



Role HR oddělení v prosazování institucionální změny ve vysokém školství a výzkumných organizacích

Timea Crofony, Jana Dvořáčková

NKC – gender a věda

Sociologický ústav, Akademie věd ČR

Genderový mainstreaming

Gendermainstreaming

- strategie napomáhající prosazování genderové rovnosti napříč všemi úrovněmi řízení a plánování
- postup zaručující přijetí jakéhokoli opatření až po zvážení jeho dopadu na ženy a muže
- vyrovnává případné nestejně podmínky a dopady opatření
- nástroj zohlednění genderové perspektivy při tvorbě politik ve všech jejich fázích
- podstatná podmínka pro zajištění rovnosti žen a mužů
- rovnost jako průřezová priorita všech evropských politik

- **Vládní strategie pro rovnost žen a mužů na léta 2014-2020**
https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Projekt_Optimalizace/Strategie-pro-rovnost-zen-a-muzu-v-CR-na-leta-2014-2020.pdf
- **Akční plán rozvoje lidských zdrojů pro výzkum, vývoj a inovace a genderové rovnosti ve výzkumu, vývoji a inovacích v ČR na léta 2018 až 2020 (pro VŠ a VO)** <http://www.msmt.cz/vyzkum-a-vyvoj-2/akcni-plan-rozvoje-lidskych-zdroju-pro-vyzkum-vyvoj-a-1>
 - ✓ Rozvoj institucionálního prostředí v souladu s principy **Evropské charty pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků**
https://cdn2.euraxess.org/sites/default/files/brochures/kin_a21620b1c_cs.pdf
 - ✓ Nedostatečné personální podmínky, zázemí pro kvalitní řízení lidských zdrojů a rozdělení kompetencí brání v ČR implementaci nástrojů gendermainstreamingu
 - ✓ Neomezovat se pouze na výzkumný aparát, ale zohlednit i administrativní a technické pracující

Hodnocení v zahraničí

- V zahraničí (UK- Athena SWAN, Francie, Německo, Španělsko...) VŠ a VO hodnocena i na základě politiky řízení lidských zdrojů, vč. opatření k genderové rovnosti → **bez nich nemohou dosáhnout na institucionální podporu a/nebo se hlásit do projektů účelové podpory**
- V rámci sledování politik v budoucnu i v ČR → **využívat k přípravě již vypsané projekty** (OPVVV- Rozvoj kapacit pro výzkum a vývoj, CRP pro VŠ 2020: nastavení a zavádění opatření pro vyrovnané zastoupení žen a mužů ve všech úrovních řízení, vč. rozhodovacích pozic)

Co je změna?

Kulturní a institucionální změna

- Symbolická/kulturní úroveň
- Procedurální/institucionální úroveň
- Interpersonální úroveň
- Individuální úroveň

Předpoklady změny

- Systematická podpora vedení instituce napříč všemi procesy (ideální stav, ale začít se dá i s málem)
- Zmapování stávající situace
- Analýza slepých míst a statistik (genderový audit)
- Dostupnost dat
- Zvyšování povědomí, podpora iniciativ, alokace finančních prostředků

Kulturní a institucionální změna

Koho se týká:

- Vedení/nejvyšší management
- Střední management
- Administrativa
- Vědeckých pracujících
- Vyučujících
- HR oddělení
- Studijní oddělení
- Studující

→ celá instituce, každá část hraje jinou úlohu, nutná syntéza postupů

→ nutná komunikace agendy směrem ven i směrem dovnitř instituce, genderově senzitivní komunikace, dostupnost informací

Oblasti změny

- Odměňování
- Sladování pracovního a osobního života
- Prevence a potírání sexuálního obtěžování, šikany a jiných druhů diskriminace
- Rovné zastoupení na vedoucích a rozhodovacích pozicích
- Transparentnost
- Nábor, kariérní růst, rozvoj
- Zohlednění genderové dimenze v kurikulu a studijních plánech

HR a genderový mainstreaming

- Kvalitní řízení lidských zdrojů → zásadní pro chod instituce, rozvoj, konkurenceschopnost, prestiž, excelentní výzkum
- Nezastupitelná úloha HR v cyklu institucionální změny
- Nutnost svěřit HR odpovídající pravomoce a odpovědnost
- **Zkušenost v ČR, identifikace problémů:**
 - nedostatečné pravomoce k řízení lidských zdrojů
 - nedostatek kompetencí k navrhování opatření k projednání vyššímu managementu
 - často jako „pouhé“ administrativní pracovnice a pracovníci. Není rozvíjen potenciál personálních oddělení v rámci HR politiky instituce prostřednictvím zvyšování kvalifikace, účasti na školeních a genderového tréningu
 - HR politika opomíná administrativní aparát a technické pracující

