



C2C Solutions Group s. r. o.  
concept 2 create equality

## Závěrečná zpráva průzkumu rovných příležitostí

Klient	Správa informačních technologií
URL projektu	<a href="https://www.sitmp.cz/">https://www.sitmp.cz/</a>
Typ dokumentu	Zpráva z auditu
Určení	Zadavatel
Autorky	Petra Kubálková Andrea Buldrová
Datum	4.7. 2022
Verze	1.1

## **Obsah**

<b>Obsah</b>	<b>2</b>
<b>Manažerské shrnutí</b>	<b>4</b>
<b>Seznam příloh</b>	<b>5</b>
<b>Úvod</b>	<b>6</b>
<b>Definice pojmů, legislativní rámec a základní dokumenty</b>	<b>7</b>
<b>Gender</b>	<b>7</b>
<b>Genderová rovnost</b>	<b>7</b>
<b>Rovnost žen a mužů</b>	<b>7</b>
<b>Gender mainstreaming</b>	<b>7</b>
<b>Antidiskriminační zákon a ostatní pracovněprávní zákony</b>	<b>9</b>
<b>Standard genderového auditu</b>	<b>10</b>
<b>HR Award</b>	<b>12</b>
<b>Strategie HRS4R</b>	<b>15</b>
<b>Kontext pro šetření rovných příležitostí SIT Plzeň</b>	<b>16</b>
<b>Zadání dodavatele</b>	<b>16</b>
<b>Šetření rovných příležitostí na SIT Plzeň</b>	<b>16</b>
Metodologie genderového šetření	16
<b>Kontextová analýza organizace</b>	<b>19</b>
<b>Konkurence</b>	<b>21</b>
<b>Kariéra na SIT Plzeň</b>	<b>22</b>
<b>Nábor</b>	<b>23</b>
Inzerce	23
Výběrové řízení a SIT Plzeň	25
Návrhy na zlepšení	26
Adaptační procesy a SIT Plzeň	26
Návrhy na zlepšení	27
<b>Kariérní postup/hodnocení</b>	<b>27</b>

Kariérní postup/hodnocení SIT Plzeň	27
Návrhy na zlepšení	28
<b>Sladování soukromého a pracovního života</b>	<b>28</b>
Sladování na SIT Plzeň	28
<b>Návrhy na zlepšení</b>	<b>28</b>
<b>Rovné odměňování</b>	<b>28</b>
Návrhy na zlepšení	29
<b>Firemní kultura a klima a</b>	<b>29</b>
<b>Návrhy na zlepšení</b>	<b>29</b>
<b>Gender ve vědě a výuce</b>	<b>29</b>
Návrhy na zlepšení	30
<b>Seznam doporučení</b>	<b>31</b>
<b>Seznam analyzovaných dokumentů</b>	<b>31</b>

## Seznam příloh

- Seznam doporučení
- Seznam citovaných dokumentů

•

## Manažerské shrnutí

Společnost Správa informačních technologií Plzeň (dále SIT Plzeň, nebo SIT) se v roce 2022 rozhodla pro realizaci šetření rovných příležitostí ve společnosti. Tato zpráva shrnuje zjištění, které auditorský tým ve složení Petra Kubálková a Andrea Buldřová realizoval v období březen až srpen 2022.

K zadání šetření vedla zadavatele potřeba porozumět novým pravidlům pro granty z programu Horizont 2020 a také ochota dále rozvíjet firemní kulturu. Realizační tým cítí povinnost upozornit, že šetření nedokáže přinést jednoduché odpovědi a snadná řešení. Například zvýšení zastoupení žen v oboru - IT, věda a výzkum - je proces zdoluhavý, do kterého se musí zapojit celá organizace. Auditorský tým napomáhá svými znalostmi, dovednostmi a šetřením definovat oblasti, kterým je třeba se věnovat, a motivovat tak vedení společnosti a management k realizaci takových opatření, která povedou k očekávanému cíli.

Zpráva nejprve definuje používané pojmy, aby nedocházelo k nedorozuměním, dále představuje standardy a legislativní dokumenty, které jsou pro oblast rovných příležitostí žen a mužů zásadní, a také shrnuje základní informace o programu Horizont 2020 a HR Award. Následně je řešen kontext šetření u zadavatele: důvody pro šetření, výběr dodavatele a postup realizace.

V druhé části zprávy jsou pak popsána zjištění, které auditní tým identifikoval, příklady dobré praxe, i oblasti, kde by bylo možné proces a organizaci práce posunout směrem k otevřenější a férovější společnosti.

Přílohou zprávy je seznam analyzovaných dokumentů a návrh na akční plán pro organizaci SIT Plzeň.

Celý proces auditu byl navržen tak, aby zapojil minimální potřebné množství aktérů a akterek. Zároveň tak, aby bylo dosaženo naplnění požadavků pro získání HR Excellence in Research Award (dále HR Award). tato analýza je definována, jako analýza GAP a na základě šetření vznikl tzv. akční plán, jehož návrh je přílohou této zprávy.

Auditní tým velmi pozitivně hodnotí nastavení celé organizace SIT Plzeň, jako inovativní, otevřené a přátelské. Hlavní doporučení tak směřují směrem k uvědomělejší práci s genderovými spakty činnosti. Podrobnější popis stavu i doporučení najdete v tomto dokumentu a nedílných přílohách.

Za uditní tým

Mgr. Petra Kubálková

**Poděkování:**

Za auditní tým je třeba poděkovat **Lud'kovi Šantorovi** za velmi vstřícné přijetí a hlavně podporu auditního týmu. Auditní tým měl k dispozici všechny vyžádané dokumenty a součinnost, kterou potřeboval pro realizaci šetření. Zároveň je Luděk Šantora výraznou osobou, která udává pozitivní příklad celé organizaci a to je základem současných i budoucích úspěchů SIT Plzeň.

## Definice pojmů, legislativní rámec a základní dokumenty

Důsledné vysvětlení pojmů na začátku přechází zbytečným nedorozuměním a nepochopením. Vzhledem k tomu, že diskuze o genderu jsou velmi často provázeny právě nepochopením nebo zaměňováním pojmů, jeví se toto jasné definování jako zásadní.<sup>1</sup>

### Gender

Termín gender vychází z poznání, že rozdíly mezi muži a ženami neplynou z jejich vrozené odlišnosti (pohlaví v biologickém smyslu), ale ze společensky utvořených a v průběhu historie se reprodukcujících a současně proměňujících představ o „maskulinitě“ a „feminitě“, proto se někdy gender označuje jako sociální pohlaví. Gender prostupuje všechny oblasti společenského života. Je binárním konceptem (tj. předpokládá pouze možnosti „maskulinity“ a „feminity“ vázané na „mužské“ a „ženské“ pohlaví) a současně konceptem hierarchickým, kde jevy, činnosti, vlastnosti a další oblasti lidského života spojované s „maskulinitou“ jsou hodnoceny lépe, než ty přisuzované „feminitě“. Genderové vztahy jsou tak ze své podstaty vztahy mocenskými, zvýhodňujícími ve většině případů muže jako skupinu.

### Genderová rovnost

Dosažení genderové rovnosti předpokládá otevření příležitosti pro svobodnou volbu životního stylu a rozvoj vlastního talentu (např. kariéry, možnosti participace v rozhodovacích pozicích a dalšího) nezávisle na předpokládaném pohlaví a identitě jedince/jedinkyně, či jeho/její sexuální orientaci.

### Rovnost žen a mužů

Rovnost žen a mužů je ideální stav, ve kterém obě pohlaví svobodně rozvíjí své schopnosti a stejným způsobem využívají příležitostí v nejrůznějších oblastech života. Současně se jedná o stav, kdy nedochází k přímé či nepřímé diskriminaci na základě pohlaví. Koncept rovnosti žen a mužů tak odkazuje k předpokládané binární kategorii pohlaví (muž, žena), tj. nebere v potaz další možné genderové identity (transgender či jiné).

### Gender mainstreaming

Strategie Gender mainstreaming (dále Strategie GM) je založena na dosažení rovného postavení žen a mužů a je součástí Amsterodamské smlouvy<sup>2</sup> (nebo také Smlouvy

---

<sup>1</sup> Definice jsou převzaty ze Standardu genderového auditu, 2016, pokud není uvedeno jinak.

Dostupné na

<https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/dokumenty/Standard-gender-oveho-audit-u-V2-brezen-2016.pdf>

<sup>2</sup> Amsterodamská smlouva, Evropská komise, 1997. Dostupný z www:

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:11997D/TXT> (cit. 20.4.2022)

o Evropské unii), Evropského paktu pro rovnost žen a mužů<sup>3</sup>, ale také české legislativy<sup>4</sup> (Antidiskriminační zákon). Česká republika patří do skupiny států, které podepsaly a řídí se všemi jmenovanými dokumenty nebo zákony.

