

Manuál pro práci s modelem Katalyzátorů změny

Národní kontaktní centrum – gender a věda

Obsah

Seznam zkratk.....	3
Slovníček pojmů.....	3
1. Úvod.....	4
2. Model katalyzátorů změny.....	4
Graf 1. Fáze institucionalizace genderové rovnosti v organizaci.....	5
Tabulka 1. Katalyzátory změny a příslušné indikátory.....	7
Graf 2. Popis jednotlivých fází indikátorů.....	13
3. Struktura modelu Katalyzátorů změny.....	14
Tabulka 2. Přehled katalyzátorů změny a indikátorů.....	14
Tabulka 3. Hodnotící formulář.....	15
Tabulka 4. Výsledky.....	15
4. Jak používat model katalyzátorů změny.....	16
5. Seznam literatury.....	17

Seznam tabulek a grafů

Graf 1. Fáze institucionalizace genderové rovnosti v organizaci.....	5
Tabulka 1. Katalyzátory změny a příslušné indikátory.....	7
Graf 2. Popis jednotlivých fází indikátorů.....	13
Tabulka 2. Přehled katalyzátorů změny a indikátorů.....	14
Tabulka 3. Hodnotící formulář.....	15
Tabulka 4. Výsledky.....	15

Seznam zkratk

anglicky

česky

GEP	Gender Equality Plan	Plán genderové rovnosti
GM	Gender Mainstreaming	Gender mainstreaming
NNO	–	Nestátní neziskové organizace

Slovníček klíčových pojmů

Prvotní tým	Prvotní tým (anglicky také jako <i>core team</i>) je výchozí skupina osob, které se podílejí na změně v organizaci. Tvoří jej tzv. agentky*i změny (viz níže). Prvotní tým tvoří jakési jádro osob prosazující změnu operující v rámci organizace a tvořící síť agentek*ů změny.
Agentky*ti změny	Agentky*i změny jsou osoby, které mají na starosti řízení a podporu změny v organizaci. Jedná o klíčové osoby, které se na změně aktivně podílejí a současně mobilizují a zapojují ostatní napříč organizací.
Síť agentek*ů změny	Síť agentek*ů změny (anglicky také jako <i>change agent network</i>) odkazuje na propojení/spolupráci osob prosazujících změnu v organizaci. Tato síť pomáhá šířit informace o změně, mobilizovat další osoby a minimalizovat odpor vůči změně.
Nestátní neziskové organizace (NNO)	NNO jsou organizace (např. občanská sdružení, nadace) s cílem prosazování obecně prospěšné činnosti. Z hlediska institucionální změny jsou stěžejní pro budování kapacit či skrze poskytování expertízy (např. školení, podpůrné materiály apod.). Příkladem NNO v oblasti genderové rovnosti ve vědě a výzkumu je Genderová expertní komora ČR (GEK).

1. Úvod

Katalyzátory změny představují nástroj pro hodnocení stavu institucionální změny v oblasti genderové rovnosti. Tento model byl navržen specificky pro účely výzkumných organizací a vysokých škol, které usilují o genderovou rovnost, zejm. prostřednictvím plánů genderové rovnosti. Cílem hodnocení je zmapovat postup institucionalizace v klíčových oblastech institucionální změny v oblasti genderové rovnosti. Hodnocení je vhodné v průběhu realizace GEP opakovat, což umožňuje měřit pokrok a rozvoj gender mainstreamingu v čase.

