných oblastí auditu.

APERIO ako **najdôležitejšie body**,<sup>94</sup> ktoré by mali byť podrobne prediskutované v počiatočnej fáze auditu, uvádza tieto:

1. poskytnutie informácií o priebehu auditu vedeniu organizácie v písomnej podobe,
2. návrh zostavenia tzv. podporného tímu priamo v organizácii,
3. ponuka motivačného vstupného školenia pre organizáciu a jej zamestnané osoby pred realizáciou auditu,
4. spôsob komunikácie medzi audítorským tímom a organizáciou (kontakty na konkrétne osoby),
5. prediskutovanie časovej investície zo strany organizácie a časového harmonogramu realizácie auditu (pre niektoré organizácie je z rôznych dôvodov dôležité zvoliť si vhodný termín absolvovania auditu v rámci kalendárneho roka),
6. nároky v oblasti ľudských zdrojov – účasť zamestnancov a zamestnankýň v procese realizácie auditu (platená/neplatená, vyčlenenie určitej časti úväzku na tieto účely), ako aj uvoľňovanie a spôsob výberu respondentiek a respondentov v rámci auditu,
7. dohoda o organizačnom zabezpečení realizácie auditu (napr. technické zabezpečenie realizácie skupinových diskusií, uvoľnenie zasadacích miestností, technické pomôcky ako napr. projektor atď.),
8. vyjasnenie medzí a limitov flexibility audítorského tímu pri realizácii auditu,
9. dohoda o pravdivosti, úplnosti a rozsahu informácií poskytovaných organizáciou,
10. dohoda o zaobchádzaní s informáciami poskytnutými organizáciou,
11. dohoda o spôsoboch a limitoch zverejňovania záverečných výstupov auditu v organizácii aj mimo nej,
12. dohodnutie si motivačnej a komunikačnej „kampane“ smerom k zamestnancom a zamestnankyniam organizácie,
13. vyžiadanie si dokumentov od organizácie, ktoré budú potrebné pri analýze (na základe písomného zoznamu pripraveného audítorským tímom, ktorý môže byť zaslaný aj elektronicky), prípadne dohoda o umožnení prezenčného štúdia dokumentov v organizácii.

Ak sa na úvodnom stretnutí obe strany dohodnú na podmienkach realizácie auditu, je dôležité, aby táto dohoda bola potvrdená aj písomne ako súčasť zmluvy o vykonaní rodového auditu<sup>95</sup>. Zároveň by súčasťou tejto zmluvy malo byť aj prehlásenie realizačného tímu (audítorského tímu) o mlčanlivosti aj v súvislosti s dátami o organizácii získanými počas auditu.<sup>96</sup>

#### Priebežné výsledky po prvej fáze auditu:

- ✓ vedenie organizácie súhlasilo s vykonaním auditu a je pripravené spolupracovať počas celého procesu,
- ✓ medzi vedením organizácie a audítorským tímom sa vytvára atmosféra dôvery, spolupráce, integrity a transparentnosti, zároveň sú navrhnuté opatrenia na riešenia možných konfliktov,
- ✓ identifikované oblasti pre rodový audit, rovnako je stanovený časový harmonogram auditu,
- ✓ je zostavený audítorský tím a jeho koordinátor či koordinátorka,
- ✓ všetci členovia a členky audítorského tímu a tiež vedenie organizácie chápu a súhlasili s cieľmi a procesmi,
- ✓ vedenie organizácie zaslalo informáciu svojim zamestnancom a zamestnankyniam s vysvetlením rodového auditu a výzvou na účasť či spoluprácu pri vykonávaní auditu (podporný tím),
- ✓ podpísané potrebné dohody a zmluvy týkajúce sa auditu.

## Fáza 2: Realizácia rodového auditu

### Ako začať?<sup>97</sup>

#### Odporúčania pre zamestnávateľov

Realizácia rodového auditu v organizácii sa začína stretnutím audítorského tímu so zamestnancami a zamestnankyňami v priestoroch auditovaného subjektu v prvý deň auditu (vedenie auditovaného subjektu, záujemcovia a záujemkyne o členstvo v podpornom tíme, potenciálni respondenti a respondentky prieskumov, dotazníkov a skupinových diskusií, ale aj všetky ostatné skupiny zamestnaných osôb, ktoré majú o problematiku auditu záujem). Na ňom by mal byť v prvom rade oficiálne predstavený audítorský tím, ktorý bude audit vykonávať. Stretnutie by malo byť krátke a zamerané na relevantné otázky – v rámci stretnutia by mal byť vytvorený priestor pre zúčastnených a zúčastnené, aby mohli využiť priestor na prípadné otázky v súvislosti s priebehom auditu. Koordinátor alebo koordinátorka audítorského tímu vysvetlí ciele a priebeh auditu, ako aj možné spôsoby participácie na ňom zo strany auditovaného subjektu.



## Zhromaždenie dostupných informácií a dát

Prvým krokom vo fáze realizácie rodového auditu je zozbierať všetky dostupné informácie a dáta o auditovanom subjekte, ktoré audítorský tím priebežne analyzuje. Dáta budú zozbierané a analyzované priebežne podľa toho, ako bude postupovať realizácia auditu. Prvotný zber sa uskutočnil už v prípravnej fáze, v rámci ktorej audítorský tím zozbieral verejne dostupné informácie. V tejto fáze je potrebné, aby audítorský tím na základe konkrétnej situácie v danej organizácii vybral vhodné metódy zberu dát a vytvoril konkrétne scenáre a formulácie otázok pre jednotlivé typy prieskumov. Je vhodné začať analýzou dokumentov, v ktorých sa skúmajú formálne nastavenia procesov v organizácii. Ďalšími vhodnými metódami zberu dát sú: **dotazníkové prieskumy, rozhovory a pozorovanie**. Podrobne sa im venuje samostatná kapitola metodiky „Metódy zberu a analýza dát“, ale tu nájdete ich základné charakteristiky a atribúty.

## Úvodný prieskum <sup>98</sup>

Odporúčania pre zamestnávateľov

Na úvod je dôležité, aby audítorský tím zistil existujúcu úroveň porozumenia a praktík uplatňovania alebo zanedbávania rodového prístupu pri fungovaní organizácie, ako aj odhalil spôsob, akým tieto praktiky vnímajú zamestnané osoby, manažment a vedenie organizácie. Je vhodné, ak v tejto fáze audítorský tím uskutoční úvodný prieskum a pripraví prieskumné dotazníky postavené na 4 základných oblastiach<sup>99</sup> – hodnotové nastavenie, organizačná kultúra, zodpovednosť a odborný potenciál.

Po vyplnení úvodného dotazníka by audítorský tím mal pristúpiť k jeho analýze. Komplexná analýza prieskumu by mala byť zahrnutá do záverečnej správy o rodovom audite. Povzájomnej dohode môže byť predbežné zistenia z prieskumu predložené vedeniu organizácie. Dôvodom je zaistiť, aby vedenie v žiadnom okamihu nebolo prekvapené pozitívnymi alebo negatívnymi výsledkami auditu. Toto však nesmie ovplyvňovať samotný priebeh auditu, preto je dôležité, aby vedenie organizácie rešpektovalo, že do ďalších fáz zberu a analýzy dát v rámci auditu nesmú nijako zasahovať.

## Podrobnejšie dotazníky, hĺbkové rozhovory a pozorovanie

Na analýzu dokumentov a úvodný prieskum by mali nadväzovať podrobnejšie dotazníky, hĺbkové pološtruktúrované rozhovory<sup>100</sup>, ako aj skupinové diskusie<sup>101</sup> s vedúcimi pracovníkmi a pracovníčkami organizácie a so zamestnancami a zamestnankyňami alebo aj telefonické rozhovory s osobami na rodičovskej dovolenke či s bývalými

zamestnanými osobami, pokiaľ je to možné a na základe ich vlastnej vôle a úvahy.

Scenáre týchto rozhovorov navrhuje audítorský tím na základe výstupov z analýzy dokumentov a úvodného prieskumného dotazníka s ohľadom na zistené aj chýbajúce údaje. Prostredníctvom týchto rozhovorov sa overujú a doplňujú dovtedy získané údaje a zisťujú sa ďalšie potrebné informácie. Prostredníctvom rozhovorov si audítorský tím overuje uplatňovanie nastavených postupov v praxi podľa konkrétnej situácie v organizácii. Na základe konkrétnej situácie v organizácii audítorský tím určí najvhodnejšie a najefektívnejšie použitie zo spomínaných metód.

Je dôležité spomenúť aj **metódu pozorovania** <sup>102</sup> ako súčasť metód zberu dát, ktorá má však svoje výhody aj nevýhody. Zúčastnené pozorovanie je forma pozorovania, keď je pozorovateľ jedným z aktérov procesov a javov, ktoré pozoruje (je ich súčasťou). Medzi pozorovateľom a pozorovanými dochádza k interakcii. Výhodou je bezprostredná skúsenosť so situáciou a pozorovanými javmi či získanie perspektívy aktérov a aktérok. Nevýhodou je vysoká náročnosť na osobnosť výskumníka či výskumníčky, ich komunikačné schopnosti a schopnosť (a možnosť) posúdiť svoj vlastný vplyv na danú situáciu. Audítorský tím musí sám zvážiť, či túto metódu pri realizácii rodového auditu v organizácii použije alebo nie. Všetky metódy zberu dát a analýzy dát relevantné pre kvalitné vykonanie rodového auditu v organizácii sú detailne popísané v kapitole „Metódy zberu a analýza dát“.

Po vyplnení dotazníkov a absolvovaní skupinových či individuálnych rozhovorov je dôležité, aby si z ich analýzy pripravil audítorský tím podklady na záverečnú správu z rodového auditu, ktoré by mali tvoriť súbor vhodných otázok a odporúčaní vyslovených či položených zúčastnenými osobami na audite. V podkladoch by mali byť vzaté do úvahy odporúčania a nápady ľudí pracujúcich v organizácii o fungovaní organizácie z pohľadu miery uplatňovania princípov rodovej rovnosti a nediskriminácie a audítorský tím by mal byť schopný roztriediť ich do štyroch vyššie spomenutých okruhov rodovej integrácie (hodnotové nastavenie, organizačná kultúra, zodpovednosť a odborný potenciál).

*Priebežné výsledky po druhej fáze auditu:*

- ✓ všetky relevantné dostupné dokumenty sú preštudované a zanalyzované v prehľadnom (napríklad tabuľkovom) formáte
- ✓ je absolvovaný a ukončený dostatočný počet individuálnych a skupinových rozhovorov a fókusových skupín
- ✓ proces týchto diskusií a rozhovorov je riadne zdokumentovaný
- ✓ je vygenerovaných dostatok relevantných výstupov a odporúčaní potreby záverečnej správy (spísané podklady)
- ✓ výsledky analýz sú pripravené na prípadnú diskusiu s vedením a personálom organizácie pre účely získania spätnej väzby

## Fáza 3: Záver rodového auditu

Odporúčania pre zamestnávateľov

### Správa z rodového auditu

Správa z rodového auditu (záverečná správa) je **základným výstupom zo zrealizovaného rodového auditu**, ktorú po jeho vykonaní spíše audítorský tím a predloží auditovanému subjektu. Na základe výsledkov analýzy situácie v danej organizácii má správa obsahovať vyhodnotenie pre ňu prioritných tém a podstatných informácií a zároveň priniesť návrhy konkrétnych odporúčaní, ktoré majú viesť k zlepšeniam v oblasti presadzovania princípov rodovej rovnosti a nediskriminácie.

Rozsah a hĺbka podrobností správy nie sú stanovené, keďže každá organizácia je špecifická a miera hĺbky samotného auditu sa bude líšiť od prípadu k prípadu. Všeobecne však platí, že správa by mala byť napísaná jasne, prehľadne a pochopiteľne, aby mohla čitateľom a čitateľkám slúžiť ako jednoduchý návod pre budúce postupy a procesy (správa má napríklad obsahovať jasne vysvetlenú použitú odbornú terminológiu). Zároveň je vhodné písať správu v pozitívnom duchu, aby pôsobila motivačne, a nie káravo, a jasne definovať konkrétny prínos výstupov pre danú organizáciu.<sup>103</sup> Cieľom správy je dosiahnuť, aby auditovaný subjekt aj skutočne zrealizoval konkrétno odporúčania opatrení, ktoré povedú k zlepšeniam v oblasti rodovej rovnosti a k rodovej citlivosti.<sup>104</sup>

Keďže cieľom celého procesu je motivovať organizáciu, aby zmeny realizovala, a nie ju len kriticky hodnotiť, súčasťou metodiky nie je hodnotiaci škála, ktorá by vyjadrovala mieru napĺňania princípov rodovej rovnosti a nediskriminácie v organizácii. Organizácia APERIO pri jednom z auditov v Českej republike použila metódu, do ktorej zahrnula aj hodnotiacu škálu, avšak výsledky tohto hodnotenia nepredstavovali pre organizáciu žiadny prínos, naopak, stretli sa skôr s negatívnymi reakciami zástupcov a zástupkyň organizácie.

V záverečnej správe<sup>105</sup> by nemalo chýbať popísanie zadania na realizáciu rodového auditu a jeho plnenie, ako aj celý proces realizácie auditu vrátane informácií o tom, ktoré zvolené metódy, aktivity alebo udalosti mohli nejakým spôsobom ovplyvniť jeho priebeh. Záverečná správa je najdôležitejším výstupom rodového auditu pre auditovaný subjekt, pretože v sebe zahŕňa zistenia z auditu, vzdeláva organizáciu v otázkach rodovej rovnosti a odporúča postupy na zlepšenie situácie v organizácii v tejto oblasti.

Závěrečnú správu spracováva audítorský tím podľa vopred dohodnutého postupu. Každý člen či členka audítorského tímu by mal/a mať príležitosť správu v jej pracovnej verzii pripomenkovať. **Správa je následne doručená vedeniu organizácie v tlačenej aj elektronickej podobe.**

Návrh odporúčaní, ktoré sú súčasťou záverečnej správy, je spracovaný s ohľadom na realizovateľnosť v konkrétnej organizácii za konkrétnych špecifických podmienok charakteristických pre danú organizáciu. Tieto je vhodné rozčleniť na krátkodobé a dlhodobé s nutnosťou ich vyhodnotenia v čase. Je vysoko odporúčané, aby bol tento návrh vždy prediskutovaný s vedením organizácie, najmä z hľadiska voľby prioritných tém, ako aj z hľadiska možnosti praktickej realizácie navrhovaných zmien. Organizácia sama, prípadne s využitím odborného poradenstva, by mala tieto odporúčania pretaviť do vlastného akčného plánu.

Čo má obsahovať záverečná správa <sup>106</sup>:

- informáciu o účele realizácie auditu a o subjekte, ktorý audit realizoval,
- stručnú informáciu o tom, čo je rodový audit a aké má prínosy pre organizácie,
- zhodnotenie situácie v organizácii podľa jednotlivých skúmaných oblastí,
- zhrnutie záveru z jednotlivých skúmaných oblastí,
- identifikáciu dobrých praxí,
- návrhy odporúčaní kvôli následnému spracovaniu RAP,
- možné odporúčanie nadväzujúceho poradenstva,
- prehľad najdôležitejších odporúčaní, <sup>107</sup>
- zoznam užitočných odkazov a zdrojov,
- slovník terminológie a pojmov,
- odborné tematické prílohy pre relevantné oblasti.

### Vizualizácia zistení (tabuľky, grafy)

Závěrečné správy rodových auditov používajú rôzne druhy a typy tabuliek a grafov na sprostredkovanie zistení auditu. Hoci tieto komunikačné nástroje môžu byť vysoko účinné, napr. upútajú pozornosť čitateľa alebo čitateľky, zároveň sú však náchylné na možnú nesprávnu interpretáciu a mohli by vyvolať nesprávne závery čitateľov a čitateľiek. Pri používaní tabuliek a grafov preto musí audítorský tím zabezpečiť, aby v sprievodnom texte poskytol všetky informácie potrebné na zodpovedanie potenciálnych otázok a predišiel tak nesprávnej interpretácii.

Kvantifikácia zistení zvyšuje možný pozitívny dopad auditu a jeho odporúčaní. Ak je to možné, postupy auditu by mali zahŕňať odhad rodových rozdielov a odhad hospodárskych nákladov na rodové nerovnosti alebo úspory, ktoré by mohli vyplývať z nápravy zistených nerovností.

Používanie tabuliek a grafov na prezentovanie a zjednodušenie komplexných informácií rodových auditov uľahčuje ich pochopenie a zvyšuje ich pozitívny dopad.<sup>108</sup>

## Prezentácia výstupov a odporúčaní v organizácii a udelenie osvedčenia o absolvovaní auditu

### Odporúčania pre zamestnávateľov

Po dokončení záverečnej správy je vhodné, aby si audítorský tím dohodol stretnutie s vedením auditovaného subjektu. Cieľom tohto stretnutia je predstaviť hlavné závery a odporúčania z rodového auditu vedeniu a následne aj ostatnému zamestnanému personálu. Po prvotnej konzultácii s vedením by teda mali na toto stretnutie byť prizvaní aj zamestnanci a zamestnankyne, ktorí a ktoré sa zúčastnili rodového auditu ako respondenti a respondentky.

Tu sa však odporúča, aby takéto stretnutie prebehlo zvlášť, a nie dovedna s vedením organizácie, najmä z dôvodu zachovania anonymity týchto osôb vo vzťahu k vedeniu organizácie. Obe stretnutia by mali prebehnúť za sebou v jeden deň a ich celkové trvanie sa odhaduje na cca 3 hodiny, avšak v závislosti od hĺbky auditu a veľkosti organizácie môže stretnutie trvať dlhšie alebo kratšie.

Priebeh prezentačného stretnutia:<sup>109</sup>

- Stretnutia sa zúčastní celý audítorský tím.
- Na začiatku stretnutia sa tím poďakuje všetkým členom a členkám organizácie, ktorí a ktoré sa zúčastnili rodového auditu, ako aj vedeniu organizácie za dobrovoľnú účasť a participáciu na audite.
- Audítorský tím zároveň zhrnie zadanie auditu a priebeh a spôsob jeho vykonania (počet osôb zapojených do auditu, počet zrealizovaných rozhovorov či vyplnených dotazníkov, súbor analyzovaných dokumentov, (ne)dodržanie časového harmonogramu a dôvody, opis spolupráce s podporným tímom zo strany organizácie atď.).
- Závery sú prezentované buď v podobe elektronickej prezentácie, alebo na flipcharte v snahe upriamiť pozornosť na najdôležitejšie body. Závery by mali

obsahovať (ak je to reálne) rovnaký pomer príkladov dobrej praxe, ktoré organizácia už implementuje, a zároveň oblastí na zlepšenie. Je dôležité vyhnúť sa výrazom ako „negatívny“ alebo „nedostatky“ a v snahe zabezpečiť čo najlepší efekt je vhodné obmedziť sa na 3 pozitívne príklady a 3 príklady oblastí na zlepšenie. Tieto by mali byť zvolené veľmi opatrne, berúc do úvahy ich dôležitosť pre organizáciu, ako aj schopnosť organizácie konať v zmysle zlepšenia existujúceho stavu.

- Audítorský tím by mal oceniť oblasti, v ktorých organizácia vykazuje pozitívne výsledky (ak také sú) a poukázať na príklady dobrej praxe, od ktorých sa organizácia môže odraziť.
- Pri upozorňovaní na možné oblasti zlepšenia môže audítorský tím identifikovať a aj si za pomoci reakcií účastníkov a účastníčok stretnutia overiť praktické zmeny, ktoré je vhodné zrealizovať a tiež to, ako ich zrealizovať.
- Jeden z členov alebo členiek audítorského tímu by mal/mala vysvetliť ďalší postup ohľadom odovzdania a distribuovania záverečnej hodnotiacej správy z auditu (alebo jej zhrnutia určeného pre širší okruh zamestnaného personálu) organizácii a zároveň s tým aj ďalšie následné kroky súvisiace so zodpovednosťou organizácie za vykonanie odporúčaných zmien po ukončení auditu a ich dosledovanie.
- Pokiaľ bude mať organizácia záujem o následnú spoluprácu s audítorským tímom, je vhodné, aby jeden/jedna z členov/členiek tímu vysvetlil/a formy a spôsoby následnej spolupráce (napríklad tvorbu RAP či nadväzujúci audit tzv. „follow-up audit“).