Rada Evropy definuje GM následovně: „Gender mainstreaming je (re)organizace, zdokonalování, rozvoj a vyhodnocování koncepčních procesů tím, že při nich všechny zúčastněné subjekty budou na všech úrovních a ve všech stádiích využívat perspektivu rovnosti žen a mužů.“<sup>5</sup>

Podle Evropské komise „gender mainstreaming neznamena, že by se snahy na podporu rovnosti měly omezovat jen na zavádění zvláštních opatření na pomoc ženám, ale představuje mobilizaci všech všeobecných politik a opatření specificky za účelem dosažení rovnosti, a to tak, že se již ve fázi plánování berou aktivně a otevřeně v úvahu jejich možné účinky na příslušnou situaci mužů a žen (genderová perspektiva). To znamená systematicky zkoumat opatření a politiky a brát v úvahu tyto možné účinky při jejich definování a implementaci.“ Stejná definice je uznána také Českou republikou, která uznala metodu GM jako legitimní nástroj pro výkon politiky rovných příležitostí v roce 2001.<sup>6</sup> Mezi konkrétní nástroje gender mainstreamingu patří kromě genderového auditu také gender budgeting (rozpočtování senzitivní na dopady investic na obě pohlaví), či gender impact assesment (genderové zhodnocování dopadů legislativních i nelegislativních materiálů předkládaných vládě ČR, ale také dalších koncepčních materiálů).

Ze všech definic, pak vyplývá, že Strategie GM musí být součástí personálních procesů a postupů, interních pravidel organizací. Tento požadavek se pak promítá do antidiskriminační a pracovněprávní legislativy. Od roku 2005 je Strategie GM požadována Evropskou komisí také v oblasti vědy a výzkumu, s přechodným obdobím, které bylo v roce 2020 ukončeno, a požadavky gender mainstreamingu byly zapracovány do grantových rámců a výzev.

---

<sup>3</sup> Závěry Rady ze dne 7. března 2011 Evropský pakt pro rovnost žen a mužů (2011–2020), Evropská komise, 2011. Dostupný z [www: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A52011XG0525%2801%29](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A52011XG0525%2801%29) (cit. 20.4.2022)

<sup>4</sup> Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). Dostupný z [www: https://ppropo.mpsv.cz/zakon\\_198\\_2009](https://ppropo.mpsv.cz/zakon_198_2009) (cit. 20.4.2022)

<sup>5</sup> EVROPSKÁ KOMISE. Manuál pro gender mainstreaming politik zaměstnanosti, sociálního začleňování a sociální ochrany. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, 2008, 40 s. ISBN 978-92-79-09261-9.

<sup>6</sup> Co je to gender mainstreaming?, MPSV, 2005. Dostupný z [www: https://web.archive.org/web/20140202125104/http://www.mpsv.cz/nahled/cs/940](https://web.archive.org/web/20140202125104/http://www.mpsv.cz/nahled/cs/940) (cit. 20.4.2022)



## Vztahuje se GM pouze na pohlaví?

Ve svém výkladu se gender mainstreaming (viz slovo gender) vztahuje na rovnost a rovnost příležitostí pro zástupce a zástupkyně obou pohlaví, tedy mužů i žen. Nicméně legislativa definuje celý seznam diskriminačních důvodů, které není radno opomíjet nebo ignorovat. V české legislativě diskriminační důvody definuje právě Antidiskriminační zákon.

### **Antidiskriminační zákon a ostatní pracovněprávní zákony**

Jak už bylo uvedeno výše, oblast rovných příležitostí a nediskriminace je řešena řadou zákonů a vyhlášek v pracovněprávní oblasti, která je nedílnou součástí šetření rovných příležitostí (genderového auditu). Celý proces očekává, že všechny organizace dodržují pracovněprávní legislativu svých zemí. Šetření rovných příležitostí tak musí obsáhnout i v tuto oblast, pokud instituce již neprošla genderovým auditem nebo šetřením.

Pro potřebu šetření rovných příležitostí (genderového auditu) v oblasti zaměstnávání stačí využít rámce třech základních legislativních norem, kterými jsou – Antidiskriminační zákon, Zákon o zaměstnanosti, Zákoník práce.

### **Antidiskriminační zákon**

Zákon č. 198/2009 Sb. - Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (Antidiskriminační zákon) byl schválen 17. června 2009 a je první komplexní právní úpravou, která zapracovává směrnice Evropské komise a mezinárodní smlouvy, kterými je Česká republika vázána. Antidiskriminační zákon (dále AZ) vymezuje právo každé fyzické osoby na rovné zacházení a zákaz diskriminace v oblasti práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání, přístupu k povolání, podnikání a jiné samostatně výdělečné činnosti, členství v odborových organizacích, radách zaměstnanců nebo organizacích zaměstnavatelů, přístupu ke vzdělání, zdravotní péči, sociálnímu zabezpečení aj. AZ také definuje přímou a nepřímou diskriminaci, obtěžování, vč. sexuálního obtěžování, přípustné formy rozdílného zacházení, zásadu rovného zacházení pro muže a ženy v sociálním zabezpečení pracovníků a upravené právní prostředky ochrany před diskriminací.

### **Zákon o zaměstnanosti**

Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. definuje, co je rovné zacházení, a zakazuje diskriminaci při uplatňování práva na zaměstnání. Říká, že i diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství, otcovství nebo pohlavní identifikace se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví. Zákon o zaměstnanosti také definuje možné výjimky při inzerci pracovních pozic, a to v logických případech, pokud je ženské či mužské pohlaví uchazečů podstatným, rozhodujícím a nezbytným předpokladem pro výkon povolání. Tyto výjimečné případy jsou typicky v oblasti uměleckých povolání (herec/herečka). Například ze zaměstnání, která jsou spojena s vyšší fyzickou náročností, není možné předem vyloučit všechny ženy. Naplnění požadavku fyzické síly je nutné posuzovat u uchazečů i uchazeček o zaměstnání individuálně.

## **Zákoník práce**

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů zakotvuje povinnost rovného zacházení a zákaz diskriminace v pracovněprávních vztazích, požadavek na sladění soukromého a pracovního života, právo zaměstnance na projednání stížnosti, zákaz sledování zaměstnance, zákaz požadování informací nesouvisejících s výkonem práce. Zákoník práce také operuje se zákazem diskriminace nejen z důvodu pohlaví, ale také sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu a vztahu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů. Diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství, otcovství nebo pohlavní identifikace se i zde považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví.

Všechny tři legislativní normy jsou zohledněny ve Standardu genderového auditu (dále Standard GA), který je požadovanou metodologií pro realizaci šetření rovných příležitostí. Zároveň všechny tři legislativní normy chápou diskriminaci jako koncept, který přesahuje "pohlaví".

## **Standard genderového auditu**

Standard GA byl Úřadem vlády schválen v roce 2016 a je oficiální metodikou pro realizaci šetření rovných příležitostí (genderových auditů) v České republice. GA je jedním

ze základních nástrojů gender mainstreamingu, kdy jsou analyzovány vnitřní procesy a organizační struktury s ohledem na gender, identifikovány kritické oblasti a dávána doporučení ke zlepšení

Oblasti, které Standard GA hodnotí jsou následující:

Cíle organizace

- Mise, vize a strategické cíle organizace
- Specifické cíle v oblasti prosazování genderové rovnosti

Institucionální zajištění politiky genderové rovnosti

- Prostředí – přátelské, bezpečné a motivující
- Nulová tolerance sexuálního obtěžování, šikany a diskriminace

Organizace pracovního prostředí

Personální politika

- Nábor zaměstnanců/kyň
- Propouštění zaměstnanců/kyň
- Zastoupení žen a mužů ve struktuře organizace a diverzita
- Kariéerní růst a cirkulace zaměstnaných osob, zastupitelnost

- Rozvoj a vzdělávání
  - Adaptační procesy (viz. management mateřské/rodičovské)
  - Mentoring
- Spravedlivé odměňování
  - Platová transparentnost
  - Benefity – transparentnost a přehlednost (informace dostupné všem)
  - Dovolena – spravedlivé rozvržení plánu dovolených
- Sladování práce a osobního života
  - Pracovní doba
  - Flexibilní formy
  - Management mateřské/rodičovské
    - Podpora aktivního otcovství vč. rodičovské
  - Age management ve vztahu k genderu
  - Podmínky (nejen) pro pečující osoby
  - Poskytování péče o děti (nejen) předškolního věku
  - Možnosti dopravy do zaměstnání
- Pracovní cesty a dlouhodobé pracovní cesty

#### Komunikace

- Obecně – komunikační strategie, využívání genderově korektního jazyka, institucionálně zakotvena kontrola užívání jazyka, obrazové materiály
- Interní – intranet (a jeho dostupnost), směrnice (a další závazné dokumenty a způsob šíření), formální (pravidla komunikace např. v hierarchii) a neformální (např. každodenní komunikace i mimopracovní aktivity – síťování, teambuilding)
- Externí komunikace a spolupráce – webové stránky, reklama, účast na konferencích a soutěžích (šíření dobré praxe), komunikace volných pracovních míst atd.
- Vztahy – hierarchické (rozhodovací procesy), kolegiální (týmové, síťování aj.)
- Společenská odpovědnost (CSR)
- Spolupráce se školami – stáže a podpora nestereotypního výběru zaměstnání dle pohlaví
- Spolupráce s nevládními neziskovými organizacemi
- Nastavení sponzoringu
- Dobrovolnictví zaměstnanců/kyň

Obecně je možné provést genderový audit v organizacích veřejné správy, samosprávy i v soukromém sektoru. Při auditu akademické instituce je vhodné brát v úvahu i priority

a legislativu spojenou s programem Horizont Evropa<sup>7</sup>, který zavádí tzv. kritérium způsobilosti, tedy kritéria, zda je organizace způsobilá k podání žádosti o dotaci z tohoto programu. Součástí je i Plán rovnosti (Gender Equality Plan), kde je genderová rovnost horizontální prioritou<sup>8</sup>. Audit je v souladu s principy ukotvenými v Evropské chartě pro výzkumné pracovníky a s Kodexem chování pro přijímání výzkumných pracovníků a zahrnuje i kritéria potřebná pro udělení ocenění Evropské komise HR Excellence in Research Award (viz. níže).

