

# ANALÝZA GENDEROVÉ CITLIVOSTI KRAJSKÉHO ÚŘADU

ING. PETR PAVLÍK, PH.D.  
BC. EVA HEJZLAROVÁ

PRAHA, 2007



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

PROGRAM INICIATIVY SPOLEČENSTVÍ EQUAL  
CZ.04.4.09/4.3.00.4/0071  
PROJEKT: PROLOMIT VLNY – ZROVNOPRÁVNĚNÍ MUŽŮ A ŽEN NA TRHU PRÁCE  
PRACOVNÍ PROGRAM: POLITIKA  
ORGANIZACE: NADACE OPEN SOCIETY FUND

## **ANALÝZA GENDEROVÉ CITLIVOSTI KRAJSKÉHO ÚŘADU**

ING. PETR PAVLÍK, PH.D.  
BC. EVA HEJZLAROVÁ

PRAHA, 2007



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

## OBSAH

OBSAH .....	3
ZKRATKY .....	5
PODĚKOVÁNÍ.....	6
SOUHRN .....	7
1. ÚVOD .....	8
2. KONCEPČNÍ ČÁST.....	10
2.1. Genderový mainstreaming .....	11
2.2. Vymezení konceptu „genderového auditu“ .....	15
2.2.1. Genderové audity vs. genderové evaluace .....	15
2.2.2. Genderové audity institucí vs. genderové audity rozpočtů.....	16
2.3.3. Genderové audity vs. participativní genderové audity .....	17
2.3. Východiska genderového auditu .....	19
2.4. Základní koncepty a indikátory .....	21
2.4.1. Koncepty.....	21
2.4.1.1. Širší rámec prosazování genderové rovnosti .....	21
2.4.1.2. Otevřenost k genderové problematice .....	22
2.4.1.3. Institucionální kontext .....	22
2.4.1.4. Organizační kultura .....	22
2.4.1.5. Veřejné mínění .....	23
2.4.2. Indikátory .....	23
2.4.2.1. Indikátory podle úrovně analýzy .....	23
2.4.2.2. Indikátory podle oblasti analýzy .....	24
2.5. Metody sběru a analýzy dat.....	29
2.6. Index genderové citlivosti .....	32
3. EMPIRICKÁ ČÁST.....	33
3.1. Prosazování genderové rovnosti v rámci krajského úřadu .....	33
3.1.1. Distribuce moci a práce .....	33
3.1.2. Agenda genderové rovnosti.....	34
3.1.3. Institucionální zabezpečení agendy genderové rovnosti .....	39
3.1.4. Vnímání genderové problematiky .....	43

3.1.5. Překážky prosazování agendy rovných příležitostí.....	45
3.1.5.1. Kde není žalobce, není soudce .....	45
3.1.5.2. Genderová slepota a mýtus přirozenosti.....	47
3.1.5.3. Problematiku rovných příležitostí žen a mužů je těžké řešit .....	50
3.1.6. Aktéři na poli genderové rovnosti.....	50
3.1.6.1. Evropská unie .....	51
3.1.6.2. Státní správa .....	52
3.1.6.3. Zastupitelstvo a Rada kraje.....	54
3.1.6.4. Nevládní neziskové organizace.....	55
3.2. Analýza webových stránek jednotlivých krajů.....	55
3.3. Závěry .....	57
DOPORUČENÍ .....	60
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY: .....	62

## **ZKRATKY**

**ČR** – Česká republika

**EU** – Evropská unie

**ESF** – Evropské strukturální fondy

**MHMP** - Magistrát hlavního města Prahy

**MPSV** – Ministerstvo práce a sociálních věcí

**NNO** – nestátní nezisková organizace

**OSN** – Organizace spojených národů

**PAP** – Pekingská akční platforma

**Priority** - Priority a postupy vlády při prosazování rovnosti mužů a žen

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tato studie byla vypracována v rámci projektu Prolomit vlny – Zrovnoprávnění mužů a žen na trhu práce, který je spolufinancován evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky. Bez této podpory by ji nebylo možno realizovat ve stávajícím rozsahu a hloubce, ale nevznikla by ani bez expertízy a pomoci řady lidí, kterým je třeba poděkovat.

Na studii se v první řadě podílel tým expertek, expertů a studentek spolupracujících v rámci pracovního programu Politika. Za odvedenou práci je proto třeba poděkovat Bc. Kateřině Stieblerové, Bc. Heleně Skálové, Mgr. Kateřině Svítlové a Mgr. Igoru Angelovskému. Svým časem a zkušenostmi také přispěla řada pracovníků/ic vybraného krajského úřadu v rámci rozhovorů s klíčovými aktéry a aktérkami i při identifikaci relevantních dokumentů. V zájmu zachování anonymity jim samozřejmě nelze poděkovat jmenovitě, je však na místě vysoce ocenit jejich pomoc, bez které by nebylo možno projekt realizovat. V neposlední řadě je třeba poděkovat i Mgr. Ireně Smetáčkové, PhDr. Blance Knotkové-Čapkové, Ph.D., a Mgr. Evě Ferrarové za podnětné komentáře k prvnímu draftu analýzy a PhDr. Blance Knotkové-Čapkové, Ph.D., navíc i za jazykovou korekturu celého dokumentu.

## SOUHRN

Analýza genderové citlivosti vybraného krajského úřadu byla realizována týmem expertek, expertů a studujících spolupracujících v rámci pracovního programu Politika, který je součástí projektu Prolomit vlny – Zrovnoprávnění mužů a žen na trhu práce. Analýza bude sloužit jako podklad pro vytvoření metodiky genderového auditu krajského úřadu, proto dokument zahrnuje i koncepční část představující jeho východiska a metodologii. Hlavním cílem bylo zjistit, jaký je stav prosazování genderové rovnosti na krajské úrovni v ČR a zda alespoň dochází k nějakým procesům změn směrem k prosazování rovných příležitostí žen a mužů, a to jak na úrovni individuální (tj. znalosti a postoje konkrétních pracovníků/ic), tak i na úrovni institucionální (tj. cíle a mechanismy chodu dané organizace).

Autorský tým došel k závěru, že v rámci zkoumaného krajského úřadu:

- je genderová citlivost velmi malá,
- prosazování genderové rovnosti není vnímáno jako priorita ani na individuální, ani na institucionální úrovni,
- je povědomí o genderové problematice, otevřenost genderovým tématům a schopnost rozpoznat genderové nerovnosti na velmi nízké úrovni,
- neprobíhá žádné vzdělávání v genderové problematice,
- neexistuje genderová expertíza, není používán žádný ze známých nástrojů genderového mainstreamingu a genderová perspektiva se nepromítá do vnitřní ani do vnější komunikace úřadu,
- nebyly dosud vytvořeny žádné podpůrné struktury pro prosazování politiky genderové rovnosti, dokonce ani pro řešení problémů jako sexuální obtěžování,
- sice probíhají aktivity, které lze z hlediska prosazování genderové rovnosti považovat za nadějně, nejde však o vědomé implementování genderového mainstreamingu.

Analýza webových stránek všech krajů ČR naznačuje, že se vybraný kraj nijak nevymyká z průměru. Stav prosazování genderové rovnosti na krajské úrovni je tristní.

Studie dále odhalila, že vláda ČR zcela rezignuje na prosazování vlastních priorit v oblasti genderové rovnosti na krajské úrovni. Krajskému úřadu se ze strany zodpovědných orgánů státní správy nedostává pozornosti ani podpory, natož pak vedení. Přestože si MPSV jako resort zodpovědný za danou politiku nechalo již v roce 2003 vypracovat konkrétní doporučení, jak postupovat v rámci Twinningového projektu „Zlepšení veřejného institucionálního mechanismu pro zavedení, posílení a kontrolu prosazování rovných příležitostí pro muže a ženy“ (Asklöf a kol., 2003a), prakticky ani jedno z nich nebylo dosud implementováno.

## 1. ÚVOD

Genderová rovnost je od roku 1998 prioritou vlády České republiky, která tak uznává své mezinárodní závazky vůči OSN i EU i svou odpovědnost k vlastním občankám a občanům. Za účelem prosazování politiky rovných příležitostí vláda zformulovala *Priority a postupy vlády při prosazování rovnosti mužů a žen*, mezi které patří i vybudování odpovídajícího institucionálního zabezpečení dané politiky a vyhodnocování implementace genderových politik, strategií, programů a projektů. Je tedy na místě se ptát, jak tyto klíčové priority vláda plní?

Tato studie proto vychází z explicitně zformulovaných cílů vlády a prezentuje výsledky analýzy genderové citlivosti vybraného krajského úřadu. Nabízí tak zároveň praktický příklad vyhodnocení implementace vládní politiky rovných příležitostí žen a mužů na krajské úrovni (a související zhodnocení institucionálního zabezpečení politiky rovných příležitostí tamtéž) i ukázkou metodologického přístupu, tzv. genderového auditu, který takové vyhodnocení umožňuje.

Studie bude primárně sloužit jako podklad pro vytvoření metodiky genderového auditu na krajské úrovni, která bude vycházet z dostupné literatury a ze zkušeností s realizací tohoto konkrétního projektu. Metodika bude určena pro krajské úřady. Tato studie může nicméně inspirovat i ty, kdo by se v budoucnu rozhodli realizovat genderové audity a vyhodnocovat úspěšnost prosazování vládní politiky na této úrovni. V tomto širším smyslu je určena jednak úředníkům/icím na vládní a krajské úrovni, jednak i lidem z neziskového sektoru, kteří se angažují při prosazování genderové rovnosti<sup>1</sup>.

Hlavním cílem bylo zjistit, jaký je stav prosazování genderové rovnosti na krajské úrovni v ČR a zda alespoň dochází k nějakým procesům změn směrem k prosazování rovných příležitostí žen a mužů, a to jak na úrovni individuální (tj. znalosti a postoje konkrétních pracovníků/ic), tak i na úrovni institucionální (tj. cíle a mechanismy chodu dané organizace). V této souvislosti je studie strukturována třemi hlavními otázkami: 1) Jak vybraný úřad implementuje politiku genderové rovnosti? (Je vůbec vnímána jako relevantní? Je zohledňována při rozhodování? Jaké je její institucionální zajištění? atd.); 2) Jak zaměstnanci/kyně vybraného úřadu vnímají problematiku genderové rovnosti? (Jakou důležitost přiřkládají rovným příležitostem mužů a žen? Jak rozumí základním konceptům a strategiím souvisejícím s prosazováním genderové rovnosti? Jak ji zohledňují ve své práci? atd.); 3) Jak se vláda angažuje v prosazování politiky genderové rovnosti na krajské úrovni z pohledu zaměstnanců/kyň úřadů?

Analýza genderové citlivosti vybraného kraje je doplněna stručnou zprávou o analýze webových stránek všech krajských úřadů ČR, která naznačuje, že její závěry

---

<sup>1</sup> Pro stručný úvod do genderové problematiky viz Pavlík (2006) či alternativně Renzetti a Curran (2003) nebo Kimmel (2000).

mají obecnější platnost. Kraj vybraný pro analýzu je typickým představitelem a ve většině parametrů se neliší od ostatních existujících krajů.

Tento text je jedním ze tří analýz genderové citlivosti realizovaných v rámci projektu Prolomit vlny. Druhé dvě se zaměřují na úroveň obce/města (Pavlík a kol., 2007a) a na Magistrát hl.m. Prahy (dále jen MHMP) (Pavlík a kol., 2007b). V empirické části se všechny tři dokumenty liší, neboť jsou zamýšleny jako alternativní příklady přístupu k analýze, jež budou zužitkovány při vytváření metodik. V té souvislosti je důležité zmínit, že v textu věnovanému městskému úřadu je zaměřena velká pozornost na analýzu rozhovorů. Je zamýšlena jako ukázka uplatňování relevantních teoretických konceptů na empirický materiál a osvětluje, jak byly z rozhovorů provedených v rámci všech tří studií vyvozovány závěry, které jsou v textech věnovaných krajskému úřadu a MHMP často prezentovány již jen v souhrnné formě. Analýza genderové citlivosti MHMP nabízí příklad instituce, která má explicitně formulovanou politiku prosazování rovných příležitostí mužů a žen, což je v českém kontextu na krajské a městské úrovni zcela výjimečné. Proto je tyto tři texty třeba chápat jako komplementární.

## 2. KONCEPČNÍ ČÁST

Metodologie hodnocení genderových aspektů politik, strategií, programů a projektů se v posledních deseti letech velmi rychle vyvíjí a podobně je tomu, i pokud jde o metodologie zkoumání organizací, jež tyto politiky, strategie, programy a projekty implementují a realizují (Moser, 2005). Po období jistého hledání, jak nejlépe naplnit doporučení, záměry a cíle Celosvětové pekingské konference o ženách (1995) obsažené v Pekingské deklaraci a Pekingské akční platformě (dále jen PAP) (MPSV, 2001a), začaly především ženské neziskové organizace (NNO) v různých zemích aktivně vyvíjet nástroje k prosazování tzv. genderového mainstreamingu, tedy k integrování genderové perspektivy do běžných každodenních záležitostí, na všech úrovních rozhodování a ve všech oblastech politiky (Asklöf a kol., 2003b). Jak konstatuje uznávaná expertka na tuto problematiku Caroline Moser (2005): „V uplynulé dekádě přijala terminologii genderové rovnosti a genderového mainstreamingu většina rozvojových institucí, národních vlád a mezinárodních NNO a začala rozvíjet a podporovat genderovou politiku, která sdílí společné záměry, cíle a strategie“<sup>2</sup> (s. 9).

Tento vývoj s sebou nevyhnutelně přinesl i kumulaci terminologických a koncepčních nejasností, kdy různí autoři a autorky dávají termínům jako je genderový mainstreaming, genderový audit či genderová evaluace různé významy a používají je velmi rozdílně. Takový stav komplikuje situaci pro všechny, kdo se pokouší zorientovat v dané problematice a/nebo realizovat vlastní genderové audity. V existující literatuře naráží na zásadní rozpory ohledně koncepčních východisek, používaných metodologií, oblastí aplikace i konkrétních způsobů provádění genderových auditů.

Například termín genderový audit je používán ve velmi rozdílných kontextech, je zmiňován v souvislosti se širokým spektrem analýz a je aplikován na různé objekty zkoumání. V literatuře se tak lze například setkat s genderovými audity celých zemí (Mackay a Bould, 1997), jednotlivých společenských sfér jako je politika (Akiyode-Afolabi a Arogundade, 2004) či vzdělávání (Halvorsen, 1997), rozpočtů (Krug a Staveren, 2006; United Nations, 2006; Swirski, 2002; Summary Report, 2000 atd.), místních plánů (Greed, 2006), programů OSN (Zuckerman a Garrett, 2003; Corrin, 2000, Hadjipateras, 1999), jednotlivých dokumentů (Floro, 2001), evropských fondů (Sokačová, 2005) či jednotlivých institucí/úřadů (Moser, 2005; Moser a kol., 2004; ILO, 2004; Tuladhar, 2004; Llorca a kol., 2003; Gender Audit, 2003, MoA, 2003a, 2003b; SNV, 2000; ICPS, 2000 atd.). Různá pojetí genderových auditů institucí/úřadu například také vyhrazují různé role a různé úrovně participace pro zaměstnance/kyně těchto institucí či úřadů, kdy je jim někdy přisouzena spíše pasivní role a jsou využíváni jen jako zdroje informací (např. Llorca a kol., 2003; Gender Audit, 2003), jindy je snaha je aktivně zapojit do celého procesu a udělat z nich participující partnery (Moser, 2005; ILO, 2004).

---

<sup>2</sup> Všechny překlady provedl P. Pavlík.

Koncept, který má povšechný význam a lze jej aplikovat téměř na cokoliv, neznámá ve skutečnosti nic a je nepoužitelný. Z tohoto důvodu nelze neproblematicky přijmout závěr Moser (2005), že: „Pochopitelně existuje tolik způsobů, jak dělat genderové audity, jako je lidí, kteří je dělají“ (s. 2). Naopak, je třeba usilovat o koncepční jasnost a transparentnost. V této části předkládané stati proto budou pojednány některé zásadní koncepční otázky, jež se váží k problematice genderových auditů, s cílem vyjasnit východiska tohoto konkrétního genderového auditu a zavést jistý řád do používané terminologie. Jedním z hlavních zdrojů inspirace přitom bude právě stať Moser (2005; ale i ILO, 2004; Llorca a kol., 2003; a SNV, 2000).

Než však přistoupíme k diskusi o koncepci genderového auditu, je nutné vymezit základní východiska politiky genderové rovnosti a naše pojetí genderového mainstreamingu jako klíčové strategie při jejím prosazování.

## **2.1. Genderový mainstreaming**

Jak již bylo zmíněno, nejširší politický rámec prosazování genderové rovnosti tvoří:

- 1) politické cíle, principy a související strategie zformulované na výše zmíněné Pekingské konferenci a na 23. zvláštním zasedání Valného shromáždění OSN nazvaném „Ženy 2000: genderová rovnost, rozvoj a mír pro 21. století“ (MPSV, 2001a, OSN, 1995);
- 2) politické cíle, principy a související strategie zakotvené v zakládající smlouvě EU a v legislativě EU v oblasti rovného zacházení s muži a ženami (MPSV, 2001b)<sup>3</sup>.

Tyto principy, cíle a strategie přejala v rámci svých mezinárodních závazků i vláda České republiky, která od roku 1998 každoročně formuluje vlastní *Priority a postupy vlády při prosazování rovnosti mužů a žen* (viz [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz)) a schvaluje *Souhrnné zprávy o plnění Priorit a postupů vlády při prosazování rovnosti mužů a žen* (např. Souhrnná zpráva, 2005).

Obecně akceptovanou strategií pro prosazování genderové rovnosti je přitom tzv. genderový mainstreaming, který je obvykle definován v souladu s pojetím EU jako „podřizování koncepčních, rozhodovacích a vyhodnocovacích procesů ve všech fázích jejich přípravy a provádění hledisku rovnosti příležitostí žen a mužů“ (Souhrnná zpráva, 2005; Asklöf a kol., 2003c). V podobném tónu se nesou i další definice dostupné v českém kontextu (např. MPSV, 2004, s. 4):

„Gender mainstreaming: začlenit otázku genderové rovnosti do této dominantní tendence (mainstream) ve společnosti tak, aby z ní ženy i muži mohli mít stejný prospěch. Znamená to nahlížet

---

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

na každý jednotlivý krok v dané politické iniciativě – tvorbu, realizaci, monitorování a vyhodnocování – s cílem podpořit rovnost mezi ženami a muži.“ (MPSV, 2004)

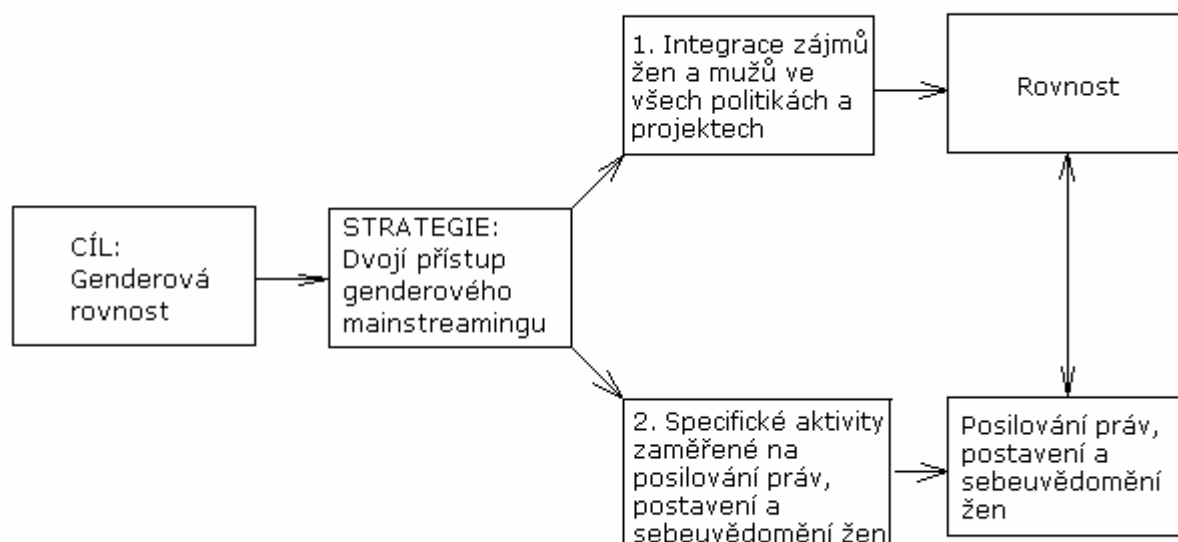
„Gender mainstreaming neznamená omezit úsilí o prosazování rovnosti při uskutečňování specifických opatření na pomoc ženám, ale mobilizovat veškeré obecné politiky a opatření za účelem dosáhnout rovnosti tím, že aktivně a otevřeně, již ve stadiu plánování, zvažuje jejich případné účinky na budoucí postavení mužů a žen (genderové hledisko). To znamená systematicky zkoumat opatření a politiky a zvažovat případné účinky ve chvíli, kdy je definuje a realizuje.“ (Evropská komise, 1996)

„Gender mainstreaming znamená (re)organizaci, zlepšení, rozvoj a hodnocení používaných politických postupů tak, aby ti, kteří běžně působí v oblasti přípravy politik, začleňovali hledisko genderové rovnosti do všech politik na všech úrovních a ve všech stádiích.“ (Rada Evropy, 1998)

Gender mainstreaming je „procesem, jenž ve všech oblastech a na všech úrovních hodnotí důsledky, které budou mít veškeré zamýšlené akce, včetně legislativních, politických nebo programových, pro ženy i muže. Je to strategie, jež má zájmy a jednotlivé zkušenosti žen i mužů učinit integrální součástí návrhu, realizace, monitorování a vyhodnocování politik a programů ve všech politických, ekonomických a společenských oblastech tak, aby ženy a muži rovným způsobem těžili z nabízených možností a aby nepřetrvávala nerovnost. Konečným cílem je dosažení genderové rovnosti.“ (ECOSOC, 1997)

Tyto obecné definice však bohužel dostatečně nezdůrazňují dva důležité komponenty prosazování genderové rovnosti, kterými jsou podle Moser (2005, s. 10):

- zohlednění zájmů žen a mužů ve všech politických opatřeních a projektech,
- posilování práv, postavení a sebeuvědomění žen (empowerment).