Zo skúseností s realizáciou rodových auditov v Českej republike vyplynulo, že ideálnou formou prezentovania výsledkov a odporúčaní pre auditovaný subjekt je kombinácia písomnej záverečnej správy a prezentácie pre stredný či vrcholný manažment organizácie, pri ktorej zároveň prebehlo aj školenie zamerané na všeobecné princípy rodovej rovnosti. Obsah aj forma prezentácie boli väčšinou dopredu prediskutované s vedením organizácie. Účastníci a účastníčky záverečnej prezentácie oceňovali použitie interaktívnych metód.<sup>110</sup>

Na tomto záverečnom stretnutí s prezentovaním výsledkov auditu je vedeniu organizácie odovzdané aj **osvedčenie o absolvovaní auditu**, ktoré vydáva audítorská organizácia.

*Poznámka na záver:* Rovnako ako v prípade iných auditov a ich záverečných odporúčaní je dôležité vyhodnotiť a naplánovať, ako najlepšie prezentovať a predložiť ich zistenia za účelom dosiahnutia maximálneho pozitívneho vplyvu. Predloženie presvedčivého argumentačného rámca založeného na výsledkoch auditu na dosiahnutie pozitívnej zmeny a zníženie potenciálne nesprávneho výkladu audítorských odporúčaní a záverov

je kľúčovým aspektom analýzy a prezentácie dát. Berúc do úvahy tieto riziká môžu správy rodových auditov predstavovať osobitné riziká, ktoré treba zvážiť, zohľadniť a pokryť.<sup>111</sup>

Mnoho ľudí môže mať rôzne predsudky alebo vyhranené postoje o úrovni rodovej rovnosti napríklad v organizáciách verejného sektora. Zverejnené zistenia a odporúčania môžu vyvolať silné reakcie zainteresovaných strán, z čoho môžu prameniť neúmyselné dôsledky. Môžu sa napríklad objaviť hlasy na zrušenie programov podporujúcich rodovú rovnosť alebo snahy o ich nefinancovanie a pod. Z týchto dôvodov je dôležité, aby audítorské správy a komunikácia o ich záveroch a odporúčaní obsahovali veľmi jasné posolstvá. Môže ísť napríklad o:

- V mnohých kontextoch je možné, že audítorský tím identifikuje viaceré opatrenia na zlepšenie rodovej rovnosti v auditovanom subjekte bez potreby alokácie výrazných prostriedkov, pričom môže byť vhodné zdôrazniť, že v takom prípade by požadované ciele mohli dosiahnuť nákladovo neutrálnym spôsobom (*cost neutral manner*).
- Pri prezentácii návrhov rodového auditu, ktoré sa pravdepodobne podarí naplniť jedine výraznejšou úpravou aktuálnych procesov, pričom si tieto zmeny môžu vyžadovať počiatkové investície, je potrebné jasne komunikovať ich pozitívny dopad na celý auditovaný subjekt.

### **Kritériá splnenia rodového auditu** <sup>112</sup>

Za kvalitne vykonaný rodový audit je považovaný audit:

1. ktorý je realizovaný preukázateľne kompetentnými osobami v priebehu celého procesu auditu (audítorský tím);
2. v ktorom sú auditované všetky základné oblasti auditu konkretizované v prvej kapitole. V prípade, že neboli auditované všetky tieto oblasti, je potrebné v záverečnej správe poskytnúť adekvátne zdôvodnenie, prečo sa tak nestalo (napr. neposkytnutie potrebných dát zamestnávateľom či iné závažné prekážky);
3. v ktorom boli zrealizované minimálne:
  - zber a analýza nevyhnutných dokumentov,
  - 1 úvodné stretnutie s vedením auditovaného subjektu,
  - 2 rozhovory s vedúcimi pracovníkmi a pracovníčkami (pološtruktúrované),
  - 2 skupinové diskusie (prípadne viac, v závislosti od veľkosti organizácie) vrátane zahrnutia rodičov na rodičovskej dovolenke,
  - 4 individuálne hĺbkové rozhovory a/alebo 1 dotazníkové šetrenie so zaistením maximálnej možnej návratnosti dotazníkov (platí pre organizácie

zamestnávajúce do 50 zamestnancov a zamestnankýň); v závislosti od veľkosti organizácie je potrebné počty hĺbkových rozhovorov a dotazníkových šetrení primerane zvýšiť (distribúcia úvodného dotazníka nie je nevyhnutná, ale vítaná),

- 1 prezentácia výsledkov na záverečnom stretnutí s vedením a manažmentom organizácie – zhodnotenie realizácie rodového auditu, možnosti implementácie odporúčení do RAP, prípadne dohoda o ďalšej následnej spolupráci;
4. v ktorom je spracovaná záverečná správa z auditu<sup>113</sup> s návrhmi a odporúčaniami na zmenu, ktoré preukázateľne povedú k zlepšeniu rodovej citlivosti v organizácii.

## Fáza 4: Následné kroky (po audite) – rodové akčné plánovanie

Odporúčania pre zamestnávateľov

### Konkrétne aktivity – tvorba RAP pre auditovaný subjekt

Rodový akčný plán (RAP) je vytváraný nad rámec rodového auditu – nemusí byť teda nevyhnutnou súčasťou auditu. Auditorský tím ho môže vytvoriť buď pred, alebo po samotnom záverečnom stretnutí, na ktorom sú prezentované výsledky auditu (podľa toho, či je v organizácii prejavovaná vôľa na vypracovanie RAP alebo organizácia váha). Avšak jeho spísanie a najmä zaviazanie sa k nemu zo strany vedenia organizácie je veľmi vítaným a odporúčaným postupom, pretože tak vytvára priestor na zavedenie navrhovaných odporúčaní zo záverečnej správy do praxe. Len vhodná implementácia konkrétnych návrhov na zmenu môže organizáciu posunúť vpred v citlivosti na oblasti rodovej rovnosti týkajúce sa pracovného prostredia, v ktorom organizácia funguje.

Po obsahovej stránke by v RAP nemali chýbať minimálne opatrenia „v oblasti inštitucionálneho a personálneho zabezpečenia, v oblasti vzdelávania a integrácie rodovej perspektívy a *gender mainstreamingu* do procesov a aktivít“<sup>114</sup> auditovaného subjektu.

Po formálnej stránke by RAP mal vždy obsahovať konkrétne ciele a úlohy v dopredu určenom časovom období, určenie zodpovednosti za plnenie týchto úloh, vyčíslenie predpokladaných finančných nákladov a definovanie indikátorov kvôli možnosti následnej kontroly stanovených úloh. Vizuálna podoba RAP je individuálna, podľa potrieb a množstva nastavených úloh.<sup>115</sup>



Pri tvorbe RAP je dôležité vhodné rozvrhnutie navrhovaných aktivít z hľadiska ich plnenia v rámci časového harmonogramu. Zatiaľčo niektoré činnosti je možné realizovať takmer okamžite, realizácia iných je možná až neskôr alebo v dlhšom časovom horizonte. Nie je žiaduce preplniť časový harmonogram aktivitami a cieľmi nad rámec kapacít auditovaného subjektu.

Na zvýšenie šance naplnenia RAP je vhodné, aby bol RAP vytvorený v súčinnosti s auditovaným subjektom. Cieľom tejto vzájomnej spolupráce je jednak akceptácia stanovených cieľov a úloh zo strany vedenia, a s tým súvisiaca reálna podpora a finančné krytie, a zároveň možnosť zakomponovať prijaté ciele do prípadne už existujúceho akčného plánu konkrétnej organizácie.

#### Odporúčania pre zamestnávateľov

Tvorbe RAP by malo v úvode predchádzať tzv. **plánovacie stretnutie**,<sup>116</sup> na ktorom audítorský tím prediskutuje závery auditu a následné kroky, ktoré má organizácia urobiť a zároveň sa uistí, že v duchu týchto odporúčaní bude chcieť organizácia aj následne konať.

Po tejto diskusii audítorský tím následne:<sup>117</sup>

- Pristúpi k vypracovaniu RAP pre organizáciu.
- Vyzve organizáciu, aby si sformovala špeciálny tím alebo skupinu<sup>118</sup>, ktorá bude mať v kompetencii odsledovanie plnenia odporúčaní auditu.
- Identifikuje tri alebo štyri dôležité oblasti na zlepšenie v období jedného roka (tieto by sa mali sústrediť na viditeľné, praktické a dosiahnuteľné zmeny).
- Diskutuje s účastníkmi a účastníčkami o tom, KTO, AKO, KEDY a AKÝ TYP asistencie by bol potrebný k podnieteniu zmien v identifikovaných oblastiach.
- Zopakuje a zdôrazní, že je zodpovednosťou vedenia organizácie zabezpečiť implementáciu RAP a poskytnutie spätnej väzby audítorskému tímu/organizácii, ktorá ich rodovým auditom previedla.

## Akreditácia audítorských subjektov

Akreditácia audítorských subjektov znamená, že MPSVR SR stanoví podmienky, ktoré musí subjekt splniť na to, aby mohol vykonávať certifikované rodové audity. Systém akreditácie subjektov by mal zabezpečiť, že vykonávané audity budú v súlade s nastavenými štandardmi a výstupy rodového auditu budú pozitívne z hľadiska

zosúladovania rodinného a pracovného života u auditovaného zamestnávateľa. Zamestnávateľ získa osvedčenie o tom, že subjekt u neho vykonal certifikovaný rodový audit.

System akreditácie subjektov predstavuje nástroj na podporu zavádzania efektívneho systému riadenia rodových auditov a na zlepšovanie úrovne rodovej rovnosti u zamestnávateľov v Slovenskej republike. Účasť na akreditácii subjektov je dobrovoľná. Subjekty, ktoré podstúpia akreditáciu, budú oprávnené vydávať osvedčenie. Výhody osvedčenia sú najmä v získaní konkurenčnej výhody oproti iným zamestnávateľom, napríklad pri prijímaní nových zamestnancov a zamestnankýň. Tiež môže zamestnávateľom zabezpečiť zviditeľnenie sa v mediálnom priestore, ale aj na samotnom trhu práce. Certifikovaný rodový audit môže priniesť posilnenie pracovnej motivácie zamestnancov a zamestnankýň a zvýšenie konkurencieschopnosti organizácie.

Viac o akreditácii audítorských subjektov je možné nájsť v dokumente *System supervízie auditov a certifikácie pre podniky*.

## Nadväzujúci audit

Odporúčania pre zamestnávateľov

**Nadväzujúci audit**, tzv. „*follow-up audit*“, je vysoko odporúčanou súčasťou komplexného procesu rodového auditu. Je to dôležitý nástroj, ktorý posilňuje pozitívny dopad auditu formou mapovania pokroku stavu rodovej rovnosti v organizácii. Priorizácia výkonu follow-up auditu sa posudzuje ako súčasť celkovej stratégie akéhokoľvek auditu. Auditovaným subjektom by mal byť poskytnutý dostatočný čas na realizáciu rodových akčných plánov (RAP).

Tak ako pri všetkých častiach rodového auditu, aj pri posudzovaní implementácie záverečných odporúčaní rodového auditu postupuje audítorský tím neustranne a nezávisle. Pozornosť sa zameriava na určenie toho, či opatrenia prijaté v súvislosti so zisteniami a odporúčaniami auditu znižujú identifikované nedostatky. Pri výkone follow-up auditu je potrebné venovať rovnako vysokú pozornosť detailnému plánovaniu a realizácii jednotlivých častí ako pri výkone prvotného auditu, hoci sa môže audítorskému tímu zdať, že auditovaný subjekt už detailne pozná a identifikoval všetky prípadné nedostatky.

Pri práci s obmedzenými zdrojmi auditovaného subjektu je v rámci follow-up rodového auditu možné čerpať informácie aj z rodových auditov vykonaných v organizácii pred niekoľkými rokmi (ak také boli realizované), pričom sa s cieľom minimalizácie nákladov výkon

follow-up auditu zameria na závery a odporúčania predchádzajúceho auditu s aktualizáciou kvantitatívnych dát odrážajúcich aktuálny stav. Takýmto postupom je možné dosiahnuť aspoň čiastočný follow-up audit, ktorý dokáže identifikovať viaceré kľúčové aspekty napĺňania záverov a odporúčaní prvotného rodového auditu v danom subjekte. Vo všeobecnosti sa však odporúča, aby auditované subjekty mali od začiatku spolupráce dostatok informácií potrebných na plánovanie a alokovanie dostatočných prostriedkov a kapacít na výkon tak prvotného rodového auditu, ako aj jeho follow-up časti.<sup>119</sup>

Follow-up audit by mal byť vykonaný rovnakým spôsobom ako prvotný audit v organizácii, a teda by mal spĺňať všetky základné atribúty rodového auditu (použitie overenej metodiky, dodržanie minimálnych štandardov a jednotlivých fáz auditu vrátane záverečnej správy, odporúčaní a osvedčenia o absolvovaní auditu).

# Metódy zberu a analýza dát

Rodové audity sú formou sociálnych auditov, a teda samotné metódy zberu dát na potreby výkonu rodových auditov sa riadia princípmi spoločenskovedných odborov/sociálnych vied a poznatkov ohľadom zberu dát pre sociálny výskum. Vo všeobecnosti rozlišujeme základné skupiny alebo metódy zberu dát, a to:

- **kvantitatívny výskum** (napr. dotazníkový prieskum),
- **kvalitatívny výskum** (napr. individuálne a skupinové rozhovory, fókusové skupiny, pološtruktúrované dotazníkové prieskumy),
- v niektorých zdrojoch sa uvádza aj **inštitucionálna analýza** ako jedna zo skupín zberu a analýzy dát (procesy, dokumenty – interné pravidlá, inštitucionálny plán atď.).<sup>120</sup>

Audítorský tím zvyčajne využije kombináciu kvalitatívnych a kvantitatívnych metód. V spoločenskovedných odboroch/sociálnych vedách existuje viacero foriem zberu dát, no na potreby výkonu rodových auditov sú kľúčové najmä dve, a to primárny výskum a sekundárny výskum. Do kategórie primárneho výskumu sa zaraďujú všetky metódy, ktoré slúžia na zber nových dát, ktoré ešte neboli skúmané. Ide napríklad o rôzne druhy dotazníkov a prieskumov, širokú škálu rozhovorov, skupinových rozhovorov, fókusové skupiny, pozorovanie, prípadové štúdie a pod.

V kategórii sekundárneho výskumu sú, naopak, zdrojom informácie, ktoré už boli zozbierané, a teda nedochádza k zberu nových dát alebo dochádza k skúmaniu už vytvorených informačných materiálov. Vo všeobecnosti ide napríklad o zber a analýzu stanov, výročných správ, tlačových správ, finančných správ a iných písaných dokumentov auditovaného subjektu ako napríklad napísaná vízia alebo misia konkrétneho subjektu. Hodnotným zdrojom sekundárneho výskumu sú aj prípadné správy z už realizovaných monitoringov alebo auditov.

## Metódy zberu dát <sup>121</sup>

Zhromažďovanie verejne dostupných údajov sa môže uskutočniť pred prvým vstupom do auditovanej organizácie. Spravidla ide najmä o verejne dostupné informácie o auditovanej organizácii ako napríklad webová stránka organizácie, profily na sociálnych sieťach, tlačové a výročné správy; rôzne letáky, prezentácie, formy a metódy mediálnej/reklamnej propagácie organizácie a iné. Škála verejne dostupných údajov sa môže výrazne líšiť.

Výber konkrétnych špecifických metód zberu údajov sa musí prispôbiť auditovanej organizácii (typ, veľkosť, ochota poskytovať údaje atď.). Zhromažďovanie dokumentov je nevyhnutné vykonať vždy, nakoľko ide o základ analýzy situácie v auditovanej organizácii. Údaje potrebné na vykonávanie rodového auditu možno získať prostredníctvom týchto typov zberu údajov:

### **Desk review – identifikácia, zber a zhodnotenie písaných zdrojov**

Zhromažďovanie (základných) dokumentov je jedným zo základných typov zberu údajov sekundárneho výskumu. *Desk review* je odporúčané naplánovať a vykonať v úvode fázy zberu dát, pred realizáciou iných typov zberu dát ako napríklad rozhovorov alebo dotazníkov. Potrebný časový rámec na výkon *desk review* závisí najmä od celkového počtu dokumentov a rozsahu údajov a dokumentov.

Nižšie je uvedený ilustratívny zoznam dokumentov, z ktorých možno čerpať údaje na následnú analýzu v rámci výkonu rodového auditu. Tieto dokumenty dopĺňajú úvodnú analýzu verejne dostupných dokumentov a zdrojov a spravidla ide najmä o interné dokumenty organizácie ako napríklad:

- Stanovy, vízia, misia, stratégia a ciele organizácie a pod.
- Vnútorne predpisy, pravidlá a smernice:
  - pracovný poriadok, organizačný poriadok, podmienky zamestnávania, mzdové pravidlá (súhrnné mzdové tabuľky) a benefity, kolektívna zmluva, pravidlá výkonu práce z domu, pravidlá atypických pracovnoprávných vzťahov, pružnosť pracovného času, etický kódex, kódex predchádzania (sexuálnemu) obťažovaniu a šikane na pracovisku, kódex inklúzie a nediskriminácie, pravidlá obliekania (*dress code*), organizačná štruktúra a pod.
- Personálne stratégie (ľudské zdroje), obchodné, marketingové, komunikačné stratégie a pod.
- Štatistiky rozdelené podľa pohlavia, veku, prípadne iných faktorov možného znevýhodnenia zamestnancov a zamestnankýň (etnicita, sexuálna orientácia, zdravotné znevýhodnenie a pod.):
  - údaje o spokojnosti zamestnancov a zamestnankýň, o platoch/mzdách a odmeňovaní, benefitoch, pracovných pozíciách, výške a type úväzku, kariérnom raste, odbornej príprave a ďalšom vzdelávaní, fluktuácii zamestnancov a zamestnankýň, počte osôb na materskej/rodičovskej dovolenke, osobách s deťmi mladšími ako 6 rokov, osobách s deťmi mladšími ako 15 rokov, osobách starajúcich sa o zraniteľných členov a členky domácnosti (seniori, seniorky, osoby so ZŤP a pod.), výsledkoch pracovných pohovorov, služobných cestách, doplnkovom vzdelávaní a ďalších.

- Konceptia „CSR“ alebo „ESG“ (*corporate social responsibility* – spoločenská zodpovednosť organizácií/firiem alebo *environmental, social and governance* – spoločenské, environmentálne a sociálne riadenie).
- Intranet – vnútorné komunikačné rozhrania a procesy.
- Dokumentácia pracovných pohovorov (pomer záujemcov a záujemkýň a prijatých osôb) a pohovorov k skončeniu pracovnoprávneho vzťahu (hand-over pohovory), záznamy zverejnených pracovných ponúk.
- Konceptia mimopracovných činností (teambuilding, dobrovoľníctvo atď.).
- Prezentačné a školiace materiály.
- Výstupy možných personálnych alebo iných sociálnych auditov.
- Iné relevantné dokumenty.<sup>122</sup>

Opäť je potrebné poznamenať, že škála dostupnosti a vôbec existencie vyššie uvedených zdrojov sa môže výrazne líšiť v závislosti od konkrétnej auditovanej organizácie. Prípadná neexistencia niektorých vyššie uvedených zdrojov/dokumentov nie je prekážkou vo výkone rodového auditu, naopak, v prípade relevantnosti je možné potrebu ich vytvorenia zahrnúť do odporúčaní v rámci záverečnej správy rodového auditu.