Genderový audit stejně jako Plán rovnosti (GEP) jsou nástroje gender mainstreamingu<sup>9</sup>, principu závazného pro všechny členské státy EU. Jak již bylo zmíněno výše, jedná se o strategii prosazování genderové rovnosti, která předpokládá uplatňování genderového hlediska ve všech fázích tvorby politik či předpisů s cílem potírat diskriminaci. Koncept genderu je používán jako horizontální analytická kategorie, která je v intersekcí s dalšími – například s věkem, národností, etnicitou, sexuální identitou apod.

### HR Award

HR Excellence in Research Award (dále HR Award) je ocenění udělované Evropskou komisí za excelenci v péči o lidské zdroje ve vědeckém prostředí. Hodnocenými oblastmi jsou: péče o zaměstnance, otevřenost a transparentnost výběrového řízení, kvalita pracovního prostředí, a to především v oblasti vědy a výzkumu. Ocenění HR Award je považováno za mezinárodní standard. Proces udělování ocenění HR Award započal v roce 2010. Do roku 2021 bylo ocenění přiznáno 655 institucím napříč Evropou. Do konce roku 2021 bylo v České republice uděleno toto ocenění 57 institucím.

### Evropská charta a kodex pro výzkumné pracovníky

Základem pro získání ocenění HR Award je přijetí obecných zásad a požadavků na odpovědnost a práva výzkumných pracovníků a jejich zaměstnavatelů definovaných v dokumentu Evropská charta pro výzkumné pracovníky<sup>10</sup> (dále Charta). Charta byla vydána Evropskou komisí v roce 2006 pod anglickým názvem *“Directorate-General for Research – Human resources and mobility”* a byla reakcí na Doporučení Komise ze dne 11. března 2005 o Evropské chartě pro výzkumné pracovníky a o Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků. Celá Charta má pomoci evropskému vědeckému

---

<sup>7</sup> Nařízení 2021/695 Evropského parlamentu a Rady z 28.4.2021 a Rozhodnutí Rady 2021/764 z 10.5.2021

<sup>8</sup> Pro zajištění kompatibility s požadavky Evropské komise tento audit využil také metodiku Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plan, European Union, 2021 a metodiku Evropského institutu pro rovnost žen a mužů Gender Equality in Academia and Research, European Union, 2016.

<sup>9</sup> „What is gender mainstreaming“, EIGE. Dostupný z [www: https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/what-is-gender-mainstreaming](https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/what-is-gender-mainstreaming) (cit. 20.4.2022)

<sup>10</sup> Evropská charta pro výzkumné pracovníky, Kodex chování pro přijímání výzkumných pracovníků, Evropská komise, 2006. Dostupný z [www: https://cdn2.euraxess.org/sites/default/files/brochures/kina21620b1c\\_cs.pdf](https://cdn2.euraxess.org/sites/default/files/brochures/kina21620b1c_cs.pdf) (cit. 20.4.2022)

prostoru konkurovat ostatním progresivním částem vědeckého světa a zároveň definovat takové standardy pro výzkum a práci v něm, aby byl atraktivnějším nejen pro realizaci projektů, ale také pro budování vědecké kariéry.

Charta ve svých obecných zásadách a požadavcích zmiňuje i zásadu nediskriminace: *“Zaměstnavatelé a/nebo investoři výzkumných pracovníků nebudou žádným způsobem diskriminovat výzkumné pracovníky na základě pohlaví, věku, etnického, národního nebo sociálního původu, náboženství nebo víry, sexuální orientace, jazyka, zdravotního postižení, politických názorů, sociálních a ekonomických podmínek.<sup>11</sup>”* a rovnováhu mezi pohlavími: *“Zaměstnavatelé a/nebo investoři by se měli snažit o vytvoření reprezentativní rovnováhy mezi pohlavími na všech personálních stupních včetně kontrolního a řídicího stupně. Této rovnováhy by mělo být dosaženo na základě politiky rovných příležitostí v okamžiku přijímání do pracovního poměru a během dalších etap rozvoje kariéry, aniž by se však upřednostnila před kritériem kvality a schopností. Aby se zajistila rovnost zacházení, musí být výběrové a hodnotící výbory složeny na základě přiměřené rovnováhy mezi pohlavími.<sup>12</sup>”*

Charta definuje klíčové oblasti (autorský přepis):

#### Výzkumné a pracovní prostředí

- Příznivé výzkumné prostředí
  - Svoboda výzkumu
  - Etické zásady – práva duševního vlastnictví, spoluautorství
  - Profesní odpovědnost, přístup a odpovědnost
  - Dodržování smluvních a zákonných povinností
  - Bezpečnost a řádné postupy v oblasti výzkumu
  - Šíření, sdílení a využívání výsledků nejen v rámci výzkumných týmů ale i směrem k veřejnosti
  - Transparentní postupy, hodnocení i získávání zpětné vazby
  - Kontrola a řízení
- Příznivá pracovní kultura
  - Uznávání profese
  - Nediskriminace
  - Rovnováha mezi pohlavími
- Pracovní podmínky
  - Příznivé výzkumné prostředí
  - Příznivé pracovní podmínky
  - Stabilita a stálost zaměstnání

---

<sup>11</sup> str. 16, dtto.

<sup>12</sup> str. 18, dtto.

- Financování a mzdy

#### Nábor

- Transparentní metody náboru pracovníků a pracovníc – inzerce, výběr, hodnocení, kvalifikace
- Pravidelné profesní vyhodnocování
- Transparentní a otevřený náborový proces
- Zajištění kariérního růstu

#### Kariérní rozvoj

- Motivace týmů i jednotlivců
- Rozvoj kariéry
- Odborné vzdělávání a podpora v raných etapách kariéry
- Přístup ke vzdělávání a nepřetržitému rozvoji výzkumníků
- Přístup k odbornému poradenství
- Transparentní vyhodnocování vědeckého výzkumu a výuky

#### Transparentní systém hodnocení

#### Mobilita

- Podpora mezinárodní
- Podpora mobility meziodvětvové
- Podpora mobility mezi jednotlivými funkcemi a uvnitř funkcí

#### Přiměřené sociální zabezpečení

- Zajištění převodu nároků na důchodové zabezpečení
- Zajištění sociálního zabezpečení

#### Institucionální zajištění

- Re-audity, přezkoumávání a rozvoj prostředí v duchu Charty
- Kontrola – dohlížející osoby
- Stížnosti a odvolání
- Účast v rozhodovacích subjektech

Vzhledem k tomu, že je neetické, nevhodné a pravděpodobně i protiprávní vytvářet skupiny zaměstnanců (řekněme prvního a druhého řádu), ke kterým by se instituce chovala odlišně, očekává se, že pravidla platící na skupinu zaměstnaných na pozicích vědeckých a vzdělávacích, budou platit i na skupinu zaměstnaných na ostatních pozicích. Kromě dodržování pravidel pro budování příznivého vědeckého prostředí, je možné všechny pravidla z oblasti od Pracovního prostředí, přes Nábor, Kariérní rozvoj až po Institucionální zajištění vztáhnout na všechny pracovníky a pracovníce organizace.

## Strategie HRS4R

Strategie řízení lidských zdrojů v oblasti vědy a výzkumu (HRS4R, anglicky The Human Resources Strategy for Researchers) je komplexním implementačním nástrojem, jak získat HR Award a následně dodržovat závazky z ocenění plynoucí. Opírá se o soubor 40 principů zakotvených v Evropské chartě pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků. Na základě interního nebo externího šetření je zpracován akční plán, který je předkládán Evropské komisi (dále EK). EK pak uděluje ocenění za excelenci v péči o lidské zdroje ve vědeckém prostředí. Organizace s oceněním HR Award je pro výzkumníky zárukou evropského standardu péče o zaměstnance, otevřenosti a transparentnosti výběrových řízení a kvality pracovního prostředí.

Strategie zahrnuje víceúrovňové kroky a trvá několik měsíců. Prvním krokem je tzv. GAP analýza (zpráva), která mapuje nedostatky, dalším krokem je sestavení konkrétního plánu zlepšení (akčního plánu).

Samotná metodika a postup analýzy není předepsána, většina organizací ovšem využívá Standard genderového auditu schválený Vládou ČR a externích specialistů a specialistek registrovaných v Genderové expertní komoře. Tento postup je objektivní a doporučený.

## Kontext pro šetření rovných příležitostí SIT Plzeň

### Zadání dodavatele

Organizace SIT Plzeň se rozhodla pro genderový audit v roce 2022. Součástí zadání pro realizaci šetření rovných příležitostí byl požadavek na realizaci služeb v rozsahu požadavků Standardu GA, HR Award a oblasti důležité pro tvorbu vlastního GEP. Hodnocenými oblastmi jsou HR AWARD: péče o zaměstnance, otevřenost a transparentnost výběrového řízení, kvalita pracovního prostředí, komunikace a firemní kultura.