Obr. 1. Gender mainstreaming – vizuální prezentace<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Převzato z Moser (2005).

Proto považujeme za vhodnější pracovat s koncepcí genderového mainstreamingu, kterou nabízí Moser a která vizuálně zdůrazňuje tento dvojí přístup (viz Obr. 1).

I toto pojetí je však nutné rozšířit, protože vykazuje tendenci ztotožňovat problematiku rovných příležitostí se ženami či v lepším případě s vyrovnáváním příležitostí žen a mužů. To je však obecnější problém, který je charakteristický i pro řadu dokumentů OSN, EU atd.<sup>5</sup>

Proto je v první řadě třeba vždy zdůrazňovat, že femininita/maskulinita „neoznačuje mystickou kvalitu či esenci, kterou všechny ženy [muži] mají, protože jsou biologicky osobami ženského [mužského] pohlaví, ale je to množina struktur a podmínek, které vymezují, co to typicky znamená být ženou [mužem] v dané společnosti, i typický způsob, jakým ženy [muži] žijí tuto situaci“ (Young, 1990, s. 144). Pokud totiž není toto východisko zcela jasné, je tendence sklouzávat k neudržitelné představě, že ženy a muži se liší v důsledku jakési esenciální, přirozené podstaty ženství a mužství a že rozdíly mezi ženami a muži, které je možné vysledovat v současné společnosti, jsou významné, přirozené a neměnné.

Dále je však důležité mít na paměti, že se gender netýká pouze žen a mužů, ale že genderové představy obecně zahrnují vztahovost, identitu a sexualitu. Platí sice, že gender jako koncept: „je ve své podstatě vyjádřením představy, že se lidské bytosti dělí na dvě skupiny, ženy a muže, které mají do značné míry odlišné mužské (maskulinní) a ženské (femininní) charakteristiky, vlastnosti, schopnosti atd. Jedná se tedy o koncept vztahový, neboť maskulinita má smysl pouze ve vztahu (protikladu) k femininitě“ (Pavlík, 2006, s. 1). Existující konstrukce maskulinity a femininity však nevymezují jen heterosexuální, ačkoliv se dominantně předpokládá, že jsou heterosexuální. Genderové představy vymezují i homosexualitu či transgenderové<sup>6</sup> vztahy a identity, uvažování o genderové rovnosti proto musí nutně zohledňovat i rovnost z hlediska sexuálních orientací a menšinových genderových identit atd.

Problematika genderové rovnosti tedy nemůže být pouze o prosazování rovnosti (a příležitostech) žen a mužů, ale obecně o prosazování rovnosti všech skupin vymezených kategorií gender a o posilování jejich práv, postavení a sebeuvědomění. I jejich zájmy by měly být integrovány ve všech politických programech a ve všech projektech; i na ně by měly být cíleny specifické aktivity zaměřené na posilování jejich práv, postavení a sebeuvědomění v oblastech, kde čelí nerovnostem vyplývajícím ze stávajících genderových konstrukcí.

<sup>5</sup> Trpí jím například i *Příručka programu iniciativy společnosti EQUAL: Gender mainstreaming* (MPSV, 2004), kde se sice objevuje obvyklá zmínka, že: „Kromě jejich pohlaví je [ženy a muže] poznamenávají rovněž náboženství, etnická příslušnost, vzdělání, tělesné postižení, sexuální orientace, třídní příslušnost a podobně,“ (s. 7) ale tato skutečnost se do zbytku textu vůbec nepromítá. Gender je chápán prizmatem vztahu mezi muži a ženami a komplexita tohoto konceptu je vyprázdněna.

<sup>6</sup> „Označení pro lidské bytosti, jejichž identita jednoznačně nekorresponduje s konvenčními představami o mužském či ženském genderu, ale je jejich kombinací či mezi nimi přechází.“ (Oxford English Dictionary 2004)

Přitom ale pochopitelně nelze ztrácet ze zřetele, že primární osou stávajících genderových nerovností je binární a asymetrické vymezení maskulinity a femininity (Kimmel, 2000; Renzetti a Curran, 2003). Proto lze do jisté míry pochopit, proč je v současnosti pozornost drtivé většiny mezinárodních i státních orgánů zaměřena především na vyrovnávání příležitostí mužů a žen, ale zároveň není možné se s tímto stavem v dlouhodobé perspektivě spokojit.

Dalším důležitým pojmem, který obecně chybí v klíčových dokumentech věnovaných gender mainstreamingu, je „moc“. Příkladem může být opět *Příručka programu iniciativy společenství EQUAL: Gender mainstreaming* (MPSV, 2004), která pouze jednou konstatuje, že cílem genderového mainstreamingu je: „Rovnoměrný rozvoj, kde se ženy i muži dělí o rozhodování i moc, možnosti i zdroje,“ (s. 6) ale tento údajný cíl zůstává v rovině obecné proklamace. Do dalšího textu se vůbec nepromítá a o mocenských nerovnostech není na zbylých cca 45 stranách ani slovo.

Stávající genderové uspořádání společnosti je ze své podstaty mocenské (Kimmel, 2000). Ve většině oblastí společenského života disponují muži (respektive někteří muži) mocí nad ženami (a jinými muži). Diskuse týkající se mocenských nerovností však pochopitelně téměř neodvratně vedou k obranným reakcím mužů (a některých žen), kteří mají pocit, že žádnou moc nemají. Důvodem je, že o moci uvažují v kontextu individuálních pocitů a představ o vlastní (bez)moci, a ne v souvislosti s nerovnou strukturou genderových vztahů ve společnosti. Moc však není vlastností či vlastnictvím jednotlivců, je kvalitou sociálního života, sociálních vztahů. Je hluboce vetkána do našich životů, a proto je neviditelná právě pro ty, kdo jí mají nejvíce. Je však nepochybné, že na úrovni strukturální mají muži *jako skupina* více moci než ženy *jako skupina*. Argument, že muži jsou stejně omezováni jako ženy, je proto chybný, ačkoliv jistě existují situace, kdy tomu tak může být a kdy je současné představy o maskulinitě znevýhodňují (typicky pokud se jedná o vztahy zahrnující děti).

Jakmile začneme mocenské aspekty genderových vztahů brát vážně, vynikne důležitost specifických aktivit zaměřených na posilování práv, postavení a sebeuvědomění žen (a dalších skupin znevýhodňovaných na základě genderu). Jinými slovy, dokud česká vláda a orgány krajské a místní správy nezačnou realizovat takovéto specifické aktivity<sup>7</sup>, nelze hovořit o plnohodnotném uplatňování strategie genderového mainstreamingu v České republice. Jak vysvětlujeme níže, v případě genderového auditu to pak znamená, že je nutné tematizovat otázku moci a její nerovné distribuce v rámci vybraných organizací.

---

<sup>7</sup> Mezi takové specifické aktivity lze zařadit například cílená opatření pro zvýšení zastoupení žen ve volených a jmenovaných funkcích (např. princip genderově vyrovnaného složení výběrových komisí, uplatnění zipového systému pro kandidátní listiny politických stran či uplatnění kvót při obsazování vedoucích a řídicích funkcí).

## **2.2. Vymezení konceptu „genderového auditu“**

Jak již bylo naznačeno, jedním ze základních koncepčních problémů, na který narazí každý, kdo se chce orientovat v problematice genderových auditů, je používání termínu „gender audit“ pro širokou škálu analýz a objektů zkoumání. Přitom není vždy jasné, jaký je například rozdíl mezi genderovým auditem a genderovou evaluací, mezi genderovým auditem a genderovým auditem rozpočtu či mezi genderovým auditem a participativním genderovým auditem. Jedná se o různá označení pro stejné analýzy, nebo mezi nimi existují koncepční a metodologické rozdíly? Než přikročíme k diskusi metodologických aspektů, je proto nutné nejprve vyjasnit tyto otázky.

### **2.2.1. Genderové audity vs. genderové evaluace**

Rozdíl mezi konceptem genderového auditu a genderové evaluace se podle Moser (2005) v posledních letech v praxi stírá a volba termínu a „související metodologie závisí na celé řadě faktorů, které zahrnují nejen politický závazek, ale i celkové cíle a záměry analýzy“ (s. 6). Nicméně takový přístup není uspokojivý a oba koncepty je nutné jasně vymezit.

Pro potřeby této studie proto vyhradzujeme pojem genderové evaluace pro analýzy, které se zaměřují na hodnocení charakteru, implementace a dopadů konkrétních projektů, programů, plánů atd. zaměřených na prosazování genderové rovnosti. V tomto smyslu Moser dále rozlišuje evaluace implementace a evaluace dopadů, při kterých se využívají tzv. indikátory implementace a indikátory dopadu (podrobnosti viz Moser, 2005, s. 4).

Genderový audit je v našem pojetí širší pojem, který zahrnuje i analýzu otevřenosti k genderovým otázkám, institucionálního kontextu, organizační struktury a kultury organizací (institucí, úřadů), jež zmíněné projekty, programy a plány implementují nebo by měly implementovat (viz např. Moser, 2005; ILO, 2004, Llorca a kol., 2003). Genderový audit je zaměřen na zlepšování výkonnosti organizace, pokud jde o genderovou rovnost a posilování práv, postavení a sebeuvědomění žen (empowerment). Věnuje se také systémům a procesům a zahrnuje analýzu personálních a institucionálních bariér, jež brání prosazování genderové rovnosti. Genderový audit je tudíž orientován spíše na organizaci jako takovou než na dopady její činnosti, ačkoliv ani ty nezůstávají bez povšimnutí.

Jinými slovy, tento přístup odmítá ztotožňování genderových auditů pouze s analýzami konkrétních projektů, programů, plánů (např. Greed, 2006; Sokačová, 2005; Corrin, 2000).

### 2.2.2. Genderové audity institucí vs. genderové audity rozpočtů

Koncept auditu je tradičně spojován s audity rozpočtů, kdy „účetní<sup>8</sup> provádí audity a certifikují, že finanční prostředky a administrace jsou legitimní a jsou respektována závazná pravidla a regule“ (Moser, 2005, s. 5). Od 80. let jsou však v rámci firem postupně rozvíjeny i tzv. audity kvality managementu, které mají vést ke zlepšení výkonnosti firem prostřednictvím zefektivňování vnitřních organizačních postupů a pravidel. Z těchto principů vychází i tzv. sociální audity, jež umožňují organizacím rozvíjet procesy, prostřednictvím kterých mohou vyhodnocovat své působení, pokud jde o naplňování hodnot a cílů, jež si vytkly, sestavovat akční plány za účelem zvyšování své výkonnosti, porozumět dopadům vlastní činnosti a plnit své závazky vůči vybraným cílovým skupinám (Moser, 2005). „Auditování tedy ukáže, nejen zda svou práci děláme správně, ale umožňuje také identifikovat potenciál pro zlepšení. Může tedy organizacím pomoci inovovat a rozvíjet se“ (SNV, 2000).

Sociální audity obvykle začínají evaluací všech aspektů fungování organizace, které jsou v psané formě: politiky, zprávy, předpisy, příručky atd., ale zde nekončí. Jdou dále a ověřují, zda to, co je psáno, je také skutečně aplikováno v praxi, proč se úkoly plní tak, jak se plní, jak dobře se plní a s jakým efektem. Názory zaměstnanců/kyň a klientů/ek jsou přitom zásadní. Poté následuje identifikování potenciálu pro zlepšení, jsou zformulována doporučení a případně sepsán akční plán (SNV, 2000).

Podobné charakteristiky mají i genderové audity rozpočtů a genderové audity organizací. První se zaměřují na uplatňování genderového mainstreamingu v rozpočtovacím procesu a lze je chápat jako jeden z nástrojů tzv. genderového rozpočtování<sup>9</sup> (gender budgeting) (viz Foltysová, Pavlík a Simerská, 2004, ale také fundovanější texty jako např. Schmitz, 2005; Balandinowicz-Panfil a Opacka, 2005; Budlender, 2004; Bellamy, 2002; Holvoet, 2001).

V našem pojetí ale genderový audit představuje analýzu otevřenosti dané organizace k genderovým otázkám, analýzu institucionálního kontextu, organizační struktury a kultury vybrané organizace ve stylu sociálních auditů. Může tedy, i když nutně nemusí, zahrnovat i audit jejího rozpočtu z genderové perspektivy.

Z výše uvedeného je zřejmé, že podle nás nelze ztotožňovat genderové audity pouze s analýzou rozpočtů, jako to činí některé autorky a autoři (Krug a Staveren, 2006; United Nations, 2006; Swirski, 2002; Summary Report, 2000 atd.)<sup>10</sup>. Tyto dva typy evaluací je nutné rozlišovat.

<sup>8</sup> Přestože Moser používá výraz účetní (accountant), z hlediska náplně práce by byl vhodnější výraz auditor (auditor).

<sup>9</sup> Podle Skupiny expertů Rady Evropy je genderové rozpočtování uplatněním gender mainstreamingu v rozpočtovacím procesu (Foltysová, Pavlík a Simerská, 2004).

<sup>10</sup> Důvodem je pravděpodobně skutečnost, že genderové audity rozpočtů byly prováděny historicky dříve než genderové audity institucí. První zemí, kde byl takový audit proveden, byla Austrálie v roce 1983, která byla následována Velkou Británií (1989), Kanadou (1993), Skotskem (1993) a Jihoafrickou republikou (1995) (Krug a Staveren, 2006; Swirski, 2002). Ve Francii během hlasování o rozpočtu v roce 1999 parlament rozhodl, že

### 2.3.3. Genderové audity vs. participativní genderové audity

Poslední rozlišení, které považujeme za nutné učinit, se týká genderových auditů a tzv. participativních genderových auditů (PGA), které jsou v posledních letech vyvíjeny některými aktéry z neziskového a odborového sektoru s cílem umožnit představitelům/kám (zaměstnancům/kyním) organizací plnohodnotnou účast na probíhajícím auditu a nabídnout jim prostor pro sebehodnocení, sebereflexi a případnou změnu. Podle Moser (2005, s. 5):

- PGA vyžadují konzistentní a viditelnou politickou vůli ze strany vedení organizace, bez níž může vedení zaměstnancům/kyním snadno bránit v tom, aby auditu věnovali tolik času, kolik je nutné k ukončení jeho různých komponentů.
- PGA jsou primárně zaměřeny na interní organizační sebehodnocení, na rozdíl od externích programových hodnocení, jejichž tradice je starší.
- Participativní komponenty PGA zahrnují sebehodnotící dotazník (tzn. má se za to, že každý/á se může vyjádřit) i dostatečně dlouhý plánovací proces vycházející ze skupinových diskusí (focus groups), který má za cíl zhodnotit výsledky a navrhnout akční plán.

Konkrétně například metodologie PGA vyvinutá mezinárodní neziskovou organizací InterAction (2003, podobně SNV, 2000) zahrnuje dvě fáze: 1) PGA dotazníkové šetření (120 otázek), které je navrženo tak, aby umožnilo zhodnotit škálu informovanosti, postojů, představ a chování mezi zaměstnanci dané organizace, a které slouží jako výchozí bod, pokud jde o vnímání stavu genderové rovnosti v jejích programech a procesech; 2) fázi diskusí, analýzy a plánování, v rámci které jsou zhodnoceny výsledky dotazníkového šetření a je vyprodukován detailní akční plán, který staví na silných stránkách organizace a vytyčuje iniciativy, strategie, procesy a směrnice pro integrování genderu v oblastech, kde organizace v tomto smyslu zaostává.

Z výše uvedeného je zřejmé, že základním předpokladem pro realizaci PGA je souhlas s jeho realizací ze strany vedení auditované organizace a jistá minimální úroveň znalostí genderové problematiky. Vedení musí být navíc otevřené vzdělávacímu procesu z hlediska genderové politiky a praxe organizace a musí být ochotné implementovat změny, které jsou na základě provedeného auditu navrženy (Walters, 2006). Některé publikované manuály také implicitně předpokládají, že daná organizace by měla mít zformulovanou politiku rovných příležitostí (ILO, 2004; SNV, 2000). Dále zdůrazňují

---

vláda bude mít povinnost společně s návrhem o státním rozpočtu předložit i zprávu ohledně genderové rovnosti. O francouzském genderovém auditu se také mluví jako o tzv. žluté rozpočtové zprávě, kdy je každý ministr povinen předložit informaci o krocích, které učinilo jeho ministerstvo pro zvýšení genderové rovnosti, a indikátorech, pomocí kterých se měří pokrok (Swirski, 2002). V tomto ohledu jde tedy o oficiální státní politiku.

význam sebehodnocení a plnohodnotné účasti, sebereflexe a podílu participantů/ek na formulování doporučení a akčních plánů.

V takovém pojetí je však použití PGA nevyhnutelně omezené pouze na situace, kdy si vedení organizace i její zaměstnanci/kyně relevanci genderové problematiky a potřebu prosazování rovných příležitostí vůbec uvědomují. Při striktnějším výkladu pak jen na situace, kdy má daná organizace jasně formulovanou politiku rovných příležitostí a plán jejího prosazování. To ale není případ drtivé většiny organizací (institucí, úřadů) v České republice, kde je genderové vzdělání prakticky nulové a genderová rovnost není pocítována jako klíčová priorita, což se vesměs týká i institucí, jež mají prosazování rovných příležitostí mužů a žen v popisu práce. Přesto je nutné analyzovat tyto instituce a jejich činnost z genderové perspektivy a rozvíjet procesy, prostřednictvím kterých lze vyhodnocovat jejich působení z hlediska plnění priorit a cílů, jež si česká vláda v dané oblasti vytkla. Stejně zásadní je i sestavování akčních plánů za účelem zvyšování jejich výkonnosti v této oblasti (Moser, 2005).

Proto považujeme za důležité neomezovat genderové audity pouze na PGA, ale využít potenciál analýzy otevřenosti k genderovým otázkám, institucionálního kontextu, organizační struktury a kultury institucí v podobě sociálních auditů i v rámci externích genderových auditů, kdy expertní tým provádí audit vybrané organizace z hlediska její genderové citlivosti a uplatňování genderového mainstreamingu. V rámci takových auditů jsou pochopitelně využívány i informace získané prostřednictvím rozhovorů s klíčovými aktéry/kami (případně i skupinové rozhovory - focus groups), jejichž aktivní účast však nemusí být zahrnuta do analýzy podkladů shromážděných v rámci sběru dat (dokumentů, rozhovorů atd.) ani v procesu formulování doporučení<sup>11</sup>. Termín genderový audit proto vyhrazujeme pro tyto typy auditů.

K výše uvedenému je možné dodat, že obecně nepovažujeme za vhodné používat slovní spojení participativní genderový audit, protože ve světě byznysu pojem „audit“ evokuje externí, nezávislou evaluaci, jak již bylo zmíněno v souvislosti s diskusí na téma účetních auditů. Nezávislost auditorských firem na společnostech, ve kterých audity provádí, je přitom zásadním předpokladem a je striktně vyžadována. Auditorské firmy by měly teoreticky vydávat o auditu osvědčení bez ohledu na přání či očekávání auditovaných společností (alespoň je snaha navodit takové zdání). Ty v procesu auditování figurují jako zdroje informací a dat, ale nepodílejí se na jejich vyhodnocování a neměly by mít možnost ovlivnit konečné závěry auditu.

Slovní spojení „participativní genderový audit“ proto může vést k nedorozuměním (SNV, 2000), neboť je v rozporu se zavedeným významem slova „audit“; auditované organizace, které mají zkušenosti s běžnými účetními audity, je také logicky nemusí

---

<sup>11</sup> Samotné vedení rozhovorů o tomto tématu u nich však může samozřejmě navodit sebereflexi a změnu na individuální úrovni.

vnímat jako něco pozitivního. Proto je asi obecně vhodnější používat v této souvislosti spíše termín participativní genderová evaluace.

Předkládané vymezení genderového auditu samozřejmě zároveň vypovídá i o tom, u jakých typů analýz je podle nás použití tohoto termínu nevhodné, ne-li zavádějící. Jsou to například zprávy o stavu genderové rovnosti v jednotlivých zemích (Mackay a Bould, 1997), ve společenských sférách jako je politika (Akiyode-Afolabi a Arogundade, 2004) či vzdělávání (Halvorsen, 1997), v místních plánech (Greed, 2006) a programech (Zuckerman a Garrett, 2003; Corrin, 2000, Hadjipateras, 1999), v jednotlivých dokumentech (Floro, 2001) a konečně i v evropských fondech (Sokačová, 2005). Zmíněné analýzy totiž vycházejí z teoretických a metodologických tradic, které přímo nesouvisí se sociálními audity ani s audity rozpočtů. Termín genderový audit je zde používán pouze jako jakási zkratka pro vyjádření skutečnosti, že je při analýze použita v nějaké podobě genderová perspektiva/analýza, v obecné rovině však chybí návaznost na relevantní literaturu (teoretickou a metodologickou tradici). Výsledkem je již zmíněné koncepční „rozostření“, protože jednotlivé studie vykazují značné rozdíly, pokud jde o předmět analýzy i použité metody. Od takového nerefektovaného používání terminologie se proto distancujeme.

### **2.3. Východiska genderového auditu<sup>12</sup>**

Genderový audit organizace vychází z některých základních předpokladů, které je nutné specifikovat, než přistoupíme k analýze genderové citlivosti krajského úřadu, protože strukturuje vlastní proces analýzy. V první řadě je nutné definovat genderovou citlivost, která znamená: „schopnost jedince, instituce, organizace atd. rozpoznat a akceptovat existenci genderového rozměru ve všech sférách společnosti“ (Llorca a kol., 2003, s. 83). Je přitom nasnadě, že bez dostatečné úrovně genderové citlivosti je prosazování genderové rovnosti velmi problematické. Jinými slovy, její vyhodnocení v rámci dané organizace umožňuje identifikovat relevantní problémové oblasti a navrhnout vhodné strategie pro implementaci politiky rovných příležitostí žen a mužů. Navíc nabízí způsob evaluace politických a administrativních procesů v rámci organizace.

Dále je třeba mít na paměti, že organizace (instituce, úřady) tvoří lidé a organizační struktury. Míra autonomie jedinců v rozhodovacích procesech je přitom různá, organizační struktury zase výrazně ovlivňuje a reguluje převládající organizační kultura, pracovní procedury a institucionální pravidla, která jsou specifikována v příslušných předpisech, vyhláškách, statutech atd. Při vyhodnocování genderové citlivosti proto musíme zohlednit oba tyto aspekty, které přispívají k tzv. institucionální

---

<sup>12</sup> Tato podkapitola vychází z koncepce Llorcy a kol. (2003), kteří nabízí komplexní analyticko-diagnostický model Adagio.

dynamice. Musíme analyzovat jak individuální charakteristiky zaměstnanců/kyň, tak i organizaci jako celek, který ovšem neznamená jen pouhý souhrn genderové citlivosti jednotlivců.