Audítorský tím v prípravnej fáze *desk review* v spolupráci s kontaktnou osobou auditovaného subjektu naplánuje zoznam konkrétnych dokumentov a materiálov, ktoré si vyžiada. Je vhodné, aby audítorský tím zhodnotil nielen aktuálne platné dokumenty a materiály, ale v možnom rozsahu zhodnotil aj relevantné staršie materiály. Z praktických dôvodov však nie je potrebné analyzovať materiály staršie ako 2 – 3 roky, pokiaľ boli nahradené novšími. Skúmanie a porovnávanie aktuálne platných materiálov s tými staršími slúži najmä na pozorovanie trendu progresu alebo, naopak, regresu v danej oblasti. Je potrebné spísať zoznam všetkých dokumentov a materiálov, nakoľko by tento zoznam mal byť súčasťou záverečnej správy. Po získaní požadovaných dokumentov a materiálov si audítorský tím rozdelí jednotlivé dokumenty na ich analýzu a zhodnotenie. Celková časová náročnosť tohto procesu opäť závisí od celkového počtu a rozsahu materiálov, ako aj od počtu členov a členiek audítorského tímu, ktorý sa bude tomuto procesu venovať. Pri rozsiahlych elektronických dokumentoch je možné využiť funkciu vyhľadávania prostredníctvom kľúčových slov (ekvivalenty slov ako napríklad pohlavie, rod, žena, muž, diskriminácia, obťažovanie, rovnosť, vhodnosť a iné). Zároveň sa však audítorský tím nemôže výlučne spoľahnúť na vyhľadávanie kľúčových slov v materiáloch, naopak, dané materiály je potrebné dôkladne zhodnotiť z hľadiska uplatňovania rodového hľadiska v rôznych relevantných oblastiach.

*Desk review* je vhodným nástrojom na zhodnotenie uchopenia oblastí týkajúcich sa rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí v základných dokumentoch auditovaného subjektu. Výstup *desk review* prispieva k pochopeniu audítorského tímu úrovne zahrnutia princípov rodovej rovnosti pri tvorbe alebo revízii základných dokumentov, návrhu programov alebo aktivít. Po realizácii *desk review* audítorský tím disponuje jasnejšou predstavou o východisku uplatňovania rodového hľadiska v danej organizácii, čo je potrebné na zhodnotenie dosiahnutého pokroku v tejto oblasti po ukončení rodového auditu a implementácii odporúčaní audítorského tímu.

## Rozhovory

Po ukončení prvotnej *desk review* analýzy dokumentov a materiálov sa odporúča pristúpiť k časti výkonu rozhovorov s identifikovanými kľúčovými osobami. Výstupy rozhovorov poskytujú doplnenie k informáciám získaným z výstupov úvodného *desk review* a analýzy dokumentov alebo na overenie, či sa smerovanie alebo aktuálna situácia deklarované v skúmaných dokumentoch vykonáva v praxi. Rozhovory takisto slúžia na prípadnú identifikáciu ďalších potrieb zamestnancov a zamestnankyň v konkrétnych oblastiach. Na základe týchto zistení je možné navrhnúť doplnenie konkrétnych opatrení do príslušných interných dokumentov. S cieľom identifikovať informácie potrebné na vykonanie auditu je nutné vopred pripraviť rozhovory, t. j. pripraviť si štruktúru a súbor otázok (podľa daného typu rozhovoru) na základe už zanalyzovaných údajov a dať v rámci jednotlivých auditovaných oblastí.<sup>123</sup>

### Typy rozhovorov odporúčaných počas rodového auditu:

- pološtruktúrované rozhovory;
- hĺbkové rozhovory;
- rozhovor vo fókusových skupinách, tzv. *focus groups*;<sup>124</sup>
- telefonické rozhovory/videorozhovory (napr. s osobami na materskej/rodičovskej dovolenke, osobami na dôchodku, bývalými zamestnancami a zamestnankyňami, ktorí prestúpili do iného zamestnania a pod.);
- prieskum medzi zamestnanými osobami, poprípade aj zákazníkmi a zákazníkmi, klientmi a klientkami (vnímanie organizácie v oblasti rodovej rovnosti).<sup>125</sup>

Rozhovory vo všeobecnosti vytvárajú priestor na otvorenú diskusiu a vysvetlenie (napríklad v prípade nepochopenia otázok, čo pri dotazníkoch nie je možné), ako aj priestor pre respondentov a respondentky na ich opis vnímania situácie a ich skúseností v organizácii. V závislosti od typu rozhovoru môžete samotný rozhovor prispôbiť aktuálnej situácii. Rozhovory môžu tiež poskytnúť priestor na úplne nové otázky mimo tých pripravených audítorským tímom. Rozhovory môžu byť samy osebe veľmi dôležitým podporným

mechanizmom, najmä pri riešení aktuálneho existujúceho problému, pretože môžu poskytnúť podporu a motiváciu respondentom a respondentkám daný problém riešiť v rámci ich možností. To si vyžaduje empatiu audítora alebo audítorky.<sup>126</sup> Je preto dôležité, aby proces zberu dát prostredníctvom rozhovorov vykonával skúsený audítorský tím.

Rozhovory, skupinové diskusie a rozhovory vo fókusových skupinách sú vynikajúcimi metódami na zapojenie rôznych zainteresovaných strán. Tieto techniky/metódy spadajú pod „primárny výskum“, pretože zhromažďujú nové informácie alebo údaje priamo od ľudí, ktorí majú skúsenosti so situáciou v auditovanom subjekte. Pri rozhodovaní o uskutočnení rozhovorov alebo fókusových skupín je potrebné dôkladne zvážiť voľbu konkrétnej metódy alebo ich kombinácie. Rozhovory vo fókusových skupinách a individuálne rozhovory sú podobné v tom, že získavajú informácie v osobnom kontakte, ale majú niekoľko dôležitých rozdielov.

Rozhovory sa zvyčajne vedú v priamej komunikácii medzi respondentom/respondentkou a audítorským tímom. Rozhovory sa využívajú najmä na skúmanie citlivých a dôverných informácií a podrobnejšie pochopenie skúmaného javu. Sú tiež vhodné, ak je potrebné zamerať sa na získanie veľmi špecifických informácií, pričom je nutné zachovať kontrolu nad smerovaním konverzácie. Individuálne rozhovory sú vhodnejšie aj v prípade, ak je možné predpokladať mocenské rozdiely medzi účastníkmi a účastníčkami alebo konflikty v názoroch, postojoch a skúsenostiach. Vedením rozhovoru s jednotlivými osobami individuálne sa minimalizuje riziko obáv vyjadrenia svojho názoru alebo postoja, ktoré môžu byť prítomné v skupinových rozhovoroch so zmiešanou mocenskou štruktúrou (podriadené a nadriadené osoby v jednej skupine).

Na rozdiel od individuálnych rozhovorov sa rozhovory vo fókusových skupinách vykonávajú zvyčajne v skupine troch až šiestich ľudí. Fókusová skupina by nemala byť príliš veľká, pretože niektorí účastníci a účastníčky sa potom môžu cítiť utláčaní alebo prehliadaní. Niektorí ľudia sa však pohodlnejšie rozprávajú v skupine. Fókusové skupiny majú tendenciu byť menej štruktúrované ako v prípade individuálneho rozhovoru. Smerovanie a obsah konverzácie bude zvyčajne viac ovplyvnený účastníkmi a účastníčkami ako audítorským tímom. Spravidla má audítorský tím menšiu kontrolu nad tým, na čo sa účastníci a účastníčky môžu zamerať a menej môže meniť smerovanie celej diskusie.

Jednou z výhod rozhovorov vo fókusových skupinách v porovnaní s individuálnymi rozhovormi je interakcia medzi účastníkmi a účastníčkami – súhlasné postoje s kolegami/kolegyňami alebo, naopak, rozdielne postoje a názory, ktoré môžu smerovať diskusiu k rôznym záverom a možno k lepšiemu priblíženiu skutočnej situácie. Skupinové diskusie však zároveň môžu odradiť od účasti osoby, ktoré majú odlišné, vyhranenejšie



alebo vyčnievajúce názory. Preto sa niekedy môže zdať, že skupina šiestich osôb súhlasí s daným tvrdením (napr. že v organizácii je všetko, čo sa týka rovnosti príležitostí, v poriadku), aj keď v skutočnosti jeden alebo dvaja účastníci alebo účastníčky mali opačný názor, ale necítia podporu alebo nie sú ochotní/ochotné zdieľať tieto informácie. Môže to byť spôsobené aj obavami o dôvernosť, keďže na rozdiel od individuálnych rozhovorov nie je anonymita zo strany ostatných účastníkov a účastníčok zaručená.<sup>127</sup>

### **Výber respondentov a respondentiek**

Rozhodujúci je výber osôb kontaktovaných počas auditu a spôsob ich interakcie (typy rozhovorov, dotazníky). Potreba reprezentatívneho výberu osôb je založená na sociologických metódach s cieľom reprezentovať názory osôb z rôznych skupín (skupiny s rôznymi životnými a pracovnými skúsenosťami). Preto je potrebné zohľadniť prinajmenšom ich pohlavie, pracovné postavenie (vedúce pozície či radové), ale je odporúčané zohľadniť napríklad aj vek a iné aspekty, ktoré môžu mať pre rodový audit výpovednú hodnotu. V primeranom rozsahu môže byť prínosné tiež zapojenie osôb, ktoré v súčasnosti nie sú priamou súčasťou auditovanej organizácie – ako sú napríklad osoby na materskej/rodičovskej dovolenke, osoby na dôchodku, spolupracujúce subjekty a bývalí zamestnanci a zamestnankyne. Na určenie veľkosti dopytovanej vzorky pri rozhovoroch sa odporúča viazať do úvahy veľkosť auditovaného subjektu. Pri finalizácii zoznamu osôb plánovaných na oslovenie k účasti na audite v roli respondentky alebo respondenta je potrebné myslieť na to, že účasť respondentov a respondentiek je dobrovoľná, a teda je spravidla potrebné oslovenie vyššieho počtu osôb, aby bolo možné zabezpečiť stanovený potrebný počet osôb skutočne zapojených do rodového auditu.

Okrem informácií o inštitucionálnych aspektoch podpory politiky rodovej rovnosti je dôležité identifikovať individuálne postoje a názory na rodové otázky, pretože sú neoddeliteľne spojené s možným úspechom presadzovania akejkoľvek rodovo citlivej politiky.<sup>128</sup>

### **Príprava na realizáciu rozhovorov**

Audítorský tím zodpovedný za realizáciu rozhovorov by mal pozostávať z dvoch osôb. V prípravnej fáze tento tím navrhne časový harmonogram celej fázy zberu dát prostredníctvom rozhovorov, ako aj plánovanú dĺžku jednotlivých rozhovorov. Vo všeobecnosti sa odporúča individuálne rozhovory (hlbkové, pološtruktúrované atď.) plánovať na maximálne 30 – 45 minút, zatiaľ čo skupinové rozhovory alebo rozhovory vo fókusových skupinách môžu trvať aj 1,5 hodiny. Opäť je však potrebné poznamenať, že výsledná dĺžka rozhovoru je závislá od konkrétnych potrieb reflektujúcich rozsah samotného rodového auditu v auditovanom subjekte. Časový harmonogram by sa

mal nastaviť s dostatočnými časovými rezervami medzi samotnými rozhovormi, aby audítorský tím mal dostatok času na prestávku, ako aj na prípadné vyjasnenie si niektorých bodov z predošlého rozhovoru a zápis krátkych sumarizujúcich poznámok. V závislosti od dĺžky jednotlivých rozhovorov je vhodné pre jeden tím (dve osoby) na jeden deň plánovať najviac 6 - 8 rozhovorov po 45 minút s prestávkami po každom rozhovore. Takisto je odporúčané, pokiaľ to zloženie tímu dovoľuje, aby sa obe osoby tvoriace audítorský tím počas dňa striedali v jednotlivých činnostiach (kladenie otázok, vedenie rozhovoru, zapisovanie, technické zabezpečenie a pod.). Celkový časový harmonogram potrebný na realizáciu rozhovorov závisí od celkového počtu a typov rozhovorov. Spravidla môže ísť len o pár dní, no pri vysokom počte a rôznych typoch rozhovorov môže ísť aj o celý týždeň zberu dát prostredníctvom realizácie rozhovorov.<sup>129</sup>

Je potrebné, aby audítorský tím v dostatočnom časovom predstihu vytvoril želaný zoznam osôb, ktoré plánuje osloviť so žiadosťou na zapojenie sa do zberu dát prostredníctvom niektorej z foriem rozhovorov. Je vhodné otvorene a v dostatočnom predstihu komunikovať prípravnú fázu tvorby zoznamu želaných osôb, a tým vytvoriť priestor pre prípadných záujemcov a záujemkyne na anonymné nahlásenie záujmu o zaradenie sa do zoznamu na rozhovory. Výber individuálnych osôb alebo skupiny osôb je odporúčané vykonať so zreteľom na už spomínané princípy reprezentatívnosti výberu respondentov a respondentiek, rozdelených najmä podľa pohlavia, pracovného zaradenia, veku alebo iných dôležitých charakteristík skúmaných v procese rodového auditu.

Takisto je v dostatočnom predstihu potrebné pripraviť formuláre informovaného súhlasu účastníkov a účastníčok rozhovorov. Aspekt potreby porozumenia a podpísania týchto súhlasov je potrebné vecne a včasne komunikovať s cieľom prispieť k vytvoreniu dôvery medzi zúčastnenými osobami. Je dobré zdôrazniť, že osoby zapojené do rozhovorov môžu kedykoľvek tento súhlas odvolať, a tým rozhovor ukončiť. V tejto fáze je vhodné, aby audítorský tím spolu s kontaktnou osobou auditovaného subjektu vybrali vhodné miesto na realizáciu samotných rozhovorov a ubezpečili sa, že daný priestor je vyhovujúci a plne k dispozícii na potreby realizácie rozhovorov. V ideálnom prípade by malo ísť o dostatočne priestrannú, svetlú, príjemnú miestnosť s dobrou cirkuláciou vzduchu a inými atribútmi prispievajúcimi k pocitu pohody a bezpečia, môže ísť napr. o konferenčnú miestnosť. Audítorský tím by mal v rámci možností zabezpečiť malé občerstvenie pre všetky osoby zúčastňujúce sa rozhovorov.

Konkrétne časové rámce „dostatočného predstihu“ sú závislé od celkového počtu a prípadne aj rôznorodosti typov plánovaných rozhovorov. Pri nižších počtoch účastníčok a účastníkov rozhovorov postačuje na ukončenie prípravnej fázy pár dní, no pri vyšších počtoch individuálnych rozhovorov alebo vyšších počtoch rôznych typov rozhovorov je odporúčané ukončiť prípravnú fázu aspoň týždeň pred plánovaným začiatkom realizácie samotných rozhovorov.

## Realizácia rozhovorov

Po dôkladnej príprave realizácie rozhovorov sa audítorský tím zameria na samotnú realizáciu rozhovorov. Zo strany audítorského tímu by sa samotných rozhovorov mali vždy zúčastniť dve osoby. Tým sa výrazne zjednoduší celková náročnosť vedenia rozhovorov, nakoľko si tieto osoby medzi sebou môžu rozdeliť potrebné činnosti počas rozhovoru. Zároveň sa tým zníži riziko nesprávneho výkladu alebo nesprávneho pochopenia odpovedí získaných počas rozhovoru.

V rámci prípravy realizácie rozhovoru je nevyhnutné zabezpečenie vhodného technického vybavenia na nahrávanie rozhovoru (diktafón, mobilný telefón alebo prenosný počítač s požadovanou funkciou). Samozrejmosťou je aj poznámkový blok alebo jeho elektronické ekvivalenty na zabezpečenie zaznačenia rýchlych poznámok alebo aj pre prípad, že účastníčky alebo účastníci rozhovoru si neželajú byť akokoľvek nahrávaní.

Pred samotným začatím rozhovoru sa uistite, že máte podpísaný súhlas od každej zúčastnenej osoby. Je odporúčané, aby mal audítorský tím so sebou viacero čistých informovaných súhlasov pre prípad, že osoba, ktorá sa práve chystá zúčastniť rozhovoru, tento súhlas ešte nepodpísala.

Audítorský tím by mal začať samotný rozhovor predstavím sa, stručným objasnením štruktúry a formy rozhovoru, nastavením očakávaní, stručným zhrnutím cieľa rozhovoru a opätovným prízvukovaním bezpečnosti, dôvernosti a anonymity celého procesu a tiež pripomenutím, že účastník alebo účastníčka rozhovoru môže kedykoľvek požiadať o prerušenie, dodatočné vysvetlenie, poprípade aj o okamžité ukončenie rozhovoru. Účastníci a účastníčky majú taktiež právo neodpovedať na ktorúkoľvek otázku či otázky. Po ukončení rozhovoru je potrebné poďakovať účastníčkam a účastníkom za ich ochotu zúčastniť sa rozhovoru a ich čas a energiu, a tým prispieť k lepšej identifikácii situácie v auditovanom subjekte.<sup>130</sup>

## Dotazníkový prieskum

Vykonávanie dotazníkového prieskumu nie je nevyhnutnou súčasťou rodového auditu. Je však vhodné zvážiť význam vykonávania tohto typu zberu údajov vo vzťahu k veľkosti, typu a iným špecifikám auditovanej organizácie. Dotazníkový prieskum môže poskytnúť širšiu identifikáciu stavu rodovej rovnosti (a jeho vnímania zamestnancami a zamestnankyňami) v celej organizácii tým, že zasiahne širší okruh dopytovaných osôb. Je spravidla jednoduchší na distribúciu, a teda je možné zasiahnuť napríklad sieť pobočiek organizácie rozmiestnených po celej krajine bez toho, aby ste museli všetky (alebo ich reprezentatívne vzorky) navštíviť osobne. Dotazníkový prieskum môže byť

robený online formou alebo formou papierových dotazníkov (alebo kombináciou kvôli lepšej dostupnosti na všetkých úrovniach organizácie). Výhodou oboch foriem šírenia dotazníkov je možnosť zabezpečiť anonymitu zamestnancov a zamestnankyň. Zber dát formou dotazníka by mal slúžiť na doplnenie informácií získaných inými metódami, nie je však odporúčané, aby dotazník slúžil ako výlučný alebo nosný zdroj informácií. V rámci dotazníkového prieskumu je možné zamerať pozornosť napríklad na tieto oblasti:

- podmienky kariérneho postupu a rozvoja,
- možnosti zosúladenia pracovného a osobného života/rodičovstva,
- pracovné podmienky – časové požiadavky na prácu, flexibilné formy práce, možnosti a spokojnosť s prácou z domu a pod.,
- odchod/zvažovanie odchodu z organizácie,
- kultúra pracovného prostredia,
- skúsenosti so sexuálnym obťažovaním, šikanovaním na pracovisku a pod.

### Úvodný prieskum <sup>131</sup>

V tejto fáze je dôležité, aby audítorský tím zistil existujúcu úroveň porozumenia a praktík integrácie alebo zanedbávania rodového prístupu pri fungovaní organizácie, ako aj odhalil spôsob, akým tieto praktiky vnímajú zamestnané osoby, manažment a vedenie organizácie. Je vhodné, ak v tejto fáze audítorský tím uskutoční **úvodný prieskum** a pripraví **prieskumné dotazníky**, v ktorých by nemali chýbať všetky štyri hlavné oblasti rámcovaného konceptu stratégie Inovačného fondu pre rodovú rovnosť <sup>132</sup> – **hodnotové nastavenie, organizačná kultúra, zodpovednosť a odborný potenciál**. Tieto v sebe zahŕňajú nasledujúce oblasti, ktoré je potrebné hlbšie analyzovať aj následne neskôr pri využívaní ďalších metód zberu dát:

- postupy rozhodovania (úroveň rodovej citlivosti v organizačných normách, štruktúrach, systémoch, procesoch a vzťahoch s mocenskými štruktúrami),
- rodové zloženie orgánov organizácie, ktoré vytvárajú koncepciu prijímaných rozhodnutí,
- existencia a kvalita formálnych či neformálnych rodových politík,
- formy a aspekty komunikácie a reklamy (kvalita a úroveň rodovej citlivosti v komunikácii organizácie),
- organizačná kultúra (prax v prevencii a prekonávaní diskriminácie, sexizmu, vplyvu rodových stereotypov atď.),
- ľudský kapitál (rodová rovnováha na všetkých úrovniach, existuje v organizácii nejaká politika vo vzťahu k rodine a berú sa do úvahy rodové hľadiská pri prijímaní alebo povyšovaní personálu?),

- finančné zdroje (sú v rámci rozpočtu vyčlenené finančné prostriedky na zabezpečenie podpory rodovej rovnosti? Ako sú rozdelené medzi mužov a ženy? Existujú rozdiely v spôsobe odmeňovania žien a mužov?).