### Šetření rovných příležitostí na SIT Plzeň

Šetření rovných příležitostí využilo metodických postupů genderového auditu v kombinaci s metodickými postupy hodnocení genderové rovnosti v akademických institucích vytvořených Evropskou komisí a Evropským institutem pro rovnost žen a mužů. Genderový audit je typem personálního auditu, který se zaměřuje na vnitřní organizační procesy a řízení lidských zdrojů z genderové perspektivy. Jeho výstupem je identifikace silných stránek, a především oblastí pro možné zlepšení, ke kterým auditorský tým podá doporučení.

### Metodologie genderového šetření

Genderový audit (šetření rovných příležitostí) využívá kombinaci kvalitativních a kvantitativních metod. Jedná se především o genderovou analýzu interních i externích dokumentů auditované instituce, individuální a skupinové rozhovory a dotazníkové šetření. Genderový audit se řídí i přísnými etickými pravidly, mezi které patří utajení identity všech respondentů a respondentek, smlouvy o mlčenlivosti mezi zadavatelem a realizátorem auditu, pravidla nakládání s neveřejnými dokumenty poskytnutými pro audit v rámci realizačního týmu nebo standard pro vedení fokusních skupin a pořizování videozáznamů nebo nahrávek pro potřeby zpracování zprávy z auditu. Všechny tyto náležitosti byly ošetřeny.

Samotný genderový audit se skládal z několika fází:

- **Iniciační:** Obsahuje zpřesnění zadání, požadavků a omezení u auditované organizace. Tuto fáze auditu probíhala v březnu a dubnu 2022. V rámci této fáze byly diskutovány fokusní skupiny, jejich zaměření a případné obsazení, dále rozsah dotazníkového šetření a jeho zaměření, obsazení polostrukturovaných rozhovorů a jejich počet. Zároveň byly řešeny potřebné dokumenty, které měla organizace poskytnout a samozřejmě časový harmonogram.
- **Realizační:** Obsahuje samotné šetření probíhalo duben až květen.
- **Závěrečná fáze:** Finalizace závěrečné zprávy a komunikace výstupů a doporučení. Ověřování informací vzniklých během základního představení závěrů.

### Analýza dokumentů a dat



V rámci přípravné fáze byl sestaven seznam interních dokumentů, požadavků na genderovaná data a statistiky, a byly diskutovány další vhodné veřejné zdroje. Kompletní seznam dokumentů je uveden v příloze této zprávy. U veřejných zdrojů je uvedeno poslední datum navštívení tohoto zdroje pro zpracování zprávy. Seznam poskytnutých dokumentů je v přílohou této zprávy.

### **Dotazníkové šetření (kvantitativní)**

Dotazníkové šetření měla organizace SIT Plzeň zpracované již před zadáním auditu. Auditorský tým zpracování šetření považuje za dostatečné a výsledky šetření v této zprávě implikuje na genderovou problematiku.

### **Rozhovory a fokusní skupiny (kvalitativní výzkum)**

Byly realizovány celkem **tři individuální hloubkové rozhovory** se zaměstnanými. Tento počet byl zcela odpovídající vzhledem k velikosti organizace. Jednotliví respondenti a respondentky byli na rozhovor nominováni zadavatelem. Rozhovory i fokusní skupiny proběhly 28.4.2022 v prostorách organizace SIT Plzeň. Pokud respondent/ka udělil/a souhlas, byly rozhovory nahrávány a jejich přepis byl použit pro analýzu. Nahrávky ani přepisy nejsou součástí auditní zprávy a v zájmu udržení anonymity respondentů/ek budou po skončení auditu vymazány. Stejně tak není žádoucí uvádět jména osob, které poskytly rozhovory, i když si realizační tým nedělá iluze, že jména nejsou v tuto chvíli známá.

V rámci kvalitativního šetření byly realizovány **tři fokusní skupiny** (skupinové rozhovory, dále v textu také zkratka FS). Složení skupin se řídilo kombinací sociodemografických údajů a postavením – např. skupina rodičů, skupina zaměstnanců žen, skupina vedoucích. Skupinové rozhovory se konaly 28.4.2022 v prostorech SIT Plzeň. Každý rozhovor trval přibližně jednu hodinu. Kapacita fokusní skupiny byla omezena na 8 osob.

V případě udělení souhlasu všech přítomných byly rozhovory nahrávány a jejich přepis byl použit pro analýzu. Nahrávky ani přepisy nejsou součástí auditní zprávy a v zájmu udržení anonymity respondentů/ek budou po skončení auditu vymazány. Skupinových rozhovorů zúčastnilo 20 osob – mužů a žen. Výběr oslovených osob a nominace účastníků/účastnic skupinových rozhovorů byl plně v gesci SIT Plzeň.

# Zpráva ze šetření

---

## Kontextová analýza organizace

### Region Plzeňský kraj

Plzeňský kraj je třetím největším krajem v České republice, ale zároveň má také třetí nejmenší hustotu obyvatelstva. Přestože můžeme sledovat již několik let trend zvyšujícího se počtu obyvatel (díky migraci), zůstává tento údaj na hodnotě okolo 579 tisíc obyvatel (5,5% z celkového počtu obyvatel v ČR), z toho 50,5% jsou ženy, což je lehce vyrovnanější než poměr v rámci celé ČR (50,7%). Věková struktura obyvatel odpovídá celorepublikové statistice: 63% je v aktivním věku 15 - 64 let, 16% je ve věku 0 - 14 let a 21% ve věku 65+. Podle průměrného věku a indexu stárí se však kraj řadí na osmé, resp. sedmé místo, patří tedy k těm, kde je vyšší podíl starší populace.

Dvě třetiny obyvatel žijí ve městech. Plzeňský kraj tradičně vykazuje nízký ukazatel nezaměstnanosti (1,7% oproti celorepublikovému 2,5%) a také třetí nejvyšší medián hrubé mzdy v mezikrajském srovnání (po Praze a Středočeském kraji). Podíl kraje na celorepublikovém HDP se dlouhodobě pohybuje okolo 5%, v přepočtu HDP na 1 obyvatele je pátý mezi kraji.

V kraji se nachází 224 základních škol, 15 gymnázií a 44 oborů odborného vzdělání bez nadstavby. Vysokoškolské vzdělání je možné absolvovat na Západočeské univerzitě v Plzni, která nabízí 9 fakult (např. pedagogická, elektrotechnická, aplikované vědy aj.), také na lékařské fakultě patřící pod Univerzitu Karlovu v Praze, univerzitním středisku patřící pod Metropolitní univerzitu, o.p.s. Praha a na provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze, která se nachází v Klatovech. Střední vzdělání v IT oborech lze v kraji získat na 6 středních školách (např. Střední průmyslová škola v Tachově nebo Střední odborná škola v Plzni); vyšší odborné vzdělání v IT na VOŠ Domažlice nebo Plzeň. Poměr vysokoškolsky vzdělaných obyvatel je mírně nižší než je celorepublikový průměr (14,4% ku 17,6%), naopak středoškolsky vzdělaných bez maturity je o celá 2% více než je průměr v republice (33% ku 31%) - to ukazuje na průmyslovější ráz kraje. Genderované statistiky ukazují převahu vysokoškolsky vzdělaných žen (53%), středoškolsky vzdělaných žen s maturitou (55%); u středního vzdělání bez maturity jsou ženy v menšině (43%), ale vévodí u základního vzdělání (60%).<sup>13</sup>

### Informační technologie a gender

Oblast informačních technologií obecně patří do sektoru, kde dlouhodobě existuje silná genderová nerovnováha. I když dle údajů MSMT ženy mezi absolventy vysokých škol převažují zhruba v poměru 60:40, v hierarchii zaměstnaných v tomto oboru výrazně dominují muži. V IT můžeme pozorovat tzv. vertikální genderovou segregaci. To v praxi znamená, že čím hierarchicky vyšší pozice, tím méně žen na ní najdeme. Podle údajů Českého statistického úřadu můžeme tento jev pozorovat jak na úrovni vedení, tak na úrovni pracovního zařazení (viz níže). Podle Eurostatu jsou ženy v České republice silně podrepresentovány i na výzkumných pozicích (méně než 30 %). V rámci EU byla v roce 2018 Česká republika v tomto ukazateli nejhorší ze všech členských států.

<sup>13</sup> Všechny údaje dostupné na stránkách Českého statistického úřadu, [www.czso.cz](http://www.czso.cz)

Kromě vertikální genderové segregace na vysokých školách můžeme pozorovat i tzv. horizontální genderovou segregaci, kdy v některých oborech výrazně převažuje jedno pohlaví nad druhým. Technické obory patří k těm, kde jsou dlouhodobě ženy zastoupeny významně méně než muži. Podle údajů Evropské komise She figures z roku 2021 tvořily v ČR ženy 43,7 % ze všech absolventů doktorského studia, ale například v oboru IT bylo z celkového počtu absolventů jen 4,05 % žen. Výstupy genderového auditu je tedy vhodné vnímat v širším společenském kontextu aktuálního stavu genderové rovnosti v českém vysokoškolském prostředí i v akademii obecně.

### **Konkurence**

V rámci šetření jsme se auditní tým snažil vydefinovat, spolu se zaměstnanými, existující konkurenci v rámci regionu. Vzhledem k tomu, že náplň práce SIT Plzeň je unikátní, nebyla identifikována přímá konkurence. Jako nepřímou konkurenci pak můžeme definovat vysoké školy, nabízející obor robotiky, nebo IT společnosti nabízející služby správy informačních technologií. V rámci regionu však nebyla identifikována společnost se stejným zaměřením a rozsahem.