Genderová citlivost však není jediným ukazatelem prosazování genderové rovnosti v dané organizaci, protože její činnost mohou ovlivňovat i další faktory. Mezi ty patří především externí podpora dané politiky, kterou mohou reprezentovat například prostředky z evropských strukturálních fondů či ze státního rozpočtu určené na prosazování rovných příležitostí mužů a žen. Nelze vyloučit, že v některých případech mohou tyto externí faktory vést k implementaci genderových programů a politických opatření dokonce i v případě, kdy je úroveň genderové citlivosti dané organizace i jejích zaměstnanců/kyň minimální. Je však pravděpodobnější, že vnější požadavek sice může na organizaci vyvíjet tlak, který vede k pozornosti vůči tomuto tématu, avšak bez genderové citlivosti je naplňování konkrétních aktivit formální a často stereotypní, tj. genderové stereotypy nezpochybňuje, ale reprodukuje. Usilování o genderovou rovnost bez uvědomění si stereotypů vede tedy naopak k udržování statu quo.

Je tedy stejně důležité studovat jednotlivce i organizaci jako celek. Zároveň je však nezbytné zohlednit i kontext, ve kterém daná organizace funguje, protože na ni mohou působit i externí faktory, jako je například veřejná politika.

Dosažení určité úrovně genderové citlivosti předpokládá, že v rámci organizace funguje proces informování a vzdělávání všech zúčastněných, jehož cílem je zajistit dostatečné povědomí o východiscích a cílech politiky genderové rovnosti. Na institucionální úrovni jde o způsoby, jakými se lidé dovídají o dané politice a její implementaci – vzdělávání, pracovní postupy atd. Na úrovni jednotlivců jde o názory vyjadřované v souvislosti s danou politikou v rámci organizace.

Genderovou citlivost lze analyzovat na různých úrovních a lze zkoumat celou řadu organizačních faktorů. Za klíčové považujeme následující aspekty/oblasti<sup>13</sup>:

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

Kontext (evropský, národní, regionální), ve kterém organizace funguje a který strukturuje její aktivity.

### **Otevřenost k genderové problematice**

Vnímání genderové problematiky uvnitř organizace.

### **Institucionální kontext**

Obecné cíle organizace, jak explicitní tak i implicitní, v oblasti rovných příležitostí a zohlednění genderové perspektivy v personální politice.

### **Organizační kultura**

---

<sup>13</sup> Viz Llorca a kol. (2003) či SNV (2000).

Formy socializace a do jaké míry reprodukují nebo jsou v konfliktu s převažující organizační kulturou.

### **Veřejné mínění**

Hodnoty a vnímání rovných příležitostí vnitřní veřejností – zaměstnanci/kyněmi – a vnější veřejností – lidmi, kteří mají z činnosti organizace přímý či nepřímý prospěch, a ostatními aktéry aktivními v oblasti rovných příležitostí.

## **2.4. Základní koncepty a indikátory**

Poté, co jsme vymezili jednotlivé úrovně a aspekty analýzy, je na místě blíže specifikovat jejich koncepční náplň a indikátory, s jejichž pomocí lze genderovou citlivost měřit. Přitom je však třeba dodat, že následující výčet není vyčerpávající<sup>14</sup> a ne všechny prezentované aspekty byly uplatněny v rámci analýzy genderové citlivosti vybraného krajského úřadu. Bylo tomu tak například proto, že chyběla potřebná data (např. statistiky, koncepční dokumenty atd.) či proto, že nejsou v současnosti v českém kontextu relevantní, neboť prosazování genderové rovnosti je zde v zárodcích. Další omezení vyplývala z neúplných zdrojů, které například neumožňovaly provést analýzy stavu veřejného mínění ve vztahu k politice genderové rovnosti (viz kapitola 2.4.1.4.). Nicméně je důležité alespoň se pokusit o reprezentativní výčet hlavních aspektů.

Zároveň je ale třeba zdůraznit, že následující strukturu genderového auditu nelze slepě aplikovat na všechny typy organizací a ve všech myslitelných kontextech. Je například zřejmé, že některé z představených indikátorů jsou relevantní pouze v případě auditu státních (krajských, místních) organizací/úřadů (např. spolupráce s NNO či kontakty s vládními strukturami pověřenými prosazováním genderové rovnosti). Je proto vždy třeba operativně vyhodnotit, jaké aspekty je v daném případě reálné uplatnit.

### **2.4.1. Koncepty**

#### **2.4.1.1. Širší rámec prosazování genderové rovnosti**

Každá organizace funguje v širším kontextu (evropském, národním, regionálním), ke kterému je nutné přihlídnout při hodnocení jejích aktivit, protože ty jsou podmíněny nejen její vlastní kapacitou a schopnostmi, ale i vnějšími příležitostmi a omezeními.

- Politika vlády ČR a EU v oblasti genderové rovnosti.
- Příležitosti a omezení vyplývající z aktivit/opatření nadřízených orgánů.

---

<sup>14</sup> Pro alternativní výčty viz Ibid.

#### 2.4.1.2. Otevřenost k genderové problematice

Na této úrovni je cílem odhalit, jaké je převažující vnímání genderové problematiky v rámci organizace a jak se promítá do její činnosti.

- Politika/agenda organizace z genderové perspektivy: silné a slabé stránky.
- Vzdělávání v genderové problematice.
- Genderová problematika v komunikačních systémech organizace.

#### 2.4.1.3. Institucionální kontext

Na této úrovni jde o analýzu personální politiky a jejích obecných cílů, explicitních i implicitních, z perspektivy genderové rovnosti. Cílem je udělat si představu o symetrii/asymetrii v participaci obou pohlaví na jednotlivých pozicích a funkcích. Zároveň jde i o odhalení potenciálu a případných slabin, pokud jde o prosazování genderové rovnosti.

- Analýza institucionálního profilu: cíle, organizační schéma, vertikální a horizontální genderová segregace pracovních pozic, institucionální historie implementace genderové politiky.
- Analýza funkční struktury organizace z hlediska prosazování genderové rovnosti: aktivity, projekty, rozpočtová opatření a vzdělávací programy.
- Personální politika: výběr zaměstnanců/kyň, vzdělávání, systém povyšování (kariérní systém), platová politika.
- Hodnocení cílů organizace v oblasti genderové rovnosti ze strany zaměstnanců/kyň.

#### 2.4.1.4. Organizační kultura

Na této úrovni je cílem identifikovat hlavní charakteristiky kultury dané organizace vztahující se k genderu a hlavní formy socializace, prostřednictvím kterých jsou předávány. V této souvislosti je důležité analyzovat vzorce reprodukce a zpochybňování organizační kultury a charakterizovat, do jaké míry se promítají do profesních profilů a dalších kontextuálních faktorů.

- Vnímání stylů práce, povaha vztahů mezi nadřízenými a podřízenými.
- Vnímání výkonu autority a mocenských vztahů.
- Explicitně a implicitně formulované principy v oblasti rovných příležitostí, které umožňují odhalit problémy související s nerovností, jako je např. sexuální obtěžování.
- Odhalení explicitních a implicitních obranných mechanismů z hlediska prosazování genderové rovnosti.

- Formální/neformální sociální vztahy mezi zaměstnanci/kyněmi v rámci organizace i mimo ni.

#### 2.4.1.5. Veřejné mínění<sup>15</sup>

Jak bylo zmíněno, na této úrovni jde především o hodnoty a vnímání genderové rovnosti vnitřní a vnější veřejností, přičemž vnitřní veřejností se myslí zaměstnanci/kyně organizace. Mezi zástupce vnější veřejnosti patří ti, kdo mají z činnosti organizace přímý či nepřímý prospěch, a další aktéři/rky, kteří deklarují zájem na genderových opatřeních/politikách organizace (NNO, odbory, ženské spolky, angažovaná média, atd.).

- Interní hodnocení a vnímání politiky genderové rovnosti.
- Externí hodnocení a vnímání politiky genderové rovnosti ze strany dalších aktérů/ek, kteří mají nějaký zájem na genderových opatřeních či genderové politice organizace.
- Analýza názorů a hodnocení lidí, kteří mají z činnosti organizace přímý či nepřímý prospěch.
- Příspěvek médií pokud jde o informování o problematice genderové rovnosti.

#### **2.4.2. Indikátory**

Výše zmíněným úrovním analýzy a jednotlivým konstitutivním faktorům odpovídají konkrétní indikátory, prostřednictvím kterých lze hodnotit genderovou citlivost organizace a efektivitu prosazování politiky rovných příležitostí. Tyto indikátory mohou být povahy kvalitativní i kvantitativní.

##### 2.4.2.1. Indikátory podle úrovně analýzy

#### **INDIVIDUÁLNÍ ÚROVEŇ**

- Schopnost „slyšet“ ženské hlasy a rozpoznat genderovou nerovnost.
- Genderově citlivá komunikace.
- Otevřenost genderovým tématům.
- Souhlasný postoj k sebevzdělávání v genderových tématech.
- Účast na genderovém vzdělávání.
- Zodpovědnost za implementaci genderového mainstreamingu.
- Promítání tohoto postoje do vlastní práce, do mezilidské komunikace, do pracovních týmů atd.
- Formy podpory žen<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Koncept veřejného mínění je zde používán v obecnějším smyslu slova, než jak je běžně používán v médiích, kde označuje pouze názory občanů/ek na konkrétní témata.

<sup>16</sup> Tím nejsou míněny ochranné akce, které ženám brání řešit jejich vlastní problémy; tyto akce naopak vytvářejí obraz žen jako slabých a bezmocných a vedou k jejich nahrazování muži v případech krize.

## **INSTITUCIONÁLNÍ ÚROVEŇ**

- Existence specializovaných genderových týmů či oddělení a odborů pro rovné příležitosti a jejich postavení v rámci instituce.
- Zastoupení žen na vedoucích pozicích.
- Typy „kultury časového rozvrhu“ v rámci instituce (kultura fixní pracovní doby vs. kultura flexibilní pracovní doby atd.).
- Zaměstnanecká kultura zaměřená na spolupráci a zájem o druhé.
- Komunikační systém, který je otevřený vylučovaným a marginalizovaným hlasům.
- Participativní<sup>17</sup> přístup k procesům změny spíše než přístup „shora-dolů“.
- Otevřenost genderové problematice ze strany lidí v rozhodovacích pozicích.
- Detekce genderových konfliktů jako genderových a vhodné způsoby jejich řešení.
- Povědomí o mužské hegemonii v manažerské kultuře.
- Povědomí o zájmu uživatelů, uvědomění si komplexity osobního života a vlivu genderu na osobní život.
- Akční programování: rozhodnutí zahrnout genderovou rovnost mezi základní principy organizace.
- Systém pro hodnocení nerovnosti ve společnosti.

### 2.4.2.2. Indikátory podle oblasti analýzy

#### **ŠIRŠÍ RÁMEC PROSAZOVÁNÍ GENDEROVÉ ROVNOSTI**

- **Politika vlády ČR a EU v oblasti genderové rovnosti**
  - Základní mantinely a priority vymezené politikou vlády ČR a EU v oblasti genderové rovnosti.
  - Zájem o činnost organizace ze strany vládních orgánů.
  - Kontakty s vládními strukturami pověřenými prosazováním genderové rovnosti.
  - Legislativní vymezení kompetencí, které daná organizace má, včetně volnosti nakládání s finančními zdroji.
- **Příležitosti a omezení vyplývající z aktivit/opatření nadřízených orgánů**
  - Existence specifických programů (EU, vládních) v oblasti genderové rovnosti relevantních pro krajskou (místní) úroveň.
  - Identifikace organizací/aktivit/opatření, které mohou bránit prosazování genderové rovnosti.

#### **OTEVŘENOST GENDEROVÝM TÉMATŮM**

---

<sup>17</sup> Ve smyslu aktivní spoluúčasti na prosazování změn.

- **Politika/agenda z genderové perspektivy: silné a slabé stránky.**
  - Typy opatření/politik týkajících se problematiky genderové rovnosti.
  - Mainstreamingové strategie:
    - Integrace (zohlednění) zájmů mužů a žen ve všech politikách a projektech.
    - Specifické plány, programy, aktivity zaměřené na posilování práv, postavení a sebeuvědomění žen (a dalších skupin vymezených kategorií gender).
    - Zohlednění genderové perspektivy v rámci rozhodování.
  - Genderová expertíza v rámci organizace:
    - Vnímaná a skutečná úroveň genderové expertízy.
    - Distribuce genderové expertízy v rámci organizace.
  - Spolupráce s partnerskými organizacemi:
    - Budování sítí (networking) se specifickými cíly v oblasti genderové rovnosti (s ženskými a lidskoprávními NNO, odbory, náboženskými organizacemi atd.).
    - Vliv politiky genderové rovnosti na výběr partnerských organizací.
    - Dopady konkrétních voleb ve světle genderového mainstreamingu.
  - Používané systémy, metody a nástroje (např. posuzování rovného odměňování, genderové rozpočtování, evaluace genderových dopadů atd.).
- **Vzdělávání v genderové problematice.**
  - Explicitně formulované potřeby organizace pokud jde o implementování politiky genderové rovnosti.
  - Vzdělávací programy v souladu s těmito potřebami.
  - Názory vzdělávaných na úroveň programů.
  - Vzdělávání týkající se potřeb lidí, kteří mají z činnosti organizace přímý či nepřímý prospěch.
  - Inovativní aspekty vzdělávání v genderové problematice.
- **Genderová problematika v komunikačních systémech organizace.**
  - Kolekce a diseminace informací relevantních z hlediska genderové rovnosti.
  - Koncepty v oblasti genderové rovnosti.
  - Reprodukované hodnoty.
  - Uchopení genderových témat.
  - Dopady poselství.

## **INSTITUCIONÁLNÍ KONTEXT**

- **Analýza institucionálního profilu: cíle, organizační schéma, vertikální a horizontální genderová segregace pracovních pozic, institucionální historie implementace genderové politiky.**
  - Působnost: místní, krajská atd.
  - Cíle organizace.
  - Organigram specifikující vnitřní strukturu – analýza vertikální a horizontální genderové segregace pracovních pozic.
  - Historie implementace politiky genderové rovnosti: zprávy o implementaci, programy atd.
- **Analýza funkční struktury organizace z hlediska prosazování genderové rovnosti: aktivity, projekty, rozpočtová opatření a vzdělávací programy.**
  - Činnost jednotlivých oddělení.
  - Realizované projekty.
  - Plány/aktivity implementované, hodnocené, projektované.
  - Rozpočet jednotlivých oddělení.
  - Podpůrné struktury pro prosazování politiky genderové rovnosti.
  - Podpůrné struktury pro řešení problémů jako sexuální obtěžování.
- **Personální politika: výběr zaměstnanců/kyň, vzdělávání, systém povyšování, platová politika.**
  - Výběr zaměstnanců/kyň.
  - Funkční oblasti.
  - Implikace pro mobilitu zaměstnanců/kyň.
  - Obecné a specifické vzdělávání v genderových tématech.
  - Kariérní postup.
  - Platy, přijímání nových zaměstnanců/kyň a kariérní politika (explicitní i implicitní).
- **Rozhodování v rámci organizace.**
  - Způsob rozhodování: kdo je a kdo není zahrnut z hlediska genderu.
  - Kdo je vždy zahrnut: Faktory ovlivňující výběr (funkční zařazení, nebo hrají roli i jiné faktory).
  - Formy kontroly lidí v rozhodovacích pozicích.
- **Hodnocení institucionální politiky v oblasti genderové rovnosti ze strany zaměstnanců.**

- Vnímání práce žen ze strany zaměstnanců.
- Vnímání práce mužů ze strany zaměstnankyň.
- Vnímání práce gayů, leseb, transgenderů atd.
- Vnímání kariérní politiky zaměstnanci/kyněmi.
- Názory zaměstnanců/kyň na náborové metody.
- Vnímání cílů organizace v oblasti genderové rovnosti.

## **ORGANIZAČNÍ KULTURA**

- **Vnímání stylů práce, povaha vztahů mezi nadřízenými a podřízenými.**
  - Sítě vztahů a spolupráce na pracovišti.
  - Pocit týmové práce a rozdíly v procedurách pro ženy a muže v rámci organizace.
  - Vztahy solidarity/spolupráce v rámci pracovních procesů.
  - Ideální manažerské styly a hodnoty, na kterých jsou založeny.
  - Modelový zaměstnanec/kyně z genderové perspektivy.
  - Potenciální schopnosti podle genderu.
  - Feminizace/maskulinizace práce v rámci organizace.
- **Vnímání výkonu autority a mocenských vztahů.**
  - Pobídky/překážky pokud jde o obsazování rozhodovacích pozic v rámci organizace.
  - Sebeúcta, fyzické a emocionální zdraví, a shoda/neshoda mezi profesní historií a reflektivním prostorem přisouzeným institucí.
- **Explicitně a implicitně formulované principy v oblasti genderové rovnosti, které umožňují odhalit problémy s nerovností, jako je sexuální obtěžování.**
  - Způsoby, jakými je gender skrýván nebo zviditelňován.
  - Detekce problémů jako sexuální obtěžování:
    - Fyzické obtěžování muže či ženy.
    - Přehnaný důraz na ženská těla pokud jde o získání konkrétních prestižních nebo privilegovaných pozic.
    - Převládající/typické styly humoru v rámci organizace.
  - Přítomnost genderových stereotypů v dokumentech, v komunikaci, v představách zaměstnanců/kyň.
  - Odměňování či „trestání“ zaměstnanců/kyň za angažovanost v oblasti genderové rovnosti.
- **Odhalení explicitních a implicitních obranných mechanismů z hlediska prosazování genderové rovnosti.**

- Obranné mechanismy:
    - Předvídané organizací (např. formální).
    - Předvídané jinými aktéry (odborná literatura, odbory, ženské NNO, atd.).
  - Aktivace neformálních mechanismů („díry“ v politice, informační bloky, delegitimizace autority atd.).
  - Otevřenost veřejnosti pokud jde o slabé a silné stránky vlastní činnosti.
- **Formální/neformální sociální vztahy mezi zaměstnanci/kyněmi v rámci organizace i mimo ni.**
    - Budování sítí přátel (networks), kdo je v nich zastoupen a na čem jsou založeny.
    - Reakce na stres, diskriminaci, předsudky atd.
    - Sexistické chování, které se projevuje formou poznámek, humoru, přezdívek atd.

## VEŘEJNÉ MÍNĚNÍ

- **Interní hodnocení a vnímání politiky genderové rovnosti.**
  - Názory zaměstnanců/kyň na politiku rovných příležitostí dané instituce.
  - Názory zaměstnanců/kyň na personální politiku.
  - Názory zaměstnanců/kyň na státní politiku týkající se žen.
  - Názory zaměstnanců/kyň na specifické programy v oblasti prosazování genderové rovnosti.
- **Externí hodnocení a vnímání politiky genderové rovnosti ze strany dalších aktérů, kteří mají nějaký zájem na genderových opatřeních / genderové politice organizace.**
  - Veřejné mínění ohledně genderové rovnosti obecně.
  - Veřejné mínění ohledně genderové rovnosti v rámci organizace.
  - Analýza názorů a hodnocení dalších aktérů, kteří mají nějaký zájem na genderových opatřeních / genderové politice organizace (NNO, odbory atd.).
- **Analýza názorů a hodnocení lidí, kteří mají z činnosti organizace přímý či nepřímý prospěch.**
  - Názory ohledně relevance politiky genderové rovnosti.
  - Názory týkající se jejího obsahu.
  - Názory týkající se jejích výsledků/dopadů.
- **Příspěvek médií pokud jde o informování o problematice genderové rovnosti.**
  - Strategie organizace pokud jde o šíření informací pomocí médií (PR).
  - Jak média zachází s informacemi poskytnutými organizací (tiskové zprávy atd.).

- Hodnocení sexismu v médiích.

Představený nástroj pro hodnocení genderové citlivosti a uplatňování genderového mainstreamingu je komplexní a podle potřeby jej lze využít buď jako celek, nebo jen některé jeho části. Konečné rozhodnutí spočívá na těch, kdo budou genderový audit realizovat (na jejich konkrétních časových, materiálních či personálních omezeních), a bude se také odvíjet od potřeb dané organizace.

Zároveň je důležité postupovat flexibilně a tvořivě. Výše prezentované koncepty a indikátory mají sloužit jako inspirace, ne jako rigidní seznam položek k odškrtnutí. Mají sloužit jako vodítko, na jaké oblasti se zaměřit a jaké informace shromažďovat. Jak bylo zmíněno v úvodu, metodologie genderového auditu se stále vyvíjí a je pravděpodobné, že s postupem času budou identifikovány další aspekty/oblasti, na které bude vhodné se zaměřit při vyhodnocování genderové citlivosti organizací.

Obecně platí, že prosazování genderové rovnosti je proces, cesta, na niž se vydaly všechny společnosti, které aspirují na přívlastek „demokratická“. Zatím jsme však více méně na začátku a není možné dohlédnout dále než na známý horizont<sup>18</sup>. Stejně jako dnes nevíme, jak by měla vypadat společnost plně respektující princip genderové rovnosti<sup>19</sup>, bylo by naivní se domnívat, že rozumíme bezesbytku všem aspektům genderové problematiky a že víme, co všechno zkoumat, hodnotit, analyzovat.

## **2.5. Metody sběru a analýzy dat**

Při výzkumu byla využita metodologie vytvořená v rámci projektu Adagio (Llorca a kol., 2003). Poměrně ambiciózní analyticko-diagnostický model Adagio byl však adaptován, aby mohl být použit v českém kontextu a v souladu s naší koncepcí genderového auditu. Zvolená metodologie kombinuje analýzu kvalitativních a kvantitativních dat, protože tento přístup nabízí komplexní vhled do dané problematiky. Triangulace několika metod nabízí větší jistotu jak z hlediska dílčích poznatků, tak i konečných závěrů. Předkládaná analýza konkrétně využívá tři souborů dat: statistiky, dokumenty a rozhovory s klíčovými aktéry.