Aksa audítorský tím rozhodne na začiatku auditu využije metódu úvodných prieskumných dotazníkov<sup>133</sup> a auditovaný subjekt s tým súhlasí, je potrebné najskôr zanalyzovať procesy a organizačné fungovanie auditovaného subjektu. Na tieto účely je potrebné sa zamerať na:

- plánovanie a tvorbu výstupov (do akej miery sú tieto procesy rodovo citlivé?),
- implementáciu programov (zohľadňujú sa rodové faktory a ak áno, ako?),
- monitorovanie a hodnotenie (existujú štatistické údaje rozdelené podľa pohlavia, veku, etnickej príslušnosti či zdravotného znevýhodnenia? Ako sa hodnotí vplyv všetkých týchto skupín v procese implementácie výstupov?),
- odborné znalosti (disponuje organizácia personálom, ktorý je oboznámený s problematikou rodovej rovnosti či rodových teórií?),
- spoluprácu s partnerskými organizáciami<sup>134</sup> (objavujú sa v spolupráci rodové aspekty?).

Pred vyplnením každého dotazníka je veľmi dôležité uistiť účastníkov a účastníčky o dôvernosti údajov. Čím viac z nich bude mať istotu, že bude dodržaná dôvernosť, tým spoľahlivejšie odpovede poskytnú. Výsledky prieskumu je vhodné prezentovať v indukčivnom vizuálnom formáte (napríklad vo forme tabuľky, kde sú vľavo spomenuté štyri dimenzie a vpravo hodnotenie rôznych respondentov a respondentiek podľa ich úrovne zodpovednosti, podľa pohlavia alebo podľa vekovej skupiny či iných relevantných faktorov).

### Ako určiť vzorku?

Prieskum musí zahŕňať zamestnankyne a zamestnancov zo širokého spektra organizácie, zo všetkých úrovní, skupín, pozícií atď. Ideálne je, ak je vypočítaných čo najviac zamestnaných osôb v auditovanom subjekte. Počet respondentiek a respondentov prieskumu v praxi reflektuje veľkosť auditovaného subjektu. Pri stredne veľkých a veľkých organizáciách (viac ako 100 zamestnaných osôb) musí byť reprezentatívna vzorka zložená najmenej z 25 až 30 účastníkov a účastníčok. Je potrebné zvoliť proporcionálny počet respondentov a respondentiek z každej skupiny alebo divízie, rovnako je potrebné vykonať prieskum proporcionálneho počtu mužov a žien.

## Priebeh a formy prieskumu

Na získanie úplného obrazu je potrebné vykonať prieskum u maximálneho počtu respondentov a respondentiek zo všetkých úrovní rozhodovania. Preto je na prieskum potrebné využiť všetky dostupné kanály, ako je online formát, šírenie dotazníkov prostredníctvom e-mailu, ale aj osobná návšteva za účelom distribúcie dotazníkov či telefonické oboznámenie s dotazníkmi, alebo využiť členov a členky podporného tímu pracujúcich priamo v organizácii. Ak respondenti a respondentky vo vzorke nepresiahnu relevantný počet, odporúča sa zorganizovať krátky seminár týkajúci sa rodového auditu, počas ktorého účastníci a účastníčky vyplnia dotazníky rovnako v anonymnom formáte. **Komplexná analýza prieskumu by mala byť zahrnutá do záverečnej správy o rodovom audite.** Po vzájomnej dohode môžu byť predbežné zistenia z prieskumu predložené vedeniu organizácie. Dôvodom je zaistiť, aby vedenie v žiadnom okamihu nebolo prekvapené pozitívnymi alebo negatívnymi výsledkami auditu. Toto však nesmie ovplyvňovať samotný priebeh auditu, preto je dôležité, aby vedenie organizácie bolo dôrazne upozornené, že do ďalších krokov auditu nesmie nijako zasahovať.

## Pozorovanie

Samotný osobný vstup do auditovanej organizácie je príležitosťou pre audítorský tím, aby získal určité povedomie alebo informovanosť o situácii v organizácii, o atmosfére a o pracovných podmienkach aspoň časti zamestnancov a zamestnankyň. Hoci osobné pozorovania v organizácii nie sú primárnym zdrojom údajov pre rodový audit, audítorský tím by mal využiť možnosti pozorovania na doplnenie informácií získaných z dokumentov, rozhovorov alebo dotazníkov.

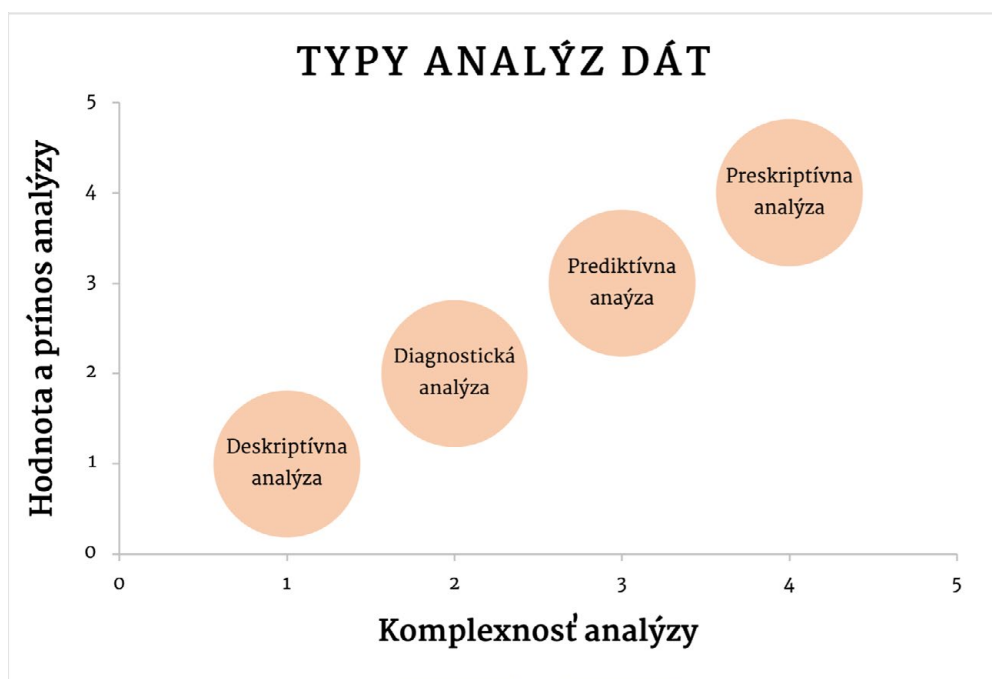
Ak audítorský tím podrobnejšie monitoruje aj pracovné prostredie, metóda pozorovania je súčasťou analýzy a doplnenia dodatočných údajov a dát. Audítorský tím si všíma napríklad umiestnenie pracovných miest v jednotlivých kanceláriách, ako aj v celej organizácii a analyzuje ich z rodového hľadiska. Monitoruje a analyzuje napríklad aj vybavenie a usporiadanie pracovného prostredia, ktoré môžu mať rodové aspekty. Je potrebné všímať si napríklad aj bezbariérovosť, (ne)existenciu podpornej infraštruktúry (výbava na prebaľovanie/kútiky a pod.), počet a umiestnenie toaliet a iné aspekty, ktorú majú alebo môžu mať rôzny rodový dopad.<sup>135</sup> Pri hodnotení fyzickej infraštruktúry je potrebné brať do úvahy pravidlá stanovené predpismi ako napr. BOZP. Ako však bolo spomenuté v predchádzajúcej kapitole, pozorovanie ako metóda zberu dát môže prispieť k lepšiemu pochopeniu niektorých čiastkových aspektov fungovania auditovaného subjektu, zároveň však môže prílišné uplatňovanie tejto metódy skresľovať reálnu situáciu a fungovanie v danom auditovanom subjekte. Inak povedané, počas výkonu zberu dát a prítomnosti audítorského tímu v priestoroch auditovaného subjektu môže dochádzať k neprirodzenému správaniu alebo fungovaniu systémov v danej organizácii.

## **Uchovávanie získaných údajov**

Počas výkonu zberu dát akoukoľvek zvolenou metódou alebo ich kombináciami je potrebné zabezpečiť presné zaznamenávanie všetkých zhromaždených údajov vrátane analýz dokumentov, rozhovorov, skupinových rozhovor, správ z fókusových skupín, poznámok, telefonických hovorov a pod. Zvukové nahrávky by mali byť prepísané a poznámky archivované (aj) elektronicky. Všetky údaje by sa mali uchovávať elektronicky pre prípadné budúce použitie alebo neskoršiu verifikáciu záverov.

## Analýza dát

Zozbierané informácie bez ich pochopenia, zhodnotenia (analýzy) a interpretácie nemajú takmer žiadnu výpovednú hodnotu. Po ukončení zberu dát je preto nevyhnutné podrobiť tieto dáta analýze. Vo všeobecnosti rozlišujeme 4 základné typy analýz dát:



### 1. Deskriptívna alebo opisná analýza

Ide o nevyhnutnú metódu analýzy zozbieraných dát. Pomocou tejto metódy je možné dospieť k opisu a zhrnutiu množstva súborov a údajov. Spravidla je táto metóda využívaná ako úplne prvá, nakoľko pomáha odpovedať na základnú otázku, a to: „Čo sa stalo alebo čo sa deje?“

Pomocou opisnej analytickej metódy je možné dospieť k formulácii základných súhrnných východísk a opisu situácie skúmaného auditovaného subjektu.

### 2. Diagnostická analýza alebo prieskumná analýza

Diagnostická analýza prispieva k zhodnoteniu alebo hlbšiemu skúmaniu zozbieraných dát a pomáha k nájdeniu a pomenovaniu vzťahov medzi premennými, ktoré mohli ostať po opisnej analýze nejasné. Táto metóda poskytuje odpovede na otázku: „Prečo sa to stalo alebo prečo sa to deje?“ Vo všeobecnosti platí, že diagnostická, resp. prieskumná analýza pomáha objaviť a pomenovať vzťahy medzi opatreniami (premennými) v zozbieraných údajoch, ktoré nie sú korelačne dokázateľné. Závery použitia tejto metódy analýzy môžu viesť k objavovaniu nových premenných, čím sa vytvárajú nové výskumné hypotézy, a tým môže dôjsť k formulácii potreby dodatočného zberu údajov.



### 3. Prediktívna analýza

Táto metóda využíva predchádzajúce alebo aktuálne údaje na hľadanie vzorov na predpovedanie budúcnosti. Základnou otázkou je: „Čo sa stane, ak...?“

Pozitívny dopad využitia tejto metódy, a teda presnosť predpovedí závisí najmä od kvality vstupných premenných získaných použitím adekvátnych metód zberu dát. Použitie určitej premennej na predpovedanie inej premennej však nemusí znamenať existenciu kauzálneho vzťahu, a preto je dôležité formulovať závery analýzy na základe overiteľných a dokázateľných vzťahov s cieľom zabezpečiť najvyššiu mieru objektivity ponúkaného záveru.

### 4. Preskriptívna (normatívna) analýza

Táto metóda predstavuje akúsi nadstavbu analýzy zozbieraných dát, nakoľko pomáha formulovať kroky na dosiahnutie želaného stavu. V prípade výkonu rodových auditov pomáha s formuláciou jednotlivých bodov rodového akčného plánu. Základnou otázkou tejto analýzy je: „Ako to dosiahnuť?“ Preskriptívne analýzy stavajú na ostatných metódach analýz tým, že pomáhajú určiť odporúčané (potrebné) kroky na základe požadovaných výsledkov a pomáhajú organizáciám dosiahnuť ich ciele. Normatívne analytické modely sa neustále „učia“ prostredníctvom mechanizmov opakovanej spätnej väzby.<sup>136</sup>

Jednotlivé typy dátovej analýzy sa môžu vzájomne prelínať. V rámci výkonu rodového auditu je odporúčané kombinovať jednotlivé typy analýz dát a v prípade potreby upraviť plán zberu dát. Vo všeobecnosti platí, že analýza dát a vyhodnocovanie výsledkov zberu dát v rámci rodových auditov je podobný proces, ako vyhodnocovanie iných druhov auditov (napr. hodnota za vynaložené prostriedky, tzv. *value for money*).

### 5. Zameranie zozbieraných dát

Pri analýze zozbieraných dát v rámci výkonu rodového auditu je možné sa zamerať na široké spektrum skúmaných oblastí. Vo všeobecnosti však existujú viaceré oblasti, ktoré majú takmer univerzálnu relevantnosť. Medzi základné analytické otázky podľa Európskeho inštitútu pre rodovú rovnosť (EIGE) patria napríklad:

- Kto je cieľom (priamym aj nepriamym) navrhovaných politík, programov alebo projektov? Ženy, muži alebo sa iniciatíva zameriava na dosiahnutie rovnosti príležitostí? Kto bude mať z navrhovaných iniciatív prospech a, naopak, kto môže stratiť? Ktoré skupiny žien? Ktoré skupiny mužov?
- Prebiehajú inkluzívne konzultácie o riešení vzniknutých problémov so ženami a mužmi, ktorých sa týkajú? Ako sa podieľajú na návrhu riešenia?

- Aké konkrétne mechanizmy možno navrhnuť na podporu a umožnenie účasti žien na navrhovanej iniciatíve alebo programe?
- Kto čo robí? Čo robia ženy a muži a kde a kedy sa tieto činnosti konajú?
- Kto má čo? Kto má prístup k zdrojom, službám a rozhodovaniu a kto má nad nimi kontrolu?
- Majú alebo môžu mať navrhované politiky, programy alebo projekty negatívny dopad na existujúce rozdelenie úloh, zodpovedností a zdrojov medzi mužmi a ženami?
- Kde existujú príležitosti na zmenu? A ako ich možno najlepšie využiť na dosiahnutie požadovanej zmeny? <sup>137</sup>

## 6. Metóda 4R

Pri analýze zozbieraných údajov je možné využiť metodologický nástroj tzv. 4R (*4R Method*), ktorý prezentuje švédsku metodiku zameranú na podporu uplatňovania rodového hľadiska. <sup>138</sup>

Táto metodika odporúča v každej fáze analýzy dát hľadať na 4 základné oblasti, a to:

- Zastúpenie (*representation*) – skúmanie aktuálnej situácie rodového zastúpenia môže priblížiť potenciálne rodové rozdiely v rozhodovacích procesoch na rôznych úrovniach v rôznych oblastiach fungovania daného subjektu.
- Zdroje (*resources*) – skúmanie zdrojov, a to nielen finančných, ale aj informačných, časových, priestorových, infraštruktúrnych a podobne, prispieva k identifikovaniu možných rodových rozdielov v oblasti prerozdelenia a využívania týchto zdrojov.
- Realita (*realia*) – skúmanie aktuálnych podmienok prispieva k identifikovaniu príčin a hlbšej analýze konkrétnych rozdielov v zastúpení a prerozdeľovaní zdrojov. V tejto fáze sa analýza zameriava na identifikovanie vzorcov a možných problematických oblastí zastúpenia a rozdeľovania zdrojov, ktoré sú sami o sebe kvantitatívnymi ukazovateľmi.
- Realizácia (*realisation*) – skúmanie a návrh opatrení, ktoré by mal daný subjekt vykonať, pokiaľ chce dosiahnuť želaný stav adekvátneho uplatňovania rodového hľadiska. V tejto fáze sa audítorský tím zameriava na predikciu úspešnosti navrhovaných opatrení, ktoré budú viesť k požadovanej zmene. <sup>139</sup>

## 7. Analytická činnosť ako kľúčový proces

Analytická činnosť audítorského tímu je kľúčovým procesom rodového auditu. Výstupy analýzy zozbieraných dát, zhodnotených dokumentov a materiálov, zhodnotených

rozhovorov a dotazníkov tvoria základ formulácie kľúčových opatrení a odporúčaní rodového auditu. Výstupy analýzy slúžia na identifikáciu problematických oblastí, ich príčin a návrhov riešení s cieľom zlepšenia aktuálnej situácie založených na presnom pomenovaní skutočných potrieb. Analýza poskytuje potrebný rámec na porovnanie, monitorovanie a hodnotenie vplyvov zavedených a vykonávaných činností a realizácie odporúčaní a opatrení. Výstupy analytickej časti rodového auditu je možné využiť na doplnkové vzdelávanie zamestnancov a zamestnankyň na všetkých rozhodovacích úrovniach v danom subjekte.<sup>140</sup>

## Záver

Dokument *Metodika na vykonávanie rodových auditov v SR* obsahuje proces realizácie rodového auditu v organizáciách, inštitúciách, politických stranách a v iných zamestnávateľských subjektoch. Cieľom metodiky je poskytnutie nástroja na vykonávanie rodových auditov, ktorých zavádzanie napomôže auditovaným subjektom identifikovať problematické oblasti, odstraňovať bariéry a zavádzať relevantné opatrenia na podporu rodovej rovnosti a zosúladovania súkromného a pracovného života. *Metodika na vykonávanie rodových auditov v SR* je zároveň nástrojom na realizáciu nadväzujúceho auditu u už auditovaných subjektov ako vysoko odporúčanej súčasti rodového auditu a monitorovania pokroku v oblasti rodovej rovnosti v organizáciách.

Dokument spolu so svojimi prílohami je určený predovšetkým audítorským tímom rodového auditu. Prílohy obsahujú vzory dokumentov nevyhnutných pre jednotlivé fázy rodového auditu. V metodike je možné sa oboznámiť i s prínosmi absolvovania rodového auditu a implementovania rodových politík do pracovného prostredia, ktoré audítorský tím môže využiť pri úvodných stretnutiach so zamestnávateľskými subjektmi. Metodika sa venuje i metódam výskumu a postupom pri analýze nazbieraných dát počas rodového auditu a zhodnotení štandardov, politík, programov a iniciatív v organizáciách.

*Metodiku na vykonávanie rodových auditov v SR* zároveň dopĺňajú dokumenty, ktoré vznikli v rámci národného projektu *Rodová rovnosť na pracovisku*, ako je *Systém supervízie auditov a certifikácie pre podniky*, ktorý predkladá mechanizmus na získanie certifikátu o úspešnom absolvovaní rodového auditu od MPSVR SR. Dôležitými dokumentmi sú zároveň *Katalóg opatrení uplatňovania rodovej rovnosti na trhu práce* a *Metodika na uplatňovanie rodovej rovnosti a zosúladenia rodinného a pracovného života na trhu práce*, ktoré predstavujú konkrétne opatrenia a politiky, ktoré môžu zamestnávateľské subjekty uplatňovať na pracovisku za účelom zvýšenia rodovej rovnosti. Spomínané dokumenty zároveň slúžia ako podklady pre audítorský tím pri tvorbe odporúčaní v rámci záverečnej správy auditu alebo pri tvorbe rodového akčného plánu pre auditované subjekty.

# Prílohy

## Príloha č. 1: ZOZNAM OBLASTÍ S OTÁZKAMI NA ANALÝZU V RÁMCI RODOVÉHO AUDITU

Využitie tejto prílohy je možné v rámci tvorby dotazníkov, pri vedení skupinových i individuálnych rozhovorov a pri analýze a hodnotení nazbieraných dát.