## Kariéra na SIT Plzeň

Plán řízení rozvoje lidských zdrojů je koncepce SIT Plzeň, která by měla zajišťovat rovný přístup ke vzdělání, vědě, umožňovat odborný rozvoj a přispívat ke kultivování vztahů v rámci organizace.

K rovnosti přístupu v kariérním rozvoji může přispět například i transparentní informování o volných pozicích, kurzech, vzdělávání, zahraničních cestách, grantech, a to na všechny potenciální zájemce a zájemkyně (i na mateřské a rodičovské dovolené).

Při vzdělávání nabízeném v odpoledních hodinách by firma měla zajišťovat například hlídání dětí. Kariérní rozvoj by měl platit na všechny typy pozic. Každý by měl mít osobní Plán rozvoje kariéry.

Proto, abychom pochopili, jak je na tom organizace v této oblasti, je dobré si zodpovědět otázky z následujícího Kompetenčního modelu, který reprezentuje komplexní HR strategii.

Klíčovými oblastmi zde jsou:

- **Nábor:** Jasná definice, koho SIT Plzeň chce/potřebuje získat a proč.
- **Výběr:** Transparentní proces výběru, který má jasně definovaná kritéria, může obsahovat i afirmativní akci.
- **Hodnocení:** Definované a transparentní měření dosahování cílů nejen na pozici, ale také na základě Plánu rozvoje kariéry. Hodnocení by mělo být pravidelné, minimálně v rozsahu 1:1, otevřené a konstruktivní. Samozřejmě také zaznamenané a odsouhlasené oběma stranami.
- **Rozvoj:** Podle čeho stanovuje SIT Plzeň rozvojové potřeby? Může sem spadat např. omlazení zaměstnaných, oslovení více ženských kandidátek, oslovení více mužských kandidátů, oslovení více cizinců žijících v ČR atd. Na základě definice Rozvojových potřeb se sestavuje jak nabídka vzdělávání vlastních zaměstnanců, tak se upravují HR strategie, nebo vyhledávají existující kandidáti/kandidátky na budoucí uvolněné pozice, zástupy nebo pro nové obory.
- **Plánování kariéry:** Kritéria růstu, měřitelné, objektivní metriky, a to interní i externí.
- **Retence:** Obsahuje péči o stávající zaměstnance. Udržení lidí souvisí nejen s atraktivností organizace, ale také s vnímáním SIT Plzeň jako zaměstnavatele, který nabízí zajímavé, motivující, otevřené, transparentní pracovní prostředí. Součástí by měl být proces zjišťování spokojenosti zaměstnaných.
- **Odchod:** Odchody jsou samozřejmou součástí jakéhokoliv pracovního prostředí, je proto nutné vědět, z jakého důvodu lidé odchází, proč nepokračují v současné kariéře atd. Mapování důvodu odchodu je důležitý prvek celé HR strategie.



Obrázek č. 1 Kompetenční model

Na základě schématu je patrné, co všechno by mělo být realizováno při cíleném rozvíjení lidských zdrojů v organizace, a to pro všechny typy pozic.

## Nábor

### Inzerce

Nábor je jedním z důležitých prvků, který dokáže změnit diverzitu. Nábor je také jedním z indikátorů, který se hodnotí v rámci HR Award procesu.

Během realizovaných rozhovorů a fokusních skupin byla zcela patrná shoda na tom, že proces náboru by měl být férový a bez ohledu na pohlaví, ale s ohledem na zkušenosti. V rámci náborového procesu je zakázána diskriminace z důvodu pohlaví, kam spadá i celé téma mateřství a rodičovství. V rámci náborového procesu se hodnotí všechny procesy – od vypsání pracovního místa, přes proces pohovorů a hodnocení kandidátů a kandidátek až po finální výběr. Součástí náborového procesu je i adaptační proces, který má vhodně motivovat a provést nového člena či členku týmu zkušební dobou.

V rámci procesu náboru (ať z hlediska GA nebo HR Awards) se jako první hodnotí genderově korektní způsob zveřejňování inzerce volných pracovních míst, což je

absolutní základ ve fázi “must have” dle české legislativy i HR Award a zároveň nejjednodušší změna, které lze dosáhnout.<sup>14</sup>

V České republice se často v inzerci volných pracovních míst užívá genderově nekorektního jazyka, a to buď explicitně, kdy je výslovně uvedeno preferované pohlaví kandidáta či kandidátky, nebo implicitně, kdy je použito generické maskulinum či femininum. Taková praxe nejenom, že porušuje pravidla rovného přístupu k zaměstnání (Zákon o zaměstnanosti, č. 435/2004 Sb., Antidiskriminační zákon, č. 198/2009 Sb.), ale může mít také negativní dopad na samotný náborový proces.

Například inzerát „Přijmeme manažerku“ nemá potenciál oslovit mnoho mužských uchazečů. Analogicky, inzerát typu „Přijmeme manažera“ nemusí oslovit všechny ženy a některé proto nebudou na pracovní nabídku reagovat. Užití genderově nekorektního jazyka v náborové inzerci tak může vést ke zbytečnému plýtvání potenciálem trhu. Přestože česká judikatura prozatím neoplývá přílišnou genderovou citlivostí, Veřejný ochránce práv již označil následující typ inzerátu za diskriminující, a to ve smyslu výše zmíněných právních norem.

Analýza inzerce byla omezena na inzeráty zveřejněné na webu organizace. Podle informací získaných ze skupinových rozhovorů si inzeráty vypisují sami vedoucí úseků, protože “sami vědí, co chtějí”. Je otázkou, zda jsou inzeráty následně editovány, např. i kvůli genderové korektnosti. Inzerce pracovních pozic v českém jazyce je z hlediska používání genderově korektního či inkluzivního jazyka nekonzistentní. V textu inzerce, zveřejněné na webu, je použit genderově nekorektní jazyk (přechylování). Přičemž inzerci lze využít pro cílené zvýšení zastoupení pod-reprezentované skupiny (např. žen) na konkrétní pracovní pozici. V textu inzerce lze například uvést, že přihlášky od žen jsou obzvláště vítány.

Společnost SIT pak využívá aplikace Jobs.cz, která je již nastavena tak, aby eliminovala případné genderové stereotypy a nešvary.

---

<sup>14</sup> Více ke genderové lingvistice např. na stránkách [www.valdrova.cz](http://www.valdrova.cz).

## Kariéra

### LEKTOR KROUŽKU PRO DĚTI

Baví tě práce s dětmi?

Máš zkušenosti s elektronikou, programováním nebo 3D tiskem?

Láká tě učit se nové věci?

Chtěl/a bys pracovat v příjemném prostředí?

#### Náplň práce:

- vedení kroužku pro děti

#### Požadujeme minimálně základní zkušenost s:

- „bastlením“
- elektronikou
- programováním

### *Obrázek 1. Ukázka vypsaní pracovních pozic ze dne 4.7.2022*

Tato ukázka inzerátu byla stažena z webové stránky organizace dne 4.7.2022 a bohužel neodpovídá požadavkům české legislativy ani doporučené dobré praxi. Inzerát nedodržuje inkluzivní pravidlo pro obě pohlaví.

Ukázka možných řešení:

- Lektor/lektorka
- Lektorka/lektor
- Lektor (m/ž nebo ž/m)

Možná doplnění do inzerce:

- Organizace nabízí flexibilní pracovní dobu
- Pozice je vhodná pro rodiče s malými dětmi
- Pozice je vhodná pro absolventy a absolventky VŠ technického zaměření s pedagogickým minimem
- Benefity nabízené SIT Plzeň
- a další ...

### Výběrové řízení a SIT Plzeň

Proces výběru a přijímání pracovních sil je důležitým mechanismem, který významně ovlivňuje personální složení každé instituce. Pro každého zaměstnavatele je nejdůležitější, aby přijímala co nejkvalitnější zaměstnance za daných podmínek. Dalším hlediskem může být důraz na diverzitu týmu jako dlouhodobou komparativní výhodu.

Z hlediska genderové rovnosti je důležité, aby proces výběru a přijímání nesnižoval šance potenciálních zájemců a zájemkyň a aby je nepoškozoval na jejich právech. Proto by měl být náborový proces nastaven tak, aby zamezil výskytu nevhodných a diskriminujících praktik, které by mohly zapříčinit nerovný přístup žen a mužů k pracovním pozicím<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Zde je třeba upozornit na již popsanou situaci náboru dvou mužů na pozice obsazených ženami, které odešly na mateřskou/rodičovskou dovolenou.



Výběr a přijímání zaměstnanců a zaměstnankyň by mělo být transparentní a dobře zdokumentované, včetně evidování důvodů pro přijetí či nepřijetí specifického uchazeče či uchazečky. Dokumentace by měla být archivována. Příjímacího pohovoru by se měli zúčastnit minimálně dva lidé, ideálně muž a žena, aby se snížila možnost osobní předpojatosti. Zaměstnanci a zaměstnankyně zodpovědní za nábor by měli být proškolení v problematice genderové rovnosti.