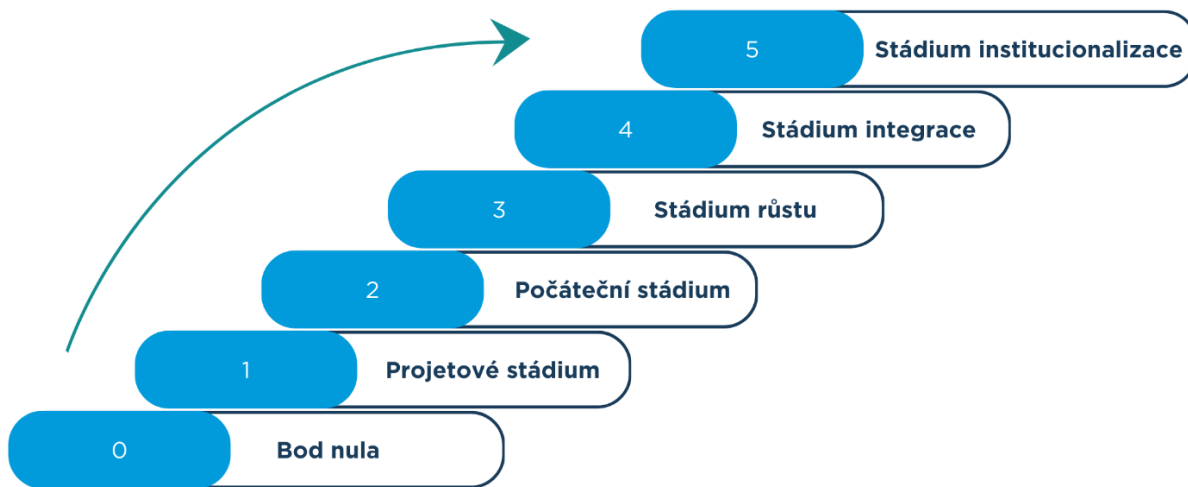
Manuál vás provede jednotlivými kroky vyhodnocení pomocí modelu. Níže naleznete bližší informace o modelu ([kapitola 2](#)), vysvětlení jednotlivých katalyzátorů a indikátorů pro snazší práci s nástrojem ([kapitola 3](#)).

2. Model katalyzátorů změny

Model obsahuje 12 katalyzátorů změny odpovídajících 12 oblastem, v nichž je stav institucionalizace genderové rovnosti hodnocen. Jedná se o oblasti, které byly na základě výzkumů a zkušeností s implementací plánů genderové rovnosti identifikovány jako klíčové pro procesy institucionální změny v oblasti genderové rovnosti. Katalyzátory vychází a rozšiřují předchozí modely hodnocení stavu institucionální kapacity pro zohledňování genderové rovnosti vzhledem ke specifickým výzkumných organizací a vysokých škol.¹

Každý katalyzátor je členěn do indikátorů, které jsou posléze rozděleny do jednotlivých fází s cílem zachytit stav kapacit pro zohledňování genderové rovnosti v organizaci. Celkem se jedná o 6 fází: 0 – Bod nula, 1 – Projektové stádium, 2 – Počáteční stádium, 3 – Stádium růstu, 4 – Stádium integrace a 5 – Stádium institucionalizace.

Graf 1. Fáze institucionalizace genderové rovnosti v organizaci.



Stupeň institucionalizace reflektuje přístup k genderové rovnosti v organizaci. Ten lze zachytit skrze zvyšující uznání důležitosti agendy či skrze aktivity tzv. gender mainstreamingu (GM). Ten spočívá v komplexním přístupu a úsilí organizace prosazovat genderovou rovnost, ať už ve formě GEP, či v jiné formě.

¹ Blíže viz Mergaert, Lut, Marina Cacace a Marcela Linková. 2022. *Gender Equality Impact Drivers Revisited: Assessing Institutional Capacity in Research and Higher Education Institutions*, Soc. Sci. 11 (9), 379; <https://doi.org/10.3390/socsci11090379>.

Pro účely vyhodnocení procesu institucionalizace byla vytvořena tabulka ([Tabulka 1](#)), s jejíž pomocí lze určit stupeň institucionalizace pro každý katalyzátor změny. Výsledky hodnocení jednotlivých katalyzátorů mohou následně sloužit k porovnání s ostatními organizacemi, které vykonávají podobnou činnost. Zároveň vyhodnocení umožňuje identifikovat řešení potřebná pro zlepšení situace a přesunutí se do následné fáze.

Níže je uvedena [Tabulka 1](#) s jednotlivými katalyzátory změny a příslušnými indikátory, které obsahují definice a vysvětlivky pro snazší vyhodnocení stavu kapacit organizace. Následuje [Graf 2](#), který znázorňuje jednotlivé fáze indikátorů, pomocí nichž lze určit stádium rozvoje institucionalizace v dané položce. Jelikož 0 – *Bod nula* značí stav organizace, kdy zpravidla nejsou dostupné žádné institucionální kapacity v dané položce pro dosahování institucionálních změn, není v grafu zobrazen.

Tabulka 1. Katalyzátory změny a příslušné indikátory

č.	Katalyzátory změny	č.	Indikátory
1	Tým agentek*ů změny ²	1.1	Je ustaven tým agentek*ů změny. Jeho velikost a složení odpovídá velikosti a komplexitě organizace.
		1.2	Tým agentek*ů změny se skládá z motivovaných osob.
		1.3	Tým agentek*ů změny má formální mandát a agendu bere za sobě vlastní.
		1.4	Tým agentek*ů změny má přístup k širší skupině osob usilujících o změnu.
2	Kapacita/dovednosti agentek*ů změny ³ prosazovat institucionální změnu v oblasti genderové rovnosti	2.1	Odbornost ve využívání participativních přístupů a technik spoluvytváření.
		2.2	Aktivní porozumění strategickému rámování a politické povaze procesu změny.
		2.3	Schopnost pracovat s rezistencemi.
		2.4	Organizační učení ⁴ o implementaci GEP.
		2.5	Schopnost mobilizovat a zapojit relevantní útvary.