### Firemná kultúra organizácie

- Existuje písomný dokument, ktorý zachytáva firemnú kultúru?
- Akými hodnotami je kultúra v organizácii prezentovaná?
- Ktoré oblasti sú pre internú filozofiu organizácie najdôležitejšie?
- V akom postavení je hodnota rovnosti medzi mužmi a ženami a rovnosť príležitostí v organizácii?
- Ako sú zostavené vnútorné predpisy, zohľadňujú všetky skupiny zamestnaných osôb? Sú vnútorné predpisy voľne prístupné pre všetky zamestnané skupiny v organizácii?
- Má organizácia mechanizmus na podávanie a riešenie sťažností v prípade diskriminácie a sexuálneho obťažovania na pracovisku?
- Používa interná/externá komunikácia rodovo vyvážený jazyk?
- Akými hodnotami sa prezentuje organizácia potenciálnym uchádzačom a uchádzačkám o zamestnanie?
- Ako sa organizácia prezentuje pri kontaktoch s externými partnermi?
- Ako sa organizácia prezentuje svojej zákazníckej základni?
- Aké miesto má v organizácii spoločenská zodpovednosť (CSR)?
- Sú v organizácii nastavené systémy (alebo pracovná jednotka) na formulovanie kultúrnych hodnôt organizácie, stratégií a reflektovanie potrieb zamestnancov a zamestnankýň?
- Zapája sa organizácia do iniciatív alebo aktivít spojených s podporou rovnosti žien a mužov, diverzity a rovnosti príležitostí?

## Pracovné prostredie a vzťahy na pracovisku

- Umožňuje atmosféra pracovného prostredia priestor na realizáciu každej osoby v pracovnom tíme?
- Považujú zamestnané osoby pracovné prostredie za bezpečné, priateľské, motivujúce?
- Je počas porád a mítingov poskytnutý dostatočný priestor na vyjadrenie každej zúčastnenej osoby?
- Čo ovplyvňuje lojalitu zamestnaných osôb v organizácii?
- Je podporovaná kolektívita vzťahov na pracovisku?
- Aká je úroveň akceptácie inakosti na pracovisku?
- Je pracovné prostredie (fyzické aj sociálne) vhodné pre všetky skupiny pracovného kolektívu?

## Pracovný čas

- Je možné využívať flexibilné formy práce, ako je pružný pracovný čas, práca z domu či regeneračné voľno, tzv. sick days? (Neuplatňuje sa v prípade výrobných podnikov a závodov, ktorých náplň práce neumožňuje flexibilitu pracovného času.)
- Môžu sa zamestnanci a zamestnankyne aktívne podieľať na navrhovaní foriem a usporiadania pracovného času?
- Využíva organizácia aj iné pracovné pomery ako napríklad pracovný pomer na kratší pracovný čas, delené pracovné miesto, domácku prácu?
- Zohľadňuje zamestnávateľ úpravy pracovného času, pokiaľ ide o podporu zosúladenia rodinného a pracovného života?
- Je ponúkaný zamestnancom a zamestnankyniam, ktorí sa starajú o dieťa alebo iného člena alebo členku domácnosti, prechod z pracovného pomeru na kratší pracovný čas na pracovný pomer na ustanovený týždenný pracovný čas, tzv. plný úväzok, a opačne?
- Je možné prenášať si neodpracované hodiny i nadpracované hodiny v rámci stanoveného obdobia zamestnávateľským subjektom? Je možné nadpracované hodiny kompenzovať náhradným voľnom?
- Je umožnené čerpanie dovolenky podľa potrieb a žiadostí zamestnaných osôb (mimo zákonných limitov podľa § 111 Zákonníka práce)?
- Poskytuje zamestnávateľ v prípade potreby (špeciálne, pokiaľ ide o starostlivosť o člena alebo členku rodiny) neplatené voľno?

- Poskytuje zamestnávateľ individuálne voľno s náhradou mzdy pri účasti zamestnaných osôb na vzdelávacích aktivitách za účelom zvýšenia kvalifikácie?
- Poskytuje zamestnávateľ 1 deň pracovného voľna pre zamestnané osoby, ktorých dieťa začína navštevovať povinnú školskú dochádzku (prvý deň školského roku)?

### **Výberové konania/výberové pohovory**

- Je pri tvorbe inzerátov na pracovné pozície využívaný rodovo vyvážený jazyk?
- Aké pracovné hodnoty a kvality rozhodujú o prijatí uchádzačov a uchádzačiek?
- Aké faktory predstavujú v organizácii prekážku v prijímacom konaní pri prijímaní uchádzačov a uchádzačiek?

### **Fluktuácia zamestnancov a zamestnankýň**

- Je na pracovisku zvýšená fluktuácia zamestnaných osôb?
- Čo spôsobuje fluktuáciu zamestnancov a zamestnankýň?

### **Rodičovstvo, materská a rodičovská dovolenka a návrat do zamestnania**

- Poskytuje organizácia nejaký druh benefitu pri príležitosti narodenia dieťaťa?
- Udržiava organizácia kontakt so zamestnancami a zamestnankyňami na materskej alebo rodičovskej dovolenke?
- Ponúka organizácia zreteľne svoje pracovné možnosti pri návrate osôb s rodičovskými povinnosťami do zamestnania?
- Aká je skúsenosť rodičov s organizáciou pri nástupe naspäť do zamestnania?
- Je možné využívať benefity organizácie aj počas rodičovskej alebo materskej dovolenky?

### **Organizácia a pridelovanie práce zamestnaným osobám**

- Je vo firme poskytovaný priestor na pracovnú realizáciu každej skupine zamestnancov a zamestnankýň?
- Ako prebieha v organizácii pridelovanie práce a zadávanie úloh?

### **Hodnotenie, odmeňovanie a kariérny postup**

- Je organizácia rovná v odmeňovaní zamestnancov a zamestnankýň?
- Je rodový mzdový rozdiel pravidelne monitorovaný a vyhodnocovaný?
- Je rodový mzdový rozdiel pravidelne monitorovaný a vyhodnocovaný vo vrcholnom

manažmente?

- Je organizácia transparentná v odmeňovaní zamestnancov a zamestnankýň?
- Sú pravidlá finančného odmeňovania zreteľné všetkým zamestnancom a zamestnankyniam?
- Prebiehajú v organizácii mentoringové programy pre ženy?
- Je o možnostiach a kritériách kariérneho postupu informovaná každá zamestnaná osoba?

### **Zamestnanecké benefity**

- Aké nefinančné benefity organizácia poskytuje?
- Zohľadňujú nefinančné benefity využiteľnosť zo strany všetkých zamestnaných skupín?
- Ponúka organizácia výhody a zľavy aj rodinným príslušníkom zamestnaných osôb?
- Ponúka organizácia nejakú formu podpory v prípade úmrtia v rodine?
- Existuje vo firme systém, ktorý by mapoval prehľad potrieb zamestnancov a zamestnankýň, aby bolo možné tieto potreby naplniť?
- Poskytuje organizácia podporu pri riešení relokácie bydliska z pracovných dôvodov?
- Poskytuje organizácia asistenciu pri zmene bydliska pre partnerov alebo partnerky zamestnaných osôb?

### **Forma pracovnej štruktúry**

- Aké je zastúpenie žien a mužov na pracovných pozíciách na všetkých pracovných úrovniach?
- Aké je rozloženie zamestnancov a zamestnankýň pri prijímaní strategických rozhodnutí v rámci porád a mítingov?
- Aké pozície zamestnancov a zamestnankýň sú vždy prítomné pri prijímaní strategických rozhodnutí v organizácii?

### **Kultúra vedenia/manažovanie**

- Komunikuje organizácia otvorene svoje hodnoty a nastavenie pracovnej kultúry organizácie svojim zamestnancom a zamestnankyniam?
- Ako vedenie formuluje svoje hodnoty a ciele organizácie?
- Je vedenie otvorené potrebám a požiadavkám svojich zamestnancov a zamestnankýň?



- Podporuje vedenie organizácie hodnoty rodovej rovnosti, rovnosti príležitostí a inklúzie?
- Sú tieto hodnoty vzaté do úvahy pri prijímaní strategických rozhodnutí?
- Je vedenie organizácie otvorené podpore zosúladenia rodinného a pracovného života?
- Aké opatrenia vedenie využíva na zmapovanie potrieb svojich zamestnancov a zamestnankýň?
- Vzdeláva sa vedenie v oblasti manažérskych zručností a citlivosti voči diverzným skupinám vrátane napĺňania potrieb zosúladovania rodinného, pracovného a súkromného života?
- Uplatňuje vedenie na sebe zosúladovanie rodinného, pracovného a súkromného života?
- Existuje mechanizmus pre podriadených zamestnancov a zamestnankyne na podávanie spätnej väzby na spôsob fungovania a manažovania organizácie?

### **Personálny rozvoj**

- Poskytuje organizácia ponuky vzdelávania a personálneho rozvoja pre svojich zamestnancov a zamestnankyne?
- Prihliada sa pri týchto aktivitách na časový harmonogram zamestnaných osôb s rodičovskými povinnosťami?
- Možno sa zapojiť do vzdelávacích aktivít aj online formou?
- Reagujú pracovné aktivity na individuálne potreby jednotlivých zamestnancov a zamestnankýň?
- Ako často sa aktualizuje plán vzdelávania podľa potrieb zamestnancov a zamestnankýň?
- Majú na vzdelávacie aktivity nárok aj zamestnané osoby na iný úväzok ako trvalý alebo osoby, ktoré sú na materskej či rodičovskej dovolenke?
- Disponuje organizácia psychologickými alebo koučingovými službami na riešenie potrieb (zo súkromnej i pracovnej sféry) svojich zamestnancov a zamestnankýň?

### **Služby pre rodiny (starostlivosť o deti do troch rokov/o deti v predškolskom veku/o školopovinné deti alebo seniorov)**

- Poskytuje organizácia nejaký druh služieb, pokiaľ ide o starostlivosť o dieťa?
- Organizuje organizácia spoločenské alebo voľnočasové aktivity, ktoré sú prístupné

aj rodine zamestnaných osôb?

- Umožňuje alebo podporuje organizácia súkromné iniciatívy rodičov v rámci organizácie?
- Poskytuje organizácia počas školských prázdnin nejaký druh dočasných služieb starostlivosti o deti?
- Môžu byť deti zamestnancov a zamestnankýň prítomné na pracovisku?
- Disponuje organizácia vo svojich priestoroch detským kútikom?
- Poskytuje firma podporu pri umiestňovaní seniorov do zariadení pre seniorov?
- Spolupracuje firma s poradenskými alebo sociálnymi službami/inštitúciami?

### **Vzdelávanie v oblasti rodovej rovnosti a nediskriminácie**

- Zabezpečuje organizácia efektívne vzdelávanie v oblasti nediskriminácie a inklúzie?
- Zabezpečuje organizácia efektívne vzdelávanie v oblasti rovnosti žien a mužov?
- Zabezpečuje organizácia vzdelávanie v oblasti prevencie sexuálneho obťažovania na pracovisku?
- Je takéto vzdelávanie súčasťou vstupného vzdelávania?

### **Násilie na ženách**

- Má organizácia podporné mechanizmy pre ženy zažívajúce rodovo podmienené násilie na pracovisku a mimo pracovného prostredia?
- Má organizácia zamestnankyňu (psychologičku alebo HR špecialistku) scitlivenú v oblasti rodovo podmieneného násilia?
- Informuje organizácia v rámci svojho pracovného prostredia (nástenka), intranetu a iných komunikačných kanálov (newsletter) o telefonických krízových linkách pre ženy zažívajúce násilie?

## Príloha č. 2: PRÍNOSY RODOVO DIVERZNÉHO PRACOVNÉHO PROSTREDIA

zvýšená kreativita

vyšší finančný zisk organizácie

zníženie fluktuácie  
zamestnancov a zamestnankýň

zvýšenie pracovnej motivácie

rôzne pohľady nazerania na rôzne otázky

dobrá povesť organizácie

zlepšenie rozhodovacích procesov

pozitívna atmosféra v pracovnom tíme

innovácie s vysokou pridanou hodnotou

pritiahnutie talentovaných ľudí

## Príloha č. 3: LIST S PONUKOU NA VYKONANIE RODOVÉHO AUDITU (VZOR)

Vážený pán/Vážená pani/Vážená organizácia/... (doplňte)

Obraciame sa na Vás s ponukou vykonania rodového auditu vo Vašej organizácii/firme/inštitúcii/politickej strane ... (doplňte podľa relevancie). Naša organizácia sa špecializuje na tento druh auditu, ktorý je zameraný na podporu rodovej rovnosti prostredníctvom uplatňovania komplexnej stratégie založenej na rodovom prístupe (*gender mainstreaming*).

Naša ponuka rodového auditu nasleduje oficiálnu metodiku Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky a zároveň splňa nevyhnutné štandardy požadované touto inštitúciou. Táto metodika bola vyvinutá tak, aby sa zameriavala na synchronizáciu rodových aspektov fungovania našich národných organizácií s európskymi štandardmi.

Rodový audit je nástrojom hodnotenia, ktorý organizáciám umožňuje zhromažďovať informácie od ich organizačných zložiek za účelom posúdenia stavu rodovej rovnosti v rámci daného pracoviska, v ktorom organizácia operuje. Rodový audit má za cieľ posúdiť, ako citlivá je daná organizácia v oblasti rodovej rovnosti. Zároveň pomáha pochopiť, aké sú možné spôsoby presadzovania rodovej rovnosti v organizácii a ako môžu organizácie rozvíjať a posilňovať svoje vlastné štruktúry a procesy, aby viac zastupovali záujmy všetkých skupín zamestnaných v organizácii.

Rodový audit:

- a) identifikuje, do akej miery sú súčasné postupy v rámci Vašej organizácie účinné z hľadiska presadzovania rodovej rovnosti;
- b) do akej miery existuje podpora pri vykonávaní týchto postupov;
- c) do akej miery sa tieto vzájomne dopĺňajú a uplatňujú v praxi;
- d) stanovuje počiatočné zásady a kritériá;
- e) monitoruje a hodnotí pokrok v oblasti rodovej rovnosti;
- f) identifikuje problémy a výzvy v tejto oblasti;
- g) odporúča riešenia zistených problémov a navrhuje nové a lepšie stratégie, ako aj zaznamenáva pozitívne skúsenosti na ceste k rodovej rovnosti.

Rodový audit má niekoľko fáz a skladá sa z dvoch hlavných zložiek. Prvou je celková analýza všetkých kľúčových programových dokumentov, hlavných publikácií,

produktov, procesov vo vnútri Vašej organizácie a rozpočtu, ako aj procesu monitorovania a hodnotenia. Druhá sa týka spoločných stretnutí a rozhovorov, ktoré sa konajú samostatne aj skupinovo.

Výsledkom týchto stretnutí, zberu a analýzy dát by mali byť odporúčania nášho audítorského tímu a v prípade Vášho súhlasu pre Vás vypracujeme tzv. rodový akčný plán. Spolu s ním nastavíme nasledujúce kroky, ktoré sa týkajú výziev spojených s uplatňovaním stratégie komplexného rodového prístupu a implementáciou plánu vo Vašej organizácii.

Záverečná správa z auditu je základným výstupom z rodového auditu a ide o dôverný dokument, ktorý sa bez predchádzajúceho súhlasu vedenia organizácie nezverejňuje. Po dohode môže vedenie získať iba súhrnnú, teda anonymnú analýzu zistení a odporúčaní. Hĺbku a rozsah rodového auditu maximálne prispôbujeme potrebám a možnostiam Vašej organizácie.

Cieľovou skupinou, a teda aj aktérmi výkonu spomínaných opatrení sú:

- zamestnávateľa, SZČO,
- zamestnanci a zamestnankyne vykonávajúci/e politiky a opatrenia v oblasti rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí vo verejnom aj neverejnom sektore,
- tvorcovia politík na národnej, regionálnej a miestnej úrovni,
- poskytovatelia služieb zamestnanosti,
- výskumné a vzdelávacie inštitúcie,
- organizácie a inštitúcie venujúce sa rodovej rovnosti,
- sociálni partneri, odborové organizácie a pod.

Teda aj Vy. Za **najväčšie prínosy absolvovania rodového auditu** považujeme najmä zvýšenú informovanosť zamestnávateľov o možnostiach, nástrojoch a opatreniach z oblasti rovnosti mužov a žien a rovnosti príležitostí, možnosť lepšieho využitia ľudského kapitálu (potenciálu) zamestnancov a zamestnankýň (konkrétne napríklad s rodinnými povinnosťami), ale aj zvýšenú efektivitu a produktivitu u týchto zamestnancov a zamestnankýň. Na strane zamestnancov a zamestnankýň sú zrejmi výhodami najmä zvýšenie možností uplatnenia na trhu práce, férovejšie pracovné podmienky na pracovisku či odstránenie prekážok vyplývajúcich zo stretu pracovných a rodinných povinností.

Pokiaľ Vás naša ponuka zaujala a zhodnotili ste, že o rodový audit vo Vašej organizácii máte záujem, pozývame Vás na prvé nezáväzné stretnutie. Na

ňom prediskutujeme výzvy spojené s realizáciou rodových politík a stratégie komplexného rodového prístupu vo Vašej organizácii a bližšie vysvetlíme celý priebeh realizácie rodového auditu. Toto stretnutie trvá spravidla 1 – 2 hodiny.

V prípade Vášho záujmu alebo doplňujúcich otázok nás neváhajte kontaktovať e-mailom či telefonicky.

S úctou

## Príloha č. 4: ZÁVEREČNÁ SPRÁVA Z RODOVÉHO AUDITU (VZOR)

Auditovaný subjekt (zadávatel'ská organizácia): *meno organizácie*

Organizácia realizujúca rodový audit: *meno organizácie*

Audítorský tím: *konkrétne osoby s popisom zodpovedností za konkrétne úlohy*

Použitá metodika: *názov metodiky použitej pri realizácii rodového auditu*

Názov projektu: *v prípade, že bude realizácia auditu hrađená z operačného, dotačného alebo iného programu*

Stručná informácia o organizácii, ktorá realizovala rodový audit:

Pod'akovanie: *osobám, ktoré sa zúčastnili rodového auditu*

Stručná informácia o auditovanom subjekte: *vychádzajúca z kontextu fungovania organizácie*

**Zhrnutie priebehu rodového auditu:**

Dôvody realizácie rodového auditu: *zhrnutie zadania na realizáciu rodového auditu*

Obdobie realizácie rodového auditu: *vrátane rozpisu realizácie jednotlivých fáz auditu (pozri dokument Metodika na vykonávanie rodových auditov)*

Miesto realizácie rodového auditu: *centrála, prípadne pobočky auditovaného subjektu alebo iné miesta*

Auditované oblasti: *zoznam oblastí auditu vrátane prípadného zdôvodnenia vynechania niektorých konkrétnych oblastí auditu*



Použité metódy: *stručný popis využitia konkrétnych metód zberu a analýzy dát*

Analyzované dokumenty: *zoznam dokumentov analyzovaných na potreby auditu*

Osoby zapojené do auditu: *stačí anonymne podľa pozícií v hierarchii organizácie, ale aj v horizontálnej rovine (spolu s informáciou, v akej fáze auditu boli prizvané), prípadne ak bola poverená konkrétna osoba (podporný tím) na sprostredkovanie informácií + zdôvodnenie výberu týchto osôb*

Základné zistenia a výstupy z rodového auditu: *zhrnutie v bodoch*

## Zhrnutie výsledkov rodového auditu:

*Podľa jednotlivých oblastí (pozri prílohu metodiky – oblasti rodového auditu):*

Ku každej oblasti:

- krátka informácia o dôležitosti oblasti na dosiahnutie rodovej rovnosti v organizácii,
- vyhodnotenie oblasti vrátane upozornenia na možné dopady aktivít organizácie na rodovú rovnosť,
- odporúčania k zmene (zlepšeniu) vrátane vysvetlenia.