Oblasti změny z pohledu HR

- **Odměňování** - úprava pravidel hodnocení výkonu (zohlednění kariérní přestávky z důvodu péče)
- **Sladování pracovního a osobního života + zajištění pečovatelské role na pracovišti** (denní péče o děti místa na kojení, místa na přebalování, zohledňování potřeb rodičů s malými dětmi při úpravě pracovní době a rozvrhu, pravidla pro dostupnost flexibilních režimů, příspěvky na péči- ÚOCHAB)
- **Rovné zastoupení na vedoucích a rozhodovacích pozicích**- podpora žen ve vedoucích pozicích, specifické tréninky na podporu leadership skills, kvalifikační grant pro ženy umožňující jejich uvolnění z výuky na práci na výzkumu a publikacích
- **Transparentnost**- procesů, sběru dat, odměňování, průběhu výběrových řízení, dostupnost informací, spolupráce s odbory

Oblasti změny z pohledu HR

- **Nábor, kariérní růst, rozvoj**

→ kariérní řád, plány kariérního rozvoje a postupu (zřízení poradenského a kariérního centra nejen pro studující, ale i pro zaměstnané), pravidelné vyhodnocování individuálních kariérních plánů

→ mentoring pro začínající akademické pracující – otázka účasti HR

→ ceny, stipendia a specifické granty pro vědecké pracující v oblasti s jejich početní podprezentací, návratové granty- přestávka z důvodu rodičovství, stipendia v genderovaných oborech (tam, kde je např. méně než 20 % žen na fakultě) – otázka účasti HR

→ podpora zvyšování odborné kvalifikace administrativního aparátu

→ otevřená inzerce pozic, aktivní vyhledávání a oslovování možných kandidátů/kandidátek v podprezentovaných oblastech

→ pravidlo zastoupení obou pohlaví mezi vybranými k pohovorům

→ zastoupení mužů i žen ve výběrové komisi

Co sledovat?

Statistiky, přehledy

- Seznam prací a pracovišť zakázaných zaměstnancům, těhotným zaměstnankyním, zaměstnankyním, které kojí a zaměstnankyním-matkám do konce 9. měsíce po porodu
- Směrnice o využívání flexibilních forem práce
- Pravidla tvorby, používání a hospodaření se sociálním fondem; Pokyny pro používání sociálního fondu
- Zaměstnaneckou populaci členěnou podle pohlaví, věku, rodinného stavu, nejvyššího dosaženého vzdělání a délky působení v instituci
- Počet zaměstnaných ženy/muži v různých úrovních řízení (vedoucí oddělení, odborů),
- Počet zaměstnaných na MD/RD - ženy/muži
- Počet zaměstnaných do 25 let - ženy/muži
- Počet zaměstnaných 50+ - ženy/muži
- Počet zaměstnaných v důchodovém věku – ženy/muži
- Počet lidí zaměstnaných na částečné úvazky - ženy/muži

Co sledovat?

- Počet lidí zaměstnaných na dobu určitou, DPP, DPČ – ženy/muži
- Počet zaměstnaných s hendikepem, případně ZPS – ženy/muži
- Statistika čerpání nemocenské podle věku a pohlaví
- Statistika čerpání OČR podle věku a pohlaví (včetně délky čerpání OČR)
- Statistika zařazení do platových tříd podle pohlaví, věku a délky působení v organizaci
- Statistiky povyšování v posledních 5 letech dle pohlaví
- Statistiky podstoupeného vzdělávání dle pohlaví za poslední 3 roky
- Statistiky gender pay gap – rozdílů v odměňování
- Statistika odměňování: pohlaví/věk/délka praxe/dosažené vzdělání/pracovní zařazení/výše úvazku/základní mzda/osobní příplatek/odměny/odměny grantové
- Přehled o využívání opatření ke sladování osobního a pracovního života
- Statistiky zahraniční mobility
- Statistiky interních grantových soutěží

Cyklus změny

zdroj: *Evropský institut pro rovnost žen a mužů*

Vymezení

Metody a nástroje

- Genderové statistiky
- Analýza podle genderu
- Posouzení dopadů na genderovou rovnost
- Konzultace se zainteresovanými subjekty ohledně genderové rovnosti