Statistiky a statistická analýza nabízí rámcovou představu o relevantních kvantitativních ukazatelích, například o složení a charakteru obyvatelstva daného kraje, o zastoupení žen a mužů na jednotlivých úrovních řízení, o počtu implementovaných projektů a specifických opatření v dané oblasti, o rozpočtech či o rozsahu a frekvenci vzdělávání v genderové problematice. Indikují také, zda daný krajský úřad člení statistiky týkající se jednotlivců podle pohlaví a zda cíleně sestavuje statistiky relevantní ohledně

<sup>18</sup> Tento závěr by jistě podepsala řada odbornic/íků i v zemích, které jsou v rámci EU považovány v prosazování genderové rovnosti za pokročilé (např. skandinávské země).

<sup>19</sup> V této otázce neexistuje v rámci odborné komunity shoda ani na úrovni teoretické.

prosazování politiky rovných příležitostí. Konkrétní statistiky byly získány a kompilovány z webových stránek krajského úřadu, z organizačních schémat a telefonních seznamů.

Kvantitativní data však mají poměrně nízkou výpovědní hodnotu, pokud jde o otázky týkající se příčin vzniku a reprodukce společenských struktur, včetně genderových. Statistiky také abstrahují od lokálních kontextů a významů a vedou ke ztrátě důležitých informací a analytických vhledů. Proto je důležité realizovat i kvalitativní výzkum, v rámci kterého jsou obecně využívány dostupné dokumenty a rozhovory s klíčovými aktéry/kami.<sup>20</sup>

Z dokumentů lze pomocí obsahové analýzy například vysoudit, jaký je institucionální profil krajského úřadu, jaká je personální politika, jak se přistupuje k informování veřejnosti, jakou má historii z hlediska prosazování politiky rovných příležitostí a veřejné politiky obecně či jaká je současná politická agenda v oblasti rovných příležitostí. Dokumenty jsou zde přitom míněny nejen tištěné dokumenty, které poskytly městské úřady, ale například i obsah webových stránek, jejichž prostřednictvím jednak komunikují s veřejností, jednak v rámci instituce pomocí intranetu. Zde jsou k dispozici nejen výroční zprávy, základní statistiky či koncepční dokumenty, ale i informace o realizovaných programech a aktivitách.

Obsahová analýza však není jediným nástrojem, který lze použít. Další metody jako diskurzivní analýza mohou podhalit další důležité aspekty problému jako například převažující představy o modelové/m zaměstnanci/kyni, o ideálních manažerských stylech a hodnotách, na kterých jsou založeny, a řadu dalších způsobů, jakými je gender skrýván nebo zviditelňován.

Z vnitřních dokumentů krajského úřadu byly analýze podrobeny *Organizační řád*, *Pracovní řád*, dotazníkové šetření prováděné v rámci krajského úřadu a výsledný návrh tzv. ženského týmu. Z dokumentů, které se zabývají krajem jako územně samosprávním celkem, byly analyzovány *Strategie rozvoje kraje* a *Strategie rozvoje lidských zdrojů*.

Polostrukturované rozhovory a diskusní skupiny (focus groups) a jejich analýza umožňují posoudit, na jaké úrovni je znalost genderové problematiky v rámci úřadu, jak se staví klíčoví aktéři/rky k prosazování rovných příležitostí, jaké jsou jejich názory na aktivity vlastního úřadu i státu v této oblasti atd. Zároveň však mohou poskytnout i informace o fungování úřadu a pomoci zasadit informace získané ze statistických dat a dokumentů do kontextu.

V případě vybraného kraje jsme využili/y polostrukturované rozhovory a hovořili/y jsme s deseti lidmi. Pět z nich zastávalo výhradně úřednické posty (jejich výpovědi jsou v citacích označeny kódem RU), pět bylo vybráno z řad zastupitelstva a rady (výpovědi respondentů/ek z politické sféry jsou označeny kódem RP)<sup>21</sup>. Jednalo se o šest žen

---

<sup>20</sup> Disman, 1998.

<sup>21</sup> Výňatky z rozhovorů použité v následujících kapitolách jako ilustrativní příklady jsou uváděny v kurzívě. Za každou citaci je uvedeno označení respondenta/ky a stránka z příslušného přepisu rozhovoru. V hranatých

a čtyři muže. Výběr respondentů/ek reflektoval jejich pracovní zařazení a jeho potenciální souvislost s genderovou problematikou a také jejich genderovou sebeidentifikaci. Vedle informací o institucionálních aspektech prosazování politiky rovných příležitostí bylo důležité zjistit i jejich osobní přístup a názory na genderovou problematiku. Ty jsou totiž neoddělitelně spjaty s případnou úspěšností či neúspěšností prosazování jakékoliv politiky.

Délka rozhovorů se různila od 10 minut do 60 minut – nejčastěji však rozhovory trvaly 20–30 minut. Rozhovory byly prováděny v kancelářích krajského úřadu, v případě neuvolněných zastupitelů/ek pak na místech, které navrhli/y oni/y sami/y. První kontakt s krajským úřadem byl navázán prostřednictvím osobního kontaktu na zaměstnance/kyně, který/á dál poskytl/a kontakt na relevantní osoby, což výzkum pravděpodobně usnadnilo. Náš první kontakt byl přitom informován, že cílem projektu je genderový audit krajského úřadu a stejná informace byla v obecné formě poskytnuta lidem, se kterými byly prováděny rozhovory.

Jako reflexe informací sdělených v rozhovorech i jako samostatný zdroj dalších informací posloužily i zápisy z pozorování během rozhovorů. Pozorování reakcí a chování dotazovaných mnohdy pomohlo lépe pochopit obsah výpovědí dotazovaných a umožnilo porovnat jejich chování se skutečnými slovními výpověďmi. Ty totiž mohou být do jisté míry stylizovány pod vlivem očekávání, které v respondentech/kách vzbuzuje dotazovatel/ka.

Další metodou, která je diskutována v řadě publikací věnovaných genderovým auditům především v souvislosti s participativními genderovými audity (např. Moser, 2005; ILO, 2004; Llorca a kol., 2003; InterAction, 2003; SNV, 2000), jsou dotazníková šetření, pomocí kterých lze zjišťovat například socioekonomické a profesní charakteristiky zaměstnanců/kyň, jejich názory na danou politiku a její zabezpečení a celou řadu dalších důležitých aspektů problému. Jejich použití je však klíčově závislé na spolupráci vedení úřadů a konkrétních zaměstnanců/kyň, přičemž v našem případě jsme dospěli k názoru, že nejsou podmínky pro jeho realizaci. Nicméně máme za to, že informace získané pomocí ostatních výše zmíněných metod jsou z hlediska cílů této analýzy postačující.

Analýza těchto různých typů dat nabízí relativně ucelený obraz o stavu prosazování genderové rovnosti v daném kraji. Z metodologického hlediska lze genderový audit také charakterizovat jako případovou studii, ve které jde o: „zachycení složitosti případu, o popis vztahů v jejich celistvosti.“<sup>22</sup> Její výsledky slouží k porozumění důležitým aspektům prosazování genderové politiky na krajské úrovni a jejich

---

závorkách jsou doplněny významy, které vyplývají z kontextu, ale nejsou v konkrétní citaci explicitně vyjádřeny. Citace byly upraveny v zájmu lepší srozumitelnosti, neboť konkrétní, občas výrazně nespisovný způsob vyjadřování není z hlediska analýzy relevantní.

<sup>22</sup> Hendl, 2005, s. 104.

komplexnosti a provázanosti. Nejde tedy primárně o generalizaci, která je obvykle cílem kvantitativních výzkumů, ale o pochopení dané problematiky prizmatem konkrétního případu. Ten je sice nepochybně v řadě aspektů jedinečný, ale zároveň lze předpokládat, že cosi obecně vypovídá o podmínkách prosazování politiky rovných příležitostí na místní úrovni. Pochopení relevantních sociálních struktur a dynamik má širší platnost.

## **2.6. Index genderové citlivosti**

Představený nástroj umožňuje zkoumat genderovou citlivost organizace a to, jak uplatňuje strategii genderového mainstreamingu, nicméně sám o sobě neumožňuje zhodnocení její úrovně. K tomu je zapotřebí stanovit škály hodnot pro jednotlivé indikátory, jež mohou mít povahu číselnou (např. od 1 do 10) nebo slovní (např. velká, malá či žádná).

V této souvislosti Llorca a kol. (2003) upozorňují, že tyto indexy je nutné stanovovat v souladu s každým jednotlivým případem, protože organizace fungují ve specifických kontextech, které ztěžují aplikaci obecných hodnotících systémů: „Takže ačkoliv je index genderové citlivosti organizace velmi důležitým komponentem nástroje, musí být specificky vytvořen pro každý případ. Pokud je snaha porovnat různé instituce, musí být učiněno rozhodnutí, zda lze aplikovat na všechny stejný index, nebo zda by měly být použity jiné formy srovnání zohledňující specifickou povahu každého z nich.“ (s. 93)

Analýza genderové citlivosti prezentovaná v následující části byla jakýmsi pilotním pokusem o genderový audit a bude sloužit jako podklad pro vytvoření metodiky genderového auditu na krajské úrovni. Byla navíc realizována v situaci, kdy je genderové vzdělání v drtivé většině organizací (institucí, úřadů) v ČR prakticky nulové a genderová rovnost není pocíťována jako klíčová priorita, navzdory vládním proklamacím (srov. např. Souhrnná zpráva, 2005 a Stínová zpráva, 2006). To se bohužel vesměs týká i institucí, které mají prosazování rovných příležitostí mužů a žen v popisu práce. Je však jistě problematické činit za tento stav zodpovědnými jednotlivé organizace a úřady na krajské a místní úrovni, protože se jim zoufale nedostává odpovídající podpory a pomoci ze strany vlády ČR a zodpovědných resortních orgánů. Z tohoto důvodu jsme se rozhodli stanovit úroveň genderové citlivosti vybraného krajského úřadu pouze slovně.

### 3. EMPIRICKÁ ČÁST

Analýza genderové citlivosti krajského úřadu<sup>23</sup> byla provedena v kraji s obyvatelstvem nad 500 000 (zhruba 5 % obyvatelstva ČR), přičemž ženy tvoří zhruba 51,3 %. Pozornost přitom byla věnována krajskému úřadu jako orgánu kraje, který plní jeho úkoly v oblasti územní samosprávy i státní správy na město přenesené.

V přípravné fázi projektu byly osloveny tři krajské úřady s nabídkou spolupráce, pouze jeden ji však posléze akceptoval. Protože je tato analýza ve své podstatě případovou studií, nevidíme tuto skutečnost jako závažný problém. Nicméně přesto jsme se rozhodli podpořit naše závěry analýzou webových stránek všech krajských úřadů ČR (viz kapitola 3.3.)<sup>24</sup>.

#### **3.1. Prosazování genderové rovnosti v rámci krajského úřadu**

##### **3.1.1. Distribuce moci a práce**

Jako ve všech krajích v ČR je voleným zástupcem kraje hejtman, který byl zvolen Radou kraje složenou ze 100 % z mužů. Rada jako výkonný orgán Kraje v oblasti samostatné působnosti je volena krajským Zastupitelstvem, v němž v roce 2007 zasedá 89 % mužů a 11 % žen. Většinu zaměstnanců/kyň krajského úřadu naopak tvoří ženy (67 %). Nejvyšší pozici v rámci úřadu přitom zaujímá ředitelka úřadu – žena. Obsazení ostatních vedoucích pozic je shrnuto v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1. Obsazení vedoucích funkcí na krajském úřadě

Vedení*		Odbor		Oddělení***		Celkem zaměstnáno	
Ž**	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M
17 %	83 %	27 %	73 %	39 %	57 %	67 %	33 %

Poznámky: \* Hejtman, ředitel(ka) úřadu a náměstci; \*\* jedná se o ředitelku; \*\*\* všechna oddělení nemají vedoucí, proto součet vždy nedává 100 %.

Zdroj: Sestaveno podle údajů na webových stránkách krajského úřadu, prosinec 2006.

Z tabulky vyplývá, že zastoupení mužů na vedoucích pozicích neodpovídá jejich zastoupení mezi zaměstnanci/kyněmi. Pro doplnění je třeba uvést, že poměr vysokoškolsky vzdělaných žen a mužů je téměř 1 : 1 (88 : 84), takže pokud by byla obsazenost vedoucích funkcí závislá pouze na vzdělání, měla by respektovat tyto hodnoty.

<sup>23</sup> V zájmu zachování anonymity není konkretizováno, o který krajský úřad jde. Analýza má ostatně sloužit jako podklad pro vytvoření metodiky genderového auditu krajského úřadu a jde tedy o modelový příklad.

<sup>24</sup> Tato analýza navazuje na stejnou kapitolu v paralelní studii věnované genderovému auditu městského úřadu (Pavlík a kol., 2007a), která je však rozsáhlejší, rozebírá jednotlivé aspekty do větších detailů a v některých případech nabízí alternativní uchopení stejné problematiky. Analýzy kvalitativních dat mají obecně jistý tvůrčí rozměr a při analýze stejné či velmi podobné sady dat lze klást důraz na různé aspekty problému, což je jednou z jejich nejsilnějších stránek. Proto doporučujeme přečíst si obě studie.

Muži přitom relativně častěji vedou i odbory, kde je jejich zastoupení nízké, resp. významně nižší než odpovídá celkovému zastoupení v rámci všech zaměstnaných, tj. 33%. Například vedoucím Odboru sociálních věcí a zdravotnictví je muž, ačkoli je v něm zastoupeno jen 19 % mužů, a to i přesto, že zde pracuje vedle 8 mužů s vysokoškolským vzděláním také 13 žen vysokoškolaček.

Na úrovni oddělení sice nelze systematické znevýhodnění prokázat, nicméně zaměříme-li se na strukturu oddělení, která vedou ženy, resp. muži, zjistíme, že oddělení, která mají v čele ženu, jsou v průměru složená z 85 % žen a 15 % mužů, tj. ženy šéfuji ženám (čistě „ženských“ oddělení je přitom 8). Naproti tomu oddělení, která vede muž, pracují v průměru ve složení 56 % žen, 44 % mužů (čistě „mužská“ oddělení jsou 2 z celkových 39). Stejně jako v případě paralelně realizovaných analýz na úrovni města (Pavlík a kol., 2007a) a na MHMP (Pavlík a kol., 2007b) i zde platí, že všechny sekretářky jsou ženy a řidiči naopak muži.

Jedná se tedy o velmi typické genderové uspořádání, kdy je patrná genderová segregace oddělení z hlediska agendy. Ženy jsou početněji zastoupeny v odděleních, která se věnují agendám, jež jsou typicky spojovány s femininitou (např. 100 % zastoupení žen v odděleních zdravotnictví či personálních věcí a vzdělávání). Muži naopak převažují v odděleních, která se věnují agendám spojovaným s maskulinitou (100 % zastoupení mužů v oddělení krizového řízení a 75 % zastoupení mužů v oddělení informatiky).

Zároveň je patrný tzv. efekt skleněného výtahu v případě mužů v čele „ženských“ oddělení, kteří se „v oborech pro ně netypických setkávají s neviditelnými a často ne tak jemnými tlaky na postup ve své profesi“ (Renzetti a Curran, 2003, s. 282). Skleněný výtah obecně funguje tak, že povyšování mužů ne vždy koresponduje s jejich kvalifikací a délkou praxe. Ženy naopak naráží na tzv. skleněný strop, „na neviditelné bariéry, které omezují pracovní mobilitu pracovníků směrem nahoru“ (Renzetti a Curran, 2003, s. 282).

Výše zmíněné skutečnosti nejsou v rámci úřadu vnímány jako problém, nejsou reflektovány v rámci základních koncepčních dokumentů a nejsou předmětem žádných specifických opatření zaměřených na posilování práv, postavení a sebeuvědomění žen.

### **3.1.2. Agenda genderové rovnosti**

Z analýzy dokumentů a z rozhovorů vyplynulo, že krajský úřad problematiku genderové rovnosti nijak systematicky neřeší, a tudíž je nutné konstatovat, že strategie genderového mainstreamingu, která je oficiálním nástrojem vlády v dané oblasti, v práci krajského úřadu zohledňována není.

Základní koncepční dokumenty krajského úřadu genderovou problematiku nezohledňují. V rámci *Strategie rozvoje kraje* je diference různých životních podmínek žen a mužů zmíněna jen na dvou místech. Prvním je Analýza SWOT dle prioritních

oblastí, kde je jedním z bodů: „Rostoucí „zranitelnost“ některých sociálních skupin obyvatelstva (cizinci, zdravotně postižení, staří pracovníci, nekvalifikovaní, ženy, absolventi škol) a růst sociálně slabých nebo sociální patologií ohrožených skupin obyvatel.“ Dále se problematiky rovných příležitostí dotýkají některé statistiky (viz výše). Problematika rovných příležitostí však není vůbec tematizovaná ve vizi kraje, kde se nicméně uplatnily jiné srovnatelné principy – například trvale udržitelný rozvoj: „[K]raj jako atraktivní, dynamický, ekonomicky silný a sociálně stabilní region s vysokou životní úrovní srovnatelnou s vyspělými regiony sjednocené Evropy a s respektováním zásad trvale udržitelného rozvoje a s úctou k tradicím<sup>25</sup>.“

Na tvorbě této strategie se kromě Centra evropského projektování (příspěvkové organizace kraje) podíleli/y i zaměstnanci/kyně úřadu a zástupci/kyně zájmových sdružení. V rámci krajské koordinační skupiny zasedalo 5 žen a 17 mužů a v rámci dalších skupin byl poměr 7 : 23, 5 : 23, 7 : 14, 5 : 19. Toto nerovnovážné zastoupení žen a mužů evidentně nebylo reflektováno. Pozoruhodné je, že ačkoli veřejná setkání nad *Strategií rozvoje kraje* probíhala pod dohledem neziskové organizace Agora, není v zápisech z těchto veřejných setkání žádný údaj o tom, kolik bylo přítomno žen a kolik mužů.

Ani ve *Strategii rozvoje lidských zdrojů* není genderová problematika explicitně řešena. Jisté náběhy lze ale pozorovat v rámci podkapitoly „Skupiny osob ohrožených sociální exkluzí“, kam spadají osamělí rodiče pečující o malé děti (zejména ženy) a oběti domácího násilí, a zejména podkapitoly „Situace na trhu práce“, v rámci které je zmíněna (byť lehce relativizovaná) diskriminace žen:

*Další výraznou sociální skupinou s nadprůměrnou nezaměstnaností jsou ženy ve věku 25-34 let, což do jisté míry poukazuje na diskriminaci žen s malými dětmi ze strany zaměstnavatelů, i když podle současné legislativy není diskriminace přípustná z jakéhokoliv důvodu. Podíl této věkové skupiny na celkovém počtu registrovaných uchazečů o práci meziročně v České republice kolísá v rozmezí cca 12-15%. (...) Ze strany většiny zaměstnavatelů neexistuje dostatečná vstřícnost v kumulaci profesního života ženy a péče o děti, a to v především v úpravě pracovního úvazku a pracovní doby.*

Dále jsou zde uvedeny dva grafy věnované míře nezaměstnanosti mužů a žen ve věku 25-34 let a podílu zkrácených úvazků na celkové zaměstnanosti. Z prvního grafu vyplývá, že míra nezaměstnanosti žen ve věku 25-34 let byla v porovnání s mírou nezaměstnanosti mužů stejného věku v roce 2001 téměř dvojnásobná.

Jedná se nicméně o ojedinělé zmínky a není vůbec zřejmé, zda jde o vědomou reflexi genderové problematiky. Nepromítají se také do závěrů formulovaných

---

<sup>25</sup> Toto srovnání se nabízí, neboť udržitelný rozvoj je stejně jako rovné příležitosti mužů a žen tzv. průřezová priorita v rámci ESF.

v analytické části *Strategie rozvoje lidských zdrojů*. Celkově lze tedy shrnout, že ve strategických dokumentech kraje genderová problematika zohledňována není.

Jeden z respondentů vysvětluje tuto skutečnost následovně:

*Nemyslím si, že ve strategických materiálech tak, jak jsou postavené, je prostor pro to, aby se tam zdůrazňoval rovný přístup k mužům a k ženám. Ať si vezmu všechny resorty, jeden vedle druhého, tak si myslím, že to je postavené tak, ta strategie kraje, že tam není potřeba toto zdůrazňovat. A možná že je dobře, že to tam nikdo nezdůrazňuje. Prostě je dobře, že se mluví o tom, že tady vůbec nikdo neuvažuje, že by to bylo jinak, než že ten rovný přístup je. (RP1, s. 3)*

To, že si neuvědomujeme a nepřemýšlíme o systematickém charakteru genderových nerovností, však pochopitelně vede zpravidla k tomu, že je reprodukuje.

To je také důvod, proč je otázka genderové rovnosti explicitně zmíněna ve všech relevantních dokumentech EU, což si někteří z dotazovaných uvědomují. Symptomatická je výpověď jedné z respondentek: „[A]dministrujeme projekty, které jsou financované z Evropské unie, takže tam každý projekt musí mít nějakou zmínku o rovnosti příležitostí, takže my se setkáváme tady s tou problematikou v rovině, že se tak podíváme na projekt, ano, napsali si tam, že princip rovných příležitostí je dodržen, no a to je tak všecho“ (RU4, s. 4). Rovné příležitosti žen a mužů jsou tedy v zásadě „políčko k odfajfkování“, což, co by se z nějakých důvodů mělo v důležitých dokumentech objevit. Nejen pro zaměstnance/kyně, ale i pro politickou reprezentaci ČR je ovšem zjevně těžké si představit, v jaké jiné podobě než v podobě zmínky. Zároveň se však ukazuje, že zkušenost s dokumenty EU, kde je problematika rovných příležitostí vždy zapracována, nevede odpovědné pracovníky/ice k tomu, aby ji zahrnovali/y i do vlastních koncepčních dokumentů (viz předcházející citace, RP1). Přesto se někteří/é respondenti/ky domnívají, že ve strategických dokumentech nějaká zmínka je, ale nevědí, kde přesně.