² Agentky*i změny jsou osoby, které mají na starost řízení a podporu změny v organizaci.

³ Kapacita a dovednosti jsou relevantní především pro tým agentek*ů, ale očekává se, že se postupně rozšíří na širší síť osob zapojených do procesu změny.

⁴ Institucionální učení odkazuje na způsob šíření a schopnosti integrovat hlediska GEP/GM uvnitř organizace.

č.	Katalyzátory změny	č.	Indikátory
3	Aktivní podpora genderové rovnosti/GM ze strany vedení ^{5,6}	3.1	Genderová rovnost je prioritou ve strategických dokumentech organizace.
		3.2	Genderová rovnost je součástí veřejné komunikace vedení.
		3.3	Vedení se výslovně a viditelně zavazuje k naplňování GM.
4	Dostupnost zdrojů	4.1	Znalosti v oblasti genderu a interní expertíza jsou k dispozici a využívány. ⁷
		4.2	Na podporu genderové rovnosti jsou vyčleněny finanční prostředky.
		4.3	V organizaci existují iniciativy zaměřené na budování kapacit v oblasti genderové rovnosti.
		4.4	K dispozici jsou podpůrné materiály (pokyny, sady nástrojů, seznam relevantních zdrojů apod.).

⁵ Vedení zahrnuje především vedoucí pracovnice*íky dané organizace. Pokud se hodnocení provádí na nižší organizační jednotce, vztahuje se na vedení v rámci dané organizační úrovně (pro VŠ jde o pozice rektorky*ra a prorektorky*ra, případně děkanky*a a proděkanky*a, dále vedení kateder, pro ústavy AV ČR jde o ředitelky*e a jejich zástupkyně*ce).

⁶ Gender mainstreaming (GM) spočívá v komplexním přístupu a úsilí organizace prosazovat genderovou rovnost, ať už ve formě GEP, či v jiné formě.

⁷ Strukturální zapojení interních genderových expertek*ů do tvorby, monitorování a hodnocení politik (např. prostřednictvím genderového oddělení, odpovědné osoby či skrze členství ve stálém poradním výboru).

č.	Katalyzátory změny	č.	Indikátory
5	Sběr dat a statistická analýza	5.1	Data v rámci instituce jsou sbírána a jsou členěná dle genderu.
		5.2	Institucionální data členěná dle genderu jsou veřejná a přístupná.
		5.3	Intersekcionální statistiky členěné dle genderu jsou sbírány a zveřejňovány.
6	Zapojení relevantních osob a útvarů	6.1	Vedení spolupracuje s týmem agentek*ů změny a je zapojeno do aktivit v oblasti genderové rovnosti.
		6.2	Rozmanitost zapojených relevantních osob a útvarů (jejich pokrytí).
		6.3	Počet osob / velikost skupin zapojených do prosazování genderové rovnosti.
		6.4	Stupeň naplňování cílů v oblasti genderové rovnosti. ⁸
		6.5	Relevantní interní aktéři proaktivně iniciují aktivity.

⁸ Stupeň naplňování reflektuje přístup k genderové rovnosti. Ten lze zachytit skrze zvyšující uznání důležitosti agendy, tj. od pasivnějšího povědomí až po aktivnější zapojení do podpory genderové rovnosti.

č.	Katalyzátory změny	č.	Indikátory
7	Zapojení externích aktérek*ů a expertek*ů	7.1	Do institucionálních aktivit na podporu genderové rovnosti jsou zapojeny nestátní neziskové organizace. ⁹
		7.2	Genderová dimenze je ošetřena v rámci organizace akcí. ¹⁰
		7.3	Byla navázána externí partnerství s relevantními institucemi a orgány v oblasti genderové rovnosti.
		7.4	Externí genderová expertíza je k dispozici a využívána (genderové expertky*i). ¹¹
8	Pokrytí různých dimenzí / oblastí	8.1	Komplexnost plánu genderové rovnosti/GM z hlediska

⁹ Zapojení NNO se týká širokého množství aktivit dané organizace (např. pořádání akcí, rozšíření knihovního fondu, zajištění stáží, zapojení veřejnosti do vědy, řešení problematiky genderově podmíněného násilí – poskytování služeb, organizace/instituce poskytující školení k plnění školícího plánu GEP).