V rámci hodnocení indikátoru byla k dispozici pravidla, která zazněla na fokusních skupinách: probíhá výběrové řízení, kde je vedoucí úseku a jeho/její zástupce a oba se vyjadřují, zda bude kandidát/ka přijat/a nebo ne. Na druhou stranu, ze strany zaměstnanců zaznělo, že u nich proběhl přijímací pohovor přímo s ředitelem organizace a jinde zase proběhlo několika fázové assessment centrum.

### **Adaptační procesy a SIT Plzeň**

Cílem adaptačního procesu je především co nejhladší průběh zapracování nového zaměstnance a jeho součástí je i vyhodnocení a posouzení, jestli zaměstnanec či zaměstnankyně naplnili cíle stanovené pro adaptaci ve zkušební době a jsou tudíž kompetentní pokračovat na dané pracovní pozici.

V rámci šetření nebyl předložen dokument, který by shrnoval onboardingový proces. Informace o existenci uceleného postupu onboardingu byla ověřena na fokusních skupinách. Podle vyjádření reprezentativní skupiny se lidem po nástupu nikdo organizovaně nevěnuje, spíše se informace předávají náhodně, jak s tím zaměstnanec nebo zaměstnankyně přijde do styku. Zazněla i stížnost, že zaškolení bere vedoucím hodně času a proto to často nedělá sám / sama, ale přiřadí zkušenější kolegy/ně. Dobrou praxí SIT Plzeň na určitých odděleních je práce ve dvojicích, které se náhodile mění. Dvojice si tak vyměňují zkušenosti, poslouchají se navzájem a dávají si zpětnou vazbu. Přes počáteční odpor k této praxi, si na ni všichni zvykli a velmi dobře funguje nejen při zaškolení nováčků.

Podle informací z personálního oddělení pak v rámci onboardingu nový zaměstnanec/kyně musí absolvovat povinná školení, jako BOZP atd.

### **Kariérní postup/hodnocení**

Rozvoj kariéry by měl být dostupný každému pracovníkovi nebo pracovníci bez ohledu na pohlaví nebo rodinný stav. Pro úspěšný rozvoj lidí je vhodné nejen vytvořit procesní rámce, jako jsou pravidelná hodnocení práce a vztahů na pracovišti, stanovení rozvojových cílů, ale i rozpočet na doplňkové vzdělávání a rozvoj pro všechny zaměstnance. Celý proces by se pak měl vyznačovat transparentností a dostupností. Zároveň náklady na rozvoj kariéry by se měly vyhodnocovat a to sledováním jak osobního růstu jednotlivce, tak cílů celé firmy ve vztahu k vynaloženým nákladům. Preferovaným postupem je zodpovězení následujících otázek:

- Jaké potřeby má SIT Plzeň? (Odbornost, pedagogická činnost, THP činnost)
- Jaké potřeby mají pracovníci a pracovnice, kteří jsou na jednotlivých pozicích?

- Máme pracovníky/pracovnice, kteří/které by mohli/mohly dosáhnout potřebných pozic, pokud se nastaví vhodné podmínky?
- Jaké máme finanční prostředky a v jakém poměru je chceme investovat?
- Máme nastaveno pravidelné, transparentní a přátelské vyhodnocování dosažení cílů?

V rámci šetření dostupných dokumentů bylo zjištěno, že by měly probíhat pravidelné měsíční hodnotící rozhovory, které primárně slouží k hodnocení pracovního výkonu v uplynulém měsíci a nastavení úkolů na měsíc následující. Je na ně nejen navázán systém vyplácení odměn, ale také to je příležitost pro promluvení si o “čemkoli”, tedy i nastavení rozvojového plánu jedince. Kritériem pro přiznání odměny je splnění stanovených pracovních úkolů a dosažení alespoň úrovně tři z níže uvedené šesti-bodové stupnice pro hodnocení pracovního výkonu<sup>16</sup>:

Kategorie zaměstnance	Hodnocení výkonu	Popis výkonu
Zaměstnanci překračující stanovené cíle	6	Výkon jednotlivce <b>dlouhodobě převyšuje</b> požadavky stanovených významných úkolů
	5	Výkon jednotlivce <b>ve většině případů převyšuje</b> požadavky stanovených významných úkolů
Zaměstnanci dosahující stanovené cíle	4	Výkon jednotlivce dosáhl, <b>v několika případech převyšil</b> , požadavky stanovených významných úkolů
	3	Výkon jednotlivce <b>dosahuje</b> požadavky stanovených významných úkolů
Zaměstnanci nedosahující stanovené cíle	2	Výkon jednotlivce <b>v několika případech zčásti dosáhl</b> stanovených významných úkolů
	1	Výkon jednotlivce <b>nesplňuje</b> stanovené významné úkoly

Z rozhovorů se zaměstnanými však vyplývá, že proces hodnocení je rozdílný dle oddělení, probíhá většinou formou zpětné vazby. Informace pro hodnocení se získávají z aplikace Úkoly aj., od zákazníků, od vedoucích i kolegů/kolegyň. Některá oddělení mají hodnocení pravidelně (měsíčně), některá nepravidelně. Na fokusních skupinách zaznělo, že odměny jsou nastaveny k dorovnávání tabulkových platů, aby byla organizace zajímavá pro uchazeče o práci, tím pádem s nimi někteří vedoucí nepracují motivačně, ale zůstávají víceméně stejné a tím neplní svoje poslání. Dobrou praxí se však ukazuje si

<sup>16</sup> převzato z dokumentu SIT Plzeň “Odměňování a motivace zaměstnanců”

jednou měsíčně na hodinu sednout s každým členem týmu a probrat nejen pracovní záležitosti, ale cokoli jiného. Jak zaznělo od respondentů/ek, buduje se tím nejen důvěra ve vedoucího a vztahy na pracovišti, zároveň vzniká prostor pro zaměstnance / zaměstnankyni říct, co je baví a co jim vadí.

Podle informací řečených na fokusních skupinách však i na odděleních, kde hodnocení neprobíhá na měsíční bázi, panuje taková atmosféra, že pokud zaměstnanec/kyni něco trápí, může za vedoucím přijít kdykoli. Stejně tak, když vznikne zaměstnanci/kyni potřeba se ujistit, že svou práci dělá dobře, může za vedoucím jít a promluvit si o tom. Jsou-li však nastaveny hodnotící rozhovory pravidelně, dá se těmto situacím předejít, protože všichni budou mít jasnou představu o tom, jaký pracovní výkon podávají.

Oficiální hodnocení jednou ročně probíhá na všech odděleních, jak potvrdili všichni dotazovaní. Zde vzniká ještě větší prostor mluvit o případném kariérním posunu nebo růstu. Podle reprezentantů/ek je firma SIT Plzeň organizací, která podporuje další vzdělávání, existuje tu i případ, kdy byla umožněna flexibilní pracovní doba z důvodu dodělávání vysokoškolské vzdělání. Převládá pocit, že zaměstnanci/kyně mají možnost kariérního rozvoje i znají případy přechodu mezi odděleními. I přes komplikace, které tyto přechody přináší (hledání a zaškolování nového člověka, nové zaškolování toho, co přechází), na skupinách zaznělo, že “pokud kouká, je pro nás lepší, když zůstane ve společnosti, pokud je to kvalitní pracovník.” Stejně tak reprezentanti/ky popisovali pocit, že by jim určitě bylo vyhověno, pokud by přišli s návrhem např. individuální vzdělávání, kurzů nebo studijních cest. Zaznělo ovšem i povzdech, že by sice podpora ze strany firmy na školení byla, ale není čas, tam jít, protože je hodně práce.

Oblastí, která by stála za interní analýzu je oblast příležitostí pro individuální i skupinové vzdělávání. Podle zjištění na fokusních skupinách je individuální i skupinové vzdělávání dostupné. Ovšem pravidla a náklady nejsou vyčísleny a sledovány.

Existuje jedna oblast, kterou by bylo vhodné lépe analyzovat a to je oblast nástupnictví a procesu “výchovy” budoucích leaderů a leaderkyň. V této oblasti není nastaveno žádné pravidlo.

## **Retence**

Retence, neboli udržení zaměstnanců, je velké téma převážně pro rychle rostoucí společnosti. Důležitost tématu roste s postupujícím počtem volných pracovních míst a snižujícím se počtem talentů dostupných na pracovním trhu. Je obvyklé, že v rámci personálních oddělení vznikají pozice, které mají za úkol věnovat se spokojenosti zaměstnanců / zaměstnankyň.

V rámci šetření dostal auditní tým k dispozici výsledky ankety provedené externí společností v prvním čtvrtletí v roce 2022. tento průzkum byl jedním z prvních, který byl realizován v SIT Plzeň. Výsledky průzkumu naznačují, že SIT Plzeň nad rámec splňuje očekávání a dobrou praxi na trhu.

V rámci auditního šetření byly výsledky potvrzeny, přesto auditní tým věří, že existují oblasti, kterým by se dalo více věnovat (viz doporučení). Auditní tým si také ověřil, že

exponovaná skupina respondentů a respondentek je velmi loajální a spokojená se současným zaměstnavatelem.

## Odchody

Pokud společnost vykazuje vysokou míru fluktuace, dá se předpokládat, že řada procesů a postupů ve společnosti neodpovídají standardům, které by současná diverzitní generace zaměstnanců / zaměstnankyň očekávala nebo požadovala. Situace na pracovním trhu je zároveň zatížená velkými rozdíly v očekávání různých generací. Jiné návyky a požadavky bude mít pracující z generace tzv. "boomers" a jiná očekávání bude mít skupina pracujících ze skupiny "Gen Z". Vyhovět všem požadavkům znamená pro zaměstnavatele vysokou míru flexibility a je obvyklé, že tato flexibilita má své hranice. Pro společnost je proto dobré si uvědomit, pro kterou skupinu pracujících je více atraktivní a pro kterou ne.

V rámci šetření se auditní tým potkal s výběrem zaměstnaných, z kterého se dá usuzovat, pro koho je společnost SIT Plzeň atraktivním zaměstnavatelem. Zároveň bylo ověřeno, že SIT Plzeň přitahuje stabilnější pracující.

Čísla o odchodech nebyla dodána, ale podle vyjádření získaném na fokusních skupinách, nejčastějším důvodem odchodu je finanční omezení ve výši odměn, nebo odchod na mateřskou/rodičovskou. Vzhledem k tomu, že odchody společnost SIT Plzeň netrápí, nebylo nutné tuto oblast zkoumat hlouběji.

## Návrhy na zlepšení

- **Nábor**
  - Důsledné dodržování genderově korektního jazyka, což je požadováno nejen českou legislativou. V rámci opatření lze zpracovat např. dokument „personální minimum“ kam vložit ukázkový vzor inzerátu.
  - Sjednocení procesu výběrových řízení - vedeno vedoucím úseku a dalším spolupracovníkem / spolupracovnicí (ideálně genderově vyrovnané zastoupení při výběrových řízeních). Dobrou praxí společnosti SIT je předvýběr kandidátů/kandidátek personálním oddělením, které zjistí požadavky na odměnu, benefity a flexibilitu. Následně pohovor s team leaderem/kou případně členem týmu. Což odpovídá (s odchylkami) současným zjištěným postupům. Zde se očekává aktivnější přístup ze strany personálního oddělení, které by nemělo plnit "pouze" administrativní roli, ale mělo by se posunout do HR oddělení.
  - Dopracovat záznam pohovoru. Výstupem by měla být tabulka nebo jiný typ záznamu, kde budou jasně uvedeny důvody pro přijetí nebo nepřijetí. A tato dokumentace bude archivována.
  - Další oblastí, která by si zasloužila více pozornosti je proces adaptace nových kolegů a kolegyň. Proces není jednotný napříč společnostmi a bylo by proto vhodné jej sjednotit. Postačoval by například jednotný

dokument, kde by pověřená osoba zaznamenávala progres onboardingu včetně stanoveného postupu pro ukončení zkušební doby.

- Zavedení hodnotícího pohovoru na konci adaptačního procesu pro získání zpětné vazby k průběhu zaučení a zapracování se.

- **Kariéra**

- V rámci profesionalizace oblasti doporučujeme zavést a sjednotit pravidelné kariérní hodnocení, doporučujeme na roční bázi s motivačně nastavenými cíli. Hodnocení nemusí být formální, ale určitě by z rozhovoru měl vzniknout plán rozvoje na další rok. Hodnocením zde vnímáme nikoliv běžný měsíční feedback, ale ucelenou diskuzi ve formě 1 : 1 o motivacích, stanovení cílů, kritériích o splnění cílů a identifikování potřeb vedoucích ke splnění cíle. Vhodné je zapojení metody mentoringu.
- Manažerský tým by měl věnovat prostor pro vzdělávání v oblasti komunikace, zpětné vazby a dalších odbornějších HR postupů.
- Je vhodné začít pracovat na systému nástupnictví a výchovy budoucích talentů.

- **Retence**

- Dobrou praxí roku 2022 je šetření mezi zaměstnanými. Tuto praxi doporučujeme dodržet ve stejném formátu a realizovat na roční bázi. Obměnu, kterou bychom doporučovali implementovat, je blast odměňování, která v aktuálním průzkumu nebyla zahrnuta, ale byla identifikována, jako oblast, která ovlivňuje případný odchod.

- **Odchody**

- Fluktuace ve společnosti SIT Plzeň je nízká, není proto vnímána potřeba měnit zajištěný postup. Formálně vše probíhá, nicméně auditní tým doporučuje sjednotit proces výstupního pohovoru pro zjišťování důvodů odchodu.

## **Rovné zastoupení žen a mužů**

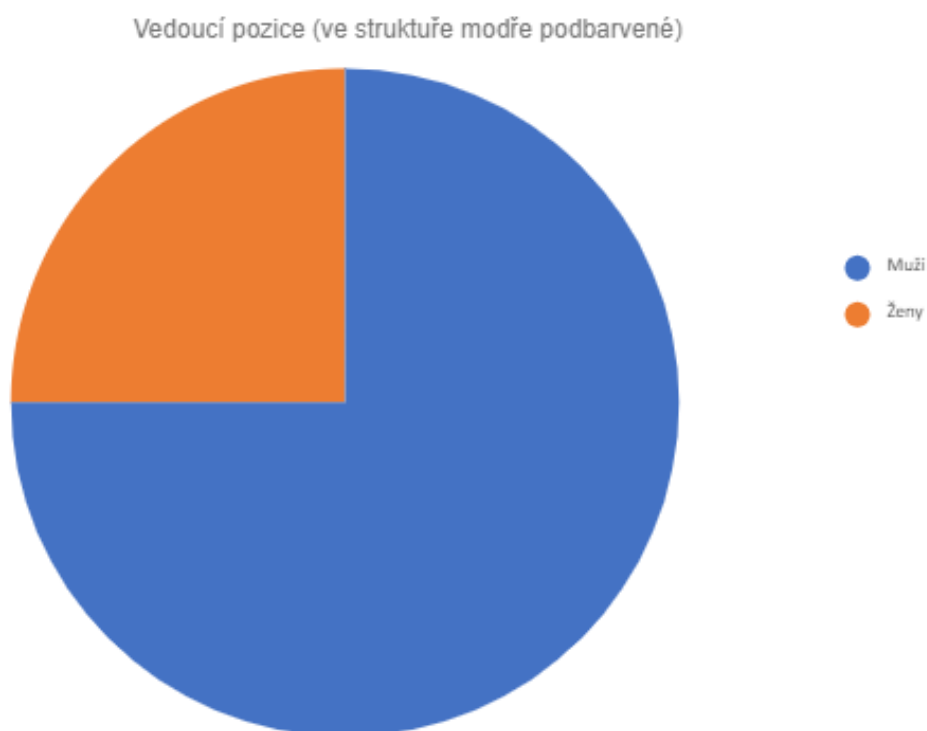
Rovné zastoupení, nebo alespoň snaha o jeho dosažení, je jedním ze základních požadavků pro rovnání nerovností. Existuje mnoho oborů, kde rovné zastoupení (ať žen nebo mužů) nelze dosáhnout, protože společnost je historicky nastavena tak, že rovné zastoupení nepodporuje a preferuje určitou skupinu. Řada oblastí je postižena nerovným zastoupením (IT, finance, administrativa, vzdělávání a mnoho dalších) a náprava této situace je z krátkodobého hlediska neřešitelná. Nicméně, současné požadavky na změnu tohoto stavu, jsou definovány a každá společnost či jednotlivec by se měl snažit o nápravu současného stavu.

Auditní tým si uvědomuje, že není v moci SIT Plzeň změnit některé tendence ve společnosti, či zasahovat například do práv rodičů a ovlivňovat budoucí kariéru jejich dětí, ale rádi bychom upozornili, že SIT Plzeň má možnost být příkladem pozitivní praxe s že existují postupy, jak z dlouhodobého hlediska lokální společnost ovlivnit.

Z celkového počtu zaměstnanců SIT Plzeň tvoří ženy 29,2%, poměr žen ve vedoucích pozicích je 25%. V tomto směru struktura odpovídá minimálním budoucím požadavkům Evropské komise na zastoupení žen ve vedoucích pozicích (21%).

Je nutné ovšem podotknout, že ženy pracují především na administrativních pozicích (mzdy, účtárna, kontaktní centrum, HR), kde zaujímají i vedoucí pozice. Jediný techničtější úsek je Centrum robotiky, které je vedeno i plně obsazeno ženami. I to by se dalo částečně vnímat jako typické, protože jejich agendou je především pedagogika a vzdělávání.

	<b>Muži</b>	<b>Ženy</b>
Zaměstnaní	85	35
Vedení SIT Plzeň	1	0
Vedoucí pozice (kromě ředitele organizace)	14	5



## Organizační struktura SIT Plzeň

Firma má poměrně jasnou a jednoduchou organizační strukturu s jedním ředitelem, rozdělenou na osm oddělení, z nichž pět je jasně technických (Aplikace, Infrastruktura, Rozvoj, Drony, Podpora uživatelů) a jedno THP oddělení (Back office). Oddělení Aplikací, Podpory uživatelů a Back office jsou dále dělena na pod-oddělení; každý úsek má jasně stanoveného vedoucího. Co se týče struktury zaměstnanců, tak jsou oddělení, kde pracují jen muži (Infrastruktura, Podpora, Drony), jen ženy (Back office, Centrum robotiky), kde je poměr mužů a žen vyrovnaný (SIT Port 3:4, Rozvoj 4:2) a kde převažují muži - Aplikace 30:6. Zajímavé je, že v oddělení Podpory uživatelů byly oba dva odchody žen na mateřskou dovolenou nahrazeny mužem. Tato dvojnásobná změna by mohla naznačovat, že společnost rezignovala na posílení postavení žen.

### Návrhy na zlepšení

- Bylo by vhodné při obsazování vedoucích pozic intenzivněji oslovovat a motivovat ženy, aby se o pozici ucházely. V případě úspěchu pak vědomě komunikovat, že na vedoucí pozici je žena. Propagačních a komunikačních příležitostí má SIT Plzeň, vzhledem ke svému postavení v regionu, sotatek.

## Slad'ování soukromého a pracovního života

Pojem slad'ování soukromého a rodinného života může mít různé významy. Slad'ování práce a rodiny nebo lépe soukromého života se v dnešní době pojímá jako imperativ řízení lidských zdrojů. Jednou z důležitých oblastí, která ovlivňuje slad'ování pracovního a osobního života, je nastavení pracovní doby, a to s ohledem na dobu pracovního výkonu i množství odpracovaných hodin. Obvykle se sleduje nastavení flexibility pracovní doby, podpora osobního rozvoje a čas na mentální restart.

### Slad'ování na SIT Plzeň

Možnost slad'ování pracovního a soukromého života pozitivně hodnotí jak rodiče, tak bezdětní pracovníci a pracovnice. Během fokusních skupin zaznívalo, že SIT Plzeň (kromě některých směnnových pozic) umožňuje a respektuje osobní potřeby. Řada respondentů / respondentek také zmínila, že preferují docházení do kanceláře, kde se cítí dobře a kam si v akutních případech mohou přivést i své děti, což velmi pozitivně kvitovali. Někteří si naopak postesklí, že home-office nezůstal jako benefit i po pandemii:

*„Mě trochu zklamalo, že zůstala ta možnost jen v krajní mezi... nevím teda, jak u všech, ale myslím si, že se to osvědčilo, že to funguje i z toho domova, protože práce hotová být musí, ať je člověk doma nebo v kanceláři. A to mě teda upřímně trochu zklamalo, že to zůstalo jen, když není jiná varianta.“<sup>17</sup>*

Na jiných odděleních ovšem home-office jako benefit funguje i nadále. K větší transparentnosti by jistě pomohlo jasnější nastavení pravidel skz všechna oddělení.

---

<sup>17</sup> zaznělo na fokusních skupinách dne 28.4.2022

Zazněla i slova o nespravedlnosti vůči bezdětným, že se rodičům vychází více vstříc. To však vyznívá spíše pozitivně pro firmu, která si uvědomuje, že rodiče mají i jiné povinnosti a umožňuje jim si svou práci udělat, kdykoli během dne.

### **Návrhy na zlepšení**

Vzhledem k tomu, že společnost ST Plzeň zvládla požadavky pandemie a lockdownů, auditní tým doporučuje zvážit uchování volnějšího režimu, například možnost 3 dny v kanceláři a 2 dny na home- office.

### **Rovné odměňování**

Rovné odměňování je jedním z citlivých témat, která v České republice nemají plošnou podporu. V rámci mezinárodních šetření se Česká republika dlouhodobě vyskytuje pod průměrem EU, co se týče rozdílu v odměňování mužů a žen (gender pay gap) a to v neprospěch žen.<sup>18</sup>

V rámci šetření nebylo auditnímu týmu umožněno rozdíl v odměňování analyzovat. Vycházíme proto pouze z výsledků dotazníkového šetření. Nicméně tým dostal k dispozici řídicí dokumenty, které shledal bez závad.

### **Návrhy na zlepšení**

Výzkumný tým by doporučoval hloubkovou analýzu rovného odměňování. Pozornost by se měla věnovat i typu pracovní smlouvy, jejich kumulace a jejich řetězení a případně příležitosti v rámci grantů a projektů.

### **Firemní kultura a klima**

Organizační kultura je mnohvrstevnatý, široce definovaný pojem. Pro účely této analýzy do organizační kultury zahrnujeme sdílené hodnoty, předpoklady, postoje a normy, které v organizaci převládají. Tedy jaké postoje a vzorce chování se na SIT považují za přijatelné, jak jsou nastaveny mocensky asymetrické mezilidské vztahy (nadřízený / podřízený), jak vypadá systém komunikace a jak je nastavený systém řešení negativních jevů na pracovišti, to vše z genderového hlediska. Organizační kulturu dotváří i samotné fyzické pracovní prostředí a podmínky.

Do hodnocené oblasti také spadá genderově korektní jazyk a zviditelňování žen v komunikaci. V této oblasti je společnost SIT ukázková. Na webových stránkách jsou texty, které nemají prohřešky; fotografie a obrazový materiál jsou vyvážené a zobrazující muže a ženy ve zcela nestereotypních pozicích. Komunikace, atmosféra a pracovní prostředí tak nenaznačují, že by organizace SIT měla vážné problémy. Ani na fokusních skupinách nezaznělo vyloženě něco, co by ukazovalo na problémy s genderovou rovností, spíše je i přáním vedoucích zaměstnávat více žen např. pro jejich komunikační kvality. Diverzitní týmy jsou považovány za více dynamické.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> V roce 2020 by GPG 16,4 %. Zdroj:

[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender\\_pay\\_gap\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics)

<sup>19</sup> zaznělo na fokusní skupině 28.4.2022



Zaměstnanecký průzkum ukazuje vysokou míru spokojenosti se zaměstnavatelem, zaměstnanci cítí podporu a zájem od svých nadřízených, jejich názory jsou vyslyšeny a cítí se být důležitými částmi organizace. Tento průzkum také ukazuje výše zmíněný jev nejednotnosti v hodnocení pracovníků a jejich následném rozvoji; jinak žádný výrazný prostor k rozvoji neodhaluje.

Další oblastí, kterou jsme cíleně sledovali je atmosféra na pracovišti a případný výskyt nežádoucích jevů (obtěžování, sexuální obtěžování, bossing, diskriminace). Na fokusních skupinách zaznělo několik zkušeností s podobnými jevy, ale vždy z minulých zaměstnání nikoli na pracovišti SIT Plzeň. Pracovní řád definuje postup při nahlášení těchto jevů. Postup je logický a transparentní a zaměstnanci ho znají nebo ho umí logicky vyvodit.

Co SIT Plzeň chybí je pověřená osoba, která by se věnovala oblasti požadované ze strany HR Award. Oblast není pouze formálním odškrtnutím splněných kroků, ale hlubší koncepční strategie, která má potenciál obohatit SIT Plzeň nejen v oblasti HR, ale také v oblasti předkládaných projektů a inovací.

### Návrhy na zlepšení

- V rámci posunutí kultury organizace doporučujeme zapracování genderově korektního jazyka do pracovních dokumentů (alespoň pracovní smlouva).
- Stejně tak, i když problém v rámci šetření nebyl identifikován, doporučujeme zpracování podrobnějšího etického rámce, včetně možnosti podání stížnosti na reálné (nebo domnělé) diskriminace, či neférové jednání.
- Doporučujeme se dále věnovat tématu genderu a horizontálnímu tématu rovných příležitostí žen a mužů. Vhodnou aktivitou mohou být workshopy a semináře nebo facilitační aktivity směřované na genderové dopady jednotlivých oblastí a projektů. Například v dalším interním průzkumu zohlednit i pohlaví.

### Gender ve vědě a výuce

Téma genderu ve vědě a výuce je jedním z pěti doporučených témat pro Plán rovnosti (GEP) jakožto povinné podmínce ("eligibility criterion") v programu Horizont Evropa. na základě předložených dokumentů i ze všech rozhovorů vyplývá, že SIT Plzeň s konceptem vědomě nepracuje, ale také s ním nebojuje. Cože je ve své podstatě pozitivní zjištění.

Pokud by se tématu společnost chtěla v budoucnu věnovat, jsou pro oblast klíčové následující postupy:

- složení výzkumných a pracovních týmů
- obsah výzkumu (rozšíření o genderovou identitu cílového uživatele/uživatelky)
- hodnocení projektů a jeho genderové dopady
- komunikace a propagace projektu a výstupů
- monitoring a genderové statistiky
- mezinárodní spolupráce, sdílení a přebírání dobré praxe

### **Návrhy na zlepšení**

- Auditní tým doporučuje revizi plnění horizontálních témat, mezi které rovné příležitosti žen a mužů a genderu běžně spadají. Vzhledem k aktivitám a projektům SIT Plzeň by podobná diskuze nad genderovými dopady mohla přinést i zajímavé návrhy na projekt.

## Seznam doporučení

Podrobný seznam viz samostatný dokument.

### Nejdůležitější doporučení pro splnění GEP

01	Institucionalizovaná agenda diversity	<ul style="list-style-type: none"><li>• pověřená osoba</li><li>• časové, personální a finanční zdroje</li><li>• školení v oblasti akademických i neakademických pracovníků</li></ul>
02	Monitoring a sběr dat	<ul style="list-style-type: none"><li>• genderově diverzifikovaná data</li><li>• zvážení změny technického šetření - personalistika, adresáře, rodiče</li><li>• zapracovat i do studentských anket a průzkumů</li></ul>
03	Revize a aktualizace klíčových dokumentů	<ul style="list-style-type: none"><li>• nábor</li><li>• onboarding</li><li>• etický kodex</li><li>• kariérní proces</li></ul>
04	Školení a vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"><li>• personální oddělení</li><li>• vedoucí</li><li>• věda a výzkum</li></ul>

## Seznam analyzovaných dokumentů

Viz samostatný dokument.