Jelikož chybí institucionální i personální podpora problematiky rovných příležitostí, je nasnadě, že se genderové statistiky (explicitně věnované genderové problematice) systematicky neshromažďují. Členění statistik podle pohlaví je víceméně náhodné a v rámci koncepčních dokumentů lze vytipovat dva základní kontexty, v nichž se vyskytují. Předně je to oblast zdraví, kde se na několika místech *Strategie rozvoje kraje* a *Strategie rozvoje lidských zdrojů* sleduje naděje dožití, popřípadě příčiny úmrtí. Dále je obvyklé členit obyvatelstvo dle ekonomické aktivity. Ve *Strategii rozvoje lidských zdrojů* jsou například uvedeny počty žen na mateřské dovolené nebo podíl mužů a žen jako příjemců/kyň starobního důchodu (zde i s přehledem o výši důchodu u žen a mužů). Výjimku tvoří přehled zapojení žen a mužů do oblasti vědy a výzkumu. Ve většině statistik nicméně dominuje geografické rozlišení – gender není v primárním ohnisku

zájmu a s výše uvedenými statistickými údaji se už většinou nepracuje. Většina zmíněných statistik je zároveň převzata z Českého statistického úřadu.

Otázky týkající se základních principů souvisejících s genderovou problematikou odhalily, že pro zaměstnance/kyně, kteří/é by s touto problematikou měli/y přicházet do styku, není například gender mainstreaming zcela neznámý pojem – většinou už se s ním podle svých slov někde setkali/y. Jejich schopnost tento pojem vysvětlit je nicméně nízká – většinou se překrývá s rovností mužů a žen: „[Asi] nějaký směr k vyrovnávání příležitostí nebo proces vyrovnávání příležitostí“ (RU1, s. 1); „[Představím si pod tím] právě zrovna ty rovný příležitosti žen a mužů a prosazování se na trhu práce a tak“ (RU2, s. 1). Nikdo z respondentů/ek neznal další relevantní termíny jako například skleněný strop či genderově citlivá komunikace.

Nejsou také nastaveny žádné mechanismy, které by umožňovaly detekovat problémy relevantní z genderové perspektivy jako např. sexuální obtěžování. S případem sexuálního obtěžování přitom na úřadě zkušenost je: „Řešilo se to i na velkém kolegiu a byli jsme důrazně upozorněni, že to bylo z důvodu toho a toho v souladu se zákoníkem práce – sexuální obtěžování na pracovišti, takže to bylo jakoby disciplinárně ukázáno, že tohle se nesmí“ (RU1, s. 6); „[M]ěli jsme i nějaký případ sex harassmentu a vyřešilo se to dost razantně v neprospěch toho, kdo tady zlobil“ (RP1, s. 3). Přestože byl tento problém podle všech dostupných informací řešen rázně, objevují se v reakcích respondentů/ek dva rizikové rozměry.

Prvním z nich je zlehčování tématu. Ten, kdo se dopustil sexuálního obtěžování, „zlobil“. (RP1, s. 3) Ruku v ruce se zlehčováním jde i relativizace tohoto problému: „Zase si říkám, co to je sexuální obtěžování, jestli spolu dva lidi mohou žít tak, že si budou vykat neustále a budou se bát se na sebe podívat – to by bylo přetočené naruby“ (RU1, s. 6). Objevuje se i názor, že odpovědnost nese i oběť sexuálního obtěžování: „[Z]áleží na každém, někdo to vezme sportovně (...) Budťo něco vyzařujete tak, že si to ten člověk nedovolí, anebo to je prostě, že si ho pustíte a dovolí si“ (RU5, s. 3).

Tyto reakce naznačují, že ačkoli se v jednom případě sexuálního obtěžování úřad zachoval v zásadě příkladně, je u zaměstnanců/kyň míra uvědomění si různých aspektů tohoto problému nízká a nebyla přijata systémová opatření, která by umožnila podobné záležitosti detekovat a řešit. Celkově je tedy problematické, že tato zkušenost nevedla k vytvoření formálního mechanismu řešení podobných případů a že není pocíťována potřeba proškolení zaměstnance/kyně úřadu v dané problematice.

Druhým rizikovým momentem je jistá míra tabuizace tématu sexuálního obtěžování: „[N]evím o tom nic, to se šušovalo, že jo, já bych nerada, aby byly nějaké nepříjemnosti, aby se o tom jako mluvilo“ (RU5, s. 3). O případu se nemluví, je to něco nepříjemného, nepřípadného. Taková atmosféra ovšem rozhodně nenahrává odhalování

dalších případů sexuálního obtěžování, ba dokonce svým způsobem jejich odhalování znesnadňuje.

Principy genderového rozpočtování (gender budgeting) nejsou v rámci krajského úřadu uplatňovány: „*Nezaregistroval jsem, že by ve finančním výboru tato problematika byla jakýmkoliv způsobem při sestavování rozpočtu zohledněná*“ (RP3, s. 2). U dalších dotázaných osob se projevuje skepse: *Nevidím důvod, proč by měla (být zohledňována rovnost)*“ (RP4, s. 3); „*To si, přiznám, moc nedokážu představit*“ (RU2, s. 2).

Specifické aktivity či projekty explicitně zaměřené na prosazování rovných příležitostí a na posilování práv, postavení a sebeuvědomění žen (a dalších relevantních skupin, viz kapitola 2.1.) na krajském úřadě neprobíhají. Zárodky těchto aktivit v podobě ženského týmu a projekt k usnadnění návratu zaměstnanců/kyň po rodičovské dovolené byly popsány výše. Nicméně tyto kroky nejsou primárně motivovány snahou o vyrovnávání příležitostí žen a mužů a nevychází z explicitně formulované politiky genderové rovnosti.

Z analýzy webových stránek a z rozhovorů vyplynulo, že v rámci úřadu neexistují žádné dokumenty vztahující se přímo k problematice genderové rovnosti. O prosazování této politiky se nevypracovávají se ani žádné zprávy či jiné dokumenty. Vnitřní předpisy úřadu reflektují genderovou problematiku jen na úrovni, která je daná Zákoníkem práce.

Z analýzy komunikace s veřejností vyplývá, že i v této oblasti genderová perspektiva chybí. Na webových stránkách kraje není žádná sekce věnovaná problematice rovných příležitostí mužů a žen a ani vyhledávání pomocí vyhledávače nenabídlo žádné související odkazy. Webové stránky zároveň nekomunikují genderově korektně. Funkce uváděné v telefonním seznamu nebo organigramu jsou ve tvaru generického maskulina, s „pochopitelnou“ výjimkou asistentek. Nicméně inzeráty na pracovní místa jsou v souladu se zákoníkem práce genderově korektní.

Z rozhovorů dále vyplynulo, že v rámci úřadu neprobíhá vzdělávání v problematice rovných příležitostí (genderové problematice). Není součástí vstupního školení a není ani běžné je absolvovat specializovaně (např. aby byla „povinně volitelná“ pro zaměstnance/kyně zabývající se personalistikou). Nikdo z dotázaných podobné školení neabsolvoval. Není proto překvapivé, že nemohou mít potřebné znalosti k rozpoznání genderových problémů ani k jejich řešení. Přesto jsou podobná školení některými vnímána odmítavě: „*[B]udu asi mluvit za většinu lidí z úřadu, když je školení na tuto problematiku zadáno jako povinné, tak každý je znechucený. A zas vycházím ze svého života – mně se nikdy nic v životě nestalo takového, že bych musela po těchto rovných příležitostech volat*“ (RU3, s. 5).

Genderová problematika je však jedním z dvanácti vzdělávacích témat nabízených pracovníkům sociálních služeb v rámci programu 4. projektu „*Program podpory aktivit*

zaměřených na integraci sociálně znevýhodněných obyvatel", který získal finanční podporu z programu Phare 2003 RLZ.

Krajský úřad nespolupracuje s nevládními neziskovými organizacemi působícími v oblasti rovných příležitostí. Žádná NNO zabývající se genderovou problematikou nebyla přizvána ani k procesu tvorby strategických dokumentů. Pokud jde o jednotlivé aktivity NNO, je úřad ke spolupráci ochoten ve chvíli, kdy je nějakou neziskovou organizací osloven, jako tomu bylo v případě letáčků informujících o problematice domácího násilí: „Byli jsme osloveni, tuším, že Domácím kruhem násilí ve spolupráci s ministerstvem práce, jestli to chceme rozšířit, tak jsme řekli, že ano, že je to potřebná věc (...) Takže jsme to rozšířili tady všude po záchodcích a v prostorách, kde si to ženy mohou přečíst“ (R1, s. 4).

Tentýž respondent přitom vidí v práci NNO příležitost. Na otázku po konkrétní aktivitě občanského sdružení Gender Studies zabývajícího se rovnými příležitostmi, které mělo podle našich informací v kraji provádět výzkum, odpovídá:

*Vůbec nevím, neznám ani to sdružení, což je škoda, protože kdyby mě kontaktovali, tak jsme se mohli bavit o nějaké podpoře programové a tak dál, ale bohužel, nikdo mě nekontaktoval, takže to беру i tak, že nejsou podněty, že není nezbytně nutné něco řešit. Jo, rozumíte, tam to prostě vzniká zespoda, ten přístup. Když prostě neziskovka přijde s tím, že chce řešit nějaký problém, a když chce peníze nebo když prostě chce uspět na trhu, tak musí přesvědčit tu veřejnou správu, že je potřeba to řešit, a to se třeba neodehrálo... (RU1, s. 7)*

Lze tedy shrnout, že potřeba genderové rovnosti není v rámci krajského úřadu pocítována na individuální ani na institucionální úrovni. Jednotlivé dílčí aspekty diskutované výše nevychází ze strategie genderového mainstreamingu. Krajský úřad nelze charakterizovat jako otevřený genderovým tématům, institucionální kontext ani organizační kultura neodráží principy genderové rovnosti a v očích zaměstnanců/kyň má genderová rovnost vesměs okrajový význam (viz níže). Jak již bylo zmíněno, o genderové senzitivě prakticky nemá smysl hovořit.

### **3.1.3. Institucionální zabezpečení agendy genderové rovnosti**

Z dostupné dokumentace i z rozhovorů vyplývá, že v rámci krajského úřadu neexistuje žádný formální mechanismus řešení genderové problematiky, a to ani pokud jde o problémy související například s diskriminací na základě pohlaví či se sexuálním obtěžováním. Nepodařilo se ani spolehlivě identifikovat zaměstnance/kyni, který/á by měl/a mít tuto agendu oficiálně na starosti. Dva z dotazovaných se sice k této agendě obecně hlásili, ale v jejich případě nešlo o oficiální pověření.

Zajímavé přitom je, že většina respondentů a respondentek má pocit, že touto agendou někdo pověřen je. Liší se ovšem v názorech na to, kdo: „[T]outo problematikou se zabývá odbor dr. X“ (RU3, s. 4). „Předpokládám, že by to měl být odbor kanceláře ředitele“ (RU4, s. 6). „No, tak to bude odbor (...) Dříve to byl odbor strategického plánování... a ty jsou teď pod územním plánováním (...) a tohle má myslím na starosti pani doktorka X“ (RU5, s. 3). Časté jsou také odpovědi typu: „nevím.“ „Neví“ dokonce ani náměstek odboru sociálních věcí a zdravotnictví, který by tuto problematiku měl mít na starosti, pokud použijeme paralelu s vládní úrovní, kde je zodpovědným resortem MPSV.

Respondent (muž), který se cítí být za tuto agendu zodpovědný, přitom popisuje podstatu své činnosti jako pasivní:

*Hlídáme zápisy (z Rady vlády pro rovné příležitosti žen a mužů – pozn. aut.), případně se účastníme jednání, ale neděláme pro to nějakou konkrétní vyloženě politiku, že bychom něco dalšího rozvíjeli (...) Snažíme se být u informací a tak nějak vyčkáváme a hlídáme, jestli se něco neporušuje. (...) [T]o prostě není ta agenda, kterou bychom rozvíjeli. Ono bez lidí a potenciálu se to hrozně těžko dělá, takže je to taková ta agenda na tom, nechci říkat konci, ale není to vyloženě ta prioritní, kterou bychom dělali. (RU1, s. 5)*

Jeho podřízená upřesňuje, že agenda rovných příležitostí tvoří v rámci jejího úvazku: „Dvě procenta? Plus mínus...“ (RU2, s. 3) Nízké nasazení vysvětluje stejně jako předchozí respondent tím, že tato agenda není prioritní, a také tím, že ona sama má:

*(...) na starosti jiné agendy, které v rámci úřadu musí běžet, a ty prostě kdyby neběžely, tak by byl velký problém (...) Příprava materiálů na radu, zastupitelstvo (...) Rada zastupitelstva se schází jednou za tři týdny, zastupitelstvo jednou za tři měsíce a ty materiály se musí dopředu připravovat, já tady to všechno musím dát do kupy, zajistit podpisy a tak, takže ono to je časově náročné, takže opravdu tu Radu jenom okrajově (...)*  
(RU2, s. 3)

Určení míry institucionálního zabezpečení agendy genderové rovnosti v rámci krajského úřadu je však komplikovanější, než by se mohlo na první pohled zdát. Řada respondentů/ek míní, že toto téma nějak institucionálně zajištěno je, dvě osoby se k tomuto tématu dokonce hlásí, ovšem s tím, že v podstatě jen monitorují činnost Rady vlády pro rovné příležitosti žen a mužů. Z těchto reakcí lze vysoudit, že rovné příležitosti na krajském úřadě v odpovídající míře institucionálně zajištěny nejsou, zdá se však, že genderová problematika je součástí jakési šedé zóny témat, která – ať už z jakýchkoli důvodů – vnímána jako relevantní přece jen jsou. S tím souvisí i skutečnost, že se na krajském úřadě v nedávné době objevily dvě akce týkající se problematiky rovnosti žen a mužů.

První z nich je projekt, který se snaží usnadnit rodičům návrat z rodičovské dovolené: „*Co mě oslovilo, byl (nápad), že naše ženy by se mohly dřív vrátit do práce než ve třech letech věku dítěte (...) a byly by tady na částečný úvazek už zaměstnávány, vracely by se do toho zaměstnání úplně v pohodě a v klidu*“ (RU3, s. 2). Tvůrce nápadu přitom upřesňuje: „*(Projekt) byl zpracován, cílová skupina, místo, ale zatím to nevyšlo, a to bylo jedno konkrétní opatření, kterým jsme chtěli řešit tuhle problematiku, ale není tam to zastřešení, že bychom jako kraj říkali, že to chceme dlouhodobě dělat, ale ta konkrétní věc byla průchodná, byla v pohodě, aniž bychom měli nějakou strategii, která to zastřešuje*“ (RU1, s. 4). V tuto chvíli je tedy vše v rovině záměru a není jasné, zda bude realizován.

Druhou událostí je zřízení tzv. ženského týmu. Ten vznikl na základě výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci/kyněmi, které mělo zjišťovat míru jejich spokojenosti na úřadě. Ačkoliv to nebylo záměrem a nikdo z iniciátorů šetření to neočekával, ukázalo se, že ženy byly v mnoha aspektech kritičtější než muži. Například v baterii položek, které se vztahovaly ke spokojenosti s obsahem práce, hodnotili/y respondenti/ky jednotlivé body na pětibodové škále (1-nejlepší, 5-nejhorší). Výsledné hodnocení žen se výrazně lišilo od hodnocení mužů (např. „Kompetence, kterými disponujete“ 2,7 : 2,3; „Ovlivňování své práce“ 2,6 : 1,9). Vedení úřadu se proto rozhodlo ustavit tzv. ženský tým složený z 11 zaměstnankyň, který byl pověřen úkolem identifikovat zdroje této nespokojenosti a navrhnout případná opatření ke změně.

Ženský tým byl činný od března do května 2005, kdy předal své závěry vedení úřadu. Ženský tým se sešel dvakrát a další budoucnost této aktivity je nejistá, protože od předání závěrů nebyla iniciována další schůzka. Během zmíněných tří měsíců shromažďovaly členky týmu v rámci neformálních rozhovorů na svých pracovištích informace, které by mohly vysvětlit výsledky dotazníkového šetření, a podněty pro možné změny na úřadě. Ty poté prodiskutovaly na druhé schůzce ženského týmu a nejdůležitější podněty předaly vedení krajského úřadu. To se ovšem následně vyslovilo k většině návrhů zamítavě (např. na větší pružnost pracovní doby vzhledem k úředním dnům) a od té doby nebyl ženský tým svolán.

Z hlediska analýzy genderové citlivosti je důležité, že ženský tým není nijak institucionálně ukotven. Dostal sice zadání v podobě problémových okruhů, nicméně to, jak se má dobrat k odpovědím na dané otázky, do jaké míry budou případné návrhy ženského týmu pro vedení relevantní, popř. jaká je budoucnost ženského týmu – zda je skupinou ad hoc nebo zda se stane trvalou složkou úřadu, vyřešeno nebylo. Tento nedostatek pak například ovlivňuje způsob komunikace mezi týmem a vedením (členky dostaly zpětnou vazbu prostřednictvím svých nadřízených, kteří/é je diskutovali/y na poradě vedoucích odborů): „*Ne ne ne, nebyla o tom žádná diskuse mezi tím ženským týmem a vedením*“ (RU4, s. 2). Už tato institucionální nejistota a nepřiměřená zpětná

vazba působí v lepším případě demotivujícím dojmem (pro toho, kdo by se chtěl do činnosti ženského týmu zapojit či v ní setrvat), v horším případě (pro ostatní zaměstnance/kyně) pak dojmem zbytečnosti.

Tento závěr potvrzuje i členka ženského týmu: „[J]á se tedy stavím hodně skepticky k tomu, jak vypadal ten ženský tým. To, co jsme tam probíraly, v podstatě požadavky, které pro nás byly důležité, aby byly aplikované, vedení v podstatě zhodnotilo jako ne moc vítané nebo je neuznalo za natolik závažné, aby třeba se s nimi zabývalo, takže mně připadla ta práce ženského týmu taková spíš trošku formální“ (RU4, s. 2).

Rezervovaně se však k práci ženského týmu nestavely jen jeho členky. I další respondent vyjádřil své pochybnosti, byť z trochu odlišné pozice: „Já si nejsem vědom, že by vydefinovaly nějaké závěry“ (RU1, s. 3). Kromě věcné stránky ale zároveň kritizuje i samotný princip ustavení ženského týmu: „[P]ak by mohl tím samým způsobem vzniknout mužský tým a ten nevznikne, protože je moderní, že vznikne ženský tým. Přitom ti muži mohou být nespokojení stejným způsobem. Takže nechci vyloženě něco vyčleňovat násilím“ (RU1, s. 3). Respondent zde odmítá téma rovných příležitostí a větší míru citlivosti vůči ženám a mužům jako módní, nicméně „nestandardnost“ ustavení ženského týmu zmínila i jedna z jeho členek: „[M]ně připadlo takové dost nepřirozené, že ta iniciativa vznikla od mužů, že ty ženy samy nechtěly (...) Mně připadlo, že i ty ženy, co se tam vlastně scházely, že to necítily jako svoje vnitřní rozhodnutí, vytvoření toho týmu, proto nějak necítily samy, že by se tam měly vyjadřovat k něčemu“ (RU4, s. 2).

Týmu také nebyla poskytnuta v podstatě žádná odborná podpora – neměl k dispozici ani psychologa/žku, případně personalistu/ku, a co je nejzásadnější, v týmu chyběla expertíza v oblasti rovných příležitostí žen a mužů. Vzhledem k povaze otázek, které měl ženský tým řešit (např. zjistit, proč jsou ženy kritičtější než muži), by to přitom bylo více než potřebné, což je patrné například z odpovědi týmu na jednu z klíčových a potenciálně velmi nosných otázek:

*Z (...) dotazníkového šetření vyplynulo, že ženy jsou více než muži nespokojené v otázkách kompetencí, pravomoci a míře odpovědnosti. Tato záležitost může ve velké míře vyplývat z nerovnoměrného poměru mezi muži a ženami ve vedoucích pozicích (...) Proč jsou však ženy kritičtější než muži, vyplývá z jejich individuality, z postavení žen ve společnosti – ženy jsou obecně kritičtější, všímají si více různých detailů, víc věci rozebírají, víc si věci berou, jsou odpovědnější, praktičtější a mnohdy i odvážnější. Je to psychologický efekt a otázka rozdílu biologického fungování muže a ženy. (Zápis – ženský tým)*

Přestože argumentace začíná poukazem na nerovné zastoupení žen a mužů na vedoucích pozicích, vzápětí odbíhá od tohoto aspektu jako možného vodítka a uchyluje se k odůvodnění problému z pozic tzv. biologického esencialismu, který stojí

na dnes překonané představě, že se sociální postavení žen a mužů a z něj vyplývající charakteristiky odvíjí od biologických rozdílů. Zároveň implicitně stigmatizuje ženy v duchu tradičního genderového stereotypu, že jsou jaksi od přirozenosti kritičtější, což evokuje celou řadu charakteristik, jež jsou běžně ženám přisuzovány (že jsou hádavější, nespokojenější atd.). Zavírá tak cestu ke skutečné analýze postavení žen v rámci úřadu, která by mohla odhalit věcné příčiny jejich nespokojenosti, které mohou vyplývat například z neadekvátního zastoupení na vedoucích pozicích, necitlivosti úřadu k potřebám žen atd.

Konečně, ženský tým neměl jednoznačné zadání – ani dané zvnějšku, ani svůj vnitřní program. Pojmenování „ženský“ získal proto, že jedním z cílů bylo mapovat nespokojenost žen. Kromě výše zmíněné otázky a dále jednoho návrhu na flexibilnější pojmání pružné pracovní doby v úředních dnech, který lze vyložit jako reflektující problematiku sladování rodinného a profesního života, se totiž ve stanoviscích ženského týmu nevyskytuje ani jedno, které by se genderové problematice dotýkalo. Řeší se běžné provozní věci typu komunikace v rámci úřadu nebo ošetření prostoru pro kuřáky a kuřačky.

Kdo s nápadem ženského týmu přišel, se nepodařilo zjistit, nicméně z hlediska institucionalizace problematiky rovných příležitostí na úradě je podstatné, že vedení velmi pravděpodobně nemělo o fungování ženského týmu jasnou představu, popřípadě ji nedostatečně komunikovalo se zaměstnanci/kyněmi. Důsledkem ale může být, že téma ženského týmu, a potažmo rovných příležitostí, začne být v rámci úřadu vnímáno jako problematické: „*Já jsem prostě v pozici, já prostě nemusím ženský tým*“ (RU1, s. 3).

Přestože je tedy ustavení ženského týmu možno interpretovat jako zárodek dobré praxe a příslib do budoucna, nelze se ubránit pochybnostem nad tím, zda podobné neumělé pokusy nenadělají více škody než užitku. Pokud chybí expertíza a povědomí o problematice rovných příležitostí, je pravděpodobné, že budou jen dále reprodukovány existující genderové nerovnosti a dynamiky.