¹⁰ Akce pro veřejnost (vědecké i nevědecké povahy), ke kterým přispívají externí odbornice*ici na genderovou rovnost a/nebo zúčastněné strany.

¹¹ Zapojení externích genderových expertek*ů do tvorby, monitorování nebo hodnocení politik (např. prostřednictvím genderového oddělení, odpovědné osoby či skrze členství ve stálém poradním výboru). Vliv tohoto ukazatele na hodnocení daného katalyzátoru změny závisí na hodnocení organizace v indikátoru 1 u Katalyzátoru změny 6.

institucionální změny v kontextu genderové rovnosti		zahrnutých oblastí. ¹²
	8.2	Komplexnost a propracovanost aktivit v příslušných oblastech.

č.	Katalyzátory změny	č.	Indikátory
9	Transparentnost a odpovědnost	9.1	Některé prvky GM jsou povinné (zavedené na základě rozhodnutí organizace). ¹³
		9.2	Jsou zavedeny motivační nástroje a/nebo sankce. ¹⁴
		9.3	Genderová rovnost je součástí zpráv a hodnocení útvarů pro účely interního monitorování.
		9.4	Jsou zpracovávány zprávy o stavu genderové rovnosti a jsou veřejně dostupné. ¹⁵

¹² Oblastmi v rámci GEP/GM jsou myšleny tematické okruhy programu Horizont Evropa pro GEP. Konkrétně se jedná o sladování osobního a pracovního života a organizační kulturu; genderovou vyváženost ve vedení a rozhodování; genderovou rovnost při náboru a kariéerním postupu; začlenění genderové dimenze do obsahu výzkumu, inovací a výuky a opatření proti genderově podmíněnému násilí, včetně sexuálního obtěžování.

¹³ Prvky GM zavedené vlastním rozhodnutím organizace jsou relevantní ve vztahu ke službám a/nebo zaměstnaným osobám. Příkladem může být formulace při zveřejňování volných pracovních míst nebo také způsob, jakým má vedení podávat zprávy o hodnocení výkonu zaměstnankyň*ců.

¹⁴ Například v rámci hodnocení práce či přístupu ke zdrojům je zohledněna efektivita GM, veřejné vyjádření uznání/kritiky apod.

¹⁵ Je předvídan způsob podávání zpráv o stavu GM parlamentu nebo jinému orgánu, a to buď systematicky, nebo na základě vyžádání.

10	Tvorba institucionálních politik na základě komplexního porozumění genderové rovnosti	10.1	Strukturované porozumění problematice genderové rovnosti: rozdíly vs. nerovnosti, mechanismy, struktury a systémy.
		10.2	Politiky jsou vnitřně koherentní a jsou tvořeny na základě analýzy dat.
		10.3	Jsou vytyčeny kontextualizované cíle genderové rovnosti a GM.

č.	Katalyzátory změny	č.	Indikátory
11	Organizační kultura	11.1	Genderová rovnost je vyjádřena jako jedna z hodnot organizace, a to jak formálně, tak neformálně. ¹⁶
		11.2	Existence genderových nerovností je uznána.
		11.3	Dochází k řešení rezistencí vůči tématu genderové rovnosti/GM. ¹⁷

¹⁶ Tento indikátor se zabývá formálními i neformálními hodnotami organizace, přičemž ty neformální zahrnují „žitou zkušenost“ osob studujících a pracujících v dané organizaci s mezilidskou interakcí, implementací procesů a každodenních postupů, komunikačními styly, načasováním porad apod.

¹⁷ Organizace usiluje o odstranění identifikovaných překážek genderové rovnosti, tzn. poznatky a doporučení jsou reflektovány a následovány.

12 Transparentnost a odpovědnost	12.1	Genderová analýza je zohledněna ve strategickém plánování.
	12.2	Genderová analýza je zohledněna v interním monitoringu.
	12.3	Genderová analýza je zohledněna ve vnitřních auditech a institucionálním hodnocení.
	12.4	Institucionální praktiky a procesy jsou genderově senzitivní. ¹⁸
	12.5	Institucionální praktiky a procesy jsou genderově specifické. ¹⁹

¹⁸ Genderově senzitivní praxe značí již dříve zavedené procesy, které byly upraveny tak, aby zahrnuły genderové aspekty (např. doplnění kritéria do stávajících hodnotících formulářů). Tato běžná praxe zahrnuje procesy, postupy, způsoby práce apod.