## Prílohy správy:

1. Vyhodnotenie úvodného prieskumného dotazníka a ostatných dotazníkov (ak boli realizované).
2. Príklady dobrej praxe.
3. RAP – rodový akčný plán (ak o jeho vytvorenie má daná organizácia záujem – nemusí byť nevyhnutnou súčasťou rodového auditu).

## Príloha č. 5: RODOVÝ AKČNÝ PLÁN V ORGANIZÁCI (VZOR)

### Ciel'1: Zvýšiť zastúpenie žien na vedúcich pozíciách organizácie

	Aktivita	Termín	Zodpovednosť	Zdroj financovania	Náklady (EUR)	Indikátory
1.1	Vyrovnať zastúpenie žien a mužov na vedúcich pozíciách (na kandidátkach pol. strán atď.)	1/2023	Personálny odbor	Bez nákladov	0	Počet žien na vedúcich pozíciách (na kandidátke pol. strany atď.) je väčší než 40 %
1.1.1	Motivovať zaeštnankyne k tomu, aby sa uchádzali o vedúce pozície (na kandidátku pol. strany atď.)	1/2023	Vedúci pracovníci/čky, resp. vedenie pol. strany atď.	Bez nákladov	0	KPI vedúcich pracovníkov/čok – počet žien, ktoré kariérne postúpili je vyšší než počet mužov, ktorí kariérne postúpili
1.2	Vzdelávať personalistov/čky a vedúcich pracovníkov/čky v oblasti rodovej rovnosti	1/2023	Personálny odbor a vedenie organizácie	Rozpočet na vzdelávanie zamestnaných osôb	XY	Počet preškolených osôb je xy (minimum 70 % organizácie)
....						

### Ciel'2: ...

	Aktivita	Termín	Zodpovednosť	Zdroj financovania	Náklady (EUR)	Indikátory

### Cieľ 3: ...

	Aktivita	Termín	Zodpovednosť	Zdroj financovania	Náklady (EUR)	Indikátory

Vzor RAP by sa mal využiť najmä pri tých auditovaných subjektoch, pri ktorých neexistujú iné akčné plány alebo tam, kde je vyslovene vhodné vyzdvihnúť tému rodovej rovnosti osobitne. Vizuál RAP je možné meniť podľa potrieb organizácie.

## Príloha č. 6: ÚVODNÝ PRIESKUMNÝ DOTAZNÍK (VZOR)

Vyberte (zakrúžkujte) najrelevantnejšie odpovede alebo vyjadrenia týkajúce sa Vašej organizácie v každej z nižšie uvedených oblastí (v časti A a B minimálne 5 - 7, v časti C a D minimálne 2 - 3). Otázky aj zodpovedajte.

### A) HODNOTOVÉ NASTAVENIE

1. Ste (boli ste) oboznámený/á s pojmami „rovnosť mužov a žien, rovnosť príležitostí, nediskriminácia či manažment diverzity“? Boli Vám tieto pojmy predstavené či spomenuté v kontexte Vašej práce v organizácii?
2. Sú princípy rovnosti žien a mužov, rovnosti príležitostí a nediskriminácie nejakým spôsobom integrované do programov alebo projektov realizovaných Vašou organizáciou?
3. Obsahujú programy či projekty Vašej organizácie analýzu potrieb vrátane tých, ktoré súvisia s rodovými rolami?
4. Disponuje Vaša organizácia zásadami politik rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí v písomnej podobe?
5. Pokrývajú interné usmernenia Vašej organizácie oblasť sexuálneho obťažovania?
6. Má Vaša organizácia rodovú stratégiu alebo rodový akčný plán, ktorý zahŕňa jasné vymedzenie zodpovedných osôb a časového rámca na monitorovanie a hodnotenie?
7. Sú rodové aspekty zahrnuté v strategickom plánovaní Vašej organizácie?
8. Má manažment/vedenie aktívny záujem o rozvoj a implementáciu rodových politik, inklúzie a diverzity v rámci Vašej organizácie? (Inklúzia na základe pohlavia, náboženského vyznania alebo viery, rasy, príslušnosti k národnosti alebo etnickej skupine, zdravotného postihnutia, veku, sexuálnej orientácie, manželského stavu a rodinného stavu, farby pleti, jazyka, politického alebo iného zmýšľania, národného alebo sociálneho pôvodu, majetku, rodu alebo iného postavenia.)
9. Zaznamenali ste, že v poslednom čase došlo vo Vašej organizácii k nárastu počtu žien v rozhodovacích pozíciách alebo priamo vo vedení?
10. Má Vaša organizácia aktívnu politiku/postupy prijímania a povyšovania žien?
11. Boli v rámci Vašej organizácie pridelené dostatočné finančné zdroje na podporu začlenenia politik rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí na jednotlivých úrovniach práce?

12. Máte vo Vašej organizácii možnosť vzdelávať sa a dávať spätnú väzbu v oblasti rovnosti žien a mužov, rovnosti príležitostí a nediskriminácie z hľadiska výkonu Vašej práce?

## **B) ORGANIZAČNÁ (FIREMNÁ) KULTÚRA**

1. Prezentuje Vaša organizácia rodovo citlivé správanie sa na pracovisku napríklad formou upozorňovania na nevhodné vtipy, jazyk či komentáre a poznámky?
2. Používa interná/externá komunikácia Vašej organizácie citlivý a vyvážený jazyk?
3. Zaviedla/zavádza Vaša organizácia konkrétne postupy, ako zabrániť sexuálnemu obťažovaniu či inej forme diskriminácie na základe pohlavia (sem patrí aj diskriminácia z dôvodu tehotenstva alebo materstva, ako aj diskriminácia z dôvodu pohlavnej alebo rodovej identifikácie), náboženského vyznania alebo viery, rasy, príslušnosti k národnosti alebo etnickej skupine, zdravotného postihnutia, veku, sexuálnej orientácie, manželského stavu a rodinného stavu, farby pleti, jazyka, politického alebo iného zmýšľania, národného alebo sociálneho pôvodu, majetku, rodu alebo iného postavenia na pracovisku?
4. Cítia sa zamestnanci a zamestnankyne byť motivovaní, aby dodržiavali rodovú politiku Vašej organizácie?
5. Je pracovné prostredie (fyzické aj sociálne) vo Vašej organizácii vhodné pre všetky skupiny pracovného kolektívu?
6. Sú rodové otázky brané vážne a sú otvorene diskutované medzi mužmi a ženami v rámci Vašej organizácie?
7. Sú v rámci Vašej organizácie medzi zamestnancami a zamestnankyňami rozšírené rodové stereotypy (napríklad na adresu mužov alebo žien – ako napríklad „správny chlap“ alebo „nefňuká“ alebo „tie frustrované feministky“ – alebo na adresu menších či inak znevýhodnených osôb)?
8. Myslíte si Vaši zamestnanci a zamestnankyne, že rovnosť žien a mužov a rovnosť príležitostí a princípy nediskriminácie sú dostatočne začlenené do celkového obrazu Vašej organizácie?
9. Majú ženy vo Vašej organizácii pocit, že pracovné prostredie a postupy v rámci nej sú priateľské k ženám? (Napríklad odmeňovanie, kariérny postup atď.)
10. Má Vaša organizácia povest' integrity a kompetencie, pokiaľ ide o otázky rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí?

12. Organizačná kultúra organizácie dáva väčšiu hodnotu práci mužov a podhodnocuje ženy. (ÁNO/NIE)
13. Na pracovných stretnutiach prevládajú muži. (ÁNO/NIE)
14. Zlepšili sa vo Vašej organizácii počas posledných dvoch rokov pracovné podmienky pre ženy?
15. Je Vaša organizácia transparentná v odmeňovaní zamestnancov a zamestnankýň?
16. Nie je fér podporovať viac žien do programov a projektov organizácie ako mužov. (ÁNO/NIE)
17. Nie je fér podporovať viac mužov do programov a projektov organizácie ako žien. (ÁNO/NIE)
18. V rámci organizácie je pre mužov jednoduchšie nadviazať osobné a profesionálne siete (vzťahy) ako pre ženy. (ÁNO/NIE)
19. Ponúka Vaša organizácia špecifické úpravy, pokiaľ ide o zosúladenie rodinného a pracovného života? (Flexibilný pracovný čas, práca z domu, delené pracovné miesto, kratšie úväzky či neplatené voľno v závažných prípadoch atď.)
20. Poskytuje Vaša organizácia nejaký druh benefitov súvisiacich s rodičovstvom, materskou dovolenkou či návratom späť do práce?
21. Poskytuje Vaša organizácia nejaký druh služieb, pokiaľ ide o starostlivosť o dieťa? (Prítomnosť dieťaťa na pracovisku, detský kútik, finančný príspevok na jasle/škôlku atď.)
22. Ktoré sú tri kľúčové charakteristiky príkladných zamestnancov či zamestnankýň vo Vašej organizácii?
23. Čo by podľa Vás mala Vaša organizácia urobiť v oblasti rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí, aby sa zlepšili Vaše pracovné podmienky?
24. Prosím, opíšte akýkoľvek úspech alebo problém, s ktorým ste sa osobne stretli počas Vašej práce v organizácii a týkal sa rodovej (ne)rovnosti či (ne)diskriminácie.

### C) ZODPOVEDNOSŤ

1. Dbá Vaša organizácia na zber dát tak, že ich rozčleňuje aj podľa pohlavia?
2. Sú výstupy (programy, projekty atď.) Vašej organizácie hodnotené a monitorované aj z hľadiska rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí?
3. Riadi sa Vaša organizácia zisteniami zo zozbieraných dát z pohľadu rovnosti

žien a mužov, rovnosti príležitostí a nediskriminácie aj pri plánovaní budúcich projektov či programov?

4. Prispievajú programy, projekty či iné výstupy Vašej organizácie k znižovaniu rodových nerovností vo Vašej spoločnosti? (Práva a postavenie žien, etnických menšín, starších alebo zdravotne znevýhodnených ľudí, ak takí vo Vašej organizácii sú.)
5. Sú popisy pracovných miest (napríklad na webovej stránke Vašej organizácie) napísané rodovo citlivým jazykom?
6. Sú rodové hľadisko a princípy nediskriminácie zohľadnené v KPIs Vašej organizácie?
7. Sú pri prijímaní zásadných rozhodnutí vo Vašej organizácii rovnomerne zastúpení muži aj ženy?
8. Má Vaša organizácia podporné mechanizmy pre ženy zažívajúce rodovo podmienené násilie na pracovisku a mimo pracovného prostredia?
9. Má Vaša organizácia zamestnankyňu (psychologičku alebo HR špecialistku) scitlivenú v oblasti rodovo podmieneného násillia?
10. Informuje Vaša organizácia v rámci svojho prostredia (nástenka) a intranetu (newsletter) o telefonických krízových linkách pre ženy zažívajúce násilie?

#### **D) ODBORNÝ POTENCIÁL**

1. Má Vaša organizácia osobu, odbor alebo pracovnú skupinu, ktorá sa zaoberá rodovými otázkami?
2. Existuje vo Vašej organizácii povinnosť integrovať hľadisko rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí do každej časti štruktúry organizácie?
3. Majú zamestnanci a zamestnankyne Vašej organizácie pri výkone svojej práce (funkcii) z hľadiska rovnosti žien a mužov, rovnosti príležitostí a nediskriminácie potrebné zručnosti či kompetencie a používajú rodovo citlivý prístup?
4. Sú zamestnanci a zamestnankyne Vašej organizácie špeciálne školení/é, aby vedeli vykonávať rodové plánovanie a rodovú analýzu výstupov organizácie?
5. Existujú medzi zamestnanými osobami (členmi a členkami Vašej organizácie) ľudia, ktorí sú pri plánovaní, monitorovaní a hodnotení alebo na konzultačných pozíciách zbehlí a kompetentní v rodových otázkach? (Aspoň jeden člen na konkrétnu skupinu či divíziu.)



# Zoznam použitých zdrojov

## Zákony:

Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonníka práce v znení neskorších predpisov.

Zákon č. 365/2004 Z. z. Zákon o rovnakom zaobchádzaní v niektorých oblastiach a o ochrane pred diskrimináciou a o zmene a doplnení niektorých zákonov (antidiskriminačný zákon).

## Smernice:

Smernica Rady 2000/78/ES z 27. novembra 2000, ktorá ustanovuje všeobecný rámec na rovnaké zaobchádzanie v zamestnaní a povolani. (Online.) Dostupné na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?uri=celex%3A32000L0078>.

Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2010/41/EÚ zo 7. júla 2010 o uplatňovaní zásady rovnakého zaobchádzania so ženami a mužmi vykonávajúcimi činnosť ako samostatne zárobkovo činné osoby a o zrušení smernice Rady 86/613/EHS. (Online.) Dostupné na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?uri=CELEX:32010L0041>.

Smernica Rady 92/85/EHS z 19. októbra 1992 o zavedení opatrení na podporu zlepšenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci tehotných pracovníčok a pracovníčok krátko po pôrode alebo dojčiacich pracovníčok (desiata samostatná smernica v zmysle článku 16 ods. 1 smernice 89/391/EHS). (Online.) Dostupné na: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31992L0085:SK:HTML>.

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. (Online.) Dostupné na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?uri=CELEX:32010L0018>.

Smernica Rady 2004/113/ES z 13. decembra 2004 o vykonávaní zásady rovnakého zaobchádzania medzi mužmi a ženami v prístupe k tovaru a službám a k ich poskytovaniu. (Online.) Dostupné na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32004L0113:SK:HTML>.

Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2011/36/EÚ z 5. apríla 2011 o prevencii obchodovania s ľuďmi a boji proti nemu a o ochrane obetí obchodovania, ktorou sa nahrádza rámcové rozhodnutie Rady 2002/629/SVV. (Online.) Dostupné na: <https://>

[eur-lex.europa.eu/legal-content/sk/ALL/?uri=CELEX:32011L0036](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/sk/ALL/?uri=CELEX:32011L0036).

Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2012/29/EÚ z 25. októbra 2012, ktorou sa stanovujú minimálne normy v oblasti práv, podpory a ochrany obetí trestných činov a ktorou sa nahrádza rámcové rozhodnutie Rady 2001/220/SVV. (Online.) Dostupné na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?uri=CELEX:32012L0029>.

Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2006/54/ES z 5. júla 2006 o vykonávaní zásady rovnosti príležitostí a rovnakého zaobchádzania s mužmi a ženami vo veciach zamestnanosti a povolania. (Online.) Dostupné na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:204:0023:0036:sk:PDF>.

Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2012/29/EÚ z 25. októbra 2012, ktorou sa stanovujú minimálne normy v oblasti práv, podpory a ochrany obetí trestných činov a ktorou sa nahrádza rámcové rozhodnutie Rady 2001/220/SVV. (Online.) Dostupné na: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32012L0029:sk:NOT>.

CEDAW, článok 2, písmeno a. Vyhláška ministra zahraničných vecí z 13. mája 1987 o Dohovore o odstránení všetkých foriem diskriminácie žien. (Online.) Dostupné na: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/1987/62/19870701>.

### **Internetové zdroje:**

*Barcelona objectives report*. 2018. (Online.) Dostupné na: [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/bcn\\_objectives-report2018\\_web\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/bcn_objectives-report2018_web_en.pdf).

*Celoštátna stratégia rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí v Slovenskej republike na roky 2021 – 2027*. (Online.) Dostupné na: [https://rokovania.gov.sk/RVL/Material/25845/1?fbclid=IwARoAi6oRcBMNoxD039nzCcoixg\\_a1Ee7A0-QVxFnpeC\\_CUgljofslZO7o78](https://rokovania.gov.sk/RVL/Material/25845/1?fbclid=IwARoAi6oRcBMNoxD039nzCcoixg_a1Ee7A0-QVxFnpeC_CUgljofslZO7o78).

*Commission of the european communities: Incorporating equal opportunities for women and men into all community policies and activities*. 1996. (Online.) Dostupné na: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:1996:0067:FIN:EN:PDF>.

*Conclusions of the Economic and Social Council ECOSOC 1997/2*. (Online.) Dostupné na: <https://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/ECOSOCAC1997.2.PDF>.

*Gender Statistics Database*. EIGE. 2020. (Online.) Dostupné na: [https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/browse/eustrat/eustrat\\_bs](https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/browse/eustrat/eustrat_bs).

Gender Mainstreaming – Gender Analysis. EIGE – European Institute for Gender Equality. 2019. ISBN 978-92-9482-243-7. (Online.) Dostupné na: <https://eige.europa.eu/publications/gender-mainstreaming-gender-analysis>.

Global Innovation Fund, Innovating for Gender Equality Strategy 2019 – 2024. POLIO Global Eradication Initiative. WHO. 2019. (Online.) Dostupné na: <https://www.who.int/publications/i/item/WHO-POLIO-19.01>.

ILO Participatory Gender Audit, International Labour Office. 2012. (Online.) Dostupné na: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms\\_187411.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_187411.pdf).

International Labour Organization, Women in Business and Management: The Business Case for Change. 2019. (Online.) Dostupné na: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_700953.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf).

Ježek, S., Vaculík, M., Wolrtner, V. Základní pojmy z metodologie psychologie. Brno: FSS MUNI. 2006. (Online.) Dostupné na: [https://is.muni.cz/elportal/estud/fss/ps06/psy112/Vaculik\\_\\_M.\\_\\_Jezek\\_\\_S.\\_\\_Wortner\\_\\_V.\\_\\_2006\\_\\_-\\_Zakladni\\_pojmy\\_z\\_metodologie.pdf](https://is.muni.cz/elportal/estud/fss/ps06/psy112/Vaculik__M.__Jezek__S.__Wortner__V.__2006__-_Zakladni_pojmy_z_metodologie.pdf).

KEIL, Marion, et al. 2007. Diversity Management. Vzdělávací manuál. idmdiversity.org (online). Dostupné na: [http://spsds.monitorovani.com/files/docs/EU0708-TrainingManual-cs\\_Copy.pdf](http://spsds.monitorovani.com/files/docs/EU0708-TrainingManual-cs_Copy.pdf).

KMU Forschung Austria: Study on non-legislative initiatives for companies to promote gender equality at the workplace – Contract VC/2008/0348. 2010. (Online.) Dostupné na: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=5364>.

KOSSEK, Elen Ernst, PICHLER, Shaun. 2009. EEO and the management of diversity. In: The Oxford Handbook of Human Resource Management. (Online.) Dostupné na: [https://www.researchgate.net/publication/282993853\\_EEO\\_and\\_the\\_Management\\_of\\_Diversity](https://www.researchgate.net/publication/282993853_EEO_and_the_Management_of_Diversity).

Luu Trong Tuan, Chris Rowley and Vo Thanh Thao. Addressing Employee Diversity to Foster Their Work Engagement. Journal of Business Research, vol. 95. 2019. (Online.) Dostupné na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296318303898>.

Manual for Applying Gender Audit in the Eastern Partnership, Civil Society Forum. 2018. (Online.) Dostupné na: <https://eap-csf.eu/wp-content/uploads/Gender-Audit-English-2-1.pdf>.

Manuál pre výkon rodového auditu od Medzinárodnej organizácia práce preložený

v slovenskom jazyku. (Online.) Dostupné na: <https://www.gender.gov.sk/wp-content/uploads/2015/09/16.-Metodika-a-manual-rodoveho-auditu.pdf>.

Metóda Focus Groups v kvalitatívnom výskume. GREGOVÁ, Lucia. 2015. (Online.) Dostupné na: <https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Balogova9/subor/Gregova.pdf>.

Metodika genderového auditu firem. APERIO. 2008. (Online.) Dostupné na: <https://adoc.pub/metodika-genderoveho-auditu-firem.html>.

Národný akčný plán na vykonávanie rezolúcie Bezpečnostnej rady OSN č. 1325 o ženách, mieri a bezpečnosti na roky 2021 – 2025. (Online.) Dostupné na: <https://rokovania.gov.sk/RVL/Material/25304/1>.

Národný program reforiem Slovenskej republiky 2020, časť 4.3 Zamestnanosť, penzijný systém a sociálna inklúzia. 2020. (Online.) Dostupné na: <https://www.mfsr.sk/files/sk/financie/institut-financnej-politiky/strategicke-materialy/narodny-program-reforiem/npr-2020.pdf>.