Celkově z analýzy dokumentů i z rozhovorů vyplývá, že genderová agenda není nijak institucionálně zabezpečena.

#### **3.1.4. Vnímání genderové problematiky**

Z rozhovorů dále vyplynulo, že vnímání termínu „rovnost žen a mužů“ je velmi různorodé a zároveň spíše povrchní. Objevovaly se názory, že problém rovnosti, respektive nerovnosti mužů a žen se týká zejména nižších a méně vzdělaných vrstev společnosti (RU3), že je to problém rovného odměňování (RU2, RU4), rovného přístupu k práci (RP1), popřípadě že v sobě zahrnuje vstřícné chování mezi muži a ženami a stejné poměrné zastoupení ve vedoucích pozicích (RU3). Pouze u dvou respondentek (RP2 a RU3) byla patrná snaha o komplexnější uchopení problému.

Zároveň je samotné slovní spojení „rovnost mužů a žen“ vnímáno problematicky. Tento koncept je obvykle zpochybňován z pozic biologického esencialismu<sup>26</sup>: „[P]okud by si chtěli (muži a ženy) vzájemně konkurovat třeba v tom, kdo vyčůrá výše, tak to prostě není možné“ (RP3, s. 1); „[P]ro mě nikdy nemůže být úplná rovnost mužů a žen, to by nemohlo fungovat (...) Jako že muži budou rodit děti, jo?“ (RU1, s. 1); „[J]á si třeba nedokáži představit chlapa, který by rodil děti.“ (RU2, s. 1)

Identifikovat lze i projevy genderové polarizace:

*Je jasné, že jsou tady pozice, které se v uvozovkách více hodí na ženy – viz, já nevím, máme různé pozice na školství, kde jsou profese odborný referent pro personální agendu, takže to jsou opravdu takové ty administrativní záležitosti, které asi bych řekla, že většinou vyhovují ženám. Asi by se nám nepodařilo sehnat chlapa, protože chlap by tuhle práci ani nechtěl dělat.* (RU3, s. 1)

Za pozornost stojí i fakt, že velmi často pojem rovnosti a rovných příležitostí žen a mužů splývá s představou nediskriminace žen. Z tohoto zúžení ale nutně vyplývají povrchnější závěry, takže na otázku po rovnosti mužů a žen pak zaznívají odpovědi typu: „[T]ady (v oblasti školství, kde je velké zastoupení žen) je otázka skoro položená opačně. Tady problémy nejsou“ (RP4, s. 1); „Já si myslím, že u nás je to v pořádku (...) Úřednická práce je docela hodně obsazovaná ženami a i na postech vedoucích odborů a vedoucích oddělení, nakonec i naše paní ředitelka je žena, takže si myslím, že u nás je to v pořádku“ (RP1, s. 2).

V první řadě neplatí, že převaha žen v nějakém odvětví (např. školství či státní správě) rovná se nediskriminace žen. Právě v těchto odvětvích jsou totiž vzorce vertikální segregace, kdy muži disproporčně obsazují vedoucí a řídicí pozice, často nejvýraznější (viz obsazení vedoucích pozic v rámci krajského úřadu, Tabulka č. 1<sup>27</sup>). Z druhé, rovné příležitosti se netýkají jen žen, jsou i oblasti, ve kterých je třeba zvažovat možná znevýhodnění mužů (typicky například v oblasti péče o děti). Obecně je ale pojem genderová rovnost širší než rovné příležitosti mužů a žen (viz kapitola 2.1.).

Je také zajímavé, že několik respondentek uvedlo, že ve svém životě osobní má zkušenost s nějakým druhem diskriminace. Ani jednu to přitom nevede k ostřejšímu

---

<sup>26</sup> Pojmový aparát genderové analýzy je opět podrobněji přestaven v rámci paralelní studie věnované genderovému auditu městského úřadu (Pavlík a kol., 2007a), nicméně na tomto místě je vhodné zmínit, že současný genderový řád je charakteristický tím, že:

...maskulinita je chápána jako nadřazená (dominantní) femininitě a jako norma, od které je femininita odvozena (v této souvislosti hovoříme o **androcentrismu**, doslova mužskostřednosti) (...) Přitom **genderová polarizace** se netýká jen tendence vidět muže a ženy jako bytostně rozdílné, mnohem důležitější je skutečnost, že předpoklad rozdílnosti se používá jako základní organizační princip ve společnosti. Podobně **androcentrismus** nevyjadřuje jen předpoklad, že muži jsou nadřazení ženám, ale i představu, že mužství je norma lidství, od které je ženství odvozeno. **Biologický esencialismus** racionalizuje předchozí dvě genderová skla tím, že je vysvětluje jako přirozený a nevyhnutelný výsledek biologických rozdílů. (Pavlík, 2006, s. 9-12)

<sup>27</sup> Podobně muži obsazují pozice ředitelů základních a středních škol ve zřejmém nepoměru k jejich zastoupení v rámci učitelské obce.

vidění problému rovnosti mužů a žen. Jedna z respondentek například tvrdí, že: „*tady se nedělají nějaké problémy s tím, že... žena by nemohla dělat to, co muž*“ (RU4, s. 3). Dále hovoří o vstřícnosti personálního oddělení k jejím rodinným závazkům, která by teoreticky byla v souladu s principy rovných příležitostí: „*Tak mám upravenou pracovní dobu, tak mi to i doporučovala (paní vedoucí personálního oddělení), tak si myslím, že i od vedení je určité pochopení (...)*“ (RU4, s. 3). Svou výpověď ale končí překvapivou poznámkou: „*Samozřejmě práce musí být hotová. No, je to trochu takové jako schizofrenní, možná, že řeknou ano, my vám zkrátíme úvazek, ale práci neřeknou ano, tu část vaší práce by teda mohl udělat někdo jiný, protože samozřejmě, když si zkrátím pracovní dobu, jak to mám stihnout, že ano*“ (RU4, s. 3). Zde je evidentní, že respondentka nemá koncepční nástroje, které by jí umožnily vidět, že její osobní situace souvisí s širšími společenskými strukturami, které v současnosti reprodukují genderové nerovnosti.

V této souvislosti je výmluvná výpověď další respondentky, která s odkazem na svou vnímavost a citlivost říká: „*[V]idím všechno (smích), tak myslím si, že nějaká diskriminace tady někde nebo náznaky diskriminace by tady někde mohly být znát, ale nakolik si to ti lidé uvědomují – ti, kteří diskriminují, nebo ti, kteří jsou diskriminováni – nebo jestli je to vůbec trápí, já za ně mluvit nemůžu. Ale fakt, to je jenom moje vnímání*“ (RU3, s. 5). Je jen opakováním zřejmého, že takové nástroje by zaměstnancům/kyním mohlo nabídnout například vzdělávání v genderové problematice.

Za pozornost stojí i fakt, že je agenda rovných příležitostí vnímána jako cosi cizorodého, nepřírozeného, nařizovaného shora: „*Ne, že se to najednou teď, že je téma, které zrovna Evropská unie prosazuje nebo se o to zajímá víc, tak aby se do toho šlo hodně (...)*“ (RU2, s. 1).

### **3.1.5. Překážky prosazování agendy rovných příležitostí**

Nastolení agendy rovných příležitostí jako problematiky, kterou je třeba řešit, je za této situace velmi komplikované. Při zviditelňování problému, tj. při procesu, ve kterém si instituce a lidé, kteří v ní pracují, vezmou problém za vlastní, je klíčové překonat zejména následující překážky a myšlenkové stereotypy, které byly v rozhovorech patrné:

#### 3.1.5.1. Kde není žalobce, není soudce

Respondenti/ky v rozhovorech implicitně předpokládají, že problém je to, co je vidět, co evidentně někoho trápí, jinými slovy, co oni/ony sami/y za problém pokládají. S odkazem na výše zmíněné poznatky lze proto říci, že problém rovných příležitostí žen a mužů je vnímán spíše jako vykonstruovaný. Mimo jiné kvůli tomu, že se předpokládá, že převaha žen-zaměstnankyň je sama o sobě zárukou toho, že nedochází k systematickému

znevýhodňování žen: „*Tak tady je tolik žen, že já si myslím, že kdyby se tak nedělo (nediskriminace), tak oni si dokáží velice rychle zjednat pořádek*“ (RP1, s. 5).

Zviditelnění problému brání, jak bylo řečeno výše, například nedostatečné institucionální zajištění agendy nebo neexistence genderových statistik. I když se navíc provádějí potřebná šetření – například šetření spokojenosti zaměstnanců/kyň, úřad není schopen jeho výsledky adekvátně vyhodnotit, protože chybí odpovídající genderová expertíza. Přestože tedy ženy vykazují větší míru kritičnosti a nespokojenosti s vlastními kompetencemi (viz kapitola 3.1.2.), nebyla přijata žádná opatření, která by vedla ke změně evidentních genderových nerovností, nejlépe formou promyšleného zohledňování zájmů mužů a žen ve všech politikách a projektech a posilování práv, postavení a sebeuvědomění žen. Naopak se objevují stereotypní názory, které jsou nezřídka v přímém rozporu s výsledky výzkumu spokojenosti zaměstnanců/kyň: „*Když ty ženy v takovém procentu nemají zájem samy o sobě něčeho dosáhnout víc, prostě dostat se do nějakých větších funkcí, tak proč je tam násilně do toho (...)*“ (RP4, s. 6).

Další překážkou nastolení problému je všeobecné přejímání androcentrické perspektivy, například při interpretaci stavu pracovních podmínek. I ve chvíli, kdy je respondentka schopná identifikovat své potřeby, je zároveň ihned relativizuje:

*[B]y to bylo fajn, kdybychom měli na krajském úřadě zřízení nějaký kroužek na hlídání dětí, nějaký baby-sitting, samozřejmě jenom pro výjimečné příležitosti, protože já sama mám desetileté dítě a kamarádka, která je tady taky na úřadě, tak má taky stejně staré dítě a občas vidím, že si syna bere do práce – škola skončí dřív (...) A nevidím to ráda ze své pozice, že by mi třeba dítě mělo sedět v kanceláři, ale může se stát cokoliv párkrát do roka, takže i ten baby-sitting na takové příležitosti kdyby tady byl, bylo by to fajn. No ale byla to jenom myšlenka (...) ale když nad tím člověk začne přemýšlet – bylo by to vůbec reálné? Musíme zvážit přístup politiků, možnosti budovy, kdo by se tady o to staral (...) Stran těch potřeb žen by se mi to líbilo.* (RU3, s. 2)

Hlídání dětí je pro respondentku vlivem androcentrické normy, která nepočítá se zaměstnancem/kyní – otcem/matkou, věcí „*jenom pro výjimečné příležitosti*“ (RU3, s. 2), kde „*[m]usíme zvážit přístup politiků, možnosti budovy, kdo by se tady o to staral (...)*“ (RU3, s. 2). Tento pohled implicitně vychází z představy, že práce a výchova dětí nejsou kompatibilní koncepty, což je z historické perspektivy relativně moderní pojetí, které odráží dělení společenského světa na sféru soukromou (rodina) a sféru veřejnou (práce, politika atd.).

Takové dělení pochopitelně v naší společnosti spíše vyhovuje mužům, na nichž dosud leží podstatně menší díl péče o děti než na ženách, a způsobům, jak žijí své životy, než ženám, které má toto dělení tendenci systematicky znevýhodňovat (nejen na trhu práce). Podobným příkladem je případ s úpravou pracovní doby, nikoli náplně, uvedený

výše, a lze předpokládat, že tento rys bude pro zaměstnance/kyně typický. Androcentrické vnímání pracovních podmínek přitom lze jen stěží zpochybnit bez patričního vzdělávání v genderové problematice a změnit bez přijetí konkrétních institucionálních opatření.

Důvodem, proč není problematika rovných příležitostí žen a mužů na krajském úřadě tematizována, může být i stávající pojetí práce ve státní (krajské, místní) správě:

*[P]odle mě ženy jdou do státní správy z těch důvodů, že právě potřebují mít takovou jistotu pracovní doby, určité pevné, že když si zažádají o úpravu pracovní doby, tak ji dostanou, nebo o zkrácení, taky ji tady dostanou, takže ta vstřícnost tady je, takže myslím si, že žádné ambiciózní ženy sem povětšinou nejdou. Nějaké manažerky, které by chtěly dělat kariéru (...) Takže ani je pak nepálí, že třeba nejsou tolik vedoucí, ano, a že nemají ten kariérní postup jako muži, tak si myslím, že tady ani nepociťují ten problém v rovných nebo nerovných příležitostech. To třeba v nějaké firmě, kde se sejdou rváči, jeden je muž, jeden je žena, a dostává třeba víc příležitostí ten muž, tak tam ta žena třeba může mít pocit, že nemá rovné příležitosti, ale myslím si, že z povahy toho státního úřadu instituce že ty ženy tady nejsou tak ambiciózní a možná že ani ti muži ne. (smích) Tak ani ten problém tady nějak nenastává. (RU4, s. 7)*

Zde nechceme polemizovat s tím, že podobné vnímání úřednické práce existuje, je ale otázkou, nakolik slouží k vysvětlování a ospravedlňování současného stavu, nehledě na řadu implicitních předpokladů, které se nezdají být opřeny o žádná ověřitelná data/výzkumy. Je zde minimálně rozpor mezi vnímáním mužů a žen, přičemž ženy mají být ty, kdo se mají smířit s řadovými pozicemi. Pro úřad by nicméně mělo být otázkou, zda je takový stav uspokojivý a zda jej nelze změnit například právě prostřednictvím vzdělávání v oblasti genderové problematiky a opatření v této oblasti.

### 3.1.5.2. Genderová slepota a mýtus přirozenosti

Navzdory zřetelným disproporcím v zastoupení žen a mužů ve vedoucích funkcích (viz tabulka č. 1) není tento základní fakt často vůbec vnímán: „[J]á když si to promítnu, tak si myslím, že to vychází zhruba půl na půl, muži, ženy" (RP1, s. 2). Nerovné zastoupení mužů a žen ve vedoucích a řídicích pozicích je tak obecný jev, že se stává neviditelným, „přirozeným“. V této souvislosti jsou výmluvné i odkazy na počet žen na úřadě a na to, že ředitelkou úřadu je žena: „[Ú]řednická práce je docela hodně obsazovaná ženami a i na postech vedoucích odborů a vedoucích oddělení, nakonec i naše paní ředitelka je žena, takže si myslím, že u nás je to v pořádku (RP1, s. 2). Obě zmíněné citace vychází z představy, že v tomto ohledu nemá krajský úřad žádný problém.

Pokud už je jistá nerovnost zaregistrována, vysvětluje se u vedoucích pozic spíše následovně: „Není to tím, že bychom chlapy zase nějak upřednostňovali, ale ty ženy prostě buď se na ty pozice nehlásí, nebo nemají ty odborné předpoklady nebo nemají praxi“ (RU3, s. 2). Přitom je zodpovědnost za vlastní znevýhodnění implicitně přesouvána na ženy. Nicméně z dostupných dat lze minimálně učinit závěr, že ženy za muži nezaostávají, pokud jde o vysokoškolské vzdělání, neboť poměr vysokoškolsky vzdělaných žen a mužů je téměř 1 : 1 (viz kapitola 3.1.).

Ojedinele se nicméně objevuje i alternativní a velmi pravděpodobně přesnější pohled na věc: „Asi spíš že to je tím, že možná se tam víc hlásí (muži). Nebo mají větší iniciativu být v těch vedoucích pozicích. Tak ty ženy samy pokud jim to není předestřeno nebo v podstatě se tam nějakým vývojem nedostanou, jako třeba já, protože šéf odcházel jinam a byla jsem tady po něm nejdéle, tak to nějak vzniklo logicky, že to po něm vezmu, tak asi se nějak víc i hlásí muži na ty pozice“ (RU4, s. 4).

Některé odpovědi však naznačují, že muži jsou na vedoucí místa vhodnější, že jsou pro ně přirozeně lépe disponováni. Jedním z důvodů mají být jejich rozdílné charakterové vlastnosti: „[J]e to dobré jo jako to jejich myšlení (mužů). Prostě že jsou třeba progresivnější (muži) (...) žena je moc jako na to pečlivá, prostě víc o tom dumá, jo, a teď to prostě kombinuje tak, až je to, až to udělá složité, jestli mi rozumíte“ (RU5, s. 2). Dále mají hrát roli i předpokládané závazky, které muži, respektive ženy mají mimo svá zaměstnání: „[J]akákoliv manažerská funkce dneska je přeci jenom náročná na čas a pokud žena vnitřně cítí, že se má starat o rodinu, o děti, o domácnost, tak to prostě stíhat nemůže, a z toho pak může plynout to, že ve vedoucích funkcích jsou převážně muži“ (RP4, s. 1). U řadových pozic referentů/ek, kde je převaha žen, se naopak konstatuje, že „[a]si by se nám nepodařilo sehnat chlapa, protože chlap by tuhle práci ani nechtěl dělat“ (RU3, s. 1).

Tyto názory nevybočují z obvyklého rámce reakcí, když jsou prvně tematizovány genderové aspekty fungování konkrétních úřadů/organizací. Zajímavé však je, jak nevědomky podtrhávají důležitost existence genderového vzdělání a aktivní politiky genderové rovnosti, která by zahrnovala posilování práv, postavení a sebeuvědomění žen, například pokud jde o zvyšování kvalifikace, obsazování vyšších pozic atd.

Vysvětlení nerovnosti v rámci zastupitelstva a rady se zdá být respondentům/kám mnohem jednodušší: „No, tak, to je věc voličů, koho si zvolili. Rada je sestavená z lidí, kteří se na kandidátkách umístili na předních místech těch jednotlivých politických stran, které se domluvily na koalici a na vedení kraje (...)“ (RP1, s. 2). Jeden z nich však vnímal problém o něco komplexněji a zmínil mechanismy sestavování kandidátek:

*[T]o vyšlo samozřejmě z voleb, to vyšlo z kandidátek, takže tam by spíš směřovala otázka, proč politické strany nekandidují na čelných místech ženy. No, a to je trošku problém, protože když se sestavuje kandidátka, tak tam se zase přihlíží k tomu, co ten člověk už*

*jakoby udělal, jaké má zkušenosti, co je ochoten také jaksí do budoucna udělat v různých funkcích, kam se dostane, a z toho bohužel vychází opět vítězně muži, protože jsou víc vidět, jsou, je jich víc v těch čelných funkcích, a takže tam bych viděl ten problém, jo.* (RP4, s. 3)

Nicméně z jeho výpovědi opět není jasné, zda si uvědomuje, že sestavování kandidátek odráží i jiné aspekty, než je zkušenost či ochota něco dělat. Přitom jedním z nejdůležitějších jsou genderové stereotypy.

V této souvislosti jen jedna respondentka zmínila kvóty jako možné řešení problému: „*[M]ožná v politice bych se ani nebránila kvotaci, protože tam, pokud ta kvóta nebude, tak vždycky se tam proloktují ti muži, protože ženy mají jiné priority (...) Jak se začaly rozdělovat pozice, kde se jednalo o peníze a o moc, tak tam prostě nastoupily takové způsoby boje, které žena odmítne akceptovat*“ (RP5, s. 1).

V jednom rozhovoru byly zmíněny i ekonomické souvislosti krajské politiky a z nich plynoucí absence žen: „*V krajském zastupitelstvu je žen minimum. Je to otázka politiky, politika na krajské úrovni je do značné míry spíš dobrovolnou činností, poněvadž uvolněných zastupitelů je tam teď teda patnáct, ale v podstatě kandidovat, být v zastupitelském úřadě znamená dobrovolnou činnost mimo svůj pracovní poměr*“ (RP3, s. 2).

Průvodním rysem problému, který za problém není považován, je opět důraz na jeho „přirozené“, nenásilné vyřešení. Z nečinnosti úřadu je dělána de facto přednost. „*V tom si myslím, že jsme takoví docela přirození, že tady zbytečně něco nelámeme přes koleno. Prostě to jde přirozeně a možná pomaleji než někde jinde, ale na druhou stranu si nemyslím, že by se tady negovaly práva žen a že by byly vyloženy na nižší úrovni než muži*“ (RU1, s. 1). Podobný akcent klade i další respondentka: „*Ale tak jako řešit ano, ale tak nějak postupně, jak jde ten vývoj společnosti. Ne že se to najednou teď, že je téma, které zrovna Evropská unie prosazuje nebo se o to zajímá víc, tak aby se do toho šlo hodně (...)*“ (RU2, s. 1). Zde stojí v první řadě za povšimnutí, že Evropská unie jako instituce, která agendu rovných příležitostí nastolila, je v tomto případě vnímána spíše negativně.

Důležitější je ale zjištění, že v rámci úřadu existuje víra, že v současné chvíli *problém není* a i jinak *jdeme správným směrem* (a ve zlepšování demokracie obecně), a není proto nutné se aktivně zasazovat za změnu statu quo. Jako součást organizační kultury vede podobný sentiment obvykle k udržování stávajících nerovností a nepřispívá k nastolení atmosféry příznivé k prosazování změn.

### 3.1.5.3. Problematiku rovných příležitostí žen a mužů je těžké řešit

Komplexita genderové problematiky je v kombinaci s absencí příslušného vzdělání jednou z velkých překážek nastolení problému a jeho řešení. Někteří/některé respondenti/ky sice mají určité povědomí o nerovnostech, popř. možnostech dílčích opatření – např. projekt návratu zaměstnanců/kyň z rodičovské dovolené (RU1, RU3), kvóty (RP5), rozšíření částečných úvazků (RU4), ale při snaze o obecnější uchopení problému je znát beznaděj: „[J]akmile se přihlásí maminka od dětí nebo, já nevím, i studentka nebo absolventka po škole, tři čtyři roky, tak prostě už má vykřičník u sebe – že ano, odejde nám – je to bohužel takový drsný svět dneska, že všechno je hodně na výkon a tyto lidské stránky trochu unikají (...) Že nevím, jak z toho vybruslit nebo jak to vyřešit úplně ke spokojenosti všech – je to myslím si neřešitelné“ (RU4, s. 1).