¹⁹ Genderově specifická praxe je praxe zaměřená specificky na gender vyvinutá s cílem podpořit naplňování GM (např. genderově specifický reporting, genderový odškrtačací seznam pro psaní textů atd.).

Graf 2. Popis jednotlivých fází indikátorů



- Růst zdrojů a posilování institucionálních procesů. Vyšší podpora GM ze strany zaměstnaných osob a vedoucích osob.
- Podpora postupně roste důsledkem práce týmu agentů a agentek změn či skrze externí vlivy (např. legislativní změny)
- Ve fázi 3 - *Stádium růstu* je dosaženo kritického množství osob, což pomáhá mobilizovat a zapojit další osoby (mj. osoby na vedoucích pozicích).

- Rostoucí podpora od vedení a osob s vlivem v organizaci.
- Větší podpora výchozího týmu a aktivit GM.
- Rostoucí zdroje a posílení politického rámce organizace.
- Zvyšující se podpora na nejvyšších úrovních hierarchie.

Zdroj: Mergaert, Wuïame 2013.

3. Struktura modelu Katalyzátorů změny

Nástroj byl vytvořen v programu MS Excel. Skládá se celkem ze 4 listů:

- 00_Úvod
- 01_Přehled KZ a Indikátorů
- 02_Hodnotící formulář
- 03_Výsledky

V prvním listu (00_Úvod) se nachází krátké představení, odkaz na manuál a seznam zkratk.

Druhý list (01_Přehled KZ a Indikátorů) obsahuje přehled katalyzátorů, jejich členění do jednotlivých indikátorů a krátké vysvětlení.

Tabulka 2. Přehled katalyzátorů změny a indikátorů

č. KATALYZÁTORY ZMĚNY	č. Indikátory	Vysvětlení
1 TÝM AGENTEK*Ů ZMĚNY	1.1	Je ustaven tým agentek*ů změny. Jeho velikost a složení odpovídá velikosti a komplexitě organizace.
	1.2	Tým agentek*ů změny se skládá z motivovaných osob.
	1.3	Tým agentek*ů změny má formální mandát a agendu si bere za své vlastní.
	1.4	Tým agentek*ů změny má přístup k širší skupině osob usilujících o změnu.
2 KAPACITA/DOVEDNOSTI AGENTEK*Ů ZMĚNY PROSAZOVAT INSTITUČNÍ ZMĚNU V OBLASTI GENDEROVÉ ROVNOSTI	2.1	Odbornost ve využívání participativních přístupů a technik spoluvytváření.
	2.2	Aktivní porozumění strategickému rámování a politické povaze procesu změny.
	2.3	Schopnost pracovat s rezistencemi.
	2.4	Organizační učení o implementaci GEP.
	2.5	Schopnost mobilizovat a zapojit relevantní útvary.
3 AKTIVNÍ PODPORA GENDEROVÉ ROVNOSTI/GM ZE STRANY VEDENÍ	3.1	Genderová rovnost je prioritou ve strategických dokumentech organizace.
	3.2	Genderová rovnost je součástí veřejné komunikace vedení.
	3.3	Vedení se výslovně a viditelně zavazuje k provádění GM.
4 DOSTUPNOST ZDROJŮ	4.1	Znalosti v oblasti genderu a interní expertiza jsou k dispozici a využívány.
	4.2	Na podporu genderové rovnosti jsou vyčleněny finanční prostředky.
	4.3	V organizaci existují iniciativy zaměřené na budování kapacit v oblasti genderové rovnosti.
	4.4	K dispozici jsou podpůrné materiály (pokyny, sady nástrojů, adresář zdrojů apod.).
5 SBĚR DAT A STATISTICKÁ ANALÝZA	5.1	Institucionálních data jsou sbírána a členěna dle genderu.
	5.2	Institucionální údaje a statistiky členěné dle genderu jsou veřejné a přístupné.
	5.3	Intersekcionalní statistiky členěné dle genderu jsou sbírány a zveřejňovány.