OECD Recommendation of the Council on Gender Equality in Public Life (GEPL Recommendation). (Online.) Dostupné na: <https://www.oecd.org/gov/2015-oecd-recommendation-of-the-council-on-gender-equality-in-public-life-9789264252820-en.htm>.

Pavlík, P. Metodika genderového auditu krajského úradu. Praha: Nadace Open Society Fund. 2007. (Online.) Dostupné na: <http://www.otevrenaspolecnost.cz/knihovna/otvrenka/prosazovani-genderove-rovnosti/metodika-genderoveho-auditu-krajsky-urad1.pdf>.

Practice Guide to Auditing Gender Equality. ISBN: 978 1 926507 11 8. CCAF-FCVI. 2016. (Online.) Dostupné na: <https://www.caaf-fcar.ca/images/pdfs/practice-guides/Practice-Guide-to-Auditing-Gender-Equality.pdf>.

Presadzovanie rovnosti medzi ženami a mužmi. Európsky parlament. 2019. (Online.) Dostupné na: [https://what-europe-does-for-me.eu/data/pdf/focus/focus10\\_sk.pdf](https://what-europe-does-for-me.eu/data/pdf/focus/focus10_sk.pdf).

Presidency Conclusions – Barcelona European Council. Marec 2002. (Online.) Dostupné na: [http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/ec/71025.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/71025.pdf).

STANDARD genderového auditu. Úrad vlády Českej republiky, odbor lidských práv a ochrany menšín. 2016. (Online.) Dostupné na: <https://www.vlada.cz/cz/-138750>.

Štatistická ročenka – materské školy. Centrum vedecko-technických informácií SR. 2020. (Online.) Dostupné na: <https://www.cvtisr.sk/buxus/docs//JC/ROCENKA/MS/>

ms2020.zip.

Štruktúra miezd v Slovenskej republike za rok 2019. Štatistický úrad SR. 2020. (Online.) Dostupné na: <https://slovak.statistics.sk>.

Tri výzvy slovenskej ekonomiky. Inštitút finančnej politiky. Marec 2019. (Online.) Dostupné na: <https://www.mfsr.sk/files/archiv/5/Trivyzyvyslovenskejekonomiky.pdf>.

NKC. Jak na změnu: genderová rovnost ve výzkumné instituci. 2020. ISBN 978-80-7330-369-3. (Online.) Dostupné na: [https://genderaveda.cz/wp-content/uploads/2021/01/NKC\\_Jak-na-zmenu-A5\\_2021\\_WEB-1.pdf](https://genderaveda.cz/wp-content/uploads/2021/01/NKC_Jak-na-zmenu-A5_2021_WEB-1.pdf).

Michigan State University: 4 Types of Data Analytics and How to Apply Them. 2019. (Online.) Dostupné na: <https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/business-analytics/types-of-data-analytics-and-how-to-apply-them/>.

ScienceSoft. 4 Types of Data Analytics to Improve Decision-Making. 2019. (Online.) Dostupné na: <https://www.scnsoft.com/blog/4-types-of-data-analytics>.

Towards data science. The Six Types of Data Analysis. 2020. (Online.) Dostupné na: <https://towardsdatascience.com/the-six-types-of-data-analysis-75517ba7ea61>.

Robime.it. 4 typy analýz pre dátového analytika. 2019. (Online.) Dostupné na: <https://robime.it/4-typy-analyz/>.

Gender Equality Toolkit for IPPF Member Associations: *Gender Assessment Tool*. IPPF. 2019. (Online.) Dostupné na: [https://www.ippf.org/sites/default/files/2020-05/Gender%20assessment%20toolkit%20English\\_0.pdf](https://www.ippf.org/sites/default/files/2020-05/Gender%20assessment%20toolkit%20English_0.pdf).

Swedish Gender Mainstreaming Support Committee. *Gender Mainstreaming Manual*. 2007. (Online.) Dostupné na: [https://www.includegender.org/wp-content/uploads/2014/02/gender\\_mainstreaming\\_manual.pdf](https://www.includegender.org/wp-content/uploads/2014/02/gender_mainstreaming_manual.pdf).

### **Bibliografické zdroje:**

Križíková, A., Maříková, H., Hašková, H. a Formánková, L. *Pracovní dráhy žen v České republice*. Praha. 2011. Sociologické nakladatelství.

Ondrejko, P. *Úvod do metodológie sociálnych vied. Základy metodológie kvantitatívneho výskumu*. 2005. Regent.

## Zoznam odkazov

- 1 V angličtine je zaužívaný pojem *gender mainstreaming*. Viac na: <https://www.gender.gov.sk/aktivita/temy/zakladne-pojmy/gender-mainstreaming-uplatnovanie-rodoveho-hladiska/>.
- 2 Zákon č. 365/2004 Z. z. (antidiskriminačný zákon). Viac na: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2004-365>.
- 3 V angličtine sa využíva pojem *participatory gender audit* (skratka PGA). Metódu participatívneho rodového auditu zaviedla Medzinárodná organizácia práce (ILO) v Manuáli pre výkon rodového auditu. V rámci národného projektu Inštitút rodovej rovnosti bol Manuál pre výkon rodového auditu od Medzinárodnej organizácie práce preložený aj do slovenského jazyka. (Online.) Dostupné na: <https://www.gender.gov.sk/wp-content/uploads/2015/09/16.-Metodika-a-manual-rodoveho-audit.pdf>.
- 4 McKinsey&Company. 2020. (Online.) Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>.
- 5 Pojem manažment rozmanitosti alebo diverzity predstavuje efektívne riadenie spoločnosti s dôrazom na rozmanitosť jednotlivých zamestnaných osôb, rozmanitosť ako hodnota organizácie je cielene podporovaná. Toto riadenie je dosahované v rámci troch stupňov: a) podpora vnímania spravodlivosti a jej začlenenia do kultúry organizácie, b) zníženie diskriminácie, c) zlepšenie finančnej konkurencieschopnosti. KOSSEK, Elen Ernst, PICHLER, Shaun. 2009. EEO and the management of diversity. In: The Oxford Handbook of Human Resource Management. (Online.) Dostupné na: [https://www.researchgate.net/publication/282993853\\_EEO\\_and\\_the\\_Management\\_of\\_Diversity](https://www.researchgate.net/publication/282993853_EEO_and_the_Management_of_Diversity). Niekedy je tento typ riadenia označovaný aj ako D&I management (diverzný a inkluzívny manažment). Dostupné na: <https://www.gender.gov.sk/diskriminacia/diskriminacia/pristupy/manazment-rozmanitosti/>; [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management_en).
- 6 KEIL, Marion, et al. 2007. Diversity Management. Vzdelávací manuál. [idmdiversity.org](http://spsds.monitorovani.com/files/docs/EU0708-TrainingManual-cs_Copy.pdf) (online). Dostupné na: [http://spsds.monitorovani.com/files/docs/EU0708-TrainingManual-cs\\_Copy.pdf](http://spsds.monitorovani.com/files/docs/EU0708-TrainingManual-cs_Copy.pdf).
- 7 International Labour Organization, *Women in Business and Management: The Business Case for Change*. 2019. (Online.) Dostupné na: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_700953.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf).
- 8 McKinsey & Company. 2018. (Online.) Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20ofunctions/organization/our%20insights/>

*delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity\_full-report.ashx.*

9 Tamže.

10 KMU Forschung Austria: Study on non-legislative initiatives for companies to promote gender equality at the workplace – Contract VC/2008/0348. 2010. (Online.) Dostupné na: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=5364>.

11 Luu Trong Tuan, Chris Rowley and Vo Thanh Thao. *Addressing Employee Diversity to Foster Their Work Engagement*. Journal of Business Research, vol. 95. 2019. (Online.) Dostupné na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296318303898>.

12 McKinsey & Company. 2018. (Online.) Dostupné na: [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity\\_full-report.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx).

13 Credit Suisse študoval 30 000 vedúcich pracovníkov a pracovníčok vo viac ako 3 000 spoločnostiach po celom svete. Medzi ich zistenia patrí: Spoločnosti, v ktorých ženy zastávali 20 % alebo viac riadiacich funkcií, vygenerovali o 2,04 % vyššiu návratnosť investícií ako spoločnosti s 15 % alebo menej ženami v riadiacich funkciách. Dostupné na: <https://www.credit-suisse.com/about-us-news/en/articles/news-and-expertise/cs-gender-3000-report-2019-201910.html>.

Globálna štúdia spoločnosti McKinsey & Company obsahujúca viac ako 1 000 spoločností v 15 krajinách zistila, že organizácie s najvyšším zastúpením rodovej rozmanitosti prekonávajú vyššiu ziskovosť o 25 %, a pokiaľ je rodová vyváženosť na najvyšších pozíciách, tak sa percentualita ziskovosti zvyšuje na 28 %. V rámci organizácií, ktoré implementujú etnickú/kultúrnu rozmanitosť na najvyšších pozíciách, bola o 36 % vyššia pravdepodobnosť, že dosiahnu nadpriemernú ziskovosť. Na druhom konci spektra bolo u spoločností s najnižšou rodovou, ako aj etnickou/kultúrnou rozmanitosťou o 27 % nižšia pravdepodobnosť ziskovosti, ako je priemer v priemysle. Viac na: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>.

14 McKinsey & Company. 2021. (Online.) Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/europe/closing-the-gender-gap-in-central-and-eastern-europe>.

15 Pojem „spoločenská zodpovednosť podnikov“ (ang. Corporate social responsibility – CSR) označuje dobrovoľné úsilie firiem, ktoré presahuje bežný rámec dodržiavania bežných pracovných regulácií. Ide o čoraz intenzívnejšie smerovanie organizácií k spoločenskej zodpovednosti, zlepšovaniu kvality života zamestnaných osôb a ich rodín, environmentálnej zodpovednosti a pod. Viac na: <https://www.employment.gov.sk/sk/ministerstvo/spolocenska-zodpovednost/>.

16 Najzamestnávateľ je anketa o najatraktívnejšieho zamestnávateľa organizovaná spoločnosťou Profesia. Dostupné na: <https://www.najzamestnavatel.sk/>.

17 **Výnimočný zamestnávateľ** vyzdvihuje projekty a aktivity realizované v roku 2020, ktoré sú zamerané na vytváranie čo najlepších pracovných podmienok pre rôznorodé skupiny zamestnancov a zamestnankýň z hľadiska veku, pohlavia, sexuálnej orientácie, národnosti, etnicity, zdravotného či sociálneho znevýhodnenia, ako aj ďalších faktorov. Viac na: <https://www.nadaciapontis.sk/projekty/via-bona-slovakia/vynimocny-zamestnavatel-via-bona-slovakia/>.

18 Inštitút finančnej politiky: Tri výzvy slovenskej ekonomiky. Marec 2019. Dostupné na: <https://www.mfsr.sk/files/archiv/5/Trivyzvyslovenskejekonomiky.pdf>.

19 Národná stratégia zamestnanosti SR do roku 2020, str. 19. Dostupné na: <https://www.employment.gov.sk/sk/praca-zamestnanost/podpora-zamestnanosti/narodna-strategia-zamestnanosti/>.

20 McKinsey & Company. 2021. (Online.) Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/europe/closing-the-gender-gap-in-central-and-eastern-europe>.

21 Rodový mzdový rozdiel je relatívny rozdiel medzi priemernými mesačnými hrubými mzdami žien a mužov v celom hospodárstve.

22 Štruktúra miezd v Slovenskej republike za rok 2019. Štatistický úrad SR. 2020. (Online.) Dostupné na: <https://slovak.statistics.sk>.

23 Súhrnná správa o stave rodovej rovnosti v SR. 2018. Dostupné na: [https://www.gender.gov.sk/wp-content/uploads/2019/06/SSRR\\_2018-final.pdf](https://www.gender.gov.sk/wp-content/uploads/2019/06/SSRR_2018-final.pdf).

24 Viac na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?uri=CELEX:52021PC0093>.

25 Podľa výsledkov prieskumu spoločnosti McKinsey na Slovensku tvoria ženy približne tri pätiny absolventov vysokých škôl. Na manažérskych pozíciách predstavujú pritom len približne jednu tretinu, teda 34 %.

V najvyššom vedení firiem je ich ešte menej, len 14 %. (McKinsey, 2021.)

26 McKinsey & Company. 2021. (Online.) Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/europe/closing-the-gender-gap-in-central-and-eastern-europe>.

27 Inštitút finančnej politiky: Tri výzvy slovenskej ekonomiky. Marec 2019.

28 Pozri viac: <https://www.totojerovnost.eu/index.php/2021/11/13/preco-zeny-na-slovensku-stale-zarabaju-menej-ako-muzi/>.

29 Národný program reforiem Slovenskej republiky 2020, časť 4.3 Zamestnanosť, penzijný systém a sociálna inklúzia. 2020. (Online.) Dostupné na: <https://www.mfsr.sk/files/sk/financie/institut-financnej-politiky/strategicke-materialy/narodny-program-reforiem/npr-2020.pdf>.

30 Štatistická ročenka - materské školy. Centrum vedecko-technických informácií SR. 2020. (Online.) Dostupné na: <https://www.cvtisr.sk/buxus/docs//JC/ROCENKA/MS/ms2020.zip>.



31 Akčný plán prevencie a eliminácie násilia na ženách 2022 – 2027. Príloha 3. Definície násilia na ženách, str. 1. Schválený 17. 12. 2021. Dostupné na: <https://rokovania.gov.sk/RVL/MATERIAL/26779/1>.

32 Carve: Responding to violence against women Guide for companies. (Online.) Dostupné na: <https://asceps.org/makingprojects/carve-daphne/wp-content/resources/CARVEguideEN.PDF>.

33 Viac: Dohovor Medzinárodnej organizácie práce o násilí a obťažovaní z roku 2019. (Online.) Dostupné na: [https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C190](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190).

34 Spoločnosť Accenture, pod vplyvom materskej spoločnosti, na Slovensku otvára a tematizuje rovnosť medzi mužmi a ženami, podporuje kultúrnu rôznorodosť a vyvíja iniciatívy na podporu LGBTQI+ komunity. Viac na: <https://www.accenture.com/sk-sk/careers>. Spoločnosť Philip Morris Slovakia, s. r. o., absolvovala audit od spoločnosti PWC ohľadom rovnosti plátov medzi mužmi a ženami či získala certifikát EQUAL SALARY od švajčiarskej nadácie Equal-Salary. Viac na: <https://www.pwc.com/sk/sk/poradenstvo-ludske-zdroje/equal-salary.html>. IBM Slovensko sa stalo súčasťou medzinárodnej iniciatívy s názvom Taking the Stage, ktorá pomáha ženám rozvíjať manažérske zručnosti. Viac na: [https://www.ibm.com/ibm/responsibility/downloads/profiles/Profile\\_Slovakia\\_sk.pdf](https://www.ibm.com/ibm/responsibility/downloads/profiles/Profile_Slovakia_sk.pdf).

35 Novodobý fenomén, ktorý sa môže vyskytnúť pri zavádzaní politiky do pracovného prostredia, je tzv. tokenizmus. Tokenizmus je definovaný ako prax, v rámci ktorej sa vynaloží iba symbolické úsilie do najímania menšieho množstva ľudí z nedostatočne zastúpených skupín v spoločnosti v snahe splniť povinnosť, pokiaľ ide o rodovú alebo menšinovú vyváženosť medzi zamestnancami a zamestnankyňami. Môže ísť o dobrovoľné ciele alebo nariadené (rodové) kvóty. Tokenizmus je opatrenie, ktoré navodzuje dojem rovnosti bez toho, aby bola dosiahnutá. V skutočnosti pod vplyvom tokenizmu sa politika diverzity nerozvíja, vo vnútri organizácie týmto ľuďom často nie sú ponúknuté férové podmienky, nedostávajú sa na vysoké funkcie a nie sú prítomní pri prijímaní dôležitých rozhodnutí, a tak sa hlavný cieľ diverznej politiky neodráža na fungovaní organizácie. Politike diverzity v organizácii chýba faktor inklúzie. Cieľom diverznej politiky je získať nápady a silné stránky od najrôznejších pracovníkov a pracovníčok. Spoločne títo ľudia z rôznych prostredí môžu inovovať a vymýšľať jedinečné riešenia. Na to, aby rozmanitosť mala vplyv, nestačia len zvýšené štatistiky o zamestnaných osobách z rôznych znevýhodnených skupín. Jedným z opatrení, ako sa tokenizmu vyhnúť a implementovať rodovú a inkluzívnu politiku, ktorá má vplyv na všetkých úrovniach organizácie, je práve rodový audit.

36 Workplace Diversity data. 2021. Dostupné na: <https://vervoe.com/diversity-statistics/>.

37 Viac na: <https://www.nadaciapontis.sk/projekty/via-bona-slovakia/zamestnavatel-ustretovy-k-rodine-k-rodovej-rovnosti-a-rovnosti-prilezitosti-via-bona-slovakia/>.

38 Viac na: <https://www.chartadiverzity.sk/>.

39 Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonníka práce v znení neskorších predpisov. Dostupné na: <https://www.epi.sk/zz/2001-311#p166>.

40 Tamže: § 119a; tento paragraf reflektuje usmernenie článku 141 Zmluvy o založení Európskeho spoločenstva, ktorá definuje, že každý členský štát je povinný zabezpečiť uplatňovanie zásady rovnakej odmeny pre mužov a ženy za rovnakú prácu alebo prácu rovnakej hodnoty. Táto požiadavka je premietnutá do smernice Rady 75/117/EHS z 10. februára 1975 o aproximácii zákonov členských štátov týkajúcich sa uplatňovania zásady rovnakej odmeny pre mužov a ženy.

41 Novela zákona Zákonníka práce platná od 1. 8. 2022 navrhuje doplniť a zaviesť pojem otcovská dovolenka, ide však o terminologické pomenovanie rodičovskej dovolenky pre muža (podľa § 166 ods. 1 Zákonníka práce).

42 Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonníka práce v znení neskorších predpisov. Dostupné na: <https://www.epi.sk/zz/2001-311#p166>.

43 Tamže: § 64 a 66.

44 Zákon č. 365/2004 Z. z. Zákon o rovnakom zaobchádzaní v niektorých oblastiach a o ochrane pred diskrimináciou a o zmene a doplnení niektorých zákonov (antidiskriminačný zákon). (Online.) Dostupné na: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2004-365>.

45 Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonníka práce v znení neskorších predpisov. Dostupné na: <https://www.epi.sk/zz/2001-311#p166>.

46 Celoštátna stratégia rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí v Slovenskej republike na roky 2021 – 2027. (Online.) Dostupné na: [https://rokovania.gov.sk/RVL/Material/25845/1?fbclid=IwARoAi6oRcBMNoxD039nzCcoixg\\_a1Ee7Ao-QVxFnpeC\\_CUgljofslZO7078](https://rokovania.gov.sk/RVL/Material/25845/1?fbclid=IwARoAi6oRcBMNoxD039nzCcoixg_a1Ee7Ao-QVxFnpeC_CUgljofslZO7078).

47 Národný akčný plán na vykonávanie rezolúcie Bezpečnostnej rady OSN č. 1325 o ženách, mieri a bezpečnosti na roky 2021 – 2025. (Online.) Dostupné na: <https://rokovania.gov.sk/RVL/Material/25304/1>.

48 Úspešnosť projektov možno sledovať v správe o sociálnej situácii obyvateľstva Slovenskej republiky za rok 2019. (Online.) Dostupné na: [https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/analyticke-centrum/2020/sprava\\_o\\_soc\\_situacii\\_obyvatelstva\\_sr\\_2019.pdf](https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/analyticke-centrum/2020/sprava_o_soc_situacii_obyvatelstva_sr_2019.pdf).

49 Commission of the european communities: Incorporating equal opportunities for women and men into all community policies and activities. 1996. (Online.) Dostupné na: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:1996:0067:FIN:EN>

:PDF.