Složitost problematiky rovných příležitostí zároveň při snaze o komplexní pohled svádí k uchýlení se k tradičním stereotypům – v následujícím případě např. ke stereotypu neschopných žen:

*Když bych se na to díval z pohledu člověka, tak řeknu, že je co řešit, ale na druhou stranu bychom taky museli říct, jakým způsobem chceme, abychom pomohli těm podnikatelům, kteří by do toho šli. To znamená, aby ty firmy měly vytvořené nějaké podmínky, že ta žena opravdu, když potřebuje, co já vím, ať už to jsou mateřské školky, další problémy, že musí k lékaři a tak dále, aby ty zaměstnavatelé prostě netrpěli tím, že zaměstnají ženu s dětmi. Protože oni tím svým způsobem trpí, protože oni potřebují na pracovní místo člověka, který tam bude pokud možno neustále, zákonnou pracovní dobu a tak dál, eventuelně něco navíc. A to ty ženy kolikrát nejsou schopné, takže ten podnikatel radši sáhne po muži, u kterého má jistotu, že tento problém nenastane. (RP4, s. 1)*

Pozoruhodný je u tohoto výroku také fakt, že podnikatelé jsou zde skupinou, na kterou je třeba brát větší ohled než na ženy.

Výše uvedené překážky a stereotypy se navzájem posilují. Představy o přirozených podstatách žen a mužů například implikují nemožnost prosazování změn, které by byly v rozporu s jejich „přirozenými“ tendencemi. Přejímání androcentrické perspektivy vede snadno k vnímání žen jako neschopných se přizpůsobit nárokům pracovního trhu.

### **3.1.6. Aktéři na poli genderové rovnosti**

Jak bylo zmíněno v koncepční části, každá organizace funguje v širším kontextu (evropském, národním, regionálním), ke kterému je nutné přihlídnout při hodnocení jejích aktivit. Konkrétně aktivity různých aktérů na poli genderové rovnosti mohou pro organizaci vytvářet různé příležitosti i klást různá omezení. Proto nás zajímalo, jak respondenti/ky vnímají působení hlavních hráčů v této oblasti.

### 3.1.6.1. Evropská unie

Vnímání Evropské unie jako instituce, která v očích respondentů/ek nastolila agendu genderové rovnosti, je nejednoznačné. Na jedné straně lze identifikovat spíše negativní vnímání: „Ale tak jako řešit ano, ale tak nějak postupně, jak jde ten vývoj společnosti. Ne že se to najednou teď, že je téma, které zrovna Evropská unie prosazuje nebo se o to zajímá víc, tak aby se do toho šlo hodně (...)“ (RU2, s. 1). Na druhé straně byly EU a její aktivity brány jako jisté danosti, které je třeba akceptovat, ať už si o rovných příležitostech žen a mužů myslíme cokoliv:

*Asi poroste (důležitost genderové problematiky) tak jako se bude zvyšovat ta politika v rámci EU. Ale nedokážu si představit, jak rychle, jakým směrem atd. Ale bude určitě významnější a budeme ji muset vzít v úvahu jako třeba problematiku zdravotně postižených nebo seniorů. Myslím, že v horizontu tří let to bude běžná politika: muži-ženy. Otázkou je, jestli bude nezbytně nutná, protože mám pocit, že tady to funguje relativně v pohodě alespoň na tomto úřadě, nevidím žádné problémy, které by ženy měly vůči mužům. (RU1, s. 7)*

To, že se zaměstnanci/kyně úřadu s vizemi EU nezbytně neztotožňují, se ale projevuje například ve chvíli, kdy má krajský úřad administrovat projekty financované z ESF (Evropských strukturálních fondů). Součástí projektových žádostí má být zhodnocení dopadů projektu na tzv. horizontální témata, které mají úředníci/e posuzovat:

*[N]eděláme si na ně analýzy (na dopady), ale když si přečteme ten projekt, tak se podíváme, jestli to, co si sám o sobě zhodnotil, má pozitivní dopad, jestli to je jako opravdu pozitivní dopad nebo jestli to je jeho zbožné přání nebo nějaká taková iluze, většinou jsou neutrální. Že jako neohrožují rovné příležitosti, ale že by je nějak podporovaly, tak to většinou ne. Až na výjimky teda. (RU4, s. 4-5)*

V tomto případě přitom nejde o programově negativní postoj k EU, ale spíše o neznalost souvislostí genderové problematiky. V širší perspektivě je pak jistě důležité zjištění, že naplňování horizontálních priorit EU (jako jsou rovné příležitosti mužů a žen) je hodnoceno na základě dojmů lidí, kteří dané problematice nerozumí a nemají odpovídající vzdělání.

Pokud jde o evropský rámec prosazování genderové rovnosti, je evidentní, že ačkoliv by měl směrem ke krajskému úřadu vytvářet v oblasti genderové rovnosti řadu příležitostí i omezení, v českém kontextu je tento potenciál velmi omezený. Například příležitosti vyplývající z existence finančních prostředků přímo určených na prosazování rovných příležitostí mužů a žen nejsou prakticky využívány. Stejně tak omezení daná

požadavkem na zohlednění horizontálního tématu „rovné příležitosti mužů a žen“ ve všech projektech financovaných z ESF nemohou mít vážnější dopady, pokud tyto dopady vyhodnocují lidé bez odpovídající expertízy. Nelze také očekávat, že by byl efekt základních principů EU, jako je genderový mainstreaming či genderové rozpočtování, v situaci, kdy chybí základní vzdělání v genderové problematice, jiný než minimální.

### 3.1.6.2. Státní správa

Podobně jako k Evropské unii je i k nadřízeným institucím státní správy postoj krajského úřadu spíše rozpačitý. O *Prioritách a postupech vlády při prosazování rovnosti mužů a žen* se například jeden z respondentů vyjadřuje takto:

*Já zaprvé nevím, co to je za prioritu. Respektive nevím, jak se to projevuje a kdo ji chce naplňovat. Mám pocit, že je to taková proklamovaná priorita, opravdu. Já naší vládě nevěřím, že by to myslela vážně a dokážu si představit, že je to kvůli Evropské unii a díky určitým směrům, ale zatím mě nikdo nepřesvědčil, zatím jsem neviděl jedno konkrétní opatření, jak toto chtějí zajistit, takže ani nevím, jak by se to mělo prosazovat pak i v krajském úřadě. Fakt nevím. (RU1, s. 3)*

Rozpaky jsou patrné i z formulací další respondentky: *„My se seznamujeme s výsledky Rady vlády pro rovné příležitosti a zatím jsme z nich až zas tak moc nečerpali“* (RU2, s. 2). Dále pokračuje: *„Jednou za čas jezdím do Prahy – vlastně na tu Radu vlády, která zasedá (...) Je to průběžné – třikrát čtyřikrát do roka, podle toho, jak se politika vyvíjí. Byla jsem tam v loňském roce jenom jednou (...) A přiznám se, že zatím mi to nic nedalo, takže uvidím, co dál“* (RU2, s. 3). Respondentka zde reaguje na skutečnost, že Rada vlády pro rovné příležitosti žen a mužů zve hejtmany jako hosty na svá zasedání, jak vyplývá z jejího jednacího řádu.

Ambivalentní postoj k činnosti Rady vlády pro rovné příležitosti žen a mužů je zřetelný i z popisu interakce mezi Radou a krajem: *„Jednou za půl roku přijde s tříměsíčním zpožděním zápis z jakéhosi jednání. Když na něj nepojedu, tak nám pošlou zápis, když na něj pojedu, tak se zúčastním, a co se týče aktivity, tak moc není do čeho vstupovat, pak přijde ze září zápis v prosinci nebo v lednu, že se toto odehrálo“* (RU1, s. 6). Nelze přitom vyloučit, že rozpaky z činnosti Rady jsou jednou z příčin současného stavu prosazování rovných příležitostí mužů a žen na úrovni kraje. Pokud Rada vlády pro rovné příležitosti jako jistá vlajková loď funguje směrem ke krajům takto problematicky, vysílá jim nepochybně jasnou zprávu o (ne)důležitosti celé problematiky.

Další aktivitu ze strany nadřízených orgánů popisuje jeden z respondentů podrobněji, ovšem s podobným emočním nábojem jako v předchozích případech:

*Já se domnívám, že to je ve formě nějakého dotazníku, který přijde jednou za rok a měl by se vyplnit, nebo nějaký dotaz, jestli se touhle problematikou někdo zabývá a jakým způsobem, a tím to skončí. Žádný výstup, žádná reakce ze strany centra, já jsem ji nezažil, že by nám někdo předal nějakou statistiku nebo nějaký výsledek těch dotazníků, toho sběru těch údajů, nikdy se sem nedostalo nic zpátky. (RP1, s. 6)*

Podpora ze strany státu je přitom klíčová: „(T)ak nějak se vyčkává, kdy se to konečně rozjede, v té naší republice. A nejsme třeba tak aktivní, abychom přebírali a dělali věci dopředu jako v jiných oblastech, ale prostě se čeká, až se to rozjede“ (RU1, s. 7). Konkrétním impulsem k tomu, aby se i na krajském úřadě věci pohnuly kupředu, by pak podle tohoto respondenta měly být:

*Usnesení vlády nebo zákon nebo tlak zespoda, z neziskovek, od lidí, že se něco děje. Zatím se tohle nějak extra moc ne že by nedělo, ale prostě zatím to je takové pohodové, my jako kraj v tom nemusíme dělat extra nějaké velké kroky (...) Ona se taky dělá vládní politika, protože jsou volby a dávají se úkoly jakoby krajům, ale třeba tam ani ty kraje nepotřebují, protože to dělají jen jakoby pro sebe. Ale myslím, že během dvou tří let to bude úplně jiná. Že se to prostě posune a dostane se to na tu úroveň, kde se s tím dá něco dělat. (RU1, s. 7)*

Totéž si bohužel nemyslí zodpovědní lidé na resortní úrovni, protože odmítají přijmout aktivní roli v prosazování politiky rovných příležitostí na místní a krajské úrovni. Například vedoucí Oddělení pro rovné příležitosti mužů a žen na MPSV JUDr. Dagmar Zelenková vyjádřila velmi jasně postoj ministerstva jako koordinátora pro politiku prosazování rovnosti mužů a žen v rámci celé státní správy na zasedání Rady pro rovné příležitosti žen a mužů dne 18. 1. 2005<sup>28</sup>. V reakci na poznámku PhDr. Kumperové (zástupkyně Plzeňského kraje) ve smyslu: „že některé projednávané koncepční záležitosti jsou spíše na úrovních ministerstev a pro úroveň krajů neexistuje ani žádná pracovní skupina,“ JUDr. Zelenková odvětila:

*(...) tyto záležitosti jsou pouze v kompetenci krajů samotných, vláda nemůže krajům v tomto směru nařizovat. Vláda je otevřená spolupráci s kraji, např. v roce 2004 v rámci twinningového projektu byly zorganizovány semináře o rovnosti žen a mužů na krajích, které o tuto spolupráci projevíly zájem. Kraje mají přístup na jednání Rady (status stálých hostů) a informace o jejich aktivitách budou velmi vítány<sup>29</sup>.*

---

<sup>28</sup> Viz zápis ze zasedání na [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz).

<sup>29</sup> Více informací o Twinningovém projektu „Zlepšení veřejného institucionálního mechanismu pro zavedení, posílení a kontrolu prosazování rovných příležitostí pro muže a ženy“ viz Asklöf a kol. (2003b) a Twinningový projekt (2003).

Je přitom zřejmé, že by MPSV mohlo minimálně iniciovat novelu zákona o krajích, která by vytyčila povinnosti, úkoly i kompetence v oblasti rovných příležitostí<sup>30</sup>. Je ale celá řada dalších aktivit, které by vláda mohla v tomto směru podniknout, kdyby pro ni daná problematika byla skutečně prioritou (např. pořádání školení, koncepční podpora, financování relevantních výzkumů a projektů nebo i „pouhé“ zřízení pracovní skupiny pro kraje v rámci Rady pro rovné příležitosti žen a mužů atd.).

### 3.1.6.3. Zastupitelstvo a Rada kraje

Pokud mají respondenti/ky z řad zastupitelstva zhodnotit důležitost genderové agendy na úrovni kraje, shodují se, že jde o málo reflektovanou oblast: *„Tak jako pod čarou. Při obsazování třeba nějakých komisí nebo výborů, tak se zdůrazní, že by bylo dobře, kdyby tam byla nějaká žena z toho důvodu, že by tam vnesla ten svůj ženský pohled na svět, ženský prvek. Není to téma, které by bylo tabu a o kterém by se nemluvilo“* (RP1, s. 4); *„Je to menšinová záležitost (...) Majetek se řeší, rozpočty se řeší neustále, problematika, já nevím, nějakých havárií (...) a takovéto věci. Ale jako aby se přímo hovořilo o tom, jestli v kraji je problém s rovností, jako bod si to nepamatuji“* (RP4, s. 4-5).

Podle jedné respondentky je přitom možné, že se agenda genderové problematiky prosadí ve chvíli, kdy se krajský úřad jako instituce stabilizuje: *„[T]en úřad po těch necelých pěti letech fungování je v plenkách, třeba bude ve stabilní rovině až za deset let, až nebudeme muset řešit tak šílené věci jako teď“* (RU3, s. 6). Specifikum zřízení nového územně-správního orgánu zmiňuje i další respondentka: *„[T]y první dva roky byly takové, že jsme jenom stavěli zastupitelstvo, co vůbec budeme dělat“* (RP5, s. 2). Lze ale jistě podotknout, že je lepší, když se stanou důležité problematiky součástí běžné agendy již v době ustavování úřadu a definování konkrétní náplně práce.

Optikou zaměstnanců/kyň kraje je nicméně aktivita rady a zastupitelstva podobně klíčová jako úloha státu: *„Budťo já (...) budu aktivní a budu se snažit rozvíjet strategie a tak dál, což mi vydrží chvíli, protože pak zjistím, že není čas, finance, další věci, takže asi usnesení rady, zastupitelstva, že to chceme činit a tak dále, samozřejmě pak finanční prostředky a návazně lidi a činnosti. Ono se to těžko rozjíždí, když je to takové, nechci říkat pasivní, ale když to není prioritní politika“* (RU1, s. 5). Podobné nároky na zastupitelstvo a Radu má i další respondentka: *„Trošku i politické vůle (...) Tohle je agenda pro jednoho samostatného člověka, který v tuhle chvíli tady prostě není“* (RU2, s. 4).

---

<sup>30</sup> To je také jedno z doporučení Twinningového projektu, viz část Doporučení (Asklöf a kol., 2003a).

#### 3.1.6.4. Nevládní neziskové organizace

Úlohu nevládních neziskových organizací respondenti/ky příliš nezmiňují. Vyjadřuje se k ní jen jeden respondent: „(T)o prostě vzniká zespoda ten přístup. Když prostě neziskovka přijde s tím, že chce řešit nějaký problém, a když chce peníze nebo když prostě chce uspět na trhu, tak musí přesvědčit tu veřejnou správu, že je potřeba to řešit, a to se třeba neodehrálo...“ (RU1, s. 7) Zkušenosti s neziskovými organizacemi aktivními při prosazování genderové rovnosti se v daném případě omezují pouze na podporu informační kampaně v oblasti domácího násilí, která si ze strany úřadu nežaduje žádné větší nasazení. Jinak zcela chybí. Krajský úřad v tomto směru sám žádnou aktivitu nevyvíjí. Je také samozřejmě otázkou, zda by mohly zástupkyně NNO přesvědčit ke spolupráci úředníky/ice, kteří/které nejsou vzdělávání/y v genderové problematice a nevnímají genderovou rovnost jako svou prioritu.

### **3.2. Analýza webových stránek jednotlivých krajů**

Závěry analýzy genderové citlivosti vybraného krajského úřadu byly podpořeny analýzou webových stránek všech krajských úřadů ČR. Ta umožňuje zkoumat nejen komunikaci krajských úřadů s veřejností, ale i zda a nakolik je genderová perspektiva zahrnuta do klíčových dokumentů, projektů či rozpočtu. Je také možné zjistit zastoupení žen a mužů na různých úrovních vedení.

Jak ukazuje tabulka 2, genderová problematika je ve všech krajích zcela na okraji zájmu. Žádný z krajských úřadů nevěnuje této problematice na svých webových stránkách zvláštní sekci, ačkoliv vláda to po jednotlivých resortech požaduje<sup>31</sup>. Zmínky o rovných příležitostech se sice objevují, ale vesměs pouze sporadicky a navíc většinou v souvislosti s diskusí dokumentů vlády či EU. Statistiky vesměs nejsou systematicky členěny podle pohlaví, tj. pokud se členění objevuje, není motivováno zvýznamňováním genderového rozměru věci.

Tabulka č. 2. Souhrnné výsledky analýzy webových stránek krajů

Počet krajů	Zvláštní sekce RP	Zmínka o RP	Statistiky členěné podle pohlaví*	PRLZ	RP zmíněny v PRLZ**
13	0	9	6	9	2

**Poznámky:** RP – rovné příležitosti; PRLZ – Plán rozvoje lidských zdrojů nebo Plán rozvoje kraje zahrnující rozvoj lidských zdrojů.

\* Statistiky vesměs nejsou systematicky členěné podle pohlaví, a pokud se členění objevuje, není motivováno zvýznamňováním genderu.

\*\* Zmínky o rovných příležitostech jsou pouze sporadické, netýkají se klíčových záležitostí a nepromítají se do navrhovaných opatření.

<sup>31</sup> Pro srovnání, většina krajů má sekce věnované životnímu prostředí a celé řadě dalších problematik, které lze považovat za ekvivalentní rovným příležitostem (např. životní situace, cizinci a menšiny, stavební řád atd.). Například EU považuje rovné příležitosti mužů a žen za stejně důležité jako ochranu životního prostředí a v rámci ESF prezentuje obě problematiky jako horizontální priority.

U devíti krajů bylo možné na webových stránkách dohledat plán rozvoje lidských zdrojů nebo plán či program rozvoje kraje, který zahrnoval socioekonomickou analýzu. Pouze ve dvou případech byly v těchto strategických dokumentech zmíněny rovné příležitosti mužů a žen, jednalo se však o zmínky víceméně formální. Toto téma nefigurovalo ani v jedné z dostupných SWOT analýz a nepromítalo se do vizí, strategických cílů či navrhovaných opatření. Ani při sestavování rozpočtů nejsou používány zásady genderového rozpočtování.

Pokud jde o zastoupení žen a mužů na jednotlivých úrovních vedení krajů, je patrná stejná vertikální segregace jako u vybraného kraje, kdy muži kontrolují vedoucí pozice ve zřejmé disproporci k jejich zastoupení mezi zaměstnanci (viz Tabulka č. 3). Je patrné, že zastoupení mužů stoupá s tím, jak stoupají rozhodovací pravomoci, a tedy moc. Přestože na krajských úřadech v průměru pracuje dvakrát více žen než mužů, na nejvyšší úrovni vedení krajů jsou zastoupeny jen cca 10 % a na úrovni vedení odborů je mužů více než dvojnásobek. To samozřejmě v praxi znamená, že muži mají podstatně lepší možnosti prosazovat témata, projekty a politické postupy, které jsou jim bližší.

Tabulka č. 3. Obsazení vedoucích funkcí na krajské úrovni v %<sup>32</sup>

Kraj	Vedení*		Odbor		Odd./úsek**		Celkem	
	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž
I.	100	0	93	7	63	37	35	65
II.	100	0	-	-	-	-	34	64
III.	100	0	65	35	38	61	32	68
IV.***	83	17	73	27	57	39	34	66
V.	100	0	59	41	36	64	31	69
VI.	100	0	77	23	61	36	35	65
VII.	80	20	53	47	60	40	33	67
VIII.	87	13	65	35	39	59	31	69
IX.	75	25	100	0	50	50	35	65
X.	60	40	73	27	38	47	39	61
XI.	100	0	75	25	44	56	33	67
XII.	83	17	80	20	55	45	36	64
XIII.	71	29	58	42	51	49	31	69
<b>Celkem</b>	<b>87,6</b>	<b>12,4</b>	<b>72,6</b>	<b>27,4</b>	<b>49,4</b>	<b>50,6</b>	<b>33,8</b>	<b>66,2</b>

Poznámky: \* Hejtman, ředitel/ka úřadu a náměstci/kyně; \*\* Všechna oddělení nemají vedoucí, proto součet vždy nedává 100 %. \*\*\* Kraj, který byl analyzován.

Zdroj: Sestaveno podle údajů na webových stránkách krajských úřadů v období červen-září 2006, kontrolováno v prosinci 2006.

Jak ukazuje Tabulka č. 4, v případě krajských zastupitelstev je situace také na pováženou, protože zastoupení žen zdaleka neodpovídá jejich zastoupení v populaci. Tento stav není obecně vnímán jako problém, jež by měl být zohledněn v rámci základních koncepčních dokumentů, nemluvě o přijímání specifických opatření zaměřených na posilování práv, postavení a sebeuvědomění žen.

<sup>32</sup> Tabulka nezahrnuje údaje pro hl.m. Prahu, které je věnována zvláštní studii (viz Pavlík a kol. 2007b).

### **3.3. Závěry**

Analýza genderové citlivosti odhalila, že v rámci krajského úřadu probíhají některé aktivity, které lze považovat z hlediska prosazování genderové rovnosti za pozitivní (projekt zaměřený na usnadnění návratu z rodičovské dovolené, ustavení ženského týmu). Přestože šlo o aktivity, u kterých nebyl reflektován jejich genderový rozměr, naznačují, že v rámci krajského úřadu existuje potenciál, který je nutné dále rozvíjet. Také vstřícnost zaměstnanců/kyň v průběhu projektu je příslibem do budoucna.

Tabulka č. 4. Složení krajských zastupitelstev podle pohlaví v %.

<b>Kraj</b>	<b>Ženy</b>	<b>Muži</b>
I.	16,4	83,6
II.	20,0	80,0
III.	17,8	82,2
IV.	11,1	88,9
V.	18,2	81,8
VI.	8,6	91,4
VII.	24,5	75,5
VIII.	16,7	83,3
IX.	16,4	83,6
X.	15,6	84,4
XI.	8,9	91,1
XII.	12,7	87,3
XIII.	15,4	84,6
<b>Celkem</b>	<b>15,6</b>	<b>84,4</b>

Zdroj: Sestaveno podle údajů na webových stránkách krajských úřadů v prosinci 2006.