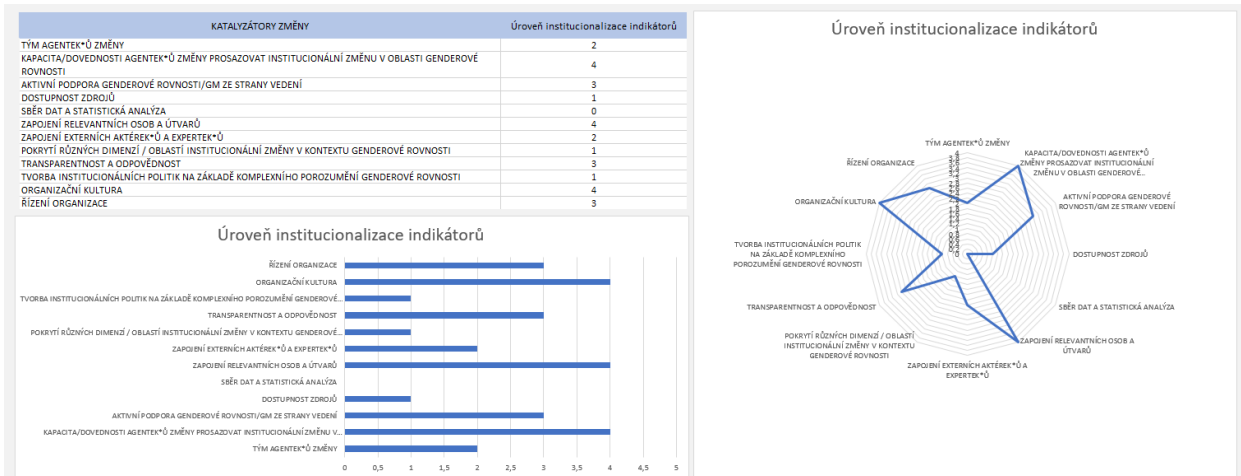
V pořadí třetí list (02_Hodnotící formulář) je zásadní, jelikož zde probíhá vyhodnocení katalyzátorů. Tabulka je členěna dle jednotlivých katalyzátorů změny, které jsou následně rozděleny do jednotlivých indikátorů a odpovídajících fází.