50 Presadzovanie rovnosti medzi ženami a mužmi. Európsky parlament. 2019. (Online.) Dostupné na: [https://what-europe-does-for-me.eu/data/pdf/focus/focus10\\_sk.pdf](https://what-europe-does-for-me.eu/data/pdf/focus/focus10_sk.pdf).

51 Viac informácií dostupných na: [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy\\_sk](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_sk) a <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0152&from=SK>.

52 Viac na: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/ro/qanda\\_20\\_357](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/ro/qanda_20_357).

53 Prehľad judikatúry Európskeho súdneho dvora v oblasti nediskriminácie je dostupný napríklad na: [https://era-comm.eu/eu-gender-equality-law/wp-content/uploads/sites/23/2020/12/Table-of-Content\\_GENDER-EN-new.pdf](https://era-comm.eu/eu-gender-equality-law/wp-content/uploads/sites/23/2020/12/Table-of-Content_GENDER-EN-new.pdf).

54 Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2006/54/ES z 5. júla 2006 o vykonávaní zásady rovnosti príležitostí a rovnakého zaobchádzania s mužmi a ženami vo veciach zamestnanosti a povolania. Dostupné na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:204:0023:0036:sk:PDF>.

55 Smernica Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2019/1158 z 20. júna 2019 o rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom rodičov a osôb s opatrovateľskými povinnosťami. Dostupné na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1158&from=EN>.

56 Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2010/41/EÚ zo 7. júla 2010 o uplatňovaní zásady rovnakého zaobchádzania so ženami a mužmi vykonávajúcimi činnosť ako samostatne zárobkovo činné osoby a o zrušení smernice Rady 86/613/EHS. (Online.) Dostupné na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?uri=CELEX:32010L0041>.

57 Smernica Rady 92/85/EHS z 19. októbra 1992 o zavedení opatrení na podporu zlepšenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci tehotných pracovníčok a pracovníčok krátko po pôrode alebo dojčiacich pracovníčok (desiata samostatná smernica v zmysle článku 16 ods. 1 smernice 89/391/EHS). (Online.) Dostupné na: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31992L0085:SK:HTML>.

58 Smernica Rady 2010/18/EÚ z 8. marca 2010, ktorou sa vykonáva revidovaná Rámcová dohoda o rodičovskej dovolenke uzavretá medzi BUSINESSSEUROPE, UEAPME, CEEP a ETUC a zrušuje sa smernica 96/34/ES. (Online.) Dostupné na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?uri=CELEX:32010L0018>.

59 Smernica Rady 2004/113/ES z 13. decembra 2004 o vykonávaní zásady rovnakého zaobchádzania medzi mužmi a ženami v prístupe k tovaru a službám a k ich poskytovaniu. (Online.) Dostupné na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32004L0113:SK:HTML>.

60 Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2011/36/EÚ z 5. apríla 2011 o prevencii obchodovania s ľuďmi a boji proti nemu a o ochrane obetí obchodovania, ktorou sa

nahrádza rámcové rozhodnutie Rady 2002/629/SVV. (Online.) Dostupné na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/sk/ALL/?uri=CELEX:32011L0036>.

61 Presadzovanie rovnosti medzi ženami a mužmi. Európsky parlament. 2019. (Online.) Dostupné na: [https://what-europe-does-for-me.eu/data/pdf/focus/focus10\\_sk.pdf](https://what-europe-does-for-me.eu/data/pdf/focus/focus10_sk.pdf).

62 Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2012/29/EÚ z 25. októbra 2012, ktorou sa stanovujú minimálne normy v oblasti práv, podpory a ochrany obetí trestných činov a ktorou sa nahrádza rámcové rozhodnutie Rady 2001/220/SVV. (Online.) Dostupné na: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32012L0029:sk:NOT>.

63 SMERNICA EURÓPSKEHO PARLAMENTU A RADY (EÚ) 2019/1158 z 20. júna 2019 o rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom rodičov a osôb s opatrovatelskými povinnosťami, ktorou sa zrušuje smernica Rady 2010/18/EÚ. (Online.) Dostupné na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1158&from=EN>.

64 SMERNICA EURÓPSKEHO PARLAMENTU A RADY (EÚ) 2019/1158 z 20. júna 2019 o rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom rodičov a osôb s opatrovatelskými povinnosťami, ktorou sa zrušuje smernica Rady 2010/18/EÚ. (Online.) Dostupné na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1158&from=EN>.

65 Presidency Conclusions – Barcelona European Council. Marec 2002. (Online.) Dostupné na: [http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/ec/71025.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/71025.pdf).

66 Gender Statistics. EIGE. 2020. (Online.)

67 Barcelona objectives report. 2018. (Online.)

68 Gender Statistics Database. EIGE. 2020. (Online.) Dostupné na: [https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/browse/eustrat/eustrat\\_bs](https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/browse/eustrat/eustrat_bs).

69 Viac na: Country reports 2017 in the context of the European Semester. Dostupné na: [https://ec.europa.eu/info/publications/2017-european-semester-country-reports\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/2017-european-semester-country-reports_en).

70 CEDAW, článok 2 písmeno a. Vyhláška ministra zahraničných vecí z 13. mája 1987 o Dohovore o odstránení všetkých foriem diskriminácie žien. (Online.) Dostupné na: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/1987/62/19870701>.

71 CEDAW, článok 2 písmeno e. Vyhláška ministra zahraničných vecí z 13. mája 1987 o Dohovore o odstránení všetkých foriem diskriminácie žien. (Online.) Dostupné na: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/1987/62/19870701>.

72 Vyhláška ministra zahraničných vecí z 13. mája 1987 o Dohovore o odstránení všetkých foriem diskriminácie žien. (Online.) Dostupné na: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/1987/62/19870701>.

73 Viac o Pekinskej akčnej platforme dostupné na: <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/platform/plat1.htm>.

- 74 Conclusions of the Economic and Social Council ECOSOC 1997/2. (Online.) Dostupné na: <https://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/ECOSOCAC1997.2.PDF>.
- 75 Viac o uplatňovaní rodového hľadiska dostupné na: <https://www.coe.int/en/web/genderequality/what-is-gender-mainstreaming>.
- 76 Viac o Stratégii Rady Európy v oblasti rodovej rovnosti na roky 2018 – 2023 dostupné na: <https://rm.coe.int/ge-strategy-2018-2023/1680791246>.
- 77 Stručný prehľad rozsudkov ESLP v oblasti rodovej rovnosti nájdete napríklad na: [https://www.echr.coe.int/Documents/FS\\_Gender\\_Equality\\_ENG.pdf](https://www.echr.coe.int/Documents/FS_Gender_Equality_ENG.pdf).
- 78 Odporúčanie č. R(98)14 o uplatňovaní rodového hľadiska; odporúčanie CM/Rec(2007)13 o uplatňovaní rodového hľadiska vo vzdelávaní; odporúčanie CM/Rec(2008)1 o začlenení rodových rozdielov do politiky v oblasti zdravia; odporúčanie CM/Rec(2013)1 o rodovej rovnosti a médiách; odporúčanie CM/Rec(2015)2 o uplatňovaní rodového hľadiska v športe a odporúčanie CM/Rec(2017)9 o rodovej rovnosti v audiovizuálnom sektore.
- 79 OECD Recommendation of the Council on Gender Equality in Public Life (GEPL Recommendation). (Online.) Dostupné na: <https://www.oecd.org/gov/2015-oecd-recommendation-of-the-council-on-gender-equality-in-public-life-9789264252820-en.htm>.
- 80 OECD toolkit for mainstreaming and implementing gender equality. 2015. (Online.) Dostupné na: <https://www.oecd.org/gov/toolkit-for-mainstreaming-and-implementing-gender-equality.pdf>.
- 81 Auditovaný subjekt = konkrétna organizácia, v ktorej sa uskutočňuje proces rodového auditu. Ďalej len „auditovaný subjekt“.
- 82 Rodový akčný plán = akčný plán rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí. Ďalej len „RAP“.
- 83 Rodový audit = audit rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí. Ďalej len „rodový audit“.
- 84 Metodika genderového auditu firem. APERIO. 2008.
- 85 Vzorový list s ponukou je v časti Prílohy.
- 86 Manual for Applying Gender Audit in the Eastern Partnership. Civil Society Forum. 2018.
- 87 V tomto prípade je vhodné, aby záverečnú správu z auditu a následne navrhnuté opatrenia videl aj aspoň jeden ďalší audítor či audítorka z audítorskej organizácie („peer review“).
- 88 Podľa skúseností z Českej republiky môže realizáciu auditu v organizácii s cca 200 – 250 zamestnanými osobami vykonať 3 – 6 osôb. Čím je počet osôb v audítorskom tíme menší, tým viac sa predlžuje čas realizácie auditu. Zdroj: Metodika genderového auditu

firem. APERIO. 2008.

89 Členky a členovia audítorského tímu by mali byť schopní/é odborne pokryť minimálne tieto oblasti:

Odborná znalosť problematiky rovnosti.

Prax v oblasti kvalitatívneho výskumu – vedenie rozhovorov a práca so skupinou (skupinové diskusie).

Praktická znalosť firemného prostredia (prostredia, v ktorom organizácia funguje) a jej procesov.

Znalosť relevantných právnych predpisov.

Skúsenosti z oblasti personalistiky/práce s ľuďmi.

Znalosť problematiky etiky výskumu.

Zdroj: Metodika genderového auditu firem. APERIO. 2008.

90 Typy úloh, ktorými sú poverení členovia a členky audítorského tímu: zabezpečenie priebežného kontaktu s auditovaným subjektom, robenie poznámok počas každej porady tímu, spracovanie plánu realizácie auditu, spísanie časového harmonogramu jednotlivých fáz auditu, príprava nástrojov na realizáciu auditu, prehľad vykonaných zistení v auditovanom subjekte, spracovanie návrhu opatrení a jeho následná prezentácia v auditovanom subjekte, archivácia dokumentov a celková administratíva prebiehajúca počas celého procesu realizácie auditu.

91 Metodika genderového auditu firem. APERIO. 2008.

92 Metodika genderového auditu firem. APERIO. 2008.

93 Metodika genderového auditu firem. APERIO. 2008.

94 Metodika genderového auditu firem. APERIO. 2008.

95 Vzor zmluvy v prílohách tejto metodiky.

96 STANDARD genderového auditu. Úrad vlády Českej republiky, odbor lidských práv a ochrany menšín. 2016.

97 ILO Participatory Gender Audit, International Labour Office, 2012.

98 Manual for Applying Gender Audit in the Eastern Partnership, Civil Society Forum, 2018.

99 Nemali by chýbať všetky štyri hlavné oblasti rámcového konceptu stratégie Inovačného fondu pre rodovú rovnosť Global Innovation Fund, Innovating for Gender Equality Strategy 2019 – 2024.

100 Pološtruktúrovaný rozhovor obsahuje pre pýtajúceho sa záväznú schému, ktorá špecifikuje okruhy a témy kladených otázok. Znenie otázok a poradie jednotlivých okruhov je spravidla možné meniť podľa situácie. Tzv. jadro rozhovoru tvorí minimum otázok a tém, ktoré je nevyhnutné prebrať. Je vhodné použiť následné vysvetľovanie

a upresňovanie odpovedí. (Ježek, 2006.)

101 Skupinová diskusia je hĺbková diskusia s 8 – 10 respondentmi a respondentkami riadená moderátorom či moderátorkou. Bežná dĺžka jednej skupinovej diskusie sa pohybuje v rozmedzí 1,5 – 2 hodín. Výstupom je audiozáznam, prípadne videozáznam, ktorý je zároveň hlavným analytickým materiálom.

Zdroj: Metóda Focus Groups v kvalitatívnom výskume. GREGOVÁ, Lucia, 2015.

102 Ježek, S., Vaculík, M., Wolrtner, V. Základní pojmy z metodologie psychologie. Brno: FSS MUNI, 2006.

103 Pavlík, P. Metodika genderového auditu krajského úřadu. Praha: Nadace Open Society Fund Praha. 2007. Dostupné na: <http://www.otevrenaspolecnost.cz/knihovna/otevrenka/prosazovani-genderove-rovnosti/metodika-genderoveho-auditu-krajsky-urad1.pdf>.

104 Rodová citlivosť je definovaná ako „schopnosť jednotlivca, inštitúcie, organizácie atď. rozpoznať a akceptovať existenciu rodového rozmeru vo všetkých sférach spoločnosti“. (Pavlík, 2007.)

105 Vzor záverečnej správy v prílohách tejto metodiky.

106 Metodika genderového auditu firem. APERIO. 2008.

107 Môže mať formu samostatného stručného dokumentu či informačného letáku pre zamestnancov a zamestnankyne.

108 Practice Guide to Auditing Gender Equality, CCAF-FCVI. 2016. (Online.) Dostupné na: <https://www.caaf-fcar.ca/images/pdfs/practice-guides/Practice-Guide-to-Auditing-Gender-Equality.pdf>.

109 Manuál k rodovému auditu. Inštitút pre výskum práce a rodiny. 2014.

110 Metodika genderového auditu firem. APERIO. 2008.

111 Practice Guide to Auditing Gender Equality, CCAF-FCVI. 2016. (Online.) Dostupné na: <https://www.caaf-fcar.ca/images/pdfs/practice-guides/Practice-Guide-to-Auditing-Gender-Equality.pdf>.

112 STANDARD genderového auditu. Úřad vlády České republiky, odbor lidských práv a ochrany menšin. 2016.

113 Vzor záverečnej správy v prílohách tejto metodiky.

114 Pavlík, P. 2007. Metodika genderového auditu krajského úřadu. Praha: Nadace Open Society Fund Praha. S. 25. Dostupné na: <http://www.otevrenaspolecnost.cz/knihovna/otevrenka/prosazovani-genderove-rovnosti/metodika-genderoveho-auditu-krajsky-urad1.pdf>.

115 Vzor RAP v prílohách tejto metodiky.

116 Toto stretnutie sa môže uskutočniť aj v ten istý deň ako prezentácia výsledkov auditu organizácii, pokiaľ sa vedenie organizácie rozhodne, že má o RAP záujem.

- 117 Manuál k rodovému auditu. Inštitút pre výskum práce a rodiny. 2014.
- 118 Skupina by nemala pozostávať z viac ako 3 – 4 ľudí.
- 119 Practice Guide to Auditing Gender Equality, CCAF-FCVI. 2016. (Online.) Dostupné na: <https://www.caaf-fcar.ca/images/pdfs/practice-guides/Practice-Guide-to-Auditing-Gender-Equality.pdf>.
- 120 NKC. Jak na změnu: genderová rovnost ve výzkumné instituci. 2020. (Online.) Dostupné na: [https://genderaveda.cz/wp-content/uploads/2021/01/NKC\\_Jak-na-zmenu-A5\\_2021\\_WEB-1.pdf](https://genderaveda.cz/wp-content/uploads/2021/01/NKC_Jak-na-zmenu-A5_2021_WEB-1.pdf).
- 121 STANDARD genderového auditu. Úřad vlády České republiky, odbor lidských práv a ochrany menšin. 2016. (Online.) Dostupné na: <https://www.vlada.cz/cz/-138750>.
- 122 STANDARD genderového auditu. Úřad vlády České republiky, odbor lidských práv a ochrany menšin. 2016. (Online.) Dostupné na: <https://www.vlada.cz/cz/-138750>.
- 123 STANDARD genderového auditu. Úřad vlády České republiky, odbor lidských práv a ochrany menšin. 2016. (Online.) Dostupné na: <https://www.vlada.cz/cz/-138750>.
- 124 Rozhovory vo fókusových skupinách sa od skupinových rozhovorov líšia najmä skutočnosťou, že vychádzajú z metodologického významu interakcie a skupinotvorných procesov, ktoré sú významné na konštrukciu názorov a postojov. (P. Ondrejko, 2005.) Zároveň v rámci fókusových skupín dochádza k cieľnému výberu účastníkov a účastníčok na základe vopred stanovených kritérií. V skupinových rozhovoroch ide spravidla o náhodný výber viacerých osôb združených do skupiny.
- 125 STANDARD genderového auditu. Úřad vlády České republiky, odbor lidských práv a ochrany menšin. 2016. (Online.) Dostupné na: <https://www.vlada.cz/cz/-138750>.
- 126 Reinharz, S. 1992 Feminist methods in social research. New York, 18 – 45 (s. 14).  
STANDARD genderového auditu. Úřad vlády České republiky, odbor lidských práv a ochrany menšin. 2016. (Online.) Dostupné na: <https://www.vlada.cz/cz/-138750>.
- 127 Gender Equality Toolkit for IPPF Member Associations: Gender Assessment Tool. IPPF. 2019. (Online.) Dostupné na: [https://www.ippf.org/sites/default/files/2020-05/Gender%20assessment%20toolkit%20English\\_0.pdf](https://www.ippf.org/sites/default/files/2020-05/Gender%20assessment%20toolkit%20English_0.pdf).
- 128 STANDARD genderového auditu. Úřad vlády České republiky, odbor lidských práv a ochrany menšin. 2016. (Online.) Dostupné na: <https://www.vlada.cz/cz/-138750>.
- 129 ILO, Participatory Gender Audit. International Labour Office. 2012. (Online.) Dostupné na: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms\\_187411.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_187411.pdf).
- 130 ILO, Participatory Gender Audit. International Labour Office. 2012. (Online.) Dostupné na: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms\\_187411.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_187411.pdf).
- 131 Manual for Applying Gender Audit in the Eastern Partnership. Civil Society Forum.



2018.

132 Global Innovation Fund. Innovating for Gender Equality Strategy 2019 – 2024.

133 Vzor dotazníka je přiložený v přílohách této metodiky.

134 Ak taká existuje (napr. medzi dvomi politickými stranami).

135 STANDARD genderového auditu. Úřad vlády České republiky, odbor lidských práv a ochrany menšin. 2016. (Online.) Dostupné na: <https://www.vlada.cz/cz/-138750>.

136 Viac o jednotlivých typoch analýz nájdete napríklad na:

Michigan State University: 4 Types of Data Analytics and How to Apply Them. 2019. (Online.) Dostupné na: <https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/business-analytics/types-of-data-analytics-and-how-to-apply-them/>.

ScienceSoft. 4 Types of Data Analytics to Improve Decision-Making. 2019. (Online.) Dostupné na: <https://www.scnsoft.com/blog/4-types-of-data-analytics>.

Towards data science. The Six Types of Data Analysis. 2020. (Online.) Dostupné na: <https://towardsdatascience.com/the-six-types-of-data-analysis-75517ba7ea61>.

Robime.it. 4 typy analýz pre dátového analytika. 2019. (Online.) Dostupné na: <https://robime.it/4-typy-analyz/>.

137 EIGE – European Institute for Gender Equality, Gender Mainstreaming – Gender Analysis. 2019. ISBN 978-92-9482-243-7. (Online.) Dostupné na: <https://eige.europa.eu/publications/gender-mainstreaming-gender-analysis>.

138 Swedish Gender Mainstreaming Support Committee, Gender Mainstreaming Manual. 2007. (Online.) Dostupné na: [https://www.includegender.org/wp-content/uploads/2014/02/gender\\_mainstreaming\\_manual.pdf](https://www.includegender.org/wp-content/uploads/2014/02/gender_mainstreaming_manual.pdf).

139 Swedish Gender Mainstreaming Support Committee. Gender Mainstreaming Manual. 2007. (Online.) Dostupné na: [https://www.includegender.org/wp-content/uploads/2014/02/gender\\_mainstreaming\\_manual.pdf](https://www.includegender.org/wp-content/uploads/2014/02/gender_mainstreaming_manual.pdf).

140 NKC, Jak na změnu: genderová rovnost ve výzkumné instituci. 2020. (Online.) Dostupné na [https://genderaveda.cz/wp-content/uploads/2021/01/NKC\\_Jak-na-zmenu-A5\\_2021\\_WEB-1.pdf](https://genderaveda.cz/wp-content/uploads/2021/01/NKC_Jak-na-zmenu-A5_2021_WEB-1.pdf).