Celkově je však nutno konstatovat, že pozornost, která je v současnosti genderové problematice věnována, je nedostatečná. Její prosazování není vnímáno jako základní priorita ani na individuální, ani na institucionální úrovni. Základním problémem je přitom kompetenční vakuum, ve kterém se krajský úřad jako instituce pohybuje. Není totiž vůbec jasné, jaké by měl mít povinnosti a kompetence, pokud jde o prosazování genderové rovnosti jako priority české vlády. Ze strany orgánů státní správy ani ze strany poradních orgánů vlády se mu nedostává odpovídající pozornosti a podpory, natož pak vedení. Vláda zcela rezignuje na své závazky k vlastním občanům/kám i mezinárodním organizacím (především EU a OSN). Přestože na svých stránkách MPSV ke zdůvodnění vypracování Twinningového projektu tvrdí, že v prosazování rovných

příležitostí „Česká republika má zájem využít a převzít nejlepší zkušenosti z Evropské unie (...)“ (Twinningový projekt, 2003), zůstává pouze u deklarovaného zájmu i proto, že se státní správa na úrovni resortů v prosazování politiky rovných příležitostí na místní úrovni neangažuje. Není tedy zřejmé, co, jak a proč v této klíčové oblasti na krajské úrovni dělat. To nutně vede k situaci, kdy prosazování genderové rovnosti závisí pouze na individuálních názorech a osobních preferencích lidí v rozhodovacích pozicích.

Postoj většiny respondentů/ek k genderové problematice je přitom rezervovaný až odmítavý. Z výzkumu vyplývá, že se liší pouze mírou, do jaké je téma rovných příležitostí žen a mužů vnímáno jako vykonstruované a neaktuální, a to navzdory prokazatelně nepříznivým statistikám a v některých případech i negativním osobním zkušenostem.

Kromě pasivity zodpovědných státních orgánů tento stav velmi pravděpodobně souvisí s nízkou mírou znalosti genderové problematiky. V rámci krajského úřadu neprobíhá v dané oblasti žádné vzdělávání. Není proto překvapivé, že výzkum zjistil malou otevřenost genderovým tématům, malou schopnost slyšet ženské hlasy a rozpoznat genderovou nerovnost<sup>33</sup>.

V důsledku výše uvedeného v rámci krajského úřadu prakticky neexistuje genderová expertíza, není používán žádný ze známých nástrojů genderového mainstreamingu (např. genderové rozpočtování, odhady genderových dopadů, specifické plány, programy, aktivity atd.), krajský úřad není otevřený vůči genderovým tématům, institucionální kontext ani jeho organizační kultura neodráží principy genderové rovnosti a genderová perspektiva se nepromítá do vnitřní ani do vnější komunikace úřadu. Nebyly vytvořeny žádné podpůrné struktury pro prosazování politiky genderové rovnosti, dokonce ani pro řešení problémů jako sexuální obtěžování. Na prosazování rovných příležitostí nejsou alokovány žádné konkrétně cílené finanční prostředky. Genderové představy sice ovlivňují personální politiku (výběr zaměstnanců/kyň, vzdělávání, systém povyšování, platová politika), ale vesměs formou stereotypů, přičemž jejich (negativní) dopady nejsou reflektovány. Proto například není vnímán jako problematický zjevný nepoměr mezi zastoupením žen a mužů na vedoucích a rozhodovacích pozicích. Ani další Priorita vlády, „Zabezpečit, aby jednotlivá ministerstva a správní úřady v rámci svých kompetencí navazovaly spolupráci s nevládními organizacemi zabývajícími se rovnými příležitostmi žen a mužů a pokračovaly ve vyhledávání a v rozšiřování této spolupráce“, není na krajské úrovni implementována do praxe.

Všechny výše uvedené aspekty se promítají i do organizační kultury krajského úřadu. Protože chybí genderová expertíza a odpovídající institucionální zabezpečení, jsou detekce problémů jako sexuální obtěžování a odhalování explicitních a implicitních

---

<sup>33</sup> V této souvislosti je výmluvné, že když byla po provedení auditu, a tudíž po jistém seznámení respondentů/ek s danou problematikou, krajskému úřadu nabídnuta možnost uspořádat bezplatný seminář, který by představil výsledky auditu, východiska genderové analýzy a zásady politiky rovných příležitostí mužů a žen, úřad ji bez udání důvodu odmítl.

mechanismů, jež brání prosazování genderové rovnosti, velmi problematické. Analýza webových stránek všech krajských úřadů ČR naznačuje, že závěry analýzy genderové citlivosti vybraného kraje mají obecnější platnost.

Tato studie je samozřejmě jen skromným příspěvkem k našemu poznání v oblasti genderové rovnosti, což však nesnižuje její význam. Jedná se totiž o první výzkum svého druhu v českém kontextu, který nastavuje zrcadlo vládě, a potažmo celé společnosti. Obraz to jistě není lichotivý, ale věříme, že bude motivací pro přijetí patřičných změn na úrovni koncepční, institucionální i politické.

## **DOPORUČENÍ**

Po provedení analýzy genderové citlivosti dospěl autorský tým k závěru, že v současné situaci by bylo velkým pokrokem, kdyby byla pro začátek realizována minimálně doporučení zformulovaná pro krajskou úroveň týmem švédských expertek v rámci Twinningového projektu „Zlepšení veřejného institucionálního mechanismu pro zavedení, posílení a kontrolu prosazování rovných příležitostí pro muže a ženy“ (viz Asklöf a kol., 2003a, s. 16-18)<sup>34</sup>:

### **Krátkodobá doporučení**

- a) Podle vzoru ve Smlouvě o EU, článek 4, odst. 2, se doporučuje doplnit v zákoně o krajích povinnost pro Radu, krajské zastupitelstvo a krajský úřad vyvinout úsilí s cílem odstranit nerovnosti a prosazovat rovnost mezi ženami a muži ve všech oblastech činnosti. Povinnost by zahrnovala jak aktivity v přenesené působnosti, tak v oblasti samostatné působnosti. Tato povinnost by mohla být například zahrnuta do kapitoly 1 zákona o krajích nebo do specifických paragrafů 35, 59, 66 a 67. Důležité je uzákonit povinnosti, aby bylo možné vypracovat prováděcí pokyny a aby byla zřejmá nutnost získat odborné poznatky o rovnosti žen a mužů na krajské úrovni. Bez relevantních odborných znalostí a bez kompetentních institucí nemůže dojít k žádnému prosazení rovnosti žen a mužů.
- b) Doporučuje se, aby každá krajská rada jmenovala jednoho svého člena/ku, který by byl obdobou ministra pro rovnost žen a mužů na krajské úrovni. Bylo by možné navrhnout, aby se jím stal zástupce/kyně hejtmána pověřený řízením sociální péče, zdravotnictví nebo školství. Člen krajské rady by formálně odpovídal za gender mainstreaming při aktivitách kraje a za celkové prosazování rovnosti žen a mužů v kraji. V případech, kdy by nebyl jmenován žádný člen krajské rady, by tuto odpovědnost měl/a převzít ředitel/ka úřadu.
- c) Doporučuje se, aby byl jmenován jeden úředník/ce, který by se na celý úvazek věnoval otázkám rovnosti žen a mužů. Nejlepší by bylo, aby tento expert byl přímo podřízen členovi rady odpovědnému za rovnost žen a mužů. Expert by měl poskytovat znalosti o tom, jak integrovat hledisko rovnosti žen a mužů do politického rozhodování. Expert by měl být také článkem spojujícím kraj s odborem pro rovnost žen a mužů na MPSV. Měl by pořádat semináře pro politiky a úředníky, vysvětlovat důležitost podkladových materiálů obsahujících statistiky členěné podle pohlaví a/nebo analýzy z hlediska obou pohlaví. Měl by také vyzývat k praktickému využití metod gender mainstreamingu.

---

<sup>34</sup> Za zmínku stojí, že prakticky všechna doporučení švédských expertek zůstala pouze na papíře. Celý Twinningový projekt tak lze charakterizovat jako velkolepé plýtvání prostředky EU (18 milionů Kč).

- d) Krajsští experti/ky pro rovnost žen a mužů by měli být proškolení v otázkách rovnosti žen a mužů, a to nejméně čtyřikrát ročně. Výcvik by měl pořádat Institut pro místní správu. Čtyřikrát za rok by odpovědné oddělení v nově vzniklém odboru MPSV pro rovnost žen a mužů mělo uspořádat setkání s krajskými experty/kami.
- e) Expert/ka na krajské úrovni by měl být v pracovním styku s kontaktními osobami na úrovni obcí v kraji (viz další doporučení). Krajsští experti by čtyřikrát za rok měli uspořádat setkání s těmito kontaktními osobami z obcí s rozšířenou působností. Podle potřeby a na požádání by také měli pomáhat kontaktním osobám při uspořádání seminářů o rovnosti žen a mužů v obcích, poskytovat expertům rady, na koho se obrátit a jaký materiál používat.
- f) Expert/ka na krajské úrovni je odpovědný za spolupráci s organizacemi žen a mužů, které se věnují rovnosti žen a mužů v rámci kraje a také za spolupráci s krajskými úřady a s dalšími krajskými experty.

#### **Dlouhodobá doporučení:**

- g) Doporučuje se vytvořit na každém krajském úřadě oddělení rovnosti žen a mužů.
- h) Doporučuje se určit v každém odboru krajského úřadu pracovníka, u kterého by se shromažďovaly otázky rovnosti žen a mužů.
- i) Doporučuje se začít ve všech krajích s projektem, jehož cílem by bylo promítnout do krajských rozpočtů rovné příležitosti pro ženy a muže (gender budgeting).

Dále doporučujeme, aby MPSV jako resort pověřený koordinací politiky prosazování genderové rovnosti na vládní úrovni převzal spolu s MV, pod něž úřady veřejné správy spadají, spoluzodpovědnost za metodické vedení expertů/ek na krajské úrovni v oblasti uplatňování genderového mainstreamingu v nejširším smyslu slova.

MV však má již dnes k dispozici možné nástroje k šíření politiky rovných příležitostí žen a mužů a principů gender mainstreamingu přímo do úřadů veřejné správy, neboť je metodicky vede. V zákoně č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků jsou sice některé paragrafy věnovány rovným příležitostem žen a mužů a dokonce i možnému zavedení kvót při výběrových řízeních, ministerstvo však nikdy neprosazovalo tyto principy konkrétní cestou do fungování úřadů. Ministerstvo vnitra by také mohlo vyzvat úřady, aby jmenovaly oprávněné osoby z řad úředníků/úřednic (ministerstvo nemůže ovlivnit činnost politiků a političek), které by byly odpovědné za řešení problémů v oblasti rovnosti šancí pro ženy a muže. MV by také mohlo navrhnout povinné proškolení tajemníků a ředitelů úřadů, mohlo by vyžadovat statistiky členěné na ženy a muže, mohlo by ve spolupráci s ostatními kompetentními resorty provádět statistické srovnávání mezd žen a mužů zaměstnaných ve veřejné správě.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

- Akiyode-Afolabi, A., a Arogundade, L. (Eds.) *Gender Audit of the 2003 Elections and Issues in Women's Political Participation in Nigeria*. Lagos: Women's Advocates Research and Documentation Centre (WARDC), 2004.
- Asklöf, C., Lundstrom, K., Strandberg, H., Wenander, K., E., Hedman, B., Silvell, M., a Fallenius, I. *Zlepšení veřejného institucionálního mechanismu pro zavedení, posílení a kontrolu prosazování rovných příležitostí pro muže a ženy*. Praha: MPSV, 2003a.
- Asklöf, C. a kol. *Hodnotící zpráva: Zlepšení státního institucionálního mechanismu pro zavádění, prosazování a monitorování rovných příležitostí pro muže a ženy*. Praha: MPSV, 2003b.
- Asklöf, C., Hedman, B., Strandberg, H., a Wenander, K. E. *Příručka na cestu k rovnosti mužů a žen*. Praha: MPSV, 2003c.
- Balandinowicz-Panfil, K, a Opacka, U. *Gdańsk gender budget initiative*. Gdańsk: Gdańsk University, 2005.
- Bellami, K. *Gender Budgeting: A Background paper for the Council of Europe's Informal Network of Experts on Gender Budgeting*. Brusel: Council of Europe, 2002.
- Budlender, D. *Expectations vs. realities in gender-responsive budget initiatives*. Cape Town: Community Agency for Social Enquiry, 2004.
- Coffey, A. & Atkinson, P.: *Making sense of qualitative data*. London: SAGE Publications, 1996.
- Corrin, Ch. *Gender Audit of Reconstruction Programmes in South Eastern Europe*. New York: Urgent Action Fund, 2000. URL: «<http://www.bndlg.de/~wplarre/GENDER-AUDIT-OF-RECONSTRUCTION-PROGRAMMES--ccGAudit.htm>» [Staženo 28. 10. 2006]
- ECOSOC. *Mainstreaming the gender perspective into all policies and programmes in the United Nations system*. New York: OSN, 1997. URL: «<http://www.un.org/documents/ecosoc/docs/1997/e1997-66>» [Staženo 8. 11. 2006]
- Evropská komise. *Sdělení: „Zařazování rovných příležitostí pro ženy a muže do všech politických iniciativ a činností Společenství“ (COM (96)67final)*. Brusel: Evropská komise, 1996. V elektronické podobě, pouze ve francouzské verzi. URL: «[http://ec.europa.eu/employment\\_social/equ\\_opp/com9667.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/equ_opp/com9667.htm)» [Staženo 28. 10. 2006]
- Faltysová, M., Pavlík, M., a Simerská, L. *Rozpočtování z hlediska rovnosti žen a mužů*. Praha: Ministerstvo financí a Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2004.
- Floro, M., S. *Gender Audit of the Facilitator's Draft Outcome document of the International Conference on Financing for Development*. Copenhagen: KULU – Women and Development, 2001. URL: «[http://www.kulu.dk/Financing/Gender%20Audit/gender\\_audit.htm](http://www.kulu.dk/Financing/Gender%20Audit/gender_audit.htm)» [Staženo 11. 5. 2006]
- Hadjipateras, A. *Gender audit of programmes*. London: ACORD, 1999.
- Halvorsen, E. Gender Audit (s. 9-18). In A. Lingren (ed.), *Gender Assessment studies: A manual for gender consultants*. Hague: Netherlands Development Assistance, 1997.
- Hendl, J. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, 2005.
- Holvoet, N. *Strengthening economic and financial governance through gender responsible budgeting*. Antverpy: Institute of Development Policy and Management, 2001.
- Gender Audit. Ministry of Agriculture, Sugar and Land Resettlement*. Suva: Ministry for Women, Social Welfare and Poverty Alleviation, Republic of the Fiji Islands, 2003.

- Greed, C. *Executive Summary: Gender Audit of Local Plans: RTPi Commissioned Research*. URL: [«http://www.rtpi.org.uk/resources/panels/equal-w/execsum.pdf#search='gender%20audit'»](http://www.rtpi.org.uk/resources/panels/equal-w/execsum.pdf#search='gender%20audit') [Staženo 8. 4. 2006]
- ICPS. *Breaking new ground in Ternopil: Gender audit underway*. Kiev: International Center for Policy Studies, 2000. URL: [«http://www.icps.kiev.ua/doc/gender\\_press\\_release\\_eng.pdf»](http://www.icps.kiev.ua/doc/gender_press_release_eng.pdf) [Staženo 9. 6. 2006]
- ILO. *An ILO Participatory Gender Audit Manual*. Geneva: International Labour Organization, 2004.
- InterAction. *The Gender Audit: Questionnaire Handbook*. Washington, D.C.: Interaction, 2003.
- Kimmel, M. *The Gendered Society*. New York: Oxford University Press, 2000.
- Komise ES. *Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the economic and social committee and the committee of the regions: Towards a community framework strategy on gender equality (2001-2005)(COM(2000) 335 final)*. Brusel: Komise EU, 2000.
- Komise ES. *Sdělení Komise Radě, Evropskému parlamentu, evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a výboru regionů - Plán pro dosažení rovného postavení žen a mužů 2006-2010 (KOM(2006) 92 v konečném znění)*. Brusel: Komise ES, 2006.
- Llorca, A. C., Valls, L. N., Llorente, N. M., Amado, P. G., Vincenti, A., Schreyörg, F. *Good practices and gender audit: Tools for local policy*. Barcelona: Gutenberg, 2003.
- Mackay, F., a Bould, Ch. *Gender Audit 1997*. Edinburg: ENGENDER, 1997. URL: [«http://www.cityshelter.org/13\\_mobil/engender-audit-scotland.pdf#search='gender%20audit'»](http://www.cityshelter.org/13_mobil/engender-audit-scotland.pdf#search='gender%20audit') [Staženo 11. 9. 2006]
- MoA. *Gender Audit: Ministry of Agriculture, Sugar and Land Resettlement*. Suva: Ministry for Women, Social Welfare & Poverty Alleviation, 2003a.
- MoA. *Gender Audit: Ministry of Health*. Suva: Ministry for Women, Social Welfare & Poverty Alleviation, 2003b.
- Moser, C. *An Introduction to Gender Audit Methodology: Its Design and Implementation in DFID Malawi*. London: Overseas Development Institute, 2005.
- Moser, C., M'Chaju-Liwewe, O., Ngwira, N., a Moser, A. *Executive Summary. DFID Malawi Gender Audit: Evaporated, invisibilized or resisted?* London: Overseas Development Institute, 2004. URL: [«http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/gender-audit-malawi1.pdf#search='gender%20audit'»](http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/gender-audit-malawi1.pdf#search='gender%20audit') [Staženo 20. 5. 2006]
- MPSV. *Aktualizace a doporučení Celosvětové pekinské konference o ženách (Peking +5)*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2001a.
- MPSV. *Zásada nediskriminace v právu Evropské unie*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2001b.
- MPSV. *Příručka programu iniciativy společenství EQUAL: Gender mainstreaming*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2004.
- OSN. *Report of the fourth conference on women*. Peking: United Nations, 1995. URL: [«http://www.un.org/esa/gopher-data/conf/fwcw/off/a--20.en»](http://www.un.org/esa/gopher-data/conf/fwcw/off/a--20.en) [Staženo 31. 10. 2006]
- Oxford English Dictionary*. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- Pavlík, P., Mrňávková, M., Kynčlová, T., Angelovská, O., Sinanovičová, L., a Cozlová, K. *Genderový audit městského úřadu*. Praha: Otevřená společnost, o.p.s., 2007a.
- Pavlík, P., Ferrarová, E., a Svítlová, K. *Genderový audit Magistrátu hlavního města Prahy*. Praha: Otevřená společnost, o.p.s., 2007b.

Pavlík, P. Gender: Úvod do problematiky. In Smetáčková I. *Gender ve škole* (s. 9-13). Praha: Otevřená společnost, o.p.s., 2006.

Pennells, L. *Gender Audit UNESCO Bangkok*. Bangkok: UNESCO, 2002. URL: «[http://www.unescobkk.org/fileadmin/user\\_upload/appeal/genderauditUNESCO%20BKK.pdf#search='gender%20audit'](http://www.unescobkk.org/fileadmin/user_upload/appeal/genderauditUNESCO%20BKK.pdf#search='gender%20audit')» [Staženo 20. 6. 2006]

Rada Evropy. *Gender mainstreaming: koncepční rámec, metodika a prezentace dobré praxe*. Štrasburk: Rada Evropy, 1998. URL: «[http://www.coe.int/T/E/Human\\_Rights/Equality/02\\_Gender\\_mainstreaming/100\\_EG-S-MS\(1998\)2rev.asp#TopOfPage](http://www.coe.int/T/E/Human_Rights/Equality/02_Gender_mainstreaming/100_EG-S-MS(1998)2rev.asp#TopOfPage)» [Staženo 8. 11. 2006]

Reinharz, Shulamit: *Feminist Methods in Social Research*. New York: Oxford University Press, 1992.

Renzetti, C. M., Curran, D. J. *Ženy, muži a společnost*. Praha: Karolinum, 2003.

Schmitz, C. *Equality and public finances: A discussion paper on gender responsible budgeting*. Copenhagen: Nordic Council of Ministers, 2005.

SNV. *Manual for the participatory gender audit*. Hague: Netherlands Development organization, 2000.

Sokačová, L. Gender audit of funds distributed in the Czech Republic (s. 5-9). In L. Bíziková, J. Filadelfiová, A. Králíková a L. Sokačová, *Gender audit of the EU pre-accession funds 1999-2004*. Praha: Gender Studies, o.p.s., 2005.

*Souhrnná zpráva o plnění Priorit a postupů vlády při prosazování rovnosti mužů a žen za rok 2003*. Praha: MPSV, 2005.

*Summary Report of FENN/ISS seminar on „Gender Audits of Public Finance“, 23 May 2000*. Hague: Institute of Social Studies, 2000. Staženo 15.4.2006

URL:

«[http://www.fen-netherlands.nl/files/verslagen/verslag\\_genderaudits.pdf#search='gender%20audit'](http://www.fen-netherlands.nl/files/verslagen/verslag_genderaudits.pdf#search='gender%20audit')» [Staženo 15. 4. 2006]

Swirski, B. *What is a Gender Audit*. Jeruzalem: Adva Center, Information on Equality and Social Justice in Izrael, 2002.

Tuladhar, J. *The ILO Gender Audit Programme*. ILO Bureau for Gender Equality, 2004.

*Twinningový projekt CZ 2001/IB/SO-01: Zlepšení státního institucionálního mechanismu pro provádění prosazování a kontrolu rovnosti zacházení pro muže a ženy*. Praha: MPSV, 2003. URL: «<http://www.mpsv.cz/clanek.php?lg=1&id=970>» [Staženo 20. 6. 2006]

*United Nations – India: UN inter-agency working group on Gender and Development*. New York: United Nations, 2006. URL: «<http://www.un.org.in/Jinit/gender.htm>» [Staženo 2. 5. 2006]

Walters, H. *Participatory gender auditing: A challenging proces of learning and change*. URL: «[www.genderatwork.org/updir/ParticipatoryGenderAuditing\\_HettieWalters.doc](http://www.genderatwork.org/updir/ParticipatoryGenderAuditing_HettieWalters.doc)» [Staženo 28. 8. 2006]

Young, I. M. *Throwing like a girl and other essay in feminist philosophy and social theory*. Bloomington: Indiana University Press, 1990.

Zuckerman, E., a Garrett, A. *Do Poverty Reduction Strategy Papers (PRSPs) Address Gender? A Gender Audit of 2002 PRSPs*. Washington: Gender Action, 2003. URL: «[http://www.sarpn.org.za/documents/d0000306/P306\\_PRSP\\_Gender.pdf](http://www.sarpn.org.za/documents/d0000306/P306_PRSP_Gender.pdf)» [Staženo 26. 6. 2006]