Tabulka 3. Hodnotící formulář

Č.	KATALYZÁTORY ZMĚNY	Úroveň institucionalizace	Indikátory	0 - Bod nula	1 - Projektové stadium	2 - Počáteční stadium	3 - Stadium růstu	4 - Stadium integrace	5 - Stadium institucionalizace	Úroveň institucionalizace indikátorů	Odlišně / vyjádřete hodnocení (pro interní použití; nepovinné)	Kde lze najít příklady / příklady (uveďte odkaz)
1.	TÝM AGENTEK*Ů ZMĚNY	(vyberte)	1.1. Je ustaven tým agentek*ů změny, jeho velikost a složení odpovídá velikosti a kompetencím organizace.	Neustupuje žádný tým.	Na genderové rovnosti začne pracovat jedna osoba či menší skupina lidí, zatím však ne je příliš koordinovaná.	Ustavení se tým agentek*ů změny a dohazují v určité vlně koordinaci.	Tým agentek*ů změny je ustaven, jeho složení postupně začne odrážet podobu a potřeby organizace.	Tým agentek*ů změny je koordinován, jeho fungování však není vzhledem k institucionálnímu stavu a velikosti příliš dostatečné.	Velikost a složení týmu agentek*ů změny odpovídá velikosti a kompetencím organizace.	(vyberte)		
			1.2. Tým agentek*ů změny se skládá z motivovaných osob.	V organizaci buď nikdo nemá mandát pro genderovou rovnost, přinejmenším osoby s motivací pro změnu, nebo jsou tyto chvilky motivace pro řešení této problematiky.	Až uš s mandátem či bez něj voluje osoba, která začala pracovat na genderové rovnosti a je motivována stát se agentkou či agentkou změny.	Na genderové rovnosti pracuje menší skupina motivovaných osob.	Východí skupina motivovaných osob řídí práci na genderové rovnosti za přítomnosti agentky jako "odpovědné" na tuto oblast.	Východí skupina motivovaných osob má formální mandát pro genderovou rovnost, ale agentka nemá jasně za sebou vlastní.	Osobě pro genderovou rovnost má formální mandát a dle kontroly nad procesem změny. Změnoví důstojní na institucionální úrovni v oblasti genderové rovnosti a má přímé vztahy za vedením.	(vyberte)		
			1.3. Tým agentek*ů změny má formální mandát a agendu u šefa za sebou vlastní.		Mnoho zastávek dalších osob v organizaci do problematiky genderové rovnosti je minimální.	Sí agentek*ů změny se skládá z východních týmů a omezeného počtu podřídných osob.	Sí agentek*ů změny nad rámec východního týmu, zahrnuje další podporovatele*ky, které přispívají svým dovednostmi, kapacitami a vztahy podporou.	Sí agentek*ů změny nad rámec východního týmu, zahrnuje další podporovatele*ky, které přispívají svým dovednostmi, kapacitami a vztahy podporou.	Formální jmenování týmů agentek*ů změny podporuje se jmenovánímu/ustavenými zastupujícími vyškolenými a administrativními odborníky a také v vedením.	(vyberte)		
			1.4. Tým agentek*ů změny má přístup k šéfu skupiny osob vstupující a změny.	Neustupuje žádný východní tým.								
2.	KAPACITA/DOVEDNOSTI AGENTEK*Ů ZMĚNY PROSAZOVAT INSTITUCIONÁLNÍ ZMĚNU V OBLASTI GENDEROVÉ ROVNOSTI	(vyberte)	2.1. Odbornost ve využití participativní přístupu a techniky spolupráce.	V oblasti procesu změny není v organizaci zkušenost s participativním přístupem a techniky spolupráce.	V rámci procesu změny jsou zkušenosti s participativním přístupem a techniky spolupráce/úspěšně nedostatečné.	V rámci procesu změny se postupně objevují prvky participativního přístupu a techniky spolupráce.	V rámci procesu změny jsou viditelné prvky zkušenosti s participativním přístupem a techniky spolupráce.	V rámci procesu změny je viditelná doba zkušenosti s participativním přístupem a techniky spolupráce.	Profesionální zkrat používání participativního přístupu a techniky spolupráce.	(vyberte)		
			2.2. Aktivní podporu genderové rovnosti/GM ze strany vedení	Žádné zkušenosti se strategickým říšením.	Nedostatečné zkušenosti se strategickým říšením.	Postupně se objevují prvky strategického říšení a jasně definované postavy a procesy změny.	Kontaktní zkušenosti se strategickým říšením a jasně definované postavy a procesy změny.	Dobře ověřené strategické říšení a schopnost se vypořádat s potížemi povahou procesu změny.	Finá schopnost používat strategické říšení a vypořádat se s potížemi povahou procesu změny.	(vyberte)		
			2.3. Schopnost pracovat s resistencemi.	Chybějící institucionální kapacita pro práci s resistencemi, které působí bránu v procesu změny.	Nedostatečné institucionální kapacity pro práci s resistencemi bez konkrétních a odhodlaných postojů pro jejich překonání.	Postupně se objevují prvky institucionální kapacity pro práci s resistencemi a odhodlané postupy pro jejich překonání.	Kontaktní zkušenosti s kapacitami pro práci s resistencemi a odhodlané postupy pro jejich překonání.	Dobře ověřené institucionální kapacity pro práci s resistencemi a odhodlané postupy pro jejich překonání.	Resistence jsou řešeny jako nejdříve součástí procesu změny, jejich výskyt je však mírný.	(vyberte)		
			2.4. Organizací ušlení o implementaci GEM	Institucionální kapacita pro implementaci GEM je nedostatečná či zcela chybí v rámci východního týmu.	Institucionální kapacita pro implementaci GEM je nedostatečná či zcela chybí v rámci východního týmu, stále je však nedostatečná či úplně chybí v rámci šéfa skupiny osob vstupující do procesu změny.	Institucionální kapacita pro implementaci GEM je postupně roste ve východním týmu, v rámci šéfa skupiny osob vstupující do procesu změny je však nedostatečná či zcela chybí.	Institucionální kapacita pro implementaci GEM je viditelná v rámci šéfa skupiny osob vstupující do procesu změny se postupně roste.	Institucionální kapacita pro implementaci GEM je viditelná v rámci šéfa skupiny osob vstupující do procesu změny se postupně roste.	V organizaci je zavedena institucionální kapacita pro implementaci GEM.	(vyberte)		

V posledním listu (03_Výsledky) automaticky dochází ke grafickému zpracování výsledků na základě vyhodnocení organizace (data vychází z Vašeho hodnocení organizace na listu 02_Hodnotící formulář). Jsou zde představeny výsledky vašeho hodnocení organizace z hlediska stavu institucionální kapacity pro zohledňování genderové rovnosti.

Tabulka 4. Výsledky



4. Jak používat model katalyzátorů změny

Jak bylo uvedeno výše, hodnocení se v Excelové tabulce vyplňuje pouze do třetího listu s názvem *O2_Hodnotící formulář*. Tento list je dále členěn do tří částí – hodnocení katalyzátorů změny (sloupec D), vyhodnocení indikátorů (sloupec M) a zdůvodnění hodnocení (sloupec N).