Kontrola

Metody a nástroje

- Sledování genderové rovnosti
- Hodnocení genderové rovnosti



Plánování

Metody a nástroje

- Genderové rozpočtování
- Zadávání zakázek zohledňující genderovou rovnost
- Genderové ukazatele

Provádění

Metody a nástroje

- Školení týkající se genderové rovnosti
- Institucionální transformace zohledňující genderovou rovnost
- Zvyšování povědomí o rozsahu genderových problémů

Iniciace změny

- **Změna bottom-up/ změna top-down:** ideální kombinace obojího, vedení instituce vyjádří jasnou podporu genderové rovnosti, její důležitosti a implementuje ji jako cíl do strategických dokumentů + jednotlivé iniciativy napříč institucí, zapojení veškerých částí struktury
- **Bez podpory zeshora nelze iniciovat institucionální změnu, bez dostatečné komunikace napříč strukturou instituce nelze očekávat změnu kulturní**
- **Důvody iniciace změny:** snaha o získání HR Award, snaha o získání mezinárodních grantů, zvýšení prestiže instituce, přilákání excelentních zaměstnankyň a zaměstnanců, konkurenceschopnost na mezinárodním poli, morální a etické hledisko, naplňování požadavků evropských předpisů → lze využít k argumentační podpoře změny

Rezistence a bariéry

- Odpor, odmítání, nezájem, zneviditelňování problému: „*U nás se to neděje.*“ → **obava, že problém vytváříme pojmenováním**
- Nepochopení cílů změny a jejích důvodů, rezistence ke změně vs. rezistence vůči genderové problematice
- **Aktivní vs. Pasivní rezistence**, rezistence ke změně vs. rezistence vůči genderové problematice
- Nejistota, pochybnosti, nedůvěra: co je změna? Co přinese? Přijdeme o výhody? → **komunikace, informovanost, transparence**
- Rezistence k genderové problematice → **gender training, vysvětlení pojmů, podpora argumenty, statistikami a příklady ze zahraničí, demytizace genderového tématu**
- Zdůraznění přínosu pro všechny, přínos pro instituci, síťování s dalšími institucemi, „znormálnění“ genderového tématu

Handbook on Resistance to Gender Equality in Academia

<http://www.festa-europa.eu/sites/festa-europa.eu/files/FESTA%20D7.1%20Handbook%20on%20Resistance%20to%20Gender%20Equality%20in%20Academia.pdf>

Argumenty

- etický a morální závazek
- zahraniční standard: konkurenceschopnost, prestiž, excellence, přilákání zahraničních pracujících
- bonifikace v projektech
- HR Award
- v ČR zatím nezávazné, ale doporučení → **priorita EU** → v budoucnu závazné, včas využít grantových možností k přijetí opatření
- nedostatečné využití lidského kapitálu
- rozmanitost týmů napomáhá excelenci výsledků, profitabilita, vedoucí země EU ve výzkumu mají vysoký standard zajištění rovnosti (<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>)

Doporučení a praktické příklady

Gender officer/ equality officer

- osoba, nebo speciální jednotka uvnitř instituce zabývající se genderovou rovností
- sleduje legislativu a metodiky, buduje expertízu, poradní orgán pro ostatní organizační jednotky, iniciuje vhodná opatření, vyhodnocení implementace, zpracování analýz, zpracování podnětů od zaměstnaných a studujících, zajišťuje přednášky a gender training, členem/členkou etické komise, působí kontaktní místo pro nahlášení neetického chování a porušování vnitřních předpisů, spolupráce s odbory

Gender training

- školení pro odpovědné pracující, zajistí orientaci v problematice
- zajišťuje i NKC gender a věda v rámci podpory institucí

Genderově senzitivní komunikace

- jazyk, který používáme, utváří sociální realitu kolem nás

a) jazyková úroveň komunikace

b) vizuální úroveň komunikace – propagační materiály, web, sociální sítě, nezobrazovat stereotypně, podporovat diverzitu a rovné zastoupení

- ne stereotypům: generické maskulinum vědci, akademici nebo studenti nezohledňuje diverzitu skupin, vytváří překážky na symbolické úrovni
- Doporučení výboru Rady ministrů o prevenci a potírání sexismu, Rada Evropy, 2019 <https://rm.coe.int/doporuceni-vyboru-ministru-rady-evropy-cs/16809537f6> kvalifikuje podporu genderových stereotypů jako formu sexismu: *„Jazyk a komunikace jsou základními prvky genderové rovnosti a nesmějí posvěcovat hegemonii mužského modelu. Nestereotypní komunikace je dobrou metodou jak vzdělávat, zvyšovat povědomí a předcházet sexistickému chování.“*