První část hodnotícího formuláře se skládá z přehledu katalyzátorů změny (tato část má **světle modré** podbarvení). Celkem se jedná o 12 katalyzátorů (sloupec C) a jejich celkové vyhodnocení se provádí ve sloupci D, kde je třeba vybrat číslo příslušící fázi institucionalizace. Možné fáze jsou následující: *0 – Bod nula, 1 – Projektové stádium, 2 – Počáteční stádium, 3 – Stádium růstu, 4 – Stádium integrace a 5 – Stádium institucionalizace*. **Doporučujeme toto celkové vyhodnocení jednotlivých katalyzátorů provést až poté, co jste již vyhodnotili jednotlivé indikátory příslušného katalyzátoru (sloupec M na základě indikátorů ve sloupci F).**

Jak již bylo uvedeno, vyhodnocení institucionalizace indikátorů (**zeleně** podbarvená pole) se provádí ve sloupci M s názvem „Úroveň institucionalizace indikátorů“, ve kterém je třeba vybrat stav daného indikátoru v příslušné organizaci. Fáze jsou následující: *0 – Bod nula, 1 – Projektové stádium, 2 – Počáteční stádium, 3 – Stádium růstu, 4 – Stádium integrace a 5 – Stádium institucionalizace*. V kontextu daného indikátoru je vždy každá fáze detailně popsána a vysvětlena v příslušných sloupcích (tj. sloupce G až L). Doporučený postup je si nejprve přečíst jednotlivé fáze indikátoru a poté indikátor vyhodnotit ve sloupci „Úroveň institucionalizace indikátorů,“ kde vyberete stupeň 05 dle příslušného stavu indikátoru ve vaší organizace.

Poté, na základě vyhodnocení všech indikátorů daného katalyzátoru ve sloupci M, vyhodnotíte celkovou úroveň institucionalizace daného katalyzátoru (ve sloupci D). Výběr příslušné úrovně institucionalizace je čistě na hodnotící osobě. Doporučujeme zvolit např. průměr hodnocení jednotlivých indikátorů (tj. průměr hodnot za indikátory ve sloupci M). Ve sloupci D jsou na výběr pouze číselné hodnoty, které se shodují s jednotlivými fázemi institucionalizace (tj. 0 znamená bod nula, 1 znamená projektové stádium atd.).

Prostor pro zdůvodnění vašeho hodnocení je věnována třetí část nástroje (**tmavě modré** podbarvení). Ve sloupci N uveďte krátké odůvodnění, kde vysvětlíte zvolené hodnocení a výběr fáze indikátoru. Do následného sloupce (sloupce O) poté napište příklady/důkazy, které podpoří zvolené hodnocení. Oba sloupce sice představují nepovinná pole, jejich vyplnění však velmi doporučujeme pro účely získání detailnější

přehledu o stavu organizace. Vyplnění těchto sloupců je navíc přínosné z dlouhodobého hlediska, a to obzvláště v momentě, kdy je hodnocení stavu genderové rovnosti v organizaci vyplňováno pravidelně či externím subjektem.

Sloupec (sloupec P) nabízí prostor pro vaše reflexe a podněty, které vás během hodnocení stavu organizace napadly.

Hodnocení doporučujeme provádět společně v týmu s dalšími 2–3 osobami (lidé z týmu agentek*ů změny) ve vaší organizaci, a to za pomoci za navrhovaného postupu:

1. Nejprve si přečtete pokyny k používání nástroje a zamyslete se nad tím, jaké hodnocení vaší organizace navrhujete každá*ý zvlášť. Pokud jsou některé části nejasné, nezapomeňte, že druhý list modelu (tj. *01_Přehled KZ a Indikátorů*) obsahuje vysvětlivky.
2. Následně na společné schůzce s vaším týmem prodiskutujte, jaká hodnocení byla navržena z jejich strany, a dohodněte se na společném hodnocení organizace (odhadované trvání schůzky: 2,5–3h).

5. Seznam literatury

Mergaert, Lut, Nathalie Wuiame. 2013. *Report on Institutional Capacity for Gender Mainstreaming in the European Commission*, Report from a study for the European Institute for Gender Equality, *nepublikovaná práce*.

Mergaert, Lut, Marina Cacace, Marcela Linková. 2022. *Gender Equality Impact Drivers Revisited: Assessing Institutional Capacity in Research and Higher Education Institutions*, *Soc. Sci. 11* (9), 379; <https://doi.org/10.3390/socsci11090379>.