Plány genderové rovnosti (Gender equality plans)

- Ideálně součást strategických dokumentů, součást institucionální politiky, závazek instituce věnovat se problematice systematicky a dlouhodobě
 - Strategické oblasti změny – dlouhodobé a dílčí cíle
 - Kvalitativní a kvantitativní indikátory
 - Nástroje, opatření, metody, aktivity k naplnění cílů
 - Harmonogram
 - Nástroje ověření
 - Rozdělení odpovědnosti
 - Finanční zdroje
- v zahraničí (např. Španělsko povinně, v Německu pro VŠ)

Personální a genderový audit

- Identifikace příčin nerovností
- Zjištění auditu promítnout do plánu rozvoje lidských zdrojů
- Pro lepší výsledky nutné zkombinovat nástroje obou druhů auditů

Formalizovaný a transparentní systém náboru osob

- Nově otevřené pozice, vč. doktorandských, obsazovány v otevřeném výběrovém řízení, inzerce i vně instituce

Výběrové a hodnotící komise

- Ve všech výběrových a hodnoticích komisích zajistit podíl v zastoupení žen a mužů minimálně 40 : 60 s výjimkou institucí, kde je celkové zastoupení žen na akademických postech nižší než 25 %.

Výsledky výběrového řízení

- Při stejné kvalifikaci (resp. stejných výsledcích výběrového řízení) dvou osob různého pohlaví upřednostnit osobu ze skupiny, která je na pracovišti podprezentována.

Zohlednění pečovatelských povinností

- Konkrétní opatření na podporu kombinace akademické práce a pečovatelských povinností, včetně systémů pracovního výkonu (např. návratové granty pro osoby na mateřské a rodičovské, dětské skupiny, zaměstnanecký benefit ve formě příspěvku na soukromé hlídání, hlídání dětí).
- Zajištění stejných benefitů i pro ostatní zaměstnané osoby v instituci.
- Konkrétní opatření na sladování osobního a pracovního života pro všechny zaměstnané: home office, flexibilní pracovní doba, zaměstnancem/kyní preferovaný typ úvazku

Zdroje

- Vládní strategie pro rovnost žen a mužů na léta 2014-2020

https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Projekt_Optimalizace/Strategie-pro-rovnost-zen-a-muzu-v-CR-na-leta-2014-2020.pdf

- Akční plán rozvoje lidských zdrojů pro výzkum, vývoj a inovace a genderové rovnosti ve výzkumu, vývoji a inovacích v ČR na léta 2018 až 2020 (MŠMT)

<http://www.msmt.cz/vyzkum-a-vyvoj-2/akcni-plan-rozvoje-lidskych-zdroju-pro-vyzkum-vyvoj-a-1>

- Research & Innovation policy: Structural change in research institutions: Enhancing excellence, gender equality and efficiency in research and innovation

http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_o6/structural-changes-final-report_en.pdf

- Akademici a akademičky 2018: Návrhy opatření na podporu rovnosti ve výzkumném a vysokoškolském prostředí (NKC gender a věda, AV ČR)

http://genderaveda.cz/wp-content/uploads/2019/01/AA2018_navrhy_opatreni.pdf

- Evropská charta pro výzkumné pracovníky a Kodex chování pro přijímání výzkumných pracovníků

https://cdn2.euraxess.org/sites/default/files/brochures/kina2162ob1c_cs.pdf

- Gender mainstreaming in HR, toolkit

<http://www.csc.gov.ph/phocadownload/userupload/root/GENDER%20MAINSTREAMING%20toolkit.pdf>

- Rovné šance jako konkureční výhoda

http://genderstudies.cz/download/rp_konkurencni%20vyhoda.pdf

- Jak na to: Genderová rovnost ve vaší výzkumné organizaci, příručka NKC gender a věda

http://genderaveda.cz/wp-content/uploads/2017/10/metodika_Jak_na_gender_v_organizaci.pdf

- Průvodce strukturálními změnami v akademické obci a výzkumných organizacích

<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/55e3c365-943f-11e7-b92d-01aa75ed71a1/language-cs>

- Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science

http://www.asdo-info.org/public/Guidelines_STAGES.pdf

- Publikace „She figures“- zdroj celoevropských srovnatelných statistik týkajících se stavu genderové rovnosti v oblasti výzkumu a inovací

<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/954offa1-4478-11e9-a8ed-01aa75ed71a1/language